МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Стратегія розвитку персоналу АТ «Українська залізниця» в умовах євроінтеграції та гармонізації стандартів з ЄС»

Виконала : студентка 4 курсу, групи 6.073-мб-з
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Тарасенко Є.С.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент
Юдіна О.В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Тарасенко Єлизавета Сергіївна

1. Тема роботи «Стратегія розвитку персоналу АТ «Українська залізниця» в умовах євроінтеграції та гармонізації стандартів з ЄС»
керівник роботи: Юдіна О. В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук доцент

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1775-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

13 таблиць

4 рисунка

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Юдіна О. В.		
2	Юдіна О. В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.25-13.11.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.25-23.12.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.25-31.01.26	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.26-21.02.26	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.26-20.03.26	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.26-29.04.26	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.26-08.05.26	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2026	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.26-31.05.26	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2026	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2026	

Студент _____ Є. С. Тарасенко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. В. Юдіна
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Є.В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 69 с., 4 рис., 13 табл., 50 джерел.

Об’єкт дослідження: система управління персоналом в Українська залізниця в умовах євроінтеграції та гармонізації стандартів з Європейським Союзом.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування та реалізації стратегії розвитку персоналу Українська залізниця в умовах євроінтеграції та адаптації до європейських стандартів управління людськими ресурсами.

Мета дослідження: обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегії розвитку персоналу Українська залізниця в умовах євроінтеграції та гармонізації системи управління персоналом із європейськими стандартами.

Методи дослідження: теоретичне узагальнення та порівняння, системний підхід, аналіз і синтез, економіко-статистичний аналіз, компаративний метод, методи групування та узагальнення інформації.

У роботі студентом визначено, що стратегія розвитку персоналу є важливою складовою системи стратегічного управління підприємством та виступає ключовим чинником забезпечення його конкурентоспроможності, ефективності діяльності та адаптації до сучасних умов європейської інтеграції. Встановлено, що сучасні європейські підходи до управління людськими ресурсами ґрунтуються на принципах безперервного професійного розвитку, компетентнісного підходу, цифровізації HR-процесів, мотивації персоналу та підвищення якості людського капіталу.

Здобувачем проаналізовано особливості розвитку системи управління персоналом у транспортній сфері та визначено специфіку кадрової роботи в Українська залізниця. Зроблено висновок, що підприємство має значний кадровий потенціал, однак система управління персоналом потребує подальшої модернізації відповідно до вимог європейських стандартів.

У роботі систематизовано основні проблеми та виклики, що стримують процес гармонізації кадрової політики підприємства з практиками Європейського Союзу, серед яких: недостатній рівень цифровізації HR-процесів, дефіцит кадрів за окремими професійними напрямами, зростання плинності персоналу, недостатній рівень мотивації працівників, обмежені можливості професійного розвитку та наявність організаційних бар’єрів у процесі впровадження сучасних управлінських підходів.

Автором обґрунтовано стратегічні напрями вдосконалення системи розвитку пер соналу підприємства, які передбачають:

– впровадження компетентнісного підходу в систему управління персоналом;
– розвиток системи безперервного професійного навчання;
– цифровізацію кадрових процесів та автоматизацію HR-функцій;
– удосконалення системи оцінювання та мотивації працівників;
– формування сучасної корпоративної культури відповідно до європейських стандартів;
– підвищення рівня адаптивності та конкурентоспроможності персоналу.

У результаті проведеного дослідження зроблено висновок, що ефективна стратегія розвитку персоналу є необхідною умовою успішної інтеграції Українська залізниця до європейського економічного простору, забезпечення стабільного функціонування підприємства та підвищення ефективності його діяльності в умовах сучасних трансформаційних процесів.

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ, ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, HR-ПРОЦЕСИ, КОМПЕТЕНТНІСНИЙ ПІДХІД, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ, ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ, ТРАНСПОРТНА СФЕРА

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 69 p., 4 fig., 13 tables, 50 sources.

Object of research: personnel management system in Ukrainian Railways in the conditions of European integration and harmonization of standards with the European Union.

Subject of research: a set of theoretical, methodological and practical aspects of the formation and implementation of the personnel development strategy of Ukrainian Railways in the conditions of European integration and adaptation to European standards of human resources management.

Purpose of research: substantiation of theoretical principles and development of practical recommendations for improving the personnel development strategy of Ukrainian Railways in the conditions of European integration and harmonization of the personnel management system with European standards.

Research methods: theoretical generalization and comparison, systematic approach, analysis and synthesis, economic and statistical analysis, comparative method, methods of grouping and generalizing information.

In the work, the student determined that the personnel development strategy is an important component of the strategic management system of the enterprise and is a key factor in ensuring its competitiveness, efficiency of activity and adaptation to modern conditions of European integration. It was established that modern European approaches to human resources management are based on the principles of continuous professional development, a competency-based approach, digitalization of HR processes, staff motivation and improving the quality of human capital.

The applicant analyzed the features of the development of the personnel management system in the transport sector and determined the specifics of personnel work in Ukrainian Railways. It was concluded that the enterprise has significant personnel potential, however, the personnel management system requires further modernization in accordance with the requirements of European standards.

The work systematizes the main problems and challenges that hinder the process of harmonizing the enterprise's personnel policy with the practices of the European Union, including: insufficient level of digitalization of HR processes, shortage of personnel in certain professional areas, increased staff turnover, insufficient level of employee motivation, limited opportunities for professional development and the presence of organizational barriers in the process of implementing modern management approaches.

The author substantiates strategic directions for improving the enterprise's personnel development system, which include:

– implementation of a competency-based approach to the personnel management system;
– development of a system of continuous professional training;
– digitalization of personnel processes and automation of HR functions;
– improvement of the employee evaluation and motivation system;
– formation of a modern corporate culture in accordance with European standards;
– increasing the level of adaptability and competitiveness of personnel.

As a result of the study, it was concluded that an effective personnel development strategy is a necessary condition for the successful integration of Ukrainian Railways into the European economic space, ensuring the stable functioning of the enterprise and increasing the efficiency of its activities in the conditions of modern transformation processes.

STAFF DEVELOPMENT STRATEGY, EUROPEAN INTEGRATION, PERSONNEL MANAGEMENT, HR PROCESSES, COMPETENCY APPROACH, DIGITIZATION, PERSONNEL MOTIVATION, HUMAN CAPITAL, EUROPEAN STANDARDS, TRANSPORT SPHERE

ПЛАН

ВСТУП……7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ…….……10
1.1 Теоретичні підходи до визначення сутності стратегії розвитку персоналу……...…10
1.2 Європейські підходи до управління персоналом: стандарти, принципи та інструменти гармонізації……..14
1.3 Специфіка управління персоналом у транспортній галузі в контексті євроінтеграційних процесів……..18
1.4 Інституційні та організаційні виклики адаптації кадрової політики до вимог ЄС…….…...21
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ»…….....…...28
2.1 Загальна характеристика діяльності та кадрового складу ПАТ «Українська залізниця»……...28
2.2 Аналіз системи управління персоналом та її відповідність європейським практикам……...33
2.3 Оцінка проблем і обмежень у процесі адаптації кадрової політики до стандартів ЄС…….……39
2.4 Напрями модернізації стратегії розвитку персоналу в умовах євроінтеграції…….47
ВИСНОВКИ…….…..60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..…63
ДОДАТКИ……..70

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сучасному етапі розвитку національн ої економіки України, що характеризується глибокими трансформаційними процесами та інтенсифікацією євроінтеграційних прагнень, постає об’єктивна необхідність переосмислення парадигми управління людським капіталом на підприємствах стратегічного значення. У цьому контексті особливе місце посідає АТ «Українська залізниця», яка є фундаментальною ланкою транспортної інфраструктури держави, забезпечуючи не лише внутрішню економічну стабільність, а й ефективну інтеграцію України до глобального логістичного простору. Вибраний державою курс на зближення з Європейським Союзом диктує жорсткі вимоги щодо гармонізації вітчизняних стандартів менеджменту з європейськими нормами. Це зумовлює імператив модернізації кадрової політики, впровадження інноваційних інструментів розвитку персоналу та підвищення кваліфікаційного рівня працівників до міжнародних стандартів. Формування науково обґрунтованої стратегії розвитку персоналу стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного та висококонкурентного європейського ринку транспортних послуг.

Водночас процес адаптації до європейських управлінських практик ускладнюється низкою чинників, серед яких ключове місце посідають інституційні обмеження, консервативні підходи до кадрового менеджменту, недостатня динаміка цифровізації управлінських процесів та певна невідповідність наявних методик розвитку персоналу сучасним вимогам ЄС. Зазначені виклики підкреслюють нагальну потребу в комплексному науковому дослідженні стратегічних аспектів управління персоналом «Української залізниці» крізь призму євроінтеграційних процесів.

Об’єктом дослідження виступає цілісна стратегія управління персоналом в АТ «Українська залізниця». Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад та практичних інструментів формування і реалізації стратегії

розвитку персоналу підприємства в контексті адаптації до стандартів Європейського Союзу. Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка прикладних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення стратегічного управління розвитком персоналу «Української залізниці» для забезпечення відповідності європейським критеріям ефективності.

Для досягнення окресленої мети було визначено та розв’язано такі завдання:

1. Систематизувати теоретичні підходи до визначення сутності та структури стратегії розвитку персоналу.

2. Здійснити критичний аналіз європейського досвіду управління персоналом, ідентифікувати ключові стандарти та механізми їх гармонізації.

3. Виявити галузеву специфіку та особливості кадрового менеджменту в транспортній сфері.

4. Дослідити комплекс організаційних та інституційних перешкод, що виникають під час адаптації вітчизняної кадрової політики до вимог європейської спільноти.

5. Надати розгорнуту характеристику поточної діяльності та структурного складу персоналу «Української залізниці».

6. Провести діагностику системи управління персоналом підприємства на предмет її відповідності кращим європейським практикам.

7. Виявити та оцінити ключові проблеми, що стримують процес впровадження європейських стандартів у кадрову роботу підприємства.

8. Обґрунтувати стратегічні напрями модернізації системи розвитку персоналу в умовах поглиблення євроінтеграції.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи складає комплекс наукових методів: загальнонаукові методи аналізу, синтезу та узагальнення використано для опрацювання теоретичних засад розвитку персоналу; компаративний аналіз дозволив зіставити національні управлінські моделі з європейськими стандартами; економіко-статистичні методи застосовано для оцінки кількісних та якісних показників кадрового складу; системний підхід

забезпечив цілісне вивчення механізмів управління на підприємстві. Інформаційною базою слугували законодавчі акти України та ЄС, офіційна звітність «Української залізниці», результати фундаментальних досліджень провідних учених, а також актуальні статистичні та аналітичні дані.

РОЗДІЛ 1

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

1.1 Теоретичні підходи до визначення сутності стратегії розвитку персоналу

У сучасній структурі глобальних економічних трансформацій та інтенсифікації інтеграційних процесів, що визначають вектор поступу України до європейського співтовариства, фундаментального значення набуває питання розробки та впровадження високоефективної стратегії розвитку персоналу. Стрімке зростання ролі людського капіталу як домінуючого стратегічного ресурсу будь-якої організації диктує нагальну потребу в концептуальному переосмисленні традиційних парадигм кадрового менеджменту. У сучасних умовах питання розвитку персоналу набуває особливого значення, особливо коли йдеться про довгострокове планування діяльності підприємства. Організації змушені постійно працювати над підвищенням професійного рівня працівників, розвитком їхніх навичок та здатністю швидко пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі. Це пов’язано з високим рівнем конкуренції, технологічними змінами та нестабільністю ринку. Для українських підприємств додатково важливим чинником є курс держави на європейську інтеграцію. У зв’язку з цим підприємства мають поступово адаптувати стратегію управління персоналом до стандартів і вимог Європейського Союзу, що стає необхідною умовою їх подальшого розвитку та конкурентоспроможності.

У науковій літературі стратегія розвитку персоналу розглядається як важлива складова загальної стратегії підприємства, яка спрямована на формування, ефективне використання та постійний розвиток людських ресурсів відповідно до цілей організації [40, с. 411]. Така стратегія охоплює широкий комплекс заходів, пов’язаних із підвищенням кваліфікації працівників,

розвитком професійних компетенцій, удосконаленням системи мотивації та створенням умов для максимальної реалізації трудового потенціалу персоналу. З часом підходи до розуміння стратегії розвитку персоналу змінювалися під впливом різних управлінських концепцій, кожна з яких по-своєму пояснює роль працівника в діяльності підприємства [42, с. 137].

Одним із найбільш поширених є ресурсний підхід. У його межах персонал розглядається як головний ресурс підприємства та важливе джерело конкурентних переваг. Відповідно до цього підходу, успішність підприємства значною мірою залежить від професійного рівня працівників, їхньої здатності генерувати нові ідеї та швидко реагувати на зміни. Тому стратегія розвитку персоналу спрямовується на формування у працівників унікальних знань, умінь і навичок, які складно відтворити конкурентам.

Важливе місце також займає системний підхід, відповідно до якого управління персоналом розглядається як єдина система взаємопов’язаних елементів. До таких елементів належать добір працівників, навчання, оцінювання, мотивація та професійний розвиток. У цьому випадку стратегія розвитку персоналу забезпечує узгодженість усіх кадрових процесів із загальними цілями підприємства. Системний підхід дозволяє враховувати вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, серед яких економічні, соціальні, технологічні та організаційні зміни [46, с. 168].

В умовах європейської інтеграції особливого значення набуває компетентнісний підхід. Його основна увага зосереджується на формуванні у працівників тих компетенцій, які необхідні для якісного виконання професійних обов’язків. Цей підхід передбачає визначення ключових навичок працівників, їх постійний розвиток та оцінювання. Необхідність використання компетентнісного підходу пояснюється тим, що українські підприємства мають орієнтуватися на європейські стандарти професійної діяльності. Це дозволяє забезпечити відповідність працівників сучасним вимогам ринку праці та підвищити якість послуг.

Не менш важливим є поведінковий підхід, який акцентує увагу на психологічних особливостях працівників, їх мотивації, цінностях та ставленні до роботи. У межах цього підходу стратегія розвитку персоналу спрямована на створення позитивної атмосфери в колективі, підтримку ініціативності працівників та їх активної участі в діяльності підприємства. Значну роль тут відіграє корпоративна культура, яка формує спільні цінності та сприяє професійному розвитку персоналу [17, с. 150].

У процесі адаптації українських підприємств до європейських стандартів важливу роль відіграє інституційний підхід. Він пов’язаний із впливом законодавства, соціальних норм та державного регулювання на стратегію управління персоналом. Євроінтеграція вимагає від підприємств дотримання європейських вимог у сфері трудового права, охорони праці, соціального захисту працівників та професійної безпеки. У результаті підприємства змушені вдосконалювати кадрову політику та переходити до більш відкритих і соціально орієнтованих методів управління персоналом.

Сучасні наукові підходи також враховують концепцію сталого розвитку. Вона передбачає поєднання економічних результатів діяльності підприємства із соціальною відповідальністю та створенням належних умов праці для персоналу. У цьому випадку розвиток працівників розглядається як безперервний процес, спрямований на покращення якості трудового життя, забезпечення рівних можливостей та підтримку професійної самореалізації працівників. Такий підхід тісно пов’язаний зі стратегічним управлінням підприємством, оскільки розвиток персоналу має відповідати загальним напрямам розвитку організації.

В умовах цифровізації економіки все більшого значення набуває інноваційний підхід до розвитку персоналу. Його основою є використання сучасних цифрових технологій у процесі управління людськими ресурсами. Підприємства впроваджують онлайн-навчання, електронні системи оцінювання персоналу, автоматизовані HR-платформи та інші цифрові інструменти. Такі технології дозволяють підвищити ефективність управління персоналом, спростити кадрові процеси та забезпечити швидкий доступ до необхідної

інформації. Крім того, цифровізація створює нові можливості для професійного розвитку працівників і підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Отже, на рис. 1 доцільно відобразити основні складові стратегії розвитку персоналу.

.



Рис. 1.1. Стратегія розвитку персоналу [24, с.138]

Отже, сучасні теоретичні підходи до формування стратегії розвитку персоналу взаємодоповнюють один одного та забезпечують комплексне бачення управління людським капіталом підприємства. Тож узагальнення теоретичного підґрунтя дозволяє стверджувати, що стратегія розвитку персоналу є складною поліструктурною категорією, яка поєднує методи, принципи та інструменти впливу на людський капітал задля реалізації місії організації. Вона виступає не лише як план підготовки кадрів, а як комплексна дорожня карта формування інноваційного та адаптивного середовища, яке дозволяє максимально розкрити творчий та професійний потенціал кожного працівника в умовах європейського вектору розвитку.

1.2 Європейські підходи до управління персоналом: стандарти, принципи та інструменти гармонізації

У сучасних умовах розвитку світової економіки та посилення міжнародної співпраці все більшого значення набуває впровадження європейських підходів до управління персоналом. Європейська стратегія управління людськими ресурсами базується на поєднанні економічної ефективності, соціальної відповідальності, поваги до прав працівників та орієнтації на довгостроковий розвиток. Її головна особливість полягає в тому, що працівник розглядається не просто як виконавець роботи, а як головна цінність підприємства та важливий фактор його успішної діяльності. Саме тому в європейських компаніях кадрова політика тісно пов’язується із загальною стратегією розвитку організації, а розвиток персоналу розглядається як одна з основ конкурентоспроможності підприємства [8, с. 209].

Однією з важливих особливостей європейського підходу є дотримання єдиних стандартів у сфері праці, які встановлюються на рівні Європейського Союзу. Такі стандарти регулюють трудові відносини, питання соціального захисту працівників, безпеки праці, професійного навчання та забезпечення рівних можливостей для всіх працівників. У країнах ЄС ці вимоги закріплені в

директивах, регламентах та інших нормативних документах, які визначають основні правила організації трудових процесів та управління персоналом.

Важливе місце в європейській моделі займає принцип верховенства права. Це означає, що підприємства повинні чітко дотримуватися трудового законодавства та забезпечувати захист прав працівників. Також велика увага приділяється принципу недискримінації. Усі працівники повинні мати рівні можливості незалежно від статі, віку, національності, релігійних переконань чи інших особливостей. Особливо актуальними для європейських країн є питання гендерної рівності та соціальної справедливості, які вважаються важливими складовими сучасної корпоративної культури [1, с. 187].

Ще однією характерною рисою європейського підходу є розвиток соціального партнерства. Воно передбачає співпрацю між державою, роботодавцями та працівниками під час вирішення питань у сфері праці. Важливу роль у цьому процесі відіграють профспілки та об'єднання роботодавців. Такий підхід дозволяє узгоджувати інтереси різних сторін, підтримувати стабільність у трудових відносинах та створювати більш ефективну стратегію управління персоналом. Соціальний діалог допомагає вирішувати питання оплати праці, професійного розвитку працівників, умов праці та соціального захисту.

Велике значення в європейській системі управління персоналом має безперервне навчання працівників. Через швидкий розвиток технологій та постійні зміни на ринку праці працівники повинні регулярно оновлювати свої знання та навички. Саме тому в країнах ЄС активно підтримується концепція навчання протягом усього життя. Вона передбачає поєднання формальної освіти, професійних курсів, тренінгів та самостійного навчання. Це допомагає працівникам залишатися конкурентоспроможними та швидше адаптуватися до нових вимог ринку праці [3, с. 71].

Європейські підходи також орієнтовані на забезпечення гідних умов праці та високої якості трудового життя. Йдеться не лише про безпечні умови праці, а й про створення комфортної психологічної атмосфери в колективі, можливість

поєднувати роботу та особисте життя, а також використання гнучких форм зайнятості. У багатьох європейських компаніях значна увага приділяється розвитку корпоративної культури, підтримці працівників та створенню умов для їх професійної самореалізації. Важливу роль також відіграють системи соціального страхування та пенсійного забезпечення, які забезпечують працівникам соціальний захист.

Для України у процесі євроінтеграції важливим завданням є адаптація національної системи управління персоналом до європейських стандартів. Насамперед це стосується приведення українського законодавства у відповідність до вимог ЄС. Такий процес дозволяє створити умови для інтеграції українського ринку праці до європейського простору. Важливим кроком також є впровадження Європейської рамки кваліфікацій, яка дозволяє порівнювати рівні освіти та професійні компетенції працівників у різних країнах. Це спрощує визнання дипломів та сприяє професійній мобільності працівників.

Сучасні європейські підходи передбачають також використання новітніх методів управління персоналом. Серед них – компетентнісний підхід, система оцінювання результативності працівників (KPI), управління талантами та розвиток лідерських якостей. Такі інструменти допомагають узгодити особисті цілі працівників із цілями підприємства та підвищити ефективність діяльності організації загалом. Окремої уваги заслуговує цифровізація HR-процесів. Європейські компанії активно використовують сучасні інформаційні системи, онлайн-навчання, електронний документообіг та аналітичні платформи для управління персоналом. Це дозволяє автоматизувати кадрові процеси, підвищити швидкість обробки інформації та зробити управлінські рішення більш обґрунтованими [2, с. 79].



Рис. 1.2. Європейські підходи до управління персоналом [25, с.36]

Отже, європейська модель управління персоналом базується на поєднанні правових стандартів, соціально орієнтованих принципів та сучасних управлінських інструментів, що забезпечують ефективний розвиток людського капіталу відповідно до вимог європейського економічного простору.

Органічним завершенням європейської моделі є впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), що трактує діяльність підприємства як етичну взаємодію з працівниками, громадою та екосистемою. У цій системі координат управління персоналом виступає не лише важелем досягнення прибутку, а й засобом забезпечення суспільного добробуту та реалізації стратегії сталого розвитку. Підсумовуючи, слід зазначити, що європейські підходи до управління персоналом є комплексною, багаторівневою системою, впровадження якої є критичною умовою для успішної інтеграції України до європейського економічного простору та модернізації вітчизняних підприємств згідно з кращими світовими практиками.

1.3 Специфіка управління персоналом у транспортній галузі в контексті євроінтеграційних процесів

У сучасній економіці транспортна галузь має дуже важливе значення для розвитку держави. Вона забезпечує перевезення людей і вантажів, підтримує роботу підприємств, розвиток торгівлі та зв'язок між регіонами й країнами. Особливо важливою роль транспорту є в умовах євроінтеграції України, адже саме транспортна система допомагає розвивати економічні зв'язки з країнами Європейського Союзу та інтегруватися до європейського ринку. У таких умовах особливого значення набуває вдосконалення системи управління персоналом у транспортній галузі. Це пов'язано як зі специфікою роботи транспорту, так і з необхідністю адаптації до європейських стандартів управління [5, с. 144].

Однією з головних особливостей управління персоналом у транспортній сфері є високий рівень відповідальності працівників за безпеку перевезень. Робота на транспорті пов'язана з підвищеним ризиком, тому працівники повинні мати належну професійну підготовку, дотримуватися трудової дисципліни та вміти швидко реагувати на нестандартні ситуації. Саме тому система управління персоналом у транспортній галузі повинна включати якісний добір кадрів, постійне навчання працівників та контроль за рівнем їх професійної підготовки відповідно до українських і європейських вимог безпеки.

Особливістю великих транспортних підприємств, зокрема АТ «Українська залізниця», є складна організаційна структура. Підприємство має багато структурних підрозділів, розташованих у різних регіонах країни, що ускладнює координацію роботи та управління персоналом. У таких умовах важливо забезпечити ефективну взаємодію між усіма підрозділами та створити єдину систему управління, яка дозволить підприємству працювати стабільно та досягати поставлених цілей.

У процесі євроінтеграції транспортна галузь України поступово адаптується до вимог Європейського Союзу. Це стосується не лише технічних стандартів, а й підходів до управління персоналом. Підприємства повинні

впроваджувати сучасні методи кадрової політики, підвищувати рівень професійної підготовки працівників, забезпечувати прозорість управління та покращувати систему соціального захисту персоналу. Якщо раніше система управління в транспортній галузі була більш жорсткою та орієнтованою на суворе виконання інструкцій, то сучасні європейські підходи передбачають поєднання дисципліни з більш гнучким управлінням, яке дозволяє швидше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі [4, с. 82].

Сьогодні на підприємствах транспортної галузі все більше уваги приділяється розвитку людського капіталу. Працівники розглядаються не просто як трудовий ресурс, а як важливий фактор успішної діяльності підприємства. Ефективність роботи транспорту значною мірою залежить від професійних знань працівників, їх уміння працювати з новими технологіями та швидко пристосовуватися до змін. Саме тому важливого значення набуває система безперервного навчання персоналу, яка дозволяє постійно оновлювати знання та підвищувати рівень кваліфікації працівників.

Одним із сучасних напрямів розвитку управління персоналом є компетентнісний підхід. Його суть полягає у визначенні необхідних професійних компетенцій для кожної посади та подальшому розвитку цих навичок у працівників. Для транспортної галузі це особливо важливо, адже працівники повинні не лише мати технічні знання, а й уміти працювати в умовах високої відповідальності та психологічного навантаження. Використання компетентнісного підходу допомагає підвищити якість роботи персоналу та забезпечити відповідність працівників сучасним європейським стандартам.

Важливий вплив на систему управління персоналом у транспортній сфері має цифровізація. Сьогодні на транспорті активно впроваджуються автоматизовані системи управління, цифрові платформи та сучасні інформаційні технології. У результаті змінюються вимоги до працівників, зростає потреба у фахівцях, які володіють цифровими навичками та можуть ефективно працювати з новими технологіями. Це створює необхідність модернізації системи професійного навчання та перепідготовки персоналу відповідно до сучасних

умов розвитку галузі [1, с. 188]. Отже, на рис. 1.3 доцільно відобразити основні особливості управління персоналом у транспортній галузі в умовах євроінтеграції.



Рис. 1.3. Специфіка управління персоналом у транспортній галузі в умовах євроінтеграції [40, с.118]

Отже, управління персоналом у транспортній галузі в умовах євроінтеграції характеризується поєднанням суворих безпекових вимог, цифрової трансформації та соціально орієнтованих європейських стандартів, що формують нову модель розвитку людського капіталу

Соціальна складова менеджменту в транспортній сфері також має глибоку специфіку, зумовлену складними умовами праці: нерегулярністю робочих графіків, високою інтенсивністю психофізіологічних навантажень та постійною відповідальністю за безпеку. У цьому контексті реалізація стратегії розвитку персоналу повинна базуватися на створенні потужної системи соціального захисту, формуванні сприятливої корпоративної культури та впровадженні програм підтримки ментального та фізичного здоров'я працівників. Орієнтація на європейські соціальні стандарти стає не лише етичним обов'язком, а й інструментом підвищення лояльності та залученості персоналу.

У межах євроінтеграційних процесів стратегічного значення набуває розвиток інституту управління талантами та системне формування кадрового резерву. Такий підхід гарантує інституційну спадкоємність управління, оптимізує використання наявного людського потенціалу та створює прозорі ліфти для професійної самореалізації. Паралельно з цим критично важливим є розвиток лідерських якостей у керівної ланки, здатної виступати агентами змін та забезпечувати стратегічну стійкість організації в умовах трансформаційної невизначеності [8, с.210].

Резюмуючи, слід зазначити, що специфіка управління персоналом у транспортній галузі в координатах євроінтеграції визначається складним симбіозом суворих галузевих регламентів та інноваційних вимог гармонізації з європейським управлінським простором. Вона охоплює багатогранний спектр напрямів: від технологічної безпеки та компетентнісного зростання до цифрової трансформації та високих соціальних стандартів. Системне поєднання традиційних методів із новітніми інструментами розвитку людського капіталу є фундаментальною передумовою успішної інтеграції вітчизняного транспортного комплексу до єдиної європейської економічної системи, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності як окремих підприємств, так і держави в цілому.

1.4 Інституційні та організаційні виклики адаптації кадрової політики до вимог ЄС

У сучасних умовах євроінтеграції України питання адаптації кадрової політики до стандартів Європейського Союзу набуває особливого значення. Йдеться не лише про зміни в законодавстві чи формальне виконання європейських вимог. Насправді це більш глибокий процес, який передбачає оновлення системи управління персоналом, зміну підходів до організації праці та вдосконалення внутрішніх механізмів роботи підприємств. Для українських компаній це означає необхідність поступово переходити до сучасних європейських принципів управління людськими ресурсами та долати проблеми, які накопичувалися роками.

Однією з головних проблем є адаптація українського трудового законодавства до норм Європейського Союзу. Це стосується забезпечення належних умов праці, рівних можливостей для працівників, захисту трудових прав і недопущення дискримінації. На практиці українські підприємства часто стикаються з труднощами через невідповідність окремих національних норм сучасним європейським вимогам. Тому виникає потреба в оновленні законодавчої бази та формуванні нових підходів до організації трудових відносин [11, с.123].

Ще однією важливою проблемою є недостатня взаємодія між державою, системою освіти та роботодавцями. Сьогодні підготовка фахівців не завжди відповідає потребам сучасного ринку праці. Через це підприємства часто стикаються з нестачею працівників, які мають необхідні професійні навички та сучасні знання. Для вирішення цієї проблеми необхідно посилювати співпрацю між закладами освіти, бізнесом і державними структурами, щоб система підготовки кадрів краще відповідала вимогам європейського ринку праці.

Важливе значення має і розвиток соціального діалогу. У країнах Європейського Союзу працівники та профспілки активно беруть участь у вирішенні питань, пов’язаних із умовами праці, оплатою праці та професійним

розвитком. В Україні ж на багатьох підприємствах досі переважає традиційний підхід, коли основні рішення приймаються керівництвом без достатнього врахування думки працівників. Така система поступово втрачає ефективність, тому підприємствам необхідно переходити до більш відкритої та партнерської моделі управління персоналом.

Організаційні зміни також є важливою частиною адаптації до європейських стандартів. Багато українських підприємств продовжують використовувати застарілі методи управління, які не відповідають сучасним умовам. У результаті виникають труднощі з оперативністю прийняття рішень, ефективністю роботи персоналу та здатністю швидко реагувати на зміни. Саме тому підприємствам необхідно впроваджувати більш гнучкі підходи до управління, посилювати роль HR-відділів і використовувати сучасні методи планування роботи з персоналом.

Особливого значення сьогодні набуває система безперервного професійного розвитку працівників. У країнах Європейського Союзу навчання персоналу розглядається як постійний процес, який триває протягом усієї професійної діяльності людини. В українських компаніях ця система ще недостатньо розвинена через обмежене фінансування та відсутність сучасних програм навчання. Водночас саме постійне оновлення знань і навичок працівників є важливою умовою конкурентоспроможності підприємства та його успішного розвитку.

Тісно пов’язане з цим і впровадження компетентнісного підходу. Його суть полягає у визначенні конкретних професійних навичок та компетенцій, які необхідні працівнику для ефективного виконання роботи. Для цього підприємствам потрібно створювати сучасні системи оцінювання персоналу та орієнтуватися на європейські професійні стандарти [16, с. 89].

Серйозною проблемою залишається і психологічний опір змінам. Працівники та керівники не завжди готові до нових підходів у роботі, оскільки будь-які зміни можуть викликати невпевненість і страх перед новими вимогами. Через це процес реформування часто відбувається повільно. Для успішного

впровадження змін важливо забезпечити відкриту комунікацію всередині підприємства, пояснювати працівникам необхідність реформ та залучати їх до процесу прийняття рішень.

В умовах цифровізації особливу роль відіграє впровадження сучасних інформаційних технологій у сфері управління персоналом. Європейські компанії активно використовують автоматизовані HR-стратегій, електронний документообіг та цифрові платформи для навчання і оцінювання працівників. В Україні рівень цифровізації кадрових процесів поки що залишається недостатнім. Багато підприємств мають обмежені технічні можливості та нестачу фахівців із цифровими навичками, що уповільнює процес модернізації кадрової політики [16, с. 90].

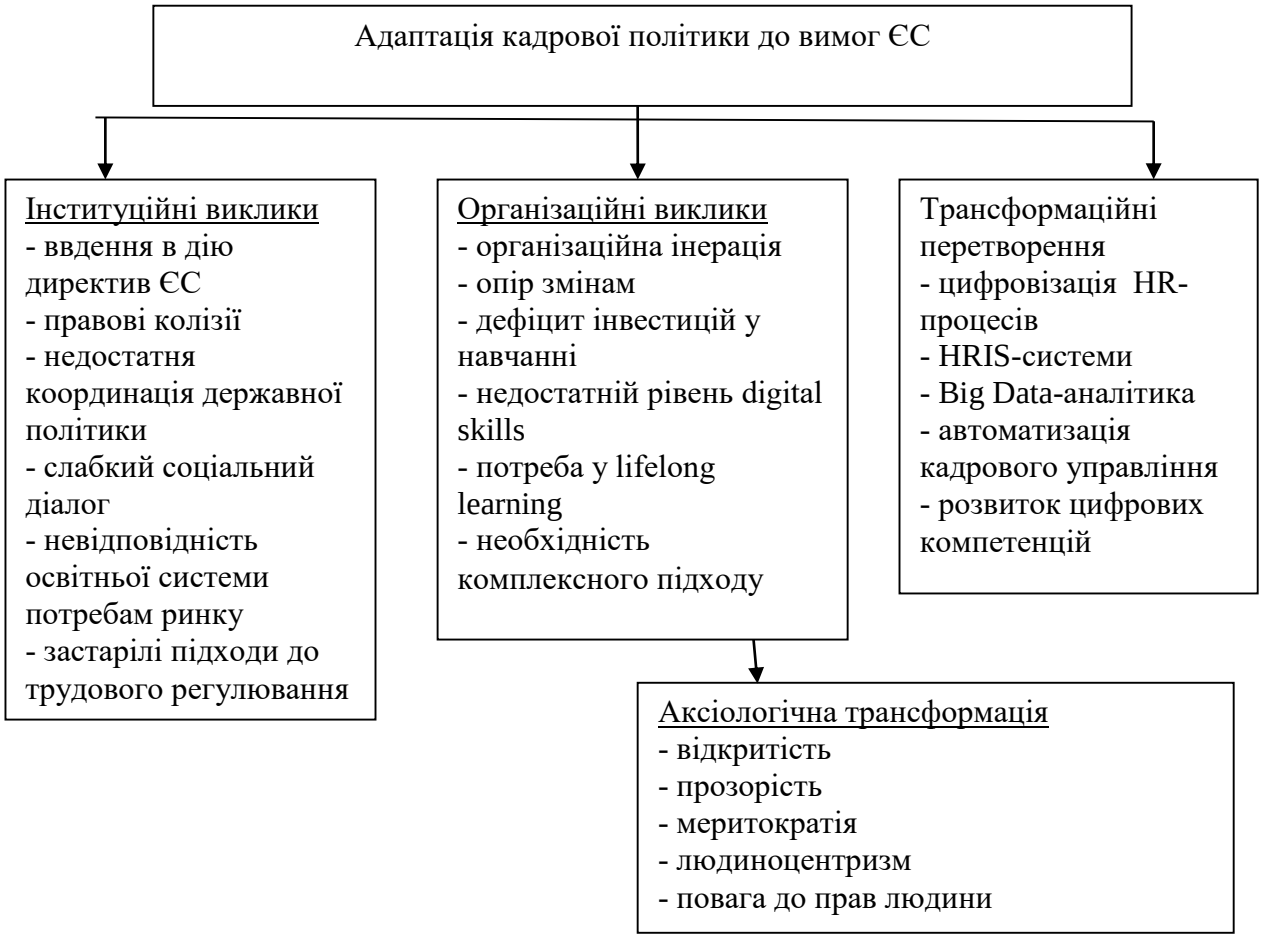


Рис. 1.4. Адаптація кадрової політики до вимог ЄС [40, с.161]

Із рис. 1.4 ми бачимо, що адаптація кадрової політики до вимог ЄС передбачає комплексне подолання інституційних, організаційних та ціннісних

бар’єрів, що є необхідною передумовою формування сучасної людиноцентричної стратегії управління персоналом.

Нарешті, ключовим, хоча й найменш відчутним на перший погляд викликом, є необхідність аксіологічної трансформації корпоративної культури. Адаптація до вимог ЄС передбачає вкорінення цінностей відкритості, меритократії, прозорості та безумовної поваги до прав людини у фундамент організаційної діяльності. Формування такої етичної платформи є тривалим і складним процесом, що вимагає системної роботи над зміною ментальних моделей управління та підвищенням організаційної зрілості.

Підсумовуючи, слід наголосити, що успішна адаптація кадрової політики до європейських вимог є імперативною умовою повноцінної інтеграції України до континентального економічного простору. Це потребує не лише формальної відповідності регламентам, а й глибокого онтологічного переосмислення ролі людини в організації, переходу до людиноцентристської парадигми менеджменту, що базується на інноваційному розвитку та високій соціальній відповідальності.

Проведене у межах першого розділу комплексне теоретико-методичне дослідження засад розвитку персоналу в координатах євроінтеграції дозволяє сформувати цілісну наукову архітектоніку щодо сутності, фундаментальних принципів та інституційних особливостей управління людськими ресурсами в умовах сучасних трансформаційних викликів. Системний аналіз теоретичних підходів до дефініції стратегії розвитку персоналу засвідчив, що вона виступає невід’ємною детермінантою загальної корпоративної стратегії, спрямованою на науково обґрунтоване формування, раціональне використання та безперервне вдосконалення людського капіталу. Встановлено, що сучасний науковий дискурс базується на синергії ресурсної, системної, компетентнісної, поведінкової та інституційної парадигм, що дозволяє ідентифікувати персонал як домінуючий стратегічний актив, спроможний генерувати стійкі конкурентні переваги в умовах волатильного ринкового середовища. При цьому стратегія розвитку набуває комплексного характеру, інтегруючи довгострокове

планування професійних траєкторій, розгалужену систему мотивації та розбудову сприятливої організаційної екосистеми.

Опрацювання європейського управлінського досвіду дозволило ідентифікувати ключові орієнтири, на яких базується модель ЄС: висока соціальна відповідальність, неухильне забезпечення рівності можливостей, імплементація принципів недискримінації та утвердження концепції безперервного навчання протягом усього життя (lifelong learning). Виявлено, що фундаментальну роль у цьому процесі відіграє регуляторна база Європейського Союзу, яка встановлює еталонні стандарти у сферах трудової юрисдикції, соціального партнерства та професійної безпеки. Гармонізація вітчизняних кадрових стратегій із зазначеними стандартами вимагає не лише адаптації законодавчого поля, а й інтенсивного впровадження інноваційних інструментів менеджменту, зокрема Європейської рамки кваліфікацій (EQF) та інтелектуальних цифрових платформ для управління талантами.

Дослідження галузевої специфіки підтвердило, що управління персоналом у транспортному секторі характеризується екстраординарним рівнем відповідальності за безпеку, складною ієрархічною структурою та високим ступенем нормативної регламентації всіх технологічних процесів. В умовах євроінтеграційного поступу особливого імперативу набуває модернізація кадрової політики транспортних підприємств, що передбачає перехід до компетентнісного підходу, цифровізацію HR-процесів та створення механізмів професійної мобільності, які відповідають міжнародним критеріям.

Водночас ідентифіковано критичний комплекс інституційних та організаційних викликів, що стримують адаптацію вітчизняної кадрової практики до вимог ЄС. До найбільш вагомих детермінант належать: недосконаліть нормативно-правової архітектури, недостатня координація між інститутами освіти та ринку праці, слабка динаміка соціального діалогу та наявність консервативних управлінських паттернів на підприємствах. Окремої уваги заслуговують організаційні бар’єри, такі як обмеженість інвестиційного

ресурсу для розвитку людського капіталу, низький рівень цифрової зрілості та психологічний опір системним змінам з боку працівників [22, с.135].

У підсумку слід наголосити, що розвиток персоналу в умовах євроінтеграції репрезентує собою багатовимірний трансформаційний процес, успішність якого залежить від здатності підприємств синтезувати передові теоретичні концепти з практичними інструментами європейського менеджменту. Формування адаптивної стратегії розвитку персоналу, орієнтованої на інноваційність та соціальну відповідальність, є базовою передумовою забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності національної економіки в єдиному європейському просторі.

РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ»

2.1 Загальна характеристика діяльності та кадрового складу ПАТ «Українська залізниця»

Публічне акціонерне товариство Українська залізниця є стратегічно важливим підприємством транспортної галузі України, яке забезпечує функціонування залізничної інфраструктури, здійснює вантажні та пасажирські перевезення, а також виконує ключову роль у забезпеченні економічної стабільності держави. Компанія є фактичним монополістом у сфері залізничних перевезень та входить до числа найбільших роботодавців країни.

Станом на 2023–2024 роки Українська залізниця демонструє значні масштаби діяльності. Зокрема, підприємство обслуговує тисячі кілометрів залізничних шляхів, має розгалужену мережу підрозділів та забезпечує перевезення десятків мільйонів пасажирів і сотень мільйонів тонн вантажів щорічно . Водночас у сучасних умовах, зокрема внаслідок воєнних дій та економічних трансформацій, компанія стикається з рядом викликів, серед яких особливе місце займають кадрові проблеми [23, с.56].

Кадровий потенціал Українська залізниця є одним із найбільших серед українських підприємств. За офіційними статистичними даними, чисельність працівників компанії має тенденцію до скорочення, що відображає як структурні зміни, так і вплив зовнішніх факторів.

Таблиця 2.1 – Динаміка чисельності персоналу ПАТ «Українська залізниця» [12]

Рік	Середня чисельність працівників, тис. осіб
2021	226
2022	210,7
2023	187,6
2024	178,6
2025 (прогноз)	169,9

Аналіз наведених даних свідчить про стійку тенденцію до скорочення чисельності персоналу. Так, у період 2021–2024 років кількість працівників зменшилася більш ніж на 40 тис. осіб. Основними причинами цього є:

- оптимізація організаційної структури;
- мобілізаційні процеси (значна частина працівників перебуває у Збройних Силах України);
- міграційні процеси;
- недостатній рівень оплати праці;
- автоматизація окремих виробничих процесів [12].

Водночас, незважаючи на скорочення персоналу, компанія залишається найбільшим роботодавцем України з чисельністю понад 180 тис. працівників.

Кадровий склад підприємства характеризується значною диференціацією за професійними групами. Основну частину персоналу становлять робітничі професії, пов’язані з безпосереднім забезпеченням перевізного процесу.

Таблиця 2.2 – Структура персоналу ПАТ «Українська залізниця» [13]

Категорія персоналу	Частка, %
Робітничий персонал (машиністи, колійники, електромонтери)	60
Інженерно-технічні працівники	20
Адміністративно-управлінський персонал	10
Допоміжний персонал	10

Аналіз таблиці 2.2. дозволяє оцінити розподіл кадрового складу підприємства за основними категоріями та виявити особливості організаційної структури, що мають значення для формування стратегії розвитку персоналу в умовах євроінтеграції. З таблиці 2.2. видно, що більшість працівників (60%) належать до робітничого персоналу, який включає машиністів, колійників та електромонтерів. Такий значний відсоток відображає специфіку діяльності залізничного підприємства, де основний обсяг роботи пов’язаний із технічним обслуговуванням колій, рухом потягів та підтримкою інфраструктури в робочому стані. Висока частка робітничого персоналу свідчить про операційний характер організації, де безпосередня участь у виробничому процесі є ключовою.

З практичної точки зору, це означає, що стратегія розвитку персоналу повинна перш за все враховувати потреби цих категорій, зокрема навчання, підвищення кваліфікації та мотиваційні програми, щоб забезпечити безперервність виробничих процесів та високий рівень безпеки [13].

Друга за величиною категорія – інженерно-технічні працівники, які складають 20% від загальної чисельності персоналу. Вони забезпечують технічну підтримку, проєктування та контроль за функціонуванням технологічних систем. Такий розподіл свідчить про наявність достатнього потенціалу для впровадження інновацій та модернізації процесів, однак їх частка є нижчою, ніж у робітничого персоналу, що підкреслює необхідність системи розвитку компетенцій для підтримки високого рівня технічної експертизи.

Адміністративно-управлінський персонал становить 10% і відповідає за організаційне управління, планування ресурсів, кадрові та фінансові процеси. Незважаючи на невелику частку, ця група є стратегічно важливою для впровадження європейських стандартів управління, цифровізації HR-процесів та координації розвитку персоналу. Ефективність роботи цієї категорії прямо впливає на управлінську якість і здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Також 10% займає допоміжний персонал, який забезпечує підтримку основних процесів, наприклад технічне обслуговування, логістику, харчування або охорону. Хоча ця група не бере безпосередньої участі у виробничому процесі, її роль у забезпеченні безперебійної роботи підприємства є значною.

Тож структура персоналу ПАТ «Українська залізниця» демонструє класичну для великого залізничного підприємства організаційну модель із переважанням робітничого персоналу та значною часткою інженерно-технічних спеціалістів. Такий розподіл визначає пріоритети кадрової політики: необхідно забезпечити підвищення кваліфікації та мотивацію робітничого персоналу, розвиток компетенцій інженерно-технічного складу та підтримку ефективної роботи адміністративно-управлінського персоналу.

Структура персоналу також свідчить про потенційні виклики у контексті євроінтеграції: велика частка робітничого персоналу потребує модернізованих підходів до навчання, цифрових інструментів управління та системи оцінювання, яка відповідає європейським стандартам. Водночас невелика частка адміністративного персоналу потребує підвищеної координації та інтеграції управлінських рішень для забезпечення ефективної реалізації кадрової політики та стратегії розвитку підприємства [14].

Аналіз структури персоналу свідчить про домінування робітничих професій, що є характерним для транспортної галузі. При цьому найбільш дефіцитними є спеціальності, пов’язані з технічним обслуговуванням інфраструктури та рухомого складу.

Зокрема, за окремими професіями дефіцит кадрів сягає 20–30%, що створює загрозу стабільності функціонування підприємства. Особливо гострою є нестача:

- локомотивних бригад;
- колійників;
- енергетиків;
- диспетчерів;
- фахівців зв’язку.

Важливим показником ефективності управління персоналом є співвідношення витрат на персонал та загальних витрат підприємства. За наявними даними, витрати на оплату праці становлять близько 50–60% загальних витрат компанії . Це свідчить про високу трудомісткість діяльності та значну залежність результатів роботи від людського фактора [14].

Разом із тим рівень оплати праці на підприємстві залишається нижчим за середньоринковий у деяких сегментах, що негативно впливає на мотивацію працівників та сприяє відтоку кадрів. Середня заробітна плата у 2024 році становила близько 19,9 тис. грн , що є недостатнім для утримання висококваліфікованих спеціалістів.

Таблиця 2.3 – Основні показники кадрової ефективності [18]

Показник	Значення
Середня чисельність персоналу	~180 тис. осіб
Дефіцит кадрів	20–30% по окремих професіях
Середня заробітна плата	~19,9 тис. грн.
Частка витрат на персонал	50–60%
Рівень укомплектованості	~76%

Аналіз таблиці свідчить про наявність суттєвих проблем у сфері управління персоналом, зокрема: недостатній рівень укомплектованості штатів; низьку конкурентоспроможність оплати праці; значну залежність підприємства від людського фактору; високий рівень кадрового дефіциту.

Українська залізниця має складну організаційну структуру, що включає шість регіональних філій (залізниць), а також численні виробничі та допоміжні підрозділи. Така структура зумовлює необхідність децентралізованого управління персоналом, що ускладнює процеси координації та контролю.

Крім того, діяльність підприємства характеризується:

- високим рівнем регламентації;

-безперервністю виробничого процесу;

- значною територіальною розгалуженістю;

- підвищеними вимогами до безпеки.

Ці фактори визначають специфіку формування кадрової політики та зумовлюють необхідність впровадження стратегічного підходу до розвитку персоналу.

У контексті євроінтеграції діяльність Українська залізниця зазнає суттєвих змін, пов’язаних із необхідністю адаптації до стандартів ЄС. Це стосується як технічних аспектів (інфраструктура, рухомий склад), так і кадрової політики.

Зокрема, підприємство має:

1) впроваджувати європейські стандарти безпеки;

2) підвищувати рівень кваліфікації персоналу;

3) забезпечувати прозорість управлінських процесів;

4) розвивати систему професійного навчання;

5) адаптувати організаційну структуру до вимог європейського ринку.

Водночас кадрові проблеми залишаються одним із ключових обмежень у процесі інтеграції до європейського транспортного простору.

Проведений аналіз свідчить, що Українська залізниця має потужний кадровий потенціал, однак стикається з рядом системних проблем, що потребують вирішення в рамках стратегії розвитку персоналу.

До основних проблем слід віднести:

- скорочення чисельності персоналу;
- дефіцит кваліфікованих кадрів;
- недостатній рівень мотивації;
- застарілі підходи до управління персоналом;
- потребу в цифровізації кадрових процесів [18].

У той же час, наявність значного кадрового ресурсу, розгалуженої організаційної структури та досвіду функціонування створює передумови для ефективної реалізації сучасної стратегії розвитку персоналу, орієнтованої на європейські стандарти.

Таким чином, загальна характеристика діяльності та кадрового складу підприємства дозволяє зробити висновок про необхідність комплексної модернізації системи управління персоналом, що стане основою для подальшого підвищення ефективності діяльності Української залізниці в умовах євроінтеграції.

2.2 Аналіз системи управління персоналом та її відповідність європейським практикам

Система управління персоналом на підприємстві ПАТ Українська залізниця сформувалася під впливом тривалого історичного розвитку галузі та має низку специфічних рис, характерних для великих інфраструктурних підприємств. Вона базується на поєднанні централізованого стратегічного

управління та децентралізованого виконання кадрових функцій на рівні регіональних філій і структурних підрозділів. Такий підхід забезпечує відносну стабільність функціонування системи, проте водночас створює труднощі у впровадженні єдиних стандартів управління персоналом, що є особливо актуальним у контексті євроінтеграції.

Аналіз сучасного стану системи управління персоналом свідчить, що вона перебуває на етапі трансформації, спрямованої на поступову адаптацію до європейських практик. Водночас значна частина управлінських процедур зберігає традиційний адміністративно-командний характер, що проявляється у високому рівні регламентації, формалізованості кадрових процесів та обмеженій гнучкості у прийнятті управлінських рішень. У порівнянні з європейськими підходами, які орієнтовані на розвиток людського потенціалу та індивідуалізацію управління, така модель виявляється менш ефективною в умовах швидких змін і зростаючої конкуренції.

Таблиця 2.4 – Порівняльна характеристика системи управління персоналом ПАТ «Українська залізниця» та європейських компаній [18]

Елемент системи HR-управління	ПАТ «Українська залізниця»	Європейські практики
Організація управління	Централізована, багаторівнева	Гнучка, децентралізована
Підбір персоналу	Формалізовані процедури	Компетентнісний підхід
Навчання персоналу	Переважно підтримання кваліфікації	Безперервний розвиток компетенцій
Оцінювання працівників	Формальна атестація	KPI, performance review
Система мотивації	Переважно матеріальна	Комплексна мотивація
Рівень цифровізації HR	Часткова автоматизація	Інтегровані HRM-системи
Кар’єрне планування	Обмежене	Індивідуальні траєкторії розвитку

Дані таблиці 2.4. свідчать, що система управління персоналом ПАТ «Українська залізниця» значною мірою зберігає традиційні адміністративні підходи до кадрового менеджменту. На відміну від європейських компаній, де

домінує компетентнісна та людиноцентрична модель управління, вітчизняна система характеризується високим рівнем регламентації та недостатньою гнучкістю. Найбільші відмінності спостерігаються у сфері мотивації персоналу, цифровізації HR-процесів та професійного розвитку працівників. Це підтверджує необхідність модернізації кадрової політики підприємства відповідно до європейських стандартів.

Важливою складовою системи управління персоналом є процес добору та адаптації працівників. У ПАТ Українська залізниця він характеризується значною формалізацією, наявністю чітко визначених процедур і вимог до кандидатів, що забезпечує високий рівень контролю за якістю кадрового складу. Разом із тим, у порівнянні з європейськими практиками, спостерігається недостатній рівень використання сучасних інструментів рекрутингу, таких як оцінка компетенцій, використання цифрових платформ підбору персоналу, а також систем оцінювання потенціалу працівників. Це обмежує можливості залучення молодих спеціалістів і висококваліфікованих кадрів, які орієнтуються на більш сучасні та гнучкі умови праці.

Особливої уваги заслуговує система професійного навчання та розвитку персоналу. У компанії функціонують навчальні центри, корпоративні програми підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів, що свідчить про наявність інституційної бази для розвитку персоналу. Однак аналіз показує, що ці програми часто мають формальний характер і орієнтовані переважно на підтримання існуючого рівня кваліфікації, а не на розвиток нових компетенцій, необхідних в умовах цифровізації та інтеграції до європейського ринку. У європейських компаніях розвиток персоналу розглядається як безперервний процес, тісно пов’язаний зі стратегічними цілями організації, що передбачає індивідуальні траєкторії навчання, активне використання онлайн-освіти та інтерактивних методів підготовки [29, с.35].

Система оцінювання персоналу в Українська залізниця також потребує подальшого вдосконалення. На практиці вона здебільшого зводиться до формальних процедур атестації, які не завжди дозволяють об’єктивно оцінити

ефективність діяльності працівників і визначити їх потенціал для розвитку. У європейських компаніях оцінювання персоналу є важливим інструментом управління, що використовується для планування кар'єри, формування кадрового резерву та визначення потреб у навчанні. Воно базується на компетентнісному підході та передбачає регулярний зворотний зв'язок між працівником і керівником, що сприяє підвищенню мотивації та залученості персоналу.

Не менш важливим аспектом є система мотивації працівників, яка в досліджуваному підприємстві має переважно матеріальний характер і базується на тарифній системі оплати праці. Хоча така система забезпечує певну стабільність доходів, вона не завжди стимулює працівників до підвищення ефективності діяльності та професійного розвитку. У європейських практиках мотивація розглядається більш комплексно і включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, зокрема можливості кар'єрного зростання, участь у прийнятті рішень, гнучкі умови праці та розвиток корпоративної культури. Відсутність достатньо розвиненої системи нематеріальної мотивації в ПАТ Українська залізниця знижує рівень задоволеності працівників і сприяє відтоку кадрів.

Таблиця 2.5 – Динаміка окремих показників управління персоналом ПАТ «Українська залізниця» у 2021–2025 рр.[18]

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Середньооблікова чисельність персоналу, тис. осіб	231	220	208	198	191
Плинність кадрів, %	8,4	9,7	11,3	12,1	12,8
Частка працівників, що пройшли навчання, %	34	36	39	42	46
Рівень автоматизації HR-процесів, %	28	31	35	39	44
Рівень задоволеності персоналу, %	52	49	47	46	45

Аналіз показників таблиці 2.5. демонструє скорочення чисельності персоналу ПАТ «Українська залізниця» протягом 2021–2025 років, що

супроводжується зростанням плинності кадрів. Це свідчить про наявність проблем у сфері мотивації працівників та кадрового утримання. Водночас позитивною тенденцією є поступове зростання частки працівників, охоплених професійним навчанням, а також підвищення рівня автоматизації HR-процесів. Однак навіть за умови позитивної динаміки цифровізації рівень задоволеності персоналу продовжує знижуватися, що вказує на недостатню ефективність існуючих механізмів мотивації та організації праці.

Окремої уваги потребує питання цифровізації управління персоналом. Незважаючи на наявність окремих інформаційних систем, загальний рівень автоматизації кадрових процесів залишається недостатнім. Багато процедур виконуються вручну або за допомогою застарілих програмних рішень, що знижує ефективність управління та ускладнює доступ до актуальної інформації. У європейських компаніях широко використовуються сучасні HRM-системи, які дозволяють інтегрувати всі кадрові процеси, забезпечувати аналітичну підтримку управлінських рішень і підвищувати прозорість діяльності.

Таблиця 2.6 – Оцінка відповідності системи управління персоналом ПАТ «Українська залізниця» європейським стандартам [18]

Критерій оцінювання	Рівень відповідності	Характеристика
Добір персоналу	Середній	Часткове використання сучасних HR-інструментів
Система навчання	Середній	Наявна інституційна база, але обмежена інноваційність
Оцінювання персоналу	Низький	Формальний характер атестації
Мотивація працівників	Низький	Перевага матеріальних стимулів
HR-цифровізація	Середній	Часткова автоматизація процесів
Корпоративна культура	Середній	Недостатня орієнтація на залучення персоналу
Стратегічне HR-управління	Низький	Обмежена інтеграція HR-стратегії із цілями розвитку

Результати таблиці 2.6 свідчать, що найбільш проблемними аспектами системи управління персоналом ПАТ «Українська залізниця» є мотивація

працівників, оцінювання персоналу та стратегічне HR-управління. Водночас певний рівень відповідності європейським практикам спостерігається у сфері професійного навчання та цифровізації кадрових процесів. Отримані результати підтверджують необхідність комплексної трансформації системи управління персоналом із переходом до сучасної моделі HR-менеджменту, орієнтованої на розвиток людського капіталу та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Загалом аналіз показує, що система управління персоналом у ПАТ Українська залізниця лише частково відповідає європейським практикам. Позитивними аспектами є наявність розвиненої організаційної структури, чітко визначених процедур управління та інституційної бази для розвитку персоналу. Водночас існує ряд суттєвих недоліків, пов’язаних із недостатньою гнучкістю системи, обмеженим використанням сучасних управлінських інструментів, низьким рівнем цифровізації та недостатньою орієнтацією на розвиток людського капіталу [18].

У контексті євроінтеграції подальший розвиток системи управління персоналом має бути спрямований на її трансформацію відповідно до європейських стандартів, що передбачає впровадження компетентнісного підходу, розвиток системи безперервного навчання, удосконалення механізмів мотивації та оцінювання персоналу, а також активне використання цифрових технологій. Це дозволить підвищити ефективність управління людськими ресурсами, забезпечити адаптацію підприємства до нових умов функціонування та створити передумови для його успішної інтеграції до європейського транспортного простору.

2.3 Оцінка проблем і обмежень у процесі адаптації кадрової політики до стандартів ЄС

Адаптація кадрової політики ПАТ Українська залізниця до стандартів Європейського Союзу є процесом, який супроводжується низкою системних

проблем та обмежень. Вони мають як інституційний, так і організаційний характер, що зумовлює необхідність їх комплексного аналізу. Практичне дослідження дозволяє виявити не лише загальні тенденції, але й конкретні кількісні показники, що характеризують рівень відповідності кадрової політики підприємства європейським вимогам.

Передусім слід зазначити, що процес гармонізації кадрової політики відбувається в умовах значного зовнішнього тиску, пов'язаного з економічними, соціальними та безпековими викликами. Це обмежує можливості підприємства щодо швидкого впровадження змін і створює додаткові ризики для ефективності управління персоналом. Зокрема, в умовах воєнного стану частина працівників залучена до виконання військових обов'язків, що призводить до зниження рівня укомплектованості штатів і підвищення навантаження на наявний персонал [21, с.37].

Для більш детального розуміння проблем адаптації кадрової політики до стандартів ЄС доцільно проаналізувати рівень відповідності основних елементів системи управління персоналом європейським вимогам.

Таблиця 2.7 – Оцінка відповідності елементів кадрової політики європейським стандартам [28]

Елемент системи	Рівень відповідності (%)
Система підбору персоналу	65
Професійне навчання та розвиток	55
Система оцінювання персоналу	50
Мотивація та оплата праці	45
Соціальний захист працівників	70
Цифровізація HR-процесів	40
Корпоративна культура	50

Аналіз наведених даних таблиці 2.7. свідчить, що загальний рівень відповідності кадрової політики європейським стандартам залишається середнім і коливається в межах 40–70%. Найбільш адаптованими є елементи соціального захисту, що пояснюється історично сформованою системою соціальних гарантій

у галузі. Водночас найнижчі показники спостерігаються у сфері цифровізації HR-процесів та мотивації персоналу, що свідчить про необхідність їх першочергової модернізації.

Однією з ключових проблем є недостатня гнучкість кадрової політики. У європейській практиці управління персоналом значна увага приділяється індивідуалізації підходів до працівників, розвитку їхнього потенціалу та створенню умов для професійного зростання. Натомість у Українська залізниця переважає стандартизований підхід, що обмежує можливості врахування індивідуальних потреб працівників і знижує ефективність управління [17, с.152].

Суттєвим обмеженням є також кадровий дефіцит, який має системний характер. За оцінками, рівень укомплектованості окремих підрозділів становить лише 70–80%, що створює додаткове навантаження на працівників і знижує якість виконання функціональних обов'язків. Це особливо актуально для технічних спеціальностей, де рівень дефіциту є найбільш відчутним.

Таблиця 2.8 – Оцінка дефіциту кадрів за основними професійними групами [18]

Професійна група	Рівень дефіциту (%)
Машиністи та помічники	25
Колійники	30
Енергетики	20
Інженерно-технічний персонал	18
Адміністративний персонал	10

Аналіз таблиці 2.8 дозволяє оцінити поточну кадрову ситуацію у ПАТ Українська залізниця та виявити критично важливі напрямки для підвищення ефективності управління персоналом. З таблиці 2.5 видно, що найвищий рівень дефіциту спостерігається серед колійників – 30%. Це пояснюється високими вимогами до кваліфікації, фізичною інтенсивністю роботи та низькою привабливістю цієї професії для молодих спеціалістів. Такий високий дефіцит створює ризики для безпеки залізничного руху, технічного обслуговування колій та своєчасності виконання операційних завдань. Для вирішення цієї проблеми

доцільно розвивати програми навчання та стажування, залучати молодь через освітні ініціативи та впроваджувати мотиваційні пакети для утримання досвідчених працівників.

Друге місце за дефіцитом займають машиністи та їхні помічники – 25%. Це свідчить про критичну нестачу кваліфікованих фахівців, здатних забезпечити безпечне і ефективне керування рухом потягів. Нестача машиністів підвищує навантаження на наявний персонал і збільшує ризики збоїв у роботі транспортної системи. Для усунення дефіциту необхідне запровадження програм професійної підготовки та сертифікації, а також підвищення привабливості професії через стимулюючі заробітні плати та соціальні гарантії.

Третій показник – енергетики, рівень дефіциту – 20%. Недостатня кількість спеціалістів у цій сфері впливає на стабільність енергопостачання підприємства та роботу залізничних систем. Для мінімізації ризиків доцільно використовувати як внутрішнє навчання, так і співпрацю з професійними навчальними закладами для підготовки нових фахівців.

Інженерно-технічний персонал має дефіцит 18%, що є відносно невисоким показником, проте все одно потребує уваги, оскільки ці спеціалісти забезпечують проєктування, впровадження та модернізацію технічних систем. Збереження балансу у цій групі є критично важливим для підтримки ефективності роботи підприємства та адаптації до євроінтеграційних стандартів.

Найнижчий дефіцит – адміністративного персоналу (10%). Це свідчить про достатній рівень укомплектованості цієї групи, однак навіть невеликий дефіцит може впливати на організацію роботи та координацію підрозділів, особливо у великих структурах.

Тож таблиця 2.8 демонструє, що найбільші кадрові прогалини спостерігаються серед операційних і технічних спеціалістів, тоді як адміністративний персонал відносно укомплектований. Це підкреслює необхідність пріоритетного залучення та навчання фахівців для критично важливих професійних груп, що дозволить знизити ризики операційних збоїв, підвищити продуктивність та стабільність діяльності Українська залізниця.

Ще одним важливим аспектом є проблема мотивації персоналу. У європейських компаніях система мотивації має комплексний характер і включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Натомість у Українська залізниця переважає матеріальна складова, причому рівень оплати праці часто не відповідає ринковим умовам. Це призводить до зниження рівня задоволеності працівників і зростання плинності кадрів.

Таблиця 2.9 – Показники плинності персоналу [18]

Рік	Рівень плинності (%)
2021	8
2022	11
2023	14
2024	17

Аналіз таблиці 2.9 дозволяє оцінити динаміку кадрових втрат у Українська залізниця протягом останніх чотирьох років та визначити фактори, які впливають на стабільність трудового колективу. З таблиці видно, що рівень плинності персоналу демонструє стабільне зростання: з 8% у 2021 році до 17% у 2024 році. Така тенденція свідчить про накопичення проблем у сфері управління персоналом, що включають недостатню мотивацію, низький рівень задоволеності працівників, обмежені можливості кар’єрного росту та слабкий розвиток системи навчання і професійного розвитку. Зростання плинності на 9 процентних пунктів за чотири роки є сигналом до необхідності перегляду кадрової політики та активізації заходів щодо утримання працівників. Показник 2021 року – 8% – характеризує відносно стабільну ситуацію у колективі, що, ймовірно, пояснювалося більш традиційною системою мотивації та низьким рівнем змін у організаційних процесах. Однак у 2022 році плинність підвищується до 11%, що можна пов’язати з періодом адаптації до нових стандартів та першими спробами модернізації кадрової політики, які ще не були ефективно реалізовані [29].

У 2023 році рівень плинності досяг 14%, що демонструє посилення негативних тенденцій. Це може бути наслідком недостатньої адаптації персоналу до нових вимог та євроінтеграційних змін у кадровій політиці, а також

недостатнього розвитку системи мотивації та навчання. Зростання втрат кадрів у цей період створює додаткове навантаження на залишився персонал і підвищує ризики порушення операційної ефективності підприємства. У 2024 році плинність досягає 17%, що є найвищим показником за весь період спостережень. Це свідчить про те, що існуюча система управління персоналом потребує суттєвих коригувань: необхідно впроваджувати сучасні підходи до мотивації, програми утримання ключових співробітників, індивідуальні плани розвитку та кар'єрного росту, а також цифрові інструменти для управління HR-процесами [38].

Отже, таблиця 2.9. демонструє чітку тенденцію до збільшення плинності персоналу, що є серйозним викликом для Українська залізниця. Для стабілізації кадрового складу необхідно розробити комплексну стратегію модернізації системи розвитку персоналу, яка включатиме: впровадження мотиваційних програм, оптимізацію процесів підбору та оцінювання, розвиток навчальних ініціатив та створення прозорих умов для кар'єрного зростання. Такий підхід дозволить знизити рівень плинності, підвищити ефективність роботи колективу та забезпечити успішну адаптацію кадрової політики до європейських стандартів.

Суттєвим обмеженням є також недостатній рівень цифровізації HR-процесів. У сучасних умовах ефективне управління персоналом неможливе без використання інформаційних технологій, які забезпечують автоматизацію процесів, підвищення прозорості та оперативності прийняття рішень. Водночас на підприємстві значна частина кадрових процедур залишається паперовою або виконується з використанням застарілих систем.

Таблиця 2.10 – Рівень цифровізації кадрових процесів [18]

Процес	Рівень автоматизації (%)
Облік персоналу	70
Нарахування заробітної плати	80
Підбір персоналу	40
Оцінювання персоналу	35
Навчання та розвиток	30

Так, таблиця 2.10 демонструє поточний стан автоматизації ключових HR-функцій у ПАТ Українська залізниця та дозволяє оцінити пріоритети для подальшої цифрової трансформації. Перший рядок таблиці – облік персоналу з рівнем автоматизації 70%. Це свідчить про те, що базові дані про працівників – особисті дані, посади, стаж, історія трудових переміщень – зберігаються та обробляються у цифровому вигляді. Такий рівень автоматизації дозволяє швидко отримувати аналітичні дані щодо кадрового складу, полегшує планування чисельності та контролює використання трудових ресурсів. Однак це лише базова автоматизація, яка не забезпечує інтегрованого управління компетенціями чи прогнозування кадрових потреб.

Другий рядок – нарахування заробітної плати, рівень автоматизації – 80%. Високий показник свідчить про ефективність цифрових систем у цій сфері. Це означає, що більшість процесів, пов’язаних з розрахунком зарплати, податків та внесків, відбувається автоматично, що мінімізує людський фактор та помилки. Високий рівень автоматизації в цій сфері забезпечує своєчасність виплат та прозорість фінансових процесів, що є критично важливим для мотивації персоналу.

Третій рядок – підбір персоналу з рівнем автоматизації 40%. Це вказує на значну залежність від ручної праці та традиційних методів рекрутингу. Низький рівень автоматизації означає, що відбір кандидатів, перевірка резюме та організація співбесід переважно здійснюються вручну, що збільшує час підбору персоналу та знижує ефективність процесу. Для інтеграції до європейських стандартів цей показник потребує суттєвого підвищення, наприклад, за рахунок впровадження систем відбору кандидатів, баз даних та онлайн-платформ для рекрутингу.

Четвертий рядок – оцінювання персоналу, рівень автоматизації – 35%. Це найнижчий показник серед ключових HR-процесів, що свідчить про відсутність сучасних інструментів для регулярного оцінювання компетенцій, продуктивності та потенціалу працівників. Недостатня автоматизація в цій сфері ускладнює планування кар’єрного росту, формування індивідуальних планів

розвитку та управління талантами. Для гармонізації з європейськими практиками необхідне впровадження цифрових платформ для оцінки персоналу та інтегрованих систем KPI.

П’ятий рядок – навчання та розвиток, рівень автоматизації – 30%. Низький показник свідчить про обмежене використання цифрових платформ для підвищення кваліфікації, онлайн-курсів та електронних навчальних систем. Це обмежує можливості впровадження безперервного навчання та індивідуальних освітніх траєкторій, що є ключовим принципом європейської системи розвитку персоналу. Збільшення рівня автоматизації в цій сфері дозволить організовувати гнучке навчання, відстежувати прогрес працівників і підвищувати загальний рівень компетенцій.

Тож таблиця 2.10 демонструє, що цифровізація кадрових процесів у ПАТ Українська залізниця є частковою та нерівномірною: високий рівень автоматизації спостерігається у фінансових та облікових процесах, тоді як управлінські та стратегічні функції – підбір, оцінювання, навчання – значно відстають. Це вказує на необхідність пріоритетного впровадження цифрових інструментів у стратегічних HR-процесах для забезпечення ефективності управління персоналом, підвищення кваліфікації, оптимізації процесів підбору та оцінки кадрів і гармонізації з європейськими стандартами.

Не менш важливим є інституційний аспект, який проявляється у складності адаптації внутрішніх регламентів підприємства до європейських стандартів. Це пов’язано з необхідністю узгодження великої кількості нормативних документів, що регулюють діяльність підприємства, а також із обмеженими ресурсами для реалізації відповідних змін [40, с.117].

Крім того, значним викликом є опір змінам з боку персоналу. Працівники, які тривалий час працюють у системі традиційного управління, не завжди готові до впровадження нових підходів, що базуються на принципах гнучкості, відповідальності та самостійності. Це ускладнює процес трансформації кадрової політики та знижує ефективність впроваджуваних реформ.

Важливим обмеженням є також недостатній рівень розвитку корпоративної культури, орієнтованої на європейські цінності. У багатьох підрозділах зберігаються елементи авторитарного стилю управління, що обмежує можливості розвитку ініціативності та креативності працівників.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що процес адаптації кадрової політики Українська залізниця до стандартів Європейський Союз супроводжується рядом суттєвих проблем і обмежень, які мають системний характер. Вони охоплюють кадрову, організаційну, мотиваційну, технологічну та інституційну сфери та потребують комплексного вирішення [38].

Разом із тим, виявлені проблеми не є критичними та можуть бути подолані за умови впровадження сучасних підходів до управління персоналом, розвитку людського капіталу та активного використання цифрових технологій. Це створює передумови для подальшої модернізації кадрової політики та її гармонізації з європейськими стандартами, що є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах євроінтеграції.

2.4 Напрями модернізації стратегії розвитку персоналу в умовах євроінтеграції

Виявлені у попередніх підрозділах проблеми та обмеження у сфері управління персоналом ПАТ Українська залізниця обумовлюють необхідність глибокої модернізації стратегії розвитку персоналу. У контексті інтеграції до Європейського Союзу такі зміни мають носити комплексний характер і бути спрямованими не лише на усунення наявних недоліків, але й на формування сучасної, гнучкої та інноваційної моделі управління людськими ресурсами, що відповідатиме європейським стандартам.

Модернізація стратегії розвитку персоналу передусім має базуватися на переході від адміністративно-функціонального підходу до стратегічного управління людським капіталом. Це передбачає інтеграцію кадрової політики у

загальну стратегію розвитку підприємства, визначення довгострокових пріоритетів у сфері розвитку персоналу та формування стратегії управління компетенціями. Практично це означає, що розвиток персоналу має розглядатися не як допоміжна функція, а як ключовий фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства [45].

Одним із ключових напрямів модернізації є впровадження компетентнісного підходу до управління персоналом. У сучасних умовах ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від наявності у працівників відповідних професійних, управлінських і цифрових компетенцій. Тому доцільним є формування єдиної моделі компетенцій для різних категорій персоналу, яка відповідатиме європейським вимогам і враховуватиме специфіку транспортної галузі. Така модель повинна стати основою для підбору, оцінювання, навчання та розвитку працівників.

У цьому контексті важливим є запровадження сучасної стратегії оцінювання персоналу, яка базуватиметься на компетентнісному підході та передбачатиме регулярний зворотний зв’язок. На відміну від традиційної атестації, така стратегія дозволить більш об’єктивно оцінювати результати діяльності працівників, визначати їх потенціал та формувати індивідуальні плани розвитку. Це сприятиме підвищенню мотивації персоналу та забезпечить більш ефективне використання людських ресурсів.

Важливим напрямом модернізації є розвиток стратегії безперервного навчання персоналу, що відповідає європейській концепції «навчання протягом життя». У сучасних умовах швидкого технологічного розвитку працівники повинні постійно оновлювати свої знання та навички, що потребує створення ефективної стратегії професійного навчання. Для Українська залізниця це означає необхідність переходу від формальних програм підвищення кваліфікації до гнучких і практико-орієнтованих форм навчання.

З метою конкретизації запропонованих заходів доцільно розглянути можливу структуру модернізації стратегії розвитку персоналу.

Таблиця 2.11 – Основні напрями модернізації стратегії розвитку персоналу [26, с.139]

Напрям	Сутність змін	Очікуваний ефект
Впровадження компетентнісної моделі	Формування єдиної стратегії компетенцій	Підвищення якості персоналу
Розвиток стратегії навчання	Впровадження онлайн-платформ, тренінгів	Зростання кваліфікації
Модернізація оцінювання	Перехід до регулярного оцінювання	Підвищення ефективності
Цифровізація HR-процесів	Впровадження HRM-стратегій	Оптимізація управління
Реформування мотивації	Впровадження нематеріальних стимулів	Зниження плинності кадрів

Аналіз таблиці 2.11 свідчать про стратегічний та комплексний підхід до вдосконалення кадрової політики ПАТ Українська залізниця в умовах євроінтеграції. Кожен із п’яти представлених напрямів відображає стратегічні зміни, спрямовані на підвищення ефективності управління людськими ресурсами та відповідності європейським стандартам.

Перший напрям – впровадження компетентнісної моделі – передбачає формування єдиної стратегії компетенцій для різних категорій працівників. Це дозволяє стандартизувати вимоги до професійних навичок, знань і поведінкових характеристик персоналу. Очікуваний ефект полягає у підвищенні якості роботи працівників, оскільки оцінювання і розвиток кадрів базуються на чітко визначених критеріях. На практиці це означає, що керівництво зможе більш об’єктивно визначати слабкі та сильні сторони персоналу, спрямовувати ресурси на розвиток ключових компетенцій і підвищувати загальний професійний рівень співробітників [26, с.140].

Другий напрям – розвиток стратегії навчання – передбачає активне використання онлайн-платформ, модульних курсів та тренінгів. Це відповідає європейській концепції безперервного навчання та професійного розвитку.

Такий підхід дозволяє організовувати навчання з урахуванням індивідуальних потреб працівників, підвищує гнучкість кадрової політики та сприяє оперативному оновленню знань у відповідності до сучасних технологій і стандартів ЄС. Зростання кваліфікації персоналу позитивно впливає на продуктивність, якість обслуговування та адаптацію до змін в організаційних процесах.

Третій напрям – модернізація оцінювання – полягає у переході від традиційних разових атестацій до регулярної стратегії оцінювання, яка враховує компетентності, результати діяльності та потенціал працівників. Це дозволяє не лише виявляти сильні та слабкі сторони персоналу, але й формувати індивідуальні плани розвитку, інтегрувати стратегію оцінювання у процес мотивації та прийняття управлінських рішень. Підвищення ефективності оцінювання сприяє більш прозорому і справедливому управлінню кадрами, зменшує ризики кадрового дефіциту та підвищує лояльність працівників.

Четвертий напрям – цифровізація HR-процесів – передбачає впровадження сучасних HRM-стратегій для автоматизації ключових кадрових операцій: підбору персоналу, навчання, оцінювання та управління даними. Використання цифрових інструментів дозволяє значно знизити адміністративне навантаження, підвищити швидкість і точність обробки інформації, забезпечити прозорість процесів та оперативний доступ до аналітичних даних. Оптимізація управління через цифровізацію створює передумови для більш ефективного планування ресурсів та швидкого реагування на зміни в організаційній структурі.

П’ятий напрям – реформування мотивації, що включає впровадження нематеріальних стимулів, таких як кар’єрне зростання, участь у прийнятті рішень, можливості для навчання та професійного розвитку, корпоративна культура і стратегія визнання досягнень. Це спрямовано на зниження плинності кадрів та підвищення залученості співробітників. Досвід європейських компаній свідчить, що поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації є ключовим фактором утримання талантів та створення стабільного кадрового середовища [25, с.36].

Узагальнюючи, таблиця демонструє, що модернізація стратегії розвитку персоналу не обмежується окремими заходами, а передбачає комплексне реформування ключових HR-функцій. Впровадження компетентнісного підходу, стратегії безперервного навчання, регулярного оцінювання, цифровізації процесів та модернізації мотивації створює синергійний ефект, який забезпечує підвищення професійного рівня персоналу, зростання ефективності управління та відповідність європейським стандартам. Такий комплексний підхід дозволяє ПАТ Українська залізниця адаптуватися до євроінтеграційних вимог та створити сучасну стратегію розвитку персоналу, здатну підтримувати стратегію організації в довгостроковій перспективі.

Суттєвим напрямом є також цифровізація процесів управління персоналом. У сучасних європейських компаніях цифрові технології відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності HR-функцій. Для досліджуваного підприємства це означає необхідність впровадження інтегрованих інформаційних стратегій , які дозволять автоматизувати основні кадрові процеси, забезпечити доступ до актуальної інформації та підвищити прозорість управління.

Зокрема, доцільним є впровадження електронних стратегій управління навчанням (LMS), які дозволяють організувати дистанційне навчання, відстежувати прогрес працівників та формувати індивідуальні освітні траєкторії. Це особливо актуально для підприємства з великою чисельністю персоналу та розгалуженою організаційною структурою.

Таблиця 2.12 – Прогноз впливу цифровізації на ефективність управління персоналом [13]

Показник	До модернізації	Після модернізації
Час підбору персоналу (днів)	30	18
Тривалість навчання (год/рік)	40	70
Рівень задоволеності персоналу (%)	55	75
Плинність кадрів (%)	17	10

Відповідно до таблиці 2.12 маємо очікувані позитивні зміни в роботі ПАТ Українська залізниця після впровадження цифрових інструментів управління HR-процесами. Перший показник – час підбору персоналу, який скорочується з 30 до 18 днів. Це свідчить про значне підвищення ефективності рекрутингових процесів за рахунок використання автоматизованих стратегій підбору та баз даних кандидатів. Така оптимізація дозволяє швидше закривати вакансії та забезпечує безперервність операційних процесів на підприємстві, зменшуючи навантаження на існуючий персонал. Другий показник – тривалість навчання, яка зростає з 40 до 70 годин на рік. Це є прямим наслідком впровадження електронних платформ навчання, онлайн-курсів та модульних тренінгів. Збільшення тривалості навчання не лише підвищує рівень професійної компетентності працівників, але й сприяє розвитку їхніх навичок адаптації до нових технологій та європейських стандартів управління персоналом. Третій показник – рівень задоволеності персоналу, що підвищується з 55% до 75%. Це відображає позитивний вплив цифровізації на робочий досвід працівників: автоматизація рутинних процесів, прозорість оцінювання, доступ до інформації та можливість дистанційного навчання підвищують мотивацію та залученість співробітників. Четвертий показник – плинність кадрів, який знижується з 17% до 10%. Зменшення плинності є прямим наслідком покращення умов праці та більш гнучкого управління персоналом. Впровадження цифрових рішень підвищує ефективність взаємодії між працівниками та керівництвом, робить процес розвитку і оцінки персоналу прозорим та зрозумілим, що стимулює працівників залишатися на підприємстві довше.

Тож таблиця демонструє, що цифровізація HR-процесів сприяє комплексному покращенню управління персоналом: скорочується час виконання операційних процесів, підвищується компетентність і задоволеність працівників, а також знижується плинність кадрів. Це підтверджує практичну ефективність інноваційних заходів і обґрунтовує їхнє впровадження як ключового напряму модернізації стратегій розвитку персоналу у контексті євроінтеграції.

Не менш важливим напрямом модернізації є реформування стратегій мотивації персоналу. У контексті євроінтеграції вона має бути орієнтована не лише на матеріальне стимулювання, але й на створення умов для професійного та особистісного розвитку працівників. Це передбачає впровадження гнучких форм зайнятості, розвиток корпоративної культури, забезпечення можливостей кар'єрного зростання та участі працівників у прийнятті управлінських рішень.

У цьому контексті доцільним є впровадження стратегії управління талантами, яка дозволить виявляти перспективних працівників, формувати кадровий резерв і забезпечувати їх цілеспрямований розвиток. Це сприятиме підвищенню ефективності управління та забезпечить стабільність функціонування підприємства.

Суттєвим аспектом є також розвиток корпоративної культури, орієнтованої на європейські цінності. Це передбачає формування атмосфери довіри, відкритості та співпраці, що сприяє підвищенню залученості персоналу та ефективності його діяльності. Важливим елементом є розвиток лідерства, зокрема підготовка керівників нового типу, здатних ефективно управляти змінами та впроваджувати інновації [9].

З метою оцінки ефективності запропонованих заходів доцільно розглянути прогнозні показники розвитку персоналу.

Таблиця 2.13 – Прогноз результатів модернізації стратегії розвитку персоналу [10]

Показник	Поточний рівень	Прогнозний рівень
Рівень відповідності стандартам ЄС (%)	55	80
Рівень укомплектованості (%)	76	90
Середня продуктивність праці	100	130
Рівень професійної підготовки (%)	60	85

Аналізуючи таблицю 2.13 ми помітили позитивний вплив комплексних заходів модернізації на ефективність управління персоналом ПАТ Українська залізниця. Перш за все, підвищення рівня відповідності стандартам ЄС з 55% до

80% свідчить про значне наближення кадрової політики підприємства до європейських норм. Це включає впровадження компетентнісного підходу, оновлення стратегії оцінювання персоналу, розвиток корпоративної культури та використання цифрових технологій для управління HR-процесами. Така динаміка дозволяє підприємству підвищити свою конкурентоспроможність на європейському ринку та відповідати принципам гармонізації стандартів.

Другий показник – рівень укомплектованості персоналу, який прогнозовано зросте з 76% до 90%. Це свідчить про ефективність заходів щодо підбору та утримання кадрів, а також реалізації програм розвитку талантів і навчання. Підвищення укомплектованості зменшить навантаження на працівників, підвищить якість виконання функціональних обов'язків і створить основу для стабільної роботи всіх підрозділів підприємства.

Середня продуктивність праці планується збільшити на 30% (з 100 до 130 умовних одиниць), що є показником підвищення ефективності роботи персоналу після впровадження стратегії модернізації. Зростання продуктивності пов'язане із комплексним впровадженням навчальних програм, цифрових інструментів для моніторингу та оцінки результатів праці, а також оптимізацією стратегії мотивації. Такий результат відображає взаємозв'язок між розвитком компетенцій працівників і їхньою операційною ефективністю [38].

Нарешті, рівень професійної підготовки зростає з 60% до 85%, що демонструє ефективність стратегії безперервного навчання та тренінгів, включно з дистанційними онлайн-курсами та практико-орієнтованими програмами. Це підвищує загальний рівень компетентності персоналу, створює кадровий резерв і сприяє реалізації принципів європейського управління людськими ресурсами.

Загалом, таблиця відображає комплексну позитивну тенденцію: модернізація стратегії розвитку персоналу забезпечує не лише покращення окремих показників, а й інтеграційний ефект – підвищення готовності підприємства до гармонізації з європейськими стандартами, оптимізацію кадрових процесів і розвиток людського капіталу. Це підтверджує доцільність впровадження стратегічних змін і обґрунтовує практичну значущість

модернізації HR-стратегій для забезпечення конкурентоспроможності та стабільності діяльності Українська залізниця у довгостроковій перспективі [22, с.139].

Отже, модернізація стратегії розвитку персоналу Українська залізниця в умовах євроінтеграції має здійснюватися на основі комплексного підходу, що передбачає впровадження сучасних управлінських технологій, розвиток людського капіталу та адаптацію до вимог Європейський Союз. Це створить передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечить його ефективне функціонування та сприятиме інтеграції до європейського транспортного простору.

Отже, загальний аналіз діяльності та структури персоналу ПАТ «Українська залізниця» показав, що основну частку займає робітничий персонал – машиністи, колійники та електромонтери, що складає 60% від загальної чисельності. Інженерно-технічний персонал та адміністративно-управлінські працівники становлять 20% та 10% відповідно, тоді як допоміжний персонал охоплює залишкові 10%. Така структура підкреслює операційний характер діяльності підприємства, при цьому значна частка ключових робітничих кадрів потребує цілеспрямованої політики розвитку, навчання та мотивації.

Аналіз стратегії управління персоналом показав, що існуюча кадрова політика підприємства частково відповідає європейським практикам, зокрема у сфері обліку персоналу та нарахування заробітної плати, де рівень цифровізації досягає 70–80%. Разом з тим процеси підбору, оцінювання та навчання персоналу залишаються недостатньо автоматизованими (рівень цифровізації 30–40%), що ускладнює ефективне управління компетенціями та розвитком кадрів.

Проблеми та обмеження у процесі адаптації кадрової політики до стандартів ЄС виявлені як у кадровій структурі, так і в організаційних підходах. Плинність персоналу демонструє стійке зростання: з 8% у 2021 році до 17% у 2024 році, що свідчить про недостатню стратегію мотивації та утримання кадрів. Дефіцит персоналу найгостріше відчувається серед колійників (30%) та машиністів (25%), що створює ризики для безпеки та стабільності виробничих

процесів. Низький рівень цифровізації навчання та оцінювання персоналу ускладнює впровадження європейських стандартів управління компетенціями.

Виявлені тенденції дозволяють визначити ключові напрями модернізації стратегії розвитку персоналу:

1. Підвищення рівня цифровізації кадрових процесів, особливо у сфері підбору, оцінювання та навчання персоналу, що забезпечить швидкий доступ до аналітичних даних і підвищить ефективність управління компетенціями.

2. Розробка та впровадження мотиваційних програм і стратегій утримання ключових фахівців, що дозволить знизити плинність персоналу та забезпечити стабільність роботи підприємства.

3. Розвиток професійної підготовки та кар'єрного росту для критично важливих груп персоналу, зокрема робітничого та інженерно-технічного складу, із урахуванням європейських стандартів.

4. Інтеграція стратегічного планування кадрових ресурсів у загальну стратегію управління підприємством, що дозволить адаптувати HR-політику до вимог євроінтеграції та забезпечити ефективну реалізацію стратегічних цілей.

Далі представимо стратегію розвитку персоналу ПАТ «Українська залізниця» в умовах євроінтеграції та гармонізації стандартів з ЄС. В умовах євроінтеграції України та поступового наближення національної транспортної стратегії до стандартів Європейського Союзу особливого значення набуває модернізація стратегії управління персоналом ПАТ «Українська залізниця». Саме людський капітал сьогодні визначає ефективність функціонування підприємства, його конкурентоспроможність, рівень безпеки перевезень та здатність адаптуватися до сучасних викликів. У зв'язку з цим стратегія розвитку персоналу має бути спрямована не лише на забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, а й на формування сучасної, гнучкої та інноваційної стратегії управління людськими ресурсами відповідно до європейських стандартів [39].

Основною метою стратегії розвитку персоналу ПАТ «Українська залізниця» є створення професійного, мотивованого та конкурентоспроможного

кадрового потенціалу, здатного забезпечити ефективне функціонування підприємства в умовах інтеграції до єдиного європейського транспортного простору. Досягнення цієї мети передбачає гармонізацію кадрової політики із принципами ЄС у сферах трудових відносин, професійного розвитку, безпеки праці, соціального захисту та цифровізації управлінських процесів.

Одним із ключових напрямів стратегії є впровадження компетентнісного підходу в стратегію управління персоналом. Для кожної категорії працівників необхідно визначити перелік професійних компетенцій, які відповідатимуть сучасним вимогам європейського ринку праці та міжнародним стандартам залізничної галузі. Особлива увага має приділятися розвитку технічних знань, цифрових навичок, навичок командної роботи, кризового управління та здатності швидко адаптуватися до технологічних змін.

Важливим складником стратегії є створення стратегій безперервного професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників. В умовах швидкого розвитку цифрових технологій та оновлення технічної бази залізничного транспорту працівники повинні постійно оновлювати свої знання та професійні навички. Для цього доцільно розвивати корпоративні навчальні центри, дистанційні освітні платформи, програми стажування та міжнародного обміну досвідом із залізничними компаніями країн ЄС. Такий підхід сприятиме формуванню сучасного кадрового потенціалу та забезпечить відповідність персоналу європейським кваліфікаційним вимогам.

Окреме значення в умовах євроінтеграції має цифровізація HR-процесів. Сучасна стратегія управління персоналом повинна базуватися на використанні електронного документообігу, автоматизованих стратегій оцінювання персоналу, цифрових платформ навчання та аналітичних HR-стратегій. Це дозволить підвищити ефективність кадрового менеджменту, забезпечити прозорість управлінських рішень та скоротити витрати часу на виконання адміністративних процедур [41, с.56].

Стратегія також має передбачати вдосконалення стратегії мотивації працівників. Для цього необхідно поєднувати матеріальні та нематеріальні

стимули, забезпечувати справедливу оплату праці, створювати можливості для кар'єрного зростання та професійної самореалізації. Важливим напрямом є розвиток корпоративної культури, орієнтованої на взаємоповагу, відповідальність, безпеку праці та підтримку командної роботи. У сучасних умовах особливу роль відіграє також забезпечення психологічної підтримки працівників та створення безпечного й стабільного робочого середовища.

Не менш важливим елементом стратегії є гармонізація стратегії охорони праці та соціального захисту працівників із вимогами Європейського Союзу. Це передбачає впровадження сучасних стандартів безпеки, покращення умов праці, розвиток програм медичного страхування, підтримки працівників та їхніх сімей. Для транспортної галузі, де рівень професійної відповідальності є надзвичайно високим, питання безпеки праці повинні залишатися одним із головних пріоритетів кадрової політики.

У процесі реалізації стратегії важливу роль відіграє розвиток соціального партнерства між адміністрацією підприємства, працівниками та профспілковими організаціями. Відкритий діалог, участь персоналу в обговоренні управлінських рішень та врахування інтересів працівників сприятимуть формуванню довіри всередині колективу та підвищенню ефективності управління.

Отже, практичний аналіз підтвердив, що для ПАТ «Українська залізниця» критично важливо поєднувати розвиток кадрового потенціалу, модернізацію цифрових HR-стратегій та адаптацію організаційних процесів до стандартів ЄС. Реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність управління персоналом, знизити ризики кадрового дефіциту, забезпечити професійний розвиток співробітників та підтримати стабільність і конкурентоспроможність підприємства у контексті євроінтеграційних процесів. Стратегія розвитку персоналу ПАТ «Українська залізниця» в умовах євроінтеграції повинна бути комплексною та орієнтованою на довгострокову перспективу. Її реалізація дозволить сформувати сучасну стратегію управління людськими ресурсами, підвищити професійний рівень працівників, забезпечити відповідність

діяльності підприємства європейським стандартам та зміцнити конкурентні позиції української залізниці на міжнародному транспортному ринку.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно розкрити сутність, особливості та сучасні тенденції розвитку стратегії управління персоналом в умовах євроінтеграції, а також оцінити рівень її реалізації на прикладі ПАТ Українська залізниця.

У першому розділі було визначено, що стратегія розвитку персоналу є невід'ємною складовою загальної стратегії підприємства та виступає ключовим інструментом забезпечення його конкурентоспроможності. Сучасні теоретичні підходи трактують розвиток персоналу як безперервний, цілеспрямований процес формування професійних, управлінських і соціальних компетенцій працівників. У контексті євроінтеграції особливого значення набуває орієнтація на європейські стандарти управління людськими ресурсами, які базуються на принципах прозорості, ефективності, інклюзивності, безперервного навчання та розвитку людського капіталу.

Дослідження європейських підходів до управління персоналом засвідчило, що ключовими орієнтирами є впровадження компетентнісного підходу, розвиток стратегії безперервного навчання, використання цифрових технологій, а також формування ефективної мотиваційної політики, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Водночас було встановлено, що адаптація цих підходів вимагає врахування галузевої специфіки, зокрема особливостей транспортної сфери, де домінують високі вимоги до безпеки, технічної підготовки персоналу та безперервності виробничих процесів.

У межах теоретичного аналізу також визначено основні інституційні та організаційні виклики, пов'язані з гармонізацією кадрової політики до вимог ЄС. До них належать необхідність оновлення нормативно-правової бази, трансформація організаційних структур, розвиток цифрової інфраструктури управління персоналом та подолання опору змінам з боку працівників. Таким чином, перший розділ сформував теоретико-методичну основу для подальшого практичного дослідження.

У другому розділі було здійснено практичний аналіз стратегії управління персоналом на прикладі ПАТ Українська залізниця, що дозволило виявити як сильні сторони, так і проблемні аспекти її функціонування. Встановлено, що підприємство має значний кадровий потенціал, однак структура персоналу характеризується домінуванням робітничих професій, що потребує особливої уваги до їх розвитку та мотивації.

Аналіз стратегії управління персоналом показав, що вона перебуває на етапі трансформації та лише частково відповідає європейським практикам. Найбільш розвиненими є процеси обліку персоналу та нарахування заробітної плати, тоді як підбір, оцінювання та навчання залишаються недостатньо цифровізованими та потребують модернізації. Це обмежує можливості ефективного управління людськими ресурсами та знижує адаптивність підприємства до сучасних викликів.

Оцінка проблем і обмежень показала наявність системних труднощів, зокрема зростання плинності кадрів, яка має негативну динаміку, а також значний дефіцит працівників у ключових професійних групах. Додатковими обмеженнями є недостатній рівень мотивації, обмежені можливості професійного розвитку та низький рівень цифровізації окремих HR-процесів. Це свідчить про необхідність комплексного підходу до реформування кадрової політики.

Визначені напрями модернізації стратегії розвитку персоналу передбачають впровадження компетентнісного підходу, розвиток стратегії безперервного навчання, цифровізацію кадрових процесів, удосконалення стратегії оцінювання та мотивації персоналу. Реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність управління персоналом, знизити рівень плинності кадрів, покращити якість кадрового складу та забезпечити відповідність діяльності підприємства європейським стандартам.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що ефективна стратегія розвитку персоналу є ключовим фактором успішної інтеграції підприємства до європейського економічного простору. Поєднання теоретичних

засад і практичних рекомендацій створює основу для подальшого вдосконалення стратегії управління персоналом та підвищення конкурентоспроможності Українська залізниця в умовах сучасних трансформаційних процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоус Л. Роль внутрішньофірмового навчання для досягнення стратегії розвитку професійних компетенцій виробничим персоналом підприємств харчової галузі. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30, № 1(2). С. 187-197. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2020_30_1(2)__26
2. Водолажська Т. О., Ачкасова Л. М. Формування стратегії розвитку персоналу на інноваційних засадах. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 44. С.79-94.URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2024_44_7
3. Голойда О. Фінансування та інвестиції у залізничний сектор України в контексті європейської інтеграції. Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 17 листопада 2025 р., ФОП Паляниця В.А., 2025. С. 71–73. URL: https://drive.google.com/file/d/1fnNOceZF_XwVGHm9E6IOrwe0SmHGdFlF/view?usp=drive_link
4. Дашко І. М. Формування стратегії управління персоналом як напрям розвитку підприємств промисловості/ І. М. Дашко, Л. А. Бехтер, Л. В. Михайліченко.. Ефективна економіка. 2023. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_15
5. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. Вип. 2. С. 144-152.
6. Дражнер Д., Чала Н. Особливості розроблення стратегії управління персоналом підприємства в умовах війни. *Empirio*. 2024. Т. 1, № 2. С. 95-105.
7. ЄБРР надасть рекордну суму для проектів розвитку залізничної галузі України та розподіленої генерації. Урядовий портал (Єдиний веб-портал

органів виконавчої влади України). 2024. 19 груд. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/yebrr-nadast-rekordnu-sumu-dlia-proektiv-rozvytku-zaliznychnoi-haluzi-ukrainy-ta-rozpodilenoi-heneratsii

8. Жернова Є. В. Стратегія управління персоналом підприємства в цифровій економіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 209-219.
9. Звіт емітента за 2024 рік. АТ «Укрзалізниця». URL: https://www.uz.gov.ua/files/file/about/investors/finzvit/2024%20p.zip
10. Звіт емітента за 3 квартали 2025 року. АТ «Укрзалізниця». URL: https://www.uz.gov.ua/files/file/about/investors/finzvit/3k2025.zip
11. Зубрикіна М. В. Напрями розвитку стратегії управління персоналом вугледобувного підприємства на основі системи ключових Компетенцій. *Вісник Одеського національного університету*. Серія : Економіка. 2014. Т. 19, Вип. 2(3). С. 123-127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2014_19_2(3)__30
12. Індивідуальна фінансова звітність АТ «Укрзалізниця» за 2024 рік зі звітом аудитора. URL: https://surl.li/adaicf
13. Індивідуальна фінансова звітність АТ «Укрзалізниця» за 3 квартали 2025 року. URL:https://www.uz.gov.ua/files/file/about/investors/finzvit/pr3k2025.zip
14. Інтеграція української залізниці до ЄС: підписано меморандум з Європейським залізничним агентством. Євроінтеграційний портал. URL: https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/integratsiya-ukrayinskoyi-zaliznytsi-do-yes-pidpysano-memorandum-z-yevropejskym-zaliznychnym-agentstvom/
15. Інформація про охорону праці на офіційному сайті АТ «Укрзалізниця». URL: https://www.uz.gov.ua/work_on_the_railway/bezpeka_praci/ndpb/
16. Ковальська К. В., Самойленко А. А. Особливості процесу формування і реалізації стратегії розвитку персоналу на підприємстві. *Молодий вчений*. 2016. № 3. С. 89-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_3_24

17. Ковальська К. В., Солодаренко-Літковська Р. А. Організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 150-154. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2020_7_26
18. Консолідована фінансова звітність АТ «Укрзалізниця» за 2 квартали 2025 року.URL:https://www.uz.gov.ua/files/file/about/investors/finzvit/2025_6m_UZ_FS_UKR.pdf
19. Константинов В. Теоретичні основи інвестиційної політики підприємства. Сучасні підходи до управління підприємством : матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф. З міжнар. участю. 2017. URL: http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/101090
20. Костюк О. С., Костюк Ю. С. Стратегічні вектори розвитку транспортної системи України в умовах євроінтеграції. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 39/2023.с.167-175. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-12_0-pages-254_264.pdf
21. Криворучко О. М., Шморгун О. А. Розроблення стратегій управління персоналом в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 37-45.
22. Малиновська Ю. Б. Інтегровані стратегії управління та розвитку персоналу підприємств в умовах глобалізації та невизначеності / Ю. Б. Малиновська, С. П. Спіченко, В. О. Гончар, Р. М. Групський, І. І. Джура. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 10. С. 135-141.
23. Насад Н. В., Юрченко А. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 1-2. С. 56-58.
24. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 1 (61). С. 137-141.

25. Ольмезова І. К., Дергачова В. В. Управління персоналом як складова стратегії підприємства. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука*. 2021. № 17 (2). С. 35-37.
26. Остапюк Б. Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. Вип. 47. С. 137-142. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2014_47_29
27. Пилипенко К. А. Управління ризиками інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств залізничного транспорту. Економічний простір. 2024. № 193. С. 124–132. URL: https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/193-124-132-pylypenko.pdf
28. Питання акціонерного товариства «Українська залізниця» (Статут АТ «Укрзалізниця») : постанова Кабінету Міністрів України від 02.09.2015 р. №735 / Верховна Рада України. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/735-2015-п
29. Піріашвілі О. Основні напрямки інвестиційної політики на залізничному транспорті України. Економіка і регіон. 2022. № 4 (87). С. 35–43. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4(87).2780
30. Політова І. В., Аніщенко О. В. Основні напрямки інвестиційної політики на залізничному транспорті України. Економіка і регіон. 2022. №1(84).С.115–120.URL: https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/download/2780/2189/
31. Про залізничний транспорт : Закон України від 04.07.1996 р. № 273/96-ВР/Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-вр
32. Про затвердження Інструкції про організацію обміну інформацією у сфері запобігання виникненню та реагування на надзвичайні ситуації між Державною службою України з надзвичайних ситуацій і акціонерним товариством «Українська залізниця» : Наказ МВС України,

Мінінфраструктури України від 25.03.2019 № 214/209. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0409-19#Text

33. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-XII / Верховна Рада України. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12

34. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : Постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2024 №1550/Кабінет Міністрів України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-%D0%BF#Text

35. Проект Закону про безпеку та інтероперабельність залізничного транспорту України / Верховна Рада України. Реєстр. № 14174 від 31.10.2025. URL: https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/58624

36. Проект Закону про систему та особливості функціонування ринку залізничного транспорту України / Верховна Рада України. Реєстр. № 12142 від 21.10.2024. URL: https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/45100

37. Рудь О. О. Формування інвестиційної стратегії в процесі економічного розвитку підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2024. Т. 35, № 3. С. 27–34. DOI: https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-3-5

38. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : ратифіковано із заявою Законом № 1678-VII від 16.09.2014 / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011

39. Укрзалізниця та німецька залізниця Deutsche Bahn підписали Меморандум про співробітництво. Урядовий портал (Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України). 2020. 05 лют. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/ukrzaliznicya-ta-nimecka-zaliznicya-deutsche-bahn-pidpisali-memorandum-pro-spivrobitnictvo

40. Управління персоналом: теоретичні аспекти та стратегії розвитку: монографія / [Т. А. Костишина та ін. ; за ред. проф. Т. А. Костишиної] ; ВНЗ Укоопспілки "Полтав. ун-т економіки і торгівлі" (ПУЕТ), Каф. упр. персоналом і економіки праці. Полтава : ПУЕТ, 2014. 603 с.
41. Чорна М. В., Глухова С. В. Формування ефективної інвестиційної політики підприємства : монографія. Харків : ФОП Шейніна О. В., 2010. 210 с. URL: repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/4f157678-1571-4d80-95f6-0fc82d5dcd5f/content#page=7.07
42. Шалений В. Впровадження стратегії розвитку персоналу в умовах діджиталізації / В. Шалений, В. Зеленяк, О. Фадеев. Modeling the development of the economic systems. 2024. № 3. С. 137-144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mdes_2024_3_21
43. CER Manifesto 2024–2029 : On Track for Europe / Community of European Railway and Infrastructure Companies (CER). 2024. URL: https://www.cer.be/cer-positions/cer-manifesto-on-track-for-europe-2024-2029
44. Der Rahmenplan der ÖBB 2024–2029 / ÖBB-Infrastruktur AG. 2024. URL: https://infrastruktur.oebb.at/de/projekte-fuer-oesterreich/rahmenplan
45. Directive 2012/34/EU of the European Parliament and of the Council of 21 November 2012 establishing a single European railway area. EUR-Lex. URL: http://data.europa.eu/eli/dir/2012/34/oj
46. Krajowy Program Kolejowy do 2023 roku / Ministry of Infrastructure of Poland.2021.URL: https://www.gov.pl/web/infrastruktura/krajowy-program-kolejowy
47. OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises in Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2021. 194 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/05/oecd-review-of-the-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-ukraine_f94e7c07/7755a3f9-en.pdf

48. Proposal for a Regulation on Union guidelines for the development of the TEN-T : COM/2021/812 final / European Commission. 2021. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2021:812:FIN
49. Regulation (EU) 2016/796 of the European Parliament and of the Council of 11 May 2016 on the European Union Agency for Railways. EUR-Lex. URL: http://data.europa.eu/eli/reg/2016/796/oj
50. Sixth report on monitoring development of the rail market : COM(2019) 51 final / European Commission. 2019. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52019DC0051

ДОДАТОК А

Порівняльна характеристика

Елемент управління персоналом	Поточний стан у Українська залізниця	Європейські стандарти	Рівень відповідності (%)	Напрями вдосконалення
Підбір персоналу	Формалізований, частково ручний процес	Цифровізований, компетентнісний підхід	65	Впровадження HRM-систем, онлайн-рекрутингу
Оцінювання персоналу	Періодична атестація, формальний підхід	Безперервне оцінювання, KPI, feedback	50	Впровадження систем оцінювання за компетенціями
Навчання та розвиток	Переважно традиційні форми навчання	Безперервне навчання, e-learning	55	Створення LMS-платформ, індивідуальні траєкторії
Мотивація персоналу	Орієнтація на матеріальні стимули	Комплексна мотивація (матеріальна + нематеріальна)	45	Розвиток системи нематеріальних стимулів
Цифровізація HR-процесів	Часткова автоматизація	Повна інтеграція HRM-стратегій	40	Впровадження цифрових платформ управління
Корпоративна культура	Ієрархічна, формалізована	Орієнтація на розвиток, відкритість	50	Формування сучасної корпоративної культури
Соціальний захист	Високий рівень соціальних гарантій	Баланс соціальних гарантій та гнучкості	70	Адаптація до європейських практик соціального партнерства