

Український державний університет залізничного транспорту
Кафедра менеджменту, публічного управління та HR-технологій

**ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА**

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи магістра
за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»

КРМ. 073. 12335321 ПЗ

Розробив здобувач вищої освіти
за другим (магістерським) рівнем
(роботу виконано самостійно,
відповідно до принципів
академічної доброчесності)
групи 216-МОА-Д24
Марія КАПЛУНЕНКО

Керівник: доцент, к-т ек. наук
Інна ВОЛОХОВА

Рецензент: професор, д-р ек.наук
Вікторія ОВЧИННІКОВА

АНОТАЦІЯ

Дана кваліфікаційна робота включає в себе 11 слайдів презентації, 89 аркушів пояснювальної записки формату А4, що включає 5 рисунків, 18 таблиць, 92 літературних джерел.

Ключові слова: КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ, ПЕРСОНАЛ, МОТИВАЦІЯ, КАДРОВА СТРАТЕГІЯ.

Об'єктом дослідження є кадровий потенціал працівників структурного підрозділу філії «Центр з ремонту та експлуатації колійних машин» АТ «Українська залізниця».

Встановлено, що ефективне управління кадровим потенціалом безпосередньо залежить від дієвості інструментів матеріального та нематеріального стимулювання. Проведено аналіз структури персоналу за віком, стажем та рівнем кваліфікації, що дозволило виявити критичні точки в системі відтворення трудових ресурсів.

Особливу увагу приділено розробці кадрової стратегії, спрямованої на утримання висококваліфікованих фахівців з ремонту та експлуатації складної колійної техніки. Запропоновано заходи щодо вдосконалення системи преміювання та впровадження індивідуальних планів розвитку, що дозволить підвищити залученість персоналу та забезпечити безперебійну роботу транспортної інфраструктури в умовах підвищеного навантаження.

ABSTRACT

This qualification work includes 11 presentation slides, 89 pages of an explanatory note in A4 format, featuring 5 figures, 18 tables, and 92 literature references.

Keywords: HUMAN RESOURCES, HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, PERSONNEL, MOTIVATION, HUMAN RESOURCES STRATEGY.

The object of the study is the human resource potential of employees of the structural unit of the branch "Center for Repair and Operation of Tracked Vehicles" of JSC "Ukrainian Railways".

It has been established that effective management of human resources directly depends on the effectiveness of material and non-material incentive tools. An analysis of the personnel structure by age, experience and level of qualification was conducted, which allowed identifying critical points in the system of reproduction of labor resources.

Particular attention was paid to the development of a personnel strategy aimed at retaining highly qualified specialists in the repair and operation of complex rail equipment. Measures have been proposed to improve the bonus system and implement individual development plans, which will increase staff engagement and ensure the smooth operation of transport infrastructure under conditions of increased workload.

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра менеджменту, публічного управління та HR технологій

Ступінь вищої освіти: магістр

Освітня програма: «Менеджмент організацій і адміністрування»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
професор, д-р ек. наук


Олена ДИКАНЬ

28 жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА Марії Каплуненко

1 Тема «Формування та розвиток кадрового потенціалу підприємства»

керівник Інна Волохова, к-т ек. наук, доцент

затверджено розпорядженням по економічному факультету від “27” лютого 2025 року № 65/25

2 Строк подання здобувачем вищої освіти закінченої роботи 15 січня 2026 року

3 Вихідні дані закони та підзаконні нормативно-правові акти, що регулюють діяльність із забезпечення кадрової політики й функціонування підприємств залізничного транспорту України, публікації провідних вітчизняних і зарубіжних учених, монографічні дослідження фахівців за проблематикою управління кадровим потенціалом підприємств, дані фінансової і статистичної звітності ВСП «КЦМКР», ресурси Інтернету

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Сутність поняття кадровий потенціал підприємства та його складові. Підходи до управління кадровим потенціалом підприємства. Методичні основи оцінки кадрового потенціалу підприємства. Характеристика виробничо-господарської діяльності. Аналіз кадрового потенціалу. Аналіз витрат на оплату праці. Аналіз матеріальних методів мотивації персоналу. Стратегія розвитку кадрового потенціалу на підприємствах АТ Укрзалізниця. Пропозиції щодо удосконалення підходів до оцінки системи управління кадровим потенціалом.

5. Перелік графічного матеріалу

1 Теоретичні основи управління кадровим потенціалом – п'ять слайдів. 2 Аналіз системи управління кадровим потенціалом підприємства – п'ять слайдів. 3 Удосконалення системи кадрового потенціалу на сучасному підприємстві – один слайд.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 27 жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1 Теоретичні основи управління кадровим потенціалом підприємства	20.11.2025	
2 Аналіз системи управління кадровим потенціалом підприємства	15.12.2025	
3 Удосконалення системи кадрового потенціалу на сучасному підприємстві	08.01.2026	
4 Графічна частина	15.01.2026	

Здобувач вищої освіти  Марія КАПЛУНЕНКО

Керівник роботи  Інна ВОЛОХОВА

Зміст

Вступ	6
1 Теоретичні основи управління кадровим потенціалом підприємства	9
1.1 Сутність поняття кадровий потенціал підприємства та його складові	9
1.2 Підходи до управління кадровим потенціалом підприємства	16
1.3 Методичні основи оцінки кадрового потенціалу підприємства	27
Висновки до розділу 1	33
2 Аналіз системи управління кадровим потенціалом підприємства	35
2.1 Характеристика виробничо-господарської діяльності	35
2.2 Аналіз кадрового потенціалу	43
2.3 Аналіз витрат на оплату праці	46
2.4 Аналіз матеріальних методів мотивації персоналу	50
Висновки до розділу 2	56
3 Удосконалення системи кадрового потенціалу на сучасному підприємстві	59
3.1 Стратегія розвитку кадрового потенціалу на підприємствах АТ Укрзалізниця	59
3.2 Пропозиції щодо удосконалення підходів до оцінки системи управління кадровим потенціалом	68
Висновки до розділу 3	75
Висновки	77
Список використаних джерел	81

					КРМ. 073. 12335321 ПЗ			
Зм.	Арк.	№ докум.	Піпис	Дата	Формування та розвиток кадрового потенціалу підприємства Лім. Аркуш Аркушів 5 89 УкрДУЗТ			
Розробив	Каплуненко М.В.							
Перевірів	Волохова І.В.							
Реценз.								
Н. Корнтр.	Крихтіна Ю.О.							
Затверд.	Дикань О.В.							

Список використаних джерел

- 1 Абрамов В.М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку [Текст]. 2005. 296 с.
- 2 Амбросов В.Я. Механізм ефективного функціонування підприємств [Текст] / В.Я. Амбросов, Т.О. Маренич // Економіка України. – 2014. - № 6. – С. 60-66.
- 3 Аналітична записка Центру О. Разумкова «Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації». Веб-сайт: URL: <https://razumkov.org.ua>
- 4 Арзамасова О. В. Дефініція «кадровий потенціал»: дослідження сутності. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 4. С. 102–106. UPL : <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/22.pdf>.
- 5 Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. / пер. з англ. під. ред. С. К. Мордовина. 2012. 848 с.
- 6 Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: навч. посібник для студентів економічних спеціальностей [Текст] - 2 вид. стер., К.: Знання Прес, 2008. 314 с.
- 7 Богиня Д.П., Семикіна М.В. Трудовий менталітет у системі мотивації праці. — Кіровоград: Поліграф-Терція, 2010.
- 8 Бородатий В.П. Управління персоналом: [Текст] навч. посіб. для студ. екон. спец. К.:, 2007. 270 с.
- 9 Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Ірпінь : Національна академія ДПС України, 2007. 174 с.
- 10 Белопольський М. Г., Хаджинова О. В., Бессонова А. В. Теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом. Economics Bulletin. 2022. № 4. С. 72–79.

11 Володькіна М. В. Економіка промислового підприємства [Текст] ; навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 196 с.

12 Волохова І.В., Каплуненко М.В. Кадровий менеджмент сучасного підприємства. Тези 85-ї студентської науково- технічної конференції. – Харків, УкрДУЗТ, 2025. С.608. URL: https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2025/12/tezi-sntk-85_2025.pdf

13 Востріков В. Мотивація персоналу підприємства: веб-сайт. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/2976>

14 Все про бухгалтерський облік [Текст] Всеукраїнська професійна бухгалтерська газета. № 99(1132) 25 жовтня 2005 р.(спецвипуск 153). – С. 48 – 57.

15 Галицька У. Б. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.1/72.pdf> (дата звернення 16.11.2024).

16 Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства [Текст] : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 488 с.

17 Гілберт Ф. Техніка управління. Нью-Джерсі, 2007. 111 с.

18 Гонтюк В. А. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства. Дис. канд. екон. наук. 08.00.04. Вінниця, 2019. 212 с.

19 Гончаров А. Б. Фінансовий менеджмент [Текст] : навчальний посібник. – Х.: ВД —ІНЖЕК, 2003. – 240 с.

20 Господарський кодекс України від 16.01.2003. № 436-IV зі змінами від 11.03.2007 [Текст].

21 Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник. К.: Знання, 2004.-535 с.

22 Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.

23 Грифін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник. Львів: БаК, 2019. 620 с.

- 24 Данюк В. М., Колот А. М. Управління трудовими ресурсами. Київ : 2005. 78 с.
- 25 Данюк В.М. Організація праці менеджера: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2009. 276 с.
- 26 Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори розвитку. Економіка та держава. 2017. № 1. С. 65–68.
URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf. (дата звернення 17.11.2024).
- 27 Десслер Гері. Управління людськими ресурсами, 16-е видання Пірсона. К.: Знання Прес, 2020, 456 с.
- 28 Дикань В. Л. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник [Текст] / В. Л. Дикань, Ю. В. Єлагін, Т. Г. Сухорукова. – Харків : Укр-ДАЗТ, 2012. – 275 с.
- 29 Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивація та оцінка персоналу: учбовий посібник. К.: МАУП, 2008. 248 с.
- 30 Дороніна М. С. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки. Економіка розвитку. 2018. № 2. С. 20 – 22.
- 31 Друкер Пітер. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / П. Друкер ; пер. с англ. В. С. Гуля. - Київ : Україна, 1994. - 319 с.
- 32 Ільченко С.В. Дослідження закордонного досвіду мотивації трудової діяльності персоналу. Бізнес и дизайн ревью. 2021. № 1 (21). С. 4.
- 33 Єганов О.Ю. та ін. Економіка праці: Навч. Посібник. Миколаїв: УДМТУ 2009. 48 с.
- 34 Клочков А.К. КРІ и мотивація персоналу. Повна збірка практичних інструментів М.: Эксмо, 2017. 103 с.
- 35 Ковальова О. М. Сутність кадрового потенціалу та напрями підвищення ефективності. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 5 (10). С. 218–222.
URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/39.pdf.
- 36 Колот А. М., Герасименко О. О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку: монографія. Київ : КНЕУ імені Вадима Гетьмана, 2021. 487 с.

37 Комариця Л.Л., Кобеля З.І. Мотивація праці на підприємствах України: веб-сайт. URL: <http://www.rusnauka.com>

38 Компанієць В. В. Впровадження компетентного підходу у систему підготовки, оцінки та відбору кадрів залізничного транспорту / В. В. Компанієць, В. В. Польова [Текст] // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 44. – С. 46–53.

39 Коритко С., Миронов Ю. Формування системи мотивації праці на підприємстві: веб-сайт. URL: <https://kerivnyk.info/2012/05/korytko.html>

40 Корінь М. В. Теоретико-методологічні аспекти розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва: дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук; спеціальність: 08.00.03 [Текст] / Укр. держ. ун-тет залізничного транспорту / М. В. Корінь. – Харків, 2019. – 524 с.

41 Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2004. 587 с.

42 Кредісов А.І., Танченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. К.: Т-во „Знання”, КОО, 2007. 556 с.

43 Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Кондор, 2007. 296 с.

44 Литвин Б. М. Економіко-аналітична діяльність організації [Текст]: підручник. - Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 496 с.

45 Малік М.И. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект. К.: ННЦ "ІАЕ", 2009. 370 с.

46 Маслова В. О. Удосконалення системи оплати праці на залізничному транспорті України / В.О. Маслова, О. О. Лісна// Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. – № 55. – С. 161–166.

47 Мельник Л.П. Психологія управління: курс лекцій. К.: МАУП, 2008. 176 с.

48 Мельникова Т.Ф. Дослідження лояльності персоналу до компанії на основі типологічної моделі мотивації В.І.Герчикова. Молодий вчений 2018. №23.

49 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів вищої освіти за другим (магістерським) рівнем спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад. О. В. Дикань, Ю. О. Крихтіна ; кафедра менеджменту і адміністрування. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 35 с.

50 Методичні вказівки до практичних занять, самостійної та контрольної робіт з дисципліни «Управління конкурентоспроможністю залізничного транспорту та менеджмент транспортних послуг» (блок «Менеджмент транспортних послуг») [Текст]/ О. В. Дикань, І. В. Волохова, В. А. Волохов; кафедра менеджменту і адміністрування. - Харків : УкрДУЗТ, 2022. 38 с.

51 Мотивація і стимулювання трудової активності персонал: веб-сайт. URL: <https://library.if.ua/book/45/3149.html>

52 Мотриченко В. М. Сфери діяльності та функції державних підприємств [Текст] // Актуальні проблеми економіки. - № 5(71). – 2007. – С. 120 – 127.

53 Михайлов Е.П., Мерзляк А.В., Корецький М.Х., Михайлова Г.О. Економіка праці: навчальний посібник для студентів.: Д.: Наука і освіта, 2008. 227 с.

54 Михайлюк О. В. Сутність та складові кадрового потенціалу підприємства. Актуальні проблеми права: теорія і практика. 2013. № 28. С. 411–421.

55 Мотивація: система, моделі та методи. Веб-сайт: URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14622/>

56 Мотивація персоналу в організації — приклад підготовки системи мотивації персоналу за 5 кроків + поради з управління мотивацією персоналу в організації Веб-сайт: URL: <http://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/967-motivaciya-personalu-v-organizacii--priklad-sistemi-pidgotovki.html>

- 57 Мочерний С. В. Економічний словник-довідник. Київ: Феміна, 2015. 367 с.
- 58 Николаєва І.І. Закордонний досвід мотивації персоналу // Human progress. 2018. Том 4, № 7.
- 59 Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління. [Текст] -К.:Академвидав, 2003. – 568 с.
- 60 Про залізничний транспорт: Закон України від 4 липня 1996 р. [Текст] // Закони України. Т. 11. – Ст.19. – К, 1997.
- 61 Про оплату праці: Закон України від 24 березня 1995 р. [Текст] // Відомості Верховної Ради України. – 1995, - №72-73. – Ст.1056.
- 62 Протопова В. О., Полонський А. Н. Економіка підприємства [Текст]: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів. – Київ: ЦУЛ, 2002. – 220 с.
- 63 Процьків А.Р., Круглянко А.В. Мотивація персоналу як невід’ємна складова успішної діяльності підприємства: веб-сайт. URL: <http://intkonf.org>
- 64 Савельєва В.С., Єльков О.Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. К., ВД "Професіонал", 2007. 336 с.
- 65 Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання: Монографія. Кіровоград: ПіК, 2009. 426 с.
- 66 Скорук О. В. Теоретичні основи формування та використання кадрового потенціалу суб’єктів підприємництва. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 7, част. 3. С. 95–98. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/7_3_2016ua/26.pdf.
- 67 Слиньков В. Н. Персонал та його менеджмент: практичні рекомендації. Київ: КНТ, 2007. 476 с.
- 68 Слиньков В. Н. Управління персоналом (Практичні рекомендації). К.: Алерта, 2016. 241 с.
- 69 Смачило В. В. Квінтесенція та понятійно-семантичний аналіз соціально-економічної категорії «кадровий потенціал підприємства». Механізм регулювання економіки. 2016. № 3. С. 53–65.

70 Сміт А. Дослідження про природу та причини багатства народів. Лондон, 2006. 736 с.

71 Соціальне забезпечення залізничників (соціальний пакет) [Електронний ресурс]. сайт: URL: <http://zalp.org.ua/content/view/323/31/lang,ukrainian/>

72 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення : методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності / уклад. Л. М. Козар, Є. В. Коновалов, А. О. Лапко, О. Е. Наумова, Г. В. Шаповал, Д. В. Шумик, В. М. Петухов, С. В. Панарін. Харків : УкрДУЗТ, 2014. 46 с.

73 Сучасна технологія оцінювання персоналу та кадрового потенціалу організації і її соціально-психологічний аспект : наук. розробка / авт. кол. : В. М. Мартиненко, Ю. Д. Древаль, Ю. В. Конотопцева та ін. Київ : НАДУ, 2013. 52 с.

74 Тарасюк Г. М., Фурсова Л. І. Вдосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки. 2017. № 6, Т. 3. С. 209–213.

75 Тейлор Ф. Принципи наукового менеджменту. Філадельфія, 2011. 116с.

76 Токмакова І. В. Теоретико-методологічні основи забезпечення гармонійного розвитку залізничного транспорту України: дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук; спеціальність: 08.00.03 / Укр. держ. ун-тет залізничного транспорту / І. В. Токмакова. – Харків, 2015. – 456 с.

77 Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства [Текст]: навч. посібник. – 2-ге вид. - К.: „Каравела”, 2005. - 312 с.

78 Топ-20 корупційних ризиків у діяльності АТ Укрзалізниця. веб-сайт. URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2023/06/UZ.pdf>

79 Туган-Барановський М. Вчення про граничну корисність. Харків, 2010. 20 с.

80 «Укрзалізниця» змінює систему оплати праці та мотивації персоналу [Електронний ресурс]. сайт: URL: https://zik.ua/news/2016/09/21/ukrzaliznytsya_zminyuie

- 81 Федорова В. А., Карпенко Т. В. Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки. Проблеми економіки. 2011. № 3. С. 120–126.
- 82 Фоллет М. Креативний досвід. Бостон, 2014. 853 с.
- 83 Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу: аналітична записка / [В. С. Куйбіда, О. М. Петроє, Л. І. Федулова, Г. О. Андрощук]. Київ : НАДУ, 2019. 28 с.
- 84 Черкасов В. В., Платонов С.В., Третьак В.І. Керівна діяльність менеджера. Основи менеджменту. К.: Ваклер, Атлант, 1998. – 470 с.
- 85 Цехановецький Г. Значення Адама Сміта в історії політико-економічних систем. Київ, 2009. 80 с.
- 86 Шовкопляс О. О., Корінь М. В., Шевченко О. О., Управління розвитком кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах. URL: <http://dtie.kart.edu.ua/article/viewFile/123776/118267>
- 87 Шубала І. В. Суть, складові та фактори формування кадрового потенціалу підприємства. Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія: «Регіональна економіка». 2020. Випуск 17 (67). С. 277–285.
- 88 Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу Веб-сайт: URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu>
- 89 Як мотивувати працівників на офіційне працевлаштування? Веб-сайт: URL: <https://smu.dsp.gov.ua/news/iak-motyvuvaty-pratsivnykiv-na-ofitsiine-pratsevlashtuvannia/>
- 90 Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу: веб-сайт. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu>
- 91 Ulrich, D. (2023). Six Actions for HR to Create More Stakeholder Value. Retrieved from: <https://www.linkedin.com/pulse/six-actions-hr-create-more-stakeholder-value-dave-ulrich>

92 Thomas A. Stewart. Intellectual capital. The new wealth of organizations. New York, 2019. 254 p.