

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра управління персоналом і економіки праці  
(найменування кафедри)

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри УП і ЕП  
д.е.н., проф. В.Г. Никифоренко

\_\_\_\_\_ (підпис)  
“ ” \_ 2018 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
на здобуття освітнього ступеня магістра  
зі спеціальності 051 «Економіка»**

за магістерською програмою професійного спрямування  
**Управління персоналом сучасної організації**  
(назва магістерської програми)

на тему:  
**«Розвиток трудового потенціалу управлінських кадрів Одеського  
філіалу ПАТ «Укрзалізниці»»**

**Виконавець:**  
Студентка 6 курсу ФМЕ  
Колесниченко Катерина Сергіївна

**Науковий керівник:**  
д.е.н., професор  
Никифоренко Валерій Григорович

## АНОТАЦІЯ

Колесниченко Катерини Сергіївни , «Розвиток трудового потенціалу управлінських кадрів Одеського філіалу ПАТ «Укрзалізниця», кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності «Управління персоналом та економіка праці» за магістерською програмою «Управління персоналом сучасної організації»,

Одеський національний економічний університет  
м. Одеса, 2018 рік

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження – трудовий потенціал управлінських кадрів Одеського філіалу ПАТ «Укрзалізниця».

У роботі розглядаються теоретичні аспекти такі як : сутність та структура потенціалу управлінських кадрів, принципи управління трудовим потенціалом працівника та професійний розвиток управлінських кадрів як основа оновлення трудового потенціалу.

Проаналізовано техніко-економічні показники підприємства та проведено дослідження щодо стану трудового потенціалу управлінських кадрів на підприємстві.

Запропоновано впровадження системи дистанційного навчання управлінських кадрів та програми підвищення кваліфікації керівників

**Ключові слова:** трудовий потенціал, управлінські кадри.

## ANNOTATION

Kolesnichenko Katherine Sergeevna, «The development of labor potential of managerial staff of the Odessa branch of the Public Joint-Stock Partnership of the Ukrainian Railway» thesis for Master degree in specialty «Personnel Management and Labor Economics» under the program «Management of the staff of the organization»,

Odessa National Economic University  
Odessa, 2018

Thesis consists of three chapters. Object of study labor potential of managerial staff of the Odessa branch of the Public Joint-Stock Partnership of the Ukrainian Railway.

Diploma thesis deals with theoretical aspects of the essence and structure of the potential of managerial personnel, the principles of management of the labor potential of the employee and the professional development of management personnel as a basis for the renewal of labor potential.

The technical and economic indicators of the enterprise are analyzed and the research on the state of the labor potential of the managerial personnel at the enterprise is conducted.

The introduction of the system of distance learning of management personnel and the program for the improvement of the qualification of managers is proposed.

**Keywords:** labor potential, managerial staff.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ В УМОВАХ РИНКОВИХ ВІДНОСИН</b> .....	7
1.1. Сутність та структура потенціалу управлінських кадрів.....	7
1.2. Принципи управління трудовим потенціалом працівника .....	17
1.3 Безперервний професійний розвиток управлінських кадрів як основа оновлення трудового потенціалу .....	22
<b>Висновки до розділу 1</b> .....	29
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ ОДЕСЬКОГО ФІЛІАЛУ ПАТ «УКРЗАЛІЗНИЦІ»</b> .....	32
2.1. Характеристика техніко-економічних показників діяльності Одеського філіалу ПАТ «Укрзалізниці».....	32
2.2. Оцінка ефективності використання трудового потенціалу працівників Одеського філіалу ПАТ «Укрзалізниці».....	51
2.3. Аналіз професійного розвитку управлінських кадрів Одеського філіалу ПАТ «Укрзалізниці» .....	60
<b>Висновки до розділу 2</b> .....	69
<b>РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ ПЕРЕДОВОГО ДОСВІДУ В ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ</b> 73	
3.1. Зарубіжний досвід формування та ефективного використання трудового потенціалу кадрів організації .....	73
3.2. Заходи щодо підвищення ефективності використання трудового потенціалу управлінських кадрів Одеського філіалу ПАТ «Укрзалізниці» .....	81
<b>Висновки до розділу 3</b> .....	91
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	93
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	98
<b>ДОДАТКИ</b> .....	101

## ВСТУП

Однією з важливих технологій, яка є рушійною силою підприємства є її трудовий потенціал. Для будь-якого підприємства головною метою є отримання прибутку і досягнення соціального ефекту, а без ефективної роботи працівників досягнути цього не можливо. Працівники підприємства представляють його трудовий потенціал, який характеризується кількістю і якістю трудових ресурсів, задіяних підприємством для здійснення виробничої діяльності. Трудовий потенціал являє собою сукупність всіх трудових можливостей як людини, так і різних груп працівників і суспільства в цілому.

Сучасний стан української економіки під впливом ризиків світових депресивних тенденцій потребує нових підходів до реалізації стратегії економічних і соціальних реформ. У зв'язку з зменшенням ресурсного потенціалу і підвищення соціальної ціни реалізації реформаторських заходів є досить актуальною досягнення реальної антикризової стійкості національної економіки, що неможливе без послідовного реформування головних сфер економічного й соціального життя населення України, спрямованого на подолання нагромаджених суперечностей, які є генераторами постійної нестабільності, і створення умов для максимального розкриття національного економічного та соціального потенціалу. Новим підходом до формування конкурентоспроможності держави, соціально-економічної стабільності є вивчення основних факторів оптимізації і забезпечення трудового потенціалу.

*Комплексні дослідження* проблем формування та розвитку трудового потенціалу управлінських кадрів здійснено такими вітчизняними вченими, як: О.Бородін, Є.Вернигора, М.Долішній, І.Завадський, М.Кім, Н.Лук'янченко, А.Мазур, В.Никифорова, І.Олійник, Є.Панченко, В.Петюх, І.Степаненко, Ф.Хміль, Л.Шаульська, Г.Щокін та іншими науковцями. Широке відображення різних сторін управлінської діяльності та особливостей управлінських кадрів знайшло відображення у працях таких зарубіжних учених: Г.Беккера, П.Вейлла, С.О'Доннела, П.Друкера, Г.Кунца, Г.Мінцберга, Т.Санталайна та ін.

*Виділення невирішеної проблеми.* Одним із глобальних викликів, що постали сьогодні перед Україною, є утвердження економіки, в основу розвитку якої поставлена людина. Конвенція МОП «Про основні цілі та норми соціальної політики» № 117 проголошує, що будь-яка політика повинна перш за все спрямовуватися на досягнення добробуту й розвитку населення.[1] Підвищення життєвого рівня розглядається як основна мета планування економічного розвитку, стрижневим елементом якого є забезпечення повної і продуктивної зайнятості.

В процесі ринкових умов функціональна діяльність кожного підприємства реалізує передову мету, а саме забезпечення прибутку через ведення нових технологій, які у свою чергу спонукають до диверсифікації існуючих форм, методів і технологій управління. Керівниками постійно здійснюється пошук шляхів, що призводитимуть до стійкості і стабільності, намагаючись досягнути лідируючі позиції в умовах жорсткої конкуренції. І тому, управлінський потенціал визначають як один із найважливіших внутрішніх ресурсів, за допомогою якого створюються ряд нових конкурентних переваг, а також характеризується як сукупність професійно-кваліфікаційного розвитку, творчого потенціалу керівників та їх організаційних якостей, в аспекті провадження управлінської діяльності.

Варто зазначити, що беззаперечну умову функціонування та результативності організації виражає професіоналізм керівництва.

Суть якого полягає у намаганні керівника оволодіти низкою глибинних професійних знань та навичок, практичними аспектами управлінського мистецтва, сформувати готовність ведення ефективної управлінської діяльності, швидке вміння правильного орієнтування у конкретних ситуаціях, прогнозування розвитку подій, а також планування своєї діяльності. Так як соціальні і психологічні якості людини мають неопосередковане значення, і тому компетентність, що є ознакою професіоналізму детермінується важливим фактором сучасного управління.

*Об'єктом* дослідження виступає трудовий потенціал управлінських кадрів Одеського філіалу ПАТ «Укрзалізниці».

*Предметом* дослідження є методи і заходи задля розвитку трудового потенціалу працівників та управлінських кадрів підприємства.

*Метою* випускної роботи є розробка практичних рекомендацій з вдосконалення стану трудового потенціалу управлінських кадрів на прикладі Одеського філіалу ПАТ «Укрзалізниці».

*Завданнями* роботи є:

1. Дослідити теоретичні основи трудового потенціалу управлінських кадрів в умовах ринкових відносин.

2. Проаналізувати стан діяльності підприємства Одеського філіалу ПАТ «Укрзалізниці»

3. Дослідити ефективність трудового потенціалу працівників та управлінських кадрів Одеської філії ПАТ «Укрзалізниці».

4. Дослідити зарубіжний досвід формування та ефективного використання трудового потенціалу кадрів організації

5. Розробити та запропонувати рекомендації щодо підвищення ефективності стану трудового потенціалу.

Для розв'язання поставлених завдань і досягнення мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема, спостереження та збір інформації, методи аналізу та синтезу, порівняння, логічного та емпіричного пізнання, статистичний аналіз, системний підхід при викладенні матеріалу, а також анкетування на підприємстві.

## ВИСНОВКИ

Одним із показників забезпечення конкурентоспроможності як держави, так і організації в умовах кризи є якість трудового потенціалу: його кваліфікація, продуктивність праці, задоволеність умовами праці та соціальним забезпеченням. Аналіз сучасного стану ринку економіки засвідчив той факт, що основними причинами кризисного стану багатьох вітчизняних підприємств є не лише неспроможність забезпечити конкурентоспроможність, а й невідповідність принципів і методів управління в сучасних умовах під впливом як зовнішніх так і внутрішніх факторів функціонування ринкової економіки. Таким чином дослідження з метою удосконалення системи управління трудовим потенціалом є одним із напрямів стратегії розвитку суспільства.

У *першій частині* роботи були розглянуті сутність та структура потенціалу управлінських кадрів, принципи управління трудовим потенціалом працівника та професійний розвиток управлінських кадрів як основа оновлення трудового потенціалу.

В *другому розділі* нами було проведено аналіз техніко-економічних показників підприємства та проведено дослідження щодо стану трудового потенціалу управлінських кадрів на підприємстві.

*Третя частина* містить зарубіжний досвід покращення стану трудового потенціалу робітників та менеджмент ділової кар'єри у сучасному світі. Також наданні рекомендації щодо покращення стану трудового потенціалу управлінських кадрів на Одеському філіалі ПАТ «Укрзалізниці».

Трудовий потенціал управлінських кадрів у широкому змісті цього слова, являє собою вміння і навички управлінських працівників, які можуть бути використані для підвищення ефективності роботи підприємства, з метою одержання доходу і досягнення соціального ефекту. Необхідно нарощувати та розвивати трудовий потенціал управлінських кадрів для того, щоб успішно реалізувати бізнес-стратегію та забезпечити високу конкурентоспроможність організації.

Щоб мати висококваліфікованих фахівців, створити у них стимул до ефективної роботи, керівники мають використовувати систему управління трудовим потенціалом. Важливу роль у становленні професійного менеджера відіграє процес його професійного розвитку. Ця професія вимагає, крім природних здібностей і таланту певного набору знань, вмінь і навичок, що можна придбати тільки шляхом спеціального навчання

Професійна освіта управлінського працівника є основою одержання та підвищення кваліфікації; є необхідною передумовою професійної мобільності працівника управління; виконує соціальну функцію, що пов'язана з розвитком особистості і виступає як найважливіша характеристика трудового потенціалу управлінських кадрів, основа його оновлення

З аналізу діяльності підприємства ми дізнались, що ,наприклад, за підсумками роботи у 2017 році порівняно з 2015 роком на Одеській дирекції залізничних перевезень не виконані плани пасажирообігу. *На зменшення числа перевезень пасажирів впливає ряд факторів, а саме:*

- скорочення числа населення, яке спостерігалось протягом усього періоду;
- старіння населення, частка людей старше 65 років менш активних в пересуваннях постійно зростає;
- серйозний вплив на транспортну поведінку пасажирів робить зростання цін на пасажирські перевезення. Середньомісячна заробітна плата одного працівника дирекції у 2017 році в порівнянні з 2015 роком збільшилась за рахунок підвищення посадових окладів та часових тарифних ставок що призвело до збільшення ФОП працівників, за якими зберігається середній заробіток; а також за рахунок здійснення одноразових виплат згідно колективного договору (до ювілейних дат та інші), компенсацій за невикористану відпустку звільнених працівників, виплати підвищеного розміру премії працівникам комплексних бригад і т.д.

Також середньоспискова кількість персоналу зменшується протягом 3х років та складає 2992 осіб. Чисельність персоналу найбільша у 2016 році, бо



наприкінці 2015 року Державне підприємство «Укрзалізниця» було реорганізовано в Публічне Акціонерне Товариство «Укрзалізниця», що сприяло створенню нових робочих місць, так на підставі вищевикладеного було виконано приведення кількості вказаних посад до обсягів виконуваних робіт.

На підприємстві найбільше працівників працюють у віці від 15 до 35 років. Кількість працюючих пенсіонерів на підприємстві у 2017 році зросла на 50% порівняно з 2015 роком. Але можна зробити висновок, що колектив компанії є доволі молодим. Компанія розвивається і їй потрібні активні, амбітні люди зі свіжими ідеями, проактивним та креативним підходом до роботи.

Стан підготовки та перепідготовки кадрів можна назвати недостатнім. Кількість керівників та професіоналів, що були навчені новим професіям у 2017 році згідно з 2015 роком зменшилась. Працівники, що мають повну вищу освіту за три роки збільшилася на 50 осіб, це пов'язано з незначним збільшенням середньоспискової чисельності у 2016 році працюючих на підприємстві. Також спостерігається зменшення у динаміці працівників, які мають неповну та базову вищу освіту, це пов'язано з тим, що середньоспискова чисельність зменшилась у 2017 році.

Отримані дані за дослідженням щодо стану трудового потенціалу управлінських кадрів на підприємстві Одеського філіалу ПАТ «Укрзалізниця» свідчать :

1) технічна освіта виявилася фундаментом для просування у сферу управління, бо технічна освіта завжди була дуже престижною та популярною в нашій країні;

2) Одеська дирекція має у своєму розпорядженні значний штат професійно підготовлених керівників;

3) майже половина респондентів вважають свій рівень знань таким, що його достатньо, але їм є куди розвиватися;

4) меншість опитуваних вказують на систематичне і самостійне підвищення кваліфікації (кілька разів на рік); майже 30% час від часу

підвищують свою кваліфікацію (у середньому один раз в два роки); деякі не займаються взагалі даною проблемою;

5) не всі керівники прагнуть підвищувати рівень своєї кваліфікації, у вибірку потрапили ті, які не підвищують свою кваліфікацію;

б) головна об'єктивна причина неучасті у навчанні - зайнятість, недостача часу, бо майже половина респондентів вказали саме на цю причину. Друга причина - керівники вважають, що навчання взагалі не потрібно для їхньої управлінської діяльності.

Таким чином, у свідомості певної групи керівників Одеського філіалу ПАТ «Укрзалізниця» затвердилося уявлення про те, що підвищення, насамперед, власної кваліфікації не є необхідною, обов'язковою умовою успішної діяльності організації. Потрібна спеціальна підготовка, систематичне підвищення кваліфікації та безперервна самоосвіта. Дана обставина визначає необхідність розробки певних концептуальних положень, що повинні стати основою для створення організаційно-економічного механізму формування та розвитку трудового потенціалу управлінських кадрів.

Одним з важливих завдань у сфері підготовки керівників є розвиток її технологічної бази, заснованої на сучасних інформаційних і телекомунікаційних технологіях, що дозволяє створити нову освітню систему, яка була запропонована - навчання на відстані (дистанційне навчання), а також проводити тренінги персоналу задля підвищення їх кваліфікації.

Сумарний економічний ефект від заходів, які були запропоновані, склав 503,1 тис. грн. Такий результат був отриманий за рахунок:

- впровадження системи дистанційного навчання управлінських кадрів, що дає ефект розміром 82,2 тис. грн, а термін окупності складає 4,8 міс.;
- впровадження програми підвищення кваліфікації керівників, за яким ми отримали економічний ефект 420,9 тис. грн, де термін окупності складає 1,7 міс.

Зазначимо, що необхідно нарощувати та розвивати трудовий потенціал управлінських кадрів для того, щоб успішно реалізувати бізнес-стратегію та

забезпечити високу конкурентоспроможність організації. Головною умовою професійного розвитку управлінських кадрів варто вважати їхню здатність до самоаналізу, об'єктивної самооцінки, діяльному виявленню власних недоліків і пошуку шляхів їхнього подолання.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Декларація МОП про соціальну справедливість з метою справедливої глобалізації (97-я сесія Міжнародної конференції праці) [Електронний документ] – Режим доступу: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/documents/publication/wcms\\_100193.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/documents/publication/wcms_100193.pdf)
2. Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителя: Учеб. пособие.- 2-е изд. перераб. и доп.- М.: ИНФРА- М, 2001.- 144с.
3. Андропов В.В. Корпоративный менеджмент в современных экономических отношениях./ И.о. Рос.акад.предпринимат.- М.: Эк-ка, 2003.- 479с.
4. Бугай В.З. Теоретичні основи формування потенціалу підприємств / В. З. Бугай, А. В. Горбунова, Ю. В. Ключова // Вісник Запорізького національного університету. – 2011.
5. Бажан І.І. Сутність категорії "трудовий потенціал та її економічна природа"// Формування ринкових відносин в Україні. - 2003.- №1(20).- с.69-73.
6. Беккер Г.С. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории. М.: ГУВШЭ.- 2003г.
7. В.Г. Никифоренко. Проблеми та перспективи розвитку освіти дорослих в системі безперервної освіти України. Вісник соціально-економічних досліджень. – Зб. наук. праць ОДЕУ №14, 2003.
8. В.Г. Никифоренко, В.О. Кравченко. Забезпечення системного підходу до розвитку людських ресурсів в Україні. Стратегія підвищення якості кадрового потенціалу підприємства. Формування ринкової економіки/ Зб. наук. праць. Спец. Вип. до 100- річчя Київського національного економічного університету та 40- річчя кафедри Управління персоналом. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Т1. К: КНЕУ, 2005, с.324-331.
9. В.Г. Никифоренко, В.О. Кравченко. Розвиток персоналу як інструмент управління корпорацією. Сборник научных трудов ОНАС №2, 2002 г.
10. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: Юристъ, 1998. - 496 с.
11. Гаєвська О.Б. Управління як соціальний феномен: Монографія./ Київський національний економічний університет. - К.: КНЕУ, 2000.- 168с.
12. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов.-М.: НОРМА, 2001.-448с.
13. Качан Є.П., Шушпанов І. Г. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. - К.: Видав. дім "Юридична книга", 2003.- 258с.

14. Ким М.М. Трудовой потенциал: формирование, использование, управление. - Харьков: ХНУ им. В.Н. Каразина, 2003.- 250с.
15. Кливец П.Г. Проблемы подготовки персонала управления: вопросы теории и практики.- Днепропетровск.: Системные технологии.- 2000.- 240с.
16. Кроль Л., Пуртова Е. Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг. М., 2002.- 243с.
17. Кольчугина. М. "Новой экономике" - новое образование.// Мировая экономика и международные отношения, 2003, №12, с.42-53.
18. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. – М.: НОРМА, 2001.
19. Кравчук В.В. Кадровий потенціал менеджменту в АПК: проблеми формування, використання і управління (на матеріалах Хмельницької області). Дис. к.е.н. - К, 2002р.- 20с.
20. Маринич І. А. Наукові підходи до формування потенціалу підприємства / І. А. Маринич, Н. Р. Кадилович // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.15. – С. 222. 12.
21. Никифоренко В.Г., Сорока О.В. Трудовой потенциал управлінських кадрів: формування та розвиток: Монографія / МОН України. Одеський держ. економічний унів-тет. – Одеса, 2009. – 175 с.
22. Питер Вейлл. Искусство менеджмента .- М.: Сирин, 2002.- 204с.
23. Романовский А.Г. Общая характеристика личности руководителя: Методическое пособие./ И.о. Нац. Технологического ун- т. Харьков: ХТУ "ХПИ", 2000.- 34с.
24. Самойленко С.М. Формування трудового потенціалу суб'єктів господарювання. Дис. к.е.н., Харків, 2005.
25. Семенов В.Б. Оцінка функціонування та забезпечення розвитку управлінської діяльності на підприємстві: Автореф. дис. к.економ. наук: 08.06.01.- Харківський національний економічний університет, Харків, 2005.
26. Сергеев С.А. Управление инновациями в системе подготовки менеджеров: Автореф. дис. канд. экон. наук. – М., 2004. – 23 с.
27. Словарь современных экономических и правовых терминов/ Под. ред. В.Н. Шимова и В.С. Каменкова.- Мн.: Амалфея, 2002.-816с.
28. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Питер, 2000.- 412с.
- 29.Сорока А.В. Принципы и условия профессионального развития руководящих кадров. // Науковий вісник Потавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка. Економіка і регіон.- 2005.- №2 (5).с.151-154.

30.Сорока А.В. Совершенствование системы профессиональной подготовки управленческих кадров как важнейший источник обновления кадрового потенциала. // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2005.- №12 (94).с.185-192.

31.Сорока О.В. Особливості формування кадрового потенціалу сучасних управлінських кадрів і шляхи його вдосконалення". //Науковий збірник ОДЕУ "Вісник соціально - економічних досліджень". Випуск 20, 2005р с.323-329.

32.Сорока О.В. Планування професійного розвитку управлінських кадрів в сфері малого бізнесу // Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. - Науки: економіка, політологія, історія. – 2005.- №7 (19).

33.Сорока О.В. Структура кадрового потенціалу управління в умовах ринкових відносин// Науковий вісник Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка. Економіка і регіон. - 2005.- №4 (7).с.123-125.

34.Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. М.: Бизнес – школа "Интел - синтез", 1998.- 368с.

35.Струмилин С.Г. Избранные произведения в 5-и томах.-Т3: Проблемы экономики труда. - М.: Наука, 1964.- 327с.

36. Тарасов В.К. Персонал- технологи: отбор и подготовка менеджеров.- Л.: Машиностроение. - 1989.- 367с.