

АНОТАЦІЯ

Крайнік О.М. Управління кадровою мобільністю суб'єкта господарювання в умовах ПАТ «Укрзалізниця».

Дипломна робота магістра для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність, науковий керівник д.е.н., проф. Пожуєва Т.О. Національний університет «Запорізька політехніка». Факультет будівництва, архітектури та дизайну. Кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності, 2022.

В дипломній роботі магістра розглянуто особливості управління кадровою мобільністю суб'єкта господарювання в умовах ринку. Розглянуто організаційно - управлінську структуру ПАТ «Укрзалізниця». Певна увага приділяється напрямам управління кадрової мобільності суб'єкта господарювання в умовах ПАТ «Укрзалізниця». Також, економічно обгрунтовано напрями удосконалення кадрової мобільності суб'єкта господарювання в умовах ринку.

Ключові слова: КАДРИ, СУБ'ЄКТ ГОСПОДАРЮВАННЯ, КАДРОВА МОБІЛЬНІСТЬ, РИНОК, НАЙМ, ЗВІЛЬНЕННЯ, ПЕРЕМІЩЕННЯ, РУХ КАДРІВ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, УПРАВЛІННЯ.

ANNOTATION

Krainik Olena Management of personnel mobility of the business entity in the conditions of PJSC “Ukrzaliznytsia”.

Master’s thesis for obtaining a master’s degree of higher education in the specialty 076 – Entrepreneurship, trade and stock exchange activity, scientific supervisor of the Doctor of Economics, prof. Pozhueva T. Zaporizhia Polytechnic National University. Faculty of Construction, Architecture and Design. Department of entrepreneurship, trade and exchange activity, 2022.

In the qualification master's work the features of improvement of personnel mobility system at the enterprise in the market conditions are considered. The organizational and management structure of JSC «Ukrzaliznytsia».is considered. Certain attention is paid to the directions of improving the system of personnel mobility at the enterprise in the market conditions, for example, JSC «Ukrzaliznytsya». Also, the directions of improvement of the system of personnel mobility at the enterprise in the market conditions are economically substantiated.

Key words: HOUSEHOLDS, ENTERPRISE, PERSONNEL MOBILITY, MARKET, LEARNING, DISCHARGE, TRANSFER, MOVEMENT, PERSONNEL, PERSONNEL POLICY, IMPROVEMENT.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ КАДРОВОЇ МОБІЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ РИНКУ	13
1.1. Методологічні засади кадрової мобільності суб'єкта господарювання в умовах ринку	13
1.2. Понятійно-категоріальний апарат кадрової мобільності суб'єкта господарювання	18
1.3. Вітчизняний і зарубіжний досвід формування та реалізації кадрової політики суб'єкта господарювання в умовах ринку	24
Висновки до першого розділу	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ СИСТЕМИ КАДРОВОЇ МОБІЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ПАТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»	30
2.1. Організаційно-управлінська структура ПАТ «Укрзалізниця»	30
2.2. Діагностика проблем кадрової мобільності на ПАТ «Укрзалізниця»	46
2.3. SWOT-аналіз кадрової мобільності на підприємстві в умовах ринку	57
Висновки до другого розділу	63
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОЇ МОБІЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ПАТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»	65
3.1. Шляхи управління системи кадрової мобільності суб'єкта господарювання в умовах ринку	65

3.2. Економічне обґрунтування щодо запропонованих заходів удосконалення кадрової мобільності суб'єкта господарювання	74
3.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення кадрової мобільності суб'єкта господарювання	82
Висновки до третього розділу	88
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА ТЕХНОГЕННА БЕЗПЕКА	91
4.1. Аналіз потенційно небезпечних і шкідливих чинників виробничого середовища	91
4.2. Виробнича санітарія	93
4.3. Електробезпека	99
4.4. Заходи пожежної безпеки	100
4.5. Заходи з поліпшення умов праці	
Висновки до четвертого розділу	106
ВИСНОВКИ	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	113
ДОДАТКИ	121

ВСТУП

Повномасштабне військове вторгнення Російської Федерації на територію України завдало потужного удару по всіх ланках економічної системи нашої країни. Зменшився обсяг виробництва основних видів продукції, зокрема, що є основою експортного потенціалу України. Руйнується транспортно-логістична, соціальна, маркетингова та інженерна інфраструктура цілих регіонів. Відбувається відтік кадрів за кордон і часткове їх переміщення на захід країни, що тимчасово виключає сотні тисяч людей з активного економічного життя, але актуальність дослідження даної кваліфікаційної роботи магістра полягає у тому, що сьогодні у світі проходять істотні політичні, економічні та соціальні зміни і Україна не залишається осторонь. Сьогодні на стадії розвитку української державності вирішення проблеми якісного кадрового забезпечення стало одним із пріоритетних завдань. Розробка та реалізація сучасної кадрової політики України в усіх сферах суспільної діяльності потребує ефективної кадрової системи. Впровадження у виробництво нової техніки і технології, перебудова структури робочих місць вимагають оперативного перерозподілу кадрів. Надана працівникам можливість професійного зростання, зміна роду діяльності сприяють поліпшенню міжособистісних стосунків у колективі. Ці процеси сприяють скороченню кількості звільнень і порушень трудової дисципліни.

Одним з головних напрямків у роботі з формування стабільних виробничих колективів є розроблення та здійснення заходів, які мають вплив на управління мобільністю кадрів суб'єктів господарювання. Необхідність ефективної мобільності існує практично на кожному підприємстві. Завдання кадрових служб – це гармонійніше поєднувати прагнення робітників з інтересами виробництва.

Науковою розробкою різних аспектів проблеми мобільності займалися

в різних сферах науки. Насамперед це стосується соціології, кадрового менеджменту, юриспруденції та психології. Ряд таких відомих закордонних і вітчизняних соціологів, як П. Сорокін, Р. Мертон, Т. Парсонс (теорії стратифікації і структурний функціоналізм); П. Штомпка, Е. Гідденс (теорія соціальних змін); Д. Мід, П. Блау, Д. Хоманс (символічний інтеракціонізм); А. Хабермас (соціальний прагматизм); Р. Лінтон, Я. Морено (рольові теорії). Серед психологів - Л. Виготський, А. Деркач, Н. Кузьміна, І. Семенов, Г. Михайлов. Стосовно фахівців кадрового менеджменту - це А. Бандурка, В. Соболев, В. Медведєв, А. Шаповалов, В. Кожевников, Л. Гранат. До найбільш відомих закордонних авторів, що розробляють проблематику трудової мобільності, належать: М. Армстронг, Н. Барр, Л. Джуелл, Р. Еренберг, С. Естрін, М. Кастельс, Р. Сміт, Р. Харбісон. В Україні питання управління кадровою мобільністю, регулювання ринку праці у своїх роботах досліджують: О. Амоша, В. Антонюк, Д. Богиня, Н. Верхоглядова, О. Грішнова, М. Ким, А. Колот, Т. Костишина, Е. Лібанова, Н. Лук'янченко, С. Макєєв, Н. Муромець.

Питання професійної мобільності стало об'єктом дослідження представників різних галузей науки, які досліджують цю категорію в різних форматах. Економісти, соціологи, філософи, педагоги розглядають професійну мобільність з точки зору, що відповідає традиціям їхніх наукових шкіл, підкреслюючи її окремі аспекти. Термінологічно-категоріальний апарат професійної мобільності досить ґрунтовно обґрунтовано в наукових публікаціях Є.Іванченко та І.Хом'юк. Професійну мобільність у контексті адаптації персоналу, але через призму соціально-психологічних факторів та мотивації персоналу, розглянуто у публікаціях М.Вієвської, Л.Красовської та Л. Пілецької. Такі дослідники як Н. Куріна, Н. Дарченко, В.Лебедева відзначають чинники, тенденції та закономірності, що визначають необхідність зміни виду діяльності, що призводить до професійної мобільності та професійної адаптації. Таким чином, наукові публікації підтверджують підвищену увагу до питань адаптації, які тісно

переплітаються з професійною мобільністю. Вивчення та аналіз цієї проблематики показали, що існує необхідність подальшого розвитку теоретичних і методичних підходів. Аналіз опублікованих за даною проблемою робіт показали, що відсутнє комплексне дослідження із системним розглядом проблематики кадрової мобільності. Кадрова мобільність є складовою адаптаційної політики підприємства в умовах ринку.

Об'єктом дослідження є процеси, пов'язані з управлінням системи кадрової мобільності на ПАТ «Укрзалізниця» в умовах ринку.

Предметом дослідження є соціально-економічні закономірності управління системи кадрової мобільності суб'єкта господарювання в умовах ринку.

Наукова і практична актуальність вищезазначених проблем зумовила вибір теми кваліфікаційної роботи магістра, визначила мету і задачі дослідження. Відповідно до зазначеної проблеми мета кваліфікаційної роботи магістра полягає у формуванні напрямів управління системи кадрової мобільності суб'єкта господарювання в умовах ПАТ «Укрзалізниця». Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі задачі:

- дослідити методологічні засади кадрової мобільності суб'єкта господарювання в умовах ринку;
- вивчити понятійно - категоріальний апарат кадрової мобільності суб'єкта господарювання;
- обґрунтувати вітчизняний і зарубіжний досвід формування та реалізації кадрової політики на підприємстві в умовах ринку;
- розглянути організаційно – управлінську структуру ПАТ «Укрзалізниця»;
- провести діагностику кадрової мобільності на ПАТ «Укрзалізниця»;
- провести SWOT-аналіз кадрової мобільності суб'єкта господарювання в умовах ринку;

- запропонувати шляхи удосконалення системи кадрової мобільності суб'єкта господарювання;
- економічно обґрунтувати запропоновані заходи удосконалення системи кадрової мобільності суб'єкта господарювання;
- розглянути практичні рекомендації щодо удосконалення системи кадрової мобільності суб'єкта господарювання;
- розглянути охорону праці та техногенну безпеку.

Гіпотеза дослідження базується на припущенні, що розробка відповідних напрямів управління системи кадрової мобільності, їх використання як інструментів теоретико-методологічного аналізу кадрової політики підприємства сприятимуть підвищенню результативності й ефективності діяльності підприємства.

Для вирішення завдань кваліфікаційної роботи магістра було використано методи:

- аналогії, логічного узагальнення,
- емпіричного аналізу даних - для теоретичного обґрунтування завдань;
- історичного аналізу;
- статистичного аналізу - для виявлення взаємозалежностей між показниками кадрової мобільності та факторами, що її зумовлюють;
- кластерного аналізу.

Інформаційною базою дослідження слугували вітчизняні та закордонні публікації, відображені в них результати теоретичних і методичних розробок, законодавчі та нормативно-правові акти. У процесі роботи над кваліфікаційною роботою магістра використовувалися результати досліджень закордонних і вітчизняних соціологів, економістів, спеціалістів з управління.

Теоретичне значення кваліфікаційної роботи зумовлено актуальністю обраного об'єкта дослідження, складністю поставлених завдань і засобами їх досягнення, та полягає в тому, що робота сприяє подальшій розробці

проблематики стосовно вироблення ефективних напрямів формування системи кадрової мобільності суб'єкта господарювання. Основні теоретичні положення та висновки, своєрідне концептуальне усвідомлення сучасних кадрових проблем, можуть бути використаними для подальшої розробки цієї актуальної та цікавої проблематики сьогодення.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи магістра полягає в тому, що:

- уточнено поняття «кадрова мобільність», як об'єкта управління вдосконалено визначення процесу формування та реалізації кадрової мобільності;
- визначено основні соціально-економічні і психологічні фактори кадрової мобільності, згідно з визначеними факторами систематизовано заходи управління кадровою мобільністю;
- виявлено основні види кадрової мобільності на підприємстві, розроблено підходи до управління кадровою мобільністю персоналу підприємств;
- обґрунтовано необхідність і розроблено пропозиції щодо причинплинності кадрів стратегічного й тактичного моніторингу кадрової мобільності персоналу на підприємстві.

Матеріали роботи та результати досліджень пройшли апробацію на всеукраїнських науково-практичних конференціях та за результатами яких опубліковані тези:

- Крайнік О., Сергієнко Т. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств на мегарівні // Промисловий потенціал складних соціально-економічних систем цифрового суспільства: макро-, мезо- та мікрорівень; колективна монографія/ за ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В.Г., д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. Запоріжжя: Видавний дім «Гельветика». 2022. 480 с.

- Крайнік О.М. Нові можливості цифрових технологій в сфері управління персоналом // Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: матеріали III-ої Міжнародної науково-

практичної конференції, Запоріжжя, 11-12 травня 2022 року. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. – 410 с., С.383 -385.

- Крайнік О.М. Україна та ЄС: сучасний стан економічного співробітництва // Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції: Розвиток співробітництва між Європейським Союзом та Україною: – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. – С. 69-70.

Структура кваліфікаційної роботи магістра. Складність проблем, що підлягають дослідженню, їхня різноплановість зумовили загальну логіку і структуру роботи. Кваліфікаційна робота магістра загальним обсягом 123 сторінки, складається зі вступу, чотирьох розділів, кожен з яких поділяється на підрозділи, висновків, списку використаної літератури у кількості 71 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ КАДРОВОЇ
МОБІЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ РИНКУ1.1. Методологічні засади кадрової мобільності суб'єкта
господарювання в умовах ринку

Досліджуючи методологічні засади кадрової мобільності суб'єкта господарювання в умовах ринку, зазначимо, що кожна галузь науки відрізняється від інших своїм об'єктом, предметом, методами та інструментарієм дослідження. Приступаючи до вивчення кадрової мобільності, належить продумати, які з цих методів можуть бути найбільш ефективні. Методологічні проблеми виникають у будь-якій сфері діяльності. При цьому методологічні процедури є пошуком, визначенням орієнтирів, а не готових абстрактних схем і методів.

Результативність діяльності дослідника для вирішення поставлених завдань залежать від того, які методи він буде використовувати. У цьому контексті під методом розуміємо сукупність прийомів, операцій практичного або теоретичного пізнання дійсності. В економічній теорії широко використовується термін «методологія». Цей термін означає науку про метод. Похідним від поняття «метод» є методика. Мова йде про конкретизацію методу у формі інструкцій, технічних прийомів, послідовності дій [2, с.12].

Отже, досліджуючи методологію кадрової мобільності суб'єкта господарювання потрібно визначити деякі поняття. Це стосується таких понять, як методологія та метод.

Методологія походить від грецьк. *methodos* - спосіб дослідження або пізнання та *logos* – навчання. Тобто - це концептуальний виклад змісту, методів дослідження, цілей. [13, с. 25].

Методологія – це вчення, про те як використовується науковий апарат для аналізу подій і явищ суспільного життя. [54, с. 190].

Для вибору методології аналізу кадрових процесів важливо виділити проблематику дослідження, об'єкт і предмет аналізу, а також конкретну діяльність кадрових структур. Для ефективного управління персоналом потрібно осмислено застосовувати системний і функціональний підходи. Термін метод походить від грец. «metodos», він означає - «шлях до чого-небудь». [13, с. 26].

Методи найчастіше використовуються в теоретичних дослідженнях, а методика - у практичній діяльності. Кожна галузь науки відповідає одній або декільком фундаментальним і прикладним навчальним дисциплінам.

Щодо визначення категорії «методика», то цей термін походить від грец. Metodos. Якщо перекласти цей термін, то це - спосіб організації теоретичного і практичного освоєння дійсності. Методика - це сукупність методів, правил і прийомів пізнання. Вибір методики дослідження індивідуальний.

Методологія вивчення кадрової мобільності базується на такому аналізі, як концептуально-методологічний. Методологія базується на системному підході. Їх використання дозволяє виявити структуру і функції кадрових служб. Також їх використання може визначити фактори впливу інформаційного середовища на кадрові процеси. Актуальним є використання методологічних принципів синергетики. За допомогою цих принципів можна проаналізувати комунікативні аспекти систем кадрових технологій. [4, с. 24].

Тож, методологія вивчає наукові принципи і методи пізнання. Під методологією розуміють загальну теорію пізнавальних методів.

Розробка методологічних засад кадрової політики розпочалася з моменту формування її як науки. Специфічність предмета, об'єкту і цілей вивчення кадрової мобільності полягає в тому, що увага дослідників більш притаманна принципам і способам пізнання [23, с. 54]. Методичні засади кадрової політики було закладено в роботах таких видатних вчених як:

Ф.Герцберга, П.Друкера, К.Маркса, А.Маслоу, Е.Мейо, М.Мескона, Д.Макгрегора, У.Петти, А.Сміта, Ф.Тейлора та ін. Вивчення теорії й практики кадрового менеджменту, у нашій країні почалося недавно. Однак проблеми, які стосуються підвищенню ефективності діяльності підприємств шляхом удосконалювання управління персоналом знайшли певне відображення в роботах вітчизняних і закордонних авторів. Займаються дослідженнями в цій області такі вчені, як Т.Базарів, О.Боткін, В.Воронкова, В.Веснін, В.Дятлов, Б.Л.Єремін, А.Кибанів, А.Кузнєцов, А.Крилів, А.Лобанів, В.Михайлів, Р.Можаїв, А. Молодчик, А.Питкін, Є.Смірнов, В.Співак, А.Татаркін, В.Травин і ін. Загальні аспекти методології щодо вивчення кадрової політики знайшли відображення в працях І. Ансоффа, В. Антропова, О.Виханського, Б.Литвака, С. Янга.

Методологія вивчення кадрової мобільності - це вчення про структуру, методи і засоби організації кадрової політики на підприємстві. У такому розумінні методологія утворює необхідний компонент управлінської діяльності.

Одним із широко використовуваних методів наукового дослідження в вивченні кадрової політики на підприємстві є аналіз. Термін аналіз походить від. грец. analysis, тоб то - певний ступінь в пізнанні, розкладання об'єкту, процесу на окремі елементи. Йдеться про перехід від опису об'єкту до виділення його структури, властивостей, стосунків між частинами. В результаті аналізу приділяють увагу будові досліджуваного об'єкту, структурі кадрового процесу і взаємозв'язку.

Аналіз стану і перспектив кадрової роботи дозволяє направити кадровий процес у напрямі його оптимізації.

Ще не менш важливим методом у вивченні кадрової політики є системний метод пізнання. Це ефективний науковий метод у сфері суспільно-політичних і економічних стосунків. Саме системний метод дає змогу отримати об'єктивну інформацію про кадрові процеси. Також це стосується протиріч і закономірностей громадського розвитку і кадрової роботи.

Системний метод дозволяє сформувати цілісне уявлення про суспільство, основні його системи, закони і тенденції розвитку кадрових процесів. Системний метод, як універсальний і точний засіб аналізу і побудови механізму громадських стосунків. Він дозволяє забезпечити високу міру науковості теорії, формування реальної кадрової політики [1, с. 76]. Методологія та специфіка системного підходу визначається тим, що він орієнтує дослідження на розкриття цілісності об'єкту і механізмів. Вони забезпечують її, на виявлення багатобразних типів зв'язків складного об'єкту і зведення їх в єдину теоретичну картину. Принцип системності дозволяє отримати повну модель досліджуваного об'єкта у всій сукупності його прямих і зворотних зв'язків. Також дозволяє виділити його основні системні характеристики – елементний склад, мету, зміст, функціонування і продуктивність.

До порівняльно-історичних методів належать методи історичного опису, конкретного аналізу, порівняльний метод, методи періодизації. Вони застосовуються для аналізу кадрових процесів в єдиній історичній ситуації.[72, с.42].

Методи соціологічного аналізу кадрових процесів представляють собою систему логічно послідовних процедур. Вони існують для того, щоб отримати достовірні дані про кадровий процес, тенденції його розвитку. [50, с.43].

Наступний метод - це структурно-функціональний аналіз. Це є побудова і вивчення системи соціальної дії, що пояснює емпіричні факти соціальної дійсності. Тут найбільш важливий взаємозв'язаний опис і аналіз. При них факти кадрового процесу викладаються в систематизованій і впорядкованій манері [45, с.46]. В процесі аналізу встановлюються взаємозв'язки структурних елементів і підсистеми кадрової сфери. Взаємозв'язки в структурній системі визначаються функціональними стосунками між складовими системи, а також між самою системою і її оточенням. Функціональний аналіз є дослідженням моделі кадрових процесів

і стосунків. Цей аналіз використовують для того, щоб оптимізувати їх елементи і структури.

Щодо статистичного методу вивчення кадрових проблем, то особливість цього методу полягає у вивченні статистичних даних про кадрові процеси. Цей метод заснований на статистичній обробці кількісного матеріалу. Його збирають у результаті інших досліджень, що дозволяє його всебічно проаналізувати та встановити певні закономірності. Ґрунтується даний метод на вивченні сукупності фактів, що стосуються кадрової роботи. По мірі охоплення цей метод буває повним і частковим. [10, с.87].

За допомогою цих методів результати аналізу кадрових процесів можуть бути використані при розробці концепції кадрової політики підприємством.

Метод порівняльного аналізу використовується для порівняння різних видів кадрової політики.[61, с. 13]. Цей метод дозволяє встановити, в чому подібність явищ, а також виокремити загальні риси або вказати, за якими ознаками вони розрізняються [39, с.76]. Завдяки порівняльному методу можна проаналізувати становлення і розвиток системи кадрової мобільності. [30, с. 124].

Також, в системі управління кадровою політикою використовується функціональний підхід, який базується на комплексному вивченні основних функцій управлінської системи, узгоджене використання яких сприяє досягненню тактичних і стратегічних цілей підприємства.

Одним із принципів сучасності, який дуже активно використовується сьогодні є синергетичний принцип, пов'язаний з новим концептуальним напрямом, що дістав визнання в 60 - 80-і роки ХХ століття. Синергетика - це галузь наукового знання, в якій сферою міждисциплінарних досліджень є загальні закономірності самоорганізації, становлення стійких структур у відкритих системах. Від класичної методології синергетика відрізняється тим, що в її основу покладено принципово інший світоглядний підхід - філософію нестабільності. Вперше цей термін увів в обіг для позначення

нового міждисциплінарного напрямку дослідження професор Штутгартського університету Г.Хакен у 1972 році [73, с. 32].

Тож, синергетика передбачає фундаментальний перегляд ролі науки і зорієнтована на розуміння складних явища які відбуваються на підприємстві [77, с.159]. Синергетика, дозволяє зрозуміти ілюзорність поглядів щодо кадрової мобільності як на цілковито підконтрольний керівництву процес, що існує виключно в однозначних управлінських впливах.

Отже, зазначимо, що методологія дослідження мобільності персоналу дає характеристику об'єкта, предмета аналізу, дослідницьких завдань. Також формує уявлення про послідовність дослідницького руху в процесі розв'язування завдань у контексті певного виду діяльності. Серед них в першу чергу можна відзначити аналітичну діяльність, проектну діагностику, прийняття управлінських рішень. Таким чином, методологія і методика наукового аналізу кадрових процесів мають важливе практичне значення в створенні ефективної системи управління підприємством.

У методологічному плані важливо виявити методологічні установки, які суттєво впливають на всі складові методології кадрової політики на підприємстві. Методологія кадрової політики має свій ґрунт на законах суспільного розвитку. Важливо виявити і розкрити соціальну детермінованість кадрової політики, що протікає у кадрових процесах і складається з кадрових відносин.

1.2. Понятійно-категоріальний апарат кадрової мобільності суб'єкта господарювання

Досліджуючи понятійно-категоріальний апарат кадрової мобільності суб'єкта господарювання необхідно розглянути визначення таких категорій як: «кадри», «персонал», «мобільність» та «професійна мобільність». І перш

ніж давати визначення даним термінам зазначимо, що кожному підприємству яке функціонує на ринку незалежно від форми власності, галузевої приналежності, обсягів діяльності, доводиться стикатися з таким явищем, як мобільність персоналу.

Робота з персоналом відноситься до ключових моментів діяльності будь-якого підприємства [20, с. 136]. Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами. Розробляється вона вищим керівництвом і кадровою службою. Основна мета кадрової політики - це своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, а Термін «персонал» походить від латинського *persona* - особистість, тобто це весь особовий склад підприємства, установи, організації або частина цього складу, який являє собою групу за професійними чи іншими ознакам, а також включає всіх найманих працівників та працюючих власників і співвласників [13, с.54].

Персонал підприємства характеризується чисельністю, структурою, професійною придатністю, компетентністю. Персонал не є чимось постійним, тому що він перебуває в постійному русі. Мобільність персоналу – це процес відновлення колективу в результаті вибуття частини його членів і приходу нових.

Мобільність персоналу швидко пристосовується до мінливих умов маркетингового середовища, а також до зміни трудових функцій. На рівні підприємства мобільність буває внутрішньою і зовнішньою.

Внутрішня мобільність характеризується через рух персоналу на підприємстві (через кадрову ротацію, внутрішній підбір керівних посад, взаємозамінність працівників у процесі праці тощо) і безумовно є позитивним процесом, оскільки сприяє адаптації підприємства до мінливих умов ринкової конкуренції.

Зовнішня мобільність - це рух персоналу між даним підприємством та зовнішнім ринком праці. Певною мірою вона необхідна й позитивна. Вона

дає можливість поповнити підприємство новими працівниками з прогресивними ідеями та новітніми знаннями. Однак, якщо зовнішня мобільність висока, це є результатом прорахунків у кадровій роботі підприємства і завдає йому збитків [47, с.54].

До причин, які спричиняють кадрову мобільність на підприємстві належать:

- забезпечення працівниками необхідної кваліфікації;
- надання працівнику роботи, яка у більшому ступені відповідає його інтересам;
- забезпечення зайнятості працівника у випадку структурних реорганізацій;
- соціально-психологічні чинники;
- необхідність зміни роботи та прагнення нового місця роботи;
- технічне (технологічне) переоснащення підприємства;
- вимоги чинного законодавства стосовно певних категорій громадян України [75, с. 117].

Особливий інтерес на рівні суб'єкта господарювання має професійна мобільність кадрів. Так, саме зміною професії найчастіше супроводжується на підприємстві перерозподіл робочої сили між окремими видами робіт та структурними підрозділами, а також перестановка або ротація кадрів.

Багатоаспектна сутність професійної мобільності призводить до неоднозначного трактування цієї категорії. Це ускладнює методологічно-технологічні аспекти її дослідження. Методологічні аспекти важливі для теоретичних досліджень. Вони охоплюють визначення принципів професійної мобільності, об'єктивних умов її поширення, закономірностей розвитку під впливом дії різних чинників, а також вибір адекватних методів оцінювання ефективності професійної мобільності [74, с. 469].

Технологічні аспекти більше стосуються практики. Вони охоплюють питання організаційного, інформаційного супроводу, алгоритмізації мобільності як процесу та механізму. Професійна мобільність має певну

структуру. В ній виділяють складові ціннісного змісту, адаптаційного та мотиваційного. Структурні компоненти професійної мобільності взаємопов'язані й трансформуються у функції.

Таким чином, мобільність на підприємствах має свій прояв як серед професійних, так і серед кваліфікаційних груп. На сьогоднішній день набуває поширення професійна мобільність кадрів. Це насамперед стосується зміни людиною своєї професійної орієнтації, яка стимулює і спонукає до набуття додаткових або нових знань, а також поєднання різних видів спеціальностей. З огляду на різновидність і багатоаспектність мобільності вищий менеджмент підприємства, для того щоб підвищити ефективність адаптаційної політики, повинен передбачити різні форми навчання й розвитку персоналу, що допоможуть у професійній переорієнтації.

Таким чином, управління мобільністю персоналу передбачає цілеспрямований вплив на процес руху персоналу. Це відбувається для забезпечення стабільності колективу підприємства, з одного боку, і максимальної реалізації трудового потенціалу працівників, з іншого боку [53, с. 122].

Розглянемо існуючі підходи щодо класифікації руху персоналу на підприємстві та її показники. У вітчизняній економічній літературі показники руху персоналу розглядають такі дослідники як: Балабанова Л.В. та Сардак О.В., Веснін В.Р., Гетьман О.О. та Шаповал В.М., Хміль Ф.І.

Зокрема, Балабанова Л.В. та Сардак О.В., виділяючи наступні показники:

- Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття.
- Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення
- Коефіцієнт загального обороту
- Коефіцієнт плинності кадрів
- Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників
- Коефіцієнт стабільності кадрів [3, с. 336].

Веснін В.Р., виділяє наступні коефіцієнти:

- Коефіцієнт постійності кадрового складу.
- Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів
- Коефіцієнт закріпленості [11, с. 23].

Гетьман О.О. та Шаповал В.М. до вже існуючих показників вводять наступні:

- Коефіцієнт дисципліни [17, с. 136].
- Коефіцієнт відповідності кваліфікації працівників рівню складності виконуваних робіт.
- Коефіцієнт структури персоналу організації [17, с.137].

Хміль Ф.І. до вище вказаних показників додає наступні:

- Коефіцієнт загальної трудової мобільності;
- Коефіцієнт адаптації [68, с. 349].
- Коефіцієнт внутрішньої мобільності.
- Коефіцієнт робочих місць, охоплених процесами мобільності [68, с.350].

Показники, що оцінюють зовнішній рух персоналу організації:

- коефіцієнт обороту кадрів з прийняття;
- коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення;
- коефіцієнт загального обороту кадрів;
- коефіцієнт плинності кадрів;
- коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників;
- коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів;
- коефіцієнт закріпленості;
- коефіцієнт загальної трудової мобільності.

Показники, що оцінюють внутрішній рух персоналу організації

- коефіцієнт стабільності кадрів;
- коефіцієнт постійності кадрового складу;
- коефіцієнт внутрішньої мобільності.

Таким чином, з вищезазначеного виходить, що існуючі показники в основному оцінюють процеси зовнішнього руху персоналу. Процеси

внутрішнього руху лише оцінюються зі сторони стабільності, постійності кадрового складу та внутрішньої мобільності.

Таким чином, управління внутрішнім рухом персоналу, це:

По-перше, це один з найкращих способів нагороди завдяки добре структурованим кар'єрним планам

По-друге, він являється інструментом утримання в організації кращих працівників, пропонуючи можливості розширення можливостей для навчання.

По-третє, він забезпечує зростання продуктивності праці, впливає на розвиток різних функцій організації. Це сприяє зростанню ефективності діяльності всієї організації.

Отже, на підприємстві окрім зовнішнього обороту кадрів також відбувається і зовнішній оборот кадрів, тобто це стосується переходу працівників з однієї категорії на іншу, та з одного підрозділу підприємство до іншого. Для керівників або фахівців, у яких «потенціал підвищення» вичерпаний, але вони можуть принести користь підприємству, більш широке поширення отримує практика горизонтальної кар'єри. Вона дає можливість забезпечувати оволодіння новими сферами діяльності, підвищити кваліфікацію в одній спеціальності, нарощувати операційну майстерність, а також постійно підтримує інтерес до роботи.

Горизонтальна кар'єра здійснюється в двох формах – це збагачення праці та ротація. Ротація розглядається в двох різновидах:

по-перше, це переміщення працівника. Воно передбачає виконання ним тих самих обов'язків на новому місці. Це переміщення позитивно впливає на зміцнення відстаючої ділянки, підвищення кваліфікації;

по-друге – це перестановка. Вона означає одержання нових обов'язків на тому ж рівні. Перестановка може здійснюватися між лінійними і функціональними службами, між вищими органами і нижчою ланкою, а також між різними підрозділами без зміни рангу. [33, с.75].

Таким чином, управління мобільністю персоналу повинно здійснюватися згідно з кадровою політикою підприємства. Якщо рух кадрів відбувається спонтанно, від випадку до випадку, то ефект від планомірного розставлення кадрів буде втрачено. Кадрову мобільність можна розглядати як механізм, що забезпечує успішну реалізацію кадрової політики підприємства і його конкурентоспроможність в умовах мінливого середовища. Стрімкий розвиток інтелектуалізації суспільства, загострення конкуренції на зовнішньому і внутрішньому ринках, дисбаланс попиту й пропозиції на ринку праці, нові ціннісні й мотиваційні орієнтації та інші виклики актуалізують проблематику кадрової мобільності, що спонукає вивчати як вітчизняний так і зарубіжний досвід реалізації кадрової політики на підприємстві в умовах сьогодення. Перспективи подальших досліджень необхідно продовжувати як у теоретичній, так і у практичній площині.

1.3 Вітчизняний і зарубіжний досвід формування та реалізації кадрової політики на підприємстві в умовах ринку

Якщо провести аналіз вітчизняного і зарубіжного досвіду та реалізації кадрової політики суб'єкта господарювання в умовах ринку, то можна зазначити, що український досвід формування та реалізації кадрової політики пов'язаний з подальшим удосконаленням нормативно-правового забезпечення, а також створенням сучасної системи державної кадрової політики. В Україні протягом останніх років оновлюється та уніфікується законодавство, реформується система підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, здійснюється стратегічне управління державною кадровою політикою, проводиться оптимізація мережі навчальних закладів усіх рівнів, з'являються нові форми здобуття освіти, що приводить до функціонування системи державного замовлення відповідно до потреб ринку праці, а також

модернізується система профорієнтації. Але низка не вирішених проблем ще залишається.

В усьому світі йде активний пошук найбільш раціональних моделей управління персоналом. Досвід багатьох підприємств показав, що інвестиції в нове обладнання не приводять до підвищення продуктивності праці. Це відбувається, якщо не враховується «людський фактор». Тобто потрібно здійснювати великі вкладення капіталу в підготовку персоналу, створювати резерв кадрів, а також впроваджувати нові принципи організації праці.

Проблемам кадрової політики на підприємствах в США завжди приділялось багато уваги. Багато принципів організації кадрової роботи в США сформувалися в специфічних американських умовах і вони істотно відрізняються від підходів, що практикуються, наприклад, у Японії.

Служби по кадрам в японських компаніях, починають роботу зі студентами, тобто майбутніми фахівцями, коли вони ще навчаються в університетах. Майбутніх фахівців фірма наймає на рік. Після закінчення навчального року, випускники складають іспит в письмовій формі на фірмі. Іспит побудовано так, щоб була змога оцінити і професійну підготовку, і загальноосвітній рівень кандидата. Співбесіду з керівництвом проходять ті, хто успішно склав іспит [40, с.73].

На підприємствах Японії адаптація персоналу забезпечується в наступних формах: лекційні та семінарські заняття проходять безпосередньо на фірмі, на спеціальній навчальній базі відбуваються виїзні заняття з запрошенням спеціалістів та експертів, а також ще одна форма- це виїзний тренінг. І ця форма застосовується найчастіше і тим самим вважається найефективнішою, проводиться вона протягом кількох тижнів у замиській зоні.

Молоді спеціалісти знайомляться із процедурами, традиціями, які прийняті в фірмі, для цієї групи. Для цієї групи проводяться лекції і практичні заняття, а також організовують спортивні заходи, тобто спільне дозвілля. Таким чином, майбутні фахівці швидко й органічно «вживаються»

в колектив фірми, пізнають правила і прийоми, які допомагають взаємодіяти в процесі роботи. Коли молодого спеціаліста прийнято на посаду, для нього проводять спеціальний навчальний і виховний курс. Призначенням цього курсу є швидко та раціонально адаптувати майбутнього працівника до методів і стилю роботи в фірмі. За кожним молодим спеціалістом закріплюється наставник, який допомагає адаптуватися на новому робочому місці, а також попереджувати можливі конфлікти. Таке «кураторство» триває до того, аж поки молодому спеціалісту виповниться 35 років. Система ротації та поступового просування кадрів на фірмі формує висококваліфікованих працівників широкого профілю, які в майбутньому будуть компетентні практично в усіх сферах діяльності фірми.

Система поступового просування і ротації кадрів формує висококваліфікованих працівників широкого профілю.

Цьому ж сприяє і відсутність жорсткої регламентації посадових обов'язків. Це означає, що для кожного працівника встановлюється лише «ядро» його функцій і надається свобода у виборі форм, а також методів їх виконання при чіткій постановці кінцевої мети.

На японських підприємствах керівництво намагається дотримуватися системи довічного найму. Оплата праці на японських підприємствах складається з базової ставки та премій, додаткових пільг і виплат.

Таким чином, у ході дослідження виявлено, що найприйнятнішими принципами японського управління кадрами для вітчизняних підприємств є:

- пошук та підготовка потрібних для підприємства працівників на основі співпраці з вузами. Але, що стосується вітчизняних підприємств, то тут ситуація інша. Працівники вітчизняних підприємств прагнуть якомога довше не залишати своїх робочих місць. Тому це є проблемою із вивільненням робочих місць для молодих спеціалістів;

- адаптація нових працівників ще до прийняття їх на роботу. Впровадження такої адаптації допоможе зменшити психологічне і фізичне напруження нового працівника, уникнути стресових ситуацій.

- забезпечення просування кар'єри, використанню своїх знань та вмінь на користь фірми, допоможе швидшому впровадженню новацій;
- впровадження комплексної системи оплати праці пом'якшить атмосферу змагальності.

На відміну від японської техніки менеджменту, американський менеджмент побудований на вдосконаленні стимулювання та організації праці. [80, с. 291] Американський менеджмент частіше відмовляється від ієрархічних структур, а також розширюють коло відповідальних осіб за виконання виробничих завдань. Перевага надається організації праці.

Так, згідно американської системи управління, власники підприємств розглядають вищих керівників як повноважних представників своїх інтересів. Вони фактично одержують не тільки заробітну плату, але і повноважну частину від прибутку підприємства. Добір, оцінка і просування кожного з них здійснюються індивідуально. [27, с.19].

Управлінці середнього рівня складають найбільший відсоток в адміністративно-управлінському апараті виробничої і невиробничої сфер США. Вони частіше переміщаються з однієї посади на іншу. З них формується резерв кадрів на вищі керівні посади.

Важливу роль в доборі кандидатів на керівні посади нижчого рівня управління виконують центри оцінок. Основна задача таких центрів – виявляти працівників, які здатні до управління та об'єктивно оцінювати їх можливості, творчі здібності. За підсумками оцінки складається докладний звіт про виявлені якості кандидата на посаду, його сильних і слабких сторонах. Такі данні потім зберігаються в особистій справі.

Що стосується безпосередньо оцінки індивідуальних результатів діяльності керівників американських фірм, то оцінювання персоналу корпорацій використовується комплексно. Це служить для встановлення розміру оплати і преміювання працівника, визначення його відповідності займаній посаді, доцільності просування працівника по «кар'єрній драбинці», виявлення недоліків в організації працівника. Одним із важливих елементів

системи управління персоналом є процес навчання, підготовки, підвищення кваліфікації працівників. Так, у США для підготовки керівних кадрів існує більше 1000 шкіл бізнесу, кращі з яких створені при університетах і великих корпораціях.

Таким чином, головною умовою ефективного функціонування підприємств в сучасних умовах господарювання є їх уміння своєчасно адаптуватися у динамічному ринковому середовищі. Тому однією з першочергових задач підприємства стає формування та оцінка його потенційних можливостей. Винятково важливу роль у ефективному функціонуванні підприємства має кадрова складова його потенціалу, яка в значній мірі впливає не тільки на кінцеві показники господарської діяльності підприємства та досягнення ним конкурентних переваг.

Суть проблеми використання будь-якого міжнародного досвіду, а саме це стосується управління кадрами, зводиться до визначення меж і можливостей його застосування в конкретних умовах.

Висновки до першого розділу

1. Дослідивши методологічні засади кадрової мобільності суб'єкту господарювання в умовах ринку, зазначимо, що методологічна основа дослідження, як правило, не є самостійним розділом даної роботи або іншої наукової праці, однак від її чіткого визначення значною мірою залежить досягнення мети і завдань наукового дослідження. Під методологічною основою дослідження слід розуміти основне положення, на якому базується наукове дослідження. Методологічні основи кадрового управління завжди існують поза цією наукою, і не виводяться із самого дослідження.

2. Вивчивши понятійно - категоріальний апарат кадрової мобільності суб'єкта господарювання, доведено, що необхідність мобільності існує практично на кожному підприємстві і в кожній організації, і завдання кадрових служб полягає в тому, щоб якомога гармонійніше поєднувати прагнення робітників з інтересами виробництва. Виокремлюють вертикальну

та горизонтальну кадрову мобільність, так професійна мобільність розглядається як більш-менш стійка властивість особистості, як підготовленість або схильність до зміни виду професійної діяльності. Рух працівника по щаблях службової драбини, пересування від нижчих рівнів до вищих і, навпаки, визначається поняттям вертикальної мобільності.

3. Розглянувши вітчизняний і зарубіжний досвід формування та реалізації кадрової політики на підприємстві в умовах ринку, доведено, що досвід провідних компаній світу з управління персоналом є важливим для удосконалення системи кадрової мобільності на підприємствах України. Ефективна забезпеченість підприємств працівниками, що мають необхідні знання й уміння, раціональне їх використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції й підвищення ефективності виробництва.

Безумовно, значний негативний ефект може принести просте копіювання зарубіжних методів роботи з персоналом без урахування особливостей українських підприємств. Для цього потрібно формувати новий спосіб мислення, виконання управлінських функцій на вітчизняних підприємствах

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ СИСТЕМИ КАДРОВОЇ МОБІЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ РИНКУ ПАТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

2.1. Організаційно-управлінська структура ПАТ «Укрзалізниця»

Публічне акціонерне товариство «Українська залізниця» (ПАТ «Укрзалізниця», Укрзалізниця) – це державне акціонерне товариство залізничного транспорту загального користування, національний перевізник вантажів та пасажирів. Метою діяльності - є задоволення потреб у безпечних та якісних залізничних перевезеннях у внутрішньому та міжнародному сполученні, забезпечення ефективного функціонування та розвитку залізничного транспорту [63, с.1]. Компанія забезпечує 82 % вантажних і майже 50 % пасажирських перевезень. Вони здійснюються усіма видами транспорту. За обсягами вантажних перевезень українська залізниця займає четверте місце на Євразійському континенті, поступаючись лише залізницям Китаю, Росії та Індії.

ПАТ «Укрзалізниця» є правонаступником Державної адміністрації залізничного транспорту України, а також підвідомчих підприємств і закладів, що мали статус окремих юридичних осіб. Свою господарську діяльність ПАТ «Укрзалізниця» розпочало 1 грудня 2015 року. Товариство є правонаступником усіх прав і обов'язків Державної адміністрації залізничного транспорту України, а також підвідомчих підприємств і закладів, що мали статус окремих юридичних осіб. Загальні данні ПАТ «Укрзалізниця» наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Загальні данні ПАТ «Укрзалізниця»

Тип	Акціонерне товариство
Форма власності	публічна компанія
Галузь	транспорт
Спеціалізація	залізничний транспорт
Попередник(и)	Державна адміністрація залізничного транспорту України (Укрзалізниця)
Засновано	14 грудня 1991 21 жовтня 2015
Засновник(и)	держава Україна в особі Кабінету Міністрів України
Штаб-квартира	03680, Україна, Київ, вул. Тверська, 5
Територія діяльності	Україна
Ключові особи	Кравцов Євген Павлович, в. о. голови правління
Послуги	перевезення
Операційний прибуток (ЕВІТ)	▲ 20.06 млрд. ₴ (2017)
Чистий прибуток	▲ 114 млн. ₴ (2017)
Власний капітал	229 879 115 000 ₴
Власник(и)	Кабінет Міністрів України
Співробітники	375 900
Сайт	uz.gov.ua (див.рис.2.1)
Код ЄДРПОУ	40075815

Головна сторінка офіційного сайту ПАТ «Укрзалізниця» зображена на рисунку 2.1.

The screenshot shows the homepage of the official website of the Ukrainian Railways (Ukrzaliznytsia). The header includes language selection (ukr, eng), a search bar, and a navigation menu with links: Про нас, Пасажирам, Вантажні перевезення, Робота на залізниці, Прес-центр, and Контакти/Зворотний зв'язок. The main banner features a large image of a freight train. To the right, a box displays ticket sales statistics for 2018, 2017, and 2016. Below the banner, there is a section titled 'Загальна інформація' (General Information) with a sidebar menu and a main text area. The sidebar menu includes links to 'Про нас' (About us) and 'Пасажирам' (For passengers), with sub-links for 'Загальна інформація', 'Керівництво', 'Департаменти', 'Філії', 'Діяльність', 'Відкриті обговорення', 'Для інвесторів', 'Документи', 'Документи ПАТ «Укрзалізниця»', 'Технічна і соціальна політика', 'Закупівлі', 'Пропозиції оренди нерухомості', 'Пасажирам', and 'Вантажні'. The main text area contains a paragraph about the company's mission and a link to the 'ОСНОВНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» 2017-2021 РОКИ' (Main aspects of the development strategy of AT 'Ukrzaliznytsia' 2017-2021 years).

ПРОДАНО КВИТКІВ:
за 2018 рік
станом на 09.12.2018
52 750 670
за 2017 рік
53 669 618
за 2016 рік
48 784 030

Заказ билетів on-line
Пункт отправлення
Пункт назначения
Дата
10.12.2018
Поиск и заказ

Рисунок 2.1. Головна сторінка офіційного сайту ПАТ «Укрзалізниця»

Місія Укрзалізниці. Забезпечення стійкого розвитку України за рахунок надання якісних і доступних транспортних та логістичних послуг на

основі принципів соціальної та екологічної відповідальності, а також ефективної моделі управління компанією, яка відповідатиме викликам сьогодення з урахуванням майбутніх потреб економіки та населення [63, с.2].

Бачення: ПАТ «Укрзалізниця»:

- ПАТ «Укрзалізниця» є лідером на транспортно-логістичному ринку Європи за рахунок надання якісних і економічно привабливих послуг.

- ПАТ «Укрзалізниця» ефективно виконує роль національного перевізника пасажирів і вантажів та раціонально управляє залізничною інфраструктурною, забезпечуючи стійкий ріст економіки України.

- ПАТ «Укрзалізниця» є провідною соціально відповідальною компанією, привабливою для співробітників, яка турбується про захист довкілля, надійним і відкритим партнером для суспільств [52].

Згідно з даними Укрзалізниці станом на 1 січня 2014 року:

- експлуатаційна протяжність головних колій - 21 640,4 км;
 - електрифікованих колій - 9878 км (46 %);
 - ширина колії - 1520 мм, 1435 мм (прикордонні з країнами ЄС лінії) і 750 мм (вузькоколіїні залізниці);
 - кількість залізничних станцій - 1447;
 - залізничних вокзалів - 118, з них 18 позакласних, 9 - першого класу, 34 - другого класу, 57 - третього класу;
 - зупинні пункти та платформи - 2268;
 - залізничних переїздів - 5422;
 - чисельність працівників - 308 684 особи (станом на 01.01.2015);
 - перевезено пасажирів за 2014 рік - 440,9 млн осіб;
 - перевезено вантажів за 2014 рік - 389,7 млн тонн, за 6 місяців 2015 року - 164,3 млн тонн;
 - кількість фірмових пасажирських потягів - 52 од.
- Парк рухомого складу станом на 2016 рік складає:
- вантажні вагони - 109 596 од.;
 - локомотиви - 3872 од., в тому числі:

- електровози - 1720 од.;
- тепловози - 2152 од.;
- моторвагонний рухомий склад, в тому числі:
- дизель-поїзди - 282 од.;
- рейкові автобуси - 17 од.;
- електропоїзди - 1391 од.;
- пасажирські вагони - 5210 од.;
- швидкісні електропоїзди Hyundai - 10 од.;
- швидкісні електропоїзди «Тарпан» - 2 од.;
- міжрегіональні поїзди локомотивної тяги - 2 од. (по 5 пасажирських вагонів);
- контейнери - 4475 од [42, с. 76].

Щодо фінансових показників, то статутний капітал ПАТ «Українська залізниця» становить 229 879 115 000 грн.

У 2015 році фінансовий оборот «Укрзалізниці» становитиме близько 70 млрд грн. (USD 2,7 млрд).

Компанія Deloitte оцінила активи «Укрзалізниці» у 245 млрд грн. За словами Андрія Пивоварського, з огляду на значний рівень зношеності майна, відновлювальна вартість становить 1,253 трлн грн.

У 2006 році балансова вартість основних фондів залізничного транспорту становила близько 21 млрд грн (USD 4,4 млрд).

Зношеність основних фондів «Укрзалізниці» оцінюється в 57 %, в частині рухомого складу - 66,7 %.

У 2004 році чистий прибуток об'єднань, підприємств, установ і організацій залізничного транспорту загального користування, що входили до сфери управління «Укрзалізниці» склав 7,5 млн грн, у 2005 - 1,76 млрд грн.

У 2009 році зведений річний бюджет становив більше 40 млрд грн (USD 5 млрд)

У 2016 році станом на кінець жовтня відзвітувала з отриманням 1,2 мільярда гривень чистого прибутку, тоді як чистий дохід компанії становив 48,89 млрд грн за 9 місяців. Порівняльні дані за аналогічний період минулого року в звіті відсутні, оскільки свою господарську діяльність як акціонерна компанія «Укрзалізниця» розпочала 1 грудня 2015 року.

Після здобуття у 1991 році Україною Незалежності постало питання організації вантажних і пасажирських перевезень територією країни. Для ефективного управління залізничним транспортом та забезпечення потреб господарства й населення в перевезеннях Кабінет Міністрів України 14 грудня 1991 року видав постанову «Про створення Державної адміністрації залізничного транспорту України» [63].

2002 рік став початком розвитку швидкісного руху. 11 липня 2002 року на маршруті Київ — Харків був запущений «Столичний експрес», вагони якого були вироблені Крюківським вагонобудівним заводом. Час експреса у дорозі склав 5 годин 45 хвилин, що майже в два рази менше звичайного поїзда. На трасі швидкісного руху було відремонтовано 60 вокзалів і 190 зупиночних платформ.

2003 року аналогічний поїзд був запущений за маршрутом Київ — Дніпропетровськ, а через 2 роки швидкісний експрес сполучив Київ з Москвою. Поступово швидкісне сполучення впроваджувалося й на інших ділянках. Станом на 2006 рік прискорені поїзди курсували на 12 маршрутах.

У 2009 році залізничним транспортом скористалися 490 млн пасажирів. Утім, збитки «Укрзалізниці» від пасажирських перевезень склали понад 5,2 млрд грн, у тому числі від приміських - 2,6 млрд грн. Однією з основних причин збитковості пасажирських перевезень є пільгові перевезення, які недостатньо фінансуються з бюджету.

У 2010 році «Укрзалізниця» вводить преміум-послугу, поїздки у вагонах-салонах, така подорож коштує як 11 квитків у спальному вагоні, а також різні супутні витрати додатково.

Напередодні Євро-2012 парк Укрзалізниці поповнився 10-ма 9-вагонними електропоїздами HRCS2 виробництва Hyundai Rotem вартістю у 307 мільйонів доларів. Однак, з настанням зимової пори почастішали поламки цих поїздів. За підрахунками ЗМІ, поїзди Hyundai за півроку ламалися не менше 100 разів.

У рамках підготовки до чемпіонату Європи з футболу також було закуплено два двохповерхових шестивагонних електропотяги EJ 675 виготовлених компанією Škoda Vagonka. Їхня вартість склала 39,9 млн євро.

Важливою проблемою українських залізниць є електрифікація, що дозволяє знизити собівартість перевезень. За період із 1991 по 2013 роки було електрифіковано близько 2500 км залізничних шляхів, при чому вартість кілометра електрифікованої ділянки складає 3-4 млн гривень, а середній термін окупності - понад 8 років. Усього ж станом на 2014 рік було електрифіковано 9878 км (45 % від загальної протяжності) [63].

У 2016 році планувалося збільшення обсягів швидкісних перевезень.

17 січня 2018 року «Укрзалізниця» ввела нову функцію замовлення квитків з пересадками.

Кабінет Міністрів України на засіданні 14 лютого 2018 року затвердив консолідований фінансовий план Укрзалізниці на 2018 рік із показником доходу в сумі 92,2 млрд грн і прибутку - 0,7 млрд грн. Щодо реформування, то основними документами у галузі реформування Укрзалізниці є:

- Концепція Державної програми реформування залізничного транспорту, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2006 р. № 651-р

- Державна цільова програма реформування залізничного транспорту на 2010 - 2019 роки, затверджена постановою КМУ від 16 грудня 2009 р. № 1390, викладена в новій редакції постановою КМУ від 26 жовтня 2011 р. № 1106.

- Закон України «Про особливості утворення публічного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування» від 23 лютого 2012 р.

На підставі Закону 2012 року Уряд 25 червня 2014 року видав Постанову про утворення публічного акціонерного товариства «Українська залізниця», 100 % акцій якого закріплюються в державній власності, на базі Державної адміністрації залізничного транспорту, підприємств та установ залізничного транспорту загального користування, які реорганізуються шляхом злиття. ПАТ «Укрзалізниця», як визначено Постановою, утворюється на базі:

- Донецької, Львівської, Південної, Одеської, Південно-Західної, Придніпровської залізниць;
- Вагоноремонтних заводів;
- Проектно-вишукувальних інститутів;
- Лікарень та інших підприємств галузі, зазначених у додатку.

Статут ПАТ «Укрзалізниця» затверджений КМУ 2 вересня 2015 року.

21 жовтня 2015 року відбулася державна реєстрація ПАТ «Українська залізниця» (код ЄДРПОУ 40075815). Реєстрація завершила процес корпоратизації «Укрзалізниці».

1 грудня 2015 року розпочалась господарська діяльність ПАТ «Українська залізниця».

2017 року акції АТ «Київський електротехнічний завод «Трансигнал» зараховані на рахунок в цінних паперах ПАТ «Укрзалізниця» в депозитарній установі АТ «Ощадбанк», це останній з семи акціонерних товариств-заводів, акції яких вносяться до статутного капіталу ПАТ «Укрзалізниця», таким чином отримано можливість для випуску акцій і завершення корпоратизації товариства [63].

Формування кінцевої структури ПАТ «Укрзалізниця» заплановано на 2020 рік. 18 січня 2017 року Кабінет Міністрів України на позачерговому засіданні затвердив новий статут ПАТ «Укрзалізниця», згідно з яким,

Міністерство інфраструктури України втратило право бути органом управління компанії. У новій редакції статуту у Мінінфраструктури відібрали можливість підписувати договори з головами наглядової ради та контракт з головою правління «Укрзалізниці». Також Мінінфраструктури позбавили права визначати напрямки діяльності компанії, впливати на кількість акцій, затверджувати фінансовий план, річний звіт, чисельність персоналу.

Рішення з цих питань мали оформлюватися відповідним актом Кабінету Міністрів України, проект якого розробляється та подається в установленому порядку Мінекономрозвитку.

4 серпня 2017 року Окружний адміністративний суд міста Києва визнав незаконною постанову уряду, якою «Укрзалізницю» було виведено з-під порядкування Міністерства інфраструктури України. Суд визнав незаконною та нечинною постанову Уряду від 18 січня 2017 року № 52 «Про внесення змін до Статуту ПАТ «Укрзалізниця». Також суд дійшов до висновку про протиправність дій Мінекономрозвитку в частині підготовки та внесення на розгляд уряду проекту зазначеної постанови. За результатами розгляду справи суд визнав виключне право Мінінфраструктури на розроблення проектів актів про внесення змін до Статуту ПАТ «Укрзалізниця» як міністерства, компетенція якого у таких питаннях є домінуючою.

В планах Укрзалізниці на 2018 рік - утворення вантажної вертикалі й вагонної компанії UZ Cargo, що дозволить посилити конкуренцію на ринку, забезпечить рівні умови для вагонів різних власників та збільшить ефективність оперування перевезеннями. Наступними кроками стане формування інфраструктурної вертикалі, у якій діятимуть підрозділи з будівництва та ремонту колії, будівництва та ремонту інженерних споруд, центр діагностики інфраструктури та інші функціональні підрозділи. Також буде виділено оператора тяги та оператора вокзалів [63].

Окрім реформи корпоративного управління, в Укрзалізниці продовжується реформа системи закупівель, уже розпочато аудит системи закупівель за підтримки CIPS. Триває також реструктуризація боргових

зобов'язань, спрямована на зниження відсоткових ставок, заміну валюти кредитування, продовження користування коштами, а також підготовку нової емісії єврооблігацій з метою структурування заміщення більш дорогих облігацій в обігу. Усі ці заходи, за словами керівника Укрзалізниці, дозволять підвищити ефективність компанії, зокрема, збільшити обсяг інвестицій у рухомий склад.

На 2018 рік загальний обсяг інвестицій на придбання та модернізацію рухомого складу заплановано в обсязі 18,4 млрд грн. Зокрема, у цьому році Укрзалізниця планує придбати 60 пасажирських вагонів та 2 секції електропоїздів, модернізувати 226 пасажирських вагонів та 100 секцій електропоїздів. Для забезпечення вантажних перевезень передбачена закупівля 3550 напіввагонів із залученням кредиту ЄБРР, виготовлення 3600 вантажних вагонів, модернізація понад 10 тис. вантажних вагонів. Також заплановано поставити 30 локомотивів General Electric, модернізувати та модифікувати 50 вантажних і 29 пасажирських електровозів, 18 вантажних, 4 пасажирських та 62 маневрові тепловози.

До статутного капіталу ПАТ «Укрзалізниця» внесено 100 % акцій таких господарських товариств як:

- ПрАТ «Гніванський завод спецзалізобетону»;
- ПрАТ «Дніпропетровський тепловозоремонтний завод»;
- ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод»;
- ПрАТ «Київський електровагоноремонтний завод»;
- ПрАТ «Київський електротехнічний завод «Трансигнал»;
- ПрАТ «Коростенський завод залізобетонних шпал»;
- ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод».

Щодо структури ПАТ «Укрзалізниця», то вона розглянута у Додатку таблиці А.1.(див.додаток А). Принципова схема ПАТ «Укрзалізниця» після завершення реформ має наступний вигляд (див.рис. 2.2)



Рисунок 2.2. Схема ПАТ «Укрзалізниця»

Таким чином, відповідно до програми реструктуризації залізничного транспорту, затвердженої у 1998 році, з метою удосконалення структури й переходу на дволанкову систему управління усі відділки залізниць були реорганізовані із підприємств-юридичних осіб у відособлені структурні підрозділи – Дирекції залізничних перевезень. Поступово зі складу залізниць були виведені й інші підприємства-юридичні особи, у результаті чого залізниці функціонують як підприємства і їх фактичний статус зараз не відповідає територіально-галузевому об'єднанню. Структура управління ПАТ «Укрзалізниця» зображена на рисунку 2.3.

Управління залізничним транспортом на всій залізничній мережі України здійснює Державна адміністрація залізничного транспорту України Укрзалізниця, яка входить до складу Міністерства транспорту і зв'язку

України. Очолює адміністрацію Генеральний директор Укрзалізниці (телеграфний шифр Ц).

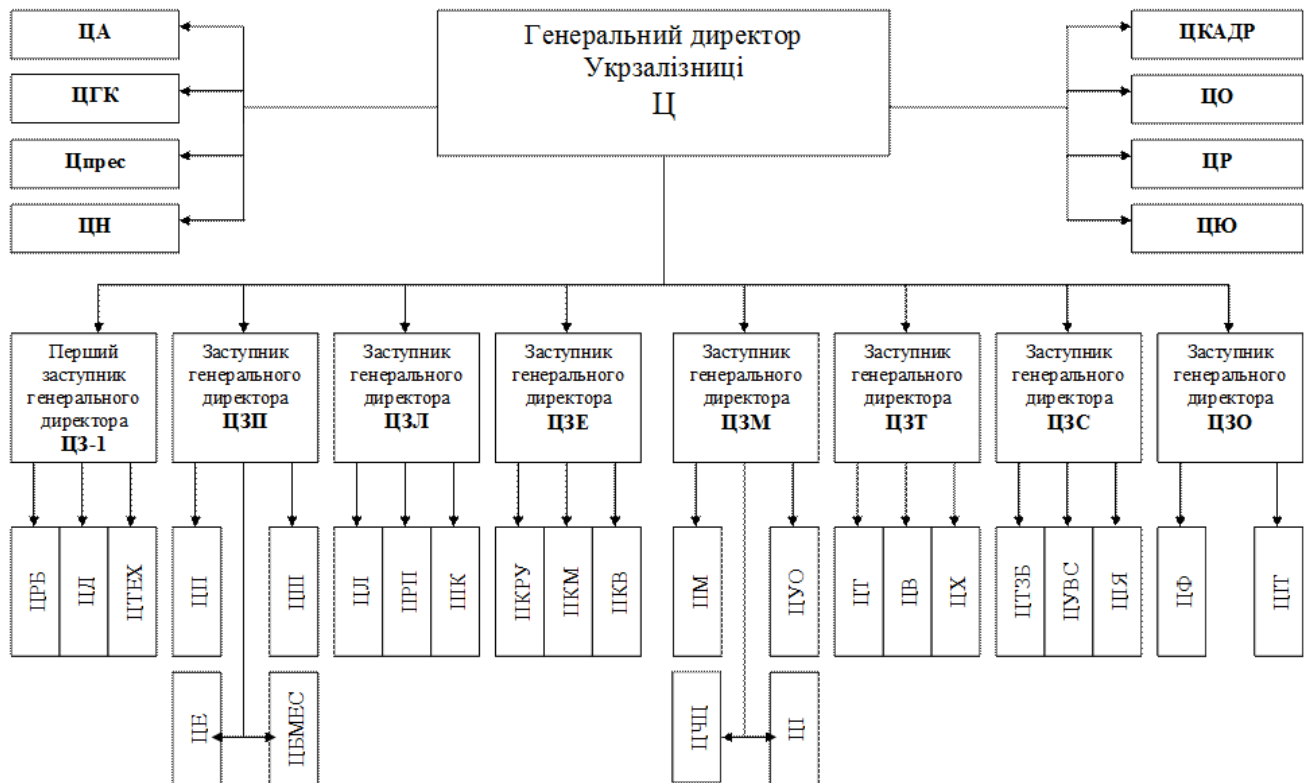


Рисунок 2.3. Структура управління ПАТ «Укрзалізниця» (перелік скорочень див.Дод.Б)

Таким чином, структура управління залізничним транспортом будується за територіальним і виробничим принципами [64]. За територіальним принципом залізнична мережа України поділяється на залізниці (державні територіальні галузеві об'єднання). А залізниці, в свою чергу, - на дирекції залізничних перевезень, які об'єднують залізничні станції.

Крім залізниць у структурі Укрзалізниці є спеціалізовані підприємства, заводи, організації транспортного обслуговування, науково-дослідні та проектно-конструкторські центри, проектні інститути, навчальні і медичні заклади та інші інфраструктурні підрозділи, підпорядковані безпосередньо керівництву Укрзалізниці, хоча територіально розміщені на залізницях.

У складі керівного апарату Укрзалізниці є головні управління, управління і відділи. Кожне з них керує певною галуззю залізничного транспорту, що відповідає виробничо-функціональному принципу управління. Це Головне управління колійного господарства (телеграфний шифр начальника - ЦП), Головне управління локомотивного господарства (ЦТ), Головне управління вагонного господарства (ЦВ), Головне управління електрифікації і електропостачання (ЦЕ), Головне управління перевезень (ЦД), Головне комерційне управління (ЦМ), головне пасажирське управління (ЦЛ) та інші галузеві управління і відділи.

Залізниць на Україні шість: Донецька, Придніпровська, Південна, Південно-Західна, Львівська і Одеська.

Донецька залізниця (м. Донецьк) - найбільша за обсягами навантаження і перевезення. В галузі цей показник складає 45% загального обсягу. Переважно перевозять кам'яне вугілля та продукцію рудно-металургійного комплексу. Залізниця має найбільш густо-розгалужену на Україні залізничну мережу. В 2004 році у складі залізниці було 240 роздільних пунктів, 26 пасажирських, вагонних і локомотивних депо, 51 підрозділ обслуговування колії, пристроїв енергетики, автоматики і зв'язку. Загальна протяжність колій залізниці складає 2,82 тис. км. Колектив працівників залізниці налічує близько 70 тис. чоловік.

Придніпровська залізниця (м. Дніпропетровськ) - друга на Україні за обсягами навантаження і перевезення, забезпечує транспортний зв'язок Кривбасу, індустріального Придніпров'я і Донбасу між собою та з іншими регіонами країни. Щодня залізниця відправляє понад 250 тис. т різноманітних вантажів, з них майже 90% української залізної руди, 53% прокату чорних металів. У складі Придніпровської залізниці - 248 роздільних пунктів, 26 пасажирських, вагонних, локомотивних депо, 43 підрозділи обслуговування колії, пристроїв енергетики, автоматики і зв'язку. Загальна протяжність колій залізниці складає 3,19 тис. км. Колектив працівників залізниці налічує близько 65 тис. чоловік.

Південна залізниця (м. Харків) - обслуговує індустріальний Харківський і Полтавський регіони, забезпечує вантажні і пасажирські потоки на основних транспортних напрямках: Північ-Південь (переважно пасажирські перевезення) і Схід-Захід (переважно перевезення вантажів). У складі Південної залізниці - 246 роздільних пунктів, 19 пасажирських, вантажних і локомотивних депо, 34 підрозділи обслуговування колії, пристроїв енергетики, автоматики і зв'язку. Загальна протяжність колій залізниці складає 2,81 тис. км. Колектив працівників залізниці налічує близько 50 тис. чоловік.

Південно-Західна залізниця (м. Київ) - обслуговує індустріально-аграрний регіон Центру і Півночі України, виконує великий обсяг транзитних вантажних і пасажирських перевезень у внутрішньому та міжнародному сполученнях, піонер запровадження сучасних інформаційних технологій. У складі Південно-Західної залізниці - 308 роздільних пунктів, 20 пасажирських, вагонних і локомотивних депо, 45 підрозділів обслуговування колії, пристроїв енергетики, автоматики і зв'язку. Загальна протяжність колій залізниці складає 4,58 тис. км. Колектив працівників залізниці налічує близько 66 тис. чоловік.

Львівська залізниця (м. Львів) - обслуговує західні регіони України і виконує великі транзитні міжнародні перевезення. У складі Львівської залізниці - 344 роздільних пунктів, 22 пасажирських, вагонних і локомотивних депо, 43 підрозділи обслуговування колії, пристроїв енергетики, автоматики і зв'язку. Загальна протяжність колій залізниць складає 4,52 тис. км. Колектив працівників налічує близько 60 тис. чоловік.

Одеська залізниця (м. Одеса) - обслуговує південний аграрний регіон. «Залізниця-порти-залізниця» - основний технологічний ланцюг, який у взаємодії з морським транспортом сприяє інтеграції економіки України у світове співтовариство, використовуючи міжнародні транспортні коридори, давній євро-азійський торговий шлях, міжнародні контейнерні маршрути і залізнично-морські пароми. У складі Одеської залізниці - 280 роздільних

пунктів, 18 пасажирських, вагонних і локомотивних депо, 43 підрозділи обслуговування колії, пристроїв енергетики, автоматики і зв'язку. Загальна протяжність колій залізниці складає 4,0 тис. км.. Колектив працівників залізниці налічує близько 50 тис. чоловік.

На кожній залізниці роботою керує Управління залізниці, яке очолює начальник залізниці (телеграфний шифр Н).

В Управлінні залізниці розробляються плани перевезень вантажів і пасажирів, складається графік руху поїздів, здійснюється оперативне керування експлуатаційною роботою. Управління здійснює єдину технічну політику, удосконалює технологічні процеси, та запроваджує нові технічні засоби і технології. Також воно виконує централізовані розрахунки за перевезення, наглядає за правильним використанням цін і тарифів, складає зведені баланси підпорядкованих підприємств, здійснює контроль за виробничою і господарською діяльністю цих підприємств.

Управління залізниці (державне територіальне галузеве об'єднання) в своєму штаті має галузеві служби і відділи: службу колії (ІІ), локомотивну службу (Т), службу вагонного господарства (В), службу зв'язку (Ш), службу електропостачання (Е), службу перевезень (Д), службу комерційної роботи і маркетингу (М), пасажирську службу (Л), інші галузеві служби і відділи відповідно до виробничо-функціонального принципу управління аналогічно галузевій структурі апарату Укрзалізниці.

Дирекція залізничних перевезень (ДН) здійснює оперативне керівництво експлуатаційною роботою на дільницях, які знаходяться в межах дирекції. На залізниці дирекцій буває 4-5. Основним завданням дирекції залізничних перевезень є організація руху поїздів за графіком на дільницях, виконання технічних нормативів експлуатаційної роботи і планів формування поїздів, організація вантажної і комерційної роботи, контроль за виконанням Статуту залізниць України і Правил перевезень, ПТЕ і інструкцій, інших нормативних документів. У своєму штаті дирекції залізничних перевезень мають, як правило, функціональні відділи

(перевезень, комерційної роботи, технічний та інші). Відділи колії, локомотивного і вагонного господарства та інші виробничі відділи колишнього відділку залізниці (НОД), реформованого у дирекцію перевезень (ДН), ліквідовані як зайві ланки управління.

Залізнична станція - це лінійна виробнича одиниця залізничного транспорту. Керує роботою станції начальник (ДС). Основні завдання організації роботи станції:

- виконання плану перевезень;
- приймання, навантаження, вивантаження, зважування, зберігання і видача вантажів;
- забезпечення цілості вантажів і рухомого складу;
- підготовка вагонів до навантаження;
- сортування дрібних відправок;
- оформлення перевізних документів і розрахунків за перевезення;
- приймання, відправлення і пропуск поїздів;
- формування і розформування поїздів;
- відчеплення і причеплення вагонів до поїздів;
- подача і забирання вагонів на навантажувально-розвантажувальних фронтах;
- посадка і висадка пасажирів, обслуговування їх на вокзалі;
- продаж пасажирських квитків;
- інші операції, пов'язані з перевізним процесом.

На станціях починається і закінчується перевізний процес і від роботи станції залежить якість його виконання.

Всі інші лінійні підприємства (локомотивне депо - ТЧ, вагонне депо - ВЧД, дистанції колії - ПЧ, дистанції сигналізації і зв'язку - ШЧ, дистанції електропостачання - ЕЧ та інші) в своїй експлуатаційній діяльності підпорядковані відповідним галузевим службам державного територіального галузевого об'єднання залізниці, а служби - головним управлінням Укрзалізниці.

Дослідження теми даної кваліфікаційної роботи магістра, буде проводитись на відокремленому структурному підрозділі «Запорізьке моторвагонне депо». Щодо Запорізького моторвагонного депо (РПЧ-3 Запоріжжя, до 2015 року - структурний підрозділ «Запорізьке моторвагонне депо» регіональна філія «Придніпровська залізниця»), то це підприємство залізничного транспорту, яке розташоване на території Запорізької дирекції залізничних перевезень. Підпорядковується воно службі приміських пасажирських перевезень Придніпровської залізниці. Забезпечує обслуговування пасажирів у приміському сполученні, а також поточне утримання та різні види ремонту моторвагонного рухомого складу. Розташоване Запорізьке моторвагонне депо на станції Запоріжжя II.

Структура управління Запорізького моторвагонного депо, розглянуто на рисунку 2.4.



Рисунок 2.4. Структура управління Запорізького моторвагонного депо

Основу лінійно-функціональних структур складає так званий принцип побудови і спеціалізації управлінського процесу по функціональним підсистемам організації. Основний принцип - розмежування повноважень і

відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

Таким чином, організаційно - управлінська структура Запорізького моторвагонного депо побудована за лінійно-функціональним принципом та спрямована насамперед на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами, розподілу між ними прав і відповідальності. У ній реалізуються різні вимоги до удосконалювання систем управління, що знаходять вираження в тих чи інших принципах управління. Принцип цієї структури полягає в тому, що розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийнятті рішень по вертикалі значно підвищує ефективність існування та розвиток ПАТ «Укрзалізниця» в цілому.

2.2. Діагностика проблем кадрової мобільності на ПАТ «Укрзалізниця»

Проводячи діагностику проблем кадрової мобільності на ПАТ «Укрзалізниця», зазначимо, що мобільності існує практично на кожному підприємстві і в кожній організації, і завдання кадрових служб полягає в тому, щоб якомога гармонійніше поєднувати прагнення робітників з інтересами підприємства. Управління кадровою мобільністю передбачає цілеспрямований вплив на процес руху персоналу. Його мета - це забезпечення стабільності колективу підприємства, з одного боку. З іншого боку - максимальної реалізації трудового потенціалу працівників.

Щодо ПАТ «Укрзалізниця», то сучасне комплектування кадрами і реалізація довгострокової, орієнтованої на майбутнє, кадрової політики є неможливим без чіткого управління людськими ресурсами. Управління людськими ресурсами (еквіваленти, що зустрічаються в літературі - кадрове планування, планування персоналу, планування робочого складу

підприємства) визначається як «процес забезпечення підприємства необхідною кількістю кваліфікованого персоналу, прийнятим на правильні посади в правильний час» [29, с.27]. По іншому визначенню, управління людськими ресурсами - це «система підбору кваліфікованих кадрів, при використанні двох видів джерел - внутрішніх (наявні в організації службовці) і зовнішніх (знайдені чи притягнуті з зовнішнього середовища), що має своєю метою забезпечити потреби організації в необхідній кількості фахівців у конкретні тимчасові рамки» [23, с.56].

Отже, оцінюючи потреби у кадрах, необхідно враховувати характер і вид діяльності підприємства, ефективно навантаження працівників з метою оптимального використання коштів, пов'язаних з оплатою праці; можливість залучення спеціалістів, що мають високу кваліфікацію і відповідний досвід роботи на зовнішньому ринку. Пріоритет при цьому надають кількісному та якісному оцінюванню претендентів. Аналіз потреби в управлінських кадрах вимагає: з'ясування методів збору інформації (співбесіди, спостереження, вивчення ділової документації тощо); формування групи осіб, які будуть збирати інформацію; з'ясування способу структурування інформації. На вибір методик впливає специфіка країни та окремого підприємства. Особливо це стосується резерву на висунення та відбору претендентів. Однак якими б не були методи, цілі аналізу потреби в управлінських кадрах спрямовані на оптимізацію процесу управління та підвищення ефективності діяльності організації. Для того щоб розглянути кадрову мобільність, виявити проблеми та запропонувати шляхи вдосконалення проведемо дослідження на прикладі структурного підрозділу «Запорізьке моторвагонне депо» регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Укрзалізниця». Для цього необхідно розглянути розміри чисельності людських ресурсів Запорізького моторвагонного депо; динаміку чисельності людських ресурсів у часі по рокам; структуру людських ресурсів по співвідношенню керівників, спеціалістів та робітників; структуру по віку та статі; скорочення людських ресурсів за останній час, які відображають зміни потреб Запорізького

моторвагонного депо у працівниках різних напрямків. Загальна чисельність людських ресурсів на 31.12.2017 р. складає 421 штатну одиницю [69]. Досліджуючи динаміку середньооблікової чисельності штатних працівників за 2017 - 2018 років (рис. 2.4) та аналізуючи відносне відхилення показника в порівнянні фактичних років з попередніми роками (таблиця 2.5), зазначено, що на Запорізькому моторвагонному депо відбувся спад, який припадає на 2018 рік.

Таблиця 2.5 - Аналіз відхилення середньооблікової чисельності штатних працівників структурного підрозділ «Запорізьке моторвагонне депо» державного підприємства «Придніпровська залізниця» ПАТ «Укрзалізниця»

№ п/п	Показники	2016р.	2017р.	Відхилення 2016/2017 р., %	2018р.	Відхилення 2017/ 2018 р., %
1	Середньооблікова чисельність штатних працівників, чол.	436	435	99%	421	96,8%

Отже, згідно таблиці 2.5 відносне відхилення в 2017 році склало 99%, тобто відбулося зменшення показників на 1%, а в 2018 році відхилення склало 96,8 %, тобто відбулося зменшення показника на 3,2%. Так в 2017 році порівняно з 2016 роком середньооблікова чисельність штатних працівників зменшилась на 1 особу, а в 2018 році в порівнянні з 2017 роком зменшилася на 14 особу. Щодо причин зменшення показника середньооблікової чисельності працівників Запорізького моторвагонного депо, то їх можна виявити за допомогою аналізу руху кадрів на Запорізькому моторвагонному депо (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Динаміка руху кадрів на Запорізькому моторвагонному депо

№п/п	Показники	2017 р.	2018 р.	Відхилення, %
1	Прийнято всього, чол.	63	40	63,5
	в т.ч.:			
1.1	- жінок	37	13	35,1
1.2	- молодих людей у віці до 35 років	10	17	1,7
1.3	- інші	16	10	62,5
2	Звільнено всього, чол.	57	54	94,7
	в.т.ч.:			
2.1	- жінок	23	14	60,8
2.2	- молодих людей у віці до 35 років	19	11	57,9
2.3	- інші	15	29	1,9
3	Всього працівників згідно штату, чол.	435	421	96,8

Розрахуємо ефективність використання людських ресурсів та розглянемо показники руху персоналу за наступними показниками:

Розрахуємо коефіцієнт обороту кадрів з прийняття (K_{Π}) = $\frac{\text{Ч}_{\Pi}}{\text{Ч}_{\text{сер}}}$, відношення кількості прийнятих працівників за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період на Запорізькому моторвагонному депо по роках:

$$K_{\Pi 2016} = \frac{63}{435} * 100 = 14,48\%,$$

$$K_{\Pi 2017} = \frac{40}{421} * 100 = 9,5\%.$$

Таким чином, коефіцієнт обороту кадрів з прийняття в 2017 році склав 14,48%, а в 2018 році - 9,5%, що на 4,98% менше ніж в 2017 році.

Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення (K_z) = $\frac{\text{Ч}_z}{\text{Ч}_{\text{сер}}}$, розраховується як відношення кількості звільнених працівників з Запорізького моторвагонного депо за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

$$K_{z 2016} = \frac{57}{435} * 100 = 13\%,$$

$$K_{z 2017} = \frac{54}{421} * 100 = 12,8\%.$$

Таким чином, коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення в 2017 році склав 13%, а в 2018 році - 12,8%, що на 0,2% менше ніж в 2017 році.

Коефіцієнт загального обороту кадрів ($K_{3.0}$) = $(\text{Ч}_{\text{п}} + \text{Ч}_{\text{з}}) / \text{Ч}_{\text{сер}}$ або

$(K_{3.0}) = (K_{\text{п}}) + (K_{\text{з}})$, розраховується як відношення загальної кількості прийнятих та звільнених працівників за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період:

$$K_{3.0\ 2016} = \frac{63 + 57}{435} * 100 = 27,6\%$$

$$K_{3.0\ 2017} = \frac{40 + 54}{421} * 100 = 22,3\%$$

Отже, коефіцієнт загального обороту кадрів в 2017 році склав 27,6%, а в 2018 році – 22,3%, що на 5,3% менше ніж в 2017 році. Для дослідження наступних показників руху персоналу, то необхідні дані зведено у таблицю 2.5

Таблиця 2.5 – Аналіз структури показників звільнення кадрів з Запорізького моторвагонного депо

№ п/п	Показники	2017	2018	Відхилення, %
1	Середня чисельність працівників Запорізького моторвагонного депо, в т.ч.:	435	421	96,8
1.1	звільнилися	57	54	94,7
1.2	прийнято	63	40	63,5
1.2.1	звільнення за порушення дисц.	3	1	33,3
1.2.2	звільнення за невідповідн. займаної посади	2	1	50
1.2.3	звільнення у зв'язку зі смертю	2	3	150
1.2.4	звільнення за власним бажанням	38	36	94,7
1.2.5	звільнення у зв'язку з виходом на пенсію	12	13	108,3

Згідно даних таблиці 2.5, розрахуємо наступні показники:

Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{\text{п.к}}$) = $(\text{Ч}_{\text{з}} - \text{Ч}_{\text{н.з}}) / \text{Ч}_{\text{сер}}$, розраховується як відношення кількості працівників, що звільнилися з Запорізького моторвагонного депо протягом певного періоду (за мінусом неминуче звільнених) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період, або $(K_{\text{п.к}}) = (\text{Ч}_{\text{звб}} + \text{Ч}_{\text{зптд}}) / \text{Ч}_{\text{сер}}$, як відношення чисельності звільнених

за власним бажанням та звільнених за прогули й інші порушення трудової дисципліни до середньооблікової чисельності працівників:

$$K_{П.К\ 2016} = \frac{57 - (2 + 12 + 2)}{435} * 100 = 94,3\%, \text{ або } K_{П.К\ 2016} = \frac{38 + 3}{435} * 100 = 94,3\%$$

$$K_{К.П\ 2017} = \frac{54 - (3 + 13 + 1)}{421} * 100 = 87,88\%, \text{ або } K_{К.П\ 2017} = \frac{36 + 1}{421} * 100 = 87,88\%$$

Таким чином, коефіцієнт плинності кадрів в 2017 році склав 94,3%, а в 2018 році – 87,88%, що на 6,42% менше ніж в 2017 році.

Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників ($K_{с.п.з}$) = $K_{п}/K_{з}$, розраховується як відношення кількості прийнятих працівників за певний період до кількості звільнених працівників за відповідний період:

$$K_{с.п.з\ 2016} = \frac{63}{57} * 100 = 110,5\%$$

$$K_{с.п.з\ 2017} = \frac{40}{54} * 100 = 74,1\%$$

Таким чином, коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників Запорізького моторвагонного депо в 2017 році склав 110,5%, а в 2018 році – 74,1%, що на 36,4% менше ніж в 2017 році.

Аналізуючи дані таблиці 2.5, зазначимо, що найбільша доля в звільненні кадрів на протязі всього аналізованого періоду припадає на звільнення за власним бажанням, доля даного показника в 2018р. збільшилась у порівняння з 2017р. Також, змінилась доля показника звільнення у зв'язку з виходом на пенсію, яка зменшилась за 2017- 2018роки на 1 особу.

Щодо аналізу звільнених кадрів Запорізького моторвагонного депо за 2017-2018 роки за стажем роботи, то він проведений за допомогою таблиці 2.6

Таблиця 2.6 - Аналіз звільнених кадрів Запорізького моторвагонного депо за 2017 - 2018 роки за стажем роботи

№п/п	Показники	2017 р.	2018 р.	Відхилення, %
1	звільнено зі стажем роботи до 1 року, чол.	5	7	14
2	звільнено зі стажем роботи від 1 року до 3 років, чол.	2	1	5
3	звільнено зі стажем роботи від 3 року до 5 років, чол.	10	12	120
4	звільнено зі стажем роботи від 5 року до 10 років, чол.	15	17	113,3
5	звільнено зі стажем роботи більш ніж 10 років, чол.	25	17	68
Всього звільнено, чол.		57	54	94,7

Згідно наведених даних можна сказати, що за 2017 рік найбільше звільнення припадає на кадри зі стажем роботи більше ніж 10 років, що і пов'язано з виходом персоналу на пенсію. Також, зазначимо, що в 2018 році на Запорізькому моторвагонному депо загальна кількість по відношенню до 2017 року зменшилась, але все ж таки залишається найвищою динаміка звільнень кадрів зі стажем роботи більше ніж 10 років.

Щодо аналізу стабільності кадрів Запорізького моторвагонного депо за 2017 - 2018 роки за стажем роботи, то він наведений за допомогою таблиці 2.7

За показниками таблиці 2.7., розрахуємо коефіцієнт стабільності кадрів (K_c) = $\frac{Ч_1}{Ч_{сер}}$, як відношення чисельності працівників зі стажем роботи в організації більше одного року (за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період [4, с. 336].

$$K_{C_{2016}} = \frac{372}{435} * 100 = 85,5\%$$

$$K_{C_{2017}} = \frac{381}{421} * 100 = 90,5\%$$

Таким чином, коефіцієнт стабільності в 2017 році склав 85,5%, а в 2018 році – 90,5%, що на 5% в 2018 році більше ніж в 2017 році.

Таблиця 2.7 - Аналіз стабільності кадрів Запорізького моторвагонного депо за 2017 - 2018 роки за стажем роботи

№п/п	Показники	2017 р.	2018 р.	Відхилення, %
1	стаж роботи до 1 року, чол.	63	40	63,5
2	стаж роботи від 1 року до 3 років, чол.	76	74	97,4
3	стаж роботи від 3 року до 5 років, чол.	34	64	188,3
4	стаж роботи від 5 року до 10 років, чол.	234	222	94,8
5	стаж роботи більш ніж 10 років, чол.	28	21	75
Всього працівників згідно штату, чол.		435	421	96,8

Також, зазначимо, Веснін В.Р., окрім коефіцієнтів обороту кадрів з прийняття, зі звільнення та коефіцієнта плинності кадрів виділяє наступні:

Коефіцієнт постійності кадрового складу ($K_{п.к.с}$) = $\frac{Ч_3}{Ч_{сер}}$, співвідношення чисельності працівників, що були в списках організації протягом всього періоду (не менше 3 років) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

$$K_{п.к.с\ 2016} = \frac{296}{435} * 100 = 68,04\%$$

$$K_{п.к.с\ 2017} = \frac{381}{421} * 100 = 70,6\%$$

Таким чином, коефіцієнт постійності кадрового складу в 2017 році склав 68,04%, а в 2018 році – 70,6%, що на 2,56% в 2018 році більше ніж в 2017 році.

Щодо загальної трудової мобільності, то Хміль Ф.І. до вище вказаних показників додає наступний коефіцієнт загальної трудової мобільності ($K_{з.т.м}$) = $(\frac{Ч_{в.з} + Ч_{ст.} + Ч_{в.п}}{Ч_{сер}})$, який розраховується як співвідношення суми (чисельності всіх звільнених, незмінної частини персоналу та чисельності всіх прийнятих за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

$$K_{ЗТМ\ 2016} = \frac{57 + 372 + 63}{435} * 100 = 113,10\%$$

$$K_{ЗТМ\ 2017} = \frac{54 + 381 + 40}{421} * 100 = 112,83\%$$

Таким чином, коефіцієнт загальної трудової мобільності в 2017 році склав 113,1%, а в 2018 році – 112,83%, що на 0,27% в 2018 році менше ніж в 2017 році.

Отримані дані свідчать про ефективне використання людських ресурсів на Запорізькому моторвагонному депо регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Укрзалізниця». Зростаюча тенденція постійності складу з 2018 року та спадаюча тенденція плинності кадрів свідчать про зацікавленість працівників в роботі, а також здоровий клімат в колективі. Коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства, зростаючий з 2018 року говорить про те, що мають місце ефективність в роботі колективу та зацікавленості працівників у робочих місцях.

Щодо підвищення кваліфікації у Запорізькому моторвагонному депо, то підвищення кваліфікації керівників, професіоналів та фахівців на здійснюється з метою удосконалення знань, умінь та навичок в межах спеціальності, оволодіння ними новими функціональними обов'язками і особливостями трудової діяльності в умовах розвитку науки і технологій, освоєння основ менеджменту, маркетингу, удосконалення навичок раціональної та ефективної організації праці тощо.

Підвищення кваліфікації керівників, професіоналів та фахівців здійснюється на довгострокових курсах у вищих навчальних закладах залізничного спрямування, а саме: на базі Дніпропетровського центру професійного розвитку персоналу, начальник – Шестаков Володимир Павлович, м. Дніпропетровськ, вул. Семафорна, 29, тел. (056) 731-24-48 та Марганецького центру професійного розвитку персоналу, начальник – Романенко Юрій Васильович, Дніпропетровська обл., м. Марганець, вул. Залізнична, 1, тел. (05665) 2-52-22. Крім того, на залізниці проводиться

стажування зазначеної категорії працівників, яка передбачає набуття практичних умінь і навичок щодо виконання обов'язків на займаній посаді або на посаді вищого рівня, засвоєння кращого професійного досвіду.

Також, зазначимо, що у Запорізькому моторвагонному депо діє навчальна програма «Першозимники» для новоприбулих працівників. При прийнятті на роботу усі працівники проходять психологічне тестування для створення індивідуальних умов успішної адаптації на робочому місці. Щорічно деякі категорії працівників такі як провідники помічники машиністів, машиністи електропоїзду, чергові по депо, оператори постів проходять психологічне тестування на виявлення сумісності працівників локомотивних бригад (помічник машиніста та машиніст), та психічного стану працівників. Отже, в рамках планування потреби в людських ресурсах на підприємстві розробляються та виконуються плани по комплектуванню існуючих структурних одиниць кадрами, розробляються плани навчання людських ресурсів, аналіз та планування кадрової роботи: підбір, розставлення та виховання кадрів.

Безпосередню участь в розробці планів економічного і соціального розвитку Запорізького моторвагонного депо регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Укрзалізниця» приймає інспектор по кадрам, приділяючи особливу увагу таким питанням, як: формування стабільного трудового колективу та оплати праці. Плани роботи з кадрами складаються в комплексі із загальними планами розвитку і сприяють підвищенню економічної ефективності і якості виробництва. Вони науково обґрунтовуються, в них широко використовуються рекомендації теорії управління, соціології та психології.

Планування потреби в кадрах включає в себе не лише план забезпечення підприємства робочими кадрами, але і план забезпечення управлінськими кадрами. Планування потреби в кадрах є короткостроковим (1-2 роки), середньостроковим (2-5 років) та довгостроковим (понад 5 років). Важливе значення на підприємстві приділяється плануванню резерву кадрів

на висунення та роботі з ним. Відділом кадрів розробляються перспективні плани підвищення кваліфікації керуючих працівників, спеціалістів, а також робочих кадрів. План підвищення кваліфікації кадрів є складовою частиною плану розвитку Запорізького моторвагонного депо регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Укрзалізниця», тому він тісно взаємозв'язаний з основними напрямками розвитку підприємства на запланований період і, передусім, із заходами по технічному переозброєнню, реконструкції підприємства, а також зв'язаними з удосконаленням господарського механізму. В цьому плані знаходять відображення як зміни структури кадрів, що відбуваються, так і категорії робітників, котрі прагнуть підвищення кваліфікації чи спеціальної підготовки. При плануванні враховується плинність кадрів та вивчаються її причини з метою корегування планів по потребах в кадрах.

Також, у Запорізькому моторвагонному депо існує перспективний план потреби в спеціалістах на 2018 рік, необхідність якого зумовлена реалізацією короткострокових та перспективних цілей Запорізького моторвагонного депо. На даний момент у Запорізькому моторвагонному депо 6 вакансій:

- провідник пасажирського вагону у поїздах приміського сполучення; (2 вакансії);
- інженер технолог;
- слюсар з ремонту рухомого складу (3 вакансії).

Планування необхідної додаткової чисельності людських ресурсів здійснюється на основі планів перспективного розвитку. В рамках плану по розвитку визначається, які додаткові послуги будуть введені у Запорізькому моторвагонному депо, їх трудомісткість, або наскільки зростуть обсяги існуючих процесів. На основі нормативів праці визначається додаткова планова потреба в людських ресурсах. Але все ж таки у Запорізькому моторвагонному депо не створено сприятливих умов для праці молодих працівників, не приділяється належної уваги до програми заохочення нової робочої сили. Але, реалії сьогодення свідчать, що охочих працевлаштуватися

у Запорізьке моторвагонне депо менше, ніж реально існуючих там робочих місць. Це пов'язано з низьким рівнем заробітної плати та низькою мотивацією.

2.3. SWOT-аналіз кадрової мобільності на підприємстві в умовах ринку

Проводячи SWOT-аналіз кадрової мобільності у структурному підрозділі «Запорізького моторвагонного депо» регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Укрзалізниця», зазначимо, що кадрова політика створюється на основі загальної стратегії розвитку підприємства і являє собою способи дій відносно персоналу для досягнення цілей організації. По суті, стратегічне планування людських ресурсів полягає у співставленні організаційних компетенцій, необхідних для реалізації стратегії розвитку і фактичного стану людських ресурсів підприємства, та наступного визначення потреби підприємства в цих ресурсах у майбутньому.

Особливістю стратегічного планування є велика увага до зовнішнього і внутрішнього середовища. У поєднанні з увагою до офіційних обов'язків і місії аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища дає підприємству чітке уявлення про її сучасний стан і стає основою для визначення стратегічних проблем та розроблення стратегій.

Таким чином, стратегічне планування можна визначити як процес накреслення перспектив розвитку та утворення тривалої відповідності між метою підприємства, ресурсами, та політикою, яка спрямована на придбання і використання даних ресурсів. При цьому стратегічне планування має характеризувати не тільки основний шлях розвитку системи, а й дозволяти модифікувати його або у разі потреби коригувати напрям. При цьому потрібно враховувати непередбачені зміни зовнішніх умов. Динамічна зміна стану зовнішнього середовища є об'єктивною причиною переходу до

стратегічного планування, що дає змогу побачити широкий спектр можливого майбутнього його стану і відповідно варіантів адаптації до нього. Між стратегічним і перспективним плануванням існує істотна відмінність, хоча деякі дослідники вважають ці терміни ідентичними. Висловлюється думка, що стратегія повинна передувати перспективному плануванню, оскільки вона визначає напрям розвитку [48, с.49]. Перспективні плани складаються з проектів, що розробляються на нижчих рівнях управління, які не володіють усією необхідною для прийняття перспективних управлінських рішень інформацією, внаслідок чого передбачати нові явища на вищому рівні керівництва практично неможливо. Щодо стратегічних планів - головного інструменту стратегічного управління, то вони повинні розроблятися не шляхом узагальнення проекту перспективних планів, а на принципово іншій основі - чітко визначеній стратегії функціональних напрямів діяльності органів місцевого самоврядування [7, с.24].

З урахуванням сьогодення ПАТ «Укрзалізниця» повинне зосереджуватися не лише на поточній ситуації, але і на створенні довгострокової стратегії розвитку, яка дозволяла б товариству пристосуватися до змін, що відбуваються в зовнішньому та внутрішньому середовищі. З огляду на це, важливим та актуальним є стратегічний аналіз, що являє собою комплексне дослідження системи за параметрами, які визначають її майбутній стан.

Метою стратегічного аналізу кадрової мобільності у структурному підрозділі «Запорізького моторвагонного депо» регіональної філії «Придніпровська залізниця», є виявлення позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на формування та розвиток кадрового потенціалу на ПАТ «Укрзалізниця». У процесі проведення стратегічного аналізу об'єкта зазвичай застосовуються такі прикладні прийоми і методи: SWOT – аналіз, SPAGE – аналіз, GAP - аналіз, метод аналізу LOTS, PEST – аналіз, вивчення профілю об'єкта, модель GE/McKinsey, система 111 – 555 [59, с.76].

Центральне місце в зазначеному процесі займає об'єктивна оцінка переваг та недоліків середовища підприємства. Одним з методів її проведення є SWOT-аналіз, який протягом останнього десятиліття набув значного поширення. Основними інструментами, які необхідні для проведення стратегічного аналізу, є передусім SWOT-аналіз. Він являє собою стратегічний баланс. Такий метод аналізу був заснований на озвучуванні і структуризації знань про поточну ситуацію і тенденції. У 1965 р. четверо професорів Гарвардського університету - Lerner, Chritensen, Andrews, Guth запропонували технологію використання SWOT-моделі для розробки стратегії поведінки фірми. Була запропонована схема LCAG. Вона заснована на послідовності кроків, що приводять до вибору стратегії [60, с.156]. Оскільки SWOT-аналіз у загальному вигляді не містить економічних категорій, то він може застосовуватися до будь-яких організацій, окремих людей і країн для побудови стратегій у будь-яких сферах діяльності. [36, с.136].

Таким чином, SWOT-аналіз - це творчий, аналітичний метод визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для об'єкта управління, управляючої системи чи системи управління в цілому. Він є одним з найбільш дієвих інструментів.

Процвітаючі підприємства, які ефективно застосовують стратегічне управління, виконують SWOT-аналіз за обраним переліком і оцінками факторів один раз на квартал [12, с. 23]. Також, зазначимо, що SWOT-аналіз витримав перевірку часом, і досі доводячи свою необхідність як важливий елемент раціоналістичного підходу для розробки та реалізації стратегії.

З огляду на це існує нагальна потреба розробки стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства, а це завжди є важким завданням. Треба мати на увазі, що фактори, які формують окремі складові SWOT-аналізу, можуть мати різні часові характеристики впливу. Для цього доцільно виконувати певне їх ранжування на коротко- та довгострокові дії.

Стосовно нашого об'єкта в аналізі сильних сторін нас будуть цікавити:

якими є переваги структурного підрозділу «Запорізького моторвагонного депо» регіональної філії «Придніпровська залізниця», що підприємство робить добре, у чому її сприймають позитивно інші? В аналізі слабких сторін нас буде цікавити, що можна вдосконалити, що є поганого, чого треба позбутися? В аналізі можливостей ми будемо розглядати сприятливі для структурного підрозділу «Запорізького моторвагонного депо» регіональної філії «Придніпровська залізниця», можливості або тенденції, які воно може використати на своє благо та удосконалити систему кадрової мобільності на підприємстві в умовах ринку. Нарешті, в аналізі загроз ми будемо розглядати основні зовнішні перешкоди для успіху підприємства [36, с.45]. Тож, SWOT-аналіз структурного підрозділу «Запорізького моторвагонного депо» регіональної філії «Придніпровська залізниця», проведемо в декілька етапів. Першим етапом SWOT-аналізу є аналіз сильних і слабких сторін (див. таблицю 2.8).

Таблиця 2.8 - Аналіз сильних і слабких сторін структурного підрозділу «Запорізького моторвагонного депо» регіональної філії «Придніпровська залізниця»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Значний досвід роботи персоналу в даній сфері	Зниження стартових витрат, адже поки новий працівник погано знає своє робоче місце, він працює менш ефективно і вимагає додаткових витрат
Створено спеціальні програми для адаптації та кар'єрного росту персоналу	Співробітники не завжди зацікавлені у кар'єрному рості
Наявність модернізованих технологічних комунікацій	Зношення інфраструктури
Відданість співробітників роботі	Відсутність конкуренції
Проведення атестацій та оцінювання знань персоналу	Низька заробітна плата та відсутність морального стимулювання праці
Наявність планів щодо підвищення кваліфікаційного рівня працівників	Адаптація нового працівника може тривати декілька місяців
Скорочення плинності людських ресурсів	
Міцна дисципліна праці людських ресурсів	

Другим етапом SWOT-аналізу є аналіз зовнішніх можливостей та загроз щодо управління людськими ресурсами (див. таблиця 2.9). За допомогою якого виявляють ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності структурного підрозділу «Запорізького моторвагонного депо» регіональної філії «Придніпровська залізниця», спочатку оцінюють ймовірність використання можливостей та їх вплив на діяльність підприємства, а потім будують матрицю. Отже, SWOT-аналіз структурного підрозділу «Запорізького моторвагонного депо» регіональної філії «Придніпровська залізниця» показав, що можливостей більше, ніж загроз, що свідчить про стабільні позиції на ринку. А сильні позиції переважають над слабкими позиціями. Таким чином, це означає, що підприємство повинна передбачити стратегію використання сильних сторін з метою пом'якшення (усунення) слабких сторін.

Таблиця 2.9 - Аналіз зовнішніх можливостей і загроз структурного підрозділу «Запорізького моторвагонного депо» регіональної філії «Придніпровська залізниця»

Можливості	Загрози
Використання кредитних ресурсів для просування нових проєктів	Нестабільна економічно-політична ситуація в країні
Залучення інвесторів та формування стратегічних партнерств зі світовими лідерами з виробництва та модернізації тягового рухомого складу	Зміна законодавчої та нормативно-правової бази
Підвищення інтегрованості транспортної системи (організація мультимодальних перевезень у кооперації з автобусним та іншими видами транспорту)	Втрата частини ринку
Отримання додаткового доходу від фінансової і інвестиційної діяльності	Погіршення фінансового становища ПАТ «Укрзалізниця»
Вихід на ринок перевізників ЄС	Зниження доходів населення
Розвиток перевезень та коридорів до Азії	Поява конкурентів
Покращення операційної ефективності за рахунок структурних перетворень	
Залучення інновацій для навчання та використання закордонного досвіду	

Формування стратегічного балансу - це певне поєднання факторів

(загроз і можливостей), що негативно та позитивно впливають на діяльність, які об'єктивно існують у зовнішньому оточенні та суб'єктивно оцінені відносно сильних та слабких сторін у функціонуванні об'єкта аналізу [72, с. 23]. До того ж найбільші загрози виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації в середовищі накладається на слабкі сторони підприємства; можливості - це ситуації в зовнішньому середовищі, позитивний процес чи явище, за яких є змога проявити свої сильні сторони. Потрібно своєчасно виявляти загрози з метою запобігання кризі, а знання про потенційні можливості дає змогу заздалегідь підготуватися до найбільш ефективного їх використання. Удосконалення системи кадрової мобільності на підприємстві в умовах ринку потребує зміни загальної стратегії управління трудовими переміщеннями на ПАТ «Укрзалізниця». Простежити співвідношення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що трактується в категоріях SWOT-аналізу, можна за допомогою матриці. Отже, зіставивши вище отримані результати аналізу зовнішніх можливостей і загроз структурного підрозділу «Запорізького моторвагонного депо» регіональної філії «Придніпровська залізниця», та аналізу сильних та слабких сторін отримаємо SWOT – матрицю (див. рисунок 2.6).

Таким чином, розглянувши матрицю SWOT – аналізу відокремленого структурного підрозділу «Запорізького моторвагонного депо» державного підприємства «Придніпровська залізниця», можна зробити висновки, що досліджуване підприємство наразі займає стабільні позиції на ринку. Це пов'язано з багаторічним досвідом роботи та впровадженням ефективної системи адміністрування персоналу.

СiМ	СiЗ
1.Участь у тренінгах направлених на підвищення професійної компетенції керівників відділів і начальників цехів та запровадження дуальної форми навчання. 2.Введення наставництва, як заходу направлено на прискорення адаптації нових працівників, що дозволить підвищити ефективність її роботи. 3. Розвиток послуг для залучення додаткових надходжень.	1.Організація та впровадження нових процедур по удосконаленню профорієнтації та трудової адаптації працівників. 2.Удосконалення системи матеріального і нематеріального стимулювання. 3. Оптимізація виробничих потужностей з урахуванням зміни технології перевізного процесу.
СлМ	СлЗ
1.Формування системи пільг і компенсацій за роботу в несприятливих умовах. 2.Заохочення творчої самостійності працівників при прийнятті управлінських рішень, що сприятиме професійному розвитку і поглиблення досвіду в управлінській діяльності. 3. Реалізація програми щодо оновлення та модернізації рухомого складу.	1.Підвищення ролі корпоративної культури. 2. Забезпечення стабільного розвитку шляхом покращення операційної ефективності та оновлення рухомого складу. 3. Максимальне використання власних коштів для здійснення капітальних інвестицій.

Рисунок 2.6. Матриця SWOT – аналізу структурного підрозділу
«Запорізького моторвагонного депо» регіональної філії «Придніпровська
залізниця»

Висновки до другого розділу

1. Розглянувши загальну характеристику ПАТ «Українська залізниця», зазначимо, що товариство є юридичною особою, що утворене відповідно до Закону України «Про особливості утворення публічного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування» (далі - Закон), постанови Кабінету Міністрів України від 25 червня 2014 р. № 200 «Про утворення публічного акціонерного товариства «Українська залізниця». Метою діяльності товариства є задоволення потреб держави, юридичних і фізичних осіб у безпечних та якісних залізничних перевезеннях у внутрішньому та міжнародному сполученні, роботах та послугах, що виконує (надає) товариство, забезпечення ефективного функціонування та розвитку залізничного транспорту, створення умов для підвищення конкурентоспроможності галузі, а також отримання прибутку від

провадження підприємницької діяльності. Також, зазначимо, що ПАТ «Укрзалізниця» є домінуючим оператором тяги. В її активі - всі магістральні колії.

2. Провівши діагностику проблем кадрової мобільності на ПАТ «Укрзалізниця», доведено, що відокремлений структурний підрозділ «Запорізьке моторвагонне депо» державного підприємства «Придніпровська залізниця» в цілому, має досить налагоджену систему управління людськими ресурсами, але є певні недоліки, які потребують удосконалення стратегії управління трудовими переміщеннями.

3. Проаналізувавши діяльність відокремленого структурного підрозділу «Запорізького моторвагонного депо» державного підприємства «Придніпровська залізниця» за допомогою SWOT аналізу, отримано висновок, що досліджуване підприємство займає стабільні позиції на ринку. В першу чергу це пов'язано з досвідом роботи підприємства в даній галузі та впровадженням ефективної системи адміністрування персоналу. Щодо удосконалення стратегії управління кадровими переміщеннями, то вона повинна передбачити формування внутрішнього середовища підприємства таким чином, що внутрішньоорганізаційна культура, ціннісні орієнтири, пріоритети у потребах створюють умови та стимулюють відтворення та реалізацію людських ресурсів та власне стратегічного управління. Реалізація даної стратегії можлива за умов пошуку кваліфікованого спеціаліста на основному робочому місці, тобто підприємство шукає необхідних спеціалістів серед своїх працівників, оцінюючи і розвиваючи їх потенціал. Внутрішній підбір кадрів дає можливість бажаючим взяти участь у розвитку нових напрямків діяльності. Свої працівники опановують нові напрями діяльності, здійснюючи просування по службі і розвиток кар'єри. На ПАТ «Укрзалізниця», з урахуванням вищезазначеного, пропонується запровадження дуальної форми навчання, що враховує, крім набуття теоретичних знань, опанування практичних навичок роботи за обраною спеціальністю.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОЇ МОБІЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ПАТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

3.1. Шляхи удосконалення системи кадрової мобільності суб'єкта господарювання в умовах ринку

Вивчаючи шляхи удосконалення системи кадрової мобільності на ПАТ «Укрзалізниця» зазначимо, що впровадження у виробництво нової техніки і технології, перебудова структури робочих місць, наростання процесів вивільнення робочої сили вимагають оперативного і гнучкого перерозподілу кадрів. Надана працівникам можливість професійного і кваліфікаційного зростання, зміна роду діяльності, перехід з однієї ділянки виробництва на іншу сприяють реалізації запитів працюючих, поліпшенню міжособистісних стосунків у колективі. Все це в кінцевому підсумку сприяє скороченню кількості звільнень і порушень трудової дисципліни. Тому одним з головних напрямків у роботі з формування стабільних виробничих колективів є розроблення та здійснення заходів щодо вдосконалення системи управління мобільністю кадрів усередині підприємства.

Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами. Загальні і специфічні вимоги до них розробляються власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою. Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, а також вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

Цільова задача кадрової політики підприємства може бути вирішена по-різному, при цьому існують такі альтернативні варіанти:

- звільняти працівників або зберігати;
- проводити підготовку працівників самостійно або шукати тих, хто вже має необхідну підготовку;
- проводити набір персоналу із зовнішніх джерел або перенавчати працівників, які підлягають звільненню з підприємства;
- проводити додатковий набір персоналу або задовольнитися існуючою кількістю за умови більш раціонального її використання.

До основних різновидів кадрової політики можна віднести: політику набору кадрів, політику навчання, політику оплати праці, політику формування кадрових процедур, а також політику соціальних відносин.

Щодо кадрової мобільності, то вона пов'язана з різноманітними наслідками для працівників і для підприємства, в якому вони працюють. Для підприємства вона може мати позитивні і негативні наслідки, співвідношення між якими залежить від виду кадрової мобільності. Негативні її наслідки виражаються у збільшенні обсягів коштів і витрат підприємства внаслідок нераціональних внутрішніх переміщень, необґрунтованого прийняття на роботу і звільнень. Такі витрати виникають внаслідок відмови від переміщень працівників, що породжує надмірну рутину, зниження продуктивності працівників, колективів. Негативні явища можуть бути пов'язані з тимчасовою відсутністю працівників на робочих місцях або з погіршенням структури зайнятості.

Позитивними наслідками мобільності є «м'яка» раціоналізація зайнятості, підвищення мотивації працівників, якщо зміна праці всередині організації стимулює їх професійний розвиток і просування у службовій кар'єрі.

Розвиток персоналу має також на меті мінімізацію недоліків діапазону компетенцій персоналу шляхом структуризації - процесу створення нових і модифікації існуючих структур виконуваних на робочих місцях робіт. Вона охоплює цілеспрямоване формування змісту і умов праці на одному або кількох робочих місцях. Кожна форма структуризації праці зумовлює зміни в

її організуванні. Цим вона впливає на спосіб реалізації основного завдання кожної системи організування праці, тобто на спосіб перетворення вхідних величин на вихідні, а також на умови використання і розвиток наявного в організації потенціалу праці. На робочому місці як основному елементі системи праці відбувається набуття працівником виробничого досвіду, випробування його вмінь. Від змісту і умов праці значною мірою залежить його мотивація до неї.

Щодо ПАТ «Укрзалізниці», то це передусім тяжка праця. Праця на коліях, у виробничих цехах, в кабіні локомотива та у вагоні пасажирського поїзда – це основа як сталого розвитку Компанії, так і добробуту громадян. Але реалії сьогодення свідчать, що сьогодні саме «робочих рук» з різних причин ПАТ «Укрзалізниці» і не вистачає. Дається взнаки трудова міграція до країн Заходу за більш високими заробітками. Робочі професії майже втратили повагу в суспільстві.

Саме з цих причин ПАТ «Укрзалізняця» стикається з проблемою нестачі робочих кадрів. Хоча за рівнем оплати праці робітники не завжди поступаються менеджерам, якщо говорити про залізничну галузь. Все це є для Товариства викликом, який вимагає системного реагування.

Таким чином, згідно проведених аналітико-дослідницьких вимірів системи кадрової мобільності на ПАТ «Укрзалізняця» в умовах ринку виявлено, що все ж таки існують певні проблеми, а саме:

- відсутність інноваційної спрямованості кадрової політики та використання вдалого досвіду закордонних підприємств;
- не завжди відділ кадрів враховує особистісні характеристики кожного окремого робітника та не мають чіткої системи розвитку та вдосконалення кадрового потенціалу працівників;
- відсутність балансу на вітчизняному ринку праці.

Також необхідно зазначити, що існуюча та запланована підприємством зміна технологій, впровадження нових методів вимагає від підприємства миттєвої реакції на перенавчання працюючих, а також оволодіння ними

новими професіями. Зростаючі темпи економічних змін і гнучкість ринку праці завжди будуть призводити до необхідності зміни роботи і навіть професії. Все це дедалі більше вимагає переходу від традиційної форми зайнятості до гнучких та використання у процесі професійного навчання інноваційних технологій. Отже організація професійного навчання на підприємстві має важливе значення на сьогоднішній день в існуючих умовах ринку. Особливо, це стосується коли сучасній системі освіти України важко мобільно реагувати на потреби ринку праці.

Професійні знання і навички, отримані в навчальних професійних закладах, через кілька років застарівають і стають недостатніми. Тому концептуальна схема «навчання→робота→пенсія» в сучасних умовах трансформується в нову концепцію «навчання→(робота+навчання)→пенсія». Це означає, що складова (робота+навчання) забезпечує безперервність навчання людини протягом життя, а це вимагає впровадження на підприємстві організації гнучких інноваційних технологій професійного навчання, співпраці з вищими та спеціальними навчальними закладами. Все це відбувається з метою надання методичних рекомендацій для внесення постійних корективів в ті, чи інші дисципліни, особливо технічні.

Серед основних перешкод широкого впровадження інноваційних технологій професійного навчання кадрів на ПАТ «Укрзалізниця» слід назвати такі:

- керівництво не достатньо вкладає інвестиції в людський капітал, оскільки працівники, які одержали підготовку, можуть змінити місце роботи, і, таким чином, підприємство втратить свої кошти;
- для проведення професійного навчання на підприємстві є відсутність достатніх коштів в резерві;
- низька мотивація у працівників підвищувати свою кваліфікацію через невідповідність нарахованій їм заробітній платі.

Сучасна система професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів на виробництві потребує відродження і

модернізації. Тому дуже важливо вирішити вищезазначені проблеми стосовно впровадження інноваційних методів професійного навчання. Особливу увагу має бути приділено сприянню впровадженню в навчальний процес дуального навчання.

Також в другому розділі кваліфікаційної роботи, було виявлено, що на підприємстві збільшується коефіцієнт плинності кадрів, особливо за рахунок звільнень за власним бажанням. Отже працівників, особливо молодих співробітників не влаштовують їх заробітна плата, умови праці. Так до необхідних мір, які дозволяють утримувати співробітників на підприємстві й стимулювати їх до ефективної праці, можуть бути віднесені:

- складання програм розвитку кваліфікації й кар'єри, дублерства, утворення, кадрового резерву;
- кредитування, довгострокові бонуси та ін.;
- гнучке формування соціального пакета й надання пільг з урахуванням вислуги, кваліфікації й виробничих досягнень;
- розвиток корпоративної культури;
- запровадження дуальної форми навчання.

Численні взаємозалежні фактори підвищення показників продуктивності праці можна умовно об'єднати в наступні основні групи, що характеризують:

- удосконалювання техніки й технології. У цю групу факторів входить усе, що визначається сучасним науково-технічним прогресом;
- удосконалювання організації праці, тобто поліпшення використання живої праці. Цестосується підвищення кваліфікації кадрів, культурно-технічного рівня трудящих, зміцнення трудової дисципліни, а також удосконалювання системи заробітної плати.

Ефективним засобом підвищення мотивації є публічна висока оцінка гарної роботи, компетентності й умінь членів колективу. Мотивація трудової діяльності є сукупністю внутрішніх і зовнішніх сил. Вони спонукують людину до діяльності, визначають поведінку, форму діяльності, надають

цій діяльності спрямованість. Важливим напрямком роботи з персоналом є кадрове планування. Його ціль складається в забезпеченні робочих місць у необхідний момент часу й у необхідній кількості тими, хто їх шукає, відповідно до своїх здатностям, кваліфікації й вимог виробництва. Разом з тим, робітники повинні, з погляду продуктивності й мотивації, дозволити розвивати свої здібності. Тим самим вони підвищують продуктивність роботи, відповідаючи вимогам умов і організації роботи.

Фактори мотивації при надходженні кадрів до колективу ПАТ «Укрзалізниця», як правило, включають:

- розмір заробітної плати, наявність премій, бонусів, виплати за вислугу років;
- назву посади, коло повноважень і відповідальності, можливість кар'єрного просування й ін.;
- наявність корпоративної інфраструктури (їдальні, транспорту, засобів зв'язку) і т.д..

Для досягнення головної мети підприємства щодо скорочення плинності кадрів на підприємстві в силу її системного характеру необхідно використовувати наступні принципи:

- єдиний корпоративний підхід;
- концентрація зусиль підрозділів підприємства при розробці та реалізації спільних програм незалежно від їх функціональної підпорядкованості;
- комплексність;
- випереджальна постановка завдань на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, своєчасна розробка механізмів їх вирішення;
- гнучке планування і постійне коректування заходів з урахуванням змін зовнішнього і внутрішнього середовища та економічної кон'юнктури;
- конкретизація заходів на короткострокову перспективу, визначення напрямку заходів на довгострокову перспективу;

- доступність показників стратегії для моніторингу, можливість перевірки виконання, розробка цільових та контрольних показників по кожному напрямку;

- перехід від функціонального підходу (прийом, розвиток персоналу, відносини з профспілками, молодь) до цільового процесного підходу (забезпечення досягнення цільових параметрів);

- синергетичний ефект, отримання більшого ефекту за рахунок системного вирішення завдань, підвищення ефективності діяльності, якості, мотивації, розвитку лідерства, талантів, інноваційності, виконання системно пов'язаних зі стратегією окремих програм і концепцій;

- економічна ефективність – орієнтація при плануванні та реалізації заходів на оптимізацію ресурсів при дотриманні необхідних стандартів.

Головна мета стратегії зменшення плинності кадрів може бути досягнута шляхом вирішення наступних функціональних завдань:

- вдосконалення системи мотивації;
- безперервний розвиток персоналу на основі компетентного підходу та перехід до самонавчання;
- проведення ефективної молодіжної політики;
- вдосконалення корпоративної соціальної відповідальності та соціального партнерства;
- розвиток корпоративної системи управління персоналом на підприємстві.

Для кожного з функціональних завдань визначаються якісно нові або найбільш важливі напрями їх реалізації, а також план основних заходів з реалізації даної стратегії. Так удосконалення системи адаптації нових працівників здійснюватиметься за рахунок :

- підготовки та видання інформаційних матеріалів, орієнтованих на нових працівників;
- використання сучасних інструментів і каналів комунікацій, спрямованих на підвищення ефективності інформування нових працівників;

- розширення адаптаційних заходів для учнів на основі договорів з ПАТ «Укрзалізниця» з метою прискорення входження в посаду (виробнича практика, застосування систем оцінки кваліфікації).

Оптимізація чисельності персоналу у зв'язку з впровадженням, зміною технологій роботи здійснюватиметься за рахунок довгострокового планування заходів, пов'язаних з перспективним розвитком ПАТ «Укрзалізниця», на основі:

- створення високотехнологічних робочих місць;
- підвищення рівня механізації та автоматизації трудомістких виробничих процесів;
- застосування прогресивних технологій обслуговування та ремонту основних засобів;
- впровадження технічних засобів з більш низькою ремонтостістю.
- масштабного використання сучасних інформаційних технологій.

Метою функціонального завдання «вдосконалення системи мотивації» є створення комплексних механізмів стимулювання залученості персоналу у вирішення корпоративних завдань та підвищення ефективності трудової діяльності. Це відбувається за рахунок зростання зацікавленості в результатах праці та самореалізації. Основними напрямками в реалізації зазначеного функціонального завдання є:

- впровадження та реалізації корпоративних цінностей;
- вдосконалення корпоративної культури;
- розвиток сучасних каналів та інструментів внутрішньокорпоративних комунікацій;
- створення дієвих механізмів інформування персоналу;
- розвиток комплексної системи оцінки персоналу;
- вдосконалення систем оплати праці, моральної та матеріальної мотивації;
- впровадження системи управління якістю у сфері управління персоналом.

Сформована система залучення персоналу у вирішення корпоративних завдань, інтегрована з системами оцінки, мотивації, розвитку та навчання, що забезпечує зростання якості послуг, результативності та продуктивності праці, постійне впровадження поліпшень виробничих і управлінських процесів.

Процеси управління персоналом (розвиток персоналу, укомплектування персоналом, утримання персоналу тощо) повинні бути переорієнтовані на виконання адресних завдань підвищення особистої ефективності: виявлення і утримання найбільш цінних і перспективних працівників, підготовку кадрів з метою забезпечення найбільшої відповідності нових працівників необхідним компетенціями, розвиток талантів, організацію інформаційних заходів і зворотного зв'язку.

Залученість персоналу у вирішення корпоративних завдань буде забезпечено за рахунок чіткої постановки індивідуальних завдань розвитку, інформування про критерії оцінки виробничих та особистих досягнень, заходів стимулювання, пов'язаних з результативністю праці.

Удосконалення систем оплати праці, моральної та матеріальної мотивації здійснюватиметься за рахунок:

- продовження роботи з удосконалення системи оплати та мотивації праці працівників підприємства з урахуванням структурних перетворень, що відбуваються на підприємстві;
- системного підвищення якості виробничих процесів, впровадження нових технологій і зниження трудових витрат, забезпечення зростання продуктивності праці до рівня зарубіжних компаній – аналогів і зростання реальної заробітної плати;
- впровадження прогресивних форм організації праці та регулювання робочого часу;

Метою функціонального завдання «проведення ефективної молодіжної політики» є: розширення можливостей інноваційного розвитку підприємства за рахунок проведення комплексної корпоративної молодіжної політики,

залучення інтелектуального і творчого потенціалу молоді у вирішенні стратегічних завдань, зростання у молоді необхідних професійних і корпоративних компетенцій.

Основні напрями реалізації вищевказаного функціональної завдання:

- до виробничий розвиток майбутніх спеціалістів;
- формування нових можливостей для розвитку та кар'єрного зростання всередині підприємства;
- стимулювання активної участі молоді в розробці та впровадженні нових технологій на підприємстві;
- вдосконалення механізмів корпоративної молодіжної політики за рахунок організації програм і проектів, орієнтованих на різні молодіжні цільові аудиторії;
- розвиток професійних і корпоративних компетенцій молодих спеціалістів.

Загалом шляхи удосконалення кадрової мобільності на підприємстві та зменшення плинності кадрів у поєднанні з механізмами формування ефективної кадрової політики дають можливість розробити модель формування та використання кадрового потенціалу на підприємстві. Таким чином, підприємству ПАТ «Укрзалізниця» для удосконалення системи кадрової мобільності необхідно здійснювати продуману стратегію в питаннях управління кадрами, спираючись при цьому на світовий і вітчизняний досвід роботи з кадрами.

3.2. Економічне обґрунтування щодо запропонованих заходів удосконалення кадрової мобільності на підприємстві

Одним із напрямків удосконалення системи кадрової мобільності суб'єкта господарювання в умовах ринку є підготовка і перепідготовка

кадрів. В Україні вона здійснюється за допомогою системи державних і недержавних навчальних закладів. Форми підготовки здійснюються в спеціалізованих професійно-технічних училищах, а також безпосередньо на підприємствах шляхом індивідуального і бригадного навчання. З метою оволодіння суміжними спеціальностями за необхідності організовуються курси, які одночасно забезпечують і підвищення кваліфікації [34, с.125].

Підготовку спеціалістів середньої і вищої кваліфікації здійснюють навчальні заклади різних рівнів. Поступово входить в практику підготовка кадрів на основі укладених між навчальними закладами і підприємствами та організаціями за рахунок їх власних коштів договорів. Для планування управління людськими ресурсами на підприємстві й підвищення їхньої кваліфікації розробляється баланс кваліфікованих кадрів за професіями і спеціальностями приблизно за схемою яка наведена на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1. Методи визначення та показники рівня продуктивності праці

За допомогою проведеного аналізу в п.3.1 даної кваліфікаційної роботи отримано висновок, що функція управління кадровою політикою на ПАТ «Укрзалізниця» реалізується не в повному обсязі, що свідчить про наявність нестачі кадрів та неповне розкриття потенціалу співробітників з метою досягнення цілей підприємства. Таким чином, найважливішим чинником ефективної роботи співробітників на ПАТ «Укрзалізниця» є своєчасна і високоякісна підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу, що сприяє обширному діапазону їх практичних знань, практичних умінь і навиків. Між кваліфікацією працівника і ефективністю його праці існує пряма залежність: зростання кваліфікації на один розряд приводить, за даними О.Грішньої, О. Шпирко до 0,034% зростання продуктивності [21, с.9.]. При цьому необхідно використовувати людські ресурси відповідно до їх професії і кваліфікації, управляти профорієнтацією і створювати сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, що відображає характер і рівень взаємин між працівниками.

Підвищення потенціалу кадрів на ПАТ «Укрзалізниця» потребує додаткових витрат на робочу силу, які в майбутньому компенсуються ростом продуктивності праці і зниженням витрат виробництва, що у свою чергу дає можливість до 10%-15% фонду робочого часу витрачати на підготовку і перепідготовку працівників. Розробка та використання програм з навчання та розвитку людських ресурсів доцільна лише у випадку їх економічної обґрунтованості. А саме, у випадку коли витрати на навчання персоналу не перевищують отриманого ефекту.

Для того, щоб виміряти ефект навчання ПАТ «Укрзалізниця» необхідно перш за все визначити критерії ефективності, та як наслідок процедури оцінки ефекту від навчання. Якщо, вести мову не про суб'єктивну оцінку результатів навчання, а про числовий ефект від навчання то його можна виміряти у відповідності до критеріїв поділу персоналу на групи.

Згідно з Державним класифікатором професій (класифікатор професій ДК 003-95) персонал поділяється на п'ять категорій: керівники;

професіонали; фахівці; технічні службовці; робітники [25].

Перша категорія працівників ПАТ «Укрзалізниця» - керівники, які здійснюють функції загального управління. Умовно їх поділяють на три рівні. До вищого рівня відноситься - генеральний директор, директори. До другого середнього рівня (основні структурні підрозділи) - начальники цехів, відділів, центрів тощо. Третій - це первинний (керівники безпосередніх виконавців) - начальники лабораторій, бюро, змін тощо. До керівників належать також головні спеціалісти, а також заступники всіх названих працівників. Навчання цієї групи фахівців найбільш затратне та найменше піддається оцінці [51, с.112].

Друга категорія – професіонали. Вони вирішують питання, які стосуються створення і впровадження у виробництво нових знань у формі теоретичних та прикладних розробок. А також розробляють варіанти вирішення окремих виробничих і управлінських проблем, остаточне розв'язання яких входить до компетенції керівників. На підприємстві це передусім інженери, економісти, юристи та ін. Підготовка професіонала потребує відповідної вищої освіти III -IV рівня (кваліфікація: спеціаліст, магістр), а на окремих роботах - і наукового ступеня (кандидата, доктора відповідних наук) або вченого звання (старшого наукового співробітника, доцента, професора). З ідеологічних міркувань у радянські часи штучно принижувалася роль високоосвічених спеціалістів та інтелігенції взагалі. Але саме їхні знання та вміння в сучасних умовах стають рушійною силою прогресу суспільства в цілому і кожного окремого підприємства зокрема [38, с.212].

Третя категорія – фахівці. Професійні завдання фахівців полягають у виконанні спеціальних робіт. Вони пов'язані із застосуванням положень і використанням методів відповідних наук (бухгалтери, касири-експерти, техніки на виробництві, фахівці в галузі обчислювальної техніки, інспектори з кадрів) [15, с.54]. Робота фахівців також пов'язана з аналізом та обробкою інформації і потребує кваліфікації молодшого спеціаліста, бакалавра, а на

деяких роботах - і спеціаліста.

Наступна категорія – технічний персонал, який здійснює підготовку й оформлення документів, облік, контроль, господарське обслуговування, виконуючи при цьому чітко регламентовану суто технічну роботу [43, с. 43]. Злагоджена робота технічних службовців вивільнює робочий час спеціалістів та керівників від простої, але необхідної роботи, сприяючи повнішому використанню кваліфікаційного потенціалу персоналу.

Остання категорія працівників – це робітники, які безпосередньо створюють матеріальні цінності або надають послуги виробничого характеру. Вони керують машинами та механізмами, ремонтують, налагоджують і обслуговують обладнання. Для розрахунку трудомісткості виробництва, організації оплати праці заведено розрізняти основних та допоміжних робітників. Основні робітники безпосередньо беруть участь у технологічних процесах. Ці процеси змінюють форму, структуру, характеристики предмета праці, його розташування тощо. У результаті створюються матеріальні продукти чи послуги. Допоміжні робітники обслуговують обладнання та робочі місця і в основному, і в допоміжному виробництві [19, с.98]. Ефект від їхнього навчання проявляється одразу у вигляді збільшення продуктивності праці.

Керівництву ПАТ «Укрзалізниця» доцільно відноситися до витрат на навчання персоналу, як до інвестицій. У цьому випадку логічним є питання повернення інвестицій в навчання. Адже, якщо направляти кошти в розвиток персоналу, то і результат повинен бути вимірним. В даному випадку використаємо оцінку ефективності навчальної програми, яка є центральним моментом управління професійним навчанням у сучасній організації.

Інвестиції в розвиток персоналу повинні принести віддачу у вигляді підвищення результативності діяльності організації. Це відображається в прагненні багатьох компаній одержати від професійного навчання персоналу додатковий прибуток. Практика показує, що менше число кваліфікованих, професійних високооплачуваних співробітників принесе більше користі, ніж

значна кількість менш кваліфікованих і менш оплачуваних працівників. Організація виграє на професіоналізмі, керованості, витратах на розвиток.

Таким чином, розрахуємо ефективність вкладення коштів в розвиток персоналу на ПАТ «Укрзалізниця». Основними показниками, які характеризують ефективність вкладення коштів в проект є:

- чистий дисконтований дохід (ЧДД);
- індекс доходності (ІД);
- внутрішня норма доходності (ВНД);
- термін окупності (Т);
- коефіцієнт ефективності інвестицій (КЕІ) [31, с. 39].

Чистий дисконтований дохід (ЧДД) визначається сумою поточних результатів (ефектів) з врахуванням дисконтування за весь розрахунковий термін дії заходу або сумою перевищення інтегральних результатів над інтегральними витратами. Величина ЧДД для постійної норми дисконту (E) розраховується за формулою :

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T \frac{R_t - Z_t}{(1+i)^t}, \quad (3.1)$$

де T - період часу дії заходу (життєвий цикл заходу) в роках;

R_t - очікувані результати від вкладення інвестицій;

Z_t - витрати на впровадження заходу;

i - відсоткова ставка.

Якщо $\text{ЧДД} > 0$, то проект є ефективним при заданій нормі дисконту, і може розглядатися питання про його прийняття (впровадження). Якщо $\text{ЧДД} < 0$, то інвестор ризикує отримати збитки.

Індекс доходності (ІД) — це відношення чистого дисконтного доходу до величини капітальних вкладень:

$$ID = \frac{Rt}{(1+i)^t} \Big/ z_t. \quad (3.2)$$

Внутрішня норма доходності (ВНД) являє собою таку норму дисконту (*Евн*), при якій величина приведених ефектів дорівнює приведеним капіталовкладенням:

$$ВНД = \sum_{t=0}^T \frac{P_t - z_t}{(1-i)^t} = \sum_{t=0}^T \frac{K_t}{(1-i)^t}, \quad (3.3)$$

Величина *ВНД* порівнюється з нормою доходу, яку бажав би отримати інвестор на вкладений капітал. Якщо розрахована *ВНД* більша, ніж бажана інвестором, то інвестиції в даний проект оправдані і можуть реалізовуватися. В іншому випадку вони не оправдані.

Якщо порівняння альтернативних варіантів за показниками ЧДД і ВНД приводить до протилежних результатів, то перевагу слід надати ЧДД.

Термін окупності (*T*) - мінімальний період часу від початку вкладання інвестицій [31, с.259], за який дисконтовані витрати покриваються дисконтованим доходом:

$$T = \frac{z_t}{\frac{R_t}{(1+0,1)^t} \Big/ t}, \quad (3.3)$$

На підприємстві є 1 фахівець по кадрам, якому необхідно підвищити кваліфікацію для більш ефективної та продуктивної праці. Курси підвищення кваліфікації для менеджерів з персоналу коштують 950 грн. в місяць, термін їх проходження складає 6 місяців. Підприємству необхідно вкласти для цього 5700 грн. Очікуваний дохід від підвищення продуктивності праці робітника, який пройде курси підвищення кваліфікації, складає 7250 грн. через 3 роки. Планується інвестувати під 10% річних. Щоб розрахувати чистий дисконтований дохід (ЧДД), потрібно скористатися формулою:

$$ЧДД = \frac{7250}{(1+0,1)^1} + \frac{7250}{(1+0,1)^2} + \frac{7250}{(1+0,1)^3} - 5700 = 12329,7$$

Тепер можна розрахувати індекс доходності ($ІД$):

$$ІД = \frac{12329,7}{5700} = 2,16$$

Після цього можна розрахувати точний термін окупності інвестицій (T), вкладених у підвищення кваліфікації людських ресурсів:

$$T = \frac{5700}{12329,7 / 3} = 1,3 \text{ роки}$$

Таким чином, можна зробити висновок, що даний захід з підвищення кваліфікації кадрів є ефективним, бо $ЧДД > 0$, а $ІД > 1$.

Ще одним заходом, який дозволить удосконалити організацію праці людських ресурсів, є перепідготовка. Перепідготовка людських ресурсів має економічну ефективність та доцільність застосування. Це можна економічно обґрунтувати. На підприємстві є працівники, які не задоволені сферою своєї діяльності, але бажають залишитись на підприємстві. Щоб не втрачати людей, підприємству можна здійснити перепідготовку цих кадрів.

Працівників, яким потрібно пройти перепідготовку, 4 чоловіка. Підприємство зацікавлено в отриманні нових висококваліфікованих кадрів, тому має відправити їх в магістратуру, вартість навчання в якій в Запорізькому вузі становить в середньому 23 000 грн. Для перепідготовки 4 чоловік підприємству необхідно вкласти 92 000 грн. Очікуваний дохід від здобуття підприємством нових висококваліфікованих кадрів через 2 роки складає 100 000 грн. Відсоткова ставка 20%.

Спершу можна розрахувати чистий дисконтований дохід:

$$ЧДД = \frac{100000}{(1+0,2)^1} + \frac{100000}{(1+0,2)^2} - 92000 = 60777,7$$

Тепер розрахуємо індекс доходності:

$$ІД = \frac{60777,7}{92000} = 0,66$$

Для того, щоб розрахувати через який період інвестиції, які було вкладено на здійснення перепідготовки кадрів почнуть покриватися доходами, потрібно обчислити термін окупності:

$$T = \frac{92000}{60777,7 / 2} = 3,02 \text{ роки}$$

Таким чином, захід з впровадження перепідготовки людських ресурсів є ефективним, тому що ЧДД > 0 та ІД > 1.

У процесі розвитку підприємство рано чи пізно зіштовхнеться з проблемою зниження контролю за тою чи іншою ділянкою роботи, зниженням активності працівників і, відповідно, уся діяльність підприємства в цілому, що безпосередньо впливає на внутрішній дух підприємства, відбивається на економічних результатах діяльності.

Таким чином, можна зробити висновок, що в ринкових умовах економічне обґрунтування, передбачає створення умов ефективного функціонування і розвитку персоналу на ПАТ «Укрзалізниця». Після проведення економічного обґрунтування, керівництво підприємства в цілях вибору оптимальних варіантів, приймаються та розробляються рішення та пропозиції, щодо удосконалення системи підготовки та перепідготовки кваліфікації персоналу та подальшої діяльності підприємства. Ефективність роботи значно підвищується, коли керівництво підприємства піклується про людей, у результаті підвищується їх життєвий тонус і психологічний клімат у колективі.

3.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення кадрової мобільності на підприємстві

Досліджуючи практичні рекомендації щодо удосконалення кадрової мобільності суб'єкта господарювання, зазначимо, що реалії сьогодення

свідчать про нестачу кадрового ресурсу робочих професій як на ПАТ «Укрзалізниця, так і на будь якому іншому підприємстві України. В першу чергу це пов'язане з міграцією до країн Заходу за більш високими заробітками. А головне, робочі професії майже втратили повагу в суспільстві. Хоча за рівнем оплати праці робітники не завжди поступаються менеджерам, якщо говорити про залізничну галузь. Все це є для ПАТ «Укрзалізниця» викликом, який вимагає системного реагування. Керівництво Компанії вважає своєю стратегічною ціллю створення максимально сприятливих умов для залучення молоді до роботи на залізничних підприємствах, здобуття нею кваліфікованої робітничої професії та адаптації в колективах залізничників.

Таким чином, одним зі стратегічних напрямків реформування професійної освіти в Україні є запровадження дуальної форми освіти, що враховує, крім набуття теоретичних знань, опанування практичних навичок роботи за обраною спеціальністю. Звичайно, така методика навчання потребує тісної співпраці між навчальними закладами і роботодавцями, зацікавленими у залученні висококваліфікованих фахівців.

Дуальна форма навчання – впроваджується на базі підприємств, установ, організацій, та передбачає зміцнення зв'язків навчання з виробництвом, визначення провідної ролі та підвищення відповідальності роботодавців за якість підготовки робітничих кадрів

Упровадження елементів дуальної форми навчання базується на поєднанні в навчальному процесі професійно-теоретичної та професійно-практичної підготовки в обсягах 30% (40%) теоретичних занять до 70% (60%) практичних занять (див.рис.3.2)

Виробниче навчання та виробнича практика здійснюється безпосередньо в умовах виробництва з використанням матеріально-технічної бази та кадрового потенціалу підприємства. Це надає можливість учням одночасно з навчанням у професійно-технічному навчальному закладі опановувати обрану професію безпосередньо на виробництві.

Система підготовки кадрів з елементами дуальної форми навчання впроваджується в рамках реалізації дослідно-експериментальної роботи Всеукраїнського рівня «Професійна підготовка кваліфікованих робітників з використанням елементів дуальної системи навчання» (наказ Міністерства освіти і науки України від 16.03.2017 р. № 298).



Рисунок 3.2. Дуальна форма навчання

Укрзалізниця спільно з декількома профільними професійно-технічними та вищими навчальними закладами вже розпочала масштабну роботу щодо впровадження дуальної системи навчання. Пілотні проекти повинні були стартувати ще у вересні 2018 року у трьох регіональних філіях — «Придніпровська залізниця», «Одеська залізниця» та «Південно-Західна залізниця». Але данні проекти поки що залишаються в стадії розробки, тому що дана форма навчання потребує доопрацювання. Даним проектом на ПАТ «Укрзалізниця» займається Директор Департаменту розвитку персоналу та кадрової політики (ЦПК) ПАТ «Укрзалізниця» Людмила Василега. Яка стверджує, «що ПАТ «Укрзалізниця» готова надати можливість майбутнім спеціалістам здобути практичні навички роботи у власних виробничих підрозділах» [56].

Щодо підтримки з боку Міністерства, то Міністерство освіти і науки та ПАТ «Укрзалізниця» уклали Меморандум про співробітництво, що передбачає розробку нових навчальних програм та посібників, дуальну освіту, роботу за фахом для випускників закладів освіти та інші напрями співпраці. У документі прописано ті основні напрями, за якими заклади і вищої, і професійної освіти зможуть співпрацювати з таким масштабним підприємством як «Укрзалізниця». Така співпраця відкриває багато нових можливостей. Наприклад, Міносвіти отримуватиме та даватиме закладам інформацію про потреби у залізничниках на ринку праці.

ПАТ «Укрзалізниця» як найбільший роботодавець країни зацікавлена у нових кваліфікованих кадрах. Для підвищення якості підготовки персоналу із професійною та вищою освітою для залізничного транспорту, реалізації єдиних підходів щодо професійної орієнтації молоді, закріплення набутих знань, умінь та навичок, отриманих в процесі навчання, а також розробки механізмів забезпечення випускників робочими місцями на підприємствах залізничної галузі, і був укладений Меморандум про співробітництво [58].

Тож, за інформацією Міносвіти, угода відкриває нові можливості як для закладів професійної освіти, так і для університетів. Зокрема, сторони домовились, що робота з підготовки фахівців залізничної галузі триватиме за двома напрямками - теоретичним та практичним.

Теоретичний блок включатиме оновлення освітніх програм, організацію тематичних конференцій, круглих столів та семінарів. Фахівців «Укрзалізниці» залучатимуть до роботи в екзаменаційних комісіях, співпраці над дипломними проектами тощо.

Практичний блок допомагатиме студентам та учням закріпити отримані під час навчання знання. Так, «Укрзалізниця» організовуватиме практику на базі своїх регіональних філій, допомагатиме покращувати матеріально-технічну базу тим закладам освіти, які готують фахівців для залізничного транспорту.

Також, зазначимо, що Міністерства освіти та науки погодили перелік з шести професійних навчальних закладів. Це професійно-технічне училище № 12 у місті Знам'янка, Люботинський професійний ліцей залізничного транспорту, Київське вище професійне училище залізничного транспорту імені В.С. Кудряшова. Також сюди увійшли наступні державні навчальні заклади: Козятинське міжрегіональне вище професійне училище залізничного транспорту, Мелітопольський багатoproфiльний центр професійно-технічної освіти та Запорізький професійний ліцей залізничного транспорту. Всі перелічені заклади вже сьогодні співпрацюють з чотирма регіональними філіями: Південно-Західною залізницею, Одеською залізницею, Південною залізницею та Придніпровською залізницею.

Таким чином, керівництву ПАТ «Укрзалізниця» необхідно вважати своєю стратегічною ціллю створення максимально сприятливих умов для залучення молоді до роботи на залізничних підприємствах, здобуття нею кваліфікованої робітничої професії та адаптації в колективах залізничників.

Удосконалення професійного навчання персоналу безпосередньо на виробництві має здійснюватись у двох основних напрямках: підвищення ефективності підготовки (змісту, форм і методів навчання); створення організаційних структур, які забезпечували б розвиток професійного навчання кадрів на виробництві.

Щодо переваг та недоліків упровадження елементів дуальної форми навчання у професійній підготовці кваліфікованих робітників, управлінський супровід проектної діяльності з використанням дуальної форми освіти в організації професійного навчання; інтелектуального та виробничого партнерства в системі професійної (професійно-технічної) освіти, то вони розглянуті у таблиці 3.1

Таблиця 3.1 - SWOT – аналіз упровадження елементів дуальної форми навчання у професійній підготовці кваліфікованих робітників

Сильні сторони	Слабкі сторони
- професійне навчання регулюється принципом ринкової економіки; - зростання попиту на випускників на ринку праці, які навчалися за дуальною формою навчання; - підвищення якості підготовки робітничих кадрів та її відповідність вимогам роботодавців; - тісна співпраця між урядом і бізнес-спільнотою (розроблення стандартів, навчальних планів і програм, оцінювання умінь учнів під час іспитів, забезпечення робочих місць на підприємствах); - взаємовигода: держава, заклади професійної (професійно – технічної) освіти, підприємства та учні; - мотивація учнів до навчання та отримання професійних умінь; - підняття престижу професійної освіти.	- Відсутність нормативно-правового забезпечення дуальної форми навчання; - Недосконалість, застарілість матеріально-технічної бази; - Недостатня готовність педагогічних працівників до запровадження дуальної форми навчання; - Складність пошуку роботодавців та укладання з ними договорів; - Небажання роботодавців укладати угоди з учнями на початку їхнього навчання; - Значні часові та фінансові витрати на оновлення матеріально-технічної бази; - Необхідність спеціальної підготовки наставників, інструкторів на виробництві; - Недосконалість механізмів реалізації багатоканального фінансування.
Можливості	Загрози
- Подолання розриву між теорією й практикою в навчально-виробничому процесі; - Удосконалення матеріально-технічної бази; - Свідоме обрання учнями професії; - Скорочення безробіття серед молоді; - Використання дистанційного професійного навчання під час теоретичної підготовки; - Упровадження в навчально-виробничий процес інноваційних педагогічних технологій, методів та прийомів (кейси, ділові ігри, проекти, тематичні конференції, конкурси, тощо).	- Скорочення обсягу учнівського контингенту; - Зникнення підготовки за певними професіями у зв'язку з економічною кризою; - Відмова підприємств фінансувати професійну підготовку робітничих кадрів; - Низький рівень зацікавленості підприємств у співпраці щодо дуальної форми навчання; - Поступове зменшення часу на загальноосвітню підготовку.

За допомогою аналізу упровадження елементів дуальної форми навчання у професійній підготовці кваліфікованих робітників можна виокремити наступні напрями роботи (див.рис.3.3):



Рисунок 3.3. Напрями роботи щодо упровадження дуальної форми навчання

Отже, основне завдання дуальної форми навчання є усунення основних недоліків традиційних форм і методів навчання майбутніх кваліфікованих робітників, подолання розриву між теорією і практикою, освітою й виробництвом, та підвищення якості підготовки кваліфікованих кадрів із урахуванням вимог роботодавців у рамках нових організаційно-відмінних форм навчання.

Саме тому необхідно сприяти подальшому розвитку експорту елементів дуальної форми підготовки кваліфікованих кадрів та прискорити запровадження її елементів у систему професійної (професійно-технічної) освіти не тільки на ПАТ «Укрзалізниця» а й в Україні.

Висновки до третього розділу

1. Розглянувши шляхи управління та удосконалення системи кадрової мобільності на підприємстві в умовах ринку, можна зазначити, що підвищенню ефективності використання кадрового потенціалу підприємства сприяє вдале керування кадрової служби кар'єрою працівників. Існують такі

основні етапи керування кар'єрою, як: планування індивідуального професійного рівня працівників; організація придбання працівниками необхідного рівня професійної підготовки; аналіз та оцінка діяльності, результатів і способів діяльності, особистих та професійних якостей працівника, його професійного досвіду; контроль діяльності працівника, раціонального використання його професійного досвіду. Шляхи удосконалення системи кадрової мобільності на підприємстві включають в себе визначення вартісних характеристик персоналу, пошук резервів їх поліпшення, визначення рівня ділової активності працівників, поліпшення системи перепідготовки кадрів, а також поліпшення умов праці. Що стосується зниження плинності кадрів, то впровадження нових систем мотивації праці сприятиме підвищенню ефективності виробництва, зменшенню непродуктивних втрат робочого часу, покращенню психологічного клімату в колективах і як наслідок збереженню кадрів на підприємстві.

2. За допомогою економічного обґрунтування доведено ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення управління кадровою політикою на ПАТ «Укрзалізниця». Отже, якщо підвищити рівень заробітної плати, покращити навчання працівників, а також підвищити мотивацію праці на підприємстві, то буде можливість значно зменшити плинність кадрів та підвищити продуктивність праці.

3. Запропоновані заходи і рекомендації, які мають забезпечити підвищення ефективності управління кадровою політикою ПАТ «Укрзалізниця» з одного боку та удосконалення системи кадрової мобільності сприяють вирішенню питань обліку кадрів, планування потреби в них, соціалізації, оцінки і т.д., а з іншого – формування кадрового складу, який має задовольнити вимоги конкурентоспроможного ринку праці.

Це в свою чергу можна зробити за допомогою дуального навчання, як сучасної форма професійної підготовки працівників. При глобалізації економіки країни, посилення конкурентності, виходу підприємств України на

міжнародні ринки виникає потреба в, не просто кваліфікованих робітниках, а робітниках з високим інтелектуальним потенціалом, творчими нахилами і креативним мисленням, з високою відповідальністю та самодисципліною. У XXI віці інтелектуальний потенціал країни та кожного підприємства або установи окремо, стає основним людським ресурсом. Цей ресурс ґрунтується на виконанні вимог державних і міжнародних освітніх та професійних стандартів, творчому підході до їх реалізації та розвитку, напрямком оптимізації освіти, максимального задоволення освітніх потреб особистості та суспільства, диференціації професійної підготовки, вхід нашої країни до світового освітянського простору. Головним завданням сучасного професійного навчання в умовах стрімких змін, що відбуваються у світі, є підготовка кваліфікованих робітників і молодших спеціалістів, здатних до самореалізації, швидкого реагування до потреб ринку праці, активна участь у соціально-економічних і культурних процесах країни та світу.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА ТЕХНОГЕННА БЕЗПЕКА

4.1. Аналіз потенційно небезпечних і шкідливих чинників виробничого середовища

Відповідно до теми кваліфікаційної роботи магістра як об'єкт дослідження в розділі «Охорона праці» нами взято відділ кадрів відокремленого структурного підрозділу «Запорізького моторвагонного депо» державного підприємства «Придніпровська залізниця» ПАТ «Укрзалізниця» у зв'язку з отриманням у даному відділі необхідної вихідної інформації для написання роботи та місцем реалізації отриманих у роботі результатів. Приміщення відділу кадрів Запорізького моторвагонного депо знаходиться на другому поверсі адміністративної будівлі. Приміщення відділу кадрів має загальну площу 14 м^2 , висота – 3,2 м., приміщення має два вікна. Кількість працюючих у приміщенні – 2 особи. На одного працюючого в приміщенні припадає: $14 : 2 = 7 \text{ (м}^2\text{/чол.)}$ робочої площі, що відповідає нормативним значенням. В кімнаті знаходиться два комп'ютера, два принтера, два сканера, кондиціонер. Напруга джерела живлення у приміщенні – 220 В. Також, в кімнаті розміщені 2 письмових стола, шафа для документів, шафа для одягу та дві тумбочки для документів.

За небезпекою ураження електричним струмом приміщення відділу кадрів належить до приміщень без підвищеної небезпеки ураження електричним струмом працюючих. Гігієнічну характеристику трудового процесу і чинників виробничого середовища для працівників відділу кадрів Запорізького моторвагонного депо показано в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1 – Карта умов праці на робочому місці

№	Чинники виробничого середовища і трудового процесу	Нормативне знач.	Факт, знач.	III класи: шкідливі і небезп. умови			Тривалість дії зміну %
				I	II	III	
I.	Шкідливі хімічні речовини.						
2.	Пил переважно фіброгенної дії, мг/ м3	4	2.1	--	-	--	90
3.	Вібрація, дБ	-	-	-	-	-	-
4.	Шум, дБА	50	40	-	-	-	90
5.	Інфразвук. дБ	-	-	-	-	-	-
6.	Ультразвук, дБ	-	-	-	-	-	-
7.	Неіонізуючі випромінювання:						
	- радіочастотний діапазон, В/м	12	10	-	-	-	80
	- діапазон промислової частоти, кв/м	15	13	-	-	-	70
	- оптичний діапазон (лазерне випромінювання), вт/ м2	-	-	-	-	-	-
	- статична електрика В	0.5	0.3	-	-	-	80
8.	Мікроклімат в приміщенні: Теплий період року: - температура повітря, °С - швидкість руху повітря, м/с - відносна вологість, % - інфрачервоне випромінювання, Вт/ м2 Холодний період року: - температура повітря, °С - швидкість руху повітря, м/с - відносна вологість. % - інфрачервоне випромінювання, Вт/ м2	23-25 0.1 40-60 - 22-24 0.1 40-60 -	23 0.1 50 - 19 0,1 55 -	- - - - 3 - - -	- - - - - - - -	- - - - - - - -	90 90 90 - 90 90 90 -
9.	Категорія важкості і напруженість праці	Категорія робіт: легка помірно напружена -					-1a
10	Загальна оцінка умов праці:	Допустимі умови праці					

Згідно із СНиП 2.09.04–87 [62, с.24] на кожного працюючого в адміністративних приміщеннях повинно припадати не менше 6 (м²/чол.)

робочої площі. Висота приміщення – не менше 3.2 м. Отже, нормативи розмірів та забезпечення працюючих робочою площею в приміщенні дотримано.

4.2. Виробнича санітарія

Досліджуючи мікроклімат, зазначимо, що мікроклімат приміщень — це сукупність фізичних чинників та умов навколишнього середовища, які зумовлюють його тепловий стан і впливають на теплообмін людини. Основними чинниками, які формують мікроклімат приміщень, є: температура, швидкість руху та вологість повітря, а також радіаційна температура, тобто середня температура поверхонь обгороджувальних конструкцій і предметів [49, с. 23].

Вивчаючи склад повітря робочої зони, зазначимо, що температура повітря визначається термометрами (ртутними, спиртовими й електричними та термографами в градусах за шкалою Цельсія. Середня температура приміщення визначається на рівні зросту людини (1,5 м від підлоги) у п'яти точках: одна з них знаходиться в центрі приміщення, а інші чотири — в його кутах. Після проведення вимірювань визначають середню арифметичну величину, яка і є показником середньої температури. Дослідження повторюють через 10-15 хв [65, с. 34].

Величину перепаду температури по горизонталі одержують шляхом визначення різниці температур у трьох точках: на відстані 0,5 м від зовнішньої стіни, в центрі приміщення та на відстані 0,5 м від внутрішньої стіни. Величина перепаду температури по вертикалі характеризується різницею в показниках термометрів, які розташовані відповідно на відстані 10 см від підлоги, 1,5 м від підлоги та 10 см від стелі.

Добовий перепад температур визначається шляхом зіставлення

показників денної та нічної температур. Оптимальними у більшості приміщень слід вважати: середню температуру в приміщенні в межах 18—22 °С, перепади температури по горизонталі та вертикалі — до 2—3 °С, добовий перепад — до 2 °С (при використанні центрального опалення) та до 5 °С (у разі застосування місцевого опалення) [22, с.43].

Виходячи з категорії виконуваних робіт по важкості (легка 1а) і характеристики приміщення з урахуванням періодів року, у відповідності з вимогами Санітарних норм встановлені параметри для повітряного середовища приміщення відділу кадрів (див. Таблиця 4.1) [65, с.67.].

Нормовані величини температури, відносної вологості і швидкості руху повітря у відділі кадрів Запорізького моторвагонного депо визначаються оптимальними параметрами мікроклімату. На працездатність працівників впливають температура і вологість повітря. Згідно з дослідженням американських вчених, при температурі в 25 градусів співробітники, які друкують текст на комп'ютері, роблять 10% помилок. Як тільки температуру знизили до 20 градусів, швидкість роботи збільшилася вдвічі, а кількість помилок зросла до 25%.

У теплий період року - температура повітря 23-25°С, відносна вологість 40-60% та швидкість руху - 0,1 м/с.

У холодний період року за нормами температура повітря повинна складати 22-24°С, відносна вологість повинна бути 40-60% та швидкість руху - 0,1 м/с. В приміщенні відділу кадрів Запорізького моторвагонного депо в холодну пору року обігрів відбувається через радіаторні батареї, але цього недостатньо для отримання нормованої температури і температура в відділі маркетингу складає 19 °С. Для вирішення даної проблеми використовуються 1 електрообігрівач та при температурі повітря на вулиці до -5 °С, використовується для обігріву кондиціонер.

Для підтримки допустимих значень мікроклімату та концентрації позитивних та негативних іонів необхідно передбачати установки або прилади зволоження або штучної іонізації, кондиціонування повітря.

Вологість - це показник, що характеризує вміст у повітрі водяної пари. Відносна вологість - це кількість води, яка міститься в повітрі при даній температурі в порівнянні з максимальною кількістю води, яка може міститися в повітрі при тій же температурі у вигляді пари [18].

Відносна вологість повітря в приміщенні залежить від пори року і погоди, а також від життєдіяльності людей. Оскільки взимку важливість повітря в приміщеннях знижується, то необхідно додаткове зволоження. За теплої та дощової погоди вологість в приміщеннях підвищується. У літній час, навпаки, повітря може бути надто вологий. Злегка знизити вологість можна за допомогою підігріву підлоги. В середньому вологість від життєдіяльності людини (поливання кімнатних рослин, прання, приготування їжі) збільшується на 10%. Найбільш комфортна для людини вологість становить 55-70% взимку і 60-75% влітку.

Щодо освітлення виробничих приміщень, то для нормальної зорової роботи необхідно створювати такі умови, щоб не виникали професійні захворювання або виробничий травматизм. Освітлення має відповідати встановленим нормативам та характеру зорової виробничої діяльності:

- 1) забезпечувати достатню рівномірність та постійність освітлення відсутність умов переадаптації органів зору;
- 2) не створювати сліпучої дії від джерела світла і предметів, що знаходяться в полі зору;
- 3) не створювати на робочих поверхнях різких та глибоких тіней, бути рівномірним на площині, що освітлюється [26, с.4].

Штучне освітлення передбачається у всіх виробничих та побутових приміщеннях для компенсації нестачі природного світла та освітлення приміщення у темний період доби. Від того, наскільки кваліфіковано воно спроектоване залежить безпека праці та самопочуття працівників, продуктивність їхньої праці та якість продукції. Відомо, що раціонально виконане штучне освітлення приміщень при одній і тій же витраті електроенергії підвищує продуктивність праці на 15-20% [22, с.47].

Тож, проведемо розрахунок штучного освітлення для кабінету відділу кадрів Запорізького моторвагонного депо, який полягає у визначенні потужності джерела світла за заданою освітленістю, або у визначенні за даними розмірами світильників і відомій площі джерел світла освітленості на розрахунковій площині і розподілу яскравості в полі зору. Для розрахунку штучного освітлення використовують в основному три методи: світлового потоку (коефіцієнт використання світлового потоку), точковий та питомої потужності.

Для освітлення кабінету відділу кадрів Запорізького моторвагонного депо застосовуються люмінесцентні лампи «Універсаль» без затемнення потужністю 80 Вт. Система освітлення – загальна.

Вихідні дані:

- довжина приміщення $a = 4\text{м}$;
- ширина $b = 3,5\text{ м}$;
- висота $h = 3,2\text{ м}$;
- розряд зорової роботи – IVв;
- джерело світла – Л – люмінесцентна лампа;
- Коефіцієнти відбиття від поверхні:

Стелі – 50%

Стін – 30%

Підлоги – 10%

Розрахунок:

1. Визначаємо мінімальну нормовану освітленість залежно від характеристики зорової роботи (СНиП II-4-79).

$$E_n = 200 \text{ лк.} \quad (4.1)$$

2. Вибираємо систему освітлення – загальна.

3. Вибираємо джерело світла і тип світильника – ЛПО-01. Оскільки світильники кріпляться до стелі, то їх висота над підлогою майже рівна висоті приміщення $h_0 = 3,2\text{ м}$, відповідає вимогам СНиП II-4-79.

4. Визначаємо висоту світильника над робочою поверхнею:

$$H = H - (h_p + h_n); \quad (4.2)$$

де H – висота приміщення, м;

h_p – висота від підлоги до освітлювальної поверхні, м;

h_n – висота від стелі до світильника, м.

$$H = 3,2 - (0,7 + 0,1) = 2,4 \text{ м.}$$

5. Показник приміщення становить:

$$i = \frac{a * b}{h * (a + b)}; \quad (4.3)$$

де a, b - відповідно довжина і ширина приміщення, м;

h - висота підвісу світильника над робочою поверхнею, м. [67, с. 5]

$$i = \frac{4 * 3,5}{2,4 * (4 + 3,5)} = 0,7$$

6. За показником приміщення і коефіцієнтами відбивання світла від стелі, стін, робочої поверхні та типом світильника за світлотехнічними таблицями знаходимо коефіцієнт використання світлового потоку: При $i = 0,7$: $\rho_{\text{стелі}} = 50\%$, $\rho_{\text{стін}} = 30\%$ для світильника ЛПО-01 коефіцієнт використання = 0,28.

7. Визначаємо необхідну кількість світильників, для забезпечення необхідної нормованої освітленості робочих поверхонь, якщо відомо, що в кожному світильнику встановлено по дві лампи ЛДЦ-80, а світловий потік однієї такої лампи становить $\Phi_{\text{л}} = 3800$ лм:

$$N = \frac{E S K_3 Z}{2 \Phi_{\text{л}} \eta}; \quad (4.4)$$

де E – мінімальна освітленість, вибрана за нормами, лк;

K_z – коефіцієнт запасу, що враховує зниження світлового потоку освітлювальної установки в процесі її експлуатації;

S – площа робочої поверхні освітлення, м²;

$Z = E_c/E_{min}$ – коефіцієнт нерівномірності освітлення, рівний відношенню середньої освітленості робочої поверхні до мінімальної освітленості [67, с.6].

$$(Z = 1,1 \div 1,3). N = \frac{200 * 14 * 1,5 * 1,1}{2 * 3800 * 0,28} = 2,17$$

Отже необхідна нам кількість світильників = 2 штуки. Таким чином, в приміщенні кабінету відділу кадрів Запорізького моторвагонного депо використовується достатня кількість світильників.

Щодо виробничого шуму та виробничої вібрації, то зазначимо, що шум - це будь-який небажаний звук, якій наносить шкоду здоров'ю людини, знижує його працездатність, а також може сприяти отриманню травми в наслідок зниження сприйняття попереджувальних сигналів. З фізичної точки зору - це хвильові коливання пружного середовища, що поширюються з певної швидкістю в газоподібній, рідкій або твердій фазі.

Головним джерелом шуму в приміщенні є комп'ютер. Джерела шуму в комп'ютері є кулер на процесорі; кулер на блоці живлення; кулери на корпусі; система охолодження відео карти; корпус, який шумить від вібрацій; жорсткі диски. Для забезпечення на робочому місці гранично допустимих рівнів електромагнітних випромінювань екран дисплея повинен знаходитися від користувача на відстані не менше 500 мм (оптимальна відстань - 600-700 мм), яке має дотримуватися в процесі роботи. Для виключення впливу на користувача підвищених рівнів випромінювань від бічних стінок корпусу дисплея не слід розміщувати на робочому столі поряд з ним яке-небудь інше виробниче обладнання (в т.ч. друкувальний пристрій). Для захисту працюючих сусідніх робочих місць робочі столи з ПК слід розміщувати так, щоб відстань між тильною поверхнею одного дисплея та екраном іншого було не менше 2 метрів, а відстань між бічними поверхнями корпуса

дисплеїв сусідніх робочих місць - не менше 1,2 м.

Для усунення впливу на працюючих електростатичного розряду рекомендується застосування антистатичних засобів і матеріалів, використовуваних для внутрішнього оздоблення інтер'єру приміщення, дозволених органами й установами Госсанепід нагляду, а також щоденне вологе прибирання приміщень і використання зволожувачів повітря. Користувачам ПК не рекомендується працювати в одязі з синтетичних матеріалів.

Для підтримування працездатності необхідно дотримуватись регламентованих перерв для відпочинку. Через кожні 45 хв. роботи потрібно робити 5-ти хвилинні перерви для відпочинку. Середня сумарна тривалість роботи з відеотерміналом за день не повинна перевищувати 4 год. Краще для оператора якщо він буде працювати 2год. з відеотерміналом до обіду і 2год. після обіду. Так як під час роботи з клавіатурою дуже напружені кисті рук, то бажано під час 5-ти хвилинної перерви для відпочинку виконувати декілька фізичних вправ.

4.3. Електробезпека

Електробезпекою на робочому місці називають систему збереження життя і здоров'я працівників у процесі трудової діяльності, пов'язаної з впливом електричного струму та електромагнітних полів. Електробезпека включає в себе правові, соціально-економічні, організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні, лікувально-профілактичні, реабілітаційні та інші заходи. Правила електробезпеки регламентуються правовими і технічними документами, нормативно-технічною базою. Знання основ електробезпеки обов'язково для персоналу, що обслуговує електроустановки та електрообладнання [57, с. 43].

Електробезпека у кабінеті відділу кадрів Запорізького моторвагонного депо забезпечується виконанням вимог ПУЕ, ПТЕ, ПТБ, НПАОП 0.00-1.31-99, ГОСТ 12.1.019-79. Загальні вимоги, ГОСТ 12.1.030-87.

Основними мірами по захисту від ураження електричним струмом у відділі кадрів Запорізького моторвагонного депо є:

- захисне заземлення, занулення;
- обладнання, електропроводи та кабелі за виконанням та ступенем захисту мають відповідати класу зони за ПУЕ, мати апаратуру захисту від струму короткого замикання та інших аварійних режимів;
- лінія електромережі виконується як окрема групова трипровідна мережа, шляхом прокладання фазового, нульового робочого та нульового захисного провідників.

Згідно ПУЕ приміщення сухе відносна вологість повітря не перевищує 60%. За небезпекою ураження електричним струмом приміщення без підвищеної небезпеки: сухе, з нормальною температурою повітря, з струмонепровідною підлогою.

4.4. Пожежна безпека

Пожежа – це контрольоване горіння поза спеціальним вогнищем, що розповсюджується в часі і просторі та створює загрозу життю і здоров'ю людей, навколишньому середовищу, призводить до матеріальних збитків [26, с. 87]. Пожежна небезпека – можливість виникнення та розвитку пожежі в будь – якій речовині, процесі стані. Слід зазначити, що пожеж безпечних не буває. Якщо вони і не створюють прямої загрози життю та здоров'ю людини (наприклад, лісові пожежі) то завдають збитків довкіллю, призводить до значних матеріальних втрат. Коли людина перебуває в зоні впливу пожежі, то вона може потрапити під дію наступних небезпечних та шкідливих

факторів:

- токсичні продукти згорання;
- вогонь;
- підвищена температура середовища;
- дим;
- недостатність кисню;
- руйнування будівельних конструкцій;
- вибухи, витікання небезпечних речовин, що відбуваються внаслідок пожежі;
- паніка [22, с.98].

Приміщення кімнати відділу кадрів відноситься до категорії «В» з пожежонебезпеки, негорючі речовини і матеріали в холодному стані. Основним нормативним документом, що регламентує вимоги щодо пожежної безпеки є Закон України «Про пожежну безпеку» [28, с.21].

Основними причинами пожеж в офісному приміщенні є:

- незадовільний стан електротехнічних пристроїв та порушення правил їх монтажу та експлуатації;
- порушення режимів технологічних процесів;
- несправність опалювальних приладів;
- невиконання вимог нормативних документів з питань пожежної безпеки;
- коротке замикання.

Щодо попередження пожежі необхідно проводити інструктажі з пожежної безпеки, дотримуватись правил протипожежної безпеки та перевіряти електрообладнання. А також, забороняється:

- улаштовувати тимчасові електромережі, застосовувати саморобні плавкі вставки в запобіжниках, прокладати електричні проводи безпосередньо по пальній основі, експлуатувати світильники зі знятими

ковпаками, використовувати саморобні подовжувачі, що не відповідають вимогам Правил пристрою електроустановки;

- пристосовувати вимикачі, штепсельні розетки для підвішування одягу й інших предметів;

- використовувати побутові електрокип'ятильники без непальних підставок, залишати без нагляду включені в мережу кондиціонери, комп'ютери і т.п.;

- захищати підступи до засобів пожежогасіння, використовувати пожежні крани, рукава та пожежний інвентар не по призначенню, зберігати документи, різні матеріали, предмети й інвентар у шафах інженерних комунікацій;

- курити, проводити зварювальні й інші вогневі роботи без оформлення відповідного дозволу, застосовувати легкозаймисті рідини.

По закінченні роботи необхідно:

- оглянути приміщення, переконатися у відсутності порушень, що можуть спричинити пожежу;

- відключити висвітлення, електроживлення приладів устаткування (за винятком електроустаткування, яке по вимогах технології повинне працювати цілодобово).

У випадку виявлення пожежі:

- негайно повідомити державну пожежну охорону по телефоні -01, указати при цьому адресу, кількість поверхів, місце виникнення пожежі, наявність людей, своє прізвище, у разі потреби вжити заходів для евакуації людей;

- повідомити про пожежу керівництву установи, а в нічний час черговому охоронцю (при його наявності);

- почати гасіння пожежі наявними засобами, організувати зустріч пожежних підрозділів. З метою попередження пожежі необхідно: проводити інструктажі з пожежної безпеки; дотримуватись правил протипожежної безпеки; перевіряти електрообладнання.

Також, зазначимо, що у кожному приміщенні повинний бути призначений відповідальний за пожежну безпеку, вивішена на видному місці табличка з указівкою його посади і прізвища.

Меблі й устаткування повинні розміщатися таким чином, щоб забезпечувався вільний евакуаційний прохід до дверей виходу з приміщення (шириною не менш 1м). Евакуаційні шляхи і виходи необхідно постійно містити вільними, нічим не захащувати. В міру нагромадження і по закінченні роботи гарячі відходи варто забирати в спеціально відведених сміттєзбиральниках.

Електромережі, електроприлади й апаратура повинні експлуатуватися тільки в справному стані, з урахуванням рекомендацій підприємства-виготовлювачів. У випадку виявлення ушкодження електромережі, вимикачів, розеток інших виробів варто негайно відключити і вжити необхідних заходів. Документи, папір та інші пальні матеріали варто зберігати на відстані не менш 1м від електрощитів та електрокабеля, 0,5м від світильників, 0,25м від приладу опалення. Засоби протипожежного захисту варто тримати в справному стані. Також, усі працівники повинні пройти протипожежний інструктаж, уміти користуватися наявними вогнегасниками, іншими первинними засобами пожежогасіння і знати місце їхнього перебування. Відстань від найбільш віддаленого місця приміщення до місця розміщення вогнегасника не повинне перевищувати 20м

У відділі кадрів Запорізького моторвагонного депо вогнегасника немає, бо він є у коридорі. В адміністративній будівлі використовується порошковий вогнегасник ВП-5. Також є 3 пожежних крана, які знаходяться в коридорі, план евакуації, 2 пожежних сповіщувача. Для запобігання пожежі – є система датчиків протипожежної сигналізації. Мається порошковий вогнегасник ВП-4 місткістю 5 літрів, який знаходиться під склом на стіні. На стіні у коридорі знаходиться пожежний рукав. В разі виникнення пожежі передбачена схема евакуації яка розташована праворуч біля виходу з приміщення.

Організаційні заходи пожежної безпеки у Запорізькому моторвагонному депо передбачають: організацію пожежної охорони на об'єкті, проведення навчань з питань пожежної безпеки (включаючи інструктажі та пожежно-технічні мінімуми), проведення перевірок, оглядів стану пожежної безпеки приміщень, будівель, об'єкта в цілому та ін. План пожежної евакуації з адміністративної будівлі, зображений на рис. 4.1. До технічних заходів належать: суворе дотримання правил і норм, визначених чинними нормативними документами при реконструкції приміщень, будівель та об'єктів, технічному переоснащенні виробництва, експлуатації чи можливому переобладнанні електромереж, опалення, вентиляції, освітлення і т. п.

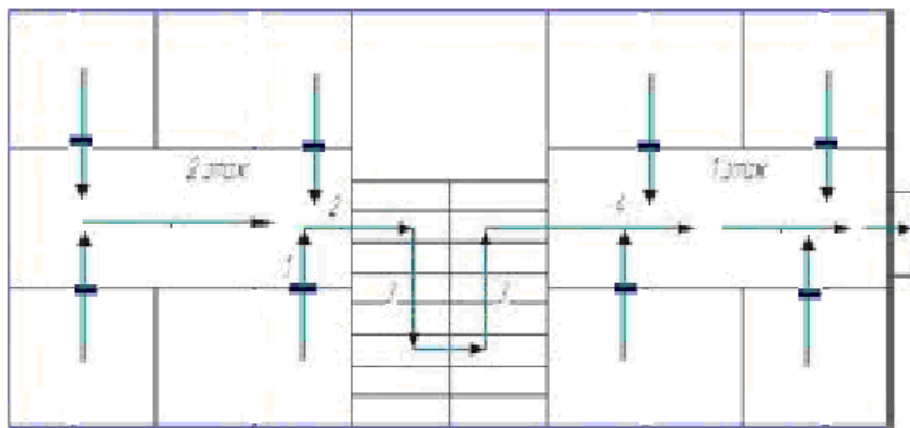


Рисунок 4.1. План пожежної евакуації з 2-го поверху адміністративної будівлі

Заходи режимного характеру передбачають заборону куріння та застосування відкритого вогню в недозволених місцях, недопущення появи сторонніх осіб, регламентацію пожежної безпеки при проведенні вогневих робіт тощо. Експлуатаційні заходи охоплюють своєчасне проведення профілактичних оглядів, випробувань, ремонтів технологічного та допоміжного устаткування, а також інженерного господарства (електромереж, електроустановок, опалення, вентиляції).

4.5. Заходи з поліпшення умов праці

Охорона здоров'я працівників, забезпечення сприятливих умов праці, ліквідація професійних захворювань і виробничого травматизму є однією з основних турбот уряду України. Це виявляється в комплексі економічних, технічних, санітарно-гігієнічних і правових заходів, спрямованих на прискорення технічного прогресу, автоматизацію та механізацію виробничих процесів, заміну ручної праці машинами, подальше поліпшення умов праці.

Разом з тим, рівень розвитку техніки поки що не може забезпечити створення в усіх випадках і всім працівникам належних умов праці, що виключають вплив шкідливих умов праці на людський організм. Тому для таких працівників законодавством передбачені різні пільги і компенсації. Нажаль, не всі підприємства, які ставлять під сумнів життя своїх робітників дотримуються цих засобів, а деякі з них не контролюються державою, або зовсім відсутні у законодавчих документах об охороні праці.

Виявлення проблем охорони праці на виробництві потребує здійснення комплексу заходів щодо зменшення та запобігання аварійності і промислового травматизму на підприємствах. Реалізація цілеспрямованих заходів з покращення умов і охорони праці дозволить зменшити показник загального виробничого травматизму, приблизити його значення до рівня розвинених європейських країн, зменшити питому вагу працівників, зайнятих в умовах, які не відповідають санітарно-гігієнічним нормам.

Виділяють такі напрями поліпшення умов праці: удосконалення технологічних процесів; механізація та автоматизація виробничих процесів; впровадження дистанційного управління виробничими процесами для виведення людини з зони несприятливих умов праці; удосконалення конструкцій устаткування або заміна застарілого устаткування новим; раціональне планування та інженерне забезпечення виробничих процесів; улаштування та реконструкція діючих вентиляційних систем; виготовлення

та установка ефективних інженерно-технічних засобів охорони праці (огорожень, засобів сигналізації, контролю запобіжних пристроїв тощо); реалізація конструктивних рішень для доведення до норми рівнів шуму, вібрації, температурного режиму тощо; раціоналізація режимів праці та відпочинку; використання індивідуальних засобів захисту тощо. Здійснення заходів з поліпшення умов і охорони праці чинить стимулюючий вплив як на економічні, так і на соціальні результати виробництва.

До економічних результатів впливу умов праці на людину, які мають позитивне значення, слід віднести підвищення продуктивності праці, раціональне використання основних виробничих фондів. Сприятливі умови сприяють підвищенню продуктивності праці за рахунок раціональнішого використання робочого часу завдяки зниженню цілоденних втрат через тимчасову непрацездатність та виробничий травматизм. Зростання продуктивності праці супроводжується також, як правило, досягненням високої якості продукції та послуг, а скорочення витрат робочого часу сприяє зменшенню собівартості продукції.

За даними досліджень, комплекс заходів з поліпшення умов праці може забезпечити приріст продуктивності праці на 15-20%. Поліпшення умов і впровадження заходів із забезпечення безпеки праці сприяють також скороченню плинності кадрів. Враховуючи те, що за мотивами «небезпечні та шкідливі умови» в промисловості звільняється до 20% усіх звільнених за власним бажанням, а в будівництві – понад 25%.

Слід зазначити, що позитивні економічні результати тісно пов'язані як з особистими факторами (дієздатність, працездатність), так і з соціальними результатами.

Висновки до четвертого розділу

Проаналізувавши показники охорони праці відділу кадрів відокремленого структурного підрозділу «Запорізького моторвагонного

депо» державного підприємства «Придніпровська залізниця» ПАТ «Укрзалізниця» зазначимо, що:

- технічні засоби електробезпеки включають: ізоляцію струмопровідних частин, захисне заземлення, замулення, захисне вимикання, малу напругу, вирівнювання потенціалів, електричне розділення, загороджувальні пристрої, запобіжну сигналізацію, блокування, знаки безпеки, засоби індивідуального захисту та інші;

- освітлення відповідає встановленим нормативам та характеру зорової виробничої діяльності;

- у відділі кадрів вогнегасника немає, бо він є у коридорі. В адміністративній будівлі використовується порошковий вогнегасник ВП-5. Також, є 3 пожежних крани, які знаходяться в коридорі, план евакуації, 2 пожежних сповіщувача.

ВИСНОВКИ

1. Дослідивши методологічні засади кадрової мобільності на підприємстві в умовах ринку, зазначимо, що методологія вивчення кадрової мобільності включає сукупність методів, принципів, положень які складають основу кадрового менеджменту; сукупність прийомів дослідження, які використовуються в даній науці. Дослідження системи кадрової мобільності залежить від дотримання та оперування керівниками правилами, нормами й основними положеннями, що являють собою принципи системи управління кадрами.

2. Вивчивши понятійно - категоріальний апарат кадрової мобільності на підприємстві, зазначимо, що мобільність (mobility) - це здатність і готовність працівників до професійних і територіальних переміщень. Професійна мобільність передбачає готовність працівника у разі необхідності змінити місце роботи і навіть освоїти нову для себе професію. На рівні підприємства розрізняємо внутрішню і зовнішню мобільність.

Внутрішня мобільність характеризується рухом персоналу всередині підприємства і є, безумовно, позитивним процесом. Він полегшує пристосування підприємства до змінних умов ринкової конкуренції.

Зовнішня мобільність означає рух персоналу між даним підприємством та зовнішнім ринком праці. Певною мірою вона необхідна й позитивна. Тому що забезпечує поповнення організації новими працівниками з прогресивними ідеями та новітніми знаннями, а також працевлаштування працівників, що поривають трудові зв'язки з даним підприємством. Однак надто висока зовнішня мобільність майже напевно є результатом прорахунків у кадровій роботі підприємства і завдає йому неабияких збитків.

3. Розглянувши вітчизняний і зарубіжний досвід формування та реалізації кадрової політики на підприємстві в умовах ринку, зазначимо, що запозичуючи досвід організації організаційного та кадрового забезпечення в

розвинених країнах світу, слід враховувати низку положень. Спочатку слід провести розробку програми впровадження з урахуванням вітчизняної специфіки, далі повинне здійснюватися правове, фінансове й організаційне забезпечення здійснюваних новацій. Нарешті, варто розробити механізм контролю за ходом упровадження і його результатів.

4. Розглянувши загальну діяльність та організаційно-управлінську структуру ПАТ «Укрзалізниця», зазначимо, що акціонерне товариство «Українська залізниця» – національний перевізник вантажів та пасажирів. Метою діяльності товариства є задоволення потреб у безпечних та якісних залізничних перевезеннях, забезпечення ефективного функціонування та розвитку залізничного транспорту, створення умов для підвищення конкурентоспроможності галузі тощо.

Щодо структури управління, то на ПАТ «Укрзалізниця» використовують бюрократичну структуру в дивізійній формі. Вона має певні переваги, тому що характеризується: чітким розподілом праці; ієрархічністю рівнів управління; визначеністю функцій; наявністю певних формальних правил і стандартів, які забезпечують чітке виконання обов'язків та координацію різних завдань; захищеністю службовців від необґрунтованого звільнення. Завдяки цим перевагам бюрократичним структурам «пробачили» їх головний недолік – перебільшення ролі правил, процедур та норм, від яких працівник не може відступити й своєю поведінкою дратує клієнтів. Коли організація веде свою діяльність у кількох регіонах одночасно, на практиці використовують дивізійну організаційну структуру (один із видів бюрократичних структур), яка може дублювати в кожному регіоні деякі функції (наприклад, фінансові, технічні, збуту, забезпечення та інше), а повноваження з управління виробництвом делегуються одному керівникові, який є відповідальною особою в даному регіоні.

5. Провівши діагностику проблем кадрової мобільності на ПАТ «Укрзалізниця», за допомогою вивчення основних факторів які мають вплив на кадрову політику підприємства, доведено, що управління кадровою

мобільністю передбачає цілеспрямований вплив на процес руху персоналу з метою забезпечення стабільності колективу підприємства, з одного боку, і максимальної реалізації трудового потенціалу працівників, з іншого боку. На рівні ПАТ «Укрзалізниця» особливий інтерес має професійна мобільність кадрів. Так, саме зміною професії найчастіше супроводжується перестановка (ротація) кадрів, перерозподіл робочої сили на підприємстві між окремими видами робіт і структурними підрозділами.

Реалії сьогодення світчать, що в сучасних умовах нестабільної економічної кризи відбувається відтік кадрів за кордон, у пошуках більш високих заробітків, і ПАТ «Укрзалізниця» не є виключенням. Також, проаналізувавши кадрову політику структурного підрозділу Запорізького моторвагонного депо регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Укрзалізниця» дівйдено висновку, що на сьогодні є нестача у робочих кадрах, а саме має місце 6 вакансій: провідник пасажирського вагону у поїздах приміського сполучення; (2 вакансії); інженер технолог; слюсар з ремонту рухомого складу (3 вакансії).

Також, виявлено, що на підприємстві не створено сприятливих умов для праці молодих працівників, не приділяється належної уваги до програми заохочення нової робочої сили. І охочих працевлаштуватися у Запорізьке моторвагонне депо менше, ніж реально існуючих там робочих місць. Це пов'язано з низьким рівнем заробітної плати та низькою мотивацією.

6. Аналізуючи дані, отримані під час SWOT-аналізу можна зробити висновок, що ПАТ «Укрзалізниця» наразі займає стабільні позиції на ринку. Це пов'язано з багаторічним досвідом роботи. Сильні позиції переважають над слабкими, а можливостей більше ніж загроз, що в свою чергу дає можливість впроваджувати нові проекти щодо розвитку діяльності ПАТ «Укрзалізниця». Для того щоб ефективно управляти кадровою мобільністю на підприємстві потрібно розробити ефективну кадрову політику, що включає системи набору, підготовки, удосконалювання й оплати кадрів. Цей

стратегічний план може бути розбитий на конкретні програми використання трудових ресурсів.

7. Запропонувавши шляхи удосконалення системи кадрової мобільності на підприємстві, зазначимо, що підвищенню ефективності управління мобільністю на підприємстві сприяє вдале керування кадрової служби кар'єрою працівників. Існують такі основні етапи керування кар'єрою: планування індивідуального професійного рівня працівників; організація придбання працівниками необхідного рівня професійної підготовки; аналіз та оцінка діяльності, результатів і способів діяльності, особистих та професійних якостей працівника, його професійного досвіду; контроль діяльності працівника, раціонального використання його професійного досвіду. Напрямки удосконалення системи кадрової мобільності підприємства включають в себе визначення вартісних характеристик персоналу, пошук резервів їх поліпшення, визначення рівня ділової активності працівників, поліпшення системи перепідготовки кадрів, поліпшення умов праці.

8. Обґрунтовано, що невід'ємним завданням управління кадровою мобільністю є визначення витрат, необхідних для забезпечення підприємством робочою силою. Вкладання коштів в кадрову політику керівництво ПАТ «Укрзалізниця» повинно розглядати як інвестиції, що стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання підприємства в сучасних умовах. У зв'язку з цим затрати, пов'язані з персоналом, розглядаються вже не як прикрі втрати, а як інвестиції в людський капітал - основне джерело прибутку. Таким чином, під управлінням кадровою мобільністю розуміється система взаємозалежних, організаційно-економічних та соціальних заходів для створення умов щодо нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

9. Роглянувши практичні рекомендації щодо удосконалення системи кадрової мобільності на підприємстві, доведено, що сучасною системою

професійного навчання є дуальна система навчання. Вона за своїм змістом, означає паралельне навчання у освітньому закладі та на виробництві. За основу цієї системи покладено принцип взаємного зв'язку теорії з практикою, яка дозволяє учням не лише знайомитися з виробництвом, але й засвоювати прийоми та навички роботи на робочих місцях ПАТ «Укрзалізниця». Висока життєздатність цієї системи пояснюється тим, що вона відповідає інтересам всіх учасників цього процесу: держави, навчального закладу, підприємств та учнів і студентів. Для ПАТ «Укрзалізниця» – це можливість підготовки робочих кадрів, безпосередньо, під свої виробничі технології та обладнання, максимальна відповідність корпоративним інтересам. Також це є економія часу та коштів на пошук та підбір робітників, їх перенавчання та адаптація до умов сьогодення. До того ж, у підприємства з'являється можливість перспективного планування заміни робочих ресурсів та відбору кращих учнів, так, як за час навчання можна виявити їх сильні та слабкі сторони. Добре навчені молоді робочі кадри швидко пристосовуються до робочого ритму виробництва. Вони витрачають мінімально часу для адаптації, що позитивно відображається на іміджі підприємства та навчального закладу. Для держави – це можливість реалізувати зміст професійно-технічного навчання згідно діючого законодавства і державних стандартів професій та, водночас, зменшити витрати на укомплектування навчальних закладів сучасним технологічним обладнанням й утримання навчального закладу.

10. Досліджено особливості охорони праці на ПАТ «Укрзалізниця». Доведено, що умови праці на ПАТ «Укрзалізниця», відповідають всім нормам і правилам безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Арутюнов В. Х., Мішин В. М., Свінціцький В. М. Методологія соціально-економічного пізнання / В.Х.Арутюнов, В.М.Мішин, В.М.Свінціцький. Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2005. - 353 с. – Режим доступу: <https://buklib.net/books/21927/>
2. Базарова Т.Ю. Управление персоналом./ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2002. - 560 с. Режим доступу: https://kiogmuis.ucoz.ru/Student/bazarov_upravlenie_personalom.pdf
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посіб. / Л. В. Балабанова -К.: ВД «Професіонал», 2006. -512 с.
4. Балабанова Л. В., Сардак О.В. Управління персоналом / Л.В. Балабанова, О.В.Сардак. Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с. – Режим доступу: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf
5. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом / Л.В.Балабанова, О.В.Сардак. Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с. Режим доступу: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf
6. Балабанюк Ж.М. Аналіз показників руху персоналу організації / Ж. М. Балабанюк // Ефективна економіка № 8. - 2011. – С. 8-10. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=650>
7. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства / Т. В. Білорус. - Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2007. - 174 с.
8. Василенко О. А. Математично-статистичні методи аналізу у прикладних дослідженнях: навч. посіб. / О.А. Василенко, І.А. Сенча. - Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. - 166 с. Режим доступу: https://dut.edu.ua/uploads/l_377_27629033.pdf

9. Васильков В.Г. Організація виробництва: Навч. Посібник / В.Г.Васильков. – К.: КНЕУ, 2003. – 524 с.
10. Вашкін П.Г., Пастер П.І., Сторожук В.П., Ткач В.П. Статистика підприємництва: Навч. посібник / П. Г. Вашків, П. І. Пастер, В. П. Сторожук, Є. І. Ткач. - К.: Слобожанщина, 1999. - 600 с.
11. Воронкова В.Г. Менеджмент персоналу. Методичний посібник / Укл.: В.Г. Воронкова, В.В. Мельник, М.А. Ажажа - Запоріжжя: ЗДІА, 2011. - 83 с.
12. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент: навчально-методичний посібник для другого (магістерського) рівня вищої освіти ЗДІА денної та заочної форм навчання в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за освітньо-професійною програмою «Публічне управління і адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» / Укл.: В. Г. Воронкова; Запоріз. держ. інж. акад. - Запоріжжя, ЗДІА, 2018.- 156 с.
13. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Зуєва В.А., Мамотенко Д.Ю. Економічне обґрунтування проектів. Навчально-методичний посібник для спеціалістів ЗДІА спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій» / Укл.: В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, В.О. Зуєва, Д.Ю.Мамотенко. – Запоріжжя, 2009. – 117с.
14. Воронкова В.Г.Методологія наукового дослідження: навчально-методичний посібник для другого (магістерського) рівня вищої освіти ЗДІА денної та заочної форм навчання в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за освітньо-професійною програмою «Публічне управління і адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» / Укл.: В. Г. Воронкова; Запоріз. держ. інж. акад. - Запоріжжя, ЗДІА, 2018.- 162 с.
15. Гетьман О.О., Шаповал В.М., Економіка підприємств: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / О.О.Гетьман, В.М.Шаповал. – К.: Центр навчальної літератури, 2010 – 488 с.

Режим

доступу:

<http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/2275/1/Гетьман%20О.О.%2С%20Шаповал%20В.М.%20Економка%20пдпримства%20%282009%29.pdf>

16. ГОСТ 12.1.005-88 ССБТ Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны.

17. Грачов М.В. Суперкадри. Управління персоналом у міжнародній корпорації / М.В. Грачов. – К.: Справа, 1993. – 278с.

18. Грещак М. Г. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. посібник. [Текст] // М.Г. Грещак. – К.: КНТЕУ, 2008. – 228.с.

19. Грішнова О., Шпирко О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: критерії визначення та показники вимірювання / О.Грішнова, О.Шпирко // Україна: аспекти праці. – 2004. – № 3. – С. 3-9.

20. Демиденко Г.П. Безпека життєдіяльності. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Г.П. Демиденко – К.: НТУУ «КПІ», 2007 – 320 с.

21. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации: учебное пособие. / Г.А Дмитренко. – К.: МАУП, 2006. – 222 с. – Режим доступу: <https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06>

22. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Вип.1: Затв. наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 16.02.1998р. – № 24. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0024203-98#Text>

23. Желібо Є.П. Безпека життєдіяльності: Підручник / Є.П. Желібо, В.В. Зацарний – К.: Каравела, 2008. – 288 с. – Режим доступу: <http://194.44.152.155/elib/local/sk738002.pdf>

24. Жук Н. Дослідження особливостей зарубіжного досвіду здійснення кадрової політики / Н.Жук // Галицький економічний вісник. - № 1(30). – 2011. – С.15-24. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/60787752.pdf>

25. Закон України «Про пожежну безпеку». - К., 2002.– 46с.
26. Клименко В.І. Особливості інноваційної активності персоналу під час зростання конкурентних переваг підприємств / В.І. Клименко // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – 2008. – № 1 (8). – С. 57–62.
27. Козловський В. О. Організація виробництва. Навчальний посібник. Частина 1. Видання 2-е, доповн. і перероб / В.О.Козловський. - Вінниця: ВНТУ, 2005. - 154 с.
28. Кравченко Т.С. Аналіз концепції кадрового менеджменту /Т.С.Кравченко // Персонал. - №7. – 2005. - С.124-130.
29. Красик А. Анализ эффективности вложений в персонал /А.Красик // Финансовая газета. – Декабрь 2009. – С. 7-8.
30. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська. - Київ: Центр навчальної літератури, 2005. - 352 с.
31. Lawler III, E.E., Levenson, A., & Boudreau, J.W. (2004). HR Metrics and Analytics: Use and Impact. Human Resource Planning, 27(3). – p. 27-35. – Режим доступу: <https://mgtingsights.files.wordpress.com/2010/10/hr-metrics-and-analytics-use-and-impact.pdf>
32. Лепський М. А. Якісні методи соціального прогнозування: методологія, методика, практика: підручник / М. А. Лепський. – Запоріжжя: КСК-Альянс, 2016. – 440 с. Режим доступу: https://www.academia.edu/45585611/Лепський_М_А_Якісн
33. Лисак У. А як у них? Особливості кадрової політики Японії / У. Лисак // Довідник кадровика. – 2010. – № 08 (98). – С. 71–73.
34. Лисак У. Управління персоналом у Сполучених Штатах Америки / У. Лисак // Довідник кадровика. – 2010. – № 09 (99). – С. 78 – 80.
35. Машкін О.М. Залізниця, залізничні шляхи на українських територіях в 19-20 ст. // Енциклопедія історії України: у 10 т. / редкол.: В. А.

Смолій (голова) та ін.; Інститут історії України НАН України. - К.: Наукова думка, 2005. – 234с.

36. Менеджмент людських ресурсів: Огляд, информ. / Межрегион, акад. упр. персоналом. - К., 1995. - 102с.

37. Монсон П. Сучасна західна соціологія. Теорії, традиції, перспективи / П.Монсон. СПб.: НОТА БЕНЕ, 1992. - 445с.

38. Мороз О.С. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник /Мороз О.С.; Запоріз.держ.інж.акад. - Запоріжжя: ЗДІА,2015. - 324с.

39. Небава М. І. Адлер О. О. Лесько О. Й. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства: навчальний посібник / М.І.Небава, О.О. Адлер, О.Й. Лесько. - Вінниця: ВНТУ. 2011. - 117 с. Режим доступу: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/19541>

40. ОНТП 24-86 Определение категорий помещений и зданий по взрывной и пожарной опасности

41. Осипова Н.П. Соціологія: Підручник / Н. П. Осипова, В. Д. Воднік, Г. П. Клімова та ін.; За ред. Н. П. Осипової. - К.: Юрінком Інтер, 2003. - 336 с. - Режим доступу: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/KNIGI/Sociology.pdf

42. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами: Навч. Посіб / Г.В.Осовська. – К.: Кондор, 2003. – 224 с.

43. Офіційний сайт ПАТ «Укрзалізниця»: Електронний ресурс: http://www.uz.gov.ua/about/general_information/

44. Пасько А.М. Концепція набору і відбору персоналу / А.М.Пасько // Матеріали XXIII науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА. Проблеми економічного розвитку у сучасних умовах. Том IV / Запоріз. держ. інж. акад. – Запоріжжя: ЗДІА, 2018. – С. 122-123.

45. Пасько А.М. Методологічні засади пошуку і відбору персоналу в організації / А.М.Пасько // Сучасний менеджмент: проблеми та перспективи розвитку: матеріали 3-ої Всеукраїнської наук.-практ. конф. / упоряд. Боліла

С.Ю., Шепель Т.С. – Херсон, ДВНЗ «ХДАУ». - 21.05.2018: тези доповідей. – 2018. – С. 190-192. – Режим доступу: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/1383/1/Облікове%20відображення%20операцій%20зі%20створення%20та%20просування%20Веб-сайту.pdf>

46. Пасько А.М. Технології пошуку і відбору персоналу на підприємстві в умовах інформаційного суспільства / А.М.Пасько // Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 26.04. 2018 - 27.04.2018 року «Формування освітнього простору в умовах інформаційного суспільства». - С. 134-135.

47. ПАТ «Укрзалізниця» впроваджує дуальне навчання: Електронний ресурс: <http://sustainability.uz.gov.ua/>

48. Правила улаштування електроустановок. Розділ 1 Загальні правила. Гл.1.7 Заземлення і захисні заходи електробезпеки. – К.:ОЕП «ГРІФЕ», 2006.– 77с.

49. Робота для випускників, навчальна практика на підприємствах та спільні проекти - МОН уклало меморандум з Укрзалізницею: Електронний ресурс: <https://mon.gov.ua>

50. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник/ Саєнко М. Г. - Тернопіль: «Економічна думка», 2006. - 390 с.

51. Семенов Г.А. Організація і планування на підприємстві / Г.А. Семенов, В.К. Станчевський, А.Г. Семенов та ін. - К: ЦУЛ, 2006. - 528 с.

52. Сич М.Ю. Методи порівняльного аналізу / М.Ю. Сич // Інтелектуальні технології лінгвістичного аналізу: міжнар. наук.-техн. конф. 23-24 жовтня 2012 р.: тези доп. - К., НАУ, 2012. - С. 13. Режим доступу: <https://dspace.nau.edu.ua/handle/NAU/18867?locale=uk>

53. СНиП 2.09.04-87 Административные и бытовые здания

54. СТАТУТ публічного акціонерного товариства «Українська залізниця» затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 2 вересня 2015 р. № 735. – 35с.

55. Структура управління залізничним транспортом: Електронний ресурс: <https://helpiks.org/1-91079.html>

56. Ткачук К.Н., Халімовський М.О. та ін.. Основи охорони праці: підручник. 21ге видання, доповнене та перероблене. / К. Н. Ткачук, М. О. Халімовський, В. В. Зацарний, Д. В. Зеркалов, Р. В. Сабарно, О. І. Полукаров, В. С. Коз'яков, Л. О. Мітюк. За ред. К. Н. Ткачука і М. О. Халімовського. -К.: Основа, 2006 -448 с.

57. Трегубов В. Нужен ли нам опыт японского менеджмента? / В. Трегубов // Справочник кадровика. – 2003. – № 5. – С. 59 – 61. – Режим доступу: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=265>

58. Френзе Ю.К. Дослідження природного освітлення. Методичні вказівки до виконання лабораторних робіт з дисципліни «Охорона праці в галузі»/ Укл. Ю.К. Френзе, Д.П.Іванчук та ін. – К.: НТУУ»КПІ»,2008. – 12с.

59. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488с.

60. Чернявський Є. «Запорізьке моторвагонне депо: гортаючи сторінки історії та сьогодення» // Центр залізничного транспорту України: Електронний ресурс: <http://railway-publish.com/portfolio-view/ye-chernyavskiy-zaporizke-motorvagonne-depo-gortayuchi-storinki-istoriyi-ta-sogodennya>

61. Шавкун І. Г. Менеджмент ХХІ століття: колізія між глобалізацією і регіоналізацією / І. Г. Шавкун // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2008. - Вип. 35. - С. 92-100.

62. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник / З. Є. Шершньова - К.: КНЕУ, 2004. - 699 с.

63. Шинкарук В.І. Порівняльно-історичний метод // Філософський енциклопедичний словник / В.І. Шинкарук (голова редколегії) та ін.; Л.В. Озадовська, Н.П. Поліщук (наукові редактори); І.О. Покаржевська (художнє оформлення). - Київ: Абрис, 2002. - 742 с. – Режим доступу: https://archive.org/details/filosofskiy_entsyklop

64. Шпекторенко І.В. Поняття та структура феномену професійної мобільності державного службовця // Університетські наукові записки. – 2007 – № 4 (24). – С. 467-472. Режим доступу: <http://old.univer.km.ua/visnyk/1478.pdf>

65. Штундер І.О. Мобільність робочої сили як засіб забезпечення ефективної зайнятості / І.О. Штундер // Вчені записки Університету «КРОК». – 2013. – № 34. – С. 114-122, – Режим доступу: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ik-nJtdKIXYJ:https://library.krok.edu.ua/media/library/category/zhurnali/vcheni-zapiski-universitetu-krok/authors-abstracts-vcheni-zapiski-universitetu-krok-n34/Shtunder_ukr.pdf&cd=2&hl=ru&ct=clnk&gl=ua

66. Щекин Г. В. Организация и психология управления персоналом: учеб.-метод. пособие / Г. В. Щекин; Межрегион. акад. упр. персоналом. - К.: МАУП, 2002. - 832 с.

67. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: учебник / Г.В. Щекин; 3-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 1999. – 288с.

68. Якубенко А. Подготовка кадров в развитых странах / А. Якубенко // Справочник кадровика. – 2004. – № 2 (20).–С. 49–51.

69. Яновский А.М. Особенности национального менталитета управления персоналом / А.М. Яновский // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. – 2003. – № 8. – С. 7–11.

70. Яремчук Р. Уроки менеджменту. Майстер-клас півстолітнього досвіду та наукової скарбниці / Р.Яремчук. - Тернопіль: Джура, 2008. – 636 с.

71. Яровой В.И. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Современный менеджмент: теория и практика: Обзорная информация / сост. В.И. Яровой; под ред. Г.В. Щекина. – К.: МЗУУП, 1994. – 144 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 - Структура ПАТ «Укрзалізниця»

Відокремлені підрозділи	Код ЄДРПОУ ВП	Місцезнаходження ВП
Регіональна філія «Львівська залізниця»	40081195	79007, Львів, вулиця Гоголя, 1
Регіональна філія «Одеська залізниця»	40081200	65012, Одеса, вулиця Пантелеймонівська, 19
Регіональна філія «Південна залізниця»	40081216	61052, Харків, вулиця Євгена Котляра, 7
Регіональна філія «Південно-Західна залізниця»	40081221	01034, Київ, вулиця Лисенка, 6
Регіональна філія «Придніпровська залізниця»	40081237	49602, Дніпро, проспект Дмитра Яворницького, 108
Філія «Вінницятрансприлад»	40081242	21100, Вінниця, площа Привокзальна, 1
Філія «Головний інформаційно-обчислювальний центр»	40081258	01030, Київ, вулиця Івана Франка, 21
Філія «Дарницький вагоноремонтний завод»	40081263	02092, Київ, вулиця Алма-Атинська, 74
Філія «Єдиний розрахунковий центр залізничних перевезень»	40081279	03049, Київ, вулиця Уманська, 5
Філія «Медіацентр «Магістраль»	40081284	01034, Київ, вулиця Лисенка, 6
Філія «Науково-дослідний та конструкторсько-технологічний інститут залізничного транспорту»	40081293	03038, Київ, вулиця Івана Федорова, 39
Філія «Панютинський вагоноремонтний завод»	40081305	64660, Харківська область, Лозова, Панютине, вулиця Заводська, 5
Філія «Проектно-конструкторське технологічне бюро інформаційних технологій»	40081310	01135, Київ, вулиця Жилянська, 97
Філія «Рефрижераторна вагонна компанія»	40081326	08502, Київська область, Фастів, вулиця Андрія Шептицького, 1-Б

Продовження таблиці А.1

Філія «Старокостянтинівський завод залізобетонних шпал»	40081331	31103, Хмельницька область, Старокостянтинів, вулиця Гончара, 22
Філія «Центр забезпечення виробництва»	40081347	03049, Київ, проспект Повітрофлотський, 11/15
Філія «Центр охорони здоров'я»	40081352	03049, Київ, проспект Повітрофлотський, 9
Філія «Центр професійного розвитку персоналу»	40081368	19700, Черкаська область, Золотоноша, вулиця Черкаська, 14
Філія «Центр транспортного сервісу «Ліски»»	40081373	02092, Київ, вулиця Олекси Довбуша, 22
Філія «Центр управління промисловістю»	40081389	03038, Київ, вулиця Івана Федорова, 32
Філія «Центральна станція зв'язку»	40081394	01030, Київ, вулиця В'ячеслава Липинського, 5
Філія «Проектно-вишукувальний інститут залізничного транспорту»	40123423	03038, Київ, вулиця Івана Федорова, 39
Філія «Стрийський вагоноремонтний завод»	40123439	82400, Львівська область, Стрий, вулиця Зубенка, 2
Філія «Українська залізнична швидкісна компанія»	40123444	02096, Київ, вулиця Привокзальна, 3
Філія «Центр з ремонту та експлуатації колійних машин»	40123454	03680, Київ, вулиця Качалова, 7
Філія «Центр транспортної логістики»	40123465	03150, Київ, вулиця Івана Федорова, 32
Регіональна філія «Донецька залізниця»	40150216	84400, Донецька область, Лиман, вулиця Привокзальна, 22
Філія «Енергозбут»	40150221	01135, Київ, вулиця Жилинська, 97
Філія «Центр сервісного забезпечення»	40150237	03680, Київ, вулиця Тверська, 5
Представництво в Польщі та Словацькій Республіці		00-681, Польща, Варшава, вулиця Хожа, 63/67
Філія «Відомча воєнізована охорона»	40478614	03038, Київ, вулиця Івана Федорова, 39
Філія «Пасажирська компанія»	41022900	01032, Київ, вулиця Симона Петлюри, 21А
Філія «Центр будівельно-монтажних робіт та експлуатації будівель і споруд»	41149437	03035, Київ, вулиця Льва Толстого, 61

Таблиця Б.1 – Перелік скорочень, згідно телеграфного шифру

ЦА – Адміністративне управління;
ЦГК – Головне управління контролю;
Цпрес – ЦН Управління справами;
ЦКАДР – Головне управління кадрами;
ЦО – Перше управління;
ЦР – Спеціальне управління;
ЦРБ – Головне управління безпеки руху та екології;
ЦД – Головне управління перевезень;
ЦТЕХ – Головне управління розвитку та технічної політики;
ЦП – Головне управління колійного господарства;
ЦШ – Головне управління автоматики, телемеханіки та зв’язку;
ЦЕ – Головне управління електрифікації та електропостачання;
ЦБМЕС – Головне управління будівельно-монтажних робіт і цивільних споруд;
ЦКРУ – Головне управління контролю та внутрішнього аудиту;
ЦКМ – Головне управління майна та земельних ресурсів;
ЦЛ – Головне пасажирське управління;
ЦРП – Головне управління регіональних перевезень;
ЦКВ – Головне управління капітальних вкладень;
ЦМ – Головне комерційне управління;
ЦУО – Управління пожежної безпеки;
ЦЧУ – Управління статистики;
ЦІ – Головне управління міжнародних відносин;
ЦТ – Головне управління локомотивного господарства;
ЦВ – Головне управління вагонного господарства;
ЦХП – Головне управління постачання;
ЦТЗБ – Головне управління охорони та організації праці;
ЦУВС – Головне управління медичних закладів;
ЦІЯ – Інспекція контролю за якістю;
ЦФ – Головне фінансово-економічне управління;
ЦІТ – Головне управління інформаційних технологій