

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ВП ЛОКОМОТИВНЕ ДЕПО ХАРКІВ-СОРТУВАЛЬНИЙ
РЕГІОНАЛЬНОЇ ФІЛІЇ «ПІВДЕННА ЗАЛІЗНИЦЯ»

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.185.01.06 ПЗ

Розробив: студент 2 курсу, групи 218-ЕП-Д22
спеціальності 051 «Економіка»
(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)

_____ Дмитро ПЕТРИЩЕВ
(підпис)

Керівник: доцент, канд. екон. наук
Анна ТОЛСТОВА

Рецензент: д-р екон. наук
Вікторія КОМПАНИЄЦЬ

2024

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітня програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук

_____ Володимир ДИКАНЬ

« ____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Петрищеву Дмитру Євгеновичу

1 Тема «Розвиток кадрового потенціалу ВП Локомотивне депо Харків-Сортувальний регіональної філії «Південна залізниця»»

керівник Толстова Анна Вадимівна, канд. екон. наук, доцент

затверджені розпорядженням по економічному факультету

від «23» жовтня 2023 року № 24/23

2 Строк подання студентом закінченої роботи «02» січня 2024 року

3 Вихідні дані : Баланс (форма № 1)

Звіт про фінансові результати (форма № 2)

Звіт з праці

Звіт про наявність та рух основних засобів

Звіт про рух грошових коштів

Звіт про наявність та рух трудових ресурсів, структура працівників підприємства

Науково-методична література

Періодичні видання

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

1 Теоретичні основи розвитку кадрового потенціалу підприємства

2 Аналіз діяльності ВП Локомотивне депо Харків-Сортувальний

3 Комплекс заходів щодо забезпечення розвитку кадрового потенціалу ВП Локомотивне депо Харків-Сортувальний

5 Перелік графічного матеріалу

1 Об'єкт, предмет та завдання роботи
2 Наукова новизна отриманих результатів
3 Теоретичні основи формування та розвитку кадрового потенціалу
4 Динаміка основних показників роботи локомотивного депо
5 Дослідження ефективності використання трудових ресурсів
6 Аналіз показників ефективності використання основних фондів
7 Аналіз експлуатаційних витрат
8 Аналіз підсобно-допоміжної діяльності локомотивного депо
9 Оцінка рівня розвитку компетенцій керівного складу, старших зміни, бригадирів ділянок локомотивного депо
10 Концепція управління розвитком трудового потенціалу підприємства залізничного транспорту
10 Основні положення програми молодіжної політики
11 Характеристика проекту формування сприятливого морально-психологічного клімату колективу
12 Основні показники роботи проекту
13 План доходів та витрат
14 Розрахунок економічного ефекту від впровадження інвестиційного проекту

6 Консультанти окремих розділів

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

7 Дата видачі завдання «02» жовтня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретичні основи розвитку кадрового потенціалу підприємства	20.10.2023	викон.
2 Аналіз діяльності ВП Локомотивне депо Харків-Сортувальний	17.11.2023	викон.
3 Комплекс заходів щодо забезпечення розвитку кадрового потенціалу ВП Локомотивне депо Харків-Сортувальний	08.12.2023	викон.
Висновки	17.12.2023	викон.
Графічна частина	29.12.2023	викон.

Студент _____ Дмитро ПЕТРИЦЕВ

Керівник _____ Анна ТОЛСТОВА

Зміст

Вступ	6
1 Теоретичні основи розвитку кадрового потенціалу підприємства	10
1.1 Кадровий потенціал як економічна категорія	10
1.2. Фактори формування та використання кадрового потенціалу	23
1.3 Основи розвитку кадрового потенціалу підприємства	28
Висновок до розділу 1	40
2 Аналіз діяльності ВП Локомотивне депо Харків-Сортувальний	42
2.1 Характеристика локомотивного депо Харків-Сортувальний	42
2.2 Аналіз основних показників експлуатаційної роботи локомотивного депо	46
2.3 Аналіз ремонтної роботи локомотивного депо	50
2.4 Аналіз трудових ресурсів	52
2.5 Аналіз ефективності використання основних виробничих фондів локомотивного депо	55
2.6 Аналіз експлуатаційних витрат локомотивного депо	58
2.7 Аналіз підсобно-допоміжної діяльності локомотивного депо	61
2.8 Аналіз кадрового потенціалу локомотивного депо Харків-Сортувальний	63
Висновок до розділу 2	68
3 Комплекс заходів щодо забезпечення розвитку кадрового потенціалу ВП Локомотивне депо Харків-Сортувальний	71
3.1 Основні положення концепції розвитку кадрового потенціалу підприємств залізничного транспорту	71
3.2 Визначення основних заходів розвитку кадрового потенціалу локомотивного депо	75

					МРЕ 185.01.06 ПЗ			
Змн	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата				
Розробив		Петрищев			Розвиток кадрового потенціалу ВП Локомотивне депо Харків- Сортувальний регіональної філії «Південна залізниця»	Лім.	Аркуш	Аркушів
Перевірів		Толстова					4	114
Рецензент		Компанієць				УкрДУЗТ		
Н. Контр.		Назаренко		13.01.24				
Затверд.		Дикань						

3.3 Удосконалення програми молодіжної політики	80
3.4 Формування сприятливого морально-психологічного клімату колективу локомотивного депо Харків - Сортувальний	88
Висновок до розділу 3	108
Висновки	104
Список використаних джерел	107

					МРЕ 185.01.06 ПЗ	Арк.
						5
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		2

Вступ

Актуальність теми. Сьогодні одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності підприємств залізничного транспорту є його кадровий потенціал. Щоб мати висококваліфікованих фахівців, що становлять ядро підприємства, створити у них стимул до ефективної роботи, керівництво повинно розробляти, впроваджувати і використовувати ефективну систему розвитку кадровим потенціалом. В умовах необхідності активізації кадрової політики, без якої неможливе ефективне функціонування підприємства, питання про управління кадровим потенціалом переростає в актуальну проблему.

Дослідженню проблем розвитку кадрового потенціалу, пошуку шляхів забезпечення розвитку кадрового потенціалу, факторів та принципів формування кадрового потенціалу присвячено роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених серед яких Касіч-Пилипенко Т. М., Федонін О. С., Кибанов А. Я., Дикань В. Л., Назаренко І.Л., Єлагін Ю.В., Сухорукова Т.Г., Токмакова І.В., Арзамасова О.В., Чухно А.А., Дайхес Н.М., Богиня Д.П., Кузьмина Н.В., Никонова Т.В., Кулійчук В.І., Прижигалінська Н.В., Балановська Т.І., Лапін Є.В., Самойленко С.М., Іваницька С. Б., Гармідер Л.Д. Однак, в сучасних умовах господарювання виникає необхідність дослідження теоретичних основ розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Актуальність зазначених задач, їх практична значущість для ефективної діяльності підприємств обумовили вибір теми магістерської роботи та окреслили коло питань, які в ній досліджуються.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася у рамках і за тематикою наукових досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ розвитку кадрового потенціалу локомотивного депо, розробка комплексу заходів щодо забезпечення розвитку його кадрового потенціалу.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- дослідити кадровий потенціал як економічна категорія;
- визначити фактори формування та використання кадрового потенціалу;
- дослідити основи розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- провести комплексний аналіз виробничо-господарської діяльності ВП Локомотивне депо «Харків-Сортувальний»;
- визначити основні положення концепції розвитку кадрового потенціалу підприємств залізничного транспорту;
- вдосконалити системи заходів щодо підвищення якості персоналу;
- розробити комплекс заходів щодо розвитку локомотивного депо;
- удосконалити програму молодіжної політики;
- сформулювати заходи поліпшення морально-психологічного клімату колективу локомотивного депо.

Об'єктом дослідження є кадровий потенціал локомотивного депо.

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Інформаційною основою роботи є дослідження вітчизняних та закордонних вчених в сфері розвитку кадрового потенціалу, статистична та довідкова інформація, періодичні видання та відомості з мережі Інтернет, які містяться у джерелах [1 – 75], наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення відповідних завдань у кваліфікаційній роботі використані такі загальнонаукові та спеціальні методи: узагальнення понять категорій для дослідження поняття «розвиток», «трудові ресурси», «трудовий потенціал», «кадровий потенціал», «розвиток кадрового потенціалу», економіко-статистичні методи, методи

експертних оцінок, метод порівняння для техніко-економічного аналізу ВП Локомотивне депо «Харків-Сортувальний», методика визначення економічної ефективності від впровадження інноваційних заходів.

Наукова новизна полягає в подальшому розвитку теоретичних основ розвитку кадрового потенціалу на основі дослідження сутності поняття «трудовий, кадровий потенціал», розвиток кадрового потенціалу, визначення факторів та принципів формування кадрового потенціалу, особливостей розвитку кадрового потенціалу за стадіями циклу розвитку, що дозволило запропонувати комплекс заходів щодо забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в розробці комплексу заходів щодо забезпечення розвитку кадрового потенціалу, концепція Корпоративного університету депо. Дані пропозиції варто врахувати при формуванні кадрової стратегії розвитку підприємства.

Результатами роботи є розробка заходів щодо розвитку кадрового потенціалу Локомотивного депо «Харків-Сортувальний».

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідаються на 83 студентській науково-практичній конференції Українського державного університету залізничного транспорту (12-14 грудня 2023 року, Харків, Україна).

Публікації. За темою роботи опубліковано 1 статтю у збірнику «Вісник економіки транспорту і промисловості» загальним обсягом 12 сторінок (у співавторстві).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

Перший розділ присвячено теоретичним основам розвитку кадрового потенціалу підприємств. Досліджено сутність поняття кадрового потенціалу, фактори формування і використання кадрового потенціалу, основи розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Другий розділ присвячено аналізу господарської діяльності аналіз діяльності ВП Локомотивне депо «Харків-Сортувальний», в якому досліджуються основні напрямки роботи, організаційно – виробнича структура, основні напрямки виробничо–господарської діяльності.

Третій розділ роботи присвячено розробці комплексу заходів щодо забезпечення розвитку кадрового потенціалу локомотивного депо та визначення ефективності від впровадження комплексу заходів розвитку кадрового потенціалу підприємства.

1 Теоретичні основи розвитку кадрового потенціалу підприємства

1.1 Кадровий потенціал як економічна категорія

Сьогодні одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності підприємства є ставлення до кадрового потенціалу підприємства. Щоб мати висококваліфікованих фахівців, що становлять ядро підприємства, створити у них стимул до ефективної роботи, керівництво повинно розробляти, впроваджувати і використовувати ефективну систему управління кадровим потенціалом. В умовах необхідності активізації кадрової політики, без якої неможливе ефективне функціонування підприємства, питання про управління кадровим потенціалом переростає в актуальну проблему. Розгляду значення, ролі кадрового потенціалу та проблемам його управління у своїх працях приділяли увагу багато вітчизняних вчених. Серед них можна особливо відзначити роботи О. С. Федоніна, А. Я. Кібанова, Н. П. Беляцького, Л. Б. Балабанової, В. Н. Слинькова. На сьогоднішній день значенню кадрового потенціалу приділяється більше уваги в теорії, ніж на практиці. У літературі розглядаються та аналізуються теоретичні засади управління кадровим потенціалом, але мало уваги приділяється практичній розробці та реалізації механізмів, методів, моделей управління кадровим потенціалом [1, с 147].

Перед тим як визначити поняття «кадровий потенціал», слід його відокремити від загальноновживаних економічних категорій «трудові ресурси» та «трудовий потенціал». Існує думка, що трудові ресурси – це економічно активна, працездатна частина населення регіону, яка володіє фізичними і культурно-освітніми можливостями для участі в економічній діяльності підприємства [2, с.197]. А. Я. Кібанов вважає, що трудові ресурси представляють собою працездатну частину населення країни, яка в силу психофізіологічних та інтелектуальних якостей здатна виробляти матеріальні блага або послуги [3, с. 53]. Узагальнюючи вищеназвані визначення, можна стверджувати, що категорія «трудові ресурси» визначається якісними характеристиками (працездатність) та

кількісними характеристиками (демографічні ознаки, чисельність, розподіл по регіонах). Трудові ресурси – це узагальнююче за змістом поняття. У свою чергу існує багато підходів до визначення поняття трудовий потенціал [1, с 147].

Інші автори дають наступне визначення: трудові ресурси – це частина населення країни, яка має сукупність фізичних і духовних здібностей і може приймати участь у трудовому процесі. Трудові ресурси характеризують чисельність працездатного населення та є важливим елементом економічного потенціалу країни. [4, с.7] У нашій країні основним контингентом трудових ресурсів є працездатне населення: чоловіки віком 16-59 років і жінки віком 16-54 роки, крім непрацюючих інвалідів I та II груп та непрацюючих осіб працездатного віку, отримуючих пенсії пільгові або за старістю. Другою складовою трудових ресурсів є населення старше та молодше працездатного віку, зайняте у виробництві.

Якісний склад трудових ресурсів характеризується з точки зору працездатності. Розрізняють загальну та професійну працездатність. Загальна працездатність передбачає наявність у людини якостей (фізичних, психофізіологічних, вікових тощо), визначаючих здатність до праці взагалі, яка не потребує спеціальної підготовки. Професійна ж працездатність являє собою здатність до кваліфікованої праці певної професії, тобто здатність до конкурентного виду праці, яка потребує спеціальної підготовки [5, с. 30].

Підприємство як цілісна виробничо-господарська система являє собою сукупність взаємодіючих між собою складових елементів (підсистем). Найважливішою ланкою діяльності будь-якого підприємства була та залишається працезабезпеченість. Склад робочої сили змінюється під впливом як об'єктивних, так суб'єктивних факторів (наприклад, відбувається зміна складу працівників через плінність кадрів, природний та безперервний процес кваліфікаційного росту, мотиваційні передумови по відношенню до праці тощо). Виникає необхідність у постійному управлінському впливі на структуру робочих місць, на чисельність і склад працівників, тобто персонал.

Етимологічно термін «потенціал» означає приховані можливості, потужність, силу. Широке трактування смислового поняття «потенціал» полягає в

його розгляді як джерела можливостей, засобів, запасів, які можуть бути приведені в дію, використані для вирішення будь-якої задачі або досягнення певної мети [1, с 147].

Потенціал являє собою узагальнену характеристику ресурсів, віднесену до місця і часу, тобто це свого роду кількісна та якісна визначеність ресурсів. Потенціал є динамічною системою, що об'єднує в собі три рівня зв'язків часу і простору, що функціонують в єдності. Ці зв'язки детермінують прояв потенціалу в різних формах. По-перше, потенціал характеризує минуле. У цьому випадку він виступає як «ресурс», оскільки втілює у собі накопичені системою характеристики, що дозволяють їй функціонувати. По-друге, він відображає сьогодення, тобто реально використовувані, або невживані наявні здібності. У даному випадку «потенціал» близький за значенням терміну «резерв». По-третє, він спрямований на майбутнє, тобто постійно змінюється, розвивається, накопичує нові здібності, характеристики, включаючи елементи майбутнього розвитку. Таким чином, термін «потенціал» означає наявність у когось (окремо взятої людини, трудового колективу або суспільства в цілому) прихованих можливостей або здібностей, які ще не проявили себе у відповідних сферах їх життєдіяльності. [1, с 148].

Так, О. С. Федонін стверджує, що трудовий потенціал – це існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу підприємства [2, с. 197]. З іншого боку, трудовий потенціал працівника – це сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі його участі у трудовій діяльності, здатність досягати в заданих умовах певних результатів, а також удосконалюватися в процесі праці [3, с. 61]. У самому загальному вигляді поняття «трудовий потенціал» характеризує певні можливості, які можуть бути мобілізовані для досягнення конкретної мети. Під трудовим потенціалом підприємства мається на увазі сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості в галузі праці спискового складу підприємства виходячи з їхнього віку, фізичних можливостей, наявних знань і професійно-кваліфікаційних навичок [1, с 147].

Трудовий потенціал - це сукупна суспільна здібність до праці, потенційна дієздатність суспільства, його ресурси праці. Але поняття "трудовий потенціал" значно ширше поняття "трудові ресурси". Якщо до складу останнього входять тільки люди працездатні по певних формальних ознаках, то поняття "трудовий потенціал" охоплює і тих, хто ще тільки готується до ефективної трудової діяльності (діти), і тих, хто вже вийшов з сфери зайнятості (пенсіонери).

Тому трудові ресурси можна розглядати як ту частину трудового потенціалу носіями якої є люди, особистісний трудовий потенціал яких по своїх якісних характеристиках мав такий рівень, який дозволяє самостійно забезпечувати себе прибутком у сфері зайнятості. Всі ж інші категорії населення також мають певний рівень трудового потенціалу, але нижчий від мінімального рівня, необхідного для ефективної зайнятості.

При цьому у одній частині формально непрацездатного населення цей потенціал має тенденцію швидко зростати (учнівська та студентська молодь), в інших - знижуватись (люди пенсійного віку) [6].

Науковим вивченням кадрового потенціалу займалося багато вчених. Але єдиного трактування поняття "кадровий потенціал" досі не існує. Наслідком цього явища є те, що різні вчені підходили до вивчення цього поняття з різних позицій (таблиця 1.1).

У середині 60-х років XX ст., застосовуючи економічний підхід до людської поведінки, було розроблено апарат теорії "людського потенціалу". Економічний підхід передбачає принцип максимізуючої поведінки індивідів. Між економічним зростанням і розвитком людини існує довгостроковий взаємозв'язок. Вважається, що розвиток людини є кінцевою метою, а економічне зростання - лише засобом досягнення цієї мети. Мірилом розвитку служить не достаток товарів і послуг, а ступінь збагачення матеріального і духовного життя людини [6].

Аналіз наведених понять показує, що під трудовим потенціалом розуміють здебільше сукупність трудових можливостей, яка формується за певних виробничих відносин і умов відтворення та за відповідності сучасним технологіям може бути ефективно використана у виробничій діяльності. У результаті узагальнення можна визначити, що трудовий потенціал – це показник

інтегральної дієздатності людини, що виникає з органічної єдності якісних і кількісних характеристик економічно активного населення, трудових ресурсів, сукупного робітника і члена суспільства. Спільними для цих економічних термінів (трудові ресурси та трудовий потенціал) є такі риси [2, с. 198]:

Таблиця 1.1 - Трактуювання поняття «трудоий потенціал» [6]

Автор	Поняття
1	2
А.Б. Борисов	це існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу підприємства
І. Курило	демоекономічна категорія та інтегральна оцінка якості населення відображає його трудові можливості, ступінь і якісну специфіку їх реалізації
Н.І. Шаталова	це міра існуючих ресурсів і можливостей, що безперервно формуються у процесі усього життя особистості, втілених у трудову поведінку та визначаючих його реальну продуктивність
М.І. Долішній	прогнозована інтегральна здатність групи, колективу, підприємства, працездатного населення, країни, регіону до продуктивної трудової професіональної діяльності, результатом якої є новостворені духовні та матеріальні цінності
А.Я. Кібанов	Сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі у трудовій діяльності, здатність досягти у певних умовах певних результатів, а також вдосконалювати в процесі праці
О.Л. Бевз, Г.В. Лич	це інтегральна здібність і готовність людей до праці, незалежно від її сфери, галузі, соціально-професійних характеристик
А. Кінах	це самостійний об'єкт інновацій, його розвиток є однією з кінцевих цілей реалізації інноваційної соціально орієнтованої моделі ринкової економіки

Продовження таблиці 1.1

1	2
Е.В. Сарапука	узагальнена трудова дієздатність колективу підприємства, ресурсні можливості в сфері праці спискового складу підприємства виходячи з його віку, фізичних можливостей, існуючих знань і професійно-кваліфікаційних навичок
Л.В. Фролова, Н.В. Ващенко	головний ресурс підприємства, оскільки завдяки людському інтелекту може створюватись нова, конкурентноздатна продукція
А. Данілюк	головний ресурс підприємства, оскільки саме завдяки людському інтелекту можеб створюватись нова, конкурентноздатна продукція
О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк	персоніфікована робоча сила, яка розглядається в сукупності своїх якісних характеристик. ТП оцінює рівень використання потенційних можливостей як окремо взятого працівника, так і сукупності працівників у цілому, що є необхідним для активізації людського фактора і забезпечує якісну збалансованість у розвитку особистого й уречевленого факторів виробництва

- обов'язкова участь чи спроможність до участі у господарській діяльності;
- прогнозованість корисного результату від цієї участі;
- виключне значення якісних характеристик [1, с. 148].

Однак деякі вчені об'єднують поняття трудового та кадрового потенціалу, а деякі відзначають їх відмінність

Кадровий потенціал засновано на характеристиках трудового потенціалу, таких, як кваліфікація, рівень свідомості, соціальної зрілості, інтелектуальні та фізичні здібності працівника та інших, які можуть бути використані в процесі його трудової діяльності. Тобто сутність кадрового потенціалу відображає якісну та частково кількісну характеристики трудового потенціалу працівників. Другою

складовою в цьому визначенні є така економічна категорія, як кадри. В енциклопедичних та інших наукових виданнях кадри розглядаються як політична і соціально-економічна категорія, яка включає постійний (штатний) склад працівників різних сфер суспільного виробництва, що знаходяться в постійних трудових відносинах з державними та недержавними підприємствами, організаціями, установами, громадськими об'єднаннями. В основному це кваліфіковані працівники, які мають відповідну професійну підготовку, спеціальні знання, трудові навички, або досвід роботи в обраній сфері трудової діяльності та забезпечують досягнення цілей організації в якій вони працюють. Кадри можуть бути включені як у виробничу сферу, так і в систему управління, роботу громадських організацій, наукових, військових, культурних, медичних інших установ. Прийнято також виділяти кадри у більш вузькому, професійному розумінні – як частину найбільш здібного, професійно підготовленого персоналу, що наділений відповідним статусом, здійснює функції управління, або сприяє їх здійсненню [7, 8, 9, с. 102-104; 10, с. 305]. А.Є. Ілларіонов виділяє кілька основних концепцій і уявлень про кадри:

1 Кадри – це трудові ресурси . Замість людини тут розглядається лише одна їх функція – праця, жива робоча сила, яка вимірюється робочим часом і зарплатою. Ця концепція знайшла своє відображення в тейлоризму і марксизмі.

2 Кадри як персонал. Тут людина розглядається через формальну роль – посаду. Ця концепція знайшла відображення в теоріях раціональної бюрократії, управління, в теорії організації, де управління персоналом здійснюється через адміністративні механізми (принципи, методи, повноваження, функції).

3 Кадри як непоновлюваний ресурс. Тут людина розглядається вже не як посада (елемент структури), а як елемент соціальної організації в єдності трьох основних компонентів – трудової функції, соціальних відносин та стану працівника. Ця концепція набула поширення в перші роки перебудови у вигляді вимог «активізації людського фактора».

4 Кадри як умова існування організацій. Тут людина – головний суб'єкт організації і особливий об'єкт управління, який не може розглядатися як «ресурс». Відповідно до цієї концепції, стратегія і структура організації будуються виходячи з

бажань і здібностей людини. Основоположниками даної концепції вважаються японці К. Мацусита і А. Моріта.

5 Кадри – соціальна сутність організацій, їх уособлення . Кадри військових уособлюють собою війська, кадри педагогів – навчальні заклади тощо. Тут поняття кадри визначається як частина персоналу, кістяк організації і виконує основні функції цієї організації [11].

На думку Арзамасової О.В. [12], необхідно виділити ще один підхід, який характеризує кадри в умовах нової економіки, як можливість застосовувати нові знання і технології, приймати організаційні та управлінські рішення та виготовляти інноваційну продукцію. Водночас праця для людини являється творчим процесом, вона стає її внутрішньою потребою. Тобто кадри розглядаються як внутрішня властивість нової економіки. Цей підхід пропонує академік А.А. Чухно [13, с. 384].

Арзамасова О.В. дотримуємося думок науковців, що категорія «кадровий потенціал» не ідентична категорії «кадри», так як під кадрами розуміється сукупність працівників різних професій, та спеціальностей, рівень їх підготовки та освіти. У це поняття включається не тільки самі кадри, але і певний рівень сумісних можливостей кадрів для досягнення заданих цілей [12]. Кадровий потенціал підприємства, звісно, залежить від потенціалів кадрів підприємства, проте не є їх сумою. Він має таку властивість, як цілісність, що принципово відрізняється від властивостей, що притаманні потенціалу кожного працівника окремо [13, с. 35]. Кадровий потенціал є стратегічним ресурсом у забезпеченні конкурентоспроможності на ринку. На нього впливають особистісні якості людини, професійні знання, культура, прагнення до професійного зростання, формальна і неформальна структури колективу, організаційно-управлінські фактори і фактори макроструктури. Ступінь реалізації кадрового потенціалу визначає його ефективність. Синтезуючи оброблену теоретичну базу щодо визначення «кадрового потенціалу» бачимо, що одні вчені розглядають лише проблеми кадрового потенціалу суспільства, використовуючи поняття «трудова потенція» стосовно до макрорівня (Т.А. Заяць, В.В. Онікієнко, Ю.П. Туранський, Р.П. Колосова, С.І. Бандур, Д.П. Богиня, М.І. Диба, М.С. Вороніна, В.Г. Костаків та ін.) [15, 16, 17]; інші – особливості кадрового потенціалу організації (Н.В. Краснокутська, Є.В.

Лapін, І.В. Вотякова, І.Л. Плєтнікова та ін.) [14, 18-20]; треті – тільки окремого працівника (Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова, В.М. Корнєв, К.Є. Щєсняк, Т.В. Берглезова, В.В. Кравчук, В.І. Кулійчук та ін.) [20-23]. Частина дослідників у своїх роботах розкривають багаторівневу структуру кадрового потенціалу від кадрового потенціалу працівника до кадрового потенціалу галузі (Н.К. Долгушкін, Н.В. Пріжігалінська, В.С. Кропивко, Г. Купалова, О. Онищенко, В.В. Юрчишин, Г.В. Щокін, І.С. Завадський, О.А. Бугуцьким, О.А. Носенко, Т.І. Балановська та ін.) [24-28]. На нашу думку, найбільш об'єктивною є думка Л.Д. Гармидер, яка виділяє три основних підходи до тлумачення даної категорії: 1. Ресурсний, відповідно до якого, кадровий потенціал характеризується як ресурси праці. Наприклад, В.Н. Слинков під кадровим потенціалом розуміє кількісні та якісні показники кадрового ресурсу, що розкривають незалучені можливості, сили, внутрішні цінності, які можна використовувати у кадровій роботі [29, с. 107]. За визначенням Є.В. Лапіна, кадровий потенціал підприємства – це сукупна спроможність виробничого персоналу забезпечити виробництво споживчих вартостей, які відповідають потребам ринку в конкретних економічних і науково-технічних умовах виробництва [30, с. 3]. Останні визначення не відображають сутності соціально-економічної категорії «кадровий потенціал» та прирівнюють поняття «кадровий потенціал» до поняття «трудовий потенціал». Ми солідарні з тими науковцями, котрі наголошують, що «кадровий потенціал» відрізняється від «трудового потенціалу» на величину потенційних можливостей кваліфікованих кадрів, що працюють не за фахом, некваліфікованих і малокваліфікованих робітників, а також незареєстрованих безробітних [31, с. 24]. 2. Факторний, відповідно до якого кадровий потенціал є формою втілення особистого чинника виробництва. Так, В.І. Кулійчук визначення поняття кадровий потенціал дає як «міру наявних характеристик і можливостей особи, які формуються в процесі життя, реалізуються в трудовій поведінці і визначають реальну здатність до ефективної праці» [23]. Н.В. Краснокутська вважає, що кадровий потенціал – це сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства [32]. Ці визначення відображають соціально-економічну сутність категорії «кадровий потенціал», але не відображають

повною мірою його складових. 3. Ресурсно-факторний (інтегральний), відповідно до якого кадровий потенціал є потенціалом самої праці. С.М. Самійленко представляє кадровий потенціал як «співвідношення різних демографічних, соціальних, функціональних, професійних та інших характеристик груп працівників і відносин між ними» [33]. У свою чергу, О.І. Гнибіденко зазначає, що кадровий потенціал «це комплексна соціально-економічна категорія, яка відображає сукупність характеристик і можливостей працівників ..., розвивати у праці свої знання, трудовий досвід, здібності, здатність до інновацій ...» [34]. В.А. Федорова і Т.В. Карпенко визначають кадровий потенціал національної економіки, як інтегровану сукупність здатностей осіб, зайнятих у суспільному виробництві, а також зареєстрованих безробітних, що мають професійну підготовку, певну кваліфікацію, володіють відповідними компетенціями, творчими здібностями, кількісні та якісні характеристики яких (як реалізовані, так і наявні, але ще не мобілізовані) за умов відповідної мотивації та з урахуванням особливостей економічного розвитку забезпечують можливість здійснювати економічну діяльність з максимальною ефективністю для національної економіки та кадрову безпеку [31]. На нашу думку, інтегральний або комплексний підхід є найбільш повним і передбачає використання всього необхідного спектру методів оцінювання потенціалу, дає можливість визначити кадровий потенціал як в контексті відповідності працівника вимогам робочого місця, посади, так і в межах можливого кар'єрного просування, зарахування до кадрового резерву, формування рольової структури групи та соціальної структури колективу. Для встановлення більш чітких меж сфер використання терміну «кадровий потенціал» наведемо з'ясовані його відмінності від найбільш близької до нього категорії «трудовий потенціал» [12].

Насамперед зазначимо, що вони полягають у таких характеристиках кадрів, як постійність і кваліфікація. Це вказує на стратегічну орієнтацію даного поняття, оскільки стратегія найчастіше опирається на постійність та кваліфікацію кадрів. Іншою відзначеною дослідниками відмінністю даного терміну є його орієнтованість на мікроекономіку [12].

Посилення ролі людського чинника в діяльності підприємства призвело до виникнення поняття «кадровий потенціал». Це поняття економісти і соціологи

використовують сьогодні для характеристики терміна «людський чинник» у загальному вираженні, як у масштабах усього суспільства, так і в рамках окремого підприємства. У загальному розумінні «кадровий потенціал» є людським чинником у вигляді безперервного, динамічного процесу, що характеризує його приховані можливості. Категорія «кадровий потенціал» не ідентична категорії «кадри», тому що під кадрами розуміється сукупність працівників різних професій і спеціальностей, рівень їх підготовки та освіти. У поняття «кадровий потенціал» включається не тільки власне кадри, а й певний рівень спільних можливостей кадрів для досягнення заданих цілей. Кадровий потенціал підприємства залежить від потенціалу кадрів певного підприємства. Він має властивість цілісності, принципово відмінним від властивостей, притаманних потенціалу кожного працівника окремо. Кадровий потенціал синтезує те, що в літературі радянського періоду називали людським фактором, а в західній – персоналом організації. Категорія «кадровий потенціал» передбачає розгляд кадрів як активних елементів підприємства у відмінності від терміна «людські (трудові) ресурси», що прирівнюють кадри до інших видів ресурсів [5, с. 35].

Кадровий потенціал підприємства, на думку окремих фахівців, у широкому сенсі цього слова являє собою вміння і навички працівників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва, з метою отримання доходу (прибутку) або досягнення соціального ефекту. У більш вузькому значенні поняття «кадровий потенціал» розглядається як тимчасово вільні або резервні трудові місця, які потенційно можуть бути зайняті фахівцями в результаті їх розвитку та навчання. Кадровий потенціал підприємства (від лат. *potentia* – можливість, потужність, сила) – це загальна (кількісна та якісна) характеристика персоналу як одного з видів ресурсів, пов'язана з виконанням покладених на нього функцій та досягненням цілей перспективного розвитку підприємства; це наявні та потенційні можливості працівників, як цілісної системи (колективу), які використовуються і можуть бути використані в певний момент часу. Різні дослідники акцентують увагу на різних сторонах поняття. Так, Л. В. Балабанова вказує на те, що кадровий потенціал підприємства – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з

урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій [35, с. 19]. В. Н. Слиньков відмічає, що кадровий потенціал – це кількісні та якісні показники кадрового ресурсу, які розкривають не задіяні можливості, сили, внутрішні закони, цінності, які можливо використовувати в кадровій роботі [36, с. 11].

На думку В. В. Безсмертної, кадровий потенціал – це сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, які включають чисельність, склад і структуру, фізичні й психологічні можливості працівника, їхні інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики [37].

На відміну від трудових ресурсів кадровий потенціал – це конкретні працівники, ступінь можливого використання яких у виробництві залежить від якості управління. Таким чином, кадровий потенціал – сукупність потенційних здібностей і можливостей кадрів підприємства, які використовуються або можуть бути використані в певний момент часу, щоб забезпечити виконання завдань перспективного розвитку підприємства і досягнення його цілей. Проаналізувавши такі економічні категорії, як трудові ресурси, трудовий потенціал та кадровий потенціал, можна стверджувати, що кадровий потенціал є складовою частиною трудового потенціалу, а трудовий потенціал, у свою чергу, є складовою частиною трудових ресурсів підприємства (рисунок 1.1) [1].

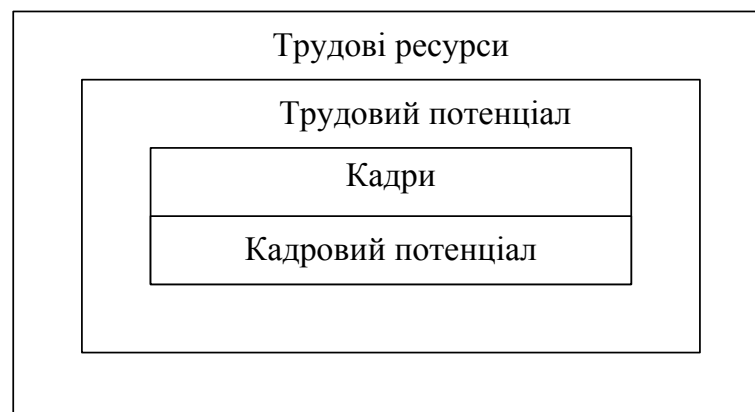


Рисунок 1.1 - Взаємозв'язок економічних категорій: трудові ресурси, трудовий потенціал, кадри, кадровий потенціал

Аналіз вищенаведених визначень дозволяє стверджувати, що поняття «кадровий потенціал» є системним, комплексним поняттям і як об'єкт управління має складну структуру та піддається управлінському впливу. Елементами кадрового потенціалу підприємства є [38-40]:

- кількісні показники (склад, структура персоналу, чисельність зайнятих на підприємстві, середній вік працівників, середній стаж роботи на підприємстві, динаміка плинності кадрів, середня заробітна плата робітників, фахівців, керівників, її співвідношення з відповідними виплатами на підприємствах-конкурентах). Також до кількісних показників кадрового потенціалу відносять кількість робочого часу, можливого до відпрацьовування при нормальному рівні інтенсивності праці (межі можливої участі працівника у праці);

- якісні характеристики персоналу (стан здоров'я, працездатність, рівень освіти, професійні знання і навички, рівень кваліфікації, практичний досвід, компетентність, інтелектуальні та творчі здібності, професіоналізм, прояв трудової та інноваційної активності);

- наявні та потенційні можливості працівників;

- наявність якісної системи управління персоналом – кадрової політики.

Кадровий потенціал можна розглядати як ключовий стратегічний чинник успіху підприємства. Кадровий потенціал як фактор конкурентоспроможності містить такі характеристики:

- стійкість – це властивість виробничого колективу зберігати та розвивати свій трудовий потенціал в умовах рухливості і динамічності кадрів (скорочення, зміни розвитку, плинності, просування та ін.). Розглядаючи стійкість колективу, необхідно виходити з того, що її головна складова є не сталість складу працівників протягом певного відрізка часу, а сталість розвитку кадрового потенціалу колективу;

- плинність кадрів полягає в русі робочої сили, обумовлене незадоволеністю працівника робочим місцем або незадоволеністю організації конкретним працівником. Плинність кадрів – один з показників, пов'язаних зі звільненням, і впливає на життєздатність і успіх підприємства;

- кваліфікація є якісною характеристикою персоналу, тобто можливість працівника виконувати трудові функції певного рівня складності. Кваліфікація виступає індивідуальною ознакою, що притаманна окремому працівнику. Вона набувається працівником у процесі навчання, перепідготовки, практичного досвіду. Іншими словами, кваліфікація відображає ступінь професійної підготовленості працівника в рамках певної спеціальності;

- у сучасних умовах однією з найважливіших умов розвитку підприємства і підвищення конкурентоспроможності є корпоративні знання, набуття яких здійснюється в процесі навчання та підготовки персоналу. Навчання пов'язане з розвитком загального інтелекту в людини, а підготовка – з набуттям знань, що відносяться безпосередньо до виконуваної роботи. Професійна підготовка представляє цільове навчання, кінцева мета якого – забезпечення підприємства достатньою кількістю працівників, чиї професійні якості повною мірою відповідають виробничо-комерційним цілям організації [1].

1.2 Фактори формування та використання кадрового потенціалу

Розвиток кадрового потенціалу виступає важливим стратегічним напрямком розвитку кожного підприємства та засобом досягнення стійких конкурентних переваг в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Для того, щоб діяльність окремого підприємства була успішною та прибутковою, щоб підприємство мало стійку позицію на ринку серед конкурентів, потрібно постійно розвиватись та вдосконалюватись; треба безперервно планувати та підтримувати високий кадровий потенціал розвитку; також слід звертати увагу на те, щоб розвиток кадрового потенціалу підприємств-конкурентів не був вищий та швидший за ваш. Саме тому ми звернули увагу на такий напрямок управління кадрами, як розвиток кадрового потенціалу та вирішили дослідити досвід закордонних підприємств у цій сфері [41].

Сучасні українські підприємства у своїй більшості мають проблеми в сфері управління кадровим потенціалом, а саме: відсутність інноваційної спрямованості кадрової політики та використання вдалого досвіду закордонних підприємств; також це відсутність балансу на вітчизняному ринку праці; не завжди відділи кадрів враховують особистісні характеристики кожного окремого робітника та мають чітку систему розвитку та вдосконалення кадрового потенціалу працівників; відсутність чіткої системи соціальних гарантій тощо.

Розвиток кадрового потенціалу є невід'ємною частиною кадрової політики кожного сучасного підприємства, незалежно від виду та особливостей його діяльності. В теорії управління персоналом під кадровою політикою прийнято розуміти нормативно встановлену сукупність цілей, задач, принципів, методів, технологій, засобів та ресурсів з відбору, навчання, використання, розвитку професійних знань, вмінь, навичок, можливостей спеціалістів, керівників, інших учасників професійно-трудових відносин.

Головна мета формування кадрового потенціалу підприємства – забезпечити підприємство необхідними трудовими ресурсами, здатними вирішити завдання та досягти підприємством поточних і стратегічних цілей.

Головна мета розвитку кадрового потенціалу підприємства визначає підцілі та принципи системи управління персоналом. Останні являють собою правила, основні положення й норми, якими повинні оперувати керівники та фахівці в процесі управління кадрами. Розвиток кадрового потенціалу передбачає реалізацію стратегічних аспектів управління підприємством, такі, наприклад, як розробка й здійснення кадрової політики, в межах якої принципи управління персоналом відображають об'єктивні тенденції, соціальні й економічні закони, враховують наукові рекомендації суспільної психології, теорії менеджменту й організації, тобто увесь арсенал наукового знання, який і визначає можливості ефективного регулювання та координацію людської діяльності [41].

Кадровий потенціал і механізм його формування характеризується кількісними і якісними факторами, тобто може розглядатись як соціально-економічна, так і обліково-статична категорія (рисунок 1.2).

Групу загальних (базисних) принципів формування кадрового потенціалу складають принципи: системності, рівних можливостей, поваги до людини, командної єдності, правового та соціального захисту [42].

Принцип системності формування кадрового потенціалу базується на сприйнятті кадрового потенціалу як цілісної, взаємозалежної динамічної системи, яка охоплює всі категорії працівників спрямована на формування й ефективне використання людського капіталу підприємства.

Принцип рівних можливостей відображає об'єктивні тенденції, які відбуваються в соціально-політичному та економічному житті держави. В останні роки в країнах з розвинутою економікою при підборі та розстановці кадрів поширюється використання цього принципу на представників всіх соціальних, класових, національних груп [43].



Рисунок 1.2 - Фактори, що визначають формування трудового потенціалу

Принцип поваги до людини визначає спосіб мислення керівництва, при якому потреби та інтереси співробітників є першочерговими серед пріоритетів організації. Цей принцип виражається у тому, що всі співробітники підприємства (організації) мають рівні умови, несуть колективну відповідальність за результати спільної діяльності. Мають достатньо гнучкі функції, які уточнюються в процесі управління персоналом та при ускладненні поточної ситуації. Одночасно співробітники зберігають свою самостійність і самобутність.

Принцип правової та соціальної захищеності полягає у чіткому дотриманні законів, правових актів, норм адміністративного, цивільного, трудового та господарського права.

Крім цих принципів, існують й інші специфічні принципи, які визначають умови формування кадрового потенціалу, зокрема: принцип оптимізації кадрового потенціалу підприємства, принцип комплементарності управлінських ролей, принцип формування унікального кадрового потенціалу [44].

Принцип оптимізації кадрового потенціалу підприємства (або принцип орієнтації на професійне ядро кадрового потенціалу) заснований на тому, що ядро утворюють сукупні здібності працівників організації, які необхідні для того, щоб вибирати, виконувати та координувати дії, які забезпечують організації стратегічні переваги на ринках товарів, послуг і знань. Ці переваги реалізуються тоді, коли конкуренти виявляються нездатними впроваджувати аналогічні за якістю продукти й послуги або запізнюються з модернізацією, і завдяки цьому підприємство займає монопольне положення на тому або іншому сегменті ринку. Таким чином, сукупні здібності працівників, як складові професійного ядра кадрового потенціалу відіграють вирішальну роль у діяльності підприємства, використовуючи свої властивості [45].

Зокрема, наявність високопрофесійних співробітників забезпечує виживання підприємству в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Являючи собою сполучення вмінь і знань персоналу, а не їхнє втілення в продукції або функціях організації, сукупні здібності персоналу є унікальним джерелом підвищення рентабельності підприємства за рахунок комбінації науково-технічного, виробничого, організаційного, управлінського й кадрового

потенціалів; створюють умови для розробки нових видів продукції, та забезпечують належну якість всієї продукції, що випускає підприємство, властиві організаційній системі підприємства в цілому, а не тільки окремим успішним працівникам. Також висококваліфіковані працівники на підприємстві відіграють важливу роль в реалізації стратегічних планів підприємства, оскільки являються довгостроковою основою для розробки й прийняття гнучких, стратегічно важливих рішень (про скорочення персоналу, диверсифікацію продукції, раціоналізацію організаційної структури, створення спільних підприємств і тощо). Крім того, це дозволяє утримувати підприємству домінуюче положення на деяких сегментах ринку, оскільки можуть оцінювати і враховувати довгострокові ринкові тенденції й поточні запити споживачів.

Принцип комплементарності управлінських ролей проявляється через взаємодію професійної та політичної складових кадрового складу підприємства, при цьому виокремлюють: керівників, організаторів та адміністраторів.

Принципи за якими формується система управління кадровим потенціалом в організації; поділяються на дві групи: принципи, які характеризують вимоги до формування кадрового потенціалу, і принципи, які визначають напрями розвитку потенціалу [46]. Обидві групи принципів реалізуються у взаємодії, характер якої залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом.

Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасної кризи може бути досягнуте за рахунок двох принципових підходів. Перший – ліквідація існуючих недоліків в організаційній структурі підприємства, які перешкоджають підвищенню конкурентоспроможності персоналу. У кадровій роботі цей підхід, як правило, пов'язаний з усуненням структурних підрозділів і працівників, які не відповідають стратегії виведення підприємства із кризової ситуації. Другий – створення привабливого іміджу підприємства. Є підстави вважати цей підхід найбільш продуктивним, оскільки він реалізовує ряд важливих принципів [47].

Дотримання принципу формування унікального кадрового потенціалу підприємства підвищує конкурентоспроможність підприємства. При цьому цінність інтелектуального й інформаційного потенціал кадрового складу

підприємства зростає по експоненті залежно від масштабу інвестицій і набуття персоналом практичного досвіду. Високий інтелектуальний рівень підприємства в будь-якій сфері приваблює талановитих людей, що надає можливість для створення унікального поєднання професійних здібностей, що власне й створює ядро кадрового потенціалу підприємства з високою конкурентоздатністю.

Загалом принципи розвитку кадрового потенціалу, які враховують стратегічні аспекти управління підприємства, у поєднанні з механізмами формування кадрового потенціалу дають можливість розробити модель формування та використання кадрового потенціалу на підприємстві [48].

Класифікація формування кадрового потенціалу підприємства:

- визначення потреби в персоналі;
- залучення персоналу і його відбір;
- складання посадових інструкцій робітника;
- підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації співробітників підприємства;
- мотивація персоналу.

Визначення потреби у персоналі передбачає установлення вихідних даних для розрахунку та безпосередній розрахунок необхідної чисельності працівників на певний період часу, робочих місць, обсягу витрат [41].

1.3 Основи розвитку кадрового потенціалу підприємства

На основі критичного аналізу наукових підходів до визначення поняття «розвиток кадрового потенціалу» можна зробити висновок, що найдоцільніше розглядати це поняття в двох основних аспектах. По-перше, з позицій працівника, розвиток — це найважливіша характеристика, що відображає як якісну зміну працівників, пов'язану з виникненням нового, яке відбувається у результаті управляючих дій та (чи) за ініціативою самих працівників для забезпечення їх відповідності умовам діяльності і самореалізації, так і якісний стан працівника в

певний момент часу. По-друге, з позицій підприємства, розвиток кадрового потенціалу виступає як підсистема системи управління персоналом, що включає сукупність процесів, механізмів, методів впливу підприємства на якість працівників для досягнення нового більш високого якісного рівня кадрового потенціалу, що забезпечує розвиток підприємства для виконання завдань бізнесу. Якщо звернутися до аналізу поняття «розвиток» з інших точок зору, тобто філософії, соціології, психології, то розвиток розглядається як безповоротна спрямована закономірна зміна об'єктів, у результаті якої виникає їх новий якісний стан.

Розвиток кадрів здійснюється як процес, що відбувається у ході визначеної послідовності дій з урахуванням поставлених цілей, тобто поліпшення виробничого потенціалу членів підприємництва [49]. «Розвиток – вищий тип руху, зміни матерії і свідомості, перехід від одного якісного стану до іншого, від старого до нового. Розвиток характеризується специфічним об'єктом, структурою, джерелом, формами, спрямованістю. Розвиток не просто зміна, а з перетворенням у внутрішньому устрої об'єкта, в його структурі, сукупності фізично пов'язаних між собою елементів, зв'язків і залежностей» [50]. Загальна лінія прогресивного розвитку переплітається зі змінами, які утворюють так звані тупикові ходи еволюції або навіть спрямовані у бік регресу. «Розвиток об'єкта є розкриття або розгортання його внутрішніх початкових потенцій, як автономне явище внаслідок внутрішніх закономірностей» [51].

«Розвиток – це процес безповоротних, спрямованих і закономірних змін, що призводить до виникнення кількісних, якісних і структурних перетворень психіки і поведінки людини. Основними властивостями розвитку, що відрізняють його від усіх інших змін, являються безповоротність, спрямованість, закономірність» [52]. Британська дослідницька група AMED сформулювала характеристики розвитку (дискретність, безповоротність, безперервність, трансформаційність – інтеграція старого і нового) і його особливості стосовно людини (вносить перешкоди в ділове середовище кожного разу на більш високому рівні; вимагає підготовки здібностей, умов, мотивації; складність і неминучість, оскільки для зміни певних моделей поведінки потрібно зусилля).

Виходячи з вищезазначеного, слід констатувати, що розвиток – це

- 1) вищий тип руху, зміни матерії і свідомості;
- 2) розкриття або розгортання його внутрішніх початкових потенцій;
- 3) процес безповоротних, спрямованих і закономірних змін.

Тому, на наш погляд, при визначенні поняття «розвиток кадрового потенціалу підприємства» слід відштовхуватися від поняття «соціальний процес», яке дуже близьке за змістом до нашого розуміння розвитку кадрового потенціалу підприємства. Соціальний процес має більш виражену часову складову, дозволяючи розглядати усі властивості об'єкта, що досліджується залежно від часу. Методологічне зрушення в соціальних науках привело до висунення на перший план поняття «соціального процесу», яке акцентує увагу дослідника на динамічних і часових аспектах явища. П. Сорокін дав широке визначення соціальному процесу: «Під процесом розуміється будь-який вид руху, модифікації, трансформації, чергування або «еволюції»... будь-яка зміна даного об'єкта, що вивчається, впродовж певного часу, будь то зміна його місця в просторі або модифікація його кількісних і якісних характеристик» [53, 54].

На основі наведених вище положень, на наш погляд, можна запропонувати таке визначення: розвиток кадрового потенціалу підприємства – це процес дискретної, складної трансформаційної дії організації на вдосконалення характеристик кадрового потенціалу для самореалізації і своєчасного формування додаткових характеристик, що забезпечують розвиток підприємства. Розвиток кадрового потенціалу слід розглядати як соціально-економічний потік-процес у вигляді руху ресурсів-результатів, видів діяльності-споживання за стадіями циклу розвитку (рисунок 1.3).

Ресурси-результати являють собою певний набір характеристик кадрового потенціалу, що відображають якісний та інший стан і функціонування кадрового потенціалу. Наприклад, є кількісні ресурси-результати, якісні ресурси-результати кадрового потенціалу підприємства, характеристика використання кадрового потенціалу, які мають і можуть мати узагальнений і необхідний конкретизований вигляд і форму на підприємстві. Таке виділення створює можливість у цілому від загального до окремого конкретизувати предметну сферу і об'єкт пізнання в

динаміці. Одночасно їх можна класифікувати і за формами відповідно до закону збереження потужності: корисні ресурси-результати (роботи, що виконуються або виконані), втрати, некорисні, шкідливі ресурси-результати, резерви ресурсів-результатів зі знаком плюс, нуль, мінус.

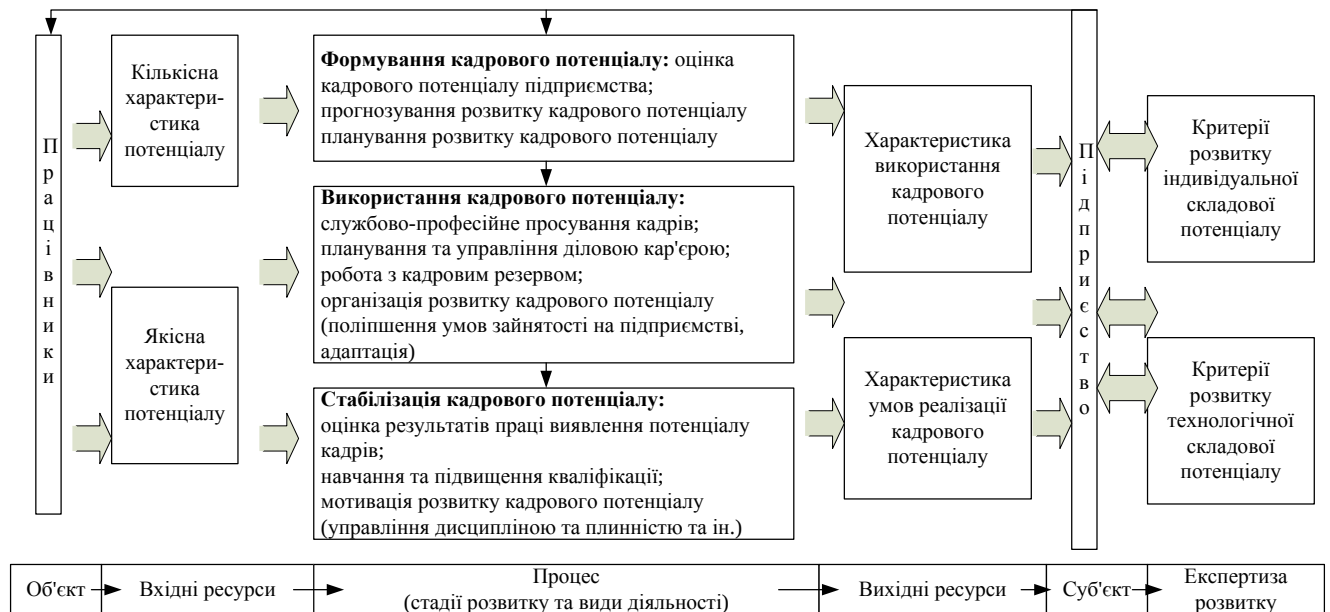


Рисунок 1.3 – Модель процесу розвитку кадрового потенціалу підприємства

Види діяльності-споживання узагальнено відображають функціональну діяльність підприємства в процесі перетворення ресурсів-результатів. Усі види перетворення ресурсів-результатів здійснюються у видах діяльності-споживання. На них також поширюється можливість від загального до окремого вести пізнання і дослідження в умовах визначеності і класифікувати з урахуванням закону збереження потужності. Цикли та стадії розвитку, у свою чергу, відображають початок, порядок перетворення – послідовність, спрямованість руху, завершення руху і перетворення ресурсів-результатів, видів діяльності-споживання, які характерні для розвитку кадрового потенціалу підприємства. Виникає також можливість визначити міру ефективності кожної стадії, усього циклу, кожного ресурсу-результату і виду діяльності-споживання. В результаті, пізнання розвитку кадрового потенціалу і його складових ведеться в комплексі, у взаємозв'язку ресурсів-результатів, видів діяльності-споживання в динаміці за конкретними циклами та стадіями розвитку на якісно новому, цілісному, рівні. В

сукупності вони створюють цілісне адекватне уявлення про процес розвитку, відображають кількісно і якісно структуру, форми, зміст, спрямованість і повторюваність у безперервному русі-динаміці. Ми пропонуємо розглядати процес розвитку кадрового потенціалу як послідовність стадій розвитку (формування, використання та стабілізація), що включають набір дій, які залучають ресурси і керовані з метою перетворення входів у виходи (рисунк 1.3).

Процесний підхід є не просто описом послідовності дій з перетворення чого-небудь. Для процесу, окрім технології виконання, мають бути визначені вимоги до входів і виходів, вимоги до ресурсів (персонал, виробниче середовище, інформація тощо), критерії оцінки результативності процесу і задоволеності його клієнтів. Для кожного з процесів має бути визначено «власника», який відповідатиме за результативність процесу. А найголовніше – перш ніж представити будь-яку діяльність як процес, необхідно переконатися, що ця діяльність приносить компанії додану цінність (тобто, по-перше, результат діяльності становить цінність для клієнта і, по-друге, ця діяльність доцільна з точки зору витрат на її здійснення). Наприклад, досить виділити «ключові компетенції», що приносять найбільшу додану цінність бізнесу, і управляти ними як процесами. Усі визначені таким чином процеси обов'язково мають мати своїх власників. У їх розпорядженні повинні перебувати ресурси, необхідні для виконання процесу. Таким чином, основними елементами процесу є:

1 Учасники процесу: до них належить усі активні і пасивні члени трудового колективу, чий інтереси зачіпають зміни (за кількістю учасників процесу можна судити про його характер, масштаб і рівень охоплення), що відбуваються на підприємстві.

2 Суб'єкт (ініціатор) процесу: один з його учасників, що має в розпорядженні значні ресурси, що дозволяють тривалий час підтримувати динаміку і спрямованість змін. Ініціатор процесу здатний робити серйозний вплив на хід таких змін шляхом відтворення сприятливих умов, спрямованих на досягнення очікуваного результату. Вплив на процес, що робиться ініціатором, може бути і неусвідомлюваним, таким, що викликає певні зміни усупереч волі та

інтересам ініціатора. Це здатне (окрім інших факторів) стимулювати поширені випадки втрати ініціатором контролю за викликаними ним змінами.

3 Причини процесу. Причина органічно властива процесу і становить його внутрішнє джерело. Вказані зміни відбуваються під впливом факторів (причин процесу). Кадровий потенціал торговельних підприємств – категорія поліфакторна, оскільки схильна до впливу безлічі факторів, роль яких в різні періоди може бути різною як за силою, так і за тривалістю і напрямом дії. На думку ряду авторів, існують дві групи факторів впливу на розвиток кадрового потенціалу підприємства, тобто такі, що опосередковано (зовнішнього впливу) та безпосередньо (внутрішнього впливу) впливають на нього [55-59].

4 Спостерігач – формальний або неформальний член трудового колективу; є джерелом когнітивних параметрів процесу. Відображаючи процес, спостерігач, ґрунтуючись на наукових підходах, прагне розпізнати логіку процесу, актуалізуючи сам факт його перебігу, і виробляє деяку уявну схему розуміння і пояснення отриманих в ході спостереження подій, тобто здійснює експертизу розвитку кадрового потенціалу на відповідність критеріям стандарту розвитку індивідуальної та технологічної складової потенціалу [60]. Спостерігач є переважно пасивним учасником процесу, що становить уявлення про його характер, надає йому певного сенсу і значення. Модель процесу розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства можна досить умовно представити у вигляді схеми. На вході схеми розташовується початковий об'єкт, що підлягає подальшому перетворенню і що проходить проміжні стадії. На виході – об'єкт з новими, заздалегідь визначеними і заданими властивостями. Початковий об'єкт задається системою властивостей, наявність яких контролюється за допомогою стандартизованих засобів контролю і процедур вимірювання [60]. Оскільки у будь-якій системі завжди можливі флуктуації і контролюються не усі властивості об'єкта, то необхідно організувати постійний зворотний зв'язок між суб'єктом і об'єктом, і властивості кінцевого продукту мають задаватися з урахуванням інтервалу допустимих значень. Початковим об'єктом перетворення найчастіше виступають кількісні та якісні характеристики кадрового потенціалу [54].

Перетворення в кінцевий об'єкт здійснюється за допомогою інструментів розвитку кадрового потенціалу залежно від стадій процесу розвитку (формування, використання і стабілізації кадрового потенціалу) [60]. Кінцевим результатом перетворення є формування характеристик використання кадрового потенціалу [54].

Враховуючи вищевикладене, розвиток кадрового потенціалу підприємства, на наш погляд, виявляється як відтворювальний цикл, тобто цикл, стадії якого характеризують стани, які проходить кадровий потенціал протягом зміни в часі. За результатами аналізу наукової літератури ми пропонуємо такі стадії циклу розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства: формування, розширення, стабілізація (зрілість) [61-65]. Метою стадії формування є зведення до мінімуму резерву нереалізованих можливостей, які зумовлені неузгодженням потенційних здібностей працювати й особистих властивостей людини з можливостями їх конкретного використання, потенційною та фактичною зайнятістю. Економічний зміст другої стадії розвитку кадрового потенціалу полягає в розширеному відтворенні кадрового потенціалу, який полягає в повноцінному розвитку людини. Суть такого розвитку – вдосконалення та розширення елементів кадрового потенціалу; забезпечення потреб працівників; умови праці тощо. Метою стадії стабілізації є утримання стійкості процесу розвитку кадрового потенціалу, тобто позитивної динаміки. Суть її полягає у виборі між орієнтацією на функціонування (підтримка працездатності кадрового потенціалу в наявній якості та кількості) й розвитком (підготовкою кадрового потенціалу підприємства до наступних змін; запобіганням кризі, яка неминуха, якщо підприємство не зможе знайти новий продукт, змінити напрям діяльності).

Для оптимізації торговельно-технологічного процесу, зниження рівня витрат на персонал необхідно провести аналіз діяльності, виявити джерела втрат і побудувати роботи максимально ефективно. Персонал необхідно включити в реорганізаційну, інноваційну діяльність.

Щоб ефективніше використовувати кадровий потенціал, кадровий менеджмент підприємства має продумати систему планування кар'єри, формування кадрового резерву, організації навчання й просування персоналу.

Саме в ситуації стабільності персонал починає сприймати кар'єрні плани, плани зростання винагороди як обґрунтовані та реальні інструменти планування свого життя. Не викликає сумніву той факт, що кожній стадії відтворювального циклу розвитку кадрового потенціалу властиві певні характеристики, що найбільш повно описують її поточний стан. Критерії визначення стадії відтворювального циклу розвитку кадрового потенціалу систематизовано нами в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Критерії визначення стадії розвитку кадрового потенціалу

Стадії розвитку кадрового потенціалу		Критерії
Формування		Формування команди професіоналів. Адаптація нових співробітників. Формування стандартних і ключових компетенцій і становлення (розкриття) операційних, управлінських, аналітичних здібностей. Формування кадрового потенціалу, що пов'язаний із дослідницькою діяльністю (маркетингового, інноваційного)
Розширення		Розвиток нових співробітників. Підвищення рівня компетентності нового персоналу. Гнучкість та адаптивність кадрового потенціалу. Розвиток управлінського потенціалу. Розширення і поглиблення наявних професійних компетенцій. Накопичення професійного досвіду. Широка спеціалізація персоналу.
Стабілізація	Позитивна динаміка	Придбання персоналом нових знань, умінь, навичок. Професійна реалізація. Навчання новим кваліфікація, підготовки персоналу до виконання нових виробничих функцій, заняття нових посад, рішення нових завдань. Залучення персоналу до інноваційної діяльності. Максимальна результативність персоналу.
	Негативна динаміка	Зниження рівня компетенцій через підвищення плинності ключових працівників. Обмеження потоку нових кадрових технологій, ідей, методів управління. Скорочення професійної реалізації. Вузькоорієтовані працівники. Падіння ефективності та рівня гнучкості розвитку кадрового потенціалу. Перепідготовка та збереження найбільш висококваліфікованих співробітників.

Аналіз літератури у сфері теорії ЖЦО дав змогу створити узагальнену п'ятифазну модель ЖЦО, що включає фази: народження (створення) підприємства – I, фазу розвитку – II, фазу зрілості – III, фазу розквіту – IV, фазу

спаду – V [66-69]. Нечисленні емпіричні дослідження тією чи іншою мірою підтверджують обґрунтованість такої моделі, проте немає жодних доказів того, що існує закономірність руху підприємства саме в такій послідовності. Розглянемо детальніше функціонування підприємства при його знаходженні на різних етапах життєвого циклу [61, 67, 68, 70]:

I – фаза народження (створення) підприємства – життєвий цикл підприємства починається з інновації, нововведення, яке може торкатися як підходу формування маленької структури підприємства, так і місця розташування, асортименту продукції, формування системи збуту тощо. Прибуток спочатку може бути невеликим або бути відсутнім зовсім, проте швидко підвищується зі зростанням продажів. Конкуренти на цьому етапі відсутні, але ризики досить високі. Така стадія може тривати від трьох до п'яти років. Головні завдання на цьому етапі – вирішення організаційних питань і мінімізація інвестицій. Визначальними характеристиками підприємства на ньому є монопродуктовий характер операційної діяльності, неформальна організаційна структура, підприємницький тип поведінки керівників, переважна інноваційність продуктів

II – фаза розвитку – характеризується розширенням товарного (асортиментного) портфеля підприємства, зростанням продажів, формалізацією організаційної структури, що підтримує делегування повноважень керівниками, актуалізацією функціонального управління (особливо поширенням ролі планування). Підприємство розвивається, прибуток і продажі збільшуються, він починає домінувати на ринку. З'являються конкуренти, але кількість їх невелика, і небезпеки вони не становлять. Основні витрати в цей період припадають на розширення штату, модернізацію і підтримку зростання та впливу на ринку. У кінці фази зростання магазин досягає піку прибутковості. У середньому етап зростання триває близько восьми років.

III – фаза зрілості – спостерігається збільшення не тільки продажів, але й прибутку, більше уваги приділяється операційній ефективності. Разом з тим подальша “рутинізація” підвищує жорсткість організаційної структури, коли існуючі правила та процедури починають стримувати інноваційність і гнучкість підприємства та спричиняють поступову втрату адаптаційних здібностей. На

цьому етапі магазин зберігає свій вплив на ринку, але прибуток його зменшується з ряду причин: з'являється багато нових конкурентів, як прямих, так і непрямих, таких, що перебувають на початкових стадіях життєвого циклу, а тому успішніших і швидкозростаючих. Темпи зростання продажів падають, з'являються надлишки нереалізованих товарів. Основне завдання магазину – постаратися зберегти статус-кво, і якомога довше триматися “на поверхні”. Успіх у цьому може забезпечити професійний менеджмент.

IV – фаза розквіту – на цьому етапі свого розвитку магазин досягає вершини успіху, піку прибутків. Спостерігається стабільність надходження прибутків. Загальний стан магазину стабілізується: обсяг реалізації досяг свого максимуму; максимуму досягають і доходи (прибуток), які отримує магазин.

V – фаза спаду – етап спаду характеризується зменшення обсягів продажів і прибутку, масовим відпливом покупців. На цьому етапі підприємство ніби “пливе за течією” в очікуванні неминучого кінця. Опора на минулі досягнення та автоматичне копіювання стратегії, що вже була реалізована, як правило, призводить лише до подальшого занепаду та збільшує ймовірність банкрутства підприємства. Тривалість цієї стадії життєвого циклу магазину визначити важко – усе залежить від конкретної ситуації. Таким чином, узагальнюючи наведені вище результати дослідження, можна стверджувати, що кожна фаза життєвого циклу підприємства роздрібної торгівлі характеризується своїм напрямом розвитку з урахуванням стадії розвитку кадрового потенціалу (таблиця 1.3).

Кожна стадія розвитку кадрового потенціалу відіграє в розгортанні життєвого циклу підприємства свою роль. У ній готуються умови й передумови для переходу циклу в наступну фазу. Під час переходу системи від одного типу до іншого, на нашу думку, наявність характеристик залишається, але змінюється їх внутрішній зміст і пріоритетність, що необхідно враховувати при управлінні розвитком кадрового потенціалу у рамках певних стадій його розвитку і фаз життєвого циклу підприємства.

Таблиця 1.3 – Характеристика стадій розвитку кадрового потенціалу на різних фазах життєвого циклу підприємства

Фаза життєвого циклу підприємства	Стадії розвитку кадрового потенціалу		
	Формування	Розширення	Стабілізація
1	2	3	4
Народження	Первинне визначення концептуальної моделі, стратегії, політики розвитку відповідно до зовнішніх і внутрішніх факторів його функціонування. Формування команди професіоналів	Екстенсивний розвиток, забезпечення умов для найбільш ефективної реалізації творчого і фізичного кадрового потенціалу працівників. Адаптація нових співробітників. Формування стандартних і ключових компетенцій. Становлення (розкриття) операційних, управлінських, аналітичних здібностей.	Відносна несуперечлива відповідність усіх складових елементів кадрового потенціалу. Відповідність кадрового потенціалу цілями організації і повне виконання свого призначення, цілей і завдань. Формування кадрового потенціалу, пов'язаного із дослідною діяльністю
Розвиток	Уточнення стратегії розвитку кадрового потенціалу з урахуванням динамічних факторів, і на основі цього деталізації політики професійного зростання. Розвиток нових співробітників	Посилення внутрішньої організаційної мобільності через трудові переміщення, перерозподіл, ротацію працівника. Підвищення рівня компетентності нового персоналу.	Розвиток кадрового потенціалу досягає найбільшої своєї ефективності. Гнучкість та адаптивність кадрового потенціалу

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
Зрілість	Збалансованість кількості робочих місць і чисельності працівників за допомогою правильного розставляння працівників, підготовка резерву, розвиток інтеграційних кваліфікацій	Розвиток управлінського потенціалу. Розширення і поглиблення наявних професійних компетенцій. Накопичення професійного досвіду. Широка спеціалізація персоналу	Перегляд рівня компетентності персоналу. Розробка персональних планів розвитку співробітників, які досягли максимальних результатів
Розквіт	Набуття персонально нових знань, умінь, навичок. Професійна реалізація	Навчання новим кваліфікаціям, підготовки персоналу до виконання нових виробничих функцій, заняття нових посад, рішення нових завдань	Залучення персоналу до інноваційної діяльності. Максимальна результативність персоналу
Спад	За якісними й кількісними параметрами кадровий потенціал істотно перевершує поставлені перед ним цілі. Зниження рівня компетенцій через підвищення плинності ключових працівників	Глибокий розлад і дезорієнтація найбільш суттєвих цілей, функцій, елементів кадрового потенціалу підприємства, форм і методів його функціонування та розвитку. Обмеження потоку нових кадрових технологій, ідей, методів управління. Скорочення професійної реалізації. Вузькорієнтовані працівники	Падіння ефективності та рівня гучності розвитку кадрового потенціалу. Перепідготовка та збереження найбільш висококваліфікованих співробітників.

Метою запропонованої моделі стадійного процесу розвитку кадрового потенціалу з урахуванням фаз життєвого циклу підприємства є відображення потреби в розвитку кадрового потенціалу підприємства за принципом: “Правильні вміння в правильному місці в правильний час” [71]. Модель стадійного процесу

розвитку кадрового потенціалу з урахуванням фаз життєвого циклу підприємства – це модель, згідно з якою підприємство, враховуючи послідовність руху кадрового потенціалу відповідно до стадій розвитку і фаз життєвого циклу підприємства, має можливість ефективно використовувати й розвивати свій кадровий потенціал; яка детально вказує на конкретні характеристики, за рахунок чого й набуває особливої цінності, значущості, дієвості, а також забезпечує ефективність системи виміру результатів.

Таким чином, на різних стадіях життєвого циклу перед торговельним підприємством постають різні завдання формування та розвитку його кадрового потенціалу із акцентуванням уваги спочатку на базових елементах його структури та поступовим посиленням функціональних видових проявів. Оскільки процес розвитку кадрового потенціалу підприємства розглядається як створення системи його характеристик, здібностей і компетенцій для досягнення визначених цілей діяльності, які змінюються за стадіями життєвого циклу, то його основними детермінантами мають виступати умови, за яких цей процес перетворюється в реальну дійсність. Визначення таких детермінант має становити основу подальших досліджень і сприятиме збагаченню концепції розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства дієвою системою безперервного розвитку його кадрового потенціалу [72].

Висновок до розділу 1

В розділі досліджено кадровий потенціал як економічна категорія. Визначено, що кадровий потенціал це сукупність потенційних здібностей і можливостей кадрів підприємства, які використовуються або можуть бути використані в певний момент часу, щоб забезпечити виконання завдань перспективного розвитку підприємства і досягнення його цілей.

Досліджено фактори, що визначають формування кадровий потенціал. Визначено принципи на основі яких повинно базуватися формування потенціалу, а саме: принцип поваги до людини, принцип правової та соціальної захищеності, принцип оптимізації кадрового потенціалу підприємства, принцип комплементарності управлінських ролей.

Принципи за якими формується система управління кадровим потенціалом в організації; поділяються на дві групи: принципи, які характеризують вимоги до формування кадрового потенціалу, і принципи, які визначають напрями розвитку потенціалу.

Досліджено теоретичні основи розвитку кадрового потенціалу підприємства. Визначено, що розвиток кадрового потенціалу підприємства – це процес дискретної, складної трансформаційної дії організації на вдосконалення характеристик кадрового потенціалу для самореалізації і своєчасного формування додаткових характеристик, що забезпечують розвиток підприємства.

Розвиток кадрового потенціалу запропоновано розглядати як соціально-економічний потік-процес у вигляді руху ресурсів-результатів, видів діяльності-споживання за стадіями циклу розвитку.

Розглянуто також особливості розвитку кадрового потенціалу підприємства відповідно до його життєвого циклу.

Таким чином, набули подальшого розвитку теоретичні основи розвитку кадрового потенціалу на основі дослідження сутності поняття «трудовий, кадровий потенціал», розвиток кадрового потенціалу, визначення факторів та принципів формування кадрового потенціалу, особливостей розвитку кадрового потенціалу за стадіями циклу розвитку, що дозволило запропонувати комплекс заходів щодо забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства.

2 Аналіз діяльності ВП Локомотивне депо Харків-Сортувальний

2.1 Характеристика локомотивного депо Харків-Сортувальний

Локомотивне депо Харків-Сортувальний (ТЧ-10) є одним з найбільших та найважливіших депо в Україні. Депо розташоване в місті Харків, яке є важливим житловим та промисловим центром України. Його місцезнаходження у стратегічному місці дозволяє забезпечувати ефективну роботу залізничних перевезень у регіоні.

Депо Харків-Сортувальний є великим за своїми розмірами та потужностями. Воно забезпечує обслуговування, ремонт та модернізацію локомотивів різних типів, що вимагає наявності значної інфраструктури та персоналу. Депо має розвинену інфраструктуру, яка включає різні цехи технічного обслуговування та ремонту локомотивів, склади для зберігання запасних частин та матеріалів, майданчики для паркування та розміщення локомотивів. Основною функцією депо є технічне обслуговування та ремонт локомотивів. Воно проводить планове технічне обслуговування, поточний ремонт, середній ремонт та капітальний ремонт локомотивів для забезпечення їх безперебійної та ефективної роботи.

Депо має висококваліфікований персонал, який складається з механіків, електриків, слюсарів та інших спеціалістів. Їхні знання та навички дозволяють ефективно проводити технічне обслуговування та ремонт локомотивів.

Також депо Харків-Сортувальний відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності залізничних перевезень та функціонуванні залізничної системи України. Воно забезпечує безперебійну та якісну роботу локомотивів, що є важливим чинником для розвитку транспортної інфраструктури та економіки країни.

Економічна діяльність локомотивного депо Харків - Сортувальний має велике значення для забезпечення безперебійного функціонування залізничного транспорту та ефективної роботи локомотивів. Основні аспекти економічної

діяльності депо включають:

Технічне обслуговування локомотивів: Локомотивне депо Харків-Сортувальний забезпечує проведення планового технічного обслуговування локомотивів. Це включає перевірку стану різних систем та компонентів локомотива, заміну масел та робочих рідин, діагностику та виявлення несправностей. Технічне обслуговування спрямоване на збереження та підтримання оптимального технічного стану локомотивів.

Ремонт локомотивів: Депо також проводить ремонт та відновлення локомотивів. Це включає поточний ремонт, середній ремонт та капітальний ремонт. Під час ремонтних робіт виконуються розбірка, очищення, заміна деталей та компонентів, виконання ремонтних операцій згідно з технологічними процесами. Метою ремонту є відновлення локомотивів до оптимального робочого стану та забезпечення їхньої безперебійної роботи.

Запасні частини та матеріали: Депо має склади для зберігання запасних частин, комплектуючих та матеріалів, необхідних для технічного обслуговування та ремонту локомотивів. Це включає різні деталі, такі як запчастини двигуна, трансмісії, електричні компоненти, системи охолодження тощо. Оптимальне управління запасними частинами та матеріалами є важливим аспектом економічної діяльності депо.

Ефективність використання ресурсів: Депо Харків-Сортувальний прагне досягти оптимального використання ресурсів, таких як робоча сила, енергія, матеріали та обладнання. Це включає раціоналізацію робочих процесів, впровадження енергоефективних технологій, контроль витрат та впровадження заходів щодо підвищення продуктивності та зниження витрат.

Фінансовий аспект: Ефективна фінансова управління є ключовим аспектом економічної діяльності депо. Це включає планування та контроль бюджету, управління витратами, раціональне використання фінансових ресурсів, виконання фінансових зобов'язань та забезпечення стабільної фінансової позиції депо.

Всі ці аспекти економічної діяльності локомотивного депо Харків-Сортувальний спрямовані на забезпечення безперебійної та якісної роботи локомотивів, зниження витрат та підвищення ефективності використання

ресурсів.

Локомотивне депо Харків-Сортувальний веде свій баланс, який входить до зведеного балансу служби локомотивного господарства, має поточні та інші рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням, штампи, власні банки і інші, подібні реквізити. Локомотивне депо в своїй діяльності керується, чинним законодавством, наказами Міністерства інфраструктури України, наказами та розпорядженнями регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця» та власним положенням.

Майно локомотивного депо складають основні фонди, обігові кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в його балансі.

Свою виробничо-фінансову діяльність депо планує і здійснює за погодженням з галузевою службою локомотивного господарства регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця» у відповідності з виробничим завданням залізниці, кошторисом експлуатаційних витрат депо, економічними нормативами. Депо розробляє в установленому порядку річні, квартальні плани об'ємів перевезень, пробігу локомотивів, плани ремонту та обслуговування тягового рухомого складу і ремонту основних фондів, фінансові плани по праці для підрозділів, підпорядкованих депо.

Організація роботи відділу головного технолога локомотивного депо.

Завдання відділу головного технолога локомотивного депо полягають у керуванні технічним процесом та підтриманні оптимального рівня ефективності експлуатації локомотивного парку. Головний технолог відповідає за впровадження сучасних технологій та найкращих практик у роботі депо з метою покращення надійності, безпеки та зниження витрат. До його основних завдань входять:

- планування обслуговування та ремонтів: Головний технолог співпрацює з технічним персоналом, щоб розробити оптимальний графік обслуговування та ремонтів локомотивів. Він враховує кількість локомотивів у депо, їхній технічний стан та розраховує необхідний обсяг робіт для забезпечення безперебійної роботи парку;

- впровадження нових технологій : Головний технолог стежить за

новинками технічних засобів, обладнання та методик ремонту та обслуговування локомотивів. Він оцінює можливості впровадження нових технологій у депо з метою підвищення продуктивності та зниження витрат;

- контроль якості ремонтів: Головний технолог забезпечує контроль за якістю виконаних ремонтних робіт. Він встановлює стандарти якості та вимоги до ремонтів, а також здійснює перевірку відповідності виконаних робіт цим стандартам;

- аналіз технічного стану: Головний технолог проводить аналіз технічного стану локомотивів та обладнання. Він враховує дані про пробіг, режими роботи, навантаження, а також результати діагностичних вимірювань та обстежень. На основі цього аналізу він визначає потребу в ремонтах, заміні деталей та оптимізації технічного обслуговування;

- планування бюджету: Головний технолог бере участь у плануванні бюджету депо на обслуговування та ремонт локомотивів. Він розраховує потреби у фінансових ресурсах для забезпечення ефективної роботи технічного відділу;

- управління персоналом: Головний технолог координує роботу технічного персоналу депо. Він організовує планові курси навчання, сприяє підвищенню кваліфікації співробітників, а також вирішує питання з набору нових спеціалістів.

У своїй роботі головний технолог використовує сучасні рішення, а саме:

- системи діагностики та моніторингу: Головний технолог користується спеціальними програмами та системами діагностики, які забезпечують постійний моніторинг технічного стану локомотивів. Ці системи дозволяють виявляти відхилення в роботі та попереджати про можливі поломки;

- системи управління обслуговуванням та ремонтом: Головний технолог використовує спеціальні програми для планування технічного обслуговування та ремонту локомотивів. Ці системи допомагають оптимізувати роботу технічного персоналу та забезпечують своєчасне виконання необхідних ремонтних робіт;

- ERP - системи (Enterprise Resource Planning): Ці системи дозволяють головному технологу ефективно управляти всіма аспектами технічного процесу, включаючи облік запасних частин, планування бюджету, контроль якості

ремонтів та звітність;

- системи аналізу даних: Для аналізу великих обсягів даних про технічний стан локомотивів, головний технолог може користуватися програмами для статистичного аналізу, дашбордами та візуалізацією даних.

Це допомагає виявляти тенденції, проблеми та покращувати прийняття рішень. Застосування сучасних програм та технологій допомагає головному технологу ефективно керувати технічним процесом у локомотивному депо, покращувати ефективність та забезпечувати безперебійну роботу локомотивного парку.

2.2 Аналіз основних показників експлуатаційної роботи локомотивного депо

Обсягові показники характеризують обсяг роботи, ефективність експлуатації локомотивів. Показниками обсягу експлуатаційної роботи локомотивного депо є: тонно-кілометри вантажного й пасажирського руху, локомотиво-кілометри в одиночному проходженні, підштовхуванні й подвійній тязі, локомотиво-кілометри пробігу в голові поїздів, лінійний пробіг і загальні локомотиво-кілометри по видах руху. Їх аналіз проводиться шляхом порівняння з аналогічними показниками попередніх років. Невиконання об'ємних показників приводить до зниження доходу та прибутку по перевезенням.

Обсягові показники роботи локомотивного депо за 2020-2022 рр. та їх аналіз наведені в таблицях 2.1, 2.2. Динаміка обсягових показників зображено на рисунку 2.1.

Із даних таблиць видно, що основним видом роботи локомотивного депо Харків-Сортувальний є вантажні перевезення. В 2022 році вони склали 5499,6 млн. т-км. Господарські перевезення досягли 143,0 млн. т-км. Розглянувши рисунок, можна зробити висновок, що в 2022 році відбулося збільшення обсягу пасажирських перевезень на 14,67 %, в порівнянні з 2022 роком, в той час, як обсяг господарських та вантажних перевезень зменшився на 2,85 % та 12,66 %

відповідно.

Таблиця 2.1 – Обсягові показники роботи, млн. т-км бруто

Показник	Значення за роками		
	2020	2021	2022
1	2	3	4
Обсяг перевезення, всього:	8812,1	8669,3	5642,6
- вантажний	8655,5	8492,8	5499,6
- господарський	156,6	176,5	143,0
у тому числі за видом тяги:			
а) теплотяга	8260,9	5320,5	616,8
- вантажний	8417,3	5469,2	719,4
- господарський	156,4	148,7	102,6
б) електротяга	234,2	3051,2	4820,6
- вантажний	234,0	3023,6	4780,2
- господарський	0,2	27,6	40,4
в) дизель-поїзди	-	0,2	-
- господарський	-	0,2	-

Таблиця 2.2 – Аналіз обсягових показників роботи локомотивного депо, %

Показник	Порівняно до попереднього року			
	2021 до 2020		2022 до 2021	
	Абс. відх., (+,-), тис.грн	Відн. відх., %	Абс. відх., (+,-), тис.грн	Відн. відх., %
1	2	3	4	5
Обсяг перевезення, всього:	-142,8	98,38	-8669,3	65,09
- вантажний	-162,7	98,12	-8492,8	64,76
- господарський	19,9	112,71	-176,5	81,02
у тому числі за видом тяги:				
а) теплотяга	-2940,4	64,41	-5320,5	11,59
- вантажний	-2940,4	64,41	-4703,7	11,59
- господарський	-2948,1	64,98	-5469,2	13,15
б) електротяга	-7,7	95,08	-148,7	69,00
- вантажний	2817	1302,82	-3051,2	157,99
- господарський	2789,6	1292,14	-3023,6	158,10
в) дизель-поїзди	27,4	13800,00	-27,6	146,38
- господарський	0,2	-	-0,2	0,00

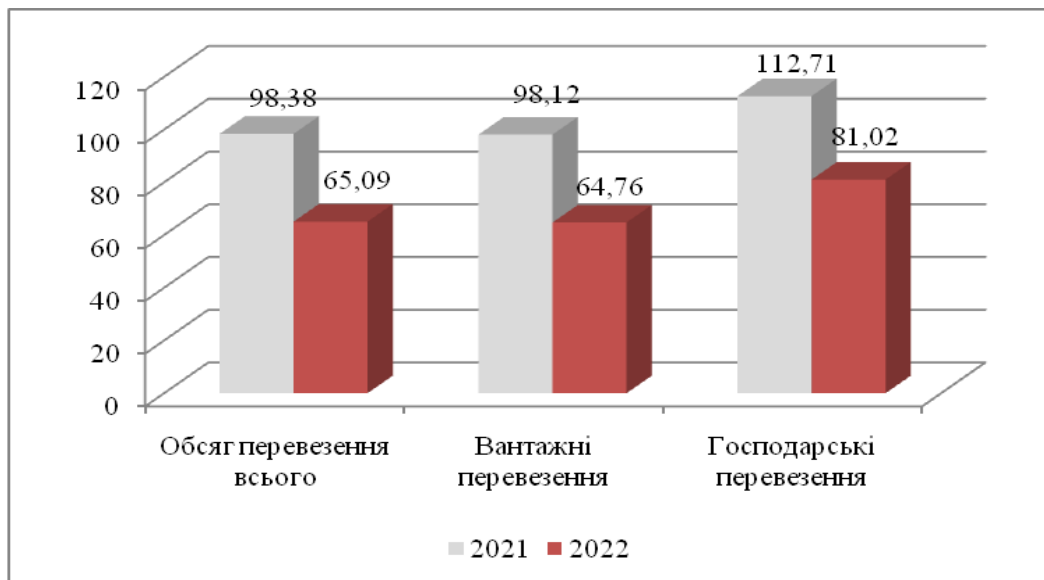


Рисунок 2.1 – Динаміка обсягових показників роботи депо, %

Із даних таблиць, рисунку 2.1 можна зробити наступний загальний висновок, що в 2020-2021 рр. в порівнянні з попередніми роками обсягові показники роботи в вантажному русі знизилися на 1,88 %, в господарському зросли на 12,71%. Якщо говорити про обсягові показники роботи в 2022 р. в порівнянні з попереднім роком роботи, то вони зменшились на 34,91 %. Як ми бачимо, розрахунок проведено за кожним видом перевезень.

У структурі перевезень за видами руху (рисунок 2.2) в 2020-2022 роках переважає обсяг перевезень у вантажному русі: його питома вага складає 98,22 %, 97,96% та 97,47 % від загального обсягу перевезень відповідно.

До якісних показників використання локомотивів відносяться: середньодобова продуктивність локомотива; середня вага поїзда; технічна швидкість; коефіцієнт допоміжного пробігу локомотива; деповський процент несправних локомотивів; кількість проведених вагоно-вагових поїздів; кількість тон вантажу перевезення понад норму; використання локомотивних бригад.

Якісні показники характеризують якість роботи локомотивного депо. Зниження якості використання локомотивів здійснює значний вплив на ефективність роботи локомотивного депо і залізниці в цілому. Значення якісних показників депо та їх аналіз наведено у таблиці 2.3.

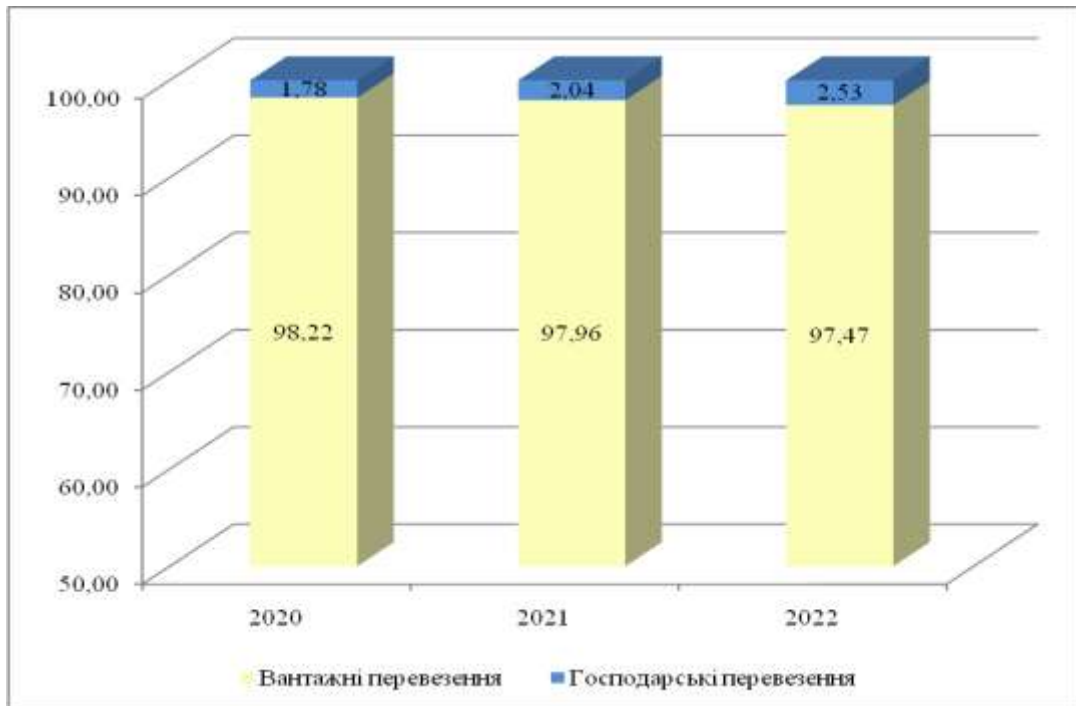


Рисунок 2.2 – Структура обсягів роботи відповідно до видів перевезення, %

Таблиця 2.3 – Якісні показники експлуатаційної роботи

Показник	2020	2021	2022	зміна			
				абсолютна		відносна	
				До 2021	До 2022	До 2021	До 2022
1. Технічна швидкість (км/час)							
теплотяга	37,7	38,4	35,0	0,7	-3,4	101,86	91,15
електротяга	43,9	44,1	42,9	0,2	-1,2	100,46	97,28
2. Середньодобовий пробіг локомотивів у вантажному русі (км/добу)							
теплотяга	408,0	405,9	426,8	-2,1	20,9	99,49	105,15
електротяга	531,3	545,3	487,7	14	-57,6	102,64	89,44
3. Середня вага вантажного поїзду (т)							
теплотяга	3496,6	3453,3	3410,5	-43,3	-42,8	98,76	98,76
електротяга	3202,0	3433,4	3598,6	231,4	165,2	107,23	104,81
4. Середньодобова продуктивність локомотиву (тис.ткм. бр.)							
теплотяга	1185,4	1170,5	900,4	-14,9	-270,1	98,74	76,92
електротяга	1404,7	1495,1	1505,9	90,4	10,8	106,44	100,72
Експлуатаційний парк локомотивів	99	92	89	-7	-3	92,93	96,74

Технічна швидкість в 2022 р. в порівнянні з базовим роком, зменшилась на 8,85 % на теплотязі, та на 2,72 % на електротязі.

На зниження технічної швидкості можуть вплинути наступні фактори:

- приймання та відправлення потягів зі станції відбувається по наказу поїзних диспетчерів, що обумовлює не графікові зупинки на шляху слідування, зменшення швидкості руху;
- наявність в поїздах порожніх цистерн, хопердотаторів та ін. (швидкість з ними – 60км/год).

Середня вага поїзда в 2022 р. в порівнянні з базовим зменшилась на 1,24 % для теплотяги та збільшилась на 4,81% для електротяги. Це відбулось внаслідок загального збільшення вантажообігу.

Середньодобова продуктивність на теплотязі зменшилась на 23,08% внаслідок відправлення не повновагомих вагонів, а на електротязі зросла на 0,72% внаслідок збільшення вантажообігу для цього виду тяги. Також значно вплинуло на зміну продуктивності локомотива скорочення середньодобового пробігу.

2.3 Аналіз ремонтної роботи локомотивного депо

Тяговий рухомий склад в локомотивному господарстві складає найбільшу частину в загальній вартості виробничих фондів. Ефективність його використання – одна із найважливіших задач не тільки організаторів експлуатації, але й працівників ремонтного виробництва і служб технічного обслуговування в локомотивних депо.

Крім того, технічний стан тягового рухомого складу, його надійність є важливими факторами виконання головної задачі залізничного транспорту: забезпечення перевезень пасажирів і вантажів при безумовному виконанні безпеки руху поїздів. Конкурентність залізничних перевезень прямо залежить від технічних можливостей і стану тягового рухомого складу.

В теперішній час у локомотивному депо Харків-Сортувальний виконуються наступні види технічного обслуговування і планово-попереджувальних ремонтів:

- технічні обслуговування (ТО-1; ТО-2; ТО-3) для попередження появи

несправностей і підтримання локомотивів в працездатному стані і належному санітарно-гігієнічному стані, які забезпечують його безперебійну роботу і безпеку руху;

- технічне обслуговування ТО-4 для обточки бандажів колісних пар без викатки їх із-під локомотивів з метою підтримання оптимальної величини їх прокату;

- поточний ремонт (ПР-1; ПР-2; ПР-3) для відновлення основних експлуатаційних характеристик і працездатності локомотивів у відповідних міжремонтних періодах, шляхом ревізії, ремонту і заміни окремих деталей, вузлів і агрегатів, регулювання і випробування, а також часткової модернізації (КР-1).

Виконання загальної програми поточних та капітальних ремонтів наведено в таблиці 2.4 зображено динаміку виконання ремонтних робіт.

Таблиця 2.4 – Виконання загальної програми поточних та капітальних ремонтів, одиниць

Вид ремонту	ТРС	2020	2021	2022
1	2	3	4	5
КР-2	ЧС-7	-	3	-
	ВЛ-82м	-	-	2
	ВЛ11	-	-	-
	ТЕП70	1	-	4
	ЧМСЗ	-	1	-
	ЄР2Р	1	-	-
КРП	ЧМЕ-3	-	1	-
	ЧС-2	-	-	3
	ВЛ80К	-	-	-
	2ТЕ116	3	-	-
ТРЗУ	ТЕП-70	2	1	1
ТРЗ	ТЕП70	19	17	18
	ТГМ	1	2	2
	2М62	-	3	-
	ВЛ11	-	1	-
ТР2	Рейки	2	3	2
	ТЕП150	-	1	-

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5
ТР1	ТП70, ТЕП150	77	83	91
	2ТЕ116	156	71	98
	2М62	24	6	20
	ТГМ	17	15	9
	Рейки	-	12	8

Перевиконання ремонту локомотивів при постійному загальному пробігу локомотивів приводять до завищення експлуатаційних витрат депо, а недовиконання - до збільшення міжремонтних пробігів, що в кінцевому підсумку знижує експлуатаційну надійність локомотивів і по цій причині допускаються псування на шляху їх прямування.

2.4 Аналіз трудових ресурсів

Узагальнюючим показником ефективності і результативності праці є її продуктивність, що характеризує об'єми виготовленої продукції або здійснених послуг на одиницю витрат праці.

Продуктивність праці — це виготовлення продукції одним працівником за певний період. Або це кількість праці, яка витрачається, на виготовлення одиниці продукції [73].

Продуктивність праці є вирішальним чинником підвищення ефективності виробництва. Економічна суть продуктивності праці полягає в тому, що вона виражає співвідношення між кількістю виробленої продукції і витратами праці на її виготовлення. Отже, вона характеризує ефективність цих витрат в процесі виробництв [74].

Виконання плану з продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати наведено у таблиці 2.5. Динаміка показників, що характеризують продуктивність праці представлено на рисунку 2.3.

Таблиця 2.5 – Виконання плану з продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати

Показник	2020	2021	2022	Абсолютна зміна		Відносна зміна, %	
				До 2021	До 2022	До 2021	До 2022
Обсяг перевезення, млн. т-км бруто	8812,1	8669,3	5642,6	-142,8	-3026,7	98,38	65,09
Контингент усього депо, ос.	1152	1152	952	0	-200	100,00	82,64
Продуктивність праці експлуатаційного штату, тис. т-км бруто/ос.	7649,39	7525,43	5927,10	-123,958	-1598,33	98,38	78,76
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	9000	12000	12500	3000	500	133,33	104,17

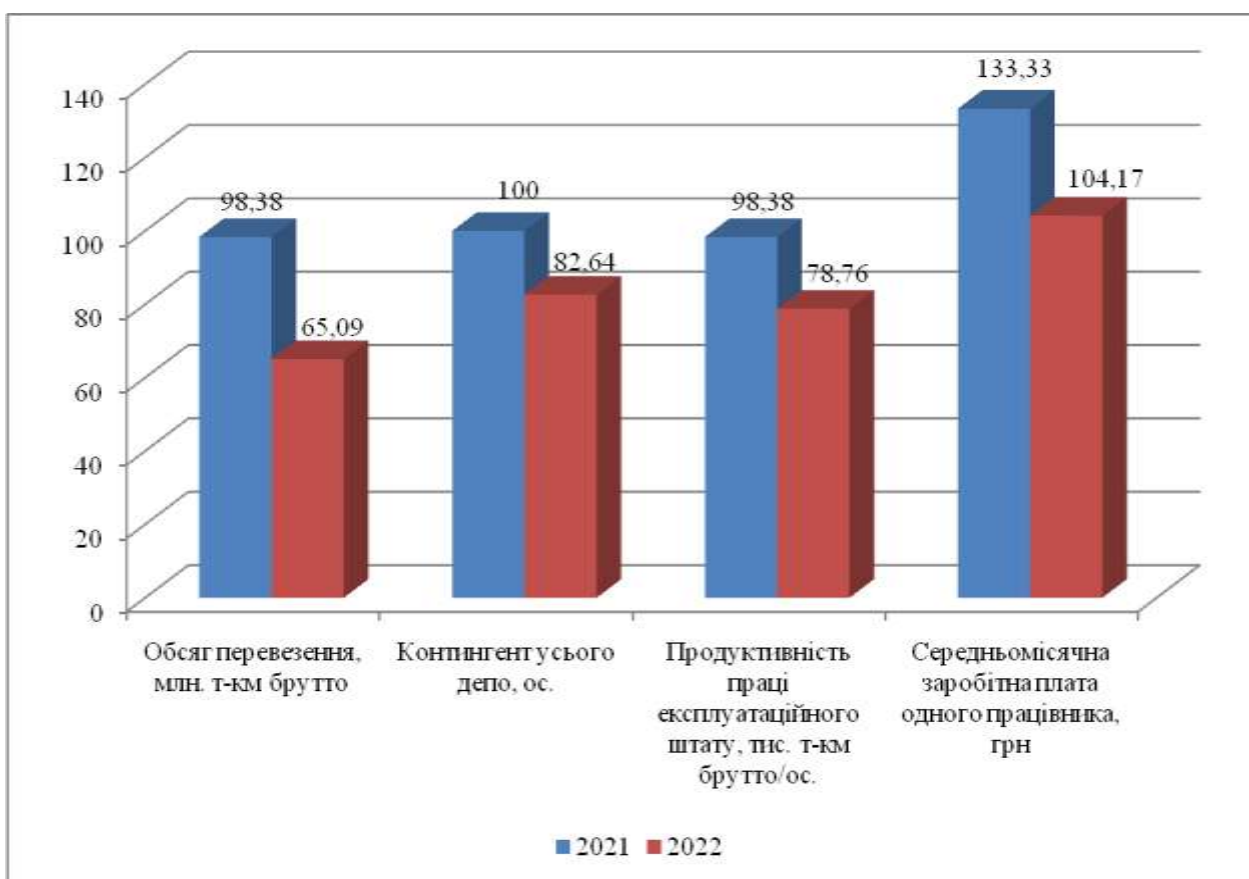


Рисунок 2.3 – Темпи росту продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати, %

На збільшення середньомісячної заробітної плати з основної та підсобно-

допоміжної діяльності вплинули наступні фактори: збільшення мінімальної заробітної плати, зменшення чисельності контингенту, збільшення премій по фонду заробітної платні, поєднання професій і розширення зон обслуговування. Для розробки заходів по підвищенню використання трудових і матеріальних ресурсів необхідно більш докладно виконати аналіз показників плану по праці.

Чисельність працівників - економічний показник, який визначає кількість працівників певних категорій та професій, що зайняті єдиною господарсько-виробничою діяльністю на підприємстві [73-75].

Дані про чисельність робітників локомотивного депо Харків-Сортувальний по видам робіт за період, що аналізується, наведені у таблиці 2.6 та рисунку 2.4.

Таблиця 2.6 – Виконання плану по чисельності персоналу

Середньоспискова чисельність за видами діяльності	2020	2021	2022	Абсолютна зміна		Відносна зміна у %	
				До 2021	До 2022	До 2021	До 2022
Усього по депо, у тому числі:	1152	1152	952	0	-200	100	82,64
Перевезення	940	920	764	-20	-156	97,87	83,04
Кап. ремонт	137	181	121	44	-60	132,12	66,85
Підсобно-допоміжна діяльність	75	51	67	-24	16	68	131,37



Рисунок 2.4 – Структура персоналу підприємства за видом діяльності в 2022 р., %

Як видно з рисунка 2.4, основна частина контингенту підприємства задіяна в процесі перевезень, в 2022 р. цей показник досяг 80,25 %.

2.5 Аналіз ефективності використання основних виробничих фондів локомотивного депо

Основні фонди - це та частина активів (господарських засобів підприємства), яка розрахована на використання їх підприємством протягом тривалого періоду часу (більше одного року) і поступово (по частинах) втрачає свою вартість.

Основні фонди визначають характер матеріально-технічної бази виробничої сфери на різних етапах її розвитку. Зростання й удосконалення засобів праці забезпечують безперервне підвищення технічної оснащеності та продуктивності праці виробничого персоналу. Знаряддя праці, які є найбільш активною частиною основних фондів, становлять матеріальну основу виробничої потужності підприємства [73].

До основних виробничих фондів відносять засоби праці, за допомогою яких виготовляється продукція, виконується та чи інша робота. Це виробничі будинки, споруди, силові машини й устаткування, робочі машини й устаткування, вимірювальні прилади і лабораторне обладнання, транспортні засоби, робоча та продуктивна худоба, багаторічні насадження, інструменти та інвентар (крім швидкозношуваних) [73-76].

Потрібно постійно покращувати технічний стан основних фондів, за рахунок введення нових об'єктів, ліквідації застарілих основних засобів, тим самим підвищуючи ефективність роботи підприємства.

Взагалі спостерігаємо тенденцію зростання вартості основних фондів на протязі періоду, що аналізується, це свідчить про те, що локомотивне депо оновлює основні засоби, хоча і не значною мірою (рисунок 2.5, таблиця 2.7).

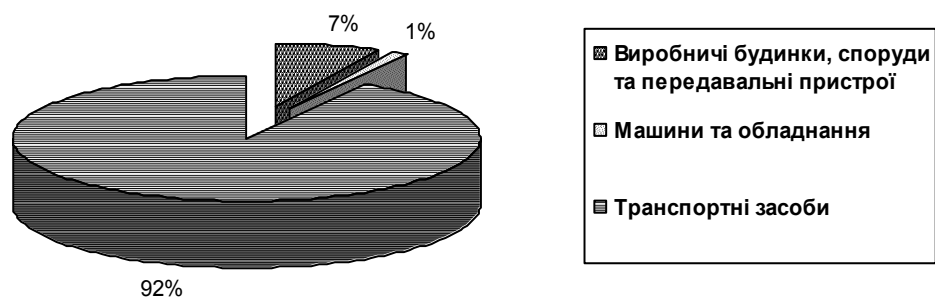


Рисунок 2.5 - Структура основних фондів в 2022 р., %

Таблиця 2.7 – Аналіз основних фондів локомотивного депо Основа

Група основних фондів	2020	2021	2022	Зміна			
				Абсолютна (+,-)		Відносна, %	
				До 2021	До 2022	До 2021	До 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Виробничі будинки, споруди та передавальні пристрої, тис. грн	132657,0	133579,0	133685,0	922	106	100,70	100,08
Машини та обладнання, тис. грн	15991,1	17144,0	20400,0	1152,9	3256	107,21	118,99
Транспортні засоби, тис. грн	1601231,1	1634669,1	1672197,0	33438	37527,9	102,09	102,30
Інструменти, прилади, інвентар (меблі), тис. грн	186,7	201,0	211,0	14,3	10	107,66	104,98
Інші основні фонди, тис. грн	141,1	174,0	199,0	32,9	25	123,32	114,37

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
Малоцінні необоротні матеріальні активи, тис. грн	761,2	815,0	962,0	53,8	147	107,07	118,04
Багаторічні насаження, тис. грн	10,1	11,9	12,0	1,8	0,1	117,82	100,84
Разом, тис. грн	1750978,3	1786594,0	1827661,1	35615,7	41067,1	102,03	102,30

В таблиці 2.8 наведено аналіз показників руху, технічного стану й ефективності використання основних виробничих фондів, а на рисунку 2.6 – їх динаміку.

Таблиця 2.8 – Аналіз показників руху, технічного стану та ефективності використання основних фондів локомотивного депо

Показник	2020	2021	2022	Зміна			
				Абсолютна (+,-)		Відносна, %	
				до 2021	до 2022	до 2021	до 2022
Вартість на початок року, тис. грн	1750978,3	1786594,0	1827661,1	35615,7	35615,7	102,03	102,30
Вартість на кінець року, тис. грн	1786594,0	1827661,1	1849249,0	41067,1	41067,1	102,30	101,18
Середньорічна вартість, тис. грн	1768756,1	1807127,5	1838455,5	38371,4	38371,4	102,17	101,73
Знос основних засобів, тис. грн	1410112,0	1449485,0	1463264,5	39373	39373	102,79	100,95
Коефіцієнт зносу	0,8053	0,8113	0,80975	0,006	0,006	100,75	99,81
Фондовіддача грн./грн	0,656	0,370	0,391	-0,286	-0,286	56,40	105,68
Фондоємність грн./грн	1,524	2,702	2,552	1,178	1,178	177,30	94,45

Середньорічна вартість основних виробничих фондів депо в 2022 році зросла на 2,30%, що свідчить про оновлення ОВФ. Позитивним є скорочення

коефіцієнта зносу. Так, якщо в 2021 році ОВФ були зношені на 81,13%, то в 2022 році ОВФ зношені на 80,97%.

Що стосується таких показників використання ОВФ, то фондovіддача в період 2020-2022 роки поступово зростає. У 2022 році вона зросла на 5,68%, що свідчить про впровадження заходів щодо ефективного використання ОВФ та часткове їх оновлення. Крім того, про ефективність використання ОВФ також свідчить і зменшення фондoємності, у 2022 він скоротився на 5,55%.

Динаміку фондovіддачі та фондoємності за період 2020-2022 рр. можна побачити на рисунку 2.6.



Рисунок 2.6 – Динаміка фондovіддачі та фондoємності за період 2020 – 2022 рр.

2.6 Аналіз експлуатаційних витрат локомотивного депо

Структура експлуатаційних витрат локомотивних депо відрізняється від структури витрат інших підрозділів залізничного транспорту. В них значно

більшу питому вагу займають витрати на паливо і електроенергію, і меншу – амортизаційні відрахування. Витрати на оплату праці, як і в цілому по залізницях, займають досить значну долю. На частку цих трьох елементів витрат припадає більш 80% експлуатаційних витрат депо. Експлуатаційні витрати пов'язані із здійсненням основної діяльності (експлуатаційної роботи).

Експлуатаційні витрати поділяються за елементами витрат:

1) витрати на заробітну плату – враховують витрати на оплату праці виробничого персоналу і тих працівників, які зайняті в експлуатаційній діяльності;

2) відрахування на соціальні заходи – визначені обов'язкові відрахування на державне соціальне страхування, пенсійний фонд, державний фонд зайнятості, на медичне страхування;

3) витрати на матеріали – враховують вартість куплених матеріалів, які будуть використовуватись в процесі виробництва на утримання та ремонт рухомого складу, постійних пристроїв, обладнання, будівель, споруд, вартість запасних частин, спеціальний одяг, малоцінні і швидкопсувні предмети та інше;

4) витрати на паливо – визначають вартість придбаного палива для всіх видів тяги поїздів, на освітлення, опалення, інші виробничі цілі;

5) витрати на електроенергію – враховують вартість придбаної електричної енергії на тягу поїздів, на освітлення, опалення, інші виробничі цілі;

6) амортизація – витрати на повне відновлення основних фондів, виходячи з їх балансової вартості і встановлених норм відрахувань.

По способу включення до собівартості витрати підрозділяються на прямі (80-85 % витрат локомотивного депо) і непрямі (15-20 % витрат локомотивного депо). Аналіз показників по експлуатаційним витратам і собівартості проводимо у відповідності з даними таблиці Структура експлуатаційних витрат наведено на рисунку 2.7, їх динаміка – на рисунку 2.8.

Таблиця 2.9 – Експлуатаційні витрати локомотивного депо Харків-Сортувальний

Найменування	2020	2021	2022	Абсолютна зміна (+,-)		Відносна зміна, %	
				до 2021	до 2022	до 2021	до 2022
Фонд оплати праці, тис. грн.	124436	165908	142820	41472	41472	133,33	86,08
Відрахування, тис. грн.	27376	36500	31420	9124	9124	133,33	86,08
Матеріали, тис. грн.	44689,6	33238,7	29287,0	-11450,9	-11450,9	74,38	88,11
Паливо, тис. грн.	148507,3	71104,3	91221,1	-77403	-77403	47,88	128,29
-у т.ч. тяга	130221,0	58850,0	77035,0	-71371	-71371	45,19	130,90
-у т.ч. госп.потреби	18286,3	12254,1	14185,8	-6032,2	-6032,2	67,01	115,76
Електроенергія, тис. грн.	18490,3	36242,2	41689,1	17751,9	17751,9	196,01	115,03
-у т.ч. тяга	17700,3	35205,6	40475,0	17505,3	17505,3	198,90	114,97
-у т.ч. госп.потреби	790,0	1036,0	1214,9	246	246	131,14	117,27
Амортизація, тис. грн.	26636,5	71487,1	70402,1	44850,6	44850,6	268,38	98,48
Інші витрати, тис. грн.	-23330,3	-7945,0	-11901,0	15385,3	15385,3	34,05	149,79
Всього експлуатаційних витрат, тис. грн.	366805,4	406535,3	394938,3	39729,9	39729,9	110,83	97,15

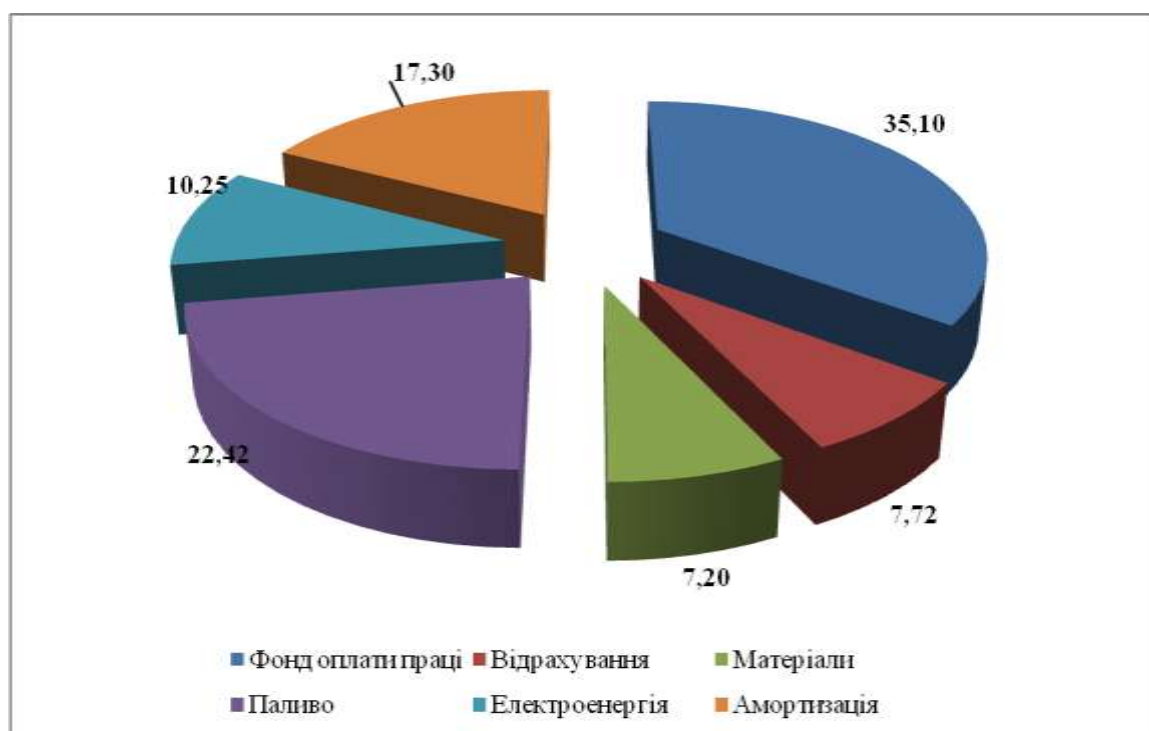


Рисунок 2.7 - Структура експлуатаційних витрат депо 2022 р., %

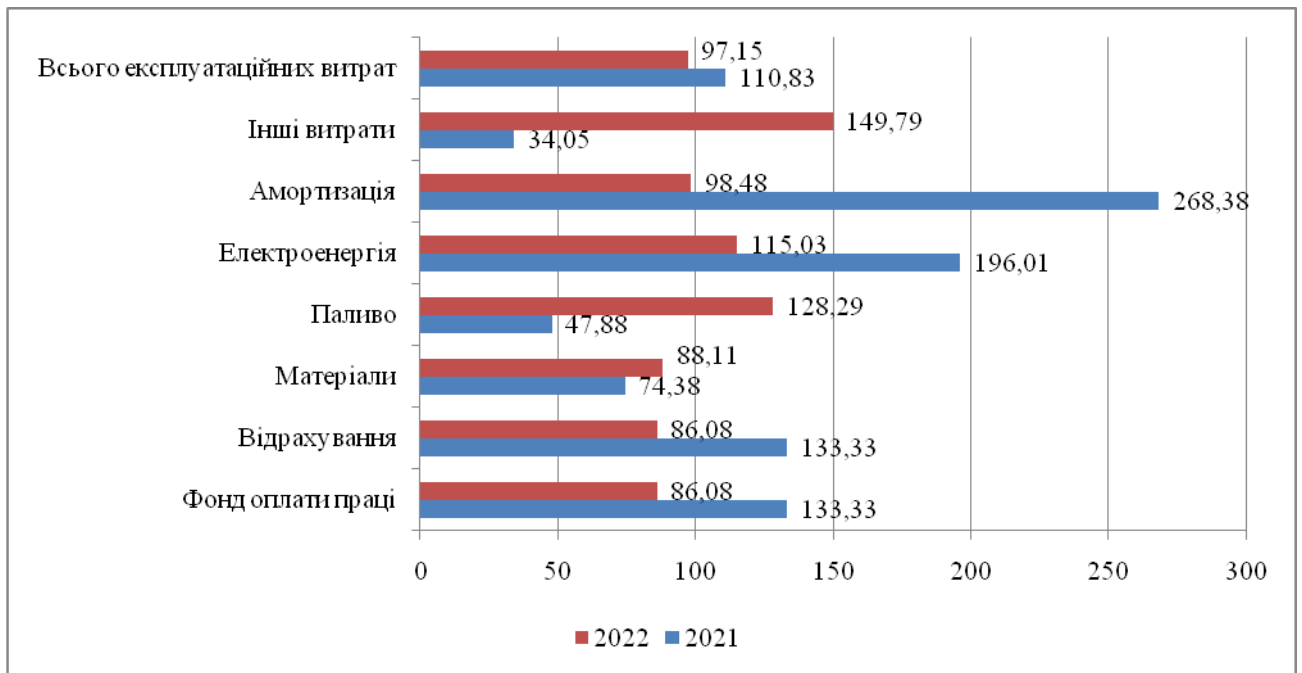


Рисунок 2.8 – Динаміка експлуатаційних витрат локомотивного депо, %

В 2022 р., порівняно з попереднім роком, експлуатаційні витрати зменшились на 2,85%. Це сталося за рахунок зменшення витрат на оплату праці, соціальні виплати, матеріали та амортизацію відповідно на 13,92%, 13,92%, 11,89% та 15,52%. Що стосується структури витрат, то в 2022 р., найбільшу частку в витратах займає фонд оплати праці – 35,10%, на другому місці витрати на паливо – 22,42%.

2.7 Аналіз підсобно-допоміжної діяльності локомотивного депо

Прибуток локомотивне депо отримує лише за рахунок реалізації послуг підсобно-допоміжної діяльності, а саме: паливне господарство, торгівля, громадське харчування, інші види діяльності та промислове виробництво.

До інших видів діяльності відносять: навантаження кранів, технічне обслуговування локомотивів, виготовлення товарно-матеріальних цінностей, робота локомотива, робота крана, послуги котельні, виготовлення дистильованої води,

зарядка вогнегасників, ремонт кранів, авто послуги, бригадний будинок, ремонт вузлів ТРС, зважування на автомобільних вагонах, сміттєспалювальна установка, доходи від Південної залізниці.

Дані про фінансові результати від підсобно-допоміжної діяльності наведені у таблиці.

Таблиця 2.10 - Аналіз підсобно-допоміжної діяльності локомотивного депо

Показник	2020	2021	2022	Зміна			
				Абсолют-тна (+,-)		Відносна, %	
				до 2021	до 2022	до 2021	до 2022
Реалізація послуг допоміжного виробництва, тис грн, всього							
дохід	2097,2	3679,5	2718,0	1582,3	-961,5	175,45	73,87
витрати	1733,3	3412,0	2439,0	1678,7	-973	196,85	71,48
Фінансовий результат	363,9	263,5	279,0	-100,4	15,5	72,41	105,88
У т.ч. – промислове виробництво							
дохід	317,1	609,9	309,0	292,8	-300,9	192,34	50,66
витрати	198,8	593,2	276,0	394,4	-317,2	298,39	46,53
Фінансовий результат	118,4	16,7	42,0	-101,7	25,3	14,10	251,50
- паливне господарство							
дохід	129,8	237,0	259,0	107,2	22	182,59	109,28
витрати	98,0	167,3	186,0	69,3	18,7	170,71	111,18
Фінансовий результат	31,8	69,7	63,0	37,9	-6,7	219,18	90,39
- громадське харчування							
дохід	441,0	578,7	448,0	137,7	-130,7	131,22	77,41
витрати	392,1	492,8	383,0	100,7	-109,8	125,68	77,72
Фінансовий результат	48,9	85,9	65,0	37	-20,9	175,66	75,67
- інші види діяльності							
дохід	1209,1	2254,0	1702,0	1044,9	-552	186,42	75,51
витрати	1044,1	2149,9	1678,0	1105,8	-471,9	205,91	78,05
Фінансовий результат	165,0	104,1	24,0	-60,9	-80,1	63,09	23,05
- рентабельність							
Рентабельність ПДД	20,1	15,0	22,3	-5,1	7,3	-	-

Згідно таблиці 2.10 можна зробити висновок, що прибуток від підсобно-допоміжної діяльності у звітному 2022 році складає 279,0 тис. грн., у тому числі від паливного господарства – 63,0 тис. грн.; громадського харчування – 65 тис. грн., від інших видів діяльності – 24 тис. грн.

Рентабельність у звітному 2022 році склала 22,3%, що є досить високим показником, при цьому цей показник постійно і динамічно змінюється, як в

сторону збільшення, так і зменшення, що говорить про нестабільну роботу підприємства.

2.8 Аналіз кадрового потенціалу локомотивного депо Харків-Сортувальний

Проведемо оцінку рівня розвитку кадрового потенціалу підприємства на основі компетенційного підходу. Оцінку пропонуємо здійснювати експертним шляхом на основі розробленої анкети. Експерти по кожній посаді заповнюють анкету, визначають ключові компетенції та виставляють для них рівні.

Узагальнений рівень розвитку корпоративних компетенцій пропонуємо визначати [78]:

$$I_{\text{корп}} = \frac{\sum_{i=1}^5 l}{5}, \quad (2.1)$$

де $I_{\text{корп}}$ – індекс рівня розвитку корпоративних компетенцій;

l – рівень компетенцій;

5 – кількість компетенцій в каталозі компетенцій.

Узагальнений рівень розвитку професійних компетенцій пропонуємо визначати:

$$I_{\text{проф}} = \frac{\sum_{i=1}^5 l}{5}, \quad (2.2)$$

де $I_{\text{проф}}$ – індекс рівня розвитку професійних компетенцій;

l – рівень компетенцій;

5 – кількість компетенцій в каталозі компетенцій.

Узагальнений рівень розвитку компетенцій результату та досвіду роботи пропонуємо визначати :

$$I_{\text{рез+досв}} = \frac{\sum_1^8 l}{8}, \quad (2.4)$$

де $I_{\text{рез+досв}}$ – індекс рівня розвитку компетенцій результату та досвіду роботи;

l – рівень компетенцій;

8 – кількість компетенцій в каталозі компетенцій.

Узагальнений рівень розвитку компетенцій потенціалу розвитку пропонуємо визначати:

$$I_{\text{потенц}} = \frac{\sum_1^7 l}{7}, \quad (2.5)$$

де $I_{\text{потенц}}$ – індекс рівня розвитку компетенцій потенціалу розвитку;

l – рівень компетенцій;

7 – кількість компетенцій в каталозі компетенцій.

Узагальнений рівень розвитку управлінських компетенцій пропонуємо визначати:

$$I_{\text{управ}} = \frac{\sum_1^9 l}{9}, \quad (2.6)$$

де $I_{\text{рез+досв}}$ – індекс рівня розвитку управлінських компетенцій;

l – рівень компетенцій;

9 – кількість компетенцій в каталозі компетенцій.

Результати оцінки представлено в таблиці 2.11

Таблиця 2.11 - Рівень розвитку компетенцій керівного складу, старших зміни, бригадирів ділянок локомотивного депо

Компетенція	Працівники				
	Начальник депо	Головний інженер	Глоовний механік	Диспечер	Старший пункту екіпірування
1	2	3	4	5	6
Компетентність	1,25	1,26	1,15	1,23	1,2
Клієнтоорієнтованість	1,1	1,1	1,1	1,15	1,2
Корпоративність та відповідальність	1,3	1,29	1,25	1,2	1,15
Якість та безпека	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3
Інноваційність	1	1	1	1	1
Індекс рівня корпоративних компетенцій	1,19	1,19	1,16	1,176	1,17
Рівень розвитку компетенцій	Майстерність	Майстерність	Майстерність	Майстерність	Майстерність
Володіння фаховими знаннями та навиками	1,25	1,2	1,19	1,2	1,15
Відповідальність	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
Уважність	1,25	1,19	1,19	1,2	1,2
Системне мислення	1	1,1	1,12	1,15	1,15
Знання підприємства та його цінностей	1,2	1,15	1,1	1,19	1,15
Індекс рівня професійних компетенцій	1,148	1,15	1,16	1,15	1,146
Рівень розвитку компетенцій	Досвід	Досвід	Досвід	Досвід	Досвід

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6
Рівень працездатності	1,25	1,2	1,2	1,19	1,2
Рівень якості продукції (послуг)	1,25	1,2	1,2	1,2	1,25
Інтенсивність праці	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25
Задоволеність працею	1,05	1,05	1,15	1,1	1,1
Рівень оперативності виконання робіт	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3
Орієнтація на результат	1,2	1,2	1,2	1,19	1,2
Орієнтація на команду	1,1	1,2	1,2	1,2	1,2
Дисциплінованість	1,3	1,2	1,2	1,2	1,2
<i>Індекс рівня компетенцій результату та досвіду роботи</i>	<i>1,2125</i>	<i>1,2</i>	<i>1,2125</i>	<i>1,20375</i>	<i>1,2125</i>
<i>Рівень розвитку компетенцій</i>	<i>Експертний</i>	<i>Експертний</i>	<i>Експертний</i>	<i>Експертний</i>	<i>Експертний</i>
Рівень інтелекту	1,1	1,05	1,06	1,01	1
Рівень свідомості	0,8	0,9	0,87	0,7	0,9
Рівень ділової активності	0,75	0,7	0,65	0,7	0,7
Рівень раціоналізаторської активності	1	1	1	1	1
Здатність до самонавчання	1,1	1,05	1,06	0,96	1,15

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6
Здатність до саморозвитку	1	1	1	1	1
Адаптованість	1,25	1,2	1,2	1,2	1,2
<i>Індекс рівня компетенцій потенціалу розвитку</i>	<i>1,000</i>	<i>0,986</i>	<i>0,663</i>	<i>0,939</i>	<i>0,993</i>
<i>Рівень розвитку компетенцій</i>	<i>Досвід</i>	<i>Досвід</i>	<i>Знання</i>	<i>Досвід</i>	<i>Досвід</i>
Лідерство	0,85	0,8	0,8	0,7	0,75
Організаторські здібності	1	1	1	1	1
Здатність до керівництва	0,9	0,75	0,8	0,65	0,7
Стратегічне мислення	1	1	1	1	1
Вміння контролювати	1,05	0,95	0,9	0,86	0,9
Креативність	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Комунікабельність	1,15	1,1	1,2	1,15	1,09
Орієнтація на довгострокові цілі	1,1	1,15	1,1	1,1	1,1
Здатність приймати рішення, вирішувати проблеми	1,15	1,2	1,2	1,15	1,15
<i>Індекс рівня управлінських компетенцій</i>	<i>0,978</i>	<i>0,950</i>	<i>0,956</i>	<i>0,912</i>	<i>0,921</i>
<i>Рівень розвитку компетенцій</i>	<i>Досвід</i>	<i>Досвід</i>	<i>Досвід</i>	<i>Досвід</i>	<i>Досвід</i>

Проведений аналіз рівня компетентності працівників локомотивного депо свідчить їх високу компетентність та ефективність використання кадрового потенціалу керівників. Керівний склад має потенціал до розвитку, який доцільно здійснювати шляхом формування дієвого інструментарію управління розвитком кадрового потенціалу підприємств залізничного транспорту. Проте слід пам'ятати і про працівників, робітників депо, розвиток потенціалу яких також вкрай важливий для подальшого розвитку депо.

Висновок до розділу 2

Локомотивне депо Харків-Сортувальний є відокремленим структурним підрозділом регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця». Локомотивне господарство забезпечує транспортування рухомого складу, маневрову роботу, роботу кранами на залізничному ходу, виконує ремонтні роботи рухомого складу.

Показниками обсягу експлуатаційної роботи локомотивного депо є: тонно-кілометри вантажного руху, локомотиво-кілометри в одиночному проходженні, підштовхуванні й подвійній тязі, локомотиво-кілометри пробігу в голові поїздів, лінійний пробіг і загальні локомотиво-кілометри по видах руху.

Якщо говорити про обсягові показники роботи локомотивного депо, то в обсязі перевезень 2022 року локомотивного депо Харків-Сортувальний домінують вантажні перевезення 5499,6 млн. т-км. Господарські перевезення досягли 143,0 млн. т-км.

До якісних показників використання локомотивів відносяться: середньодобова продуктивність локомотива; середня вага поїзда; технічна швидкість; коефіцієнт допоміжного пробігу локомотива; деповський процент несправних локомотивів; кількість проведених вагоно-вагових поїздів; кількість тон вантажу перевезення понад норму; використання локомотивних бригад.

Технічна швидкість в 2022 р. в порівнянні з базовим роком, зменшилась на 8,85 % на теплотязі, та на 2,72 % на електротязі.

На зниження технічної швидкості можуть впливати наступні фактори:

- приймання та відправлення потягів зі станції відбувається по наказу поїзних диспетчерів, що обумовлює не графікові зупинки на шляху слідування, зменшення швидкості руху;

- наявність в поїздах порожніх цистерн, хопердотаторів та ін. (швидкість з ними – 60км / год).

Аналіз обсягу роботи ремонтів локомотивів складається з вивчення і встановлення розміру та причин невиконання чи перевиконання заданої програми ремонту. Програма ремонту локомотивів повинна виконуватися, як правило на 100%.

Перевиконання ремонту локомотивів при постійному загальному пробігу локомотивів приводять до завищення експлуатаційних витрат депо, а недовиконання - до збільшення міжремонтних пробігів, що в кінцевому підсумку знижує експлуатаційну надійність локомотивів і по цій причині допускаються псування на шляху їх прямування.

Узагальнюючим показником ефективності і результативності праці є її продуктивність, що характеризує об'єми виготовленої продукції або здійснених послуг на одиницю витрат праці. Продуктивність праці у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. нижча на 78,76%. Контингент у звітному періоді 2022 року менший, ніж показник 2021 р. на 200 осіб. Спостерігається перевищення темпів росту заробітної плати над темпами росту продуктивності праці, що є негативним фактором діяльності підприємства.

Основні фонди - це та частина активів (господарських засобів підприємства), яка розрахована на використання їх підприємством протягом тривалого періоду часу (більше одного року) і поступово (по частинах) втрачає свою вартість.

За період з 2020 р. по 2022 р. загальна вартість основних засобів збільшилась на 5,6%. Головним чином це відбулося за рахунок збільшення вартості транспортних засобів, машин та обладнання; малоцінних необоротних активів; інструментів, приладів, інвентарю (меблів).

Взагалі спостерігаємо тенденцію зростання вартості основних фондів на протязі періоду, що аналізується, це свідчить про те, що локомотивне депо оновлює основні засоби, хоча і не значною мірою. Що стосується таких показників використання ОВФ, то фондовіддача в період 2020-2022 роки поступово зростає. У 2022 році вона зросла на 5,68%, що свідчить про впровадження заходів щодо ефективного використання ОВФ та часткове їх оновлення. Крім того, про ефективність використання ОВФ також свідчить і зменшення фондоємності, у 2022 він скоротився на 5,55%.

Структура експлуатаційних витрат локомотивних депо відрізняється від структури витрат інших підрозділів залізничного транспорту. В них значно більшу питому вагу займають витрати оплати праці та матеріали.

В 2022 р., порівняно з попереднім роком, експлуатаційні витрати зменшились на 2,85%. Це сталося за рахунок зменшення витрат на оплату праці, соціальні виплати, матеріали та амортизацію відповідно на 13,92%, 13,92%, 11,89% та 15,52%. Що стосується структури витрат, то в 2022 р., найбільшу частку в витратах займає фонд оплати праці – 35,10%, на другому місці витрати на паливо – 22,42%.

Прибуток локомотивне депо отримує лише за рахунок реалізації послуг підсобно-допоміжної діяльності, а саме: паливне господарство, торгівля, громадське харчування, інші види діяльності та промислове виробництво.

Прибуток від підсобно-допоміжної діяльності у звітному 2022 році складає 279,0 тис. грн., у тому числі від паливного господарства – 63,0 тис. грн.; громадського харчування – 65 тис. грн., від інших видів діяльності – 24 тис. грн.

Рентабельність у звітному 2022 році складає 22%, що є досить високий показником, при цьому цей показник постійно і динамічно змінюється, як в сторону збільшення, так і зменшення, що говорить про нестабільну роботу підприємства.

Оцінка рівня розвитку кадрового потенціалу керівного складу депо свідчить про досить високий його рівень та здатність до подальшого розвитку. компетентність та ефективність використання кадрового потенціалу керівників. Подальший розвиток кадрового потенціалу доцільно здійснювати шляхом формування дієвого інструментарію управління розвитком кадрового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

3 Комплекс заходів щодо забезпечення розвитку кадрового потенціалу ВП Локомотивне депо Харків-Сортувальний

3.1 Основні положення концепції розвитку кадрового потенціалу підприємств залізничного транспорту

Розвитком кадрового потенціалу підприємств залізничного транспорту доцільно здійснювати на основі компетентністному підходу, який, на відміну від існуючих, якісні, кількісні і структурні зміни трудового потенціалу персоналу забезпечує шляхом формування чітких критеріїв оцінювання складових трудового потенціалу (зокрема ціннісно-мотиваційної, кадрової, кваліфікаційної, професійної та організаційної); інтелектуального потенціалу працівників на основі розвитку їхніх компетенцій; корпоративної культури з упровадженням єдиної системи цінностей. Такий підхід дозволить сформувати потужний кадровий потенціал підприємства, направлений на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємств залізничного транспорту.

Концепцію розвитку кадрового потенціалу підприємств залізничного транспорту представлено на рисунку 3.1. Вона розкриває стратегічну мету забезпечення розвитку кадрового потенціалу, принципи, середовище, учасників, механізм і результати.

Стратегічною метою є зростання рівня професійних якостей працівників підприємства, що дозволить досягти основних цілей і завдань підприємства, зокрема підвищити якість обслуговування пасажирів і комфорт подорожі, покращити сервісне обслуговування вантажних перевезень, посилити безпеку залізничних перевезень, забезпечити ефективність і конкурентоспроможність підприємств залізничного транспорту.

Розвиток кадрового потенціалу повинно базуватися на таких принципах [78]:

- системне планування – планування діяльності, розвитку кадрового потенціалу з метою підвищення ефективності підприємства;

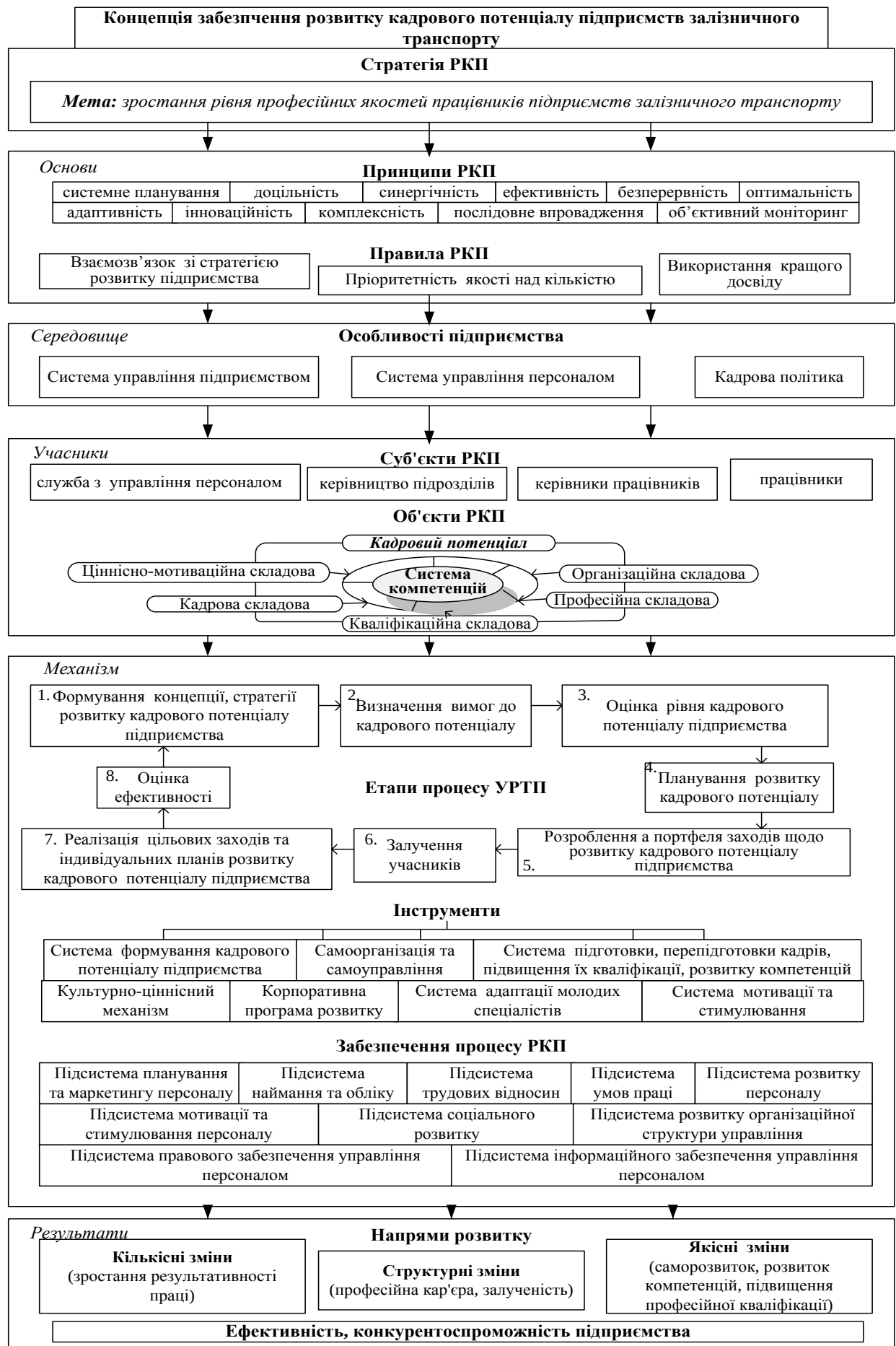


Рисунок 3.1 Концепція управління розвитком трудового потенціалу підприємства залізничного транспорту[78]

- доцільність - відповідність вимог до кадрового потенціалу, а також інструментів його оцінки та розвитку стратегічним цілям, завданням та інтересам підприємства;

- синергічність - взаємодія елементів кадрового потенціалу, при якому синергічний ефект розвитку кадрового потенціалу підприємства складається з розвитку його складових елементів, перевищуючи ефект розвитку окремих складових;

- ефективність - перевищення результату розвитку кадрового потенціалу над витратами на його оцінювання і розвиток;

- безперервність - постійне і безперервне вдосконалення і розвиток кадрового потенціалу за рахунок регулярного оцінювання, визначення напрямку розвитку і управління розвитком кадрового потенціалу;

- оптимальність - розроблення і впровадження системи забезпечення та управління розвитком кадрового потенціалу персоналу відповідно до особливостей підприємства;

- адаптивність - пристосування кадрового потенціалу та системи управління його розвитком до постійно змінюваних внутрішньоорганізаційних умов і факторів зовнішнього середовища;

- інноваційність - використання інноваційних, найбільш прогресивних методів розвитку кадрового потенціалу персоналу;

- комплексність - формування та використання кадрового потенціалу на підприємстві як єдиної системи з необхідним ступенем деталізації;

- послідовне впровадження – цілеспрямована послідовна діяльність щодо розвитку кадрового потенціалу на умовах партнерства з підприємством;

- об'єктивний моніторинг – визначення впливу труд кадрового потенціалу на функціонування та розвиток підприємства.

При формуванні системи і стратегії розвитку кадрового потенціалу необхідно дотримуватися взаємозв'язку зі стратегією розвитку підприємства, прагнути до пріоритетності якості над кількістю і використання кращого досвіду.

Суб'єктами розвитку кадрового потенціалу підприємства є служба з управління персоналом, керівництво підрозділів, керівники працівників і працівники.

Об'єктами – кадровий потенціал працівників підприємства, який формується на основі взаємодії складових кадрового потенціалу підприємства, зокрема ціннісно-мотиваційна, кадрова, кваліфікаційна, професійна та організаційна складові та системи компетенцій.

Процес розвитку кадрового потенціалу підприємств залізничного транспорту здійснюється за такими етапами:

- формування концепції, стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- визначення вимог до кадрового потенціалу;
- оцінювання рівня кадрового потенціалу підприємства;
- планування розвитку кадрового потенціалу, його компетенцій;
- розроблення портфеля заходів щодо розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- залучення учасників;
- реалізація цільових заходів та індивідуальних планів розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- оцінювання ефективності.

Основними інструментами забезпечення та управління розвитком є: система формування кадрового потенціалу підприємства; самоорганізація та самоуправління; система підготовки, перепідготовки кадрів, підвищення їх кваліфікації, розвиток компетенцій; культурно-ціннісний механізм; система адаптації молодих спеціалістів; формування корпоративної програми розвитку; систему мотивації та стимулювання.

У сучасних умовах особливе місце в розвитку кадрового потенціалу підприємства займає рівень професійної підготовки та компетенцій працівників, що потребує впровадження безперервного процесу навчання та самонавчання.

Головним фактором зростання ефективності використання кадрового потенціалу підприємства є мобільність працівників, тобто здатність швидко

пристосовуватися до змін умов виробництва, системи трудових функцій, місць прикладання праці. А це передбачає потребу в підвищенні кваліфікації та вживання необхідних заходів керівництвом підприємства для заохочення працівників освоювати нові професії, розвивати та розкривати свій кадровий потенціал. Побудова ефективної системи мотивації на підприємстві є важливим стратегічним завданням розвитку підприємств, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність праці, а отже, і на конкурентоспроможність підприємства в умовах ринку [79].

Забезпечення процесу розвитку кадрового потенціалу підприємств залізничного транспорту пропонуємо здійснювати на основі активізації роботи підсистем планування та маркетингу персоналу, наймання та обліку, трудових відносин, умов праці, мотивації та стимулювання персоналу, розвитку персоналу, соціального розвитку, розвитку організаційної структури управління, правового забезпечення управління персоналом та інформаційного забезпечення управління персоналом.

Впровадження концепції розвитку кадрового потенціалу на основі підходу дозволить досягти зростання результативності праці, підвищення продуктивності праці, професійного просування, зростання рівня залученості працівників у вирішення завдань підприємства, саморозвитку, розвитку компетенцій, підвищення професійної кваліфікації.

3.2 Визначення основних заходів розвитку кадрового потенціалу локомотивного депо

Провідну роль у досягненні стратегічних цілей АТ «Укрзалізниця» відіграють працівники. Майже 250 тисяч залізничників своїми професійними діями щодня забезпечують надійні перевезення пасажирів та вантажів. АТ «Укрзалізниця» дбає про створення позитивного, привабливого іміджу компанії як роботодавця та здійснює системну роботу із залучення та утримання

персоналу. Товариство поважає трудові права своїх працівників, активно взаємодіє з профспілками, вітає та підтримує професійний розвиток співробітників. Укрзалізниця гарантує та забезпечує рівність трудових прав працівників. Дбаючи про створення гідних умов праці та підвищення якості життя залізничників, Товариство забезпечує свій сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Розвиток кадрового потенціалу структурних підрозділів та підприємств АТ «Укрзалізниця» є одним з ключових факторів, що впливають на розвиток Укрзалізниці. Метою політики товариства у сфері управління та розвитком персоналом є забезпечення оптимального балансу оновлення та збереження компетентних фахівців відповідно до потреб компанії, вимог чинного законодавства, стану ринку праці та Стратегії розвитку персоналу АТ «Укрзалізниця» на 2019-2023 роки.

Фактично в усіх структурних підрозділах залізничного транспорту стилем управління є повне підпорядкування вищому керівництву, обмеження можливості працювати самостійно, суворий режим, вимоги швидко виконувати роботу, необдумані суперечливі вказівки. Адміністративні методи в роботі проявляються в необ'єктивному відображенні результатів роботи, економії коштів на працівниках і тільки знижують ефективність використання кадрового потенціалу підприємства.

Розвиток кадрового потенціалу підприємства передбачає реалізацію стратегічних аспектів його управління, зокрема, таких, як розробка та реалізація кадрової політики підприємства, що має охоплювати принципи та враховувати сучасні тенденції управління персоналом, базуватися на соціальних та економічних законах, враховувати наукові рекомендації у сфері психології праці та теорії менеджменту.

З огляду на зазначене, дослідники виділяють компоненти розвитку кадрового потенціалу (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 - Складові забезпечення розвитку кадрового потенціалу сучасного підприємства

Фінансове забезпечення має бути завжди наявним, адже, без нього неможливе кадрове управління. Тому на підприємстві має бути фонд, кошти з якого спрямовуватимуться на розвиток професійних якостей персоналу та здійснення стимулюючих виплат. Дані вкладення завжди окупуються в майбутньому, адже сприяють не лише розвитку професійних якостей працівників, але й підвищенню ефективності діяльності (як наслідок) підприємства загалом.

Організаційне забезпечення – взаємозалежна сукупність структурних підрозділів підприємства, що забезпечують розробку й прийняття управлінських рішень по окремих аспектах кадрової діяльності, і несуть відповідальність за результати цих рішень [14, с. 98]. Основа – менеджери, служби, підрозділи управлінського апарату.

Інформаційне забезпечення – сукупність реалізованих управлінських рішень, пов'язаних з комунікаційним та інформаційним процесом в межах підприємства. Включає оперативну інформацію та інформацію стосовно стратегічного розвитку, інформацію щодо планування чисельності кадрів та їх професійного підбору, нормативнодовідкову інформацію (щодо посадових обов'язків, охорони праці, нормування праці, стимулюванням праці тощо).

Мотиваційне забезпечення передбачає формування важелів, стимулів, які б зацікавлювали персонал у досягненні бажаних для підприємства економічних та соціальних результатів діяльності. Необхідно звернути увагу на зміст праці, об'єктивність оцінювання результатів праці, можливості службового зростання, формування почуття відповідальності та бажання розвитку, визнання заслуг

персоналу тощо. Але мотиваційний набір у кожного працівника індивідуальний, тому важливо в межах підприємства проводити мотиваційний моніторинг задля того, щоб зрозуміти який дієвий набір стимулів буде саме для його персоналу.

Науково-методичне забезпечення – формування єдиної системи документів організаційнометодичного характеру. Дана документація має визначати норми, правила та вимоги до розвитку персоналу. Дане забезпечення необхідне для формування ефективної системи підвищення кваліфікації, професійної підготовки персоналу в конкретному підприємстві, стимулювання професійного зростання, підвищення профмайстерності та компетентності.

З метою розвитку кадрового потенціалу на залізничному транспорті було розроблено стратегію розвитку персоналу АТ «Укрзалізниця» на 2019-2023 роки, якою передбачено реалізацію 24 стратегічних ініціатив за чотирма цілями:

1 Забезпечення наявності достатньої кількості кваліфікованого персоналу для задоволення потреб країни в перевезеннях залізничним транспортом пасажирів та вантажів.

2 Забезпечення зростання продуктивності праці персоналу для покращення фінансово-економічної стабільності АТ «Укрзалізниця».

3 Підвищення привабливості АТ «Укрзалізниця» як роботодавця.

4 Підвищення якості управління в АТ «Укрзалізниця».

Для того, щоб активізувати молодих працівників, розвивати молодіжний рух, залучати та закріпити перспективну молодь на підприємства залізничного транспорту, в Укрзалізниці було розроблено Молодіжну політику на 2019-2023 роки. Проєкти та ініціативи в рамках цієї політики сприятимуть появі у товаристві унікальних конкурентних переваг, що полягають у формуванні активної команди молодих професіоналів, які поділяють корпоративні цінності АТ «Укрзалізниця», а також готові зробити свій внесок у його розвиток.

Проте, у 2020 році на діяльності Укрзалізниці у сфері управління та розвитку персоналу позначилась пандемія COVID-19. У квітні, в період карантинних обмежень, близько 90 тис. працівників було відправлено у вимушений простій, що складає майже 40 % від чисельності всіх співробітників

АТ «Укрзалізниця». Другим викликом, який значно вплинув на забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства є військові дії на території України.

У зв'язку з цим програми молодіжної політики, розвитку персоналу частково призупинили свою діяльність.

Вважаємо за доцільне розробити програми залучення молодих спеціалістів шляхом співпраці з вищими навчальними закладами, підвищення кваліфікації працюючих спеціалістів. Проводити відбір найбільш креативних та сумлінних студентів, збільшувати кількість студентів, які навчаються за цільовим призначенням. Впроваджувати системну роботу з молодими кадрами в депо, яка буде обумовлена ростом компетентності молодих спеціалістів, їх ділових та особистісних якостей. Саме з такою метою доцільно удосконалити молодіжну політику залізниці не тільки на рівні підрозділу, а на рівні Укрзалізниці. Важливим напрямком в залученні молодих спеціалістів є саме поєднання роботи та навчання.

Наступним напрямом розвитку кадрового потенціалу депо є удосконалення системи морального стимулювання трудової діяльності робітників. Моральне стимулювання – це регулювання поведінки робітника на основі предметів та явищ, які відображають колективне визнання, підвищують престиж робітника.

Можна виділити чотири основних практичних підходи морального стимулювання:

- систематичне інформування персоналу;
- організація корпоративних заходів;
- офіційне визнання заслуг;
- регулювання взаємовідносин в колективі.

Основні задачі інформування кадрового потенціалу полягають в трансформації норм, цінностей, орієнтирів організаційної культури в широкі маси робітників, вчасно повідомляти робітників про події в житті організації, сприяти формуванню хорошого соціально-психологічного клімату в колективі, сприяти формуванню командного духу в організації.

Невід'ємною частиною будь-якої організації являються корпоративні заходи, які в ній проводяться. І вони є не скільки способом «розважити»

співробітників, скільки інструментом морального стимулювання розвитку персоналу, елементами формування внутрішнього іміджу компанії. Корпоративні заходи в житті організації виконують цілий ряд важливих функцій. Таких як: фіксація успіху, адаптація, виховання, групова мотивація та інше.

Одним із важливих методів морального стимулювання розвитку є офіційне визнання заслуг, нагородження кращих робітників. Головна ціль нагородження як методу стимулювання розвитку персоналу – сформувати в колективі позитивне відношення до тих чи інших форм досягнень, створити та культивувати образ бажаної трудової поведінки робітників, цільовим орієнтиром якому служить ініціатива, творчий підхід і трудова активність. Необхідною умовою ефективності методу стимулювання є наявність системи правових, моральних, філософських поглядів керівників на розвиток організації та її персоналу.

Регулювання взаємовідносин сприяє установленню позитивного характеру міжособистісних і між групових взаємовідносин в колективі. Не варто забувати і про соціально-психологічний клімат – це комплексний, психологічний стан колективу, який відображає особливості соціального сприйняття різних сторін життя та діяльності, ступінь задоволення і пробудження до успішного виконання поставлених задач, подальшого розвитку кадрів [15].

Розробка системи морального стимулювання представляє собою комплексний підхід в рішенні підвищення ефективності і якості праці.

3.3 Удосконалення програми молодіжної політики

В умовах посилення конкуренції на ринку праці для підвищення конкурентоспроможності залізниці, освоєння нових технічних засобів і технологій існує необхідність розвитку кадрового потенціалу в тому числі і за рахунок залучення та закріплення молодих працівників, формування надійної кадрової бази.

Важливо не тільки зберегти традиції залізничної освіти, а й забезпечити наступність її пріоритетних напрямків, що сприяють самореалізації молоді, що зв'язала свою долю з залізничним транспортом.

Молодіжна політика полягає в системній та послідовній діяльності, спрямованій на професійний розвиток і особистісне становлення молоді, її залучення до творчої і активної праці на благо Укрзалізниці та економіки України в цілому.

Програма повинна бути спрямована на вдосконалення методів і форм реалізації молодіжної політики, а також координацію діяльності підрозділів Укрзалізниці в напрямках кадрової, інформаційно-комунікаційної, соціальної, освітньої та патріотично-виховної роботи, що проводиться серед молодих співробітників, та потенційних молодих працівників (рисунку 3.3).

Програма націлена на формування творчого підходу до вирішення поставлених завдань і в якості стратегічного пріоритету розглядає стимулювання новаторства і розвиток нових продуктивних форм роботи з молоддю. Виходячи з цього, одним з ключових пріоритетів Програми є розвиток системи науково-методичного та інформаційного забезпечення реалізації молодіжної політики.

Одним з ключових факторів успіху у вирішенні стратегічних завдань розвитку залізниці та підвищення продуктивності праці є залучення, виховання і соціалізація молодих працівників, а також включення їх в інноваційні та модернізаційні процеси. Молоді працівники, що володіють необхідними професійними і корпоративними компетенціями, в майбутньому повинні бути здатні виступати носіями і провідниками змін, нової корпоративної культури і цінностей.

Важливим завданням в рамках роботи з молоддю є формування у молодих працівників почуття відповідальності за участь в реалізації Програми – можливості професійного розвитку, пільги і привілеї повинні супроводжуватися максимальною особистісною самовіддачею у вигляді активної життєвої позиції та прагнення до високоефективної та якісної праці.

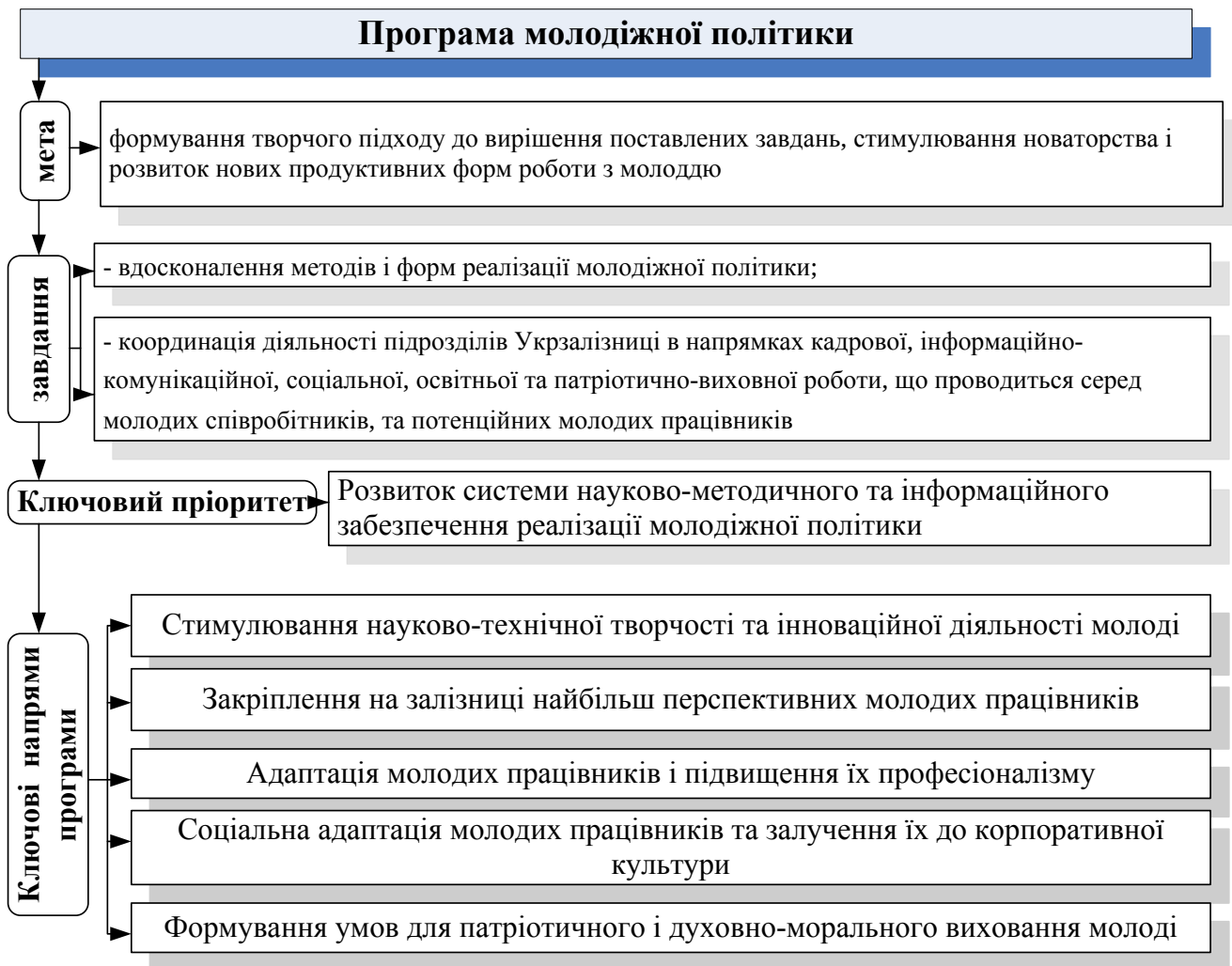


Рисунок 3.3 – Основні положення програми молодіжної політики

Крім цього, від молодих працівників залізниці потрібно розуміння і дотримання стандартів роботи і вимог трудової дисципліни. Особливу значущість має спадкоємність традицій на залізниці. Молоді працівники повинні знати історію Укрзалізниці, розуміти і цінувати досвід і традиції, які накопичені, сприяти їх зміцненню та поширенню, приділяти велику увагу духовно-моральному і патріотичному вихованню, зміцненню сімейних цінностей та пропаганді здорового способу життя в молодіжному середовищі.

Таким чином, розвиток і ефективне використання потенціалу молодих працівників є одним із ключових ресурсів для забезпечення успішної та своєчасної реалізації стратегічних програм розвитку українських залізниць.

До категорії «молоді працівники» відносяться працівники залізниці у віці від 17 до 30 років. Відповідно частка чисельності цієї групи працівників повинна становити не менше 25% від загальної чисельності персоналу. Таке значення

показника обумовлено потребами у відтворенні кадрів, забезпеченні наступності та передачі досвіду.

Основною задачею Програми є забезпечення досягнення цільового стану молодіжного кадрового складу, при якому на залізниці буде сформовано стійке співтовариство молодих працівників, які можуть бути охарактеризовані як сучасні, мобільні, мотивовані на творчу працю та відповідальні професіонали, об'єднані єдиним розумінням цілей, що стоять перед залізницею. Молодь повинна забезпечувати не тільки збереження і підвищення ефективності роботи Укрзалізниці, але й розглядати в якості пріоритетного завдання прискорене освоєння і впровадження нових технологій, що відповідають рівню технічних та управлінських рішень у залізничних галузях країн-лідерів у сфері інноваційного розвитку. Молоде покоління співробітників українських залізниць має стати джерелом пропозицій і проєктів, спрямованих на вирішення актуальних завдань, в тому числі з реформування галузі, а також бути носієм і провідником змін, брати участь у зміцненні і розвитку корпоративної культури.

Ключовими якостями молодих працівників мають стати:

- високий професіоналізм і відповідальність;
- ефективне володіння практичними навичками роботи, поглиблені й різнобічні знання теорії, методичного матеріалу по своєму і суміжних напрямках роботи;
- прагнення до вдосконалення технології роботи та впровадженню інноваційних методик;
- саморозвиток, здатність самостійно вивчати, освоювати і застосовувати на практиці передовий досвід роботи;
- володіння корпоративними компетенціями.

Основними напрямками роботи у Програмі повинні стати:

1) підвищення ефективності адаптації молодих працівників залізниці і рівня їх професіоналізму за допомогою передачі досвіду, знань і корпоративних традицій від наставників;

2) вдосконалення механізмів соціальної адаптації молодих працівників і потенційних молодих працівників залізниці за допомогою розвитку професійних і

соціальних зв'язків, сприяння реалізації соціальних ініціатив молоді, залучення молодих працівників до корпоративної культури;

3) залучення і закріплення на залізниці найбільш кваліфікованих і перспективних молодих працівників шляхом сприяння у вирішенні житлових проблем;

4) стимулювання науково-технічної творчості та інноваційної діяльності молоді, спрямованих на підвищення ефективності роботи залізниці, а також розвиток внутрішнього наукового потенціалу залізниці та забезпечення наукових підходів до вирішення виробничих і управлінських завдань;

5) формування умов для патріотичного і духовно-морального виховання молоді на базі ціннісно-орієнтованого підходу, формування у молоді гордості за Укрзалізницю і її внесок у розвиток країни, забезпечення процесів наступності і передачі досвіду працівниками залізничного транспорту;

Для досягнення своєї мети Програма повинна включати в себе тільки ті завдання, проекти та напрямки роботи, які спрямовані на її цільову аудиторію – молодь [80].

У зв'язку з необхідністю залучення великої кількості молодих спеціалістів на підприємствах залізничного транспорту виникають питання не лише підбору кадрів та їх адаптація на виробництві. На професійний розвиток молодих спеціалістів в значній мірі впливають перші роки роботи, оскільки саме цей період вважається «випробувальним терміном», який в подальшому визначає позиції спеціаліста в соціальному та професійному середовищі.

Постає проблема того, що молодим спеціалістам складно адаптуватися на підприємстві. Процес адаптації займає багато часу. Причиною цього в основному стає низький рівень професійної підготовки, не відповідність реальної роботи очікуваному, що свідчить про недостатню кількість практичних знань в процесі навчання молодих спеціалістів.

Випускникам вузів, технікумів потрібно надати можливість для вивчення культури, місії, філософії та стратегії розвитку підприємства. Це має проходити в декілька етапів під час проходження виробничої практики. На першому етапі практиканти вивчають підприємство, його історію, знайомляться з основами

роботи підрозділів своєї спеціальності. Цей етап триває 3-4 дні. На наступному етапі проводяться заходи, які направлені на розвиток навиків командної роботи. Далі їм дається 2 місяці, під час яких майбутні співробітники мають прийняти рішення про продовження співробітництва. Потім співробітників, які остаточно вирішили працювати на даному підприємстві, в неформальному оточенні на протязі тижня повністю ознайомлюють з роботою підприємства і підрозділу, де він буде працювати, надають необхідні знання для ефективної роботи, також показують навчальні фільми, проводять ділові ігри. Також доцільно залучати до співпраці студентів, які ще навчаються. Можливість поєднання навчання та роботи дає дуальна освіта. Для цього потрібна тісна співпраця навчальних закладів з підприємствами залізничного транспорту. Відбір студентів, яким доцільно запропонувати робоче місце на підприємстві можливо проводити за результатами проходження виробничої практики.

Необхідно відмітити, що одним із важливих факторів адаптації є уявлення, знання працівників про можливість кар'єрного росту. У зв'язку з цим необхідно посилити роботу з ознайомлення молодих спеціалістів з можливостями їх просування по кар'єрі, так як рішення цих питань стосується не тільки адаптації, але і є стимулюючим механізмом виробничої діяльності.

До числа найбільш значимих факторів, які сприяють швидкій адаптації спеціалістів відносяться як матеріальні – висока заробітна плата, забезпеченість житлом, так і соціально-психологічні – відношення в колективі, допомога та підтримка колег, взаєморозуміння та хороші відносини з керівником, наявність професійного наставника, а також особистісні фактори – бажання працювати, інтерес до самої роботи, особисті якості. Нажаль, в сьогоденні молодих спеціалістів часто спостерігаються такі негативні якості як низький рівень відповідальності та працелюбство, прагнення швидко досягати кар'єрного росту та високої оплати праці без зусиль, що, безумовно перешкоджає як адаптації, так і якісній роботі. Кожний керівник повинен формувати у молодих спеціалістів прагнення жити інтересами, задачами та перспективами компанії. Молодь повинна відчувати, що вона працює в відмінній компанії з чудовими керівниками. Для цього потрібна відкрита, довірлива та орієнтована на результативність

виховна робота, а також матеріальна мотивація. Молоді кадри повинні сміливіше висуватися на відповідальну роботу, вони майбутнє компанії, їх до цього потрібно цілеспрямовано готувати. Однією з форм освоєння навиків управлінської праці, вміння приймати рішення і нести відповідальність за їх реалізацію повинно стати наставництво.

З моменту, виходу на роботу нових співробітників, кожного з них закріплюють за наставником – досвідченим співробітником, який буде його консультувати та оцінювати. Наставництво – це процес, в якому вищестоящий співробітник відповідальний за посадове просування і розвиток наставляємого. Воно повинно бути структурованим та повинно бути частиною політики організації по розвитку трудових ресурсів [81].

На підприємствах залізничного транспорту необхідно створити добре продуману та відповідним образом підготовлену програму наставництва, яка дасть можливість посилити розвиток персоналу підприємства та дозволить об'єктивно та всебічно оцінювати всіх співробітників підприємства.

Види наставництва представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Пропоновані види наставництва для застосування в сучасних умовах на підприємстві [81]

Вид	Характеристика
Наставництво-супервізія	Наставник повідомляє про організацію, про перспективи розвитку, навчає основним навичкам. Відносини будуються по принципу контролю. Застосовується лише для новачків
Формальне наставництво	Наставницька діяльність полягає в поясненні цілей роботи. Проводиться здебільшого на спеціально організованих тренінгах. Доцільне для застосування стосовно керівників та спеціалістів
Неформальне наставництво	Наставник бере на себе всю відповідальність за навчання та передбачає добровільне наставництво без фінансової вигоди
Ситуаційне наставництво	Надання необхідної допомоги досвідченими працівниками в складних ситуаціях менш досвідченим
«Перехресне» наставництво	До одного завдання або проекту залучаються і старші, досвідчені співробітники, і молоді. Серед переваг – відбувається спілкування між представниками різних поколінь співробітників, взаємний обмін досвідом.

Двічі на рік повинна відбуватися обов'язкова зустріч наставника та підлеглого для обговорення, аналізу досягнутих результатів, виникаючих труднощів, шляхів їх вирішення. Звичайно, якщо виникають якісь питання, вони можуть зустрічатися поза встановленого графіку. Необхідно пам'ятати, що наставництво – це процес, який розвиває та мотивує не тільки починаючих співробітників підприємства, але і самих наставників. Кожного співробітника, який досяг рівня старшого спеціаліста можна ставити наставником. Для того, щоб зацікавити наставників в демонстрації хороших результатів їх молодих підлеглих, наставників необхідно мотивувати, наприклад доплатами до заробітної плати за наставництво в розмірі 10-15% від посадового окладу.

Переваги наставництва представлено на рисунку 3.4.

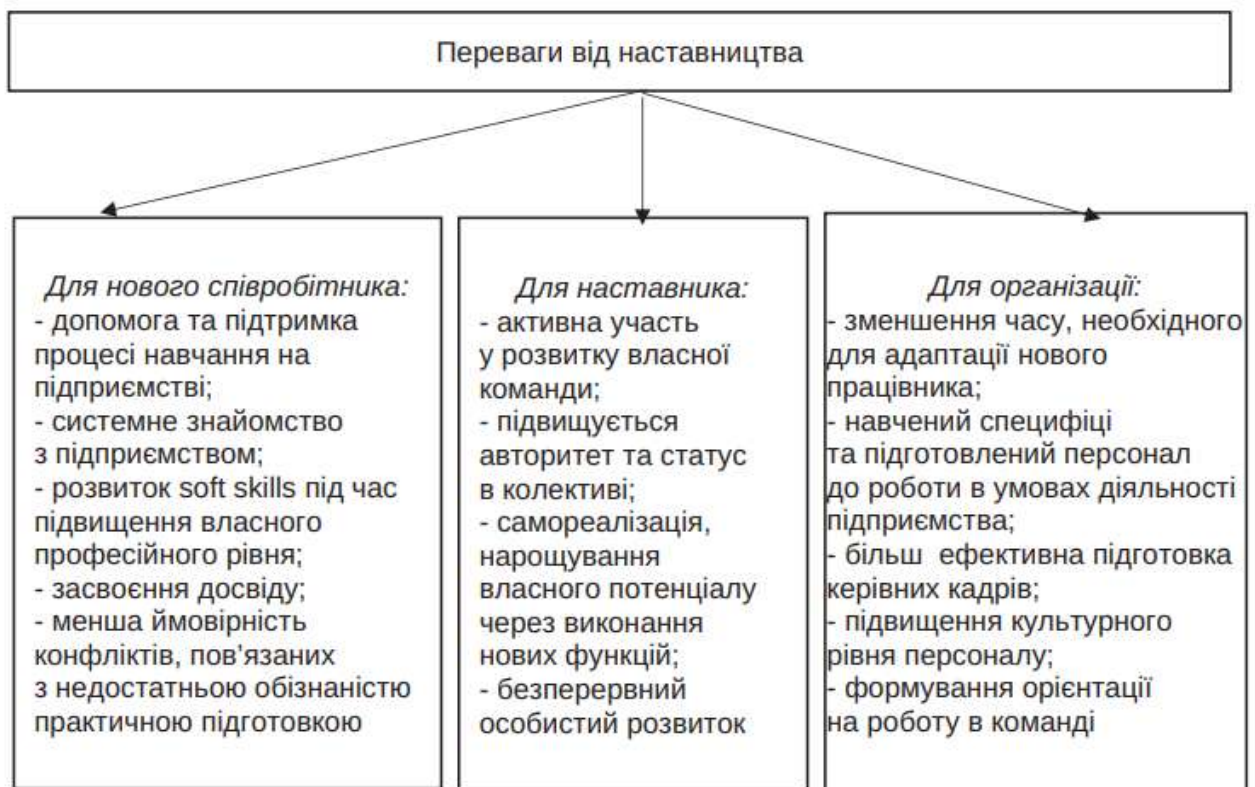


Рисунок 3.4 – Переваги наставництва для сучасного підприємства в сучасних умовах господарювання [81]

Отже задачею програми молодіжної політики є не тільки залучення молодих спеціалістів, але й їх адаптація на підприємствах залізничного транспорту. Адже молодому спеціалісту повинні бути створені як найкращі умови для швидкої адаптації як в професійній діяльності, так і в колективі. Чим швидше

працівник ввіллється в колектив і пізнає всі тонкощі роботи на підприємстві, тим швидше він зможе показати високі досягнення в роботі.

При виконанні поставленої задачі на залізниці буде сформовано стійке співтовариство молодих працівників, які можуть бути охарактеризовані як сучасні, мобільні, мотивовані на творчу працю та відповідальні професіонали, об'єднані єдиним розумінням цілей, що стоять перед залізницею.

3.4 Формування сприятливого морально-психологічного клімату колективу локомотивного депо Харків - Сортувальний

Висока значимість морально-психологічного клімату обумовлена, насамперед, тим, що він відображає внутрішній стан кадрового потенціалу, його психологічну атмосферу. А оскільки трудова діяльність займає найважливіше місце і проявляється через участь кожного в спільній роботі трудового колективу, то й характеристики, які затвердилися в даному колективі морально-психологічного клімату являють собою значиму соціально-психологічну складову способу життя кожної особистості.

На морально-психологічний клімат впливають мотиви діяльності, мотиви подальшого розвитку, під якими слід розуміти психологічні причини, що визначають цілеспрямовані дії людини. Так мотивами можуть виступати потреби й інтереси, переконання і прагнення, ідеали та установки, емоції і потяги. Природно, кожна людина володіє своїм, індивідуальним набором мотивів, який визначає в цілому спрямованість його особистості, в тому числі і в галузі трудової діяльності. Формування єдності мотивації у членів колективу і повинно стати найважливішим завданням.

Для покращення морально-психологічного клімату кадрового потенціалу локомотивного депо Харків-Сортувальний доцільно обладнати кімнату психологічного розвантаження, яка допоможе створити оптимальні умови для швидкого і ефективного зняття емоційного перенапруження працівників,

відновлення працездатності, проведення психотерапевтичних і психогігієнічних заходів.

Кімната психологічного розвантаження є інструментом для зниження навантажень на працівників, зайнятих виконанням важких робіт, пов'язаних з підвищеною концентрацією уваги, фізичними, емоційними і моральними навантаженнями. Вона істотно знижує ризик появи надзвичайних ситуацій в роботі, знижує навантаження на працівників, професійні обов'язки яких пов'язані з негативними емоціями, робота яких вимагає особливої концентрації уваги.

Напружена відповідальна робота завжди супроводжується вираженою напругою функціональних систем організму, що вимагає проведення спеціальних коригуючих медико-психологічних заходів. За відсутності належних заходів профілактики та відновлення можуть виникати різного роду функціональні порушення, що знижують надійність та ефективність діяльності, а при тривалому впливі призводять до розвитку професійної патології з подальшою дискваліфікацією.

У кімнаті психологічного розвантаження відновлюється працездатність осіб, чия повсякденна діяльність протікає в умовах емоційної напруженості. Емоційний стрес не тільки призводить до зниження працездатності та погіршення діяльності організму, але і є однією з найчастіших причин порушення техніки безпеки. Перебування в кімнаті психологічного розвантаження сприяє також попередженню емоціонального перенапруження і його негативних наслідків.

У кімнаті психологічного розвантаження застосовується комплексний метод оптимізації психічних процесів, умовно названий психологічним розвантаженням, який включає фізіологічні і психологічні засоби відновлення працездатності та попередження перевтоми емоційного походження.

Робота кімнати психологічного розвантаження залежить від професійної підготовки фахівця-психолога, від специфіки навантажень на працівників і, відповідно, від якісно розробленого і оформленого приміщення [19].

Площа кабінету психологічного розвантаження повинна бути не менше ніж 25 кв. м. У кімнаті не повинні відчуватися шум та інші несприятливі фактори виробничого середовища, вона повинна бути забезпечена кондиціонером.

Оптимальна температура в приміщенні - +20 - +22 град. цельсія. Кімната обладнується м'якими кріслами з підлокітниками. У кольоровій гамі інтер'єру повинні переважати блакитний і зелений кольори, які заспокоюють нервову систему. Бажано щоб створювалося враження перебування на лоні природи. Підлога покривається лінолеумом на м'якій основі, який гармонує за кольором з фарбуванням стін. Колірна композиція доповнюється кольоровим освітленням, яке тричі змінюється протягом сеансу. Для створення більш повної ілюзії перебування на лоні природи використовуються пейзажі, що народжують позитивні емоції. Це можуть бути слайди із зображенням лісу, моря, озера та ін, що проєктуються на екран за допомогою проєктора. Для оформлення кабінету психологічного розвантаження можна використовувати також декоративні елементи - гальку, корчі, валуни, в'юнкі рослини та ін. Добре було б поставити акваріум. Приклади можливих інтер'єрів кімнати представлені на рисунках 3.5, 3.6.



Рисунок 3.5 – Кімната психологічного відпочинку, приклад 1



Рисунок 3.6 – Кімната психологічного відпочинку, приклад 2

При обладнанні кімнати необхідно добитися забезпечення ілюзії великого відкритого простору і відносного усамітнення у ньому кожної людини. Пояснюється це тією вимогою, що у замкнутому просторі в людей підвищується рівень збудження, а це несприятливо для психологічного розвантаження. Ефект усамітненості досягається довільним розташуванням крісел. Сидячи в кріслах, учасники не повинні опинятися обличчями один до одного чи під таким кутом, коли обличчя опиняється відкритим для стороннього спостерігача.

Основне завдання кабінету – відновлення працездатності в стадії стомлення, що розвивається. Час перебування в кабінеті психологічного розвантаження умовно поділяється на 3 періоди: відволікаючий, заспокійливий, тонізуючий. Відповідно до завдань цих періодів тричі міняються музика (за змістом, гучності і темпу), колір, рівень освітленості, ритм дихання і словесні формулювання психолога.

В кімнаті психологічного розвантаження будуть створені оптимальні умови для швидкого та ефективного зняття емоційної напруги робітників, відновлення трудової діяльності, проведення психотерапевтичних заходів.

Кімната буде використовуватись як для групових занять так і для індивідуальної роботи з психологом, який проводить психологічну консультацію та сеанс психотерапії. Для робітників станції це проводиться безкоштовно.

Послугами психолога також можуть користуватися члени сімей робітників. Для таких клієнтів варто встановити знижку на послуги в розмірі 40% від повної їх вартості.

Послугами кімнати психологічного розвантаження можуть скористатися люди, які не працюють в депо. В сучасних дуже напружених умовах психологічної допомоги потребують і населення. Послугами психологів можуть скористатися і жителі міста, які проживають поряд з підприємством. Завдяки заспокійливим сеансам люди йтимуть додому в чудовому настрої несучи свій позитив близьким. Адже психолог, котрий працюватиме в кімнаті психологічного розвантаження допоможе зняти не тільки емоційний стрес, але і розібратися з накопиченими проблемами.

Основний перелік послуг, які повинні надаватися для психологічного розвантаження та їх вартість представлена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2- Прейскурант цін на послуги

Найменування послуги	Час, хв.	Вартість, грн.			
		для працівників депо	для членів сім'ї робітників депо	для жителів міста	Зі знижкою для клієнтів, що звернулись по рекомендації
1	2	3	4	5	6
Групове заняття в кімнаті психологічного розвантаження	60	-	125	200	175

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6
Індивідуальне заняття в кімнаті психологічного розвантаження	30	-	225	350	300
Психологічна консультація	60	-	300	500	425
Психотерапія	60	-	300	500	425
Сімейна консультація (2 – 4 чол. на прийомі одночасно)	80	-	450	750	650
Консультація вагітних	40	-	250	400	350

Розрахуємо витрат на створення та функціонування кімнати психологічного розвантаження локомотивного депо Харків – Сортувальний.

Для того щоб обладнати кімнату психологічного розвантаження необхідно вкласти кошти для придбання необхідного обладнання, а також найняти працівників, які будуть в ній працювати. Декоративні елементи для оформлення кабінету дістанемо з допомогою самих робітників станції. Адже кожен з дому може принести якісь рослини, привезти з місць відпочинку корчі, валуни. Інвестиційний план створення кімнати наведено в таблиці 3.3.

Оскільки кімнату психологічного розвантаження ми будемо створювати на території нашого підприємства, плата за оренду місця буде відсутня. Режим роботи: з 9.00 до 18.00 п'ять днів на тиждень.

Додатково доведеться найняти на роботу двох працівників – психолога та його помічника. Помічник вести документацію, таку, як журнал обліку стану здоров'я співробітників, журнал відвідувань кімнати. Під час сеансу він допомагатиме психологу в технічних питаннях (регулюванні освітленості, музики та ін.).

Таблиця 3.3 – Витрати на придбання та установлення обладнання

Найменування	Вартість, грн
Кондиціонер	15480
Установка кондиціонера	2500
М'які крісла	55000
Мультимедійний проектор	7500
Екран для проектора	1300
Кронштейн для проектора	300
Комп'ютер	10800
Акустика	5500
Акваріум	19400
Рибки для акваріума	3000
Установка освітлення	1500
Фарба	1000
Лінолеум	2500
Комп'ютерний стіл	2500
Всього	128280

Пропоную для психолога ввести заробітну плату, яка буде відповідати 8500 грн. на місяць, а для помічника 7100 грн. на місяць.

Фонд оплати праці, з урахуванням премії та доплат складатиме:

- психолог: $\Phi ОП_{психолог} = 8500 \cdot 12 = 102,0 \text{ тис. грн}$
- помічник: $\Phi ОП_{помічник} = 7100 \cdot 12 = 85,20 \text{ тис. грн}$

Вартість електроенергії, яка буде витрачатися в процесі роботи кімнати з урахуванням вартості електроенергії 2,70663 грн за 1 кВт, складатиме:

- річні витрати електроенергії на роботу пристроїв акваріуму загальною потужністю 320 Вт:

$$B_{ел.акв} = 2,70663 \cdot 0,320 \cdot 1996 = 1728,78 \text{ грн};$$

- річні витрати електроенергії на освітлення:

$$B_{ел.осв.} = 2,70663 \cdot 0,150 \cdot 1000 = 405,99 \text{ грн};$$

- витрати електроенергії, які приходяться на 1 годину роботи з відвідувачем кімнати. До цих витрат відносяться витрати електроенергії, яка споживається мультимодальною технікою:

$$B_{ел.на1год.} = 2,70663 \cdot 0,150 = 0,406 \text{ грн};$$

- витрати на опалення приміщення за місяць складають 2583,6 грн, а в зимовий період – 18,085 тис.грн.

Щоб оповістити людей, які не працюють на станції про відкриття кімнати психологічного розвантаження, розмістимо плакати з рекламою на території вокзалу. Витрати на розміщення реклами складатимуть 6500 грн.

Річні амортизаційні відрахування придбаних основних фондів на суму 122780 грн складатимуть, строком служби 5 років:

$$B_{аморт..} = \frac{122780}{5} = 24556 \text{ грн}$$

Розрахуємо річні витрати від функціонування кімнати психологічного розвантаження (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Річні витрати від функціонування кімнати психологічного розвантаження

Стаття витрат	Значення, тис.грн
Фонд оплати праці	187,2
Відрахування з ФОП	41,184
Електроенергія	2,540
Опалення	18,085
Амортизація	24,556
Витрати на рекламу	6,500
Всього витрат	280,065

Отже, річні витрати, пов'язані з функціонуванням кімнати складатимуть 280,065 тис.грн.

Кімната психологічного розвантаження, першу чергу, направлена на покращення морально-психологічного клімату в колективах, бригадах, які працюють в локомотивному депо Харків-Сортувальний. Для нормалізації клімату та психологічного розвантаження працівників пропонуємо проводити 2 рази на місяць групові заняття.

Для проведення групових занять в кімнаті психологічного розвантаження будуть формуватися групи із співробітників депо по 10 чоловік, групи, заняття яких направлене на пошук проблем в колективі повинні складатися з уже

сформованих бригад або колективів, а групи, заняття, яких направлене на зняття загального психологічного навантаження можуть складатися із добровольців. Заняття для кожної з груп проводяться на початку роботи кімнати двічі раз на місяць, при потребі – частіше, а згодом можна перейти на режим – 1 раз на місяць. Послуги індивідуального характеру надаються виходячи із висновку психолога та емоційного стану працівника.

Безперечно основним завданням кімнати психологічного розвантаження є створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективах депо та його розвитку, що дозволить підвищити продуктивність праці, рівень здоров'я працівників, їх самопочуття, задоволеність працею та бажання до розвитку.

Однак, в сучасних умовах дану кімнату можна використати і як засіб отримання додаткового доходу, або як доцільно в нашому випадку досягти беззбитковості.

Для визначення граничної кількості прийомів, які необхідно провести в кімнаті психологічного на платній основі, при умові окупності кімнати побудуємо графік беззбитковості.

Проте, спочатку побудуємо таблицю з необхідними для визначення точки беззбитковості даними (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Дані для побудови графіку беззбитковості

Найменування показника	Значення		
Кількість прийомів, осіб	0	1000	1500
Середня вартість прийому, грн	375	375	375
Постійні витрати, тис.грн	280,065	280,065	280,065
Змінні витрати, тис.грн	0	0,406	0,609
Загальні витрати, тис.грн	280,065	280,471	280,674
Виручка від надання послуг, тис.грн	0	375	562,5

Критичний обсяг наданих послуг розраховується як:

$$q_{крі} = \frac{C_{пості}}{МД_i} \cdot V_i , \quad (3.1)$$

де $C_{пост}$ - постійні витрати, грн;

V_i - річний обсяг наданих послуг, шт;

МД- маржинальний доход, грн.

$$МД = B - C_{зм} = C_{пост} + П, \quad (3.2, 3.3)$$

де B – виторг від реалізації послуг, грн.;

$C_{зм}$ – змінні витрати, грн.;

$C_{пост}$ - постійні витрати, грн;

$П$ – прибуток від реалізації послуг, грн.

Він показує, скільки одиниць продукції і-го виду треба виготовити і реалізувати для покриття поточних витрат без отримання прибутку.

Критична виручка визначається за такою формулою:

$$B_i^{кр} = \frac{C_{пості}}{МД_i} \cdot B_i^ф, \quad (3.4)$$

де $B_i^ф$ - фактичний виторг від реалізації продукції, грн.

$$q_{крі} = \frac{280,674}{562,5 - 0,609} \cdot 1500 = 749 \text{ люд},$$

$$B^{кр} = \frac{280,674}{562,5 - 0,609} \cdot 562,5 = 280,97 \text{ тис.грн.}$$

Як видно з графіку (рисунок 3.7) та розрахунків, для покриття всіх витрат на утримання та функціонування кімнати психологічного розвантаження необхідно надати послуги близько 1043 особам.

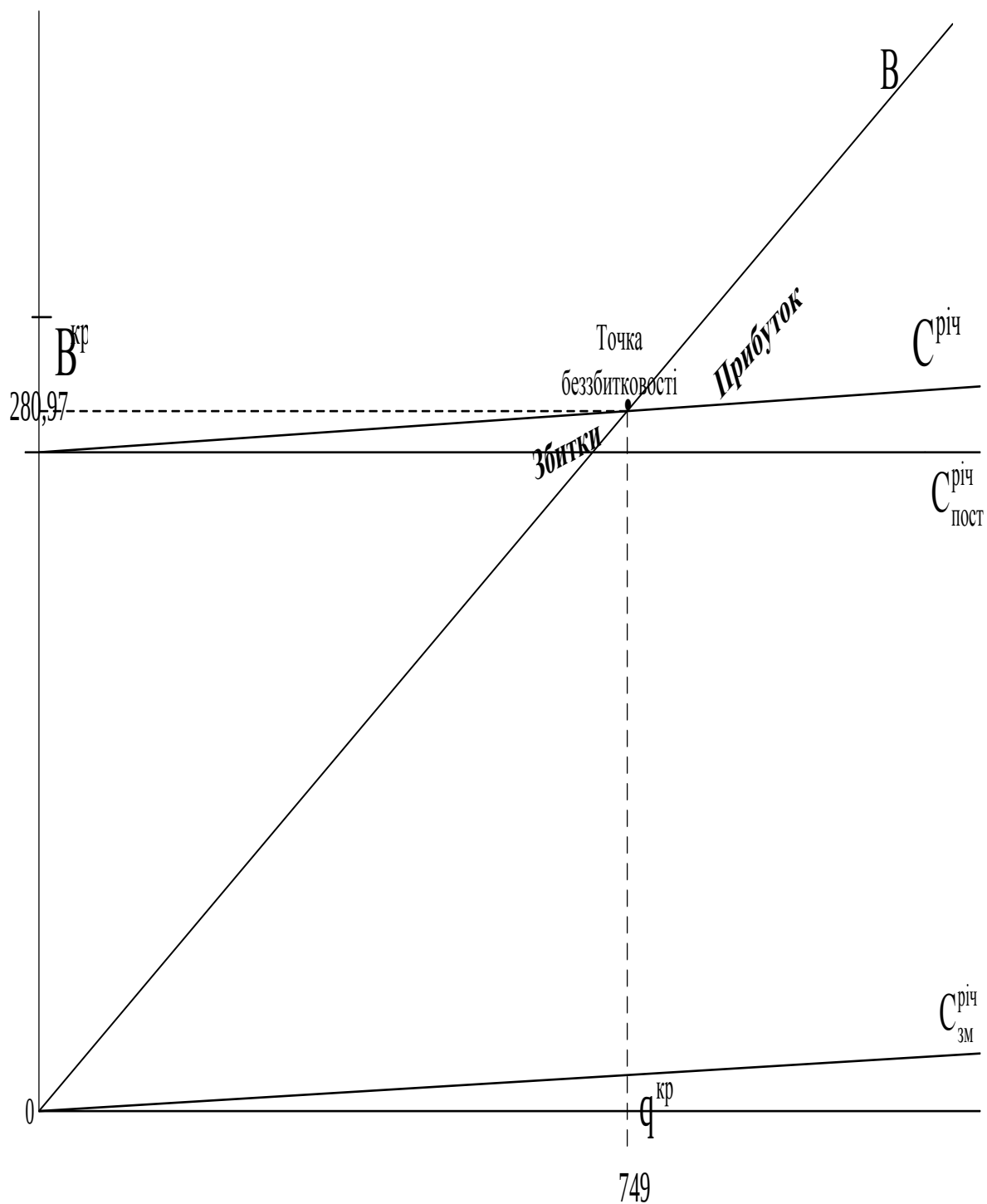


Рисунок 3.7 – Графік беззбитковості

Оскільки основна робота психологів повинна бути направлена на роботу з працівниками депо, вона є першочерговою, платні послуги, які дозволять отримати депо додатковий дохід, варто надавати для жителів міста, а також всім бажаючим з 13 до 18 години.

Проведене опитування працівників та клієнтів депо Харків-Сортувальний дозволило спрогнозувати середню кількість відвідувань кімнати психологічного розвантаження на платній основі.

Варто зазначити, що за прогнозами середня кількість відвідувань психолога на платній основі складатиме 5 осіб в день.

Річний прогноз завантаженості кімнати наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Прогноз завантаженості кімнати психологічного розвантаження

Послуги	Річна кількість клієнтів	Середня вартість, грн
Індивідуальне заняття в кімнаті психологічного розвантаження	260	75830
Психологічна консультація	260	104000
Психотерапія	260	65000
Сімейна консультація (2 – 4 чол. на прийомі одночасно)	260	156000
Консультація вагітних	75	26250
Всього	1240	427080

Отже, створення кімнати психологічного розвантаження локомотивного депо Харків-Сортувальний не лише створить сприятливий морально-психологічний клімат в колективах депо, сприятиме розвитку його кадрового потенціалу, а і дозволить отримати 427,08 тис.грн від її функціонування.

Визначимо фінансові показники від функціонування кімнати психологічного розвантаження при прогнозованому обсязі роботи (платних послуг) та зведемо їх у таблицю 3.7

Виходячи з даних таблиці 3.7, можна зробити висновок, що на першому році роботи кімнати психологічного розвантаження депо Харків-Сортувальний отримає не лише покращення продуктивності праці робітників, їх психологічного стану, мотивації до розвитку потенціалу, а і прибутку від надання платних послуг в розмірі 16,416 тис.грн.

Таблиця 3.7 – План доходів та витрат проекту, тис.грн

Показник	Значення по рокам				
	2025	2026	2027	2028	2029
1	2	3	4	5	6
Виручка від реалізації	427,08	427,08	427,08	427,08	427,08
Поточні витрати	280,568	280,568	280,568	280,568	280,568
Змінні витрати	0,503	0,503	0,503	0,503	0,503
Постійні витрати	280,065	280,065	280,065	280,065	280,065
в т.ч. амортизація	24,556	24,556	24,556	24,556	24,556
Прибуток	146,512	146,512	146,512	146,512	146,512
Податок на прибуток	26,372	26,372	26,372	26,372	26,372
Чистий прибуток	120,140	120,140	120,140	120,140	120,140
Чисті грошові надходження	144,696	144,696	144,696	144,696	144,696
Чисті грошові надходження нарастаючим підсумком	144,696	289,392	434,088	578,783	723,479

Оскільки, запропонований проект реалізується в динамічно розвиваючому середовищі, необхідно врахувати фактор часу.

Ставка дисконту з урахуванням премії за ризик та очікуваного приросту інфляції:

$$r = r_{\text{БАЗ}} + i + k, \quad (3.5)$$

де $r_{\text{БАЗ}}$ - базова дисконтна ставка (дорівнює відсоткам за кредит);

i - середньорічний приріст інфляції;

k - премія за ризик.

$$r_{\text{БАЗ}} = 0\%; \quad i = 12,9\%; \quad k = 3\%.$$

$$r = 0 + 12,9 + 3 = 15,9\%$$

Ефективність створення запропонованої кімнати визначається на основі показників ефективності інвестиційних проектів, а саме: чистої теперішньої вартості, індексу рентабельності, періоду окупності.

Чиста теперішня вартість та індекс рентабельності проекту розраховуються відповідно за формулами:

$$NPV = PV - IC, \quad (3.6)$$

$$PI = \frac{PV}{IC}, \quad (3.7)$$

де PV – теперішня вартість проекту, т.п. продисконтовані грошові надходження, грн.;

IC – інвестиційні витрати, грн..

Як бачимо з таблиці 3.8 чиста теперішня вартість за 5 років функціонування кімнати психологічного розвантаження складатиме:

$$NPV = 474,884 - 128,280 = 346,604 \text{ тис.грн.}$$

Індекс рентабельності даного проекту складає:

$$PI = \frac{474,884}{128,280} = 3,702 \text{ або } 370,2\%.$$

Слід також зазначити, що починаючи на початку другого року депо окупить інвестиційні витрати по даному проекту.

Проте не слід забувати, що головним внеском кімнати психологічного навантаження є забезпечення сприятливого морально-психологічного клімату в колективах депо, мотивування їх до подальшого розвитку. Це підтверджує і досвід компаній з різних країн світу

Психологи стверджують, що саме відпочинок в процесі робочого часу помагає працівнику відновити сили і трудитися набагато ефективніше, що значно підвищує продуктивність праці. Це давно зрозуміли керівники різних західних компаній. Психологічне розвантаження працівників у компаніях США і Японії –

звичне явище корпоративного життя. Там створено й облаштовано спеціальні кімнати психологічного розвантаження, релаксації. У спеціально обладнаних приміщеннях можна зіграти негатив на спеціальному манекені.

Таблиця 3.8 – Розрахунок чистого дисконтованого грошового потоку за проектом

Показник	Значення по рокам				
	2025	2026	2027	2028	2029
1	2	3	4	5	6
Чисті грошові надходження, тис.грн	144,696	144,696	144,696	144,696	144,696
Множник дисконтування FM2 (r=15,9%)	0,8628	0,7444	0,6423	0,5542	0,4782
Дисконтовані грошові надходження, тис.грн	124,8454	107,7182	92,9407	80,1904	69,1893
Дисконтовані грошові надходження наростаючим підсумком, тис.грн	124,8454	232,5636	325,5043	405,6947	474,8840

Керівництво Бразильської компанії Semco пішло ще далі в цьому питанні і на прохання співробітників були натягнуті гамаки, в яких співробітники компанії мають можливість поспати в робочий час. Менеджмент компанії пояснює такі «поблажки» тим, що після 10-15 хвилинного сну, продуктивність робочої діяльності значно підвищується. Відпочилий таким чином співробітник працює продуктивніше, енергійніше.

Висновок до розділу 3

В розділі розроблено комплекс заходів щодо забезпечення розвитку кадрового потенціалу Локомотивного депо «Харків-Сортувальний». Розвиток кадрового потенціалу локомотивного депо, як і інших підрозділів залізниці є одним з ключових факторів, що впливають на розвиток Укрзалізниці в цілому. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу депо запропоновано досягати за рахунок впровадження нової Програми для залучення молоді на підприємства залізничного транспорту, основною задачею якої є забезпечення досягнення цільового стану молодіжного кадрового складу, при якому на залізниці буде сформовано стійке співтовариство молодих працівників, які можуть бути охарактеризовані як сучасні, мобільні, мотивовані на творчу працю та відповідальні професіонали, об'єднані єдиним розумінням цілей, що стоять перед залізницею. Важливим чинником в розвитку потенціалу є наставництво та система підвищення кваліфікації.

Також запропоновано створення кімнати психологічного розвантаження, основною метою якої є формування сприятливого психологічного клімату в колективах, бригадах депо. Даний проект направлений на покращення психологічного стану кожного працівника, сприятиме розвитку кадрового потенціалу локомотивного депо. Крім, того послуги кімнати можуть надаватися і клієнтам на платній основі. Розрахунок економічної ефективності показав, що при прогнозованому обсязі роботи (1240 клієнтів на рік) за 5 років локомотивне депо отримає доход в розмірі 346,604 тис.грн.

Висновки

Сьогодні одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності підприємства, в тому числі і підприємств залізничного транспорту є ставлення до кадрового потенціалу підприємства. Щоб мати висококваліфікованих фахівців, що становлять ядро підприємства, створити у них стимул до ефективної роботи, керівництво повинно розробляти, впроваджувати і використовувати ефективну систему розвитком кадрового потенціалу. В умовах необхідності активізації кадрової політики, без якої неможливе ефективне функціонування підприємства, питання про розвиток кадровим потенціалом переростає в актуальну проблему.

Дана магістерська робота направлена на розробку теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо розвитку кадрового потенціалу локомотивного депо Харків-Сортувальний регіональної філії «Південна залізниця».

В першому розділі визначено поняття «трудові ресурси», «трудовий потенціал», «кадровий потенціал», «розвиток», «розвиток кадрового потенціалу». Досліджено фактори, що визначають формування кадровий потенціал. Визначено принципи на основі яких повинно базуватися формування потенціалу. Розвиток кадрового потенціалу запропоновано розглядати як соціально-економічний потік-процес у вигляді руху ресурсів-результатів, видів діяльності-споживання за стадіями циклу розвитку. Розглянуто також особливості розвитку кадрового потенціалу підприємства відповідно до його життєвого циклу.

Набули подальшого розвитку теоретичні основи розвитку кадрового потенціалу на основі дослідження сутності поняття «трудовий, кадровий потенціал», розвиток кадрового потенціалу, визначення факторів та принципів формування кадрового потенціалу, особливостей розвитку кадрового потенціалу за стадіями циклу розвитку, що дозволило запропонувати комплекс заходів щодо забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства.

За результатами аналізу діяльності ВП локомотивне депо Харків-Сортувальний, можна зробити висновок, що показники роботи депо

погіршуються. В першу чергу це пов'язано зі скороченням обсягів роботи у зв'язку з воєнними діями на території регіону.

Обсяги роботи по депо в 2022 році скоротились на 3491%. В обсягових показниках роботи локомотивного депо в 2022 році домінують вантажні перевезення і складають 5499,6 млн. т-км. або 97,47% від загального обсягу перевезень.

Серед якісних показників роботи депо найбільш негативних тенденцій зазнав показник технічна швидкість. Вона в 2022 р. зменшилась 8,85 % в теплотязі, та на 2,72 % в електротязі.

Аналіз обсягу роботи ремонтів локомотивів складається з вивчення і встановлення розміру та причин невиконання чи перевиконання заданої програми ремонту. Програма ремонту локомотивів повинна виконуватися, як правило на 100%.

Продуктивність праці у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. нижча на 78,76%. Контингент у звітному періоді 2022 року менший, ніж показник 2021 р. на 200 осіб. Спостерігається перевищення темпів росту заробітної плати над темпами росту продуктивності праці, що є негативним фактором діяльності підприємства.

Показник використання ОВФ - фондовіддача в період 2020-2022 роки поступово зростає. У 2022 році вона зросла на 5,68%, що свідчить про впровадження заходів щодо ефективного використання ОВФ та часткове їх оновлення. Крім того, про ефективність використання ОВФ також свідчить і зменшення фондоємності, у 2022 він скоротився на 5,55%.

Експлуатаційні витрати зменшились на 2,85%. Це сталося за рахунок зменшення витрат на оплату праці, соціальні виплати, матеріали та амортизацію відповідно на 13,92%, 13,92%, 11,89% та 15,52%. Що стосується структури витрат, то в 2022 р., найбільшу частку в витратах займає фонд оплати праці – 35,10%, на другому місці витрати на паливо – 22,42%.

Прибуток локомотивне депо отримує лише за рахунок реалізації послуг підсобно-допоміжної діяльності. Прибуток від підсобно-допоміжної діяльності у звітному 2022 році складає 279,0 тис. грн.

В третьому розділі розроблено Комплекс заходів щодо забезпечення розвитку кадрового потенціалу ВП Локомотивне депо Харків-Сортувальний.

Розглянуто концепцію розвитком кадрового потенціалу підприємств залізничного транспорту. Основними принципами розвитку кадрового потенціалу визначено: системне планування; доцільність; синергічність; ефективність; безперервність; оптимальність; адаптивність; інноваційність; комплексність; послідовне впровадження; об'єктивний моніторинг.

Також забезпечення розвитку кадрового потенціалу депо запропоновано досягати за рахунок удосконалення Програми залучення молоді на підприємства залізничного транспорту, основною задачею якої є забезпечення досягнення цільового стану молодіжного кадрового складу, при якому на залізниці буде сформовано стійке співтовариство молодих працівників, які можуть бути охарактеризовані як сучасні, мобільні, мотивовані на творчу працю та відповідальні професіонали, об'єднані єдиним розумінням цілей, що стоять перед залізницею. Важливим чинником в розвитку потенціалу є наставництво та система підвищення кваліфікації.

Запропоновано створення кімнати психологічного розвантаження, основною метою якої є формування сприятливого психологічного клімату в колективах, бригадах депо. Даний проект направлений на покращення психологічного стану кожного працівника, сприятиме розвитку кадрового потенціалу локомотивного депо. Крім, того послуги кімнати можуть надаватися і клієнтам на платній основі. Розрахунок економічної ефективності показав, що при прогнозованому обсязі роботи (1240 клієнтів на рік) за 5 років локомотивне депо отримає доход в розмірі 346,604 тис.грн.

Список використаних джерел

- 1 Касіч-Пилипенко Т. М., Дячко Т. А. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2011. № 4. С. 147-150
- 2 Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 316 с.
- 3 Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2007. 174 с.
- 4 Беззубко Л.В., Гончарова Л.О., Беззубко Б.І. Трудовий і кадровий потенціали: монографія. Донецьк: Норд прес, 2008. 250с.
- 5 Череп О.Г., Гайдай І.О. Управління кадровим потенціалом підприємств машинобудування Запорізької області *Збірник матеріалів XI Міжнародної науково-практичної конференції: "Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях"* / За заг. ред. А.В. Череп. Запоріжжя: Видавництво ЗНУ, 2016. С. 273-274.
- 6 Економіка праці та соціально-трудові відносини URL: http://pidruchniki.com/12810419/ekonomika/trudoviy_potentsial_ponyattya_struktura_pokazniki_otsinki
- 7 Дикань В. Л., Єлагін Ю.В., Сухорукова Т.Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник для студ. вищ. навч. закл. Х.: УкрДАЗТ, 2012. 276 с.
- 8 Назаренко І.Л., Толстова А.В. Конспект лекцій з дисципліни «Управління потенціалом підприємства. Харків: УкрДУЗТ, 2015. 73 с.
- 9 Економічна енциклопедія: у 3-х т. Т. 3 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К.: Академія, 2002. 952 с.
- 10 Енциклопедичний словник з державного управління / Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін. ; за ред. Ю.В. Ковбасюка, Ю.П. Сурміна. К.: НАДУ, 2010. 820 с.
- 11 Бажан І.І. Трудовий потенціал України: формування та використання: монографія. Донецьк: Юго-Восток, Лтд, 2006. 144 с.

- 12 Арзамасова О.В. Дефініція «кадровий потенціал»: дослідження сутності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 4. С. 102-106
- 13 Чухно А.А. Становлення еволюційної парадигми економічної теорії. К. : ВІПОЛ, 2007. 709 с.
- 14 Гармідер Л.Д. Фактори розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 1 [18]. С. 92-96.
- 15 Соціальні пріоритети ринку праці: методологія, практика, шляхи забезпечення [Бандур С.І., Заяць Т.А., Онікієнко В.В., Туранський Ю.П. та ін.] ; за редакцією С.І. Бандура. К. : РВПС України НАН України, 2001. 261 с.
- 16 Герасименко О.О., Курко О.В. Удосконалення кадрового потенціалу інноваційних підприємств на основі компетентнісного підходу. *Вчені записки: зб. наук. пр.* / Мін-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; відп. ред. А.Ф. Павленко. – Київ: КНЕУ, 2012. Вип. 14, Ч. 2. С. 109–114
- 17 Богиня Д.П. Трудовий потенціал України. Соціально-демографічний аспект. Львів : Освіта, 1992. 265 с
- 18 Ковальська А.І. Економічна сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
- 19 Петрик Ю. С., Михайленко О. В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2020. № 3(1). С. 127-131
- 20 Колот А. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань. *Україна: аспекти праці*. 2007. № 4. С. 4-9.
- 21 Савченко А. Ю. Оцінка кадрового потенціалу в мінливих умовах зовнішнього середовища. *Міжнародна науково-практична конференція "Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств"*. 2012. URL: [http:// www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/](http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/)
- 22 Лісогор Л., Руденко Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. *Вісник Київського*

національного університету імені Тараса Шевченка: *Економіка*. 2022. Вип.4(221). С.19-26

23 Кулійчук В.І. Мотивація підвищення трудового потенціалу верстатників: автореф. дис. ... на здобуття наук ступеня канд. економ. наук : спец 08.09.01 – Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Донецьк, 2005. – 25 с.

24 Федорова В. А., Карпенко Т. В. Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки. 2011. № 3. С. 24–28. URL: <https://cyberleninka.ua/article/n/formirovanie-i-ispolzovanie-kadrovogopotentsiala-natsionalnoy-ekonomiki.pdf>

25 Прижигалінська Н.В. Формування та підвищення ефективності використання кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств регіону : автореф. дис. ... на здобуття наук ступеня канд. економ. наук : спец 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (економіка сільського господарства і АПК). Миколаїв, 2008. – 21 с.

26 Щекин Г.В. Теория кадровой политики: монографія. К. : МАУП, 2007. 176 с.

27 Бугуцький О.А. Концепція формування ринку робочої сили на селі. К. : УААН, 1992. – 250с.

28 Балановська Т.І. Управління кадровим потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник НАУ*. 2004. № 7-8. С. 50-52.

29 Райковська І. Т. Визначення змісту компонентів трудового потенціалу для підвищення ефективності управління підприємством. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2019. № 3. С. 87–95

30 Лапін Є.В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління : автореф. дис. ... докт. екон. наук : 08.07.01 – економіка промисловості. Х. : СумДУ, 2006. 36 с.

31 Федорова В.А., Карпенко Т.В. Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки. *Проблеми економіки*. 2011. № 3. 120 с.

32 Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2005. 350 с.

33 Самойленко С.М. Формування трудового потенціалу суб'єктів господарювання : автореф. дис. ... на здобуття наук ступеня канд. економ. наук : спец 08.09.01 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Харків, 2005. 22 с.

34 Гнибіденко О.І Соціально-економічний механізм ефективного використання та розвитку трудового потенціалу промисловості : автореф. дис. ... на здобуття наук ступеня канд. економ. наук : спец 08.00.07 – Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Київ, 2007. 24 с

35 Балабанова Л. Б., Сардак О. В. Управління персоналом: Навч. посібник. К.: ВД. «Професіонал», 2006. 512 с

36 Слиньков В. Н. Персонал и его менеджмент: Практические рекомендации. К.: КНТ, 2007. 476 с

37 Безсмертна В. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка і управління*. 2007. № 3. С. 48 – 53.

38 Головкова Л. С., Лукашов О. О. Методи оцінки ефективності використання кадрового потенціалу підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2008. № 6. С. 70 – 76.

39 Головкова Л. С., Лукашов О. О., Головкова Є. Сутність і завдання управління кадровим потенціалом підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2008. № 5. С. 33 – 39.

40 Семикіна М. В. Стратегічне планування розвитку кадрового потенціалу України. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2010. № 1. С. 180 – 185.

41 Іваницька С. Б., Анісова Н. В., Петрова А. О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Ефективна економіка*, 2013. №10. URL:: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405>

42 Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*, 2017. № 1. С. 65–68. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf.

43 Rafigli, R. Overview of the Formation and Development of a Human Potential Management System. *Customs Scientific Journal*. 2020 № 2. URL: <http://212.1.86.13/jspui/bitstream/123456789/4593/1/6%20RAFIGLI.pdf>.

44 Стратегія управління персоналом підприємства: монографія / Орлов В. М. та ін.; за ред. проф. Воробієнка П. П. Одеса : Бондаренко М. О., 2015. 163 с..

45 Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки: колект. монографія / під ред. д-ра екон. наук, проф. Г. Г. Савіної; Херсон. нац. техн. ун-т. Херсон: Вишемирський В. С., 2019. 129 с.

46 Управління персоналом: підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. Шубалого О. М.; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с..

47 Чижик І. І., Коваленко-Марченкова Є. В., Зозуля Н. В. Підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 3. С. 98-101.

48 Москаленко В.О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. *Бізнес-Навігатор*, 2010. №3(20). С. 165 –170.

49 Шубала І. В. Суть, складові та фактори формування кадрового потенціалу підприємства. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*. 2020. Вип. 17. С. 277-285.

50 Смачило В. В., Цесельська К. А. Обґрунтування характеристик кадрового потенціалу підприємств. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 1. С. 29-35.

51 П'ятницька Г. Т., Пенюк В. О. Трудові ресурси, персонал та кадри підприємства: дефініції та відмітні характеристики. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 2, Том 1. С. 73–79..

52 Batova V. N., Rassadin V. V. Strategic management of enterprise labour potential as a tool for economic security. *Middle-East Journal of Scientific Research*. 2014. No. 21 (2). P. 401–405.

53 Шаульська Л. В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України: монографія. Донецьк: НАН України, Ін-т економіки пром-ті, 2005. 502 с..

54 Гребенюк Г. М. Розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі компетентнісного підходу : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Дніпро, 2020. 290 с.

55 Гольдфарб А.Г. Формування та збереження трудового потенціалу промислових підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.09.01 «демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика». Харків, 2005. 23 с.

56 Ревіна О.М. Організаційно-економічні основи управління людським потенціалом залізничного транспорту в умовах інтелектуалізації економіки: автореф. дис. канд. екон. наук. Київ. 2016. 20с.

57 Колпаков В.М. Управління розвитком підприємства. К.: МАУП, 2006. 712 с.

58 Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання. *Держави та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2008. № 4. С. 111 – 116.

59 Смолюк В.Л. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Харків, 2008 20 с.

60 Гармідер Л.Д. Актуальні проблеми національної економіки: зб. наук. праць. Донецьк: ДонДУУ, 2011. т. XII, вип. 205. Серія «Економіка». 269с.

61 Муромець Н. Є., Мирошниченко Ю. В., Савченко І. Г. Управління персоналом в системі менеджменту організації: монографія; Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Харків. торг.-екон. ін-т КНТЕУ. Харків : Панов А. М., 2019. 192 с

62 Лебедєва І. Ю., Томашевская В. О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12. С. 75-81.

63 Михайлова Л. І., Михайлов А. М. Управління персоналом: навч. посіб. Суми: Литовченко Є. Б., 2020. 284 с.

64 Шовкун Л.В. Відтворення та ефективність використання трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеню канд. екон. наук : спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами

(за видами економічної діяльності)”; Харківський Національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва. Х., 2010. 22 с.

65 Смачило В. В. Новітня парадигма та методологічні засади управління кадровим потенціалом підприємств транспорту: монографія. Харків: Панов А. М., 2019. 390 с..

66 Малтиз В. В., Метельська Н. С. Шляхи підвищення кадрового потенціалу в сучасних умовах. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2019. Вип. 1. С. 122-127..

67 Тимошенко К. В. Формування та розвиток компетенцій людського капіталу підприємств: проектно орієнтований підхід. *Project, program, portfolio P3 management : матер. II Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Одеса, 8–9 груд. 2017 р.). Одеса : ОНПУ, 2017. С. 144–147.

68 Карюк В. І. Компетентнісний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2018. Вип. 3. С. 112-118

69 Gupta Y.P., Chin D.C.W. Organizational life cycle: A review and proposed directions for research. *MidAtlantic Journal of Business*. 1994. Vol. 30. № 3. P. 269–294.

70 Краснокутська Н.С. Пріоритети формування та розвитку потенціалу торговельного підприємства на різних стадіях його життєвого циклу. *Механізм регулювання економіки*. 2010. № 1. С. 136–144

71 Коваль Н. О., Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М. Фінансові аспекти розвитку кадрового потенціалу малих та середніх промислових підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 135-139.

72 Гармідер Л.Д. Розвиток кадрового потенціалу за життєвим циклом торговельного підприємства. *Держава та регіони: Серія: Економіка та підприємництво*. 2013 р. № 1 (70). С. 101-105

73 Дикань В. Л., Шраменко О. В., Якименко Н. В. Економіка підприємства: навч.посібник. Х.: УкрДАЗТ, 2012. 278 с.

74 Дикань В. Л., Компанієць В. В., Назаренко І. Л. Техніко-економічний аналіз діяльності підприємств залізничного транспорту: підручник. Х. : УкрДАЗТ, 2012. 504 с.

- 75 Дикань В.Л., Зубенко В.О., Толстова А.В. Економічна діагностика: Конспект лекцій: в 5 ч. Харків: УкрДАЗТ, 2010. Ч.2. 42 с.
- 76 Дикань В.Л., Зубенко В.О., Толстова А.В. Економічна діагностика: Конспект лекцій: в 5 ч. Харків: УкрДАЗТ, 2010. Ч.3. 44 с.
- 77 Дикань В. Л. Діагностика фінансового стану підприємства [Текст]: навчальний посібник. Х. : УкрДАЗТ, 2007. 150 с.
- 78 Гребенюк Г. М. Концепція управління розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах господарювання. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2017. Том 22. Випуск 2(55). - С.80-84.
- 79 Шмурікова О.П. Особливості управління розвитком персоналу на промислових підприємствах Хмельницького регіону в сучасних умовах господарювання URL: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2009_4_3/091-095.pdf
- 80 Толстова А.В., Петрищев Д.Є. Теоретичні основи розвитку кадрового потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. №84
- 81 Новик І., Венгловська О. Наставництво: професійна підтримка та розвиток педагогів. Київ. УІРО. 2023. 111 с
- 82 Толстова А.В, Шершень М.П. Програма молодіжної політики залізниці - основа залучення молодих фахівців та їх адаптації на залізницях України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. №42. С. 179-182
- 83 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи рівня вищої освіти "другий (магістерський) рівень" усіх форм навчання / В. Л. Дикань, В. В. Компанієць, І. В. Токмакова, І.Л. Назаренко. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 60 с.
- 84 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: Методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності / Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДАЗТ, 2014. 54 с.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак
академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота
на тему: «Розвиток кадрового потенціалу ВП Локомотивне депо Харків-
Сортувальний регіональної філії «Південна залізниця»»
автора: Петрищев Дмитро Євгенович
(ПІБ автора повністю)

містить 17,61 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом



(підпис)

Ганна ОБРУЧ

14.01.2024 р.