

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ДИСТАНЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄНОГО СТАНУ В
УКРАЇНІ**

Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконав: студент 4 курсу 491 групи

Спеціальності 073 Менеджмент

Освітньо-професійної програми
Менеджмент

Масняк Олег Юрійович

Керівник: кандидатка економічних наук,
доцентка Адвокатова Н.О.

Рецензент: директор ТОВ «РАТУШ-
АГРО», Алісевич В. Л.

Івано-Франківськ, 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ.....	5
1.1 Сутність та значення управління персоналом в сучасних умовах.....	6
1.2 Особливості дистанційного управління персоналом.....	9
1.3 Використання інформаційних технологій у системі управління персоналом.....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ».....	13
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	14
2.2 Організаційна структура та кадрова політика.....	16
2.3 Аналіз існуючих підходів до управління персоналом.....	19
2.4 Проблеми та виклики в умовах дистанційної роботи.....	27
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ДИСТАНЦІЙНОГО КЕРУВАННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВ.....	30
3.1 Концепція системи дистанційного керування персоналом.....	31
3.2 Формування функціональних елементів системи.....	33
3.3 Використання цифрових інструментів у процесі управління.....	35
3.4 Очікувані результати впровадження системи.....	37
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах розвитку економіки, цифровізації та постійних змін у роботі підприємств усе більшого значення набуває ефективне управління персоналом. Особливо це стосується великих організацій із розгалуженою структурою, де важливо швидко передавати інформацію, контролювати виконання завдань і підтримувати нормальну комунікацію між працівниками. Саме тому тема дистанційного керування персоналом є актуальною та практично важливою.

Під час повномасштабної війни компанія АТ «Укрзалізниця» стала однією з ключових ланок країни: вона забезпечує перевезення пасажирів, евакуацію людей, доставку вантажів і зерна, а також підтримує роботу критично важливої інфраструктури та військової логістики. Водночас УЗ працює в складних умовах через постійні удари по залізничній інфраструктурі та кібератаки, що підсилює потребу в чіткій координації персоналу і сучасних інструментах дистанційного управління.

У таких умовах особливо важливо мати систему, яка дозволяє керівництву швидко реагувати на зміни, розподіляти завдання, контролювати виконання роботи та підтримувати зв'язок із працівниками незалежно від їхнього місця перебування. Для великого підприємства, такого як АТ «Укрзалізниця», це має велике значення, оскільки ефективність роботи персоналу прямо впливає на стабільність усієї транспортної системи.

Метою дослідження є розробка теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо створення ефективної системи дистанційного керування персоналом на підприємстві АТ «Укрзалізниця».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити сутність та значення управління персоналом у сучасних умовах;
- проаналізувати особливості дистанційного управління персоналом;

- розглянути використання інформаційних технологій у системі управління персоналом;
- здійснити аналіз діяльності та системи управління персоналом на підприємстві АТ«Укрзалізниця»;
- визначити основні проблеми та виклики в умовах дистанційної роботи;
- розробити пропозиції щодо створення системи дистанційного керування персоналом;
- обґрунтувати очікувані результати впровадження розроблених заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві АТ «Укрзалізниця» в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування системи дистанційного управління персоналом підприємства.

Методи дослідження аналіз, синтез, порівняння, узагальнення та системний підхід. Також враховано підходи до вивчення організації дистанційної роботи та управління персоналом у сучасних умовах.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що сформовані рекомендації можуть бути використані для вдосконалення системи управління персоналом на великих підприємствах, де важлива оперативність, чітка координація та сучасні цифрові інструменти.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У роботі наявні 9 таблиць, 3 рисунки та 40 сторінок основного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ

1.1 Сутність та значення управління персоналом в сучасних умовах

Управління персоналом є однією з найважливіших складових діяльності будь-якого підприємства. Саме працівники забезпечують виконання основних завдань, досягнення цілей і нормальну роботу організації в цілому. Якщо робота з персоналом організована слабо, то навіть сучасне обладнання, технології чи фінансові ресурси не дадуть бажаного результату.

Під управлінням персоналом зазвичай розуміють систему заходів, методів і рішень, які спрямовані на підбір, розвиток і ефективне використання працівників. Це не один окремих процес, а цілий комплекс дій, до якого входять прийом на роботу, адаптація, навчання, мотивація, оцінка результатів і створення нормальних умов праці. Підхід до управління персоналом змінився, якщо раніше головний акцент робився на контролі та виконанні наказів, то сьогодні набагато більше уваги приділяють розвитку працівників, їхній мотивації та взаємодії в колективі. Працівник уже не сприймається просто як виконавець. Він є важливим ресурсом підприємства, від якого залежить його конкурентоспроможність і стабільність[9;10;11;12].

Важливе місце в системі управління займає планування персоналу. Воно дозволяє визначити, скільки саме працівників потрібно підприємству, якої вони мають бути кваліфікації та на яких посадах їх доцільно використовувати. Це допомагає уникнути нестачі кадрів або, навпаки, їх надлишку, що позитивно впливає на роботу організації. Не менш важливим етапом є підбір і відбір працівників. Тут важливо враховувати не тільки професійні знання, а й особисті якості людини: відповідальність, вміння працювати в команді, готовність до навчання та адаптації. Саме від правильного добору кадрів багато в чому залежить подальша ефективність роботи підприємства.

Після прийняття на роботу велике значення має адаптація персоналу новий працівник повинен швидко зрозуміти правила роботи, увійти в колектив і почати виконувати свої обов'язки без зайвих труднощів. Якщо адаптацію організовано добре, людина швидше входить у робочий процес і краще показує себе в роботі. Окремо сказати про мотивацію бо вона визначає, наскільки працівник зацікавлений у результатах своєї праці. Мотивація може бути матеріальною, наприклад у вигляді заробітної плати, премій чи надбавок, або нематеріальною - через визнання, повагу, можливість кар'єрного зростання та комфортні умови праці. Коли система мотивації працює нормально, працівники працюють активніше і відповідальніше. Важливу роль відіграє і навчання персоналу оскільки умови роботи, технології та вимоги до працівників постійно змінюються, підприємство повинно регулярно підвищувати кваліфікацію своїх співробітників. Це допомагає їм краще виконувати свої обов'язки та швидше пристосовуватися до нових умов[9;10;11;12].

Також елементом управління є оцінка персоналу вона дає змогу побачити, як працівник виконує свою роботу, які в нього є сильні сторони, а над чим ще потрібно працювати. Така оцінка допомагає не лише контролювати результати, а й планувати подальший розвиток працівника. Окремої уваги заслуговує комунікація без нормального обміну інформацією між керівництвом і працівниками складно забезпечити злагоджену роботу. Саме тому сьогодні активно використовуються цифрові засоби зв'язку, які допомагають швидко передавати інформацію, узгоджувати дії та уникати помилок.

Методи управління персоналом можна умовно поділити на три групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Адміністративні методи ґрунтуються на наказах і розпорядженнях, економічні - на матеріальному стимулюванні, а соціально-психологічні на впливі на поведінку, стосунки в колективі та мотивацію працівників. У реальній роботі ці методи краще працюють у поєднанні, а не окремо.

Наразі усе більший вплив на управління персоналом має цифровізація.

Використання інформаційних технологій дозволяє автоматизувати частину процесів, спростити контроль, покращити обмін інформацією та зробити управління більш зручним. Це особливо важливо для великих підприємств, де працює багато людей і потрібно координувати їхню роботу на різних рівнях. Крім того, управління персоналом повинно враховувати зовнішні умови, у яких працює підприємство. Це і економічна ситуація, і конкуренція на ринку праці, і зміни в суспільстві, і нові виклики, з якими стикається бізнес. Тому система управління повинна бути не лише ефективною, а й гнучкою, щоб швидко пристосовуватися до змін [13;14].

Таким чином, управління персоналом це складний і багатогранний процес, який охоплює різні напрями роботи з людьми. Його правильна організація допомагає підприємству стабільно працювати, підвищувати продуктивність праці та досягати поставлених цілей.

Таблиця 1.1

Складові системи управління персоналом та їх характеристика

Складова	Характеристика
Підбір персоналу	Відбір працівників відповідно до потреб підприємства
Адаптація	Ознайомлення нового працівника з умовами роботи та колективом
Мотивація	Стимулювання працівників до якісного виконання роботи
Навчання і розвиток	Підвищення кваліфікації та професійних навичок
Оцінка персоналу	Аналіз результатів роботи працівників
Комунікація	Обмін інформацією між працівниками та керівництвом

Джерело:

складено

автором

Дані таблиці відображають основні складові системи управління персоналом та їх характеристику. Ефективне поєднання цих елементів забезпечує стабільну роботу підприємства та підвищення продуктивності працівників.

1.2 Особливості дистанційного управління персоналом

Дистанційне управління персоналом є сучасною формою організації праці, за якої працівники виконують свої обов'язки без постійної фізичної присутності на робочому місці. Такий підхід став можливим завдяки розвитку інформаційних технологій і широкому використанню цифрових засобів зв'язку[13;14].

Головна особливість дистанційного управління полягає в тому, що основні управлінські процеси здійснюються за допомогою електронних інструментів. Керівництво ставить завдання, контролює їх виконання та підтримує зв'язок із працівниками через онлайн-платформи, месенджери, електронну пошту та інші цифрові сервіси. Це дає змогу організовувати роботу навіть тоді, коли працівники знаходяться в різних місцях. Ще однією важливою рисою є більша самотійність працівників.

У дистанційному форматі значна частина відповідальності за організацію робочого процесу переходить до самої людини. Вона повинна вміти правильно планувати свій час, розподіляти завдання та дотримуватися встановлених термінів. Саме тому в таких умовах особливо важливими стають самодисципліна та відповідальне ставлення до роботи. Змінюється і роль керівника якщо в традиційній системі управління основний акцент робиться на безпосередньому контролі, то в дистанційному форматі більшу увагу потрібно приділяти плануванню, координації та оцінці результатів. Керівник має чітко формулювати завдання, визначати критерії їх виконання та забезпечувати постійний зворотний зв'язок із працівниками. Важливим елементом дистанційного управління є комунікація. Відсутність живого спілкування може ускладнювати обмін інформацією, тому підприємства повинні використовувати кілька каналів зв'язку одночасно. Це допомагає уникати непорозумінь, зберігати узгодженість дій і підтримувати нормальну роботу колективу.

Дистанційне управління має як переваги, так і певні труднощі. До його переваг можна віднести гнучкість організації праці, економію часу, можливість залучати працівників із різних регіонів та підвищення їх самостійності.

Водночас існують і недоліки, серед яких складність контролю, технічна залежність, проблеми з комунікацією та ризики, пов'язані з інформаційною безпекою. Отже, дистанційне управління персоналом є важливою складовою сучасної організації праці. Його ефективність залежить від того, наскільки добре поєднані між собою технології, комунікація, контроль і відповідальність працівників [13;14].

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки дистанційного управління персоналом

Переваги дистанційного управління	Характеристика	Недоліки дистанційного управління	Характеристика
Гнучкість робочого часу	Працівник може самостійно планувати свій графік роботи	Складність контролю	Керівнику важче відстежувати процес виконання завдань
Економія ресурсів	Зменшуються витрати на офіс, транспорт та інші витрати	Проблеми з комунікацією	Відсутність живого спілкування може викликати непорозуміння
Робота з будь-якого місця	Можливість виконувати роботу незалежно від локації	Залежність від техніки	Необхідність стабільного інтернету та технічних засобів
Залучення працівників з різних регіонів	Підприємство може працювати з більш широким ринком кадрів	Ризики безпеки даних	Можливість витоку інформації при роботі онлайн
Підвищення самостійності	Працівники вчаться самостійно організовувати роботу	Соціальна ізоляція	Зменшення живого спілкування в колективі

Джерело: складено автором

Дані таблиці демонструють основні переваги та недоліки дистанційного управління персоналом. Незважаючи на окремі труднощі, використання дистанційних форм роботи дозволяє підвищити гнучкість управління та забезпечити ефективну організацію праці.

1.3 Використання інформаційних технологій у системі управління персоналом

Інформаційні технології сьогодні стали важливою частиною управління персоналом. Без них уже складно уявити нормальну роботу сучасного підприємства, особливо якщо мова йде про велику організацію з великою кількістю працівників і підрозділів. Саме цифрові інструменти дають можливість швидше передавати інформацію, спрощувати робочі процеси та підтримувати зв'язок між працівниками і керівництвом. У сфері управління персоналом інформаційні технології використовуються для різних цілей. З їхньою допомогою ведеться кадровий облік, організовується планування роботи, контролюється виконання завдань, аналізуються результати діяльності працівників, а також забезпечується внутрішня комунікація. Частина процесів, які раніше виконувалися вручну, зараз автоматизується, і це допомагає зменшити кількість помилок та економити час[9;10;11;12].

Зараз важливими інформаційні технології є тоді, коли управління відбувається дистанційно. У такому випадку керівництво може організовувати роботу працівників незалежно від того, де вони знаходяться. Це дозволяє зберігати безперервність роботи підприємства навіть у складних умовах, коли частина персоналу працює не в одному приміщенні або навіть не в одному місті. До найбільш поширених цифрових інструментів у цій сфері належать корпоративні месенджери, системи управління завданнями, відеоконференції, хмарні сервіси та HR-системи. Кожен із цих інструментів виконує свою функцію. Наприклад, месенджери допомагають швидко обмінюватися повідомленнями, а системи управління завданнями дають змогу чітко розподіляти обов'язки та контролювати їх виконання[13;14].

Відеоконференції стали звичною частиною роботи, особливо для проведення нарад, співбесід або обговорення поточних питань. Хмарні сервіси дають можливість зберігати документи та працювати з ними спільно, що дуже

зручно для командної роботи. HR-системи, у свою чергу, допомагають автоматизувати облік працівників, нарахування заробітної плати, оцінку результатів праці та інші кадрові процеси. Разом з тим використання інформаційних технологій потребує певних умов. Підприємство повинно мати технічне забезпечення, стабільний доступ до інтернету та надійний захист даних. Крім того, працівники мають уміти користуватися цими інструментами, тому навчання персоналу тут також має велике значення. Особливу увагу приділено тому що впровадження інформаційних технологій робить управління більш прозорим. Керівництво отримує змогу бачити результати роботи працівників, відстежувати виконання завдань і швидше реагувати на проблеми. Усе це позитивно впливає на загальну ефективність роботи підприємства. Одним важливим напрямом є використання аналітичних інструментів бо вони суттєво допомагають оцінювати продуктивність працівників, виявляти слабкі місця в роботі та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення[9;10;11;12].

Для великих підприємств це особливо корисно, оскільки без автоматизації відстежувати всі процеси досить складно.

Окрему увагу слід приділяти інформаційній безпеці. Коли робота частково або повністю переходить у цифровий формат, зростають ризики витоку даних, несанкціонованого доступу та втрати важливої інформації. Тому підприємства повинні використовувати надійні програми захисту, контролювати доступ до даних і стежити за безпекою цифрових каналів зв'язку. Таким чином, інформаційні технології є важливим елементом сучасної системи управління персоналом. Вони допомагають автоматизувати процеси, покращити комунікацію, підвищити прозорість роботи та забезпечити більш ефективне управління персоналом у сучасних умовах. У процесі управління персоналом використовуються різні інформаційні технології, які забезпечують зручну організацію роботи та ефективну взаємодію між працівниками [13;14].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

2.1 Загальна характеристика підприємства АТ «Укрзалізниця»

Акціонерне товариство «Укрзалізниця» є одним із найбільших підприємств України у сфері залізничного транспорту. Воно забезпечує перевезення пасажирів і вантажів як усередині країни, так і на міжнародних напрямках. По суті, це одна з тих компаній, без яких складно уявити нормальне функціонування економіки, адже залізничний транспорт і сьогодні залишається важливою частиною транспортної системи держави[6].

Основна діяльність підприємства пов'язана з організацією перевезень, обслуговуванням рухомого складу та підтримкою залізничної інфраструктури. Крім цього, «Укрзалізниця» виконує ще й більш широкі завдання, пов'язані із забезпеченням безперервності транспортного сполучення. Це особливо важливо в умовах нестабільності, коли транспортна система повинна працювати без збоїв.

Структура підприємства досить складна і багаторівнева. До неї входять регіональні філії, виробничі та ремонтні підрозділи, а також інші структурні одиниці. Саме така побудова дає змогу організувати роботу на різних рівнях управління, але водночас вимагає чіткої координації. Якщо на одному рівні виникають затримки або помилки, це може вплинути на роботу всієї системи [6].

Окремо варто звернути увагу на чисельність персоналу так як на підприємстві працює велика кількість людей різних професій: управлінський персонал, технічні працівники, інженери, працівники обслуговування та інші категорії. Через це питання організації роботи з персоналом набуває особливого значення, оскільки потрібно не просто забезпечити наявність кадрів, а й узгодити їхню роботу між собою. На діяльність підприємства впливають і

зовнішні фактори. Серед них можна виділити економічну ситуацію, зміни в транспортній сфері, зростання вимог до якості послуг та велике навантаження на інфраструктуру. У таких умовах особливо важливо ефективно використовувати наявні ресурси, зокрема трудові. Саме від цього залежить, наскільки стабільно працюватиме підприємство. Не менш важливим є й той факт, що «Укрзалізниця» працює в умовах постійних змін. Підприємство поступово впроваджує сучасні підходи до управління, у тому числі цифрові технології та дистанційні інструменти. Це дає можливість швидше реагувати на виклики, покращувати комунікацію між підрозділами та підвищувати загальну ефективність роботи[6;7].

Особливе місце в діяльності підприємства займають вантажні перевезення. Саме вони забезпечують транспортування сировини, промислової продукції та інших ресурсів, без яких нормальна робота економіки просто неможлива. Фактично через залізницю проходить значна частина основних вантажопотоків країни.

Пасажирські перевезення також мають велике значення, але вже більше з соціальної точки зору. Вони забезпечують мобільність населення, дають можливість людям пересуватися між містами та регіонами, що важливо для повсякденного життя і підтримки зв'язків між різними частинами країни.

Діяльність АТ «Укрзалізниця» поступово змінюється з'являються нові вимоги до якості послуг, змінюється попит на перевезення, активно впроваджуються цифрові технології. Усе це змушує підприємство адаптуватися та переглядати підходи до організації роботи, зокрема і в частині управління персоналом.

АТ «Укрзалізниця» є найбільшим перевізником в Україні, тому її діяльність має ключове значення для транспортної системи держави. За підсумками 2024 року підприємство перевезло 174,93 млн тонн вантажів, що на 17,9% більше, ніж у 2023 році, а 84,67 млн тонн припало на експортні перевезення. Такі показники підтверджують значний масштаб роботи компанії та високе

навантаження на її виробничу й управлінську систему[7].

Разом з тим, великі обсяги перевезень і розгалужена мережа роботи означають, що підприємство потребує чіткої координації, швидкого обміну інформацією та ефективного управління персоналом. Будь-які збої в організації роботи одразу впливають на стабільність перевезень і загальний результат діяльності підприємства, тому саме управлінські процеси тут мають не менше значення, ніж технічна складова.

Отже, АТ «Укрзалізниця» можна розглядати як стратегічно важливе підприємство, яке має суттєвий вплив на економіку країни. Саме тому ефективне управління персоналом тут є не просто внутрішнім питанням, а одним із ключових факторів, що забезпечують стабільну роботу та подальший розвиток підприємства [6;7].

Таблиця 2.1

Відображення основних характеристик підприємства

Показник	Значення (орієнтовно)	Характеристика
Рік заснування	2015	Створення як акціонерного товариства
Кількість працівників	понад 200 тис. осіб	Одне з найбільших підприємств України
Протяжність колій	близько 20 тис. км	Розгалужена транспортна мережа
Основна діяльність	Пасажирські та вантажні перевезення, логістика	Ключова функція підприємства
Кількість підрозділів	понад 100	Складна організаційна структура

Джерело:

складено

автором

У зв'язку з цим особливого значення набуває вдосконалення системи управління. Це стосується не лише технічних процесів, а й управління персоналом, адже саме від людей залежить, наскільки ефективно працює вся система. Якщо кадри організовані слабо або комунікація між підрозділами працює не так, як потрібно, це одразу впливає на результат діяльності підприємства.

2.2 Організаційна структура та кадрова політика

Організаційна структура АТ «Укрзалізниця» є складною та багаторівневою, що пояснюється масштабом діяльності підприємства і великою кількістю підрозділів, які працюють у різних напрямках. Для такої компанії неможливо обійтися простою системою управління, адже тут потрібно одночасно координувати роботу центрального апарату, регіональних філій, виробничих служб, ремонтних підрозділів і допоміжних структур. Саме тому структура підприємства побудована так, щоб забезпечувати як загальне управління, так і контроль на місцях.

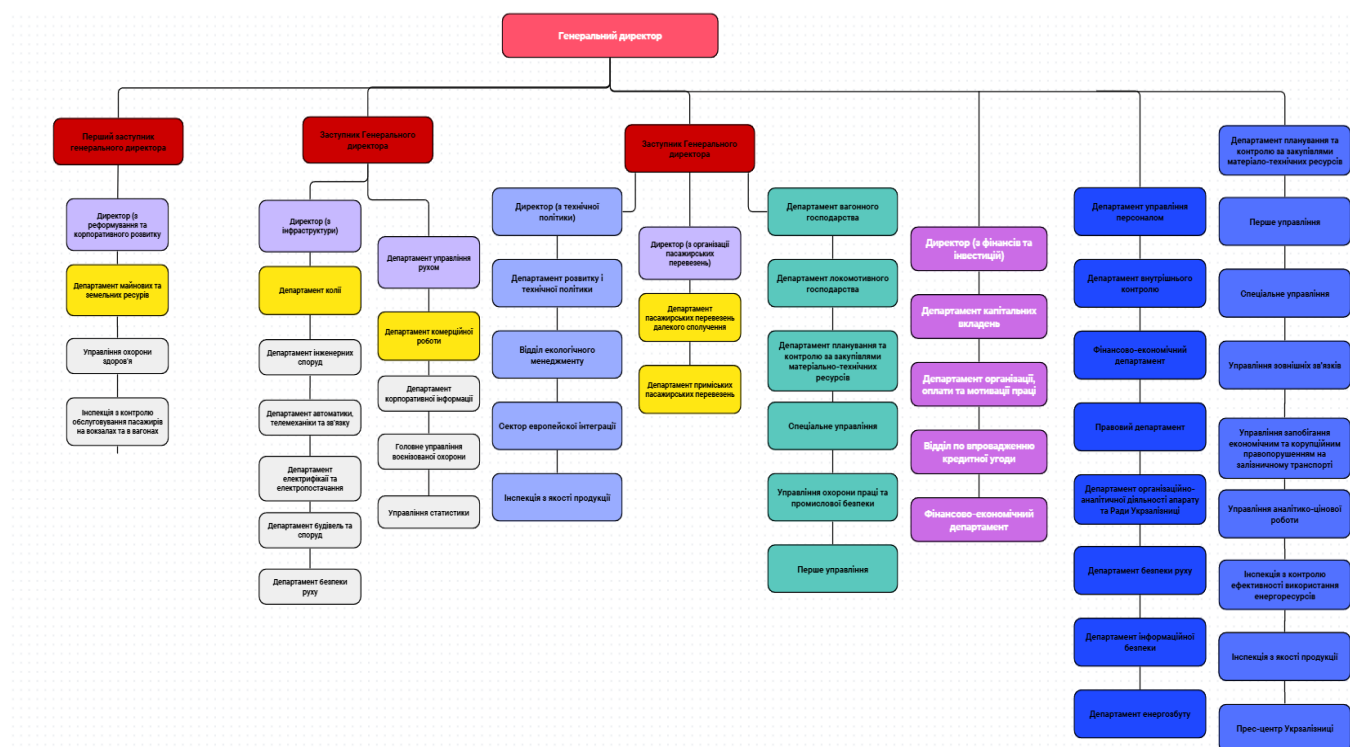


Рисунок 2.2 – Організаційна структура АТ «Укрзалізниця»

Джерело: узагальнено автором на основі відкритих джерел

Представлена організаційна структура підтверджує, що управління на

підприємстві здійснюється за багаторівневим принципом. Кожен рівень виконує окремі функції, що дозволяє розподілити відповідальність між підрозділами та забезпечити стабільну роботу підприємства[6].

Разом з тим така структура ускладнює процес координації, оскільки для прийняття рішень часто необхідне погодження між різними рівнями управління. Це може впливати на швидкість реагування та ефективність управлінських процесів.

Кадрова політика підприємства спрямована на забезпечення необхідного рівня кваліфікації працівників та підтримання стабільності колективу. Процес підбору персоналу враховує специфіку діяльності підприємства, оскільки значна частина посад потребує відповідної професійної підготовки [9;10;11].

Важливу роль відіграє навчання персоналу, яке дозволяє працівникам адаптуватися до змін і підвищувати рівень своїх знань. Однак у сучасних умовах виникає потреба у більш активному використанні цифрових форматів навчання.

Система мотивації включає матеріальні та нематеріальні стимули, проте її ефективність не завжди є однаковою, що може впливати на рівень зацікавленості працівників у результатах роботи[9;10;11].

В нинішніх реаліях кадрова політика підприємства все більше пов'язується з цифровізацією. Це не просто модна тенденція, а реальна потреба, оскільки цифрові інструменти дають змогу швидше передавати інформацію, контролювати виконання завдань і підтримувати зв'язок між підрозділами. Для такого великого підприємства, як АТ «Укрзалізниця», це особливо важливо, бо без сучасних засобів управління складно забезпечити швидку реакцію на зміни. Щодо дистанційної форми роботи, хоча не всі працівники можуть повністю працювати дистанційно, сама логіка управління вже поступово змінюється. Частина кадрових процесів, комунікації та контролю може здійснюватися онлайн, і це дає змогу зробити систему управління

більш гнучкою [13;14]. У результаті підприємство отримує можливість краще адаптуватися до нових умов і не втрачати ефективність у складних ситуаціях.

Таким чином, організаційна структура та кадрова політика АТ «Укрзалізниця» тісно пов'язані між собою. Структура визначає, як саме побудовано управління, а кадрова політика показує, яким чином підприємство працює з людьми, які забезпечують його діяльність. Для великої компанії це має вирішальне значення, оскільки саме узгоджена робота структури та персоналу дозволяє підтримувати стабільність, якість і безперервність усіх процесів [6;9].

Таблиця 2.2

Характеристика організаційної структури та кадрової політики АТ «Укрзалізниця»

Елемент	Характеристика	Особливості на підприємстві	Вплив на діяльність
Організаційна структура	Багаторівнева, включає центральний апарат і регіональні філії	Управління здійснюється як на центральному рівні, так і на рівні підрозділів	Забезпечує контроль і координацію, але може ускладнювати швидкість прийняття рішень
Централізація управління	Переважає централізований підхід	Основні рішення приймаються на вищому рівні управління	Дозволяє підтримувати єдину політику, але знижує гнучкість на місцях
Розподіл повноважень	Частково делегований між підрозділами	Відповідальність розподілена, але не завжди чітко визначена	Може призводити до дублювання функцій або затримок
Кадрова політика	Орієнтована на забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами	Акцент на стабільності, досвіді та відповідності вимогам	Підтримує стабільність роботи, але потребує більшої гнучкості

Підбір персоналу	Відбувається з урахуванням професійних вимог	Вимагає досвіду та спеціалізації	Забезпечує якість кадрів, але сповільнює закриття вакансій
Навчання та розвиток	Здійснюється, але не завжди системно	Частково використовуються сучасні методи навчання	Впливає на рівень підготовки працівників
Мотивація персоналу	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів	Присутні соціальні гарантії та стабільність	Підтримує залученість, але не завжди враховує індивідуальні потреби
Цифровізація управління	Частково впроваджена	Використовуються окремі цифрові інструменти	Підвищує ефективність, але потребує подальшого розвитку
Дистанційні елементи управління	Впроваджуються поступово	Застосовуються для комунікації та контролю	Підвищують гнучкість управління

Джерело:

складено

автором

Таким чином, наведена таблиця демонструє особливості організаційної структури та кадрової політики АТ «Укрзалізниця». Підприємство використовує багаторівневу систему управління, що забезпечує стабільність роботи та координацію між підрозділами.

2.3 Аналіз існуючих підходів до управління персоналом на підприємстві

Аналіз системи управління персоналом на АТ «Укрзалізниця» дозволяє більш детально оцінити, як саме організована робота з працівниками та наскільки ефективно функціонують основні управлінські процеси. Важливо не лише визначити наявні підходи, а й зрозуміти, як вони працюють на практиці та які результати дають[6;7].

Система управління персоналом на підприємстві охоплює декілька ключових напрямів: підбір кадрів, адаптацію, навчання, мотивацію, оцінку результатів діяльності та організацію комунікації. Кожен із цих елементів має свій вплив на загальну ефективність роботи, і їх узгодженість визначає, наскільки стабільно функціонує підприємство[9;10;11].

З урахуванням масштабів АТ «Укрзалізниця» управління персоналом ускладнюється значною кількістю працівників і розгалуженою структурою. Це призводить до того, що окремі процеси можуть працювати повільніше, а координація між підрозділами потребує додаткових зусиль. У результаті ефективність управління значною мірою залежить від того, наскільки чітко організована взаємодія між різними рівнями управління[6].

Підприємство поступово впроваджує елементи цифровізації. Це дозволяє покращити контроль за виконанням завдань і частково спростити робочі процеси. Разом з тим, недостатній рівень автоматизації окремих напрямів все ще створює певні труднощі, що вказує на необхідність подальшого розвитку цієї сфери.

Для більш детального розуміння ситуації доцільно розглянути основні процеси управління персоналом окремо.

Аналіз основних процесів управління персоналом

Одним із ключових елементів є підбір кадрів. На підприємстві цей процес має свою специфіку, оскільки більшість посад потребує відповідної кваліфікації та досвіду. З одного боку, це дозволяє забезпечити якісний склад персоналу, однак з іншого - ускладнює та сповільнює процес закриття вакансій. У результаті можуть виникати ситуації, коли навантаження на наявних працівників збільшується.

Не менш важливим є процес адаптації нових працівників. У великих організаціях він відіграє значну роль, оскільки новому співробітнику потрібно швидко зрозуміти внутрішні правила, структуру підприємства та свої обов'язки. Якщо адаптація організована ефективно, працівник швидше включається в роботу. У протилежному випадку цей процес затягується, що впливає на продуктивність[9;10].

Система навчання та підвищення кваліфікації також потребує уваги. Хоча підприємство приділяє цьому напрямку певну увагу, сучасні умови вимагають більш активного використання цифрових інструментів. Це пов'язано з тим, що традиційні підходи не завжди дозволяють швидко оновлювати знання великої кількості працівників.

Щодо мотивації, то вона базується як на матеріальних, так і на нематеріальних стимулах. Однак складна структура управління ускладнює індивідуальний підхід до працівників. У результаті рівень мотивації може бути нерівномірним, що впливає на загальну ефективність роботи.

Оцінка результатів діяльності персоналу здійснюється на основі певних показників. Проте відсутність чітко визначених критеріїв у деяких випадках може знижувати об'єктивність оцінювання. Це, у свою чергу, впливає на довіру працівників до системи контролю. Комунікація між працівниками та керівництвом є ще одним важливим елементом. Для підприємства з великою кількістю підрозділів ефективний обмін інформацією має ключове значення.

Якщо комунікація порушується, це призводить до затримок у виконанні завдань і зниження ефективності роботи загалом [13;14].

Таблиця 2.3

Аналіз основних процесів управління персоналом

Процес	Поточний стан	Проблеми	Наслідки
Підбір персоналу	Середній рівень	Повільне закриття вакансій	Збільшення навантаження
Адаптація	Достатній	Відсутність системності	Повільне включення в роботу
Навчання	Середній	Недостатня цифровізація	Застарілі знання
Мотивація	Нерівномірна	Відсутність індивідуального підходу	Зниження залученості
Оцінка	Частково ефективна	Нечіткі критерії	Суб'єктивність
Комунікація	Середня	Затримки в обміні інформацією	Зниження ефективності

Джерело:

складено

автором

Аналіз системи управління персоналом на підприємстві не обмежується лише окремими процесами. Важливо також оцінити, як організована робота в цілому та наскільки ефективною є взаємодія між підрозділами. Для такого підприємства, як АТ «Укрзалізниця», це має особливе значення, адже велика кількість рівнів управління потребує чіткої координації та узгоджених дій. [6]

Однією з ключових характеристик системи управління є рівень централізації. На підприємстві переважає централізований підхід, що дозволяє підтримувати єдину політику управління. Разом з тим така модель може ускладнювати оперативне прийняття рішень на місцях. У ситуаціях, коли потрібна швидка реакція, це може призводити до затримок і зниження ефективності роботи окремих підрозділів.

Важливим аспектом є розподіл функціональних обов'язків між працівниками. Чітке визначення відповідальності дозволяє уникнути дублювання функцій і сприяє більш організованій роботі. Водночас у великих структурах

іноді виникають ситуації, коли межі відповідальності залишаються нечіткими, що призводить до зниження продуктивності та появи організаційних труднощів[9;10].

Організація робочого часу також має значний вплив на ефективність діяльності. Використання стандартного графіка дозволяє підтримувати дисципліну та контроль, однак у сучасних умовах цього вже недостатньо. Зростає потреба у більш гнучких формах організації праці, які дають змогу краще адаптуватися до змін і ефективніше використовувати робочий час. Окремо привертає увагу рівень завантаженості працівників. Нерівномірний розподіл навантаження може призводити до перевтоми одних працівників і недостатнього використання потенціалу інших. У результаті це негативно впливає як на продуктивність, так і на загальний стан колективу.

Щодо автоматизації управлінських процесів, то вона вже частково впроваджена. Це дозволяє спростити виконання рутинних завдань і зменшити витрати часу. Проте недостатній рівень автоматизації стримує розвиток системи управління, оскільки частина процесів досі виконується вручну. Для більш повного аналізу доцільно оцінити ефективність використання персоналу. Це дозволяє побачити не лише результати роботи, а й зрозуміти, як організовані процеси всередині підприємства.

Продуктивність праці є одним із основних показників ефективності. Вона залежить від рівня підготовки працівників, умов праці, організації робочих процесів та мотивації. Якщо хоча б один із цих елементів працює недостатньо ефективно, це одразу впливає на результат[9;10;11]

Рівень дисципліни також відіграє важливу роль. Дотримання встановлених правил забезпечує стабільність роботи, однак надмірний контроль може знижувати мотивацію працівників і впливати на їхню ініціативність.

Якість виконання роботи визначає кінцеві результати діяльності підприємства. Вона залежить від чіткості поставлених завдань, рівня підготовки персоналу та ефективності контролю.

**Оцінка ключових аспектів використання персоналу на підприємстві АТ
«Укрзалізниця»**

Показник	Характеристика стану	Вплив на діяльність
Централізація управління	Переважає централізований підхід, що забезпечує єдину політику управління	Може уповільнювати прийняття рішень на місцях
Розподіл обов'язків	В цілому визначений, але не завжди чіткий	Можливе дублювання функцій і зниження ефективності
Організація робочого часу	Використовується стандартний графік роботи	Обмежує гнучкість і ефективність використання часу
Завантаженість персоналу	Нерівномірний розподіл навантаження	Перевтома працівників і зниження продуктивності
Автоматизація процесів	Частково впроваджена	Сповільнює окремі управлінські процеси
Продуктивність праці	Середній рівень	Є потенціал для підвищення ефективності

Джерело:

складено

автором

Таблиця коротко відображає основні показники ефективності використання персоналу на підприємстві. Аналіз цих даних показує, що система управління функціонує на достатньому рівні, однак не є повністю збалансованою. Поряд із позитивними аспектами можна виділити і проблемні моменти, які потребують подальшого вдосконалення.

Зокрема, увагу привертає недостатній рівень автоматизації окремих процесів, а також нерівномірний розподіл навантаження між працівниками. У результаті це може призводити до зниження продуктивності праці та неефективного використання трудових ресурсів. Не менш важливим є питання здатності підприємства адаптуватися до змін. У сучасних умовах управління персоналом не може залишатися статичним, оскільки воно повинно враховувати зовнішні фактори, зокрема зміни в економіці, підвищене навантаження на транспортну систему та необхідність швидкого прийняття рішень. Це означає, що гнучкість управління стає одним із ключових чинників ефективності.

АТ «Укрзалізниця» поступово впроваджує сучасні підходи до управління персоналом, проте цей процес відбувається не одразу. Його реалізація

потребує часу, фінансових ресурсів і організаційних змін. Найбільш складними залишаються напрями, пов'язані з цифровізацією та впровадженням дистанційних форм роботи, які поки що знаходяться на етапі розвитку[13;14].

Для більш глибокого аналізу доцільно використовувати систему ключових показників ефективності (KPI). Вони дозволяють не лише оцінити загальний стан управління персоналом, а й визначити конкретні проблемні зони та напрямки для вдосконалення. Особливість застосування KPI на АТ «Укрзалізниця» полягає у великому масштабі підприємства та складності його структури. Саме тому використання таких показників сприяє систематизації інформації, підвищенню прозорості управління та більш ефективному контролю за виконанням завдань.

Ключові показники ефективності охоплюють різні аспекти діяльності персоналу, зокрема продуктивність праці, рівень мотивації, дисципліну, якість виконання завдань та рівень використання сучасних технологій. Їх комплексний аналіз дає змогу більш об'єктивно оцінити стан системи управління персоналом і визначити можливості для її подальшого розвитку [9;10;11].

Таблиця 2.5

Основні KPI управління персоналом на підприємстві АТ «Укрзалізниця»

KPI	Фактичний стан на підприємстві	Аналітичний висновок
Продуктивність праці	На підприємстві спостерігається середній рівень продуктивності праці. Це пов'язано з тим, що частина працівників працює в умовах високого навантаження, тоді як в окремих підрозділах ресурси використовуються не повністю. Для великої структури, якою є АТ «Укрзалізниця», така ситуація не є критичною, але вона показує, що резерви для підвищення ефективності ще є.	Показник свідчить про наявність потенціалу для покращення через більш чіткий розподіл завдань, оптимізацію робочих процесів та активніше використання цифрових інструментів управління.

Виконання завдань	Основні завдання виконуються, однак іноді виникають затримки через складну координацію між підрозділами та велику кількість рівнів управління. У такій системі навіть невеликі збої в комунікації можуть впливати на терміни виконання робіт.	Показник загалом є задовільним, але потребує посилення контролю, кращого планування та більш оперативного обміну інформацією між працівниками й керівництвом.
Плинність кадрів	Плинність кадрів не є масовою, проте в окремих категоріях працівників вона все ж помітна. Це може бути пов'язано з навантаженням, рівнем оплати праці, умовами роботи або недостатньо гнучкою системою мотивації. Для великого підприємства навіть помірна плинність створює додаткові труднощі в організації роботи.	Показник вказує на потребу в посиленні мотиваційної політики та створенні більш стабільних умов для утримання працівників у системі підприємства.
Задоволеність персоналу	Рівень задоволеності персоналу можна охарактеризувати як середній. Частина працівників позитивно оцінює стабільність роботи та соціальні гарантії, але водночас є зауваження щодо навантаження, комунікації та не завжди рівномірного розподілу обов'язків.	Показник демонструє, що підприємству варто більше уваги приділяти внутрішній комунікації, умовам праці та формуванню більш зрозумілої системи заохочення працівників.
Навчання та розвиток персоналу	Підвищення кваліфікації працівників здійснюється, але не завжди системно. У частині підрозділів навчання проводиться нерегулярно, а цифрові формати ще не стали повністю звичним інструментом. Для такого підприємства це означає, що розвиток персоналу ще не використовується на повну силу.	Показник свідчить про необхідність активнішого впровадження сучасних форм навчання, оскільки саме вони дозволяють швидше оновлювати знання працівників і краще адаптувати їх до змін.
Автоматизація управління	Автоматизація управлінських процесів уже частково	Показник показує, що саме в цифровізації та

	впроваджена, але значна частина роботи все ще виконується вручну або з використанням окремих не-системних інструментів. Це уповільнює деякі процеси та ускладнює оперативний контроль за виконанням завдань.	впровадженні єдиних систем обліку й контролю прихований один із головних резервів підвищення ефективності управління персоналом.
--	--	--

Джерело: узагальнено автором на основі відкритих джерел

Проведений аналіз КРІ свідчить про те, що система управління персоналом на підприємстві АТ «Укрзалізниця» функціонує достатньо ефективно. Разом із цим окремі показники потребують удосконалення, що дозволить підвищити продуктивність праці, рівень мотивації персоналу та загальну ефективність управління підприємством.

2.4 Проблеми та виклики в умовах дистанційної роботи

У процесі аналізу системи управління персоналом на підприємстві АТ «Укрзалізниця» можна виділити ряд проблем, які впливають на ефективність організації роботи. Особливо вони проявляються в умовах дистанційного управління, коли значна частина взаємодії між працівниками відбувається не безпосередньо, а через цифрові канали зв'язку. Для підприємства з великою кількістю підрозділів це створює додаткові складнощі, оскільки зростає залежність від якості комунікації та координації [13;14].

Однією з найбільш відчутних проблем є організація комунікації між працівниками та керівництвом. У зв'язку з великою кількістю структурних одиниць інформація не завжди передається швидко і без спотворень. Це може призводити до затримок у виконанні завдань, непорозумінь між підрозділами та дублювання окремих функцій. У результаті навіть незначні порушення в обміні інформацією впливають на загальну ефективність роботи. Також важливим є питання контролю за виконанням завдань. У дистанційному форматі керівник не завжди має можливість безпосередньо відстежити хід роботи працівників, що ускладнює оцінку їх діяльності. За відсутності чітких кри-

теріїв і систем контролю це може призводити до зниження дисципліни та порушення термінів виконання робіт.

Суттєву роль відіграє і технічне забезпечення. Ефективна дистанційна робота неможлива без стабільного інтернет-з'єднання, сучасних цифрових інструментів та доступу до необхідних ресурсів. Якщо ці умови не забезпечені на належному рівні, навіть добре організована система управління не дає очікуваного результату. Крім того, частина працівників потребує часу для адаптації до нових цифрових форматів роботи[13;14].

Окрему увагу слід приділити мотивації персоналу у дистанційному форматі зменшується рівень особистої взаємодії, що може впливати на залученість працівників. У деяких випадках це призводить до зниження відповідальності, втрати інтересу до роботи та відчуття ізольованості від колективу. Саме тому система управління повинна враховувати не лише контроль, а й підтримку робочої атмосфери[9;10]

Також ще проблема у нерівномірному розподілу навантаження у великих організаціях це явище зустрічається досить часто, але в умовах дистанційної роботи його складніше виявити. У результаті частина працівників працює з перевантаженням, тоді як інші не повністю залучені до виконання завдань, що знижує загальну ефективність.

З тим як склалися обставини в умовах війни ці проблеми набувають ще більшого значення. Для АТ «Укрзалізниця», яке виконує стратегічно важливі функції, будь-які збої в управлінні можуть мати серйозні наслідки. Саме тому питання швидкості прийняття рішень, надійності комунікації та узгодженості дій стають критично важливими. Додатковим викликом є забезпечення інформаційної безпеки. Використання цифрових технологій підвищує ризики витоку даних і несанкціонованого доступу. Для великого підприємства це вимагає впровадження відповідних заходів захисту та контролю[13;14]

Таким чином, дистанційна форма роботи відкриває нові можливості для підприємства, але водночас створює і ряд проблем, які потребують системного

вирішення. Для більш наочного представлення доцільно узагальнити основні з них у вигляді таблиці.

Таблиця 2.6

Основні проблеми дистанційного управління персоналом та шляхи їх вирішення

Проблема	Сутність проблеми	Прояв на підприємстві	Шляхи вирішення
Комунікація між підрозділами	Ускладнений обмін інформацією в умовах дистанційної роботи	Інформація передається із затримками, можливі непорозуміння та дублювання завдань	Впровадження єдиних цифрових платформ для комунікації, регламентація обміну інформацією та скорочення ланцюгів передачі
Контроль виконання завдань	Обмежена можливість контролю за процесом роботи працівників	Складність відстеження виконання завдань і дотримання термінів	Використання систем управління завданнями (KPI, трекери), встановлення чітких показників оцінки
Технічне забезпечення	Недостатній рівень технічної бази для дистанційної роботи	Перебої у зв'язку, обмежений доступ до ресурсів	Модернізація технічної інфраструктури, забезпечення стабільного доступу до систем
Мотивація персоналу	Зниження залученості через відсутність живого контакту	Зменшення відповідальності, інтересу до роботи	Впровадження системи дистанційної мотивації, регулярний зворотний зв'язок і підтримка
Розподіл навантаження	Нерівномірний розподіл завдань між працівниками	Перевантаження окремих працівників, недовантаження інших	Оптимізація розподілу задач через цифрові системи управління
Кібератаки та інформаційна безпека	Загроза несанкціонованого доступу, витоку або втрати даних	Ризик втрати службової інформації, збоїв в роботі систем управління	Впровадження систем кіберзахисту, багаторівнева автентифікація, регулярне оновлення

	при використанні цифрових систем		ПЗ та навчання персоналу з інфор- маційної безпеки
--	-------------------------------------	--	--

Джерело: узагальнено автором на основі відкритих джерел

Основні проблеми, які виникають у процесі дистанційного управління персоналом на АТ «Укрзалізниця», а також можливі шляхи їх вирішення. Аналіз показує, що найбільш критичними залишаються питання комунікації, контролю виконання завдань та технічного забезпечення, оскільки саме вони безпосередньо впливають на організацію роботи.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ДИСТАНЦІЙНОГО КЕ- РУВАННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Концепція системи дистанційного керування персоналом

Наразі діяльність підприємств у сферах управління персоналом поступово змінюється під впливом цифрових технологій та нових форматів організації праці. Це пов'язано з тим, що традиційні підходи вже не завжди забезпечують достатню швидкість прийняття рішень і ефективну координацію роботи, особливо на підприємствах із великою кількістю працівників. Для АТ «Укрзалізниця» це питання є особливо актуальним через складну структуру та значний обсяг операційної діяльності.

Проведений у попередньому розділі аналіз показав, що система управління персоналом на підприємстві в цілому працює стабільно, однак має ряд обмежень. Зокрема, це стосується комунікації між підрозділами, контролю виконання завдань, нерівномірного розподілу навантаження та недостатнього рівня автоматизації окремих процесів. У таких умовах виникає необхідність пошуку більш гнучких підходів до організації управління.



Рисунок 3.1 – Концепція системи дистанційного управління персоналом

Джерело:

складено

автором

Як видно зі схеми, дистанційне управління персоналом будується на взаємодії кількох основних елементів. Керівництво визначає завдання та напрями роботи, а цифрові інструменти дозволяють швидко передавати інформацію та координувати дії працівників.

Важливу роль відіграє комунікація між підрозділами, адже без неї складно забезпечити злагоджену роботу. Одночасно контроль за допомогою KPI дає змогу бачити реальні результати та своєчасно реагувати на проблемні ситуації.

У цілому така система робить управління більш зрозумілим і гнучким, що особливо важливо для великого підприємства, як АТ «Укрзалізниця».

Основною метою впровадження такої системи є підвищення ефективності управління персоналом за рахунок покращення координації роботи, більш чіткого контролю за виконанням завдань та оптимізації використання трудових ресурсів. Водночас важливо, щоб система залишалася зручною для користувачів і не створювала додаткового навантаження на працівників. Сформована концепція базується на кількох ключових принципах. Перш за

все, це доступність інформації, що забезпечує можливість швидкого отримання необхідних даних для виконання завдань. Другим принципом є прозорість, яка передбачає чітке визначення відповідальності та результатів роботи. Важливим також є принцип гнучкості, що дозволяє адаптувати систему до змін у діяльності підприємства.

Окрему роль у реалізації концепції відіграють цифрові технології. Саме вони забезпечують можливість дистанційної взаємодії, оперативного обміну інформацією та контролю за виконанням завдань[13;14]. При цьому важливо використовувати такі інструменти, які вже частково знайомі працівникам або легко інтегруються в існуючу систему управління. Разом з тим необхідно враховувати специфіку діяльності АТ «Укрзалізниця». Значна частина персоналу працює безпосередньо на об'єктах інфраструктури, тому повна дистанційна модель управління є неможливою. У зв'язку з цим доцільно застосовувати комбінований підхід, який поєднує дистанційні інструменти з традиційними методами організації роботи.

Важливим елементом концепції є також забезпечення інформаційної безпеки. Використання цифрових систем підвищує ризики кіберзагроз, тому необхідно передбачити заходи захисту даних, обмеження доступу та контроль використання інформації[13;14]. Це особливо актуально для підприємства, яке виконує стратегічно важливі функції.

Таким чином, запропонована концепція системи дистанційного керування персоналом для АТ «Укрзалізниця» спрямована на підвищення ефективності управління за рахунок поєднання сучасних цифрових інструментів та існуючих підходів до організації роботи.

3.2 Формування функціональних елементів системи

Формування системи дистанційного керування персоналом на підприємстві АТ «Укрзалізниця» передбачає визначення її основних складових, які забезпечують реальну роботу цієї системи, а не лише її формальне існування. У даному випадку важливо не просто перелічити елементи, а показати, як вони взаємодіють між собою та впливають на ефективність управління.



Рисунок 3.2 – Структура системи дистанційного управління персоналом на підприємстві АТ «Укрзалізниця»

Джерело: складено автором

Представлена схема показує, з яких основних елементів складається система дистанційного управління персоналом і як вони між собою пов'язані. Якщо дивитися в цілому, то видно, що система не є чимось одним, а формується з кількох блоків, які працюють разом і доповнюють один одного.

У першу чергу можна виділити організаційний блок, оскільки саме він пов'язаний безпосередньо з персоналом. Тут мова йде про структуру працівників, розподіл обов'язків і процес навчання. Без чіткого розуміння, хто

за що відповідає, навіть найкращі цифрові інструменти не дадуть потрібного результату, тому цей елемент можна вважати базовим.

Технологічний блок більше стосується інструментів, за допомогою яких реалізується управління. Це різні системи, платформи, месенджери та інші цифрові рішення. Вони не просто спрощують роботу, а фактично роблять можливим дистанційний формат управління, оскільки без них нормальна взаємодія між підрозділами була б ускладненою[13;14].

Управлінський блок пов'язаний уже з практичною стороною роботи керівництва. Тут відбувається постановка завдань, контроль за їх виконанням і загальна координація процесів. Важливо, що в цьому блоці використовується система показників (KPI), яка дозволяє оцінювати результати не лише формально, а більш об'єктивно[9;10].

Останнім є аналітичний блок, який, по суті, "підсумовує" роботу всієї системи. Саме тут відбувається оцінка результатів, формуються звіти і робляться висновки щодо ефективності роботи. Без цього складно зрозуміти, чи правильно працює система і що потрібно змінити.

Якщо узагальнити, то всі ці елементи тісно пов'язані між собою. Відсутність або слабкість хоча б одного з них може впливати на загальний результат. Тому при впровадженні системи дистанційного управління важливо враховувати не лише окремі інструменти, а й їхню взаємодію в межах єдиної структури.

У центрі всієї системи знаходиться комунікація. Саме через неї відбувається передача завдань, узгодження дій і вирішення поточних питань. Якщо комунікація організована хаотично, навіть найкращі інструменти не дадуть результату. Тому доцільно використовувати єдині канали зв'язку, які дозволяють швидко обмінюватися інформацією без зайвих втрат часу. Не менш важливим елементом є система управління завданнями. Вона забезпечує чітке формування завдань, визначення відповідальних осіб та контроль за їх виконанням. Для великого підприємства це критично, оскільки без такого підходу

виникає плутанина в роботі та зростає кількість помилок. Щодо системи контролю у дистанційних умовах контроль не повинен бути надмірним, але він має бути достатньо чітким, щоб керівник міг розуміти реальний стан виконання роботи. У цьому випадку доцільно орієнтуватися не лише на процес, а й на кінцевий результат.

Важливим компонентом є система оцінки персоналу. Вона повинна базуватися на зрозумілих показниках, які дозволяють об'єктивно оцінити ефективність роботи працівників. Саме тут доцільно використовувати KPI, які вже розглядалися в попередньому розділі.

Ще одним елементом є планування роботи. Воно забезпечує розподіл завдань, визначення пріоритетів і встановлення термінів виконання. Без чіткого планування навіть ефективна система управління не зможе працювати стабільно[13;14].

Також окремо варто виділити цифрову складову, яка фактично об'єднує всі інші елементи. Саме цифрові інструменти забезпечують можливість дистанційної взаємодії, доступ до інформації та контроль за виконанням завдань. Без цього система втрачає свою ефективність. Усі зазначені елементи не існують окремо один від одного. Їх ефективність залежить від того, наскільки добре вони інтегровані в єдину систему. Наприклад, без налагодженої комунікації система управління завданнями працюватиме гірше, а без чіткої оцінки складно буде контролювати результати роботи.

Для більш наочного представлення структури системи доцільно узагальнити її основні елементи у вигляді таблиці.

Таблиця 3.1

Основні елементи системи дистанційного управління персоналом

Елемент системи	Зміст	Функція в системі
Комунікація	Єдині канали зв'язку між працівниками та керівництвом	Забезпечує швидкий обмін інформацією

Управління завданнями	Формування, розподіл і контроль виконання завдань	Організовує робочий процес
Контроль виконання	Відстеження результатів роботи	Дозволяє оцінити ефективність діяльності
Оцінка персоналу	Використання КРІ та інших показників	Дає можливість об'єктивної оцінки
Планування	Визначення завдань, термінів і пріоритетів	Забезпечує узгодженість роботи
Цифрові інструменти	Використання програм і онлайн-сервісів	Об'єднує всі елементи системи

Джерело:

складено

автором

Ефективність дистанційного управління персоналом залежить від того, наскільки добре між собою взаємодіють основні елементи системи. Використання цифрових інструментів, контроль виконання завдань і налагоджена комунікація допомагають забезпечити стабільну роботу підприємства та покращують організацію робочого процесу. Для АТ «Укрзалізниця» це має важливе значення через велику кількість підрозділів і працівників.

3.3 Використання цифрових інструментів у процесі управління

Зараз цифрові інструменти стали невід'ємною частиною управління персоналом. Для АТ «Укрзалізниця» їх використання вже не можна розглядати як щось додаткове - це швидше необхідна умова, без якої складно забезпечити ефективну організацію роботи, особливо в умовах дистанційної взаємодії між підрозділами[13;14].

Застосування таких інструментів суттєво спрощує щоденні робочі процеси. Передача інформації відбувається швидше, зменшується кількість непорозумінь, а контроль за виконанням завдань стає більш прозорим. Для підприємства з великою чисельністю працівників це має вирішальне значення, оскільки дозволяє уникнути перевантаження управлінських ланок.

Найперше, на що варто звернути увагу, це засоби комунікації. Мова йде

не лише про електронну пошту, а й про корпоративні месенджери та платформи для відеозв'язку. Їх використання дозволяє підтримувати постійний контакт між працівниками та керівництвом, навіть якщо вони знаходяться в різних містах або працюють у різних підрозділах.

Паралельно з цим важливо впроваджувати системи управління завданнями. Вони дають можливість чітко фіксувати, що саме потрібно зробити, у які терміни і хто за це відповідає. Завдяки цьому зменшується кількість ситуацій, коли завдання губляться або виконуються із затримкою. Окрему роль відіграють хмарні сервіси. Вони забезпечують доступ до документів у будь-який час і з будь-якого місця, що значно спрощує роботу з інформацією. Це особливо актуально для підприємства, де значна частина процесів пов'язана з обробкою великого обсягу даних.

Також доцільно використовувати цифрові рішення для оцінки персоналу. Інструменти, що базуються на KPI, дозволяють більш об'єктивно оцінювати результати роботи, відслідковувати динаміку показників і своєчасно реагувати на проблемні моменти. У результаті управління стає більш обґрунтованим і зрозумілим [9;10]. Автоматизація управлінських процесів є ще одним важливим напрямом. Частину рутинних завдань можна виконувати автоматично, що зменшує навантаження на керівників і дає їм можливість більше уваги приділяти організації роботи та прийняттю рішень.

Разом із тим впровадження цифрових інструментів потребує відповідної підготовки персоналу. Не всі працівники однаково швидко адаптуються до нових форматів роботи, тому важливо забезпечити навчання та підтримку на початковому етапі.

Для АТ «Укрзалізниця» важливо не просто використовувати окремі сервіси, а створити цілісну систему, у якій усі інструменти взаємодіють між собою. Це дозволяє уникнути дублювання функцій і зробити процес управління більш узгодженим.

Окремої уваги потребує питання інформаційної безпеки. Використання цифрових технологій підвищує ризики кібератак і витоку даних, тому необхідно впроваджувати сучасні засоби захисту, контролю доступу та регулярно оновлювати програмне забезпечення [13;14]. Використання цифрових інструментів у процесі управління персоналом дозволяє підвищити ефективність роботи підприємства, покращити комунікацію та забезпечити більш чіткий контроль за виконанням завдань. При цьому ключовим фактором залишається не кількість інструментів, а те, наскільки грамотно вони інтегровані в єдину систему управління.

3.4 Очікувані результати впровадження системи

Впровадження системи дистанційного керування персоналом на підприємстві АТ «Укрзалізниця» має створити більш впорядковану та зрозумілу систему організації роботи. З урахуванням масштабів діяльності підприємства це дозволить не просто покращити окремі процеси, а в цілому зробити управління більш гнучким і ефективним. У першу чергу це стосується раціонального використання трудових ресурсів і поступового підвищення продуктивності праці.

Одним із найбільш відчутних результатів має стати покращення комунікації між працівниками та підрозділами. Коли інформація передається швидко і без спотворень, значно зменшується кількість помилок, а сам робочий процес стає більш узгодженим. Для такого великого підприємства, як АТ «Укрзалізниця», це має особливе значення, оскільки навіть невеликі затримки в обміні інформацією можуть впливати на загальний результат.

Очікується також підвищення рівня контролю за виконанням завдань. Завдяки використанню систем управління завданнями та KPI керівництво отримує можливість бачити не лише кінцевий результат, а й сам процес виконання роботи. Це дозволяє швидше виявляти проблемні моменти і вчасно реагувати на них, не допускаючи накопичення помилок [9;10]. Вплив на продуктивність праці також буде відчутним. Коли завдання чітко сформульовані,

визначені строки їх виконання і є зрозумілий контроль, працівникам значно легше організувати свою діяльність. У таких умовах зменшується хаотичність у роботі, а результати стають більш передбачуваними. Окремо варто звернути увагу на мотивацію персоналу. Прозора система оцінки результатів дає працівникам чітке розуміння того, за що саме вони отримують оцінку. Це формує більш відповідальне ставлення до роботи і поступово підвищує зацікавленість у досягненні кращих результатів.

Важливішим наслідком впровадження системи є оптимізація управлінських процесів. Частину рутинних операцій можна автоматизувати, що дозволяє зменшити навантаження на керівників. У результаті вони можуть більше часу приділяти організації роботи та прийняттю управлінських рішень, а не виконанню допоміжних функцій[13;14].

Також ще одним важливим моментом є підвищення гнучкості управління. У сучасних умовах підприємство не може працювати за жорстко фіксованими схемами, оскільки ситуація постійно змінюється. Використання дистанційних підходів дає можливість швидше реагувати на ці зміни і адаптувати робочі процеси без значних затримок. Впровадження системи також впливає на організацію робочого часу. Працівники отримують більше можливостей для планування своєї діяльності, що дозволяє уникати перевантаження або, навпаки, простоїв. У підсумку це позитивно відображається на загальній ефективності роботи. Слід зазначити питання інформаційної безпеки. Використання сучасних цифрових рішень дає можливість краще контролювати доступ до даних, обмежувати несанкціоновані дії та зменшувати ризики витоку інформації. Для підприємства такого рівня це має принципове значення [13;14].

Впровадження системи дистанційного керування персоналом дозволяє не лише вирішити окремі проблеми, виявлені під час аналізу, а й створити основу для більш ефективної та сучасної системи управління, яка відповідає реальним умовам діяльності АТ «Укрзалізниця».

ВИСНОВОК

Дистанційне управління персоналом в сучасних умовах є актуальною та важливою складовою організаційного процесу, особливо в умовах воєнного стану, який вимагає гнучкості та швидкого реагування на зміни.

Для АТ «Укрзалізниця» це питання має особливе значення, оскільки підприємство забезпечує безперервну роботу транспортної системи та потребує чіткої координації між підрозділами і працівниками.

У роботі було розглянуто основні теоретичні аспекти управління персоналом та особливості дистанційної форми роботи. Проведений аналіз показав, що сучасне управління персоналом уже неможливо уявити без використання цифрових технологій та засобів онлайн-комунікації. Завдяки таким інструментам підприємство може швидше обмінюватися інформацією, координувати роботу працівників та контролювати виконання поставлених завдань.

Під час аналізу діяльності АТ «Укрзалізниця» встановлено, що підприємство має складну багаторівневу систему управління, яка потребує постійної взаємодії між підрозділами та швидкого обміну інформацією. Разом із цим було визначено ряд проблем, які особливо проявляються в умовах дистанційної роботи. Серед них можна виділити труднощі в комунікації, складність контролю виконання завдань, нерівномірне навантаження на працівників та недостатній рівень автоматизації окремих процесів.

Також у роботі запропоновано шляхи вдосконалення системи дистанційного управління персоналом на підприємстві. Основну увагу приділено використанню сучасних цифрових платформ, покращенню внутрішньої комунікації та більш активному впровадженню інформаційних технологій у процес управління персоналом. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність роботи працівників, покращити координацію між підрозділами та зробити систему управління більш гнучкою в сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
2. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
3. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>
4. Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
5. Закон України «Про інформацію» від 02.10.1992 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>
6. Офіційний сайт АТ «Укрзалізниця». URL: <https://www.uz.gov.ua>
7. Річний звіт АТ «Укрзалізниця». URL: <https://www.uz.gov.ua/about/investors/>
8. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
9. Армстронг М. Управління персоналом. – Київ : КНЕУ, 2018.
10. Балабанова Л.В. Управління персоналом : навч. посіб. – Київ : Центр учбової літератури, 2019.
11. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. – Київ : КНЕУ, 2017.
12. Дикань В.Л. Управління персоналом : навчальний посібник. – Харків : УкрДУЗТ, 2020.
13. Управління персоналом в умовах цифровізації економіки // Економіка та держава. URL: <https://www.economy.in.ua>
14. Особливості дистанційного управління персоналом // Наукові праці. URL: <https://journals.indexcopernicus.com>