

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

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТРАНСПОРТНО- ЕКСПЕДИЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

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

КРМ 073. 12273188 ПЗ

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

Керівник: доцент, к-т ек. наук
Валентина ЯКОВЕНКО

Рецензент: професор, д-р ек. наук
Мирослава КОРІНЬ

АНОТАЦІЯ

Дана кваліфікаційна робота включає в себе 15 аркушів ілюстративного матеріалу формату А4, 100 аркушів пояснювальної записки формату А4, що включає 32 рисунків, 15 таблиць та 80 літературних джерел.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, ПІДПРИЄМСТВО ТРАНСПОРТУ, ПЛИННІСТЬ КАДРІВ, АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ.

Об'єктом дослідження є транспортно-експедиційне підприємство. Метою дослідження є дослідження та удосконалення системи управління персоналом за рахунок підвищення ефективності адаптації персоналу, як основного фактору забезпечення ефективності функціонування підприємства в мінливих та непередбачуваних умовах зовнішнього середовища.

У кваліфікаційній роботі розкрито теоретичні основи управління персоналом із застосуванням типів кадрової політики, досліджено сучасні підходи до формування кадрових стратегій на підприємствах, а також проаналізовано проблеми впровадження ефективних управлінських систем.

Проведено аналіз виробничо-господарської діяльності транспортно-експедиційного підприємства, зокрема ефективності використання трудового потенціалу, підготовки кадрів, продуктивності праці, фінансових результатів та показників ефективності мотивації праці.

Запропоновано заходи для вдосконалення системи управління персоналом, впровадження програми адаптації працівників та обґрунтовано доцільність її використання для підвищення. Виконано розрахунки, які свідчать про наявність позитивного економічного ефекту та доцільність реалізації запропонованих управлінських рішень.

ABSTRACT

This qualification paper consists of 15 sheets of illustrative material in A4 format and 100 pages of the explanatory note in A4 format, including 32 figures, 15 tables, and 80 references.

Keywords: PERSONNEL MANAGEMENT, HR POLICY, TRANSPORT ENTERPRISE, STAFF TURNOVER, PERSONNEL ADAPTATION, PERFORMANCE INDICATORS.

The object of the research is a transport and forwarding enterprise. The purpose of the research is to study and improve the personnel management system by increasing the effectiveness of personnel adaptation as a key factor in ensuring the efficient functioning of the enterprise in a changing and unpredictable external environment.

The qualification paper presents the theoretical foundations of personnel management, including the types of HR policy, examines modern approaches to the formation of personnel strategies at enterprises, and analyzes the problems of implementing effective management systems.

An analysis of the production and economic activities of a transport and forwarding enterprise has been conducted, particularly focusing on the efficiency of labor potential utilization, staff training, labor productivity, financial performance, and indicators of labor motivation effectiveness.

Measures to improve the personnel management system and to implement a personnel adaptation program are proposed, and the feasibility of their application to enhance enterprise performance is substantiated. Calculations have been performed, confirming the presence of a positive economic effect and the advisability of implementing the proposed managerial decisions.

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра менеджменту, публічного управління та HR-технологій

Ступінь вищої освіти: магістр

Освітня програма: «Менеджмент організацій і адміністрування»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
професор, д-р ек. наук

 Олена ДИКАНЬ

«28» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Ігорю Зубченко

1 Тема «Управління персоналом транспортно-експедиційного підприємства»

керівник Валентина Яковенко, к-т ек. наук, доцент

затверджено розпорядженням по економічному факультету від «27» лютого 2025 року № 65/25

2 Строк подання здобувачем вищої освіти закінченої роботи «17» січня 2026 року

3 Вихідні дані Пояснювальні записки до звіту з виробничо-господарської діяльності підприємства за 2020-2023 рр., звітність підприємства за 2020-2023 рр., нормативна, законодавча, наукова література з питань управління персоналом та мотивації праці.

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

Поняття та сутність кадрової політики сучасної України. Фактори макросередовища, що впливають на формування кадрової політики. Характеристика персоналу підприємства. Економічна характеристика АТ «Транспортно-експедиційне підприємство». Загальна характеристика підприємства, аналіз системи управління та основних показників діяльності. Проблеми формування кадрової політики транспортно-експедиційних підприємств в умовах кризових явищ. Вплив зовнішніх викликів на функціонування транспортно-експедиційних підприємств. Формування заходів з удосконалення системи управління персоналом на підприємстві. Розрахунок економічної ефективності кадрових заходів.

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

1 Теоретичні основи кадрової політики та особливості їх впровадження в умовах сьогодення- чотири аркуші. 2 Організація виробничого процесу та аналіз виробничо – господарської діяльності транспортно-експедиційного підприємства-

чотири аркуші. 3 Розробка заходів щодо удосконалення кадрової політики на підприємстві АТ «Транспортно-експедиційне підприємство»- шість аркушів.

6 Консультанти окремих розділів

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

7 Дата видачі завдання 27 жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

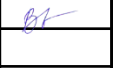
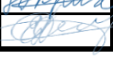
Назва етапів	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1 Теоретичні основи кадрової політики та особливості їх впровадження в умовах сьогодення	20.11.2025	
2 Організація виробничого процесу та аналіз виробничо – господарської діяльності транспортно-експедиційного підприємства	15.12.2025	
3 Розробка заходів щодо удосконалення кадрової політики на підприємстві АТ «Транспортно-експедиційне підприємство»	08.01.2026	
Графічна частина	15.01.2026	

Здобувач вищої освіти  _____ Ігор ЗУБЧЕНКО

Керівник _____  Валентина ЯКОВЕНКО

Зміст

Вступ	7
1 Теоретичні основи кадрової політики та особливості їх впровадження в умовах сьогодення	11
1.1 Поняття та сутність кадрової політики та принципи її формування на підприємстві	11
1.2 Проблеми становлення ефективної кадрової політики сучасної України	20
1.3 Фактори макросередовища, що впливають на формування кадрової політики	30
Висновки до розділу 1	49
2 Організація виробничого процесу та аналіз виробничо – господарської діяльності транспортно-експедиційного підприємства	48
2.1 Загальна характеристика підприємства, аналіз системи управління та основних показників діяльності підприємства	49
2.2 Характеристика персоналу підприємства	52
2.3 Економічна характеристика АТ «Транспортно-експедиційне підприємство»	56
2.4 Проблеми формування кадрової політики транспортно-експедиційного підприємства в умовах кризових явищ	61
Висновки до розділу 2	65
3 Розробка заходів щодо удосконалення кадрової політики на підприємстві АТ «Транспортно-експедиційне підприємство»	68
3.1 Вплив зовнішніх викликів на функціонування транспортно-експедиційних підприємств	69

					КРМ 073. 12273188 ПЗ			
Зм.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата				
Розробив		Зубченко І.П.			Управління персоналом транспортно- експедиційного підприємства	Літ.	Аркуш	Аркушів
Перевірив		Яковенко В.Г.					5	95
						УкрДУЗТ		
Н. Контр.		Крихтіна Ю.О.						
Затверд.		Дикань О.В.						

3.2 Формування заходів з удосконалення системи управління персоналом на підприємстві	69
3.3 Розрахунок економічної ефективності кадрових заходів	75
Висновок до розділу 3	83
Висновки	87
Список використаної літератури	93

Список використаних джерел

- 1 Ансофф І. Стратегічне управління. К. : Основи, 2002.519 с.
- 2 Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник. К. : ЦУЛ, 2019.512 с.
- 3 Баранник Л. Б. Економіка праці та соціально-трудові відносини.К. : КНЕУ, 2018.376 с.
- 4 Білорус О. Г. Глобалізація і національна стратегія розвитку. К. : Наук. думка, 2017.432 с.
- 5 Бондаренко О. В. Управління людськими ресурсами в умовах кризи. Харків: ХНЕУ, 2021.284 с.
- 6 Васильченко В. С. Управління трудовим потенціалом підприємства. К. : КНЕУ, 2016. 245 с.
- 7 Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. К. : Центр учб. літ., 2020.504 с.
- 8 Герасименко А. Г. Соціально-економічна безпека підприємства. К. : КНЕУ, 2019.312 с.
- 9 Грішнова О. А. Людський капітал : формування та розвиток. К. : Знання, 2018.384 с.
- 10 Давиденко Н. М. Управління персоналом в умовах трансформації економіки. К. : КНЕУ, 2020. 298 с.
- 11 Державна служба статистики України. Ринок праці України у 2022–2024 роках. К., 2024.
- 12 Дикань В. Л. Управління розвитком підприємства. Харків : УкрДАЗТ, 2017. 315 с.
- 13 Друкер П. Ефективний керівник. К. : Наш формат, 2020. 240 с.
- 14 Європейська Бізнес Асоціація. Дослідження ринку праці в Україні у 2023 році. К., 2023. URL : <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny-2/> (дата звернення 10.10.2025)
- 15 Про оплату праці: Закон України від 11.03.2025 №4282 URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4282-20#Text> (дата звернення 10.10.2025)

16 Про працю в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 № 2136 URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/zakonodavstvo-pro-diyalnis/zakoni-> (дата звернення 10.10.2025)

17 Про транспорт: Закон України від 10.11.1994 № 232/94-ВР URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=58599 (дата звернення 10.10.2025)

17 Про зайнятість населення: Закон України від 20.03.2023 № 2982 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення 10.10.2025)

18 Іванілов О. С. Економіка підприємства. К. : ЦУЛ, 2021. 528 с.

19 Калина А. В. Менеджмент персоналу. К. : КНЕУ, 2019. 412 с.

20 Колот А. М. Соціально-трудові відносини. К. : КНЕУ, 2020. 398 с.

22 Крушельницька О. В. Управління персоналом. К. : Кондор, 2018. 308 с.

23 Лібанова Е. М. Людський розвиток в Україні. К. : Ін-т демографії НАНУ, 2022. 412 с.

24 Логістика : підручник / за ред. Є. В. Крикавського. Львів : Львівська політехніка, 2021. 640 с.

25 Мазаракі А. А. Економіка торгівлі. К. : КНЕУ, 2019. 512 с.

26 Маліновський В. Я. Державне управління. К. : Атіка, 2020. 576 с.

27 Менеджмент : підручник / за ред. М. Х. Мескона. К. : Основи, 2017. 672 с.

28 Міжнародна організація з міграції. Звіт про міграційні процеси в Україні. Женева, 2023. URL: https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/IOM_UKR_GPS_Internal%20Displacement%20Report_Round%2016_UA_June%202024.pdf (дата звернення 15.11.2025)

29 Міністерство економіки України. Макроекономічний огляд. К., 2023.

30 Міністерство інфраструктури України. Стратегія розвитку транспорту. К., 2021.

31 Мочерний С. В. Економічна теорія. К. : Академія, 2018. 656 с.

32 Національний банк України. Інфляційний звіт. – К., 2023.

33 Офіційний сайт ООН. Дані щодо біженців з України. URL:

https://www.google.com/url?sa=i&source=web&rct=j&url=https://www.unhcr.org/ua/&ved=2ahUKEwjliPTMqpCSAxXVGRAIHdf6CRgQy_kOegQIARAB&opi=89978449&cd&psig=AOvVaw2f7KfCOoSb0IIoRnBWe0_3&ust=1768662288852000 (дата звернення 12.10.2025)

34 Портер М. Конкурентна стратегія. К. : Наш формат, 2020. 608 с.

36 Ревуцький Л. Д. Економіка підприємства. К. : КНЕУ, 2019. 464 с.

37 Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. К. : КНЕУ, 2018. 351 с.

38 Семикіна М. В. Мотивація праці. К. : КНЕУ, 2017. 302 с.

39 Скібіцька Л. І. Менеджмент. К. : Кондор, 2020. 416 с.

40 Статистичний щорічник України. К. : Держстат, 2023.

41 Стратегія відновлення України після війни. К., 2023.

42 Транспортна стратегія України до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text> (дата звернення 12.10.2025)

43 Управління персоналом : підручник. К. : КНЕУ, 2021. 536 с.

44 Управління людськими ресурсами : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2020.

45 Федулова Л. І. Інноваційний розвиток підприємств. К. : КНЕУ, 2019. 390с.

46 Хаммер М. Реінжиніринг корпорації. К. : Наш формат, 2019. 272 с.

47 Цифрова трансформація бізнесу / за ред. О. І. Карого. Львів, 2022.

48 Череп А. В. Економіка підприємства. К. : КНЕУ, 2020. 448 с.

49 егда А. В. Менеджмент. К. : Знання, 2019. 432 с.

50 Опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом. Deloitte, 2022. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Pressrelease/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-ofwar-on-HC_UKR.pdf (дата звернення 12.10.2025)

51 Гончаренко К. Результати глобального дослідження про реалії українського рекрутингу та закриття вакансій в умовах війни. 22.09.2022. URL: <https://budni.rabota.ua/ua/resume-job-search/rezultati-globalnogo-doslid-zhennya-pro-realiyi-ukrayinskogo-rekrutingu-ta-zakrittya-vakansiy-v-umovah-viyni> (дата звернення: 07.11.2025)

52 Вереньова Д. Майже 80 % релокованих підприємств відновили свою роботу на нових місцях. 31 жовтня 2022 року. URL: https://24tv.ua/business/relokatsiya-ukrayinskih-pidpriyemstv-mayzhe-80-vidsotkiv-vidnovili_n2188282 (дата звернення 7.11.2025)

53 Ситуація на ринку праці та діяльність Державної служби зайнятості у 2022 році. Державна служба зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analitics/67> (дата звернення: 07.11.2025).

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

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

56 Тетерук А. 11 причин демотивации сотрудников. Как это разрешать. URL: <https://officelife.media/article/people/23538-10-prichin-demotitivatsii-sotrudnikov-kak-eto-razreshat/> (дата звернення 7.11.2025)

57 Стец В.А. та інші Менеджмент персоналу: навч. посіб. Для студентів економічних спеціальностей. Тернопіль: Лілея, 1996. 180 с.

58 Стратегія державної кадрової політики – основа модернізації країни: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю. Київ, 31.05.2012 р. URL: https://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Zbirnyk_NADU

59 Харченко Т.О., Атаманенко О.О. Моделі управління кадровою політикою підприємства: вітчизняний та зарубіжний досвід. URL: <https://www.easterneurope-ebm.sn.ua> (дата звернення 10.10.2025)

60 Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Академвидав, 2006. 488 с.

61 Чигур І.В., Глущенко Л.Д. Порівняльна характеристика зарубіжних моделей управління персоналом URL: [//https://ir.lib.vntu.edu.ua](https://ir.lib.vntu.edu.ua) (дата звернення 10.10.2025)

66 Чого очікує бізнес у 2023. Головні виклики року у сфері управління персоналом. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/golovni-vikliki-roku-u-sferi-upravlinnya-personalom-novini-ukrajini-50292636.html> (дата звернення 10.10.2025)

67 Шкурят М.Є. Використання «Японської моделі» управління персоналом в ТНК. 2016. URL: <https://jeou.donnu.tdu.ua> (дата звернення 10.10.2025)

68 Шпонька О.М. Комплексні способи подолання стресу, Нікополь, 2020 р. URL: <https://naurok.com.ua> (дата звернення 10.10.2025)

69 Фінансово-економічні наслідки війни URL: https://lib.ua>blog>tetiana_bohdan (дата звернення 10.10.2025)

70 Як змінювався рівень інфляції в Україні у 2010-2020 роках. URL: <https://www.slovoidilo.ua> (дата звернення 10.10.2025)

71 Як скоротилася кількість населення України під час війни: підрахунки соціологів, VisitUkraine, 09.06.2023 р. URL: <https://visitukraine.today> (дата звернення 10.10.2025)

72 SWOT-аналіз діяльності підприємства URL: <https://learn.ztu.ua> дата звернення 10.10.2025)

73 Яковенко В.Г. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємств малого та середнього бізнесу за рахунок заходів мотивації. /В.Г. Яковенко, Д.В. Горобець //Електронне науково-практичне фахове видання «Інфраструктура ринку». №48. 2020. (Index Copernicus International, Google Scholar)

74 Челядінова Н.Г. Головні тенденції у сфері HR-менеджменту за умов цифровізації економіки. /Н.Г. Челядінова, В.І.Куделя, В.Г. Яковенко // «Вісник економіки транспорту і промисловості» (науково-практичний журнал). Випуск 80(1). 2022. С.202-207. URL: <http://vetp.kart.edu.ua>

75 Яковенко В.Г. Застосування деяких аспектів психології управління

персоналом на підприємствах залізничного транспорту / В.Г. Яковенко, В.І.Куделя, Н.Г. Челядінова //«Вісник економіки транспорту і промисловості» (науково-практичний журнал). Випуск 80(1). 2022. С.247-255. URL: <http://vetp.kart.edu.ua>

76 Яковенко В.Г. Вплив соціально-психологічних чинників на управління людськими ресурсами в умовах кризових явищ /В.Г. Яковенко, О.В. Громова «Вісник економіки транспорту і промисловості» (науково-практичний журнал). Випуск 85. 2024. С.125-131.

77 Яковенко В. Г. Вплив соціально-психологічних чинників на управління людськими ресурсами в умовах кризових явищ / В. Г. Яковенко, О. В. Громова // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 125-135. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.85.306555>

78 Яковенко В.Г. Вплив чинників зовнішнього середовища на управління людськими ресурсами / В. Г. Яковенко, О. В. Громова // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 231-237.

79 Яковенко В. Г. Управління людськими ресурсами підприємства в умовах воєнного стану / В. Г. Яковенко, О. В. Громова // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 46-51.

80 Ігор Зубченко Управління персоналом в умовах кризових явищ: сучасні тенденції, виклики та адаптивні моделі. *Тези 85 Студентської науково-технічної конференції*. Харків. 2025 С.618-620