



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Чорноморський національний університет  
імені Петра Могили

Кафедра економіки та підприємництва

Власенко Віталій Вікторович  
(прізвище, ім'я, по батькові)

Вплив плинності кадрів на ефективність діяльності підприємства АТ  
Укразалізняця  
(тема кваліфікаційної роботи магістра)

Кваліфікаційна робота магістра  
на здобуття ступеня вищої освіти магістр  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»  
за освітньо-професійною програмою «Економіка та управління  
підприємством»

Керівник кваліфікаційної роботи магістра:  
Доктор економічних наук, професор, Євчук Л.А.  
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Миколаїв 2025

## ВСТУП

У сучасному підприємницькому середовищі, де швидкі технологічні зміни та конкурентна боротьба визначають успіх організацій, ефективне управління кадрами стає ключовою стратегічною складовою для досягнення цілей підприємства. Теоретична та методологічна основа дослідження управління плинністю персоналу на підприємстві ґрунтується на значному доробку українських та зарубіжних вчених.

Зокрема, доробку українських авторів належать праці, які мають суттєве значення для дослідження управління плинністю персоналу: Миколайчук, І.П., Беляєва, Н.С. & Габер, В.В., Горбач О.С., Д. Скотт Сінк, Р. Аллеп, Ж. Ришар, Дж. Грейсон, К.О'Делл та інші.

**Метою дослідження** є дослідження теоретичних аспектів та формування практичних навичок щодо удосконалення системи управління плинністю персоналу на підприємстві.

### **Завдання:**

- Обґрунтування теоретичних засад функціонування системи управління плинністю персоналу на підприємстві.

- Визначення методичних підходів до оцінювання ефективності та результативності функціонування системи управління плинністю персоналу на підприємстві.

- Здійснення організаційно-економічної характеристики АТ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ”.

- Аналіз системи управління плинністю персоналу підприємства.

- Обґрунтування заходів щодо удосконалення системи управління плинністю персоналу на АТ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ”.

**Об’єкт дослідження** – процес функціонування та удосконалення системи управління плинністю персоналу на підприємстві.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти функціонування системи управління плинністю персоналу на підприємстві.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети використано такі методи: аналіз і синтез наукових джерел для вивчення теоретичних аспектів, статистичний аналіз для оцінки динаміки руху персоналу, порівняльний аналіз для виявлення найкращих практик, експертне опитування для визначення ключових проблем, моделювання для розробки рекомендацій щодо вдосконалення процесів управління.

**Інформаційною базою** роботи є праці сучасних дослідників, які визначають засади суспільних відносин у сфері праці.

**Наукова новизна** дослідження полягає у тому, що воно розширює наші знання про використання кадрового механізму для підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. Конкретно, дослідження спрямоване на поглиблення розуміння існуючих методологій і розробку нових підходів у цій області. Одним з ключових результатів є концепція ефективної системи управління кадровим потенціалом та стимулювання управлінського персоналу виробничого підприємства. Ця концепція передбачає створення додаткових стимулів на основі балів, отриманих під час оцінки якості роботи персоналу. Ці зусилля спрямовані на підвищення загальної конкурентоспроможності персоналу, що в свою чергу сприятиме успіху підприємства.

## **Вплив плинності кадрів на ефективність діяльності підприємства АТ «Укрзалізниця»**

Плинність кадрів є однією із ключових проблем, яка впливає на стабільність та ефективність функціонування підприємств. У контексті діяльності АТ «Укрзалізниця», як однієї з найбільших транспортних компаній України, дана проблема набуває особливої ваги. Масштаб діяльності компанії, її стратегічне значення для економіки країни та соціальна роль у забезпеченні транспортних потреб населення вимагають високої стабільності кадрового складу. Однак, у сучасних умовах економічної нестабільності, низької мотивації працівників та недостатньо ефективного управління персоналом проблема плинності кадрів стає дедалі гострішою [5].

Згідно з даними внутрішніх звітів АТ «Укрзалізниця», рівень плинності кадрів у компанії за останні роки демонструє тенденцію до зростання. Це негативно впливає на оперативну діяльність, якість обслуговування клієнтів, виконання стратегічних цілей та загальну конкурентоспроможність підприємства. Тому дослідження причин, наслідків та шляхів мінімізації плинності кадрів є важливим завданням для забезпечення стійкого розвитку компанії [3,12].

Плинність кадрів має багатовимірний вплив на ефективність діяльності підприємства, який можна розглядати через такі аспекти:

1. Економічний аспект. Збільшення плинності кадрів призводить до зростання витрат на пошук, наймання та навчання нових працівників. Крім того, тимчасова нестача кваліфікованих кадрів може спричиняти затримки у виконанні операційних процесів, що впливає на доходи компанії.

2. Організаційний аспект. Часті зміни у кадровому складі створюють труднощі у формуванні стабільної корпоративної культури, порушують комунікаційні процеси між працівниками та підрозділами, а також знижують рівень довіри до керівництва [8,15].

3. Соціальний аспект. Плинність кадрів негативно впливає на моральний стан колективу, сприяє виникненню конфліктів та зниженню мотивації працівників до продуктивної праці [1,13].

4. Операційний аспект. Втрата досвідчених працівників призводить до зниження якості виконання професійних завдань, особливо у критичних сферах діяльності, таких як технічне обслуговування рухомого складу чи управління перевезеннями [9,12,14].

Аналіз причин плинності кадрів в АТ «Укрзалізниця» дозволяє виділити кілька ключових факторів:

1. Низький рівень заробітної плати. У порівнянні з іншими галузями економіки, рівень оплати праці в залізничній сфері часто не відповідає вимогам працівників, особливо молодого покоління.

2. Відсутність можливостей для кар'єрного зростання. Багато працівників не бачать перспектив професійного розвитку всередині компанії, що спонукає їх шукати альтернативні варіанти працевлаштування [10, 15].

3. Незадовільні умови праці. Фізична та емоційна напруженість роботи, недостатня забезпеченість сучасними технічними засобами та нерегулярність робочого графіка є значними демотивуючими факторами.

4. Недостатня увага до соціальних потреб працівників. Відсутність програм підтримки молодих спеціалістів, механізмів адаптації нових працівників та інших соціальних заходів знижує лояльність персоналу до компанії.

5. Організаційні проблеми. Недосконалість системи управління персоналом, відсутність ефективного планування кадрових ресурсів та низький рівень комунікації між керівництвом і працівниками сприяють зростанню плинності кадрів [6].

Плинність кадрів створює значні загрози для ефективності діяльності АТ «Укрзалізниця», які проявляються у таких напрямках:

1. Зниження продуктивності праці. Втрата кваліфікованих спеціалістів та необхідність адаптації нових працівників призводить до тимчасового зниження продуктивності роботи.

2. Погіршення якості послуг. Часті кадрові зміни негативно впливають на якість обслуговування клієнтів та виконання перевезень.

3. Фінансові втрати. Витрати на пошук, навчання та адаптацію нових працівників збільшують фінансове навантаження на компанію.

4. Ризики для безпеки руху. Нестача досвідчених кадрів може створювати передумови для порушень правил безпеки на залізничному транспорті.

5. Зниження репутації компанії. Високий рівень плинності кадрів може формувати негативне сприйняття компанії як роботодавця серед потенційних кандидатів на вакантні посади [3].

Для мінімізації негативного впливу плинності кадрів на діяльність АТ «Укрзалізниця» необхідно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на стабілізацію кадрового складу:

1. Підвищення рівня заробітної плати. Розробка конкурентоспроможної системи оплати праці дозволить залучити та утримати кваліфікованих спеціалістів.

2. Розвиток програм кар'єрного зростання. Створення можливостей для професійного розвитку та просування по кар'єрній драбині стимулюватиме працівників залишатися в компанії [7,11,16].

3. Поліпшення умов праці. Забезпечення сучасним обладнанням, оптимізація робочого графіка та впровадження програм підтримки здоров'я сприятимуть підвищенню задоволеності персоналу.

4. Соціальні програми. Впровадження додаткових соціальних заходів, таких як програми адаптації нових працівників, підтримка молодих спеціалістів і заходи для підвищення корпоративної культури, допоможе знизити рівень плинності кадрів.

5. Оптимізація управління персоналом. Вдосконалення системи планування кадрових ресурсів, підвищення рівня комунікації між керівництвом і працівниками та впровадження сучасних HR-технологій дозволить ефективніше управляти людським капіталом [8,14,17].

Плинність кадрів є однією з ключових проблем, що впливає на ефективність діяльності АТ «Укрзалізниця». Її причини мають багатофакторний характер і потребують системного підходу для вирішення. Зменшення рівня плинності кадрів дозволить компанії оптимізувати витрати, покращити якість послуг, підвищити продуктивність праці та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Для досягнення цих цілей необхідно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на покращення умов праці, мотивацію персоналу та вдосконалення системи управління людськими ресурсами. Лише за умов інтегрованого підходу до вирішення даної проблеми АТ «Укрзалізниця» зможе забезпечити стабільність кадрового складу та високий рівень ефективності своєї діяльності в умовах сучасного економічного середовища.

## Розділ 2. Аналітичне дерево проблем

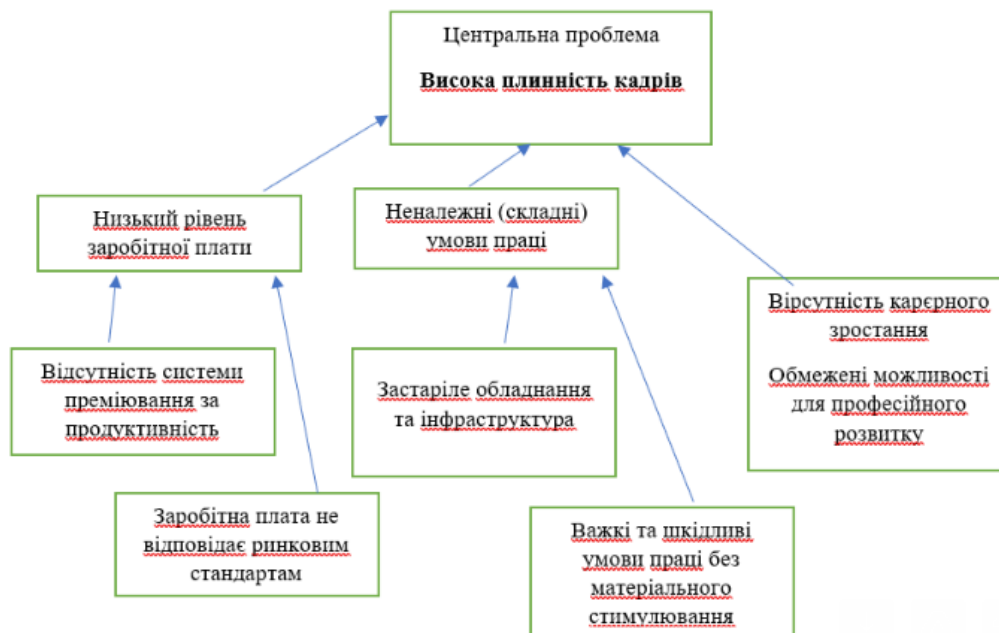
### Плинність кадрів на підприємстві Укрзалізниця



#### Наслідки проблеми:

- вплив на підприємство - зниження продуктивності роботи.
- фінансові втрати - витрати на пошук, навчання та адаптацію нових працівників.
- погіршення іміджу компанії - негативні відгуки від клієнтів через низьку якість обслуговування, втрата довіри серед потенційних працівників.
- негативний вплив на працівників - психологічний стрес.

## Аналітичне дерево проблем 2



### Наслідки проблеми:

#### Плинність кадрів на підприємстві Укрзалізниця

- Нестача кадрів, важко знайти нових працівників – 2- збільшення навантаження на існуючий персонал – 3- зниження продуктивності роботи
- фінансові втрати - витрати на пошук, навчання та адаптацію нових працівників.



### Розділ 3. Оцінка проблеми. Карта дослідження глибини проблеми.

#### Карта показників існування проблеми

| Показники, що доводять існування проблеми                                         | Методика визначення показників                                                                              | Джерела інформації                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Динаміка чисельності працівників ТОВ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ” за 2022-2024 роки             | Розрахунок середньооблікової чисельності на основі фінансової звітності                                     | Звітність Укразалізниці за 2022-2024 роки |
| Віковий склад персоналу ТОВ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ” за період з 2022 по 2024 роки          | Розрахунок вікового складу персоналу в динаміці за 2022-2024 роки на основі внутрішньої звітності           | Звітність Укразалізниці за 2022-2024 роки |
| Склад працівників ТОВ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ” за трудовим стажем, з 2022 по 2024 роки      | Розрахунок складу персоналу за трудовим стажем в динаміці за 2022-2024 роки на основі внутрішньої звітності | Звітність Укразалізниці за 2022-2024 роки |
| Склад персоналу за рівнем освіти ТОВ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ” за період з 2022 по 2024 роки | Розрахунок складу персоналу за рівнем освіти в динаміці за 2022-2024 роки на основі внутрішньої звітності   | Звітність Укразалізниці за 2022-2024 роки |

### Карта досліджень глибини проблеми

| Наслідки                                                                                                          | Показники, які доводять існування цього наслідку                                                 | Методика визначення показників                                            | Джерела інформації                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Коефіцієнт плинності зменшився, що свідчить про стабільність персоналу звільнення власним бажанням та за провину. | Коефіцієнт плинності (звільнено за власним бажанням + за провину / середньооблікова чисельність) | звільнено за власним бажанням + за провину / середньооблікова чисельність | Звітність Укразалізниці за 2022-2024 роки |
| Зменшення коефіцієнта сталості працівників може вказувати на певне коливання у тривалості роботи на підприємстві. | Коефіцієнт сталості                                                                              | чисельність прац. > 1 року /середньооблікова чисельність                  | Звітність Укразалізниці за 2022-2024 роки |
| Коефіцієнт поповнення відображає збільшену активність у наборі нового персоналу.                                  | Коефіцієнт поповнення                                                                            | прийнято/вибуло                                                           | Звітність Укразалізниці за 2022-2024 роки |
| Коефіцієнт обороту робочої сили по прийняттю робітників зменшився протягом цього періоду, вказуючи на меншу       | Коефіцієнт загального обороту                                                                    | прийнято +вибуло / середньооблік. чисел.                                  | Звітність Укразалізниці за 2022-2024 роки |

|                                                                                                                                                                                                              |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| інтенсивність<br>нових прийомів<br>на роботу, з<br>іншого боку,<br>коефіцієнт<br>обороту робочої<br>сили по<br>звільненню<br>показав<br>збільшення, що<br>свідчить про<br>зменшення<br>частоти<br>звільнень. |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|

#### Розділ 4. Оцінка проблеми-2. Розрахунок показників.

Проведемо аналіз системи управління рухом персоналу на підприємстві, зосереджуючись на вивченні чисельності та структури персоналу. Наша мета - визначити зміни, що відбулися протягом досліджуваного періоду з 2022 по 2024 роки.

Таблиця 1

Динаміка чисельності працівників АТ “УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ” за період з 2022 по 2024 роки, осіб

| Показник                                                      | 2022 | 2023 | 2024 | Абс. відх.<br>2024/2022,<br>осіб | Темп росту,<br>2024/2022, % |
|---------------------------------------------------------------|------|------|------|----------------------------------|-----------------------------|
| Середньооблікова<br>чисельність працівників,<br>в тому числі: | 2719 | 2648 | 2587 | -132                             | 95                          |
| Керівники                                                     | 74   | 115  | 124  | 50                               | 167                         |
| Робітники                                                     | 2533 | 2297 | 2174 | -359                             | 86                          |
| ІТР та службовці                                              | 112  | 236  | 289  | 178                              | 259                         |

Джерело: виконано автором.

Важливою складовою ефективного управління персоналом є аналіз динаміки чисельності працівників, що дозволяє оцінити зміни у структурі трудових ресурсів підприємства та виявити основні тенденції. Середньооблікова чисельність працівників підприємства протягом аналізованого періоду зменшилася з 2719 осіб у 2022 році до 2587 осіб у 2024 році (рис.1).

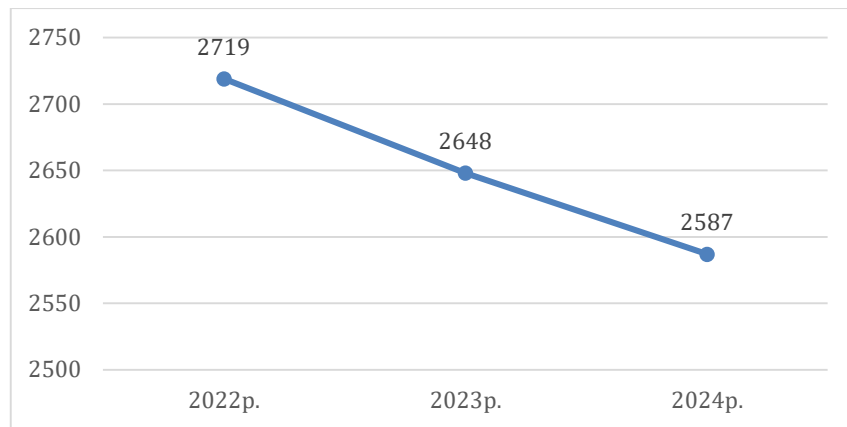


Рис.1. Середньооблікова чисельність працівників за 2022-2024 рр.

Джерело: виконано автором.

Абсолютне відхилення становило -132 особи, що відповідає темпу зниження на 5%. Це свідчить про поступове скорочення чисельності персоналу, яке може бути зумовлене як оптимізацією виробничих процесів, так і зовнішніми факторами, такими як економічна ситуація в країні або зміна потреб підприємства.

Чисельність керівників за період 2022–2024 років значно зросла: з 74 осіб у 2022 році до 124 осіб у 2024 році. Абсолютне відхилення становило +50 осіб, а темп росту – 167%. Такий приріст може бути пов’язаний із посиленням управлінських функцій, необхідністю впровадження нових стратегій чи підвищенням вимог до контролю за виробничими процесами.

Найбільше скорочення відбулося серед робітників. Їхня чисельність зменшилася з 2533 осіб у 2022 році до 2174 осіб у 2024 році. Абсолютне відхилення становило -359 осіб, а темп зниження – 86%. Це може свідчити про автоматизацію виробничих процесів, скорочення обсягів робіт або реорганізацію підприємства.

Чисельність ІТР та службовців зросла найпомітніше у відносному вираженні – з 112 осіб у 2022 році до 289 осіб у 2024 році. Абсолютне відхилення становило +178 осіб, а темп росту – 259%. Така динаміка може бути пов’язана зі збільшенням ролі інноваційних технологій, необхідністю залучення висококваліфікованих фахівців для обслуговування складного обладнання чи впровадження нових інформаційних систем.

Аналіз динаміки чисельності працівників АТ "УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ" за період 2022–2024 років демонструє такі ключові тенденції:

1. Загальне скорочення чисельності персоналу на 5%, що може бути наслідком оптимізації виробничих процесів.

2. Значне збільшення чисельності керівників (+67%) та ІТР і службовців (+159%), що свідчить про зміну акцентів у структурі трудових ресурсів на користь управлінського та технічного персоналу.

3. Помітне скорочення чисельності робітників (-14%), яке може бути пов'язане із запровадженням автоматизації або зміною виробничих потреб.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що підприємство адаптується до сучасних викликів, змінюючи структуру своїх трудових ресурсів відповідно до нових вимог ринку та технологічного прогресу. У подальших дослідженнях доцільно приділити увагу аналізу причин таких змін та їх впливу на ефективність діяльності підприємства.

Таблиця 2

Динаміка вікового складу персоналу АТ "УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ" за період з 2022 по 2024 роки, %, осіб

| Показник віку | 2022, осіб  | 2023, осіб  | 2024, осіб. | 2024р. у % до: |            |
|---------------|-------------|-------------|-------------|----------------|------------|
|               |             |             |             | 2022, %        | 2023, %    |
| До 20         | 171         | 160         | 165         | 6,30           | 6,02       |
| від 20 до 30  | 700         | 695         | 662         | 25,75          | 26,27      |
| від 30 до 40  | 842         | 798         | 762         | 30,96          | 30,12      |
| від 40 до 50  | 648         | 695         | 715         | 23,84          | 26,27      |
| від 50 до 60  | 358         | 300         | 284         | 13,15          | 11,33      |
| <b>Всього</b> | <b>2719</b> | <b>2648</b> | <b>2587</b> | <b>100</b>     | <b>100</b> |

Джерело: виконано автором.

Аналіз вікового складу персоналу є важливим елементом управління трудовими ресурсами, особливо для великих підприємств, таких як АТ "УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ". Дослідження динаміки вікових груп дозволяє оцінити тенденції в кадровій структурі, прогнозувати можливі кадрові ризики та розробляти стратегії для забезпечення стабільності роботи підприємства. Розподіл працівників за віковими категоріями протягом досліджуваного періоду демонструє певні зміни, які мають як кількісний, так і якісний характер. Загальна чисельність працівників зменшилася з 2719 осіб у 2022 році до 2587 осіб у 2024 році, що свідчить про скорочення персоналу на 132 особи або близько 4,9% (рис.2).

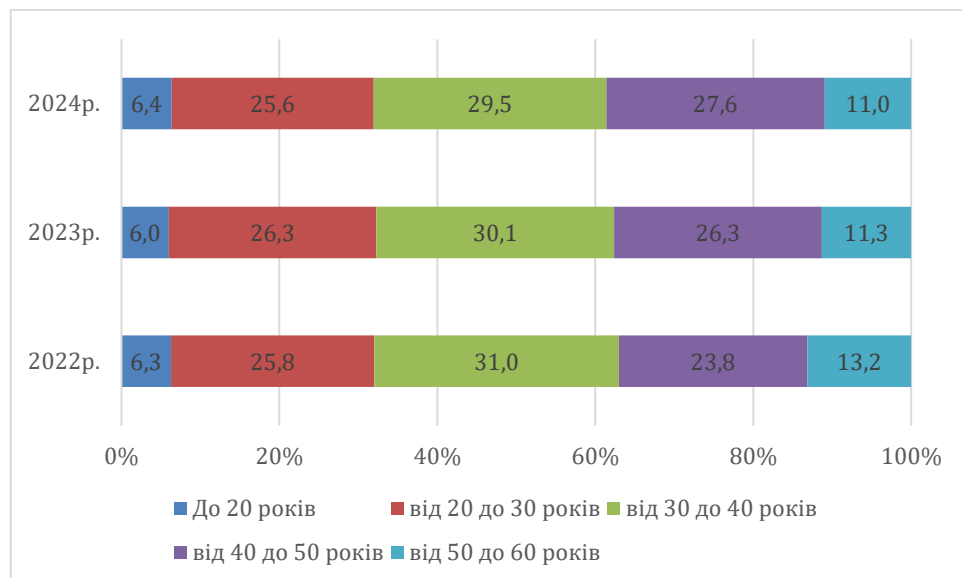


Рис.2. Динаміка вікового складу персоналу  
АТ "УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ"

Джерело: виконано автором.

Категорія "До 20 років" - у цій віковій групі спостерігається незначне зменшення чисельності: з 171 особи у 2022 році до 165 осіб у 2024 році. У відсотковому співвідношенні ця категорія займає лише близько 6% від загальної чисельності персоналу. Незначне скорочення може бути пов'язане з

низьким рівнем залучення молоді до роботи на підприємстві через специфіку діяльності або недостатню популяризацію професії серед молодих людей.

Категорія "Від 20 до 30 років" - чисельність працівників цієї групи також зменшилася: з 700 осіб у 2022 році до 662 осіб у 2024 році. У відсотковому співвідношенні частка цієї групи у загальній структурі персоналу залишилася майже стабільною (близько 26%), що свідчить про відносно стабільне залучення молодих спеціалістів, хоча й із тенденцією до незначного зниження.

Категорія "Від 30 до 40 років" – це група залишається найбільш чисельною серед усіх вікових категорій. Проте спостерігається поступове скорочення чисельності: з 842 осіб у 2022 році до 762 осіб у 2024 році. Частка цієї групи у загальній структурі персоналу також дещо зменшилася, що може бути наслідком як природного старіння працівників, так і недостатнього поповнення цієї категорії новими кадрами.

Категорія "Від 40 до 50 років" - у цій групі спостерігається зростання чисельності: з 648 осіб у 2022 році до 715 осіб у 2024 році. Частка цієї категорії зросла з 23,84% до 26,27%. Це свідчить про те, що працівники цієї вікової групи залишаються основною опорою підприємства, демонструючи стабільність і професійний досвід.

Категорія "Від 50 до 60 років" - найбільш помітним є скорочення чисельності працівників цієї групи: з 358 осіб у 2022 році до 284 осіб у 2024 році. Частка цієї категорії у загальній структурі персоналу знизилася з 13,15% до 11,33%. Це може бути пов'язано як із природним виходом на пенсію, так і з недостатньою заміною працівників цього віку через специфіку роботи.

Аналізуючи динаміку вікового складу персоналу АТ "УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ", можна виокремити кілька ключових тенденцій:

1. Загальне скорочення чисельності персоналу на тлі відносної стабільності розподілу за віковими категоріями.

2. Збільшення частки працівників середнього віку (від 40 до 50 років), що свідчить про важливість цієї категорії для забезпечення стабільної роботи підприємства.



3. Скорочення чисельності молодих працівників (до 30 років), що може створити ризики для оновлення кадрового складу в майбутньому.

Основними причинами змін у віковій структурі можуть бути такі фактори:

- Демографічні тенденції: загальне старіння населення України та зменшення кількості молоді працездатного віку.

- Економічні умови: нестабільність економічної ситуації може впливати на рішення молодих спеціалістів щодо вибору професії та місця роботи.

- Особливості галузі: специфіка роботи на залізниці передбачає високі вимоги до кваліфікації та фізичного стану працівників, що може обмежувати залучення молоді.

- Кадрова політика підприємства: недостатня увага до програм стажування, навчання та мотивації молодих працівників може призводити до зменшення їхньої частки у загальній структурі персоналу.

Дослідження динаміки вікового складу персоналу АТ "УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ" за період 2022-2024 років показало наявність як позитивних, так і негативних тенденцій. З одного боку, спостерігається стабільність у середніх вікових категоріях, які є основою для ефективної роботи підприємства. З іншого боку, скорочення чисельності молодих працівників може створити проблеми для оновлення кадрового складу у майбутньому.

Для покращення ситуації рекомендується:

1. Розробити та впровадити програми залучення молодих спеціалістів шляхом співпраці із закладами освіти та проведення стажувань.

2. Забезпечити можливості для професійного розвитку та кар'єрного росту молодих працівників.

3. Підвищити рівень соціального забезпечення та мотивації працівників старших вікових груп для продовження їхньої трудової діяльності.

Таким чином, цілеспрямована кадрова політика дозволить АТ "УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ" забезпечити стабільність роботи підприємства та створити умови для його сталого розвитку в умовах сучасних викликів.

**Склад працівників АТ “УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ” за трудовим  
стажем, з 2022 по 2024 роки**

| Показник<br>стажу | 2022,<br>осіб. | 2023,<br>осіб. | 2024<br>осіб. | 2024р. у % до: |            |
|-------------------|----------------|----------------|---------------|----------------|------------|
|                   |                |                |               | 2022,<br>%     | 2023, %    |
| До 5              | 358            | 421            | 407           | 13,15          | 15,90      |
| від 5 до 10       | 1088           | 976            | 969           | 40,00          | 36,87      |
| від 10 до 15      | 1274           | 1251           | 1211          | 46,85          | 47,23      |
| <b>Всього</b>     | <b>2719</b>    | <b>2648</b>    | <b>2587</b>   | <b>100</b>     | <b>100</b> |

Джерело: за матеріалами підприємства.

У 2022 році загальна чисельність працівників становила 2719 осіб, у 2023 році – 2648 осіб, а у 2024 році – 2587 осіб (таб.3). Таким чином, спостерігається поступове скорочення кількості працівників протягом досліджуваного періоду. Зменшення відбулося як у порівнянні з попереднім роком, так і в цілому за три роки.

Для більш детального аналізу склад працівників було поділено на три групи за тривалістю трудового стажу: до 5 років, від 5 до 10 років, від 10 до 15 років. Розглянемо кожну групу окремо. У 2022 році до цієї групи належало 358 осіб (13,15% від загальної чисельності працівників), у 2023 році – 421 особа (15,90%), а у 2024 році – 407 осіб. Спостерігається зростання частки цієї групи у 2023 році порівняно з 2022 роком, однак у 2024 році відбулося незначне скорочення чисельності. У відсотковому співвідношенні частка працівників зі стажем до 5 років у 2024 році зросла на 13,15% порівняно з 2022 роком та на 15,90% порівняно з 2023 роком.

Чисельність працівників цієї категорії зменшувалася протягом усіх трьох років: у 2022 році вона становила 1088 осіб (40% від загальної чисельності), у 2023 році – 976 осіб (36,87%), а у 2024 році – 969 осіб. Частка цієї групи поступово скорочується, що свідчить про зменшення кількості працівників із середнім трудовим стажем.

Ця група є найбільш чисельною серед усіх категорій. У 2022 році вона становила 1274 особи (46,85%), у 2023 році – 1251 особа (47,23%), а у 2024 році – 1211 осіб. Незважаючи на абсолютне скорочення кількості працівників у цій категорії, її частка залишається стабільною та навіть демонструє незначне зростання у відсотковому вираженні.

Аналіз динаміки змін показує такі тенденції:

- загальна чисельність працівників поступово зменшується.
- частка молодих працівників зі стажем до 5 років має тенденцію до зростання.
- категорія працівників із середнім стажем (5-10 років) поступово скорочується як у абсолютних, так і у відносних показниках.
- найбільша частка працівників належить до групи зі стажем від 10 до 15 років, що свідчить про домінування досвідчених кадрів.

Таким чином, склад працівників АТ “УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ” демонструє поступове скорочення загальної чисельності за період із 2022 по 2024 роки. Найбільшою групою залишаються працівники зі стажем від 10 до 15 років, що свідчить про стабільність кадрового складу в цій категорії. Зростання частки молодих працівників зі стажем до 5 років може бути пов’язане з оновленням кадрів та залученням нових спеціалістів. Водночас скорочення частки працівників із середнім стажем (5-10 років) може свідчити про певні виклики в утриманні кадрів цієї категорії.

Таблиця 4

Склад персоналу за рівнем освіти АТ “УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ” за період з 2022 по 2024 роки

| Показник стажу     | 2022, осіб | 2023, осіб | 2024, осіб. | 2022, % | 2023, % | 2024, % |
|--------------------|------------|------------|-------------|---------|---------|---------|
| Середня            | 529        | 459        | 449         | 19,45   | 17,35   | 17,35   |
| Середня спеціальна | 842        | 798        | 762         | 30,96   | 30,12   | 29,45   |
| Вища               | 700        | 696        | 661         | 25,75   | 26,27   | 25,57   |
| Середня технічна   | 648        | 696        | 715         | 23,84   | 26,27   | 27,63   |

|               |             |             |             |            |            |            |
|---------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|
| <b>Всього</b> | <b>2719</b> | <b>2648</b> | <b>2587</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> |
|---------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|

Джерело: виконано автором.

За даними таблиці 4, загальна кількість працівників підприємства має тенденцію до зменшення. Якщо у 2022 році чисельність персоналу складала 2719 осіб, то у 2023 році цей показник знизився до 2648 осіб, а у 2024 році – до 2587 осіб. Це свідчить про скорочення чисельності працівників на 4,85% за аналізований період.

Середня освіта. Кількість працівників із середньою освітою зменшилася з 529 осіб у 2022 році до 449 осіб у 2024 році. У відсотковому співвідношенні частка цієї категорії також зменшилась із 19,45% у 2022 році до 17,35% у 2024 році. Це може свідчити про поступове зниження попиту на працівників із базовим рівнем освіти або про їх переведення до інших категорій.

Середня спеціальна освіта. Працівники із середньою спеціальною освітою залишаються найбільшою категорією серед персоналу підприємства. У 2022 році їх кількість становила 842 особи (30,96%), проте до 2024 року ця цифра знизилась до 762 осіб (29,45%). Незважаючи на зменшення абсолютного числа працівників, частка цієї категорії залишається стабільно високою, що підкреслює важливість середньої спеціальної освіти для виконання завдань підприємства.

Вища освіта. Кількість працівників із вищою освітою також демонструє незначне скорочення: з 700 осіб у 2022 році до 661 особи у 2024 році. У відсотковому співвідношенні частка цієї категорії змінювалася незначно, залишаючись на рівні близько 26%. Це свідчить про стабільний попит на висококваліфікованих спеціалістів із вищою освітою.

Середня технічна освіта. Єдиною категорією, яка демонструє зростання як в абсолютних числах, так і у відсотковому співвідношенні, є працівники із середньою технічною освітою. Їх кількість зросла з 648 осіб у 2022 році до 715 осіб у 2024 році, а частка збільшилася з 23,84% до 27,63%. Це може свідчити

про підвищення попиту на технічні спеціальності в умовах автоматизації та модернізації виробничих процесів.

Загалом структура персоналу АТ “УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ” демонструє тенденцію до стабілізації частки працівників із вищою та середньою спеціальною освітою, тоді як частка працівників із середньою освітою зменшується. Водночас спостерігається збільшення ролі середньої технічної освіти, що відповідає сучасним викликам і потребам підприємства в умовах технологічного оновлення.

Отже, аналіз складу персоналу за рівнем освіти дозволяє зробити висновок про поступове переорієнтування кадрової політики підприємства на залучення працівників із технічними знаннями та навичками, що є важливим фактором для забезпечення ефективності роботи АТ “УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ” в умовах сучасних викликів і потреб ринку.

Таблиця 5

Показники інтенсивності руху персоналу АТ “УКРАЇНСЬКА  
ЗАЛІЗНИЦЯ” за період з 2022 по 2024 роки

| Показник                                                                                         | 2022  | 2023  | 2024  | Абс. відх.<br>осіб<br>2024/2023 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|---------------------------------|
| Середньооблікова чисельність робітників, осіб.                                                   | 2719  | 2648  | 2587  | -132                            |
| Прийнято на роботу – всього                                                                      | 74    | 89    | 72    | -17,0                           |
| Вибуло – всього                                                                                  | 122   | 134   | 138   | 4,0                             |
| У тому числі:                                                                                    |       |       |       | 0,0                             |
| -переведенням в іншу організацію                                                                 | 7     | 8     | 5     | -3,0                            |
| - на пенсію                                                                                      | 25    | 26    | 29    | 3,0                             |
| - тимчасових і сезонних                                                                          | 19    | 24    | 25    | 1,0                             |
| - по інших поважним причинам                                                                     | 15    | 19    | 20    | 1,0                             |
| - за власним бажанням                                                                            | 47    | 45    | 48    | 3,0                             |
| - за провину                                                                                     | 9     | 12    | 11    | -1,0                            |
| Коефіцієнт обороту робочої сили:                                                                 |       |       |       | 0,0                             |
| -по прийняттю (2 р. / 1р.)                                                                       | 0,203 | 0,214 | 0,164 | -0,1                            |
| - зі звільнення (2 р. /9 + 10 р.)                                                                | 1,321 | 1,561 | 1,220 | -0,3                            |
| Коефіцієнт плинності (звільнено за власним бажанням + за провину / середньооблікова чисельність) | 0,153 | 0,137 | 0,135 | 0,0                             |

|                                                                          |       |       |       |      |
|--------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|------|
| Коефіцієнт сталості (чисельність прац. > 1 року /                        | 0,868 | 0,892 | 0,849 | 0,0  |
| Коефіцієнт поповнення (3 р. / 2 р.)                                      | 1,649 | 1,506 | 1,917 | 0,4  |
| Коефіцієнт загального обороту (прийнято +вибуло / середньооблік. чисел.) | 0,537 | 0,537 | 0,479 | -0,1 |

Джерело: виконано автором.

Аналізуючи дані таблиці 5, можна зробити висновки щодо динаміки руху персоналу в АТ "УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ" за період з 2022 по 2024 роки. Основні показники, які характеризують інтенсивність руху персоналу, включають середньооблікову чисельність працівників, кількість прийнятих на роботу, кількість звільнених, а також коефіцієнти обороту, плинності та сталості.

Середньооблікова чисельність працівників упродовж аналізованого періоду демонструє тенденцію до зниження. У 2022 році вона становила 2719 осіб, у 2023 році – 2648 осіб, а в 2024 році – 2587 осіб. Це свідчить про скорочення чисельності персоналу на 132 особи у 2024 році порівняно з 2023 роком.

Кількість прийнятих на роботу також зменшується: у 2022 році було прийнято 74 особи, у 2023 році – 89 осіб, а у 2024 році – лише 72 особи. Абсолютне відхилення між 2024 і 2023 роками становить -17 осіб. Це може свідчити про зменшення потреби в нових працівниках або про труднощі в залученні кадрів.

Кількість звільнених працівників зростає протягом аналізованого періоду: у 2022 році звільнено 122 особи, у 2023 році – 134 особи, а у 2024 році – 138 осіб. Абсолютне відхилення становить +4 особи між останніми двома роками. Це може бути наслідком як внутрішніх змін у компанії, так і зовнішніх факторів, таких як економічна ситуація в країні.

Розглядаючи причини звільнення, можна зазначити такі тенденції:

- звільнення через переведення в іншу організацію зменшилися з 8 осіб у 2023 році до 5 осіб у 2024 році (-3 особи).

- звільнення через вихід на пенсію зросли з 26 осіб у 2023 році до 29 осіб у 2024 році (+3 особи).

- звільнення тимчасових і сезонних працівників збільшилися на одну особу (з 24 у 2023 році до 25 у 2024 році).

- звільнення за власним бажанням зросли на три особи (з 45 у 2023 році до 48 у 2024 році), що може свідчити про певну незадоволеність умовами праці.

- звільнення за провину дещо зменшилися (з 12 осіб у 2023 році до 11 осіб у 2024 році).

Для оцінки інтенсивності руху персоналу були розраховані такі коефіцієнти:

1. Коефіцієнт обороту робочої сили по прийняттю демонструє спад: у 2022 році він становив 0,203, у 2023 році – 0,214, а у 2024 році – лише 0,164. Це свідчить про зменшення активності найму нових працівників.

2. Коефіцієнт обороту робочої сили зі звільнення також має тенденцію до зниження: з 1,561 у 2023 році до 1,220 у 2024 році. Це може бути пов'язано із загальним скороченням чисельності персоналу.

3. Коефіцієнт плинності, який враховує звільнення за власним бажанням і за провину, залишився майже незмінним: у 2022 році він становив 0,153, у 2023 році – 0,137, а у 2024 році – 0,135. Це свідчить про стабільність даного показника.

4. Коефіцієнт сталості персоналу, що характеризує частку працівників із досвідом роботи понад один рік, зменшився з 0,892 у 2023 році до 0,849 у 2024 році. Це може свідчити про певну нестабільність кадрового складу.

5. Коефіцієнт поповнення, який визначає співвідношення між кількістю прийнятих і звільнених працівників, зріс із 1,506 у 2023 році до 1,917 у 2024 році. Це свідчить про те, що кількість прийнятих на роботу все ще перевищує кількість звільнених.

6. Коефіцієнт загального обороту, який враховує як прийняття на роботу, так і звільнення працівників, зменшився з рівня 0,537 у попередніх роках до

значення 0,479 у 2024 році. Це свідчить про загальне зниження динаміки руху персоналу.

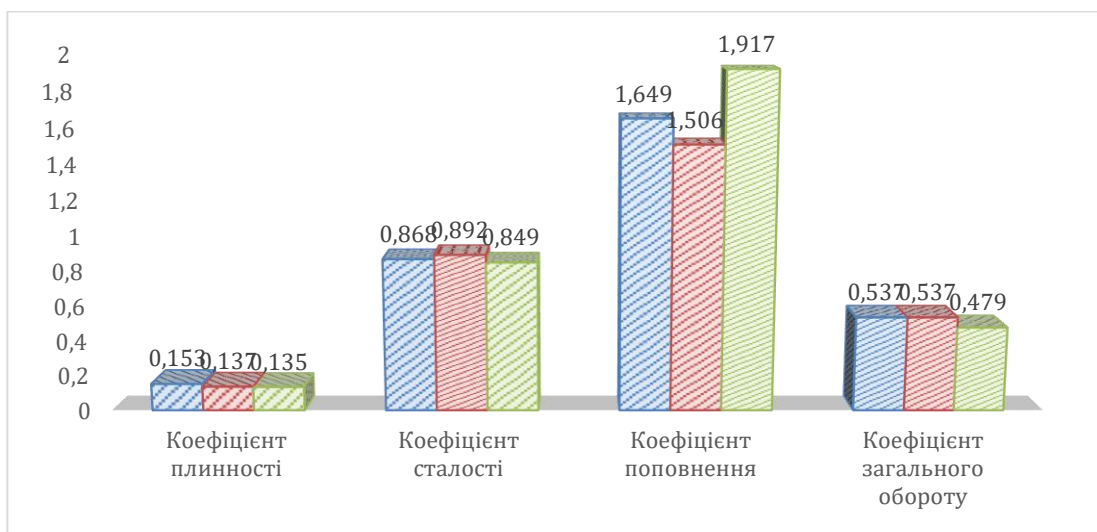


Рис. 3. Аналіз коефіцієнтів обороту персоналу за 2022-2024р.р.

Джерело: виконано автором.

Аналіз показників інтенсивності руху персоналу АТ "УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ" за період із 2022 по 2024 роки дозволяє зробити такі висновки:

1. Загальна чисельність працівників поступово знижується, що може бути викликано як внутрішніми оптимізаційними процесами в компанії, так і змінами на ринку праці.
2. Спостерігається зменшення активності найму нових працівників на фоні збільшення кількості звільнень за власним бажанням та виходу на пенсію.
3. Коефіцієнти плинності та сталості свідчать про певну стабільність кадрового складу, хоча й помітна тенденція до його поступового оновлення.
4. Зменшення коефіцієнта загального обороту вказує на уповільнення динаміки руху кадрів у компанії.

Для покращення ситуації з рухом персоналу та забезпечення стабільності кадрового складу рекомендується:

- розробити заходи для підвищення мотивації працівників і їхньої задоволеності умовами праці.



- удосконалити систему адаптації нових співробітників для зниження рівня плинності.
- активніше працювати над залученням молодих спеціалістів через програми стажувань та партнерства з навчальними закладами.

## **Розділ 5. Теоретичні підходи до управління плинністю персоналу на підприємстві.**

Управління плинністю персоналу є однією з ключових функцій системи управління підприємством, що спрямована на забезпечення ефективного використання людських ресурсів. Рух персоналу охоплює всі процеси, пов'язані з прийомом, переміщенням, просуванням, навчанням, звільненням і адаптацією працівників у межах організації. Ці процеси мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей підприємства, оскільки людський капітал є основним джерелом конкурентних переваг.

Ефективне управління плинністю персоналу дозволяє забезпечити відповідність між потребами підприємства у кваліфікованих кадрах і можливостями працівників. Воно також сприяє підвищенню мотивації, продуктивності праці, зниженню рівня плинності кадрів і створенню сприятливого клімату в колективі.

У сучасному соціально-трудовому контексті виникають термінові питання та проблеми, які безпосередньо стосуються інтересів населення країни (рис.1.1). Кожен учасник трудових відносин є об'єктом управління плинністю персоналу, і тому осмислене розуміння економічних законів ринку праці, зайнятості, оплати праці, соціального партнерства і політики є важливим для ефективного управління людськими ресурсами [12].

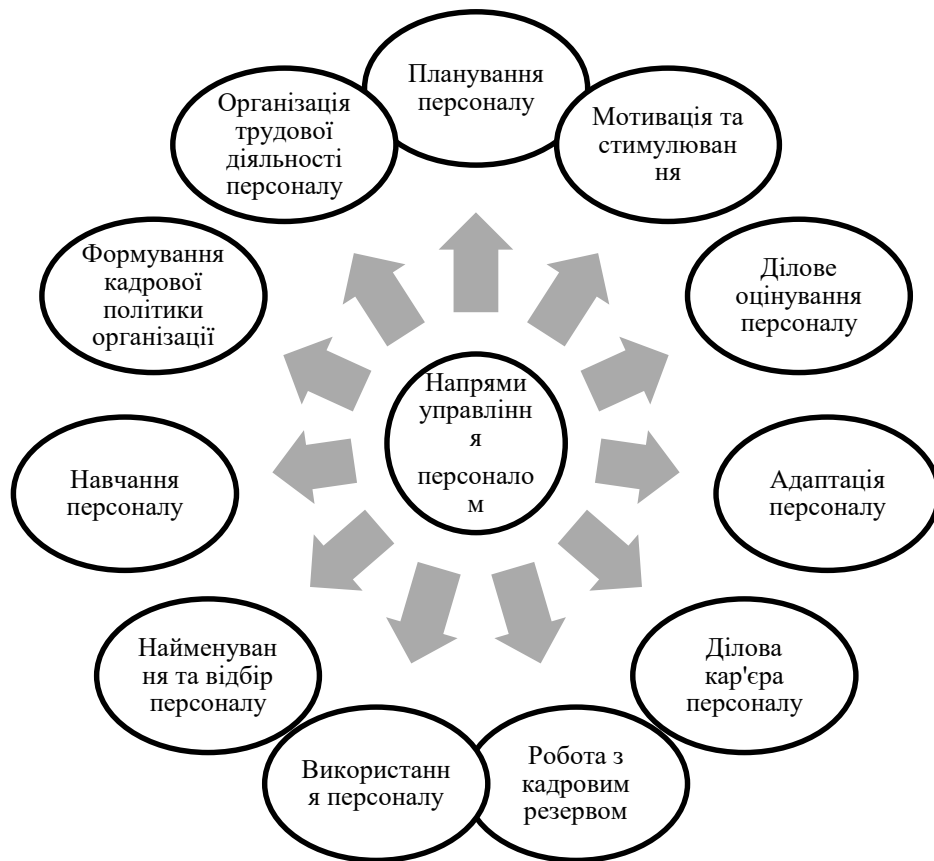


Рис. 1.1. Напрями управління плинністю персоналу

Джерело: [3].

Реалізація стратегій управління плинністю персоналу в сфері управління персоналом, яка має на меті досягнення визначеної цілі, передбачає створення відповідних підсистем. Розробка ефективної підсистеми управління плинністю персоналу вимагає детального вивчення її ключових компонентів: об'єктів та відповідних їм суб'єктів управління плинністю персоналу [33, с.28].

При будівництві цих підсистем важливо ретельно проаналізувати різні аспекти, такі як колективний договір, штатний розпис, внутрішні правила, посадові інструкції, а також накази, пов'язані з управлінням персоналом. Дослідження основних елементів підсистеми дозволяє виявити і врахувати основні об'єкти та суб'єкти управління плинністю персоналу, сприяючи формуванню адекватного і ефективного механізму контролю за персоналом для досягнення стратегічних цілей організації.



Рис. 1.2. Принципи управління плинністю персоналу

Джерело: [8].

Розроблені принципи також визначають організаційні засади проведення управління плинністю персоналу та визначають напрями подальших досліджень у сфері цієї проблематики в контексті підприємства (рис.1.2). Невід'ємною складовою організаційних засад є методики реалізації управління плинністю персоналу [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Важливою частиною організаційних принципів є визначення способів проведення аудиту, що включає в себе ретельний аналіз різноманітних документів та детальне дослідження усіх аспектів управління персоналом. Ефективні методи здійснення управління плинністю персоналу грають ключову роль у забезпеченні відповідності управлінських практик інтересам та потребам організації, а також у покращенні функціонування персоналу підприємства.

Методи управління плинністю персоналу можна поділити на три основні категорії: організаційно-аналітичні, соціально-психологічні та економічні [30].

1) Організаційно-аналітичні методи включають аналіз документації та трудових показників для оцінки впливу на результативність організації та персоналу. Ключові аспекти охоплюють використання робочої сили, робочий час, якість праці та оплату праці. Інформацію для аналізу можна знайти в документації організації, такій як баланс трудових ресурсів, опис робіт, посадові інструкції та анкети кандидатів.

2) Соціально-психологічні методи включають соціальні опитування, анкети, індивідуальні та групові бесіди, а також інтерв'ю з працівниками на різних рівнях. Ці методи ефективні для оцінки рівня задоволеності працею, взаємовідносин у колективі, мотивації та результативності діяльності [12].

3) Економічні методи дозволяють порівнювати економічні та соціальні показники організації з встановленими стандартами та середніми значеннями в галузі. Вони допомагають оцінити конкурентоспроможність на ринку праці, ефективність управління персоналом та самого управління плинністю персоналу [29].

Рішення щодо руху персоналу мають прийматися з урахуванням економічної ефективності. Це включає аналіз витрат на навчання, адаптацію або заміну працівників та оцінку їхнього внеску в досягнення цілей підприємства.

Процес управління плинністю персоналу включає кілька ключових етапів:

1. Планування потреб у персоналі. На цьому етапі визначаються кількісні та якісні потреби підприємства в кадрах з урахуванням стратегічних цілей і прогнозів розвитку.

2. Рекрутинг і відбір. Пошук і залучення нових працівників здійснюються на основі аналізу ринку праці та вимог до посад. Відбір

кандидатів проводиться з використанням сучасних методик оцінки компетенцій і потенціалу.

3. Адаптація нових співробітників. Адаптація включає ознайомлення працівника з корпоративною культурою, стандартами роботи та його функціональними обов'язками. Цей етап є важливим для швидкого залучення нового співробітника до робочого процесу.

4. Переміщення та просування. Внутрішні переміщення працівників здійснюються з метою оптимізації розподілу робочих обов'язків, підвищення мотивації та професійного розвитку співробітників.

5. Навчання та розвиток. Постійна освіта й розвиток працівників є необхідними для підтримки їхньої професійної компетентності та адаптації до змін у бізнес-середовищі.

6. Звільнення працівників. Цей етап включає як добровільне звільнення, так і звільнення з ініціативи роботодавця. Важливо забезпечити коректність і етичність цього процесу для збереження репутації підприємства.

У сучасних умовах підприємства стикаються з низкою викликів у сфері управління плинністю персоналу:

- плинність кадрів - висока мобільність працівників може призводити до втрати кваліфікованих кадрів і додаткових витрат на їх заміну.
- дефіцит кваліфікованих фахівців - ринок праці часто не може задовольнити потреби підприємств у висококваліфікованих кадрах.
- швидкі зміни технологій - необхідність постійного навчання та підвищення кваліфікації працівників.
- мотиваційні аспекти - підтримка високого рівня залученості та задоволеності працівників в умовах конкурентного середовища.

Для подолання цих викликів підприємствам необхідно впроваджувати інноваційні підходи до управління персоналом, використовувати сучасні інформаційні технології та орієнтуватися на довгострокову співпрацю зі співробітниками.

Управління плинністю персоналу є важливим інструментом забезпечення ефективної діяльності підприємства. Дотримання принципів системності, відповідності, прозорості, гнучкості та економічної доцільності дозволяє оптимізувати процеси управління людськими ресурсами та сприяти досягненню стратегічних цілей організації. У сучасних умовах особливої уваги потребують питання адаптації до змін, підвищення кваліфікації працівників і створення сприятливого клімату в колективі.

Ефективне управління плинністю персоналу є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства. Динамічні зміни на ринку праці, зростання вимог до кваліфікації працівників, а також необхідність адаптації до швидких змін у бізнес-середовищі зумовлюють потребу в розробці та впровадженні дієвих механізмів управління плинністю персоналу. У цьому розділі розглянуто основні підходи до підвищення ефективності управління плинністю персоналу, а також запропоновано практичні рекомендації для їх реалізації.

Рух персоналу охоплює всі форми змін у складі працівників підприємства, включаючи прийняття на роботу, переведення, звільнення та внутрішню ротацію кадрів. Управління цими процесами має на меті не лише забезпечення потреб підприємства в трудових ресурсах, але й підтримку стабільності колективу, мотивацію працівників і зниження рівня плинності кадрів.

Ефективне управління плинністю персоналу дозволяє досягти таких цілей:

- забезпечення оптимального розподілу трудових ресурсів;
- підвищення продуктивності праці;
- мінімізація витрат, пов'язаних із плинністю кадрів;
- формування позитивного іміджу роботодавця.

Системне планування є основою ефективного управління плинністю персоналу. Воно включає прогнозування потреб у кадрах, аналіз поточного

стану трудових ресурсів і розробку стратегій їх розвитку. Для цього доцільно використовувати такі інструменти:

- кадровий аудит, який дозволяє оцінити кваліфікаційний рівень працівників і виявити прогалини в їх компетенціях.
- прогнозування плинності кадрів, що базується на аналізі історичних даних і тенденцій у галузі.
- моделювання сценаріїв розвитку підприємства, яке допомагає визначити потреби в персоналі за різних умов.

Внутрішня ротація працівників сприяє підвищенню їх професійної гнучкості, зниженню монотонності роботи та розвитку нових компетенцій. Для ефективного впровадження цього механізму важливо:

- створити прозору систему обліку вакансій і можливостей для ротації;
- забезпечити навчання працівників перед переведенням на нові посади;
- мотивувати співробітників до участі у програмах ротації через фінансові та нефінансові стимули.

Корпоративна культура відіграє важливу роль у зниженні рівня плинності кадрів і підвищенні лояльності працівників. Для цього необхідно:

- створювати умови для професійного розвитку та кар'єрного зростання;
- забезпечувати відкриту комунікацію між керівництвом і працівниками;
- впроваджувати програми соціальної підтримки та заохочення.

Для успішної реалізації зазначених механізмів підприємствам рекомендується:

1. Розробити чітку стратегію управління плинністю персоналу, яка враховує специфіку галузі та довгострокові цілі організації.
2. Інвестувати в навчання та розвиток працівників, що дозволить підвищити їхню кваліфікацію та адаптивність до змін.
3. Використовувати сучасні технології для автоматизації процесів і підвищення точності аналізу даних.
4. Регулярно проводити моніторинг ефективності впроваджених заходів і вносити корективи за потреби.



Розробка та впровадження дієвих механізмів управління плинністю персоналу є необхідною умовою забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Використання системного підходу, внутрішньої ротації, цифрових технологій і формування корпоративної культури сприяє оптимізації кадрових процесів, зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності організації на ринку праці.

## **РОЗДІЛ 6. АНАЛІЗ СТАНУ ПЛИННОСТІ КАДРІВ НА УКРЗАЛІЗНИЦІ**

### **2.1. Загальна характеристика Укрзалізниці як роботодавця**

АТ «Укрзалізниця» є однією з найбільших транспортних компаній України та відіграє стратегічну роль у забезпеченні перевезень вантажів і пасажирів як всередині країни, так і за її межами. Це провідне підприємство залізничного транспорту, яке забезпечує функціонування однієї з найбільших залізничних мереж у Європі. У своїй діяльності компанія орієнтується на дотримання міжнародних стандартів, підвищення ефективності перевезень і впровадження інноваційних рішень.

АТ «Укрзалізниця» є акціонерним товариством, 100% акцій якого належать державі в особі Кабінету Міністрів України. Компанія була створена відповідно до постанови Кабінету Міністрів України №200 від 25 червня 2014 року шляхом реорганізації Державної адміністрації залізничного транспорту України. Основною метою діяльності товариства є забезпечення стабільного функціонування залізничного транспорту, задоволення потреб економіки та населення у перевезеннях, а також підвищення конкурентоспроможності української залізниці на міжнародному рівні.

Організаційна структура АТ «Укрзалізниця» включає шість регіональних філій: «Південно-Західна залізниця», «Львівська залізниця», «Одеська залізниця», «Придніпровська залізниця», «Південна залізниця» та «Донецька залізниця». Крім того, компанія має низку дочірніх підприємств та підрозділів, які займаються різними аспектами діяльності, такими як ремонт рухомого складу, будівництво інфраструктури, логістика та інші.

АТ «Укрзалізниця» здійснює широкий спектр діяльності, основними напрямками якої є:

1. Вантажні перевезення. Залізничний транспорт є основним видом транспорту для перевезення вантажів в Україні. Компанія забезпечує перевезення таких основних видів продукції, як вугілля, руда, зерно, нафтопродукти, метали та будівельні матеріали.

2. Пасажирські перевезення. АТ «Укрзалізниця» обслуговує як внутрішні, так і міжнародні маршрути пасажирських перевезень. Для цього використовуються різні типи поїздів — від приміських електричок до швидкісних експресів.

3. Розвиток інфраструктури. Компанія займається будівництвом, модернізацією та обслуговуванням залізничної інфраструктури, включаючи колії, станції, мости та тунелі.

4. Ремонт і технічне обслуговування рухомого складу. Укрзалізниця володіє власними вагоноремонтними заводами та іншими підприємствами, які забезпечують технічну справність локомотивів і вагонів.

5. Логістика та експедирування вантажів. Компанія надає послуги з планування та організації перевезень, що дозволяє оптимізувати логістичні процеси для клієнтів.

Залізничний транспорт є ключовим елементом транспортної системи України та відіграє важливу роль у забезпеченні економічного розвитку країни. На частку АТ «Укрзалізниця» припадає близько 82% всіх вантажних перевезень і понад 40% пасажирських перевезень у загальному обсязі транспортного сектору України. Завдяки своїй розгалуженій інфраструктурі компанія забезпечує доступ до портів Чорного та Азовського морів, а також до основних промислових центрів країни.

АТ «Укрзалізниця» також є важливим роботодавцем: у компанії працює понад 250 тисяч осіб, що робить її одним із найбільших роботодавців в Україні. Крім того, підприємство забезпечує значний внесок до державного бюджету у вигляді податків і зборів.

Незважаючи на важливу роль у транспортній системі країни, АТ «Укрзалізниця» стикається з низкою викликів, які впливають на її ефективність і конкурентоспроможність:

1. Зношеність інфраструктури та рухомого складу. Значна частина залізничних колій і рухомого складу потребує модернізації або заміни.

2. Фінансова нестабільність. Через високий рівень зношеності активів і недостатнє фінансування компанія стикається з труднощами у забезпеченні належного рівня капітальних інвестицій.

3. Конкуренція з іншими видами транспорту. Розвиток автомобільного та авіаційного транспорту створює додатковий тиск на залізничний сектор.

4. Необхідність реформування управлінської структури. Для підвищення ефективності роботи компанії необхідно впроваджувати сучасні методи управління та автоматизації процесів.

Перспективи розвитку АТ «Укрзалізниця» пов'язані з реалізацією стратегічних програм модернізації інфраструктури, впровадженням новітніх технологій і розширенням співпраці з міжнародними партнерами. Зокрема, важливим напрямком є інтеграція української залізничної мережі з європейською транспортною системою, що сприятиме збільшенню обсягів транзитних перевезень.

Відповідно до усталених методик, для оцінювання фінансового стану варто розпочати зі складу, структури активів та пасивів, оскільки їхнє співвідношення безпосередньо визначає рівень фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності підприємства. Суть цього аналізу полягає у вивченні взаємозв'язків і співвідношень між цими укрупненими групами.

Зокрема, досліджується баланс між фінансовими інвестиціями у виробничі потужності (необоротні активи) та ресурсами, що забезпечують ведення поточної діяльності (оборотні активи), а також співвідношення між фінансовою незалежністю власного капіталу та позиковим капіталом.

Агрегований аналіз слугує надійним діагностичним інструментом, що дозволяє швидко віднайти потенційні фінансові ризики та створює міцну основу для подальшого, більш глибокого аналізу коефіцієнтів ліквідності, рентабельності, платоспроможності та фінансової стійкості компанії.

Таблиця 2.1

## Агрегований баланс АТ «Укрзалізниця»

| Актив                                                      | 2022 рік        |                | 2023 рік        |                | 2024 рік        |                | Відхилення (+,-)  |                   | Темп зростання 2023/2022, % | Відхилення (+,-)  |                   | Темп зростання 2024/2023, % |
|------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
|                                                            | Сума, тис. грн. | Питома вага, % | Сума, тис. грн. | Питома вага, % | Сума, тис. грн. | Питома вага, % | 2023/2022         |                   |                             | 2024/2023         |                   |                             |
|                                                            |                 |                |                 |                |                 |                | в сумі, тис. грн. | в питомій вазі, % |                             | в сумі, тис. грн. | в питомій вазі, % |                             |
| 1                                                          | 2               | 3              | 4               | 5              | 6               | 7              | 8                 | 9                 | 10                          | 11                | 12                | 13                          |
| 1. Необоротні активи (1095)                                | 419953          | 60,618         | 438440          | 57,62866       | 429261          | 53,034         | 18487             | -                 | 104,4                       | -9179             | -                 | 9                           |
| 1.1. Основні засоби і нематеріальні активи (1000+...+1020) | 647359          | 93,443         | 686585          | 90,244899      | 733979          | 90,6806        | 39226             | -                 | 106,059                     | 47394             | -                 | 10                          |
| 1.2.Довгострокові фінансові інвестиції (1030+1035)         | 105715          | 15,2594        | 112079          | 14,731691      | 87556           | 10,8172        | 6364              | -                 | 106,02                      | -24523            | -                 | 7                           |
| 1.3. Відстрочені податкові активи (1045)                   | 0               | 0              | 0               | 0              | 0               | 0              | 0                 | -                 | 0                           | 0                 | -                 |                             |
| 1.4 Інші необоротні активи і довгострокова дебіторська     | 0               | 0              | 0               | 0              | 0               | 0              | 0                 | -                 | 0                           | 0                 | -                 |                             |

|                                                                                              |               |               |               |                 |               |               |              |   |               |              |   |          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|---------------|--------------|---|---------------|--------------|---|----------|
| заборгованість<br>(1040+1050+...+1090)                                                       |               |               |               |                 |               |               |              |   |               |              |   |          |
| <b>2. Оборотні активи<br/>(1195)</b>                                                         | <b>272832</b> | <b>39,382</b> | <b>322362</b> | <b>42,37134</b> | <b>380150</b> | <b>46,966</b> | <b>49530</b> | - | <b>118,15</b> | <b>57788</b> | - | <b>1</b> |
| 2.1. Запаси<br>(1100+1110)                                                                   | 204709        | 29,5487       | 219104        | 28,799083       | 220325        | 27,2204       | 14395        | - | 107,032       | 1221         | - | 10       |
| 2.2. Дебіторська<br>заборгованість<br>(1120+1125+...+1155)                                   | 67527         | 9,74718       | 100490        | 13,20843        | 148241        | 18,3147       | 32963        | - | 148,815       | 47751        | - | 14       |
| 2.3. Грошові кошти<br>та їх еквіваленти<br>(1160+1165)                                       | 64            | 0,00924       | 1582          | 0,2079385       | 9728          | 1,20186       | 1518         | - | 2471,88       | 8146         | - | 61       |
| 2.4. Витрати<br>майбутніх періодів<br>(1170)                                                 | 243           | 0,03508       | 334           | 0,043901        | 585           | 0,07227       | 91           | - | 137,449       | 251          | - | 17       |
| 2.5. Інші оборотні<br>активи (1180+1190)                                                     | 289           | 0,04172       | 852           | 0,1119871       | 1271          | 0,15703       | 563          | - | 294,81        | 419          | - | 14       |
| <b>3. Необоротні<br/>активи, утримувані<br/>для продажу, та<br/>групи вибуття<br/>(1200)</b> | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>        | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>     | - | <b>0</b>      | <b>0</b>     | - |          |
| <b>Всього майна (1300)</b>                                                                   | <b>692785</b> | <b>100</b>    | <b>760802</b> | <b>100</b>      | <b>809411</b> | <b>100</b>    | <b>68017</b> | - | <b>109,82</b> | <b>48609</b> | - | <b>1</b> |

Продовження табл 2.1.

Агрегований баланс підприємства за 2022-2024 рр.

| Пасив                                                      | 2022 рік              |                   | 2023 рік              |                   | 2024 рік              |                   | Відхилення<br>(+,-) 2023/2022 |                         | Темп<br>зростання<br>2023/ 2022,<br>% | Відхилення<br>(+,-) 2024/2023 |                         | 3<br>2 |
|------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-------------------------------|-------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|-------------------------|--------|
|                                                            | Сума,<br>тис.<br>грн. | Питома<br>вага, % | Сума,<br>тис.<br>грн. | Питома<br>вага, % | Сума,<br>тис.<br>грн. | Питома<br>вага, % | в<br>сумі,<br>тис.<br>грн.    | в<br>питомій<br>вазі, % |                                       | в<br>сумі,<br>тис.<br>грн.    | в<br>питомій<br>вазі, % |        |
| 1                                                          | 2                     | 3                 | 4                     | 5                 | 6                     | 7                 | 8                             | 9                       | 10                                    | 11                            | 12                      |        |
| <b>1. Власний капітал (1495)</b>                           | <b>566835</b>         | <b>81,8198</b>    | <b>644447</b>         | <b>84,70627</b>   | <b>702135</b>         | <b>86,74641</b>   | <b>77612</b>                  | -                       | <b>113,6921679</b>                    | <b>57688</b>                  | -                       | 10     |
| <b>2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення (1595)</b> | <b>69298</b>          | <b>10,0028</b>    | <b>63578</b>          | <b>8,356708</b>   | <b>48896</b>          | <b>6,040936</b>   | <b>-5720</b>                  | -                       | <b>91,74579353</b>                    | <b>-14682</b>                 | -                       | 76     |
| <b>3. Поточні зобов'язання і забезпечення (1695)</b>       | <b>56652</b>          | <b>8,17743</b>    | <b>52777</b>          | <b>6,937022</b>   | <b>58380</b>          | <b>7,212652</b>   | <b>-3875</b>                  | -                       | <b>93,15999435</b>                    | <b>5603</b>                   | -                       | 1      |
| 3.1. Короткострокові кредити банків (1600)                 | 0                     | 0                 | 1200                  | 0,1577283         | 0                     | 0                 | 1200                          | -                       | 0                                     | -1200                         | -                       |        |
| 3.2. Кредиторська заборгованість (1605+...+1650)           | 49986                 | 7,215226          | 41473                 | 5,4512212         | 43582                 | 5,3844092         | -8513                         | -                       | 82,96923138                           | 2109                          | -                       | 10     |

|                                                                                                                |               |            |               |            |               |            |              |          |                    |              |          |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|--------------|----------|--------------------|--------------|----------|-----------|
| 3.3. Інші поточні зобов'язання (1660+...+1690)                                                                 | 6666          | 0,962203   | 10104         | 1,3280722  | 14798         | 1,828243   | 3438         | -        | 151,5751575        | 4694         | -        | 14        |
| <b>4. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття (1700)</b> | <b>0</b>      | <b>0</b>   | <b>0</b>      | <b>0</b>   | <b>0</b>      | <b>0</b>   | <b>0</b>     | <b>-</b> | <b>0</b>           | <b>0</b>     | <b>-</b> |           |
| <b>5. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду (1800)</b>                                          | <b>0</b>      | <b>0</b>   | <b>0</b>      | <b>0</b>   | <b>0</b>      | <b>0</b>   | <b>0</b>     | <b>-</b> | <b>0</b>           | <b>0</b>     | <b>-</b> |           |
| <b>Всього капіталу (1900)</b>                                                                                  | <b>692785</b> | <b>100</b> | <b>760802</b> | <b>100</b> | <b>809411</b> | <b>100</b> | <b>68017</b> | <b>-</b> | <b>109,8179089</b> | <b>48609</b> | <b>-</b> | <b>10</b> |

Джерело: створено автором



У таблиці 2.1 проведено аналіз змін у структурі майна підприємства АТ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ” на основі агрегованого балансу за три роки.

Відповідно до результатів аналізу, загальна сума активів та пасивів підприємства за період дослідження зростала на 109,8% за 2023 рік та 106,3% за 2024 р. відповідно, що свідчить про позитивну динаміку в структурі майна та капіталу підприємства.

Детальніший аналіз статей балансу дає зрозуміти, що частка необоротних активів у загальній структурі активів поступово зменшувалась: з 60,6% у 2022 році до 53% у 2024 році, а частка оборотних активів протягом дослідженого періоду, навпаки зростала з 39,3% у 2022 році до 46,9% у 2024 році (рис.1.2). Скорочення необоротних активів свідчить про нарощення обсягу виробництва та реалізації продукції, використовуючи наявні потужності виробництва більш інтенсивно, що збільшує частку оборотних активів у загальній структурі, а також сприяє підвищенню ліквідності підприємства та маневреності активів.

Зростання оборотних активів з загальним приростом у 118% та зменшенням необоротних на рівні 97,9% у 2024 році свідчить, в першу чергу, про підвищення мобільності капіталу, а також про зміну стратегії управління активами, спрямовану на оптимізацію їх структури, адже також спостерігається незначне скорочення частки основних засобів у загальній структурі активів протягом трьох років.

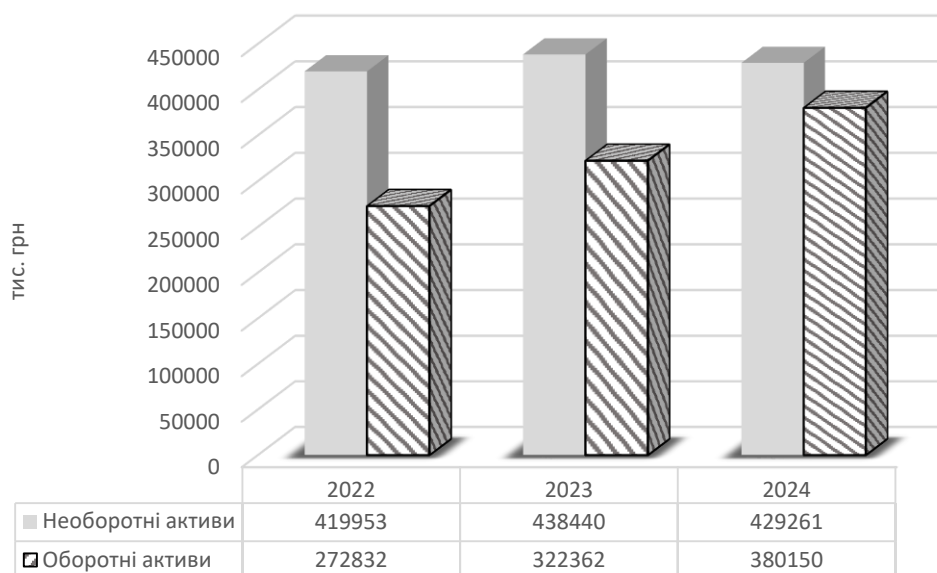


Рис. 2.1 Співвідношення оборотних та необоротних активів підприємства протягом 2022-2024 рр.

Основні засоби та нематеріальні активи, які є ключовими компонентами необоротних активів і попри скорочення їх питомої ваги в загальній структурі активів все одно демонструють приріст на рівні 106,9% у 2024 році. У грошовому еквіваленті їх обсяг зріс на 47394 тис. грн. Згідно звіту про управління, у 2024 році АТ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ” провів модернізацію технічного обладнання підприємства, систематизувавши та спростивши технологічні процеси виробництва, що обумовлює зростання даного показника.

Довгострокові фінансові інвестиції, навпаки, показали суттєве скорочення: їх обсяг зменшився з 69298 тис. грн до 48896 тис. грн за три роки (темп зростання – 78,1%). Така ситуація є наслідком перегляду стратегії інвестування підприємства та переходом до більш ліквідних активів, шляхом продажу довгострокових активів та збільшення обсягу грошових коштів, адже їх частка зросла з 64 тис. грн у 2022 році до 9728 тис. грн у 2024 році, з загальним приростом більше ніж в 6 разів.

Згідно звіту про управління, зростання грошових коштів та їх еквівалентів було обумовлене безпековою ситуацією в країні і не бажанням

керівництва підприємства інвестувати і цим самим ризикувати після повномасштабного вторгнення.

Власний капітал підприємства теж демонструє зростання протягом досліджуваного періоду з 566835 тис. грн у 2022 році, до 702135 тис. грн у 2024 році, з загальним приростом більше 80% протягом усього періоду. Велика частка власного капіталу в пасивах балансу свідчить про високу фінансову стійкість підприємства, незалежність від зовнішніх джерел фінансування та високу кредитоспроможність. Також у структурі власного капіталу спостерігається щорічне збільшення нерозподіленого прибутку, що займає найбільшу частку в розділі власного капіталу АТ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ” та є позитивним сигналом для діяльності підприємства (рис. 2.2).

Неоплаченого та вилученого капіталу підприємство не має взагалі, що також підтверджує правильний напрямок підприємства.



Рис. 2.2 Структура власного капіталу підприємства у 2024 р. (тис. грн)

Довгострокові зобов'язання демонструють зменшення протягом досліджуваного періоду. У 2022 році їх частка становила 10,003% від загальної суми пасів, у 2023 р. їх частка зменшилась до 8,35%, а у 2024 р. до 6,04%.

Попри зменшення їх питомої ваги, загальний темп приросту у 2024 році, порівняно в 2023 році становив 76,9%, що на 17% менше, порівняно з 2023 роком.

Така динаміка, в першу чергу, свідчить про зменшення боргового навантаження на підприємство, за рахунок зменшення частки довгострокових зобов'язань, а також дана тенденція супроводжується приростом власного капіталу, що вже було проаналізовано раніше та є найважливішим показником фінансової стійкості підприємства.

Поточні зобов'язання також демонструють поступове збільшення протягом трьох років: їх обсяг зріс від 56652 тис. грн у 2022 році до 58380 тис. грн на початок 2024 року. Така тенденція є наслідком збільшення обсягів операційної діяльності, нарощення обсягів виробництва після простою у 2022-2023 рр. та необхідністю фінансування короткострокових потреб підприємства.

В рамках аналізу АТ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ” також був проведений порівняльний аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості за досліджуваний період, що представлено на рис. 2.3.

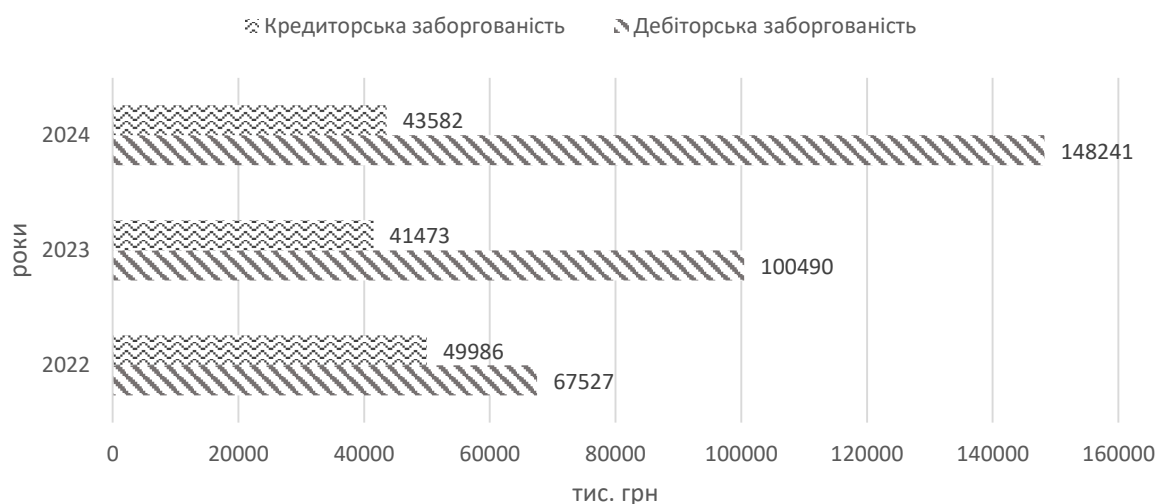


Рис.2.3. Порівняльний аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства за 2022-2024 рр.

Результати проведеного аналізу свідчать про стрімке зростання дебіторської заборгованості протягом трьох років.

АТ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ” фінансово залежна від зовнішніх надходжень та дотацій з боку держави та зокрема Києва (кілька місяців тому з бюджету Києва було переведено 8 млн грн на підтримку АТ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ”).

Навпаки, підприємство демонструє зростання нерозподіленого прибутку, перевагу оборотних активів над необоротними за темпами приросту та часткою в структурі балансу, а також демонструє загальну стабільність серед окремих статей фінансової звітності.

Таблиця 2.2

Показники оцінки основних фондів АТ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ”

| Показники                                                         | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік | Темп зростання,% |           |
|-------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|------------------|-----------|
|                                                                   |          |          |          | 2023/2022        | 2024/2023 |
| 1. Показники оцінки забезпеченості підприємства основними фондами |          |          |          |                  |           |
| 1.1. Фондомісткість                                               | 0,5      | 0,44     | 0,23     | 84,25            | 52,91     |
| 1.2. Фондоозброєність, грн                                        | 1000,4   | 916,27   | 922,83   | 91,59            | 100,72    |
| 1.3. Коефіцієнт вартості основних фондів                          | 0,25     | 0,28     | 0,22     | 113,05           | 80,66     |
| 2. Показники оцінки стану основних фондів                         |          |          |          |                  |           |
| 2.1. Коефіцієнт зносу                                             | 0,27     | 0,31     | 0,36     | 116,83           | 115,57    |
| 2.2. Коефіцієнт придатності                                       | 0,73     | 0,69     | 0,64     | 93,81            | 92,87     |
| 2.3. Коефіцієнт оновлення                                         | 8,17     | 8,65     | 8,95     | 105,89           | 103,52    |
| 2.4. Коефіцієнт вибуття                                           | -        | -        | -        | -                | -         |
| 2.5. Коефіцієнт приросту основних засобів (КПОЗ)                  | 1,03     | 1,02     | 0,93     | 99,5             | 91,06     |
| 3. Показники оцінки ефективності використання основних фондів     |          |          |          |                  |           |
| 3.1. Фондовіддача, грн.                                           | 1,92     | 2,28     | 3,19     | 118,70           | 140,12    |

|                           |       |       |        |       |        |
|---------------------------|-------|-------|--------|-------|--------|
| 3.2.<br>Рентабельність, % | 51,97 | 47,66 | 119,14 | 91,70 | 249,96 |
|---------------------------|-------|-------|--------|-------|--------|

Фондомісткість за аналізований період демонструє тенденцію до зниження: у 2022 році вона становила 0,51 грн/грн, у 2023 році — 0,43 грн/грн, а у 2024 році — 0,23 грн/грн. Темпи зростання показника між 2023 і 2022 роками склали 84,5%, а між 2024 і 2023 роками — 52,9%. Зниження фондомісткості свідчить про зменшення витрат основних фондів на одиницю продукції, що є позитивною тенденцією для підприємства, адже, в першу чергу, це сприяє збільшенню показника фондовіддачі (рис. 2.3)

Також, АТ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ” провів оновлення та модернізацію частини обладнання у 2024 році, що сприяло оптимізації виробничого процесу та, як наслідок, зниженню даного показника [1, 5].

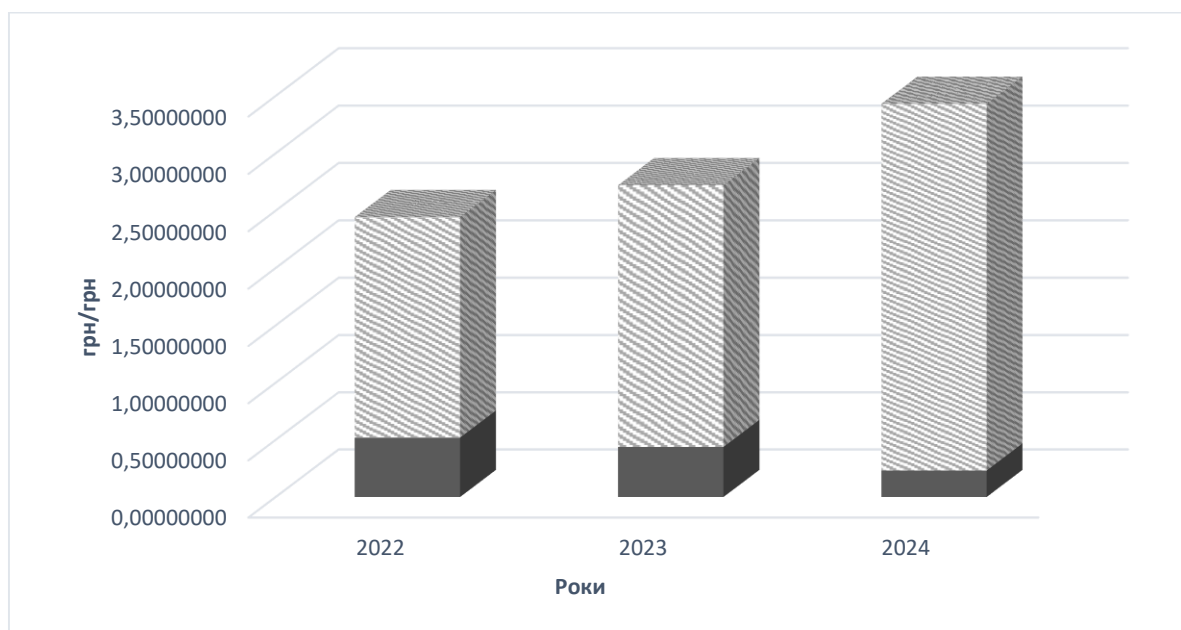


Рис. 2.4. Співвідношення фондомісткості та фондовіддачі

Фондоозброєність, що характеризує вартість виробничого обладнання на одного працівника, демонструє поступове зменшення: у 2022 році — 1000,40 тис. грн та у 2023 році — 916,2 тис. грн, а потім зростання 2024 році — 922,8 тис.грн.

Зниження фондоозброєності є негативним сигналом у діяльності підприємства, адже сигналізує про технологічну відсталість та зниження продуктивності штану. В даній ситуації, якщо проаналізувати звіт про управління підприємства протягом трьох років, то маємо постійне збільше штату на 2-3 одиниці щорічно, що також за незмінних потужностей виробництва є невиправданим, порівняно з інвестиціями в основні фонди та сприяє до зниження даного показника.

Поступове зростання даного показника свідчить про розуміння проблеми підприємством та введення заходів зі збільшення даного показника, оптимізації структури персоналу та модернізацію обладнання.

Коефіцієнт вартості основних фондів в активах підприємства також демонструє поступове зниження: у 2022 році він становив 0,26 грн/грн від загальної вартості активів, у 2023 році — 0,27 грн/грн, а у 2024 році — 0,22 грн/грн. Темпи зростання показника склали 113,05% між 2023 і 2022 роками та 80,66% між 2024 і 2023 роками. Це свідчить про зменшення частки основних фондів у загальних активах підприємства, є наслідком активного оновлення та оптимізації структури активів, адже на підприємстві відбулось скорочення використання кредитних коштів.

Також цей показник пояснює часткове зростання зносу на підприємстві шляхом зниження балансової вартості за рахунок амортизації, адже вартість основних фондів може знижуватись через постійне нарахування амортизації на існуючі активи.

Коефіцієнт придатності, в свою чергу, демонструє незначне зниження: у 2022 році він становив 0,73 грн/грн, а у 2024 році — 0,63 грн/грн.

Зниження коефіцієнта придатності є наслідком хоч і активного використання основних фондів підприємства, проте недостатнього. Обмеження фінансових ресурсів або загальна економічна нестабільність змушують відкладати капітальні інвестиції, що гальмує надходження нових об'єктів та сприяє зниженню даного показника.

Коефіцієнт приросту основних засобів також демонструє спадну динаміку: у 2022 році він становив 1,029%, у 2023 році — 1,024%, а у 2024 році — 0,93% та свідчить про збільшення вартості основних засобів підприємства.

В першу чергу, сповільнення відбулось за рахунок зростання коефіцієнта зносу. І попри часткове зростання коефіцієнта оновлення, цього результату все одно недостатньо, щоб відповідно до зносу замінювати застарілі фонди новими.

Рентабельність основних фондів демонструє активне зростання показника: у період з 2022 по 2024 роки значення показника зросло більше ніж двічі та становить 249% приросту у 2023/2024 рр. Така динаміка свідчить про значне збільшення прибутковості підприємства, в першу чергу за рахунок зростання продажів, про що свідчить також значне зростання готівки, виробничих запасів та основних засобів.

Посилення фондівіддачі на 40,1% у 2023-2024 рр. також сприяє росту рентабельності, адже свідчить про правильну методику використання виробничих потужностей підприємства.

Інтегральний показник економічної ефективності демонструє значну зміну, як і попередні показники. Адже 2024 рік став переломним для підприємства, демонструючи найвищий рівень економічної ефективності.

Успіх був досягнутий завдяки надзвичайному зростанню прибутковості, яка, ймовірно, є результатом успішного контролю над витратами, оптимізації цінової політики, після проблемних 2022 та 2023 рр.

Різне зростання рентабельності та інтегрального показника свідчить про суттєве зміцнення фінансового стану підприємства та високу віддачу від інвестованого капіталу в основні засоби.

Для забезпечення стійкого розвитку, підприємству необхідно синхронізувати фінансові показники з інвестиційною політикою. Важливим є перегляд стратегії оновлення фондів, оскільки досягнута висока економічна ефективність, що базується на інтенсивному використанні застарілих активів,



є нестабільною і може призвести до зростання операційних ризиків та втрати конкурентоспроможності у майбутньому.

Ефективне управління оборотними активами є важливим фактором забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Оборотні активи, як одна з ключових складових структури майна, впливають на здатність підприємства здійснювати операційну діяльність, підтримувати ліквідність та забезпечувати рентабельність.

Аналіз коефіцієнтів оборотності дозволяє оцінити швидкість обертання окремих елементів оборотних активів та їх вплив на загальну ефективність діяльності підприємства [1, 8].

Так, коефіцієнт оборотності оборотних активів ( $K_{OOA}$ ) у 2022 році становив 1,22 грн/грн, у 2023 році зменшився до 1,20 грн/грн (темп зростання – 97,9%), але в 2024 році зріс до 1,24 грн/грн (темп зростання – 103,5%). Зростання даного показника свідчить про збільшення використання активів та підвищення їх ефективності на підприємстві.

Коефіцієнт оборотності поточних зобов'язань ( $K_{OPZ}$ ) демонструє, навпаки, негативну динаміку. Коефіцієнт різко знизився у 2024 р. – 1,84 грн/грн, порівнюючи з 2023 – 7,60 грн/грн (майже в 4 рази). Зростання поточних зобов'язань протягом 2022-2024 рр частково пояснює дану ситуацію, але це також свідчить про суттєве уповільнення погашення поточних зобов'язань при відносно незначному зростанні чистої виручки.

Аналізуючи рентабельність, зростання виручки вже відбувається, але не синхронно до  $K_{OPZ}$ , що вимагає реструктуризації боргу( переведення поточних зобов'язань в довгострокові), спрямувати вільні кошти на зменшення заборгованості чи проросту виробництва.

Коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних запасів ( $K_{ОВЗ}$ ) зріс у 2023 році до 4,03 грн/грн (106,1%) та у 2024 році суттєво знизився до 4,34 грн/грн (107,6%).

Коефіцієнт стабільно зростає, що свідчить про прискорення продажу (оборотності) запасів та зменшення їхніх надлишкових залишків, що позитивно впливає на грошовий потік.

Коефіцієнт оборотності виробничих запасів ( $K_{ОВЗ}$ ) демонструє значне скорочення: з 63,5 грн/грн у 2022 році до 12,45 грн/грн у 2024 році (12,9% приросту). Отримані значення свідчать вказує на суттєве накопичення виробничих запасів та одночасне зниження їх споживання відносно обсягів виробництва. Підприємству доцільно було б провести інвентаризацію, розподілити залишки та продати або повернути постачальникам невикористані запаси, скоротити логістичний цикл за допомогою програми «Just-in-time» та налагодити довгострокові контракти.

Коефіцієнт оборотності готової продукції ( $K_{ОГП}$ ) має позитивну тенденцію: зростання з 4,05 грн/грн у 2022 році до 6,66 грн/грн у 2024 році (темп приросту між роками становить відповідно 103,8% і 158,4%) [1, 13].

Зростання коефіцієнта свідчить про прискорення продажу готової продукції та зниження залишків на складі, що сприяє оптимізації виробничих запасів та сприяє урівнюванню  $K_{ОВЗ}$ .

Коефіцієнт оборотності грошових засобів ( $K_{ОГЗ}$ ) стабілізувався досягши показника 85,6 грн/грн у 2024 році, порівнюючи 444,3 грн/грн у 2022 році. Стабілізації показника сприяло збільшення частки грошових коштів в складі активів. Проте, підприємству варто контролювати грошових потік аби убезпечитись від великих залишків та зниження ефективності.

Коефіцієнт відволікання оборотного капіталу в дебіторську заборгованість ( $K_{Відв.}$ ) демонструє поступове зниження у 2024 році до 5,09 грн/грн (61,9% приросту), що є позитивним сигналом для підприємства – обсяг дебіторської заборгованості скорочується, що підвищує фінансову незалежність та економічну стабільність підприємства.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ( $K_{\text{одз}}$ ) показує значне зростання у 2024 році до рівня 24,43 (167,2% приросту, порівняно з 2023 р.), що свідчить про покращення роботи з боржниками, укладанню перспективних угод та прискорення інкасації коштів. Період погашення дебіторської заборгованості ( $T_{\text{одз}}$ ) скоротився з 27 днів у 2022 році до 14 днів у 2024 році (59,7%), що підтверджує ефективність роботи з дебіторами та правильну політику підприємств [1, 12].

Кредиторська заборгованість також є важливим показником фінансового стану підприємства.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ( $K_{\text{окз}}$ ) демонструє позитивну динаміку протягом дослідженого періоду: з 8,67 грн/грн у 2022 році до 16,83 грн/грн у 2024 р.

Динаміка свідчить про прискорення погашення зобов'язань підприємства перед постачальниками/кредиторами та правильно налаштований процес реалізації продукції та отримання прибутку для розрахунку з кредиторами.

Рентабельність оборотних активів ( $P$ ) демонструє позитивну динаміку протягом досліджуваного періоду. Приріст рентабельності у 2023-2024 рр. становив 183,8%, що свідчить про суттєве підвищення прибутковості на кожну гривню, вкладену в оборотні активи.

Інтегральний показник ефективності оборотних активів зріс із рівня 0,36 грн/грн у 2022 році до 0,57 грн/грн у 2024 році (190,3%).

Даний показник є узагальнюючим, що поєднує ефективність використання активів підприємства та їх рентабельність. Зростання цього показника майже вдвічі підтверджує загальне правильне управління оборотними активами та їх прибутковістю.

Оцінюючи дослідження показників ефективності використання оборотних активів АТ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ” продемонстрував позитивну тенденцію в більшості показників ділової активності та рентабельності. Прискорення оборотності активів, кредиторської та дебіторської

заборгованості, скорочення періоду її погашення сприяли зростанню рентабельності та інтегрального показника ефективності, що є ключовими елементами аналізу підприємства.

Негативна тенденція спостерігається в оборотності виробничих запасів та поточних зобов'язань, проте підприємство почало усунення цієї проблеми шляхом прискорення виробництва та продажу готової продукції, що зменшує залишки на складі, а також шляхом скорочення готівки в обігу налагоджує розрахунки з постачальниками та зменшує частку поточних зобов'язань.

Загалом, АТ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ” ефективно розпоряджається оборотними активами, забезпечує стабільне економічне зростання, швидко виявляє проблеми та сприяє їх усуненню.

Сучасне бізнес-середовище, що характеризується високим рівнем конкуренції, вимагає від компаній постійного зростання ефективності, яка є запорукою їхньої фінансової стійкості та здатності до виживання.

Ключовим індикатором успішності діяльності підприємства є ефективність використання його капіталу, що відображає здатність генерувати максимальний прибуток на кожну вкладену гривню. Досягнення такої результативності можливе лише за умови раціонального управління всіма ресурсами, запобігання зайвим витратам та втратам протягом усього операційного циклу. Як наслідок, капітал повертається до підприємства у збільшеному розмірі, приносячи прибуток.

З огляду на це, надзвичайно актуальними стають питання пошуку та реалізації методів підвищення ефективності управління як власним, так і позиковим капіталом, що є критично важливим для зміцнення фінансового стану компанії.

Аналіз і оцінка власного та позикового капіталу – це важливий елемент фінансового менеджменту, який дозволяє визначити фінансову стійкість, платоспроможність та ефективність використання залучених коштів.

АТ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ” є одним із провідних підприємств галузі, що здійснює свою діяльність за рахунок власного та позикового капіталу. Для

оцінки фінансової стабільності, ефективності використання ресурсів та перспектив розвитку підприємства важливим є аналіз його структури й динаміки.

У процесі дослідження було проведено аналіз основних складових власного та позикового капіталу АТ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ” за 2022-2024 роки. Результати аналізу представлені у вигляді таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

## Структура і динаміка власного й позикового капіталу АТ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ”

|                                     | 2022            |              | 2023            |              | 2024            |              | Відхилення (+,-) 2/1 |   |                  | Відхилення (+,-) 3/2 |   |                  |
|-------------------------------------|-----------------|--------------|-----------------|--------------|-----------------|--------------|----------------------|---|------------------|----------------------|---|------------------|
| Найменування статей                 | сума, тис. грн. | питома вага  | сума, тис. грн. | питома вага  | сума, тис. грн. | питома вага  | Абсолютне            | % | темп зростання,% | Абсолютне            | % | темп зростання,% |
| <b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>              |                 |              |                 |              |                 |              |                      |   |                  |                      |   |                  |
| 1. Зареєстрований (пайовий) капітал | 189 850         | 27,71        | 189850          | 25,2         | 189850          | 23,82        | 0                    |   | 100,00           | 0                    |   | 100,00           |
| 2. Капітал у дооцінках              | 15214           | 2,22         | 14700           | 1,95         | 14186           | 1,78         | -514                 |   | 96,62            | -514                 |   | 96,62            |
| 3. Додатковий капітал               | 270             | 0,04         | 270             | 0,036        | 270             | 0,03         | 0                    |   | 100,00           | 0                    |   | 100,00           |
| <b>Всього інвестований капітал</b>  | <b>205 334</b>  | <b>29,97</b> | <b>204 820</b>  | <b>27,19</b> | <b>204 306</b>  | <b>25,64</b> | <b>-514</b>          |   | <b>99,75</b>     | <b>-514</b>          |   | <b>99,75</b>     |
| 4. Резервний капітал                | 0               | 0            | 0               | 0            | 0               | 0            | 0                    |   | 0                | 0                    |   | 0                |
| 5. Нерозподілений прибуток          | 361501          | 52,76        | 439627          | 58,35        | 497829          | 62,47        | 78126                |   | 121,61           | 58202                |   | 113,61           |

|                                       |                |              |                |              |                |              |              |  |               |              |  |            |
|---------------------------------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|--------------|--|---------------|--------------|--|------------|
| (непокритий збиток)                   |                |              |                |              |                |              |              |  |               |              |  |            |
| <b>Всього накопичений капітал</b>     | <b>361 501</b> | <b>52,76</b> | <b>439 627</b> | <b>58,35</b> | <b>497 829</b> | <b>62,47</b> | <b>78126</b> |  | <b>121,61</b> | <b>58202</b> |  | <b>113</b> |
| 6. Неоплачений капітал                | 0              | 0            | 0              | 0            | 0              | 0            | 0            |  | 0             | 0            |  |            |
| 7. Вилучений капітал                  | 0              | 0            | 0              | 0            | 0              | 0            | 0            |  | 0             | 0            |  |            |
| <b>Всього капітал у розпорядженні</b> | <b>0</b>       | <b>0</b>     | <b>0</b>       | <b>0</b>     | <b>0</b>       | <b>0</b>     | <b>0</b>     |  | <b>0</b>      | <b>0</b>     |  |            |
| 8. Інші резерви                       | 0              | 0            | 0              | 0            | 0              | 0            | 0            |  | 0             | 0            |  |            |

Джерело: виконано автором на основі фінансової звітності компанії

Зобов'язання за товари, роботи та послуги демонструє скорочення протягом трьох років: з 27315 тис. грн у 2022 році до 17988 тис. грн у 2024 р.

Скорочення кредиторської заборгованості свідчить про те, що підприємство здійснило вагомі розрахунки з постачальникам. Це зміцнює стійкість підприємства, оскільки відбувається зниження обсягу короткострокових зобов'язань, підвищуючи коефіцієнти ліквідності та фінансову незалежність підприємства від кредиторів.

Загальне співвідношення власного капіталу до зобов'язань, представлена на рисунку 2.5, свідчить про значну перевагу капіталу над заборгованістю. Така тенденція сприяє підвищенню фінансової автономії, високий запас міцності, зменшення фінансових ризиків, пов'язаних з неплатіжоспроможністю тощо.



Рис. 2.5. Співвідношення власного капіталу до зобов'язань у 2022-2024 рр.

Загалом, капітал підприємства демонструє помірне зростання, забезпечене, безпосередньо за рахунок приросту нерозподіленого прибутку, що свідчить про високу фінансову автономію та ефективність діяльності.



Водночас спостерігається позитивна тенденція до скорочення довгострокових банківських зобов'язань та зменшення комерційного боргу перед постачальниками, що значно зміцнює фінансову стійкість і знижує загальний борговий ризик компанії. Зменшення капіталу в дооцінках відображає корекцію вартості майна, а зростання поточних зобов'язань за рахунок планових виплат та кредиторської заборгованості залишається контрольованим. В цілому, фінансовий стан капіталу підприємства є стійким, з вираженою фінансовою автономією та незалежності від позикових коштів.

Таблиця 2.4.

Динаміка співвідношення дебіторської й кредиторської заборгованості АТ  
“УКРЗАЛІЗНИЦЯ”

| Найменування статей                | На кінець року     |                | Найменування статей                 | На кінець року     |                | Співвідношен ДЗ і КЗ |     |
|------------------------------------|--------------------|----------------|-------------------------------------|--------------------|----------------|----------------------|-----|
|                                    | абс. знач, тис.грн | питома вага, % |                                     | абс. знач, тис.грн | питома вага, % | Δ                    | %   |
| 2022 р.                            |                    |                |                                     |                    |                |                      |     |
| Дебіторська заборгованість, усього | 98654              | 100,00         | Кредиторська заборгованість, усього | 50986              | 100,00         | 47668,00             | 193 |
| У тому числі:                      |                    |                | У тому числі:                       |                    |                |                      |     |
| 1. За товари, роботи, послуги      | 23207              | 23,52          | 1. За товари, роботи, послуги       | 19448              | 38,14          | 3759,00              | 119 |
| 2. За розрахунками                 | 38606              | 39,13          | 2. За розрахунками                  | 25209              | 49,44          | 13397,00             | 153 |
| 3. Інша дебіторська зоборгованість | 36841              | 37,34          | 3. Інша кредиторська заборгованість | 6329               | 12,41          | 30512,00             | 582 |
| 2023 р.                            |                    |                |                                     |                    |                |                      |     |
| Дебіторська заборгованість, усього | 150357             | 100,00         | Кредиторська заборгованість, усього | 58380              | 100,00         | 91977,00             | 257 |
| У тому числі:                      |                    |                | У тому числі:                       |                    |                |                      |     |

|                                           |               |               |                                            |              |               |               |            |
|-------------------------------------------|---------------|---------------|--------------------------------------------|--------------|---------------|---------------|------------|
| 1. За товари, роботи, послуги             | 34554         | 22,98         | 1. За товари, роботи, послуги              | 17988        | 30,81         | 16566,00      | 192        |
| 2. За розрахунками                        | 65944         | 43,86         | 2. За розрахунками                         | 30463        | 52,18         | 35481,00      | 216        |
| 3. Інша дебіторська заборгованість        | 49859         | 33,16         | 3. Інша кредиторська заборгованість        | 9929         | 17,01         | 39930,00      | 502        |
| <b>2024 р.</b>                            |               |               |                                            |              |               |               |            |
| <b>Дебіторська заборгованість, усього</b> | <b>228585</b> | <b>100,00</b> | <b>Кредиторська заборгованість, усього</b> | <b>70900</b> | <b>100,00</b> | <b>157685</b> | <b>322</b> |
| У тому числі:                             |               |               | У тому числі:                              |              |               |               |            |
| 1. За товари, роботи, послуги             | 14750         | 6,45          | 1. За товари, роботи, послуги              | 18111        | 25,54         | -3361,00      | 81         |
| 2. За розрахунками                        | 96744         | 42,32         | 2. За розрахунками                         | 37592        | 53,02         | 59152,00      | 257        |
| 3. Інша дебіторська заборгованість        | 131841        | 57,68         | 3. Інша кредиторська заборгованість        | 15197        | 21,43         | 116644        | 867        |

Аналіз даних в таблиці 2.4 свідчить про суттєве зростання дебіторської заборгованості підприємства протягом досліджуваного періоду. Якщо у 2022 році її абсолютне значення становило 98 654 тис. грн, то у 2024 році цей показник зріс до 228 585 тис. грн, що демонструє збільшення дебіторської заборгованості майже в 2,5 рази. Кредиторська заборгованість також зросла, але менш динамічно – з 50 986 тис. грн у 2022 році до 70 900 тис. грн у 2024 році.

Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості демонструє зростання дисбалансу між цими двома категоріями. У 2022 році співвідношення становило 47668 тис. грн, у 2023 році – 91977 тис. грн, а у 2024 році – вже 157685 тис. грн, що свідчить про значне перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською.

Суттєве перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською є негативним сигналом, що свідчить про консервацію значної частини грошових коштів у боргах покупців та/або постачальників,

тоді як обсяг зобов'язань підприємства у декілька разів нижчий. Це створює дисбаланс у грошових потоках, що може призвести до проблем із платоспроможністю та покриттям власних зобов'язань.

Підприємству необхідно якомога швидше провести моніторинг дебіторської заборгованості та вирішити ситуацію з постачальниками та/або покупцями для стабілізації показників.

Загалом, у структурі дебіторської заборгованості основну частку займають розрахунки за товари, роботи та послуги, а також інша дебіторська заборгованість. У 2022 році питома вага розрахунків за товари становила 23,52%, а інша дебіторська заборгованість – 37,34%. У наступні роки спостерігається зміна структури: у 2024 році частка розрахунків за товари знизилась до 6,45%, тоді як інша дебіторська заборгованість зросла до 57,68%. Це може свідчити про збільшення обсягів фінансових операцій, які не стосуються основної діяльності підприємства або про накопичення прострочених боргів.

Кредиторська заборгованість також демонструє зміни у структурі. Якщо у 2022 році найбільшу частку займали розрахунки за товари (38,14%) та розрахунки по інших операціях (49,44%), то у 2024 році структура змінилася: частка розрахунків за товари зросла до 25,54%, а по інших операціях – до 53,02%. Інша кредиторська заборгованість, яка у 2022 році становила лише 12,41%, у 2024 році збільшилася до 21,43% [1, 11].

Скорочення зобов'язань за товари, роботи, послуги свідчить про покращення платіжної дисципліни підприємства, а також зменшення частки закупівель сировини за рахунок того, що АТ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ” у 2024 році почав максимально самостійно вирощувати та виробляти сировину для майбутньої продукції, що аргументує дані зміни.

Особливу увагу привертає співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю в розрізі окремих статей. У статтю «За товари, роботи та послуги» спостерігається стабільне зниження

співвідношення: з 3759 тис. грн у 2022 році до -3361 тис. грн у 2024 році. Це може свідчити про покращення платоспроможності підприємства щодо постачальників.

У статті «За розрахунками» співвідношення зростає: з 13397 тис. грн у 2022 році до 59152 тис. грн у 2024 році.

Таке збільшення, в першу чергу, пов'язане з накопиченням дебіторської заборгованості через несвоєчасні платежі контрагентів.

Найбільші зміни спостерігаються у статті «Інша заборгованість»: співвідношення зросло з 30512 тис. грн у 2022 році до вражаючих 116644 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про значне накопичення дебіторських боргів, які не належать до основної діяльності підприємства, і йому необхідно вживати негайних заходів для стабілізації даного показника.

Для стабілізації фінансового стану підприємству необхідно:

1. Посилити контроль над дебіторською заборгованістю шляхом впровадження ефективних механізмів управління боргами.
2. Розробити стратегії скорочення прострочених платежів контрагентів.
3. Збалансувати співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю для забезпечення фінансової стійкості.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє виявити ключові проблеми в управлінні фінансами підприємства та визначити напрями їх вирішення для покращення економічних показників у майбутньому періоді.

АТ «Укрзалізниця» є ключовим елементом транспортної системи України та відіграє важливу роль у забезпеченні економічного розвитку країни. Незважаючи на існуючі виклики, компанія має значний потенціал для розвитку завдяки своїй стратегічній позиції, розгалуженій інфраструктурі та досвіду роботи в галузі залізничного транспорту. Реалізація програм модернізації та впровадження інноваційних рішень

дозволить підвищити ефективність діяльності компанії та зміцнити її позиції на міжнародному рівні.

## 2.2. Динаміка плинності кадрів у компанії за останні роки

Проведемо аналіз системи управління рухом персоналу на підприємстві, зосереджуючись на вивченні чисельності та структури персоналу. Наша мета - визначити зміни, що відбулися протягом досліджуваного періоду з 2022 по 2024 роки.

Таблиця 2.5

### Динаміка чисельності працівників АТ “УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ”, осіб

| Показник                                                         | 2022 | 2023 | 2024 | Абсолютне<br>відхилення<br>2024/2022,<br>осіб | Темп росту,<br>2024/2022,<br>% |
|------------------------------------------------------------------|------|------|------|-----------------------------------------------|--------------------------------|
| Середньооблікова<br>чисельність<br>працівників, в тому<br>числі: | 2719 | 2648 | 2587 | -132                                          | 95                             |
| Керівники                                                        | 74   | 115  | 124  | 50                                            | 167                            |
| Робітники                                                        | 2533 | 2297 | 2174 | -359                                          | 86                             |
| ІТР та службовці                                                 | 112  | 236  | 289  | 178                                           | 259                            |

Джерело: виконано автором.

Важливою складовою ефективного управління персоналом є аналіз динаміки чисельності працівників, що дозволяє оцінити зміни у структурі трудових ресурсів підприємства та виявити основні тенденції. Середньооблікова чисельність працівників підприємства протягом аналізованого періоду зменшилася з 2719 осіб у 2022 році до 2587 осіб у 2024 році (рис.2.6).

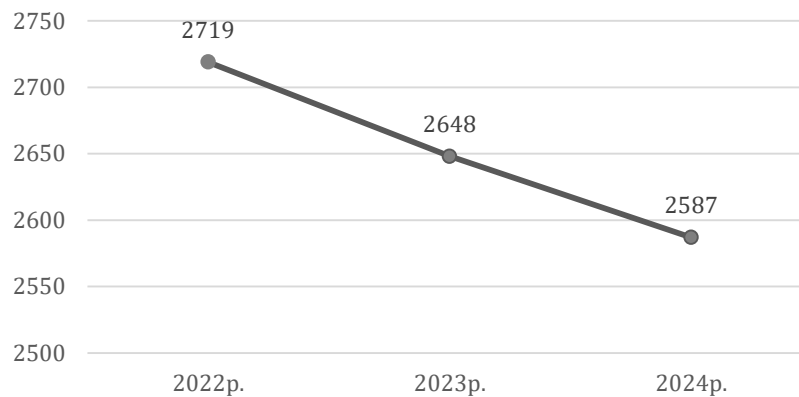


Рис.2.6. Середньооблікова чисельність працівників

Джерело: виконано автором.

Абсолютне відхилення становило -132 особи, що відповідає темпу зниження на 5%. Це свідчить про поступове скорочення чисельності персоналу, яке може бути зумовлене як оптимізацією виробничих процесів, так і зовнішніми факторами, такими як економічна ситуація в країні або зміна потреб підприємства.

Чисельність керівників за період 2022–2024 років значно зросла: з 74 осіб у 2022 році до 124 осіб у 2024 році. Абсолютне відхилення становило +50 осіб, а темп росту – 167%. Такий приріст може бути пов'язаний із посиленням управлінських функцій, необхідністю впровадження нових стратегій чи підвищенням вимог до контролю за виробничими процесами.

Найбільше скорочення відбулося серед робітників. Їхня чисельність зменшилася з 2533 осіб у 2022 році до 2174 осіб у 2024 році. Абсолютне відхилення становило -359 осіб, а темп зниження – 86%. Це може свідчити

про автоматизацію виробничих процесів, скорочення обсягів робіт або реорганізацію підприємства.

Чисельність ІТР та службовців зросла найпомітніше у відносному вираженні – з 112 осіб у 2022 році до 289 осіб у 2024 році. Абсолютне відхилення становило +178 осіб, а темп росту – 259%. Така динаміка може бути пов’язана зі збільшенням ролі інноваційних технологій, необхідністю залучення висококваліфікованих фахівців для обслуговування складного обладнання чи впровадження нових інформаційних систем.

Аналіз динаміки чисельності працівників АТ "УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ" за період 2022–2024 років демонструє такі ключові тенденції:

1. Загальне скорочення чисельності персоналу на 5%, що може бути наслідком оптимізації виробничих процесів.

2. Значне збільшення чисельності керівників (+67%) та ІТР і службовців (+159%), що свідчить про зміну акцентів у структурі трудових ресурсів на користь управлінського та технічного персоналу.

3. Помітне скорочення чисельності робітників (-14%), яке може бути пов’язане із запровадженням автоматизації або зміною виробничих потреб.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що підприємство адаптується до сучасних викликів, змінюючи структуру своїх трудових ресурсів відповідно до нових вимог ринку та технологічного прогресу. У подальших дослідженнях доцільно приділити увагу аналізу причин таких змін та їх впливу на ефективність діяльності підприємства.

Таблиця 2.7

Динаміка вікового складу персоналу АТ “УКРАЇНСЬКА  
ЗАЛІЗНИЦЯ” осіб

| Показник | 2022 | 2023 | 2024 | 2024р. у % до: |
|----------|------|------|------|----------------|
| віку     |      |      |      |                |

|                 |             |             |             | 2022,<br>% | 2023, %    |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|
| До 20           | 171         | 160         | 165         | 6,30       | 6,02       |
| від 20 до<br>30 | 700         | 695         | 662         | 25,75      | 26,27      |
| від 30 до<br>40 | 842         | 798         | 762         | 30,96      | 30,12      |
| від 40 до<br>50 | 648         | 695         | 715         | 23,84      | 26,27      |
| від 50 до<br>60 | 358         | 300         | 284         | 13,15      | 11,33      |
| <b>Всього</b>   | <b>2719</b> | <b>2648</b> | <b>2587</b> | <b>100</b> | <b>100</b> |

Джерело: виконано автором.

Аналіз вікового складу персоналу є важливим елементом управління трудовими ресурсами, особливо для великих підприємств, таких як АТ "УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ". Дослідження динаміки вікових груп дозволяє оцінити тенденції в кадровій структурі, прогнозувати можливі кадрові ризики та розробляти стратегії для забезпечення стабільності роботи підприємства. Розподіл працівників за віковими категоріями протягом досліджуваного періоду демонструє певні зміни, які мають як кількісний, так і якісний характер. Загальна чисельність працівників зменшилася з 2719 осіб у 2022 році до 2587 осіб у 2024 році, що свідчить про скорочення персоналу на 132 особи або близько 4,9% (рис.2.8).



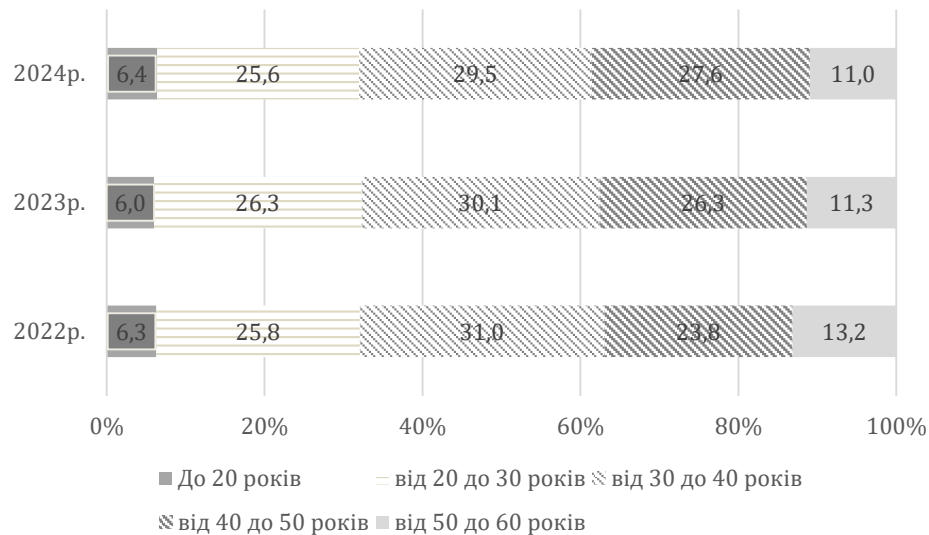


Рис.2.8 Динаміка вікового складу персоналу  
АТ “УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ”

Джерело: виконано автором.

Категорія "До 20 років" - у цій віковій групі спостерігається незначне зменшення чисельності: з 171 особи у 2022 році до 165 осіб у 2024 році. У відсотковому співвідношенні ця категорія займає лише близько 6% від загальної чисельності персоналу. Незначне скорочення може бути пов'язане з низьким рівнем залучення молоді до роботи на підприємстві через специфіку діяльності або недостатню популяризацію професії серед молодих людей.

Категорія "Від 20 до 30 років" - чисельність працівників цієї групи також зменшилася: з 700 осіб у 2022 році до 662 осіб у 2024 році. У відсотковому співвідношенні частка цієї групи у загальній структурі персоналу залишилася майже стабільною (близько 26%), що свідчить про відносно стабільне залучення молодих спеціалістів, хоча й із тенденцією до незначного зниження.

Категорія "Від 30 до 40 років" – це група залишається найбільш чисельною серед усіх вікових категорій. Проте спостерігається поступове скорочення чисельності: з 842 осіб у 2022 році до 762 осіб у 2024 році. Частка цієї групи у загальній структурі персоналу також дещо зменшилася, що може бути наслідком як природного старіння працівників, так і недостатнього поповнення цієї категорії новими кадрами.

Категорія "Від 40 до 50 років" - у цій групі спостерігається зростання чисельності: з 648 осіб у 2022 році до 715 осіб у 2024 році. Частка цієї категорії зросла з 23,84% до 26,27%. Це свідчить про те, що працівники цієї вікової групи залишаються основною опорою підприємства, демонструючи стабільність і професійний досвід.

Категорія "Від 50 до 60 років" - найбільш помітним є скорочення чисельності працівників цієї групи: з 358 осіб у 2022 році до 284 осіб у 2024 році. Частка цієї категорії у загальній структурі персоналу знизилася з 13,15% до 11,33%. Це може бути пов'язано як із природним виходом на пенсію, так і з недостатньою заміною працівників цього віку через специфіку роботи.

Аналізуючи динаміку вікового складу персоналу АТ "УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ", можна виокремити кілька ключових тенденцій:

1. Загальне скорочення чисельності персоналу на тлі відносної стабільності розподілу за віковими категоріями.

2. Збільшення частки працівників середнього віку (від 40 до 50 років), що свідчить про важливість цієї категорії для забезпечення стабільної роботи підприємства.

3. Скорочення чисельності молодих працівників (до 30 років), що може створити ризики для оновлення кадрового складу в майбутньому.

Основними причинами змін у віковій структурі можуть бути такі фактори:

- Демографічні тенденції: загальне старіння населення України та зменшення кількості молоді працездатного віку.

- Економічні умови: нестабільність економічної ситуації може впливати на рішення молодих спеціалістів щодо вибору професії та місця роботи.

- Особливості галузі: специфіка роботи на залізниці передбачає високі вимоги до кваліфікації та фізичного стану працівників, що може обмежувати залучення молоді.

- Кадрова політика підприємства: недостатня увага до програм стажування, навчання та мотивації молодих працівників може призводити до зменшення їхньої частки у загальній структурі персоналу.

Дослідження динаміки вікового складу персоналу АТ "УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ" за період 2022-2024 років показало наявність як позитивних, так і негативних тенденцій. З одного боку, спостерігається стабільність у середніх вікових категоріях, які є основою для ефективної роботи підприємства. З іншого боку, скорочення чисельності молодих працівників може створити проблеми для оновлення кадрового складу у майбутньому.

Для покращення ситуації рекомендується:

1. Розробити та впровадити програми залучення молодих спеціалістів шляхом співпраці із закладами освіти та проведення стажувань.

2. Забезпечити можливості для професійного розвитку та кар'єрного росту молодих працівників.

3. Підвищити рівень соціального забезпечення та мотивації працівників старших вікових груп для продовження їхньої трудової діяльності.

Таким чином, цілеспрямована кадрова політика дозволить АТ "УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ" забезпечити стабільність роботи підприємства та створити умови для його сталого розвитку в умовах сучасних викликів.

Таблиця 2.8

Склад працівників АТ “УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ” за трудовим  
стажем

| Показник<br>стажу | 2022        | 2023        | 2024        | 2024р. у % до: |            |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|----------------|------------|
|                   |             |             |             | 2022,<br>%     | 2023, %    |
| До 5              | 358         | 421         | 407         | 13,15          | 15,90      |
| від 5 до 10       | 1088        | 976         | 969         | 40,00          | 36,87      |
| від 10 до 15      | 1274        | 1251        | 1211        | 46,85          | 47,23      |
| <b>Всього</b>     | <b>2719</b> | <b>2648</b> | <b>2587</b> | <b>100</b>     | <b>100</b> |

Джерело: за матеріалами підприємства.

У 2022 році загальна чисельність працівників становила 2719 осіб, у 2023 році – 2648 осіб, а у 2024 році – 2587 осіб (таб.3). Таким чином, спостерігається поступове скорочення кількості працівників протягом досліджуваного періоду. Зменшення відбулося як у порівнянні з попереднім роком, так і в цілому за три роки.

Для більш детального аналізу склад працівників було поділено на три групи за тривалістю трудового стажу: до 5 років, від 5 до 10 років, від 10 до 15 років. Розглянемо кожну групу окремо. У 2022 році до цієї групи належало 358 осіб (13,15% від загальної чисельності працівників), у 2023 році – 421 особа (15,90%), а у 2024 році – 407 осіб. Спостерігається зростання частки цієї групи у 2023 році порівняно з 2022 роком, однак у 2024 році відбулося незначне скорочення чисельності. У відсотковому співвідношенні частка працівників зі стажем до 5 років у 2024 році зросла на 13,15% порівняно з 2022 роком та на 15,90% порівняно з 2023 роком.

Чисельність працівників цієї категорії зменшувалася протягом усіх трьох років: у 2022 році вона становила 1088 осіб (40% від загальної

чисельності), у 2023 році – 976 осіб (36,87%), а у 2024 році – 969 осіб. Частка цієї групи поступово скорочується, що свідчить про зменшення кількості працівників із середнім трудовим стажем.

Ця група є найбільш чисельною серед усіх категорій. У 2022 році вона становила 1274 особи (46,85%), у 2023 році – 1251 особа (47,23%), а у 2024 році – 1211 осіб. Незважаючи на абсолютне скорочення кількості працівників у цій категорії, її частка залишається стабільною та навіть демонструє незначне зростання у відсотковому вираженні.

Аналіз динаміки змін показує такі тенденції:

- загальна чисельність працівників поступово зменшується.
- частка молодих працівників зі стажем до 5 років має тенденцію до зростання.
- категорія працівників із середнім стажем (5-10 років) поступово скорочується як у абсолютних, так і у відносних показниках.
- найбільша частка працівників належить до групи зі стажем від 10 до 15 років, що свідчить про домінування досвідчених кадрів.

Таким чином, склад працівників АТ “УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ” демонструє поступове скорочення загальної чисельності за період із 2022 по 2024 роки. Найбільшою групою залишаються працівники зі стажем від 10 до 15 років, що свідчить про стабільність кадрового складу в цій категорії. Зростання частки молодих працівників зі стажем до 5 років може бути пов’язане з оновленням кадрів та залученням нових спеціалістів. Водночас скорочення частки працівників із середнім стажем (5-10 років) може свідчити про певні виклики в утриманні кадрів цієї категорії.

Таблиця 2.9

Склад персоналу за рівнем освіти АТ “УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ”

| Показник стажу     | 2022        | 2023        | 2024        | 2022, %    | 2023, %    | 2024, %    |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|
| Середня            | 529         | 459         | 449         | 19,45      | 17,35      | 17,35      |
| Середня спеціальна | 842         | 798         | 762         | 30,96      | 30,12      | 29,45      |
| Вища               | 700         | 696         | 661         | 25,75      | 26,27      | 25,57      |
| Середня технічна   | 648         | 696         | 715         | 23,84      | 26,27      | 27,63      |
| <b>Всього</b>      | <b>2719</b> | <b>2648</b> | <b>2587</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> |

Джерело: виконано автором.

За даними таблиці 2.9, загальна кількість працівників підприємства має тенденцію до зменшення. Якщо у 2022 році чисельність персоналу складала 2719 осіб, то у 2023 році цей показник знизився до 2648 осіб, а у 2024 році – до 2587 осіб. Це свідчить про скорочення чисельності працівників на 4,85% за аналізований період.

Середня освіта. Кількість працівників із середньою освітою зменшилася з 529 осіб у 2022 році до 449 осіб у 2024 році. У відсотковому співвідношенні частка цієї категорії також зменшилась із 19,45% у 2022 році до 17,35% у 2024 році. Це може свідчити про поступове зниження попиту на працівників із базовим рівнем освіти або про їх переведення до інших категорій.

Середня спеціальна освіта. Працівники із середньою спеціальною освітою залишаються найбільшою категорією серед персоналу підприємства. У 2022 році їх кількість становила 842 особи (30,96%), проте до 2024 року ця цифра знизилась до 762 осіб (29,45%). Незважаючи на зменшення абсолютного числа працівників, частка цієї категорії

залишається стабільно високою, що підкреслює важливість середньої спеціальної освіти для виконання завдань підприємства.

Вища освіта. Кількість працівників із вищою освітою також демонструє незначне скорочення: з 700 осіб у 2022 році до 661 особи у 2024 році. У відсотковому співвідношенні частка цієї категорії змінювалася незначно, залишаючись на рівні близько 26%. Це свідчить про стабільний попит на висококваліфікованих спеціалістів із вищою освітою.

Середня технічна освіта. Єдиною категорією, яка демонструє зростання як в абсолютних числах, так і у відсотковому співвідношенні, є працівники із середньою технічною освітою. Їх кількість зросла з 648 осіб у 2022 році до 715 осіб у 2024 році, а частка збільшилася з 23,84% до 27,63%. Це може свідчити про підвищення попиту на технічні спеціальності в умовах автоматизації та модернізації виробничих процесів.

Загалом структура персоналу АТ “УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ” демонструє тенденцію до стабілізації частки працівників із вищою та середньою спеціальною освітою, тоді як частка працівників із середньою освітою зменшується. Водночас спостерігається збільшення ролі середньої технічної освіти, що відповідає сучасним викликам і потребам підприємства в умовах технологічного оновлення.

Отже, аналіз складу персоналу за рівнем освіти дозволяє зробити висновок про поступове переорієнтування кадрової політики підприємства на залучення працівників із технічними знаннями та навичками, що є важливим фактором для забезпечення ефективності роботи АТ “УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ” в умовах сучасних викликів і потреб ринку.

Таблиця 2.10

Показники інтенсивності руху персоналу АТ “УКРАЇНСЬКА  
ЗАЛІЗНИЦЯ”

| Показник                                                                                               | 2022  | 2023  | 2024  | Абсолютне<br>відхилення<br>осіб<br>2024/2023 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|----------------------------------------------|
| Середньооблікова чисельність<br>робітників, осіб.                                                      | 2719  | 2648  | 2587  | -132                                         |
| Прийнято на роботу – всього                                                                            | 74    | 89    | 72    | -17,0                                        |
| Вибуло – всього                                                                                        | 122   | 134   | 138   | 4,0                                          |
| У тому числі:                                                                                          |       |       |       | 0,0                                          |
| -переведенням в іншу<br>організацію                                                                    | 7     | 8     | 5     | -3,0                                         |
| - на пенсію                                                                                            | 25    | 26    | 29    | 3,0                                          |
| - тимчасових і сезонних                                                                                | 19    | 24    | 25    | 1,0                                          |
| - по іншим поважним<br>причинам                                                                        | 15    | 19    | 20    | 1,0                                          |
| - за власним бажанням                                                                                  | 47    | 45    | 48    | 3,0                                          |
| - за провину                                                                                           | 9     | 12    | 11    | -1,0                                         |
| Коефіцієнт обороту робочої<br>сили:                                                                    |       |       |       | 0,0                                          |
| -по прийняттю (2 р. / 1р.)                                                                             | 0,203 | 0,214 | 0,164 | -0,1                                         |
| - зі звільнення (2 р. /9 + 10 р.)                                                                      | 1,321 | 1,561 | 1,220 | -0,3                                         |
| Коефіцієнт плинності (звільнено за<br>власним бажанням + за провину /<br>середньооблікова чисельність) | 0,153 | 0,137 | 0,135 | 0,0                                          |



|                                                                                |       |       |       |      |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|------|
| Коефіцієнт сталості (чисельність<br>прац. > 1 року /                           | 0,868 | 0,892 | 0,849 | 0,0  |
| Коефіцієнт поповнення (3 р. / 2 р.)                                            | 1,649 | 1,506 | 1,917 | 0,4  |
| Коефіцієнт загального обороту<br>(прийнято +вибуло / середньооблік.<br>чисел.) | 0,537 | 0,537 | 0,479 | -0,1 |

Джерело: виконано автором.

Аналізуючи дані таблиці 2.10, можна зробити висновки щодо динаміки руху персоналу в АТ "УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ" за період з 2022 по 2024 роки. Основні показники, які характеризують інтенсивність руху персоналу, включають середньооблікову чисельність працівників, кількість прийнятих на роботу, кількість звільнених, а також коефіцієнти обороту, плинності та сталості.

Середньооблікова чисельність працівників упродовж аналізованого періоду демонструє тенденцію до зниження. У 2022 році вона становила 2719 осіб, у 2023 році – 2648 осіб, а в 2024 році – 2587 осіб. Це свідчить про скорочення чисельності персоналу на 132 особи у 2024 році порівняно з 2023 роком.

Кількість прийнятих на роботу також зменшується: у 2022 році було прийнято 74 особи, у 2023 році – 89 осіб, а у 2024 році – лише 72 особи. Абсолютне відхилення між 2024 і 2023 роками становить -17 осіб. Це може свідчити про зменшення потреби в нових працівниках або про труднощі в залученні кадрів.

Кількість звільнених працівників зростає протягом аналізованого періоду: у 2022 році звільнено 122 особи, у 2023 році – 134 особи, а у 2024 році – 138 осіб. Абсолютне відхилення становить +4 особи між останніми двома роками. Це може бути наслідком як внутрішніх змін у компанії, так і зовнішніх факторів, таких як економічна ситуація в країні.

Розглядаючи причини звільнення, можна зазначити такі тенденції:

- звільнення через переведення в іншу організацію зменшилися з 8 осіб у 2023 році до 5 осіб у 2024 році (-3 особи).

- звільнення через вихід на пенсію зросли з 26 осіб у 2023 році до 29 осіб у 2024 році (+3 особи).

- звільнення тимчасових і сезонних працівників збільшилися на одну особу (з 24 у 2023 році до 25 у 2024 році).

- звільнення за власним бажанням зросли на три особи (з 45 у 2023 році до 48 у 2024 році), що може свідчити про певну незадоволеність умовами праці.

- звільнення за провину дещо зменшилися (з 12 осіб у 2023 році до 11 осіб у 2024 році).

Для оцінки інтенсивності руху персоналу були розраховані такі коефіцієнти:

1. Коефіцієнт обороту робочої сили по прийняттю демонструє спад: у 2022 році він становив 0,203, у 2023 році – 0,214, а у 2024 році – лише 0,164. Це свідчить про зменшення активності найму нових працівників.

2. Коефіцієнт обороту робочої сили зі звільнення також має тенденцію до зниження: з 1,561 у 2023 році до 1,220 у 2024 році. Це може бути пов'язано із загальним скороченням чисельності персоналу.

3. Коефіцієнт плинності, який враховує звільнення за власним бажанням і за провину, залишився майже незмінним: у 2022 році він становив 0,153, у 2023 році – 0,137, а у 2024 році – 0,135. Це свідчить про стабільність даного показника.

4. Коефіцієнт сталості персоналу, що характеризує частку працівників із досвідом роботи понад один рік, зменшився з 0,892 у 2023 році до 0,849 у 2024 році. Це може свідчити про певну нестабільність кадрового складу.

5. Коефіцієнт поповнення, який визначає співвідношення між кількістю прийнятих і звільнених працівників, зріс із 1,506 у 2023 році до 1,917 у 2024 році. Це свідчить про те, що кількість прийнятих на роботу все ще перевищує кількість звільнених.

6. Коефіцієнт загального обороту, який враховує як прийняття на роботу, так і звільнення працівників, зменшився з рівня 0,537 у попередніх роках до значення 0,479 у 2024 році. Це свідчить про загальне зниження динаміки руху персоналу.

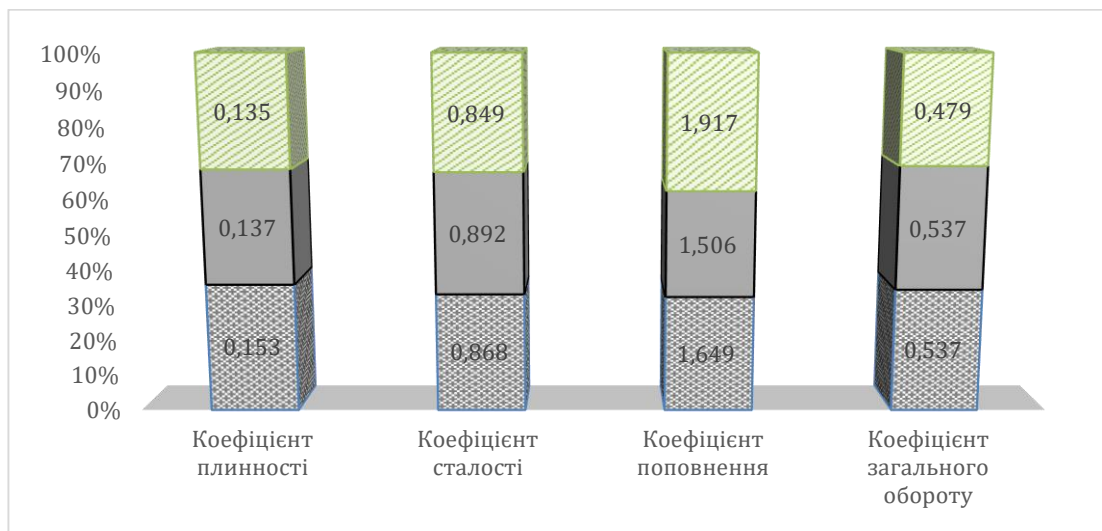


Рис. 2.8. Аналіз коефіцієнтів обороту персоналу

Джерело: виконано автором.

Аналіз показників інтенсивності руху персоналу АТ "УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ" за період із 2022 по 2024 роки дозволяє зробити такі висновки:

1. Загальна чисельність працівників поступово знижується, що може бути викликано як внутрішніми оптимізаційними процесами в компанії, так і змінами на ринку праці.

2. Спостерігається зменшення активності найму нових працівників на фоні збільшення кількості звільнень за власним бажанням та виходу на пенсію.

3. Коефіцієнти плинності та сталості свідчать про певну стабільність кадрового складу, хоча й помітна тенденція до його поступового оновлення.

4. Зменшення коефіцієнта загального обороту вказує на уповільнення динаміки руху кадрів у компанії.

Для покращення ситуації з рухом персоналу та забезпечення стабільності кадрового складу рекомендується:

- розробити заходи для підвищення мотивації працівників і їхньої задоволеності умовами праці.
- удосконалити систему адаптації нових співробітників для зниження рівня плинності.
- активніше працювати над залученням молодих спеціалістів через програми стажувань та партнерства з навчальними закладами.

### **2.3. Фактори, що впливають на плинність кадрів на Укрзалізниці**

З метою оцінки рівня задоволеності персоналу трудовою діяльністю та його соціальних аспектів, проведено анкетування серед працівників АТ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ”. Всього в дослідженні взяли участь 26 співробітників, з яких 15 осіб і 11 жінок, представляючи різні вікові категорії.

Анкета включає питання про сприйняття взаємин у колективі, оцінку ставлення підприємства до організації відпочинку та побуту працівників, а також можливості підвищення кваліфікації через професійні навчання та тренінги. Результати анкетування нададуть важливу інформацію для подальшого вдосконалення системи управління персоналом, спрямованого на підвищення задоволеності працівників та ефективності їхньої трудової діяльності на підприємстві.

В анкеті, проведеній серед працівників АТ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ”, було виявлено деякі ключові аспекти щодо задоволеності праці та факторів, що впливають на їхню мотивацію (додаток А).

Зокрема, велика частина працівників виявила лише часткове або жодне задоволення від змісту своєї роботи. Найбільш важливими мотивами для працівників виявилися можливість реалізації своїх індивідуальних особливостей та професійних навиків, а також значимість виконуваної роботи. Взаємовідносини в колективі виявилися найбільш вагомим фактором для підтримки мотивації працівників. Також, було виявлено певні недоліки у відчутті задоволеності соціальними потребами працівників. Ці результати вказують на необхідність розвитку та вдосконалення системи мотивації праці, зокрема в напрямках поліпшення взаємовідносин в колективі та стимулювання розвитку професійних навичок та індивідуальної реалізації працівників.

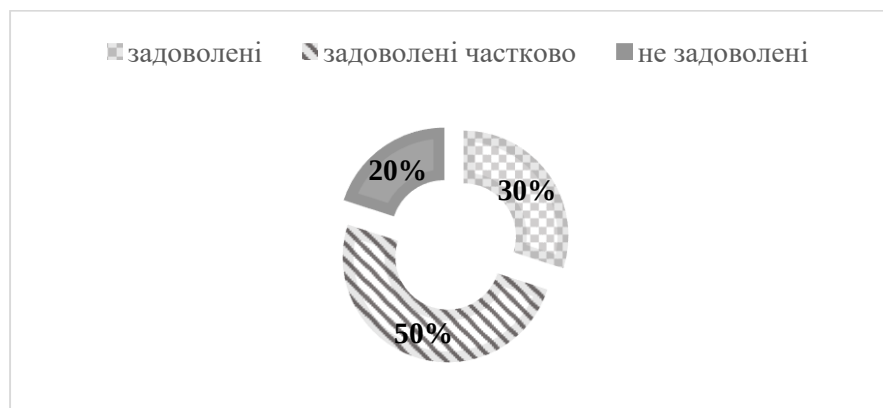


Рис. 2.9 Ступінь задоволеності трудовою діяльністю працівників підприємства АТ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ”

Джерело: виконано автором.

Був проведений аналіз інформації за функціональними блоками у компанії АТ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ”, а також надана оцінка задоволеності працівників за різними аспектами соціально-виробничої ситуації (рис.2.9).

У таблиці 2.11 наведено оцінки задоволеності працівників їхньою трудовою діяльністю.

Таблиця 2.11

Задоволеність трудовою діяльністю АТ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ”

| Питання                                                                                          | Кількість опитаних, % |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Повністю задоволені                                                                              |                       |
| - реалізацією своїх індивідуальних особливостей і професійних навиків                            | 40                    |
| - підвищення рівня професіоналізму і кваліфікації                                                | 30                    |
| - виконувана робота                                                                              | 30                    |
| Задоволені частково                                                                              |                       |
| - взаємовідносинами в колективі                                                                  | 50                    |
| - відношення підприємства до соціальних потреб працівників і санітарно-гігієнічними умовам праці | 30                    |
| - станом технічного оснащення і постачання                                                       | 20                    |

Джерело: виконано автором.

Дані таблиці 2.12 характеризують задоволеність працівників умовами безпеки праці

Таблиця 2.12

Задоволеність безпекою трудової діяльності АТ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ”

| Питання                                                              | Кількість опитаних, % |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Повністю задоволені                                                  |                       |
| - санітарно-гігієнічними умовами праці                               | 50                    |
| - відношенням підприємства до соціальних потреб                      | 10                    |
| - реалізацією своїх індивідуальних особливостей, професійних навиків | 40                    |
| Задоволені частково                                                  |                       |
| - взаємовідносинами в колективі                                      | 40                    |
| - підвищення рівня професіоналізму і кваліфікації                    | 30                    |
| - станом технічного оснащення                                        | 30                    |

Джерело: виконано автором.

Результати опитування щодо управління персоналом наведені у таблиці 2.13 та на рисунку 2.10, які відображають рівень задоволеності працівників в процесі реалізації їхніх індивідуальних особливостей, професіоналізму та інших аспектів.

Таблиця 2.13

Задоволеність управлінням персоналом трудової діяльності АТ  
“УКРЗАЛІЗНИЦЯ”

| Питання                                                                 | Кількість<br>опитаних, % |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Повністю задоволені                                                     |                          |
| - реалізацією своїх індивідуальних особливостей,<br>професійних навичок | 40                       |
| - підвищення рівня професіоналізму, кваліфікації                        | 30                       |
| Задоволені частково                                                     |                          |
| - взаємовідносинами в колективі                                         | 50                       |
| - станом технічного оснащення і постачання                              | 30                       |
| Не задоволені                                                           |                          |
| - санітарно-гігієнічними умовами праці                                  | 55                       |
| - відношення підприємства до соціальних потреб<br>працівників           | 10                       |
| - станом технічного оснащення                                           | 30                       |

Джерело: виконано автором.



Рис. 2.9. Ступінь задоволеності блоку по управлінню персоналом робітниками на підприємстві АТ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ”

Джерело: виконано автором.

На основі опитування працівників різного віку можна зробити такі висновки:

1) У групі працівників віком від 18 до 30 років, 50% висловили задоволеність своєю трудовою діяльністю, 30% - задоволені частково, і лише 20% - незадоволені;

2) У працівників віком від 30 до 40 років, лише 30% відчують повну задоволеність трудовою діяльністю, 50% - задоволені частково, і 20% - незадоволені;

3) В групі працівників віком від 40 до 50 років, 40% відзначили повну задоволеність, 50% - задоволені частково, і лише 10% - незадоволені;

4) У працівників віком від 50 років і старше, 30% відчують повну задоволеність трудовою діяльністю, 60% - задоволені частково, і лише 10% - повністю задоволені.



Незадоволеність трудовою діяльністю проявляється у таких аспектах, як стан технічного оснащення (30%) і взаємини в колективі (30%). Аналізуючи отримані результати, можна взагалі констатувати, що співробітники АТ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ” в цілому задоволені своєю трудовою діяльністю, але водночас важливими аспектами залишаються питання підвищення мотивації та поліпшення співпраці між підприємством і персоналом, що залишаються актуальними і на сьогоднішній день. Це свідчить про необхідність удосконалення стратегій мотивації та вдосконалення комунікаційних практик для забезпечення більш ефективного та задовільного трудового середовища.

Отже, система управління персоналом АТ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ” пристосовується відповідно до стратегії підприємства та має на меті забезпечити ефективне управління персоналом для досягнення цілей різних підрозділів. У кадровій політиці АТ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ” існують певні недоліки, серед яких особливо важливою є проблема незадоволеності працівників трудовою діяльністю. Ця проблема вказує на потребу удосконалення підходів до управління персоналом та залученням працівників до реалізації стратегічних завдань компанії. Для вирішення цієї проблеми можуть бути розглянуті різні підходи, включаючи поліпшення умов праці, розвиток системи мотивації та здійснення регулярного моніторингу і оцінки задоволеності працівників.

Таблиця 1

Існуючі проблеми з управління персоналом ДП АТ  
“УКРЗАЛІЗНИЦЯ”

| №п/п | По підприємству                                                | №п/п | В кадровій політиці                                                                 |
|------|----------------------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 1    | Недостатня професійна майстерність молодих спеціалістів        | 1    | Відсутність системи наставництва                                                    |
|      |                                                                | 2    | Не розроблена програма по навчанню тренінгам, самонавчанню                          |
| 2    | Відсутність системи професійного розвитку                      | 1    | Немає конкретного спеціаліста, що веде даний напрямок (розкиданий по двох відділах) |
| 3    | Незадоволеність робітників трудовою діяльністю                 | 1    | Низька мотивація                                                                    |
|      |                                                                | 2    | Обмежені фінансові ресурси                                                          |
|      |                                                                | 3    | Соціальний пакет не відповідає запитам                                              |
| 4    | Неефективне делегування повноважень                            | 1    | Недосконала організаційна структура                                                 |
|      |                                                                | 2    | Відсутність управлінських навиків                                                   |
| 5    | Оцінка персоналу                                               | 1    | Носить формальний характер                                                          |
| 6    | Не використовуються сучасні технології в управлінні персоналом | 1    | Управління персоналом має розбіжності з кадровою стратегією на підприємстві         |

Джерело: виконано автором.

Таблиця 2

Проект програми заходів щодо удосконалення системи управління  
рухом персоналу

| Назва заходу                           | Орієнтовні терміни                    | Орієнтовний бюджет                  | Виконавці               |
|----------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|
| Удосконалення організаційної структури | 1 місяць<br>(1.10.2025-<br>1.11.2025) | Оптимізація структури<br>(економія) | Керівник відділу кадрів |

|                                                                 |                                   |                          |                         |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|-------------------------|
|                                                                 |                                   | витрат 20 тисяч гривень) |                         |
| Вдосконалення процесу навчання персоналу                        | 1 місяць<br>(1.11.2025-1.12.2025) | 5 тисяч гривень          | Керівник відділу кадрів |
| Вдосконалення процесу підготовки персоналу                      | 1 місяць<br>(1.11.2025-1.12.2025) | 5 тисяч гривень          | Керівник відділу кадрів |
| Вдосконалення процесу перепідготовки персоналу                  | 1 місяць<br>(1.11.2025-1.12.2025) | 5 тисяч гривень          | Керівник відділу кадрів |
| Побудова системи навчання персоналу на базі підприємства        | 1 місяць<br>(1.11.2025-1.12.2025) | 25 тисяч гривень         | Керівник відділу кадрів |
| Створити відділ управління кадровим аудитом.                    | 1 місяць<br>(1.10.2025-1.11.2025) | 21 тисяча гривень        | Керівник відділу кадрів |
| Розробка «Положення про відділ управління кадровим потенціалом» | 1 місяць<br>(1.10.2025-1.11.2025) | 1 тисяча гривень         | Керівник відділу кадрів |
| Розробка «Кодексу корпоративної культури».                      | 1 місяць<br>(1.10.2025-1.11.2025) | 1 тисяча гривень         | Керівник відділу кадрів |
| Розробка «Кодексу організаційної поведінки».                    | 1 місяць<br>(1.10.2025-1.11.2025) | 1 тисяча гривень         | Керівник відділу кадрів |
| Розробка тренінгу «Креативний менеджмент»                       | 1 місяць<br>(1.10.2025-1.11.2025) | 10 тисяч гривень         | Керівник відділу кадрів |

Джерело: виконано автором.

## **Розділ 9. Розрахунок економічного ефекту**

Імплементація концептуальної моделі управління рухом персоналу на підприємстві здатна забезпечити досягнення наступних результатів:

1. Зростання продуктивності праці через раціональний розподіл трудових ресурсів.
2. Зменшення рівня плинності кадрів завдяки запровадженню прозорої та обґрунтованої системи кар'єрного зростання.
3. Формування кадрового резерву, що слугуватиме основою для безперервності бізнес-процесів.
4. Підвищення рівня лояльності працівників через впровадження справедливих принципів кар'єрного розвитку.
5. Скорочення витрат, пов'язаних з пошуком і адаптацією нових співробітників.

Одним із важливих аспектів формування мотивуючої корпоративної культури є гармонізація місії та стратегічних цілей компанії з особистими цілями співробітників. Досягнення цього можливе через розробку чіткої місійної стратегії, яка відповідала б професійним прагненням та амбіціям працівників.

Крім того, ключовими елементами мотивуючої корпоративної культури є створення атмосфери співпраці, взаємної підтримки та відкритості всередині організації.

Аналізуючи дані таблиці 3.2, можна констатувати, що вдосконалення рівня управління трудовим потенціалом підприємства безпосередньо сприяє підвищенню ефективності управління загальним виробничим потенціалом організації.

Таблиця 3.2

### Ефективність запропонованих заходів

| Коефіцієнт                     | Сутність                                                                                                                                                                                     | Зміни після використання СПМ                                                                                                                                             |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Коефіцієнт стабільності кадрів | Відображає рівень стабільності змін кадрів на підприємстві. Це означає, наскільки тривалим є перебування працівників на своїх робочих посадах і як довго вони зберігають накопичений досвід. | Після використання соціально-психологічних методів можливе зменшення відсотку нових співробітників та скорочення часу, необхідного для їх адаптації до нового колективу. |
| Коефіцієнт плинності кадрів    | Характеризує відсоток працівників, які були звільнені з підприємства протягом певного періоду.                                                                                               | Використання соціально-психологічних методів може покращити цей показник, зменшуючи кількість працівників, які покидають організацію.                                    |
| Коефіцієнт закріпленості       | Показник вказує на співвідношення кількості працівників з певним стажем, які залишилися в організації, до                                                                                    | -                                                                                                                                                                        |

|                                           |                                                                                                                                                                                           |                              |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
|                                           | середньооблікової кількості працівників протягом відповідного періоду.                                                                                                                    |                              |
| Коефіцієнт внутрішньої мобільності        | Відображає відсоток працівників, які змінили свої робочі посади всередині організації, в порівнянні з середньообліковою кількістю працівників протягом відповідного періоду.              | -                            |
| Коефіцієнт загальної трудової мобільності | Показник відображає співвідношення суми всіх звільнених працівників, сталих співробітників та нових прийнятих співробітників за певний період до середньооблікової кількості працівників. | -                            |
| Коефіцієнт                                | Сутність                                                                                                                                                                                  | Зміни після використання СПМ |

*Джерело:* систематизовано автором на основі [21]

Отже, вдосконалення та активне використання всіх методів управління в АТ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ”сприятиме покращенню управління торговим потенціалом. Це відкриє можливість більш ефективно використовувати елементи виробничого потенціалу підприємства і створить основу для ефективного управління всією компанією.

## **Розділ 10. Висновки.**

1. Встановлено, що АТ «Укрзалізниця» є одним із найбільших роботодавців України з чисельністю понад 250 тисяч працівників та забезпечує близько 82% усіх вантажних перевезень і понад 40% пасажирських перевезень у загальному обсязі транспортного сектору країни. Підприємство функціонує як акціонерне товариство, 100% акцій якого належать державі в особі Кабінету Міністрів України, та включає шість регіональних філій: Південно-Західну, Львівську, Одеську, Придніпровську, Південну та Донецьку залізниці.

2. Виявлено стійку позитивну динаміку фінансового стану підприємства за період 2022–2024 років. Загальна сума активів зросла з 692 785 тис. грн до 809 411 тис. грн, що становить приріст на 16,8%. Темп зростання активів у 2023 році порівняно з 2022 роком склав 109,82%, а у 2024 році порівняно з 2023 роком – 106,39%. Така динаміка свідчить про послідовне нарощування майнового потенціалу підприємства в умовах воєнного стану.

3. Зафіксовано суттєву трансформацію структури активів підприємства. Частка необоротних активів скоротилася з 60,62% у 2022 році до 53,03% у 2024 році, тоді як частка оборотних активів зросла з 39,38% до 46,97%. Основні засоби та нематеріальні активи, попри скорочення їхньої питомої ваги в загальній структурі, демонструють абсолютний приріст на рівні 106,9% у 2024 році, що у грошовому еквіваленті становить 47 394 тис. грн. Довгострокові фінансові інвестиції, навпаки, скоротилися з 105 715 тис. грн до 87 556 тис. грн (темп зростання – 78,1%), що є наслідком перегляду інвестиційної стратегії підприємства та переходу до більш ліквідних активів.

4. Констатовано високий рівень фінансової автономії підприємства. Власний капітал зріс з 566 835 тис. грн у 2022 році до 702 135 тис. грн у 2024 році, з темпом зростання 113,69% між 2022 та 2023 роками і 108,95%



між 2023 та 2024 роками. Частка власного капіталу в загальній структурі пасивів збільшилася з 81,82% до 86,75%, що свідчить про зменшення залежності підприємства від позикових коштів. Довгострокові зобов'язання скоротилися на 23,09% за аналізований період – з 69 298 тис. грн до 48 896 тис. грн, що є позитивним сигналом для інвесторів і кредиторів щодо зниження ризиків фінансової діяльності.

5. Підтверджено зростання обсягу грошових коштів та їх еквівалентів більш ніж у шість разів – з 64 тис. грн у 2022 році до 9 728 тис. грн у 2024 році. Згідно зі звітом про управління, таке зростання обумовлене безпековою ситуацією в країні та небажанням керівництва підприємства здійснювати ризиковані інвестиції після повномасштабного вторгнення. Нерозподілений прибуток, який займає найбільшу частку в розділі власного капіталу, демонструє щорічне збільшення – з 361 501 тис. грн у 2022 році до 497 829 тис. грн у 2024 році.

6. Визначено підвищення ефективності використання основних фондів. Фондомісткість зменшилася з 0,52 грн/грн у 2022 році до 0,23 грн/грн у 2024 році (темپ зниження у 2024/2023 становив 52,91%), що свідчить про скорочення витрат основних фондів на одиницю продукції. Фондовіддача зросла з 1,924 грн до 3,200 грн, демонструючи темпи зростання 118,70% та 140,12% відповідно. Рентабельність основних фондів у 2024 році досягла 119,14% порівняно з 51,97% у 2022 році, що становить приріст у 249,96%. Інтегральний показник економічної ефективності зріс більш ніж утричі – з 102,95 до 355,60.

7. Виявлено негативну тенденцію щодо технічного стану основних засобів. Коефіцієнт зносу поступово збільшується – з 0,2688 у 2022 році до 0,3629 у 2024 році (темп зростання 116,83% та 115,57% відповідно). Коефіцієнт придатності знизився з 0,7312 до 0,6371, що підтверджує старіння виробничих потужностей. Коефіцієнт оновлення демонструє незначне зростання (105,89% у 2023/2022 та 103,52% у 2024/2023), проте

цього недостатньо для компенсації рівня зносу. Коефіцієнт приросту основних засобів знизився з 1,029% до 0,93%, що вказує на сповільнення темпів нарощування виробничих потужностей.

8. Зафіксовано прискорення оборотності активів підприємства. Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс з 1,2287 у 2022 році до 1,2462 у 2024 році. Коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних запасів збільшився з 3,798 до 4,344 (темп зростання 107,68% у 2024/2023). Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зріс майже вдвічі – до рівня 24,43 у 2024 році (темп зростання 167,2% порівняно з 2023 роком). Період погашення дебіторської заборгованості скоротився з 27 днів у 2022 році до 14 днів у 2024 році, що підтверджує ефективність роботи з дебіторами.

9. Встановлено значне зростання дебіторської заборгованості, що створює ризики для платоспроможності. Абсолютне значення дебіторської заборгованості збільшилося з 98 654 тис. грн у 2022 році до 228 585 тис. грн у 2024 році – майже в 2,5 рази. Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості зросло з 47 668 тис. грн у 2022 році до 157 685 тис. грн у 2024 році. У структурі дебіторської заборгованості частка «іншої дебіторської заборгованості» збільшилася з 37,34% до 57,68%, що може свідчити про накопичення прострочених боргів або збільшення обсягів фінансових операцій, не пов'язаних з основною діяльністю. Виявлено скорочення загальної чисельності персоналу підприємства. Середньооблікова чисельність працівників зменшилася з 2 719 осіб у 2022 році до 2 587 осіб у 2024 році – на 132 особи, що становить 5% від початкової чисельності. Найбільше скорочення відбулося серед робітників – з 2 533 осіб до 2 174 осіб (абсолютне відхилення -359 осіб, темп зниження 86%). Така динаміка може бути наслідком автоматизації виробничих процесів, скорочення обсягів робіт або реорганізації підприємства. Констатовано структурну трансформацію кадрового складу на користь

управлінського та інженерно-технічного персоналу. Чисельність керівників зросла з 74 осіб у 2022 році до 124 осіб у 2024 році (абсолютне відхилення +50 осіб, темп зростання 167%). Кількість інженерно-технічних працівників та службовців збільшилася з 112 осіб до 289 осіб (абсолютне відхилення +178 осіб, темп зростання 259%). Такий приріст пов'язаний із посиленням управлінських функцій, впровадженням інноваційних технологій та необхідністю залучення висококваліфікованих фахівців для обслуговування складного обладнання. Зафіксовано перевищення кількості звільнених працівників над прийнятими. У 2024 році на роботу було прийнято 72 особи, тоді як звільнено 138 осіб. Основними причинами звільнення є: звільнення за власним бажанням – 48 осіб, вихід на пенсію – 29 осіб, звільнення тимчасових і сезонних працівників – 25 осіб, звільнення з інших поважних причин – 20 осіб, звільнення за провину – 11 осіб, переведення в іншу організацію – 5 осіб. Зростання кількості звільнень за власним бажанням (з 45 осіб у 2023 році до 48 осіб у 2024 році) може свідчити про певну незадоволеність умовами праці.

**Отже,** констатовано, що найбільш вагомими мотиваційними факторами для працівників є можливість реалізації індивідуальних особливостей та професійних навичок, а також значимість виконуваної роботи. Взаємовідносини в колективі визначено як ключовий фактор підтримки мотивації персоналу. Водночас виявлено недоліки у відчутті задоволеності соціальними потребами працівників, що вказує на необхідність удосконалення соціальної політики підприємства.

Визначено основні проблемні аспекти кадрової політики підприємства:

- 1) недостатній рівень задоволеності працівників умовами праці та санітарно-гігієнічним станом робочих місць;
- 2) нестабільність кадрового складу на тлі скорочення загальної чисельності персоналу;

- 3) старіння кадрів та недостатнє залучення молодих спеціалістів;
- 4) перевищення темпів звільнення над темпами прийняття нових працівників;
- 5) значне зростання управлінського апарату при скороченні чисельності робітників.

Підтверджено необхідність удосконалення системи управління плинністю персоналу.

Імплементація концептуальної моделі управління рухом персоналу здатна забезпечити:

- 1) зростання продуктивності праці через раціональний розподіл трудових ресурсів;
- 2) зменшення рівня плинності кадрів завдяки запровадженню прозорої системи кар'єрного зростання;
- 3) формування кадрового резерву для забезпечення безперервності бізнес-процесів; підвищення рівня лояльності працівників;
- 4) скорочення витрат, пов'язаних з пошуком і адаптацією нових співробітників.

На основі проведеного дослідження та сформульованих висновків доцільно запропонувати комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління плинністю персоналу АТ «Укрзалізниця»:

1. Рекомендовано впровадити систему моніторингу задоволеності персоналу шляхом проведення щоквартальних анонімних опитувань із охопленням не менше 30% працівників кожного структурного підрозділу. Результати моніторингу мають стати основою для оперативного коригування кадрової політики та своєчасного виявлення проблемних зон у трудових відносинах. Враховуючи, що 55% опитаних працівників незадоволені санітарно-гігієнічними умовами праці, першочерговим завданням є проведення аудиту робочих місць та розробка програми

поліпшення умов праці з визначенням конкретних термінів і відповідальних осіб.

2. Доцільно розробити програму залучення та утримання молодих спеціалістів, що передбачає: укладання договорів про співпрацю із профільними закладами вищої та фахової передвищої освіти для організації виробничих практик; запровадження системи наставництва, за якої досвідчені працівники віком 40–50 років (найбільш стабільна вікова категорія на підприємстві) передаватимуть професійні знання молодим спеціалістам; створення програми адаптації новоприйнятих працівників тривалістю не менше трьох місяців із закріпленням куратора та проміжною оцінкою результатів. Такий підхід дозволить компенсувати виявлену тенденцію до скорочення частки працівників віком до 30 років.

3. Пропонується оптимізувати структуру управлінського персоналу з огляду на виявлене зростання чисельності керівників на 67% та інженерно-технічних працівників на 159% при одночасному скороченні робітників на 14%. Необхідно провести функціональний аналіз посадових обов'язків управлінського апарату, виявити дублювання функцій та визначити оптимальне співвідношення між категоріями персоналу. Результатом має стати збалансована організаційна структура, що забезпечує ефективне управління без надмірного адміністративного навантаження.

4. Рекомендовано запровадити прозору систему кар'єрного зростання із чітко визначеними критеріями просування та термінами перебування на кожній посаді. Зважаючи на те, що лише 30% працівників повністю задоволені можливістю підвищення рівня професіоналізму, доцільно розробити індивідуальні плани професійного розвитку для працівників із високим потенціалом та забезпечити їхній доступ до програм підвищення кваліфікації. Формування кадрового резерву на ключові посади

дозволить забезпечити безперервність бізнес-процесів та знизити ризики, пов'язані з непередбачуваним звільненням ключових спеціалістів.

5. Доцільно переглянути систему матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу. Враховуючи, що взаємовідносини в колективі визначено як ключовий мотиваційний фактор, рекомендовано: організовувати командоутворювальні заходи для зміцнення корпоративної культури; впровадити систему визнання досягнень працівників із публічним відзначенням кращих результатів; забезпечити зворотний зв'язок між керівництвом та персоналом через регулярні збори трудового колективу та електронні канали комунікації. Для працівників, які звільняються за власним бажанням (48 осіб у 2024 році), доцільно проводити вихідне інтерв'ю з метою виявлення справжніх причин звільнення.

6. Пропонується посилити контроль за дебіторською заборгованістю, яка зросла майже в 2,5 рази за аналізований період. Необхідно впровадити систему раннього попередження про прострочені платежі, переглянути умови договорів із контрагентами в частині термінів оплати та санкцій за їх порушення, а також розглянути можливість застосування факторингу для прискорення оборотності коштів. Стабілізація фінансових потоків створить ресурсну базу для реалізації соціальних програм та поліпшення умов праці персоналу.

7. Рекомендовано розробити програму оновлення основних фондів із визначенням пріоритетних об'єктів модернізації. Зважаючи на зростання коефіцієнта зносу до 0,3629 та зниження коефіцієнта придатності до 0,6371, необхідно збільшити темпи оновлення виробничого обладнання. Модернізація робочих місць безпосередньо вплине на задоволеність працівників умовами праці та технічним оснащенням (30% опитаних незадоволені станом технічного оснащення) і сприятиме зниженню плинності кадрів серед робітничих професій.

## Розділ 11.

### Методологія визначення показників

| Показники, що доводять існування проблеми                                         | Методика визначення показників                                                                              | Джерела інформації                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Динаміка чисельності працівників ТОВ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ” за 2022-2024 роки             | Розрахунок середньооблікової чисельності на основі фінансової звітності                                     | Звітність Укразалізниці за 2022-2024 роки |
| Віковий склад персоналу ТОВ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ” за період з 2022 по 2024 роки          | Розрахунок вікового складу персоналу в динаміці за 2022-2024 роки на основі внутрішньої звітності           | Звітність Укразалізниці за 2022-2024 роки |
| Склад працівників ТОВ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ” за трудовим стажем, з 2022 по 2024 роки      | Розрахунок складу персоналу за трудовим стажем в динаміці за 2022-2024 роки на основі внутрішньої звітності | Звітність Укразалізниці за 2022-2024 роки |
| Склад персоналу за рівнем освіти ТОВ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ” за період з 2022 по 2024 роки | Розрахунок складу персоналу за рівнем освіти в динаміці за 2022-2024 роки на основі внутрішньої звітності   | Звітність Укразалізниці за 2022-2024 роки |

### Карта досліджень глибини проблеми

| Наслідки                                                                                                               | Показники, які доводять існування цього наслідку                                                 | Методика визначення показників                                            | Джерела інформації                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Коефіцієнт плинності зменшився, що свідчить про стабільність персоналу у звільненні за власним бажанням та за провину. | Коефіцієнт плинності (звільнено за власним бажанням + за провину / середньооблікова чисельність) | звільнено за власним бажанням + за провину / середньооблікова чисельність | Звітність Укразалізниці за 2022-2024 роки |
| Зменшення коефіцієнта сталості працівників може вказувати на певне коливання у тривалості роботи на підприємстві.      | Коефіцієнт сталості                                                                              | чисельність прац. > 1 року /середньооблікова чисельність                  | Звітність Укразалізниці за 2022-2024 роки |
| Коефіцієнт поповнення відображає збільшену активність у наборі нового персоналу.                                       | Коефіцієнт поповнення                                                                            | прийнято/вибуло                                                           | Звітність Укразалізниці за 2022-2024 роки |
| Коефіцієнт обороту робочої сили по прийняттю робітників                                                                | Коефіцієнт загального обороту                                                                    | прийнято +вибуло / середньооблік. чисел.                                  | Звітність Укразалізниці за 2022-2024 роки |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| <p>зменшився<br/>протягом цього<br/>періоду,<br/>вказуючи на<br/>меншу<br/>інтенсивність<br/>нових прийомів<br/>на роботу, з<br/>іншого боку,<br/>коефіцієнт<br/>обороту робочої<br/>сили по<br/>звільненню<br/>показав<br/>збільшення, що<br/>свідчить про<br/>зменшення<br/>частоти<br/>звільнень.</p> |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|

## ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Основні питання для визначення пріоритетних напрямів розвитку системи мотивації праці працівників АТ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ”

| Показник                                                                                                                                                                                                                  | Кількість опитаних, % |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Чи задоволені Ви змістом Вашої праці?<br>-задоволені<br>-задоволені частково<br>-не задоволені                                                                                                                            | 30<br>50<br>20        |
| Який з мотивів соціально-психологічного характеру для Вас найбільш важливий?<br>-реалізація своїх індивідуальних особливостей, професійних навиків<br>-підвищення рівня кваліфікації<br>-значимість роботи, яку виконуєте | 40<br>30<br>30        |
| Який фактор, що здійснює вплив на рівень мотивації до праці, має для Вас найбільше значення?<br>-взаємовідносини в колективі<br>-санітарно-гігієнічні умови<br>-стан технічного оснащення і постачання                    | 50<br>30<br>20        |
| Задоволеність в соціальних потребах працівників                                                                                                                                                                           | 15                    |

Джерело: виконано автором.

Додаток Б

Таблиця Б.1

Існуючі проблеми з управління персоналом ДП АТ  
“УКРЗАЛІЗНИЦЯ”

| №п/п | По підприємству                                                | №п/п | В кадровій політиці                                                                 |
|------|----------------------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 1    | Недостатня професійна майстерність молодих спеціалістів        | 1    | Відсутність системи наставництва                                                    |
|      |                                                                | 2    | Не розроблена програма по навчанню тренінгам, самонавчанню                          |
| 2    | Відсутність системи професійного розвитку                      | 1    | Немає конкретного спеціаліста, що веде даний напрямок (розкиданий по двох відділах) |
| 3    | Незадоволеність робітників трудовою діяльністю                 | 1    | Низька мотивація                                                                    |
|      |                                                                | 2    | Обмежені фінансові ресурси                                                          |
|      |                                                                | 3    | Соціальний пакет не відповідає запитам                                              |
| 4    | Неефективне делегування повноважень                            | 1    | Недосконала організаційна структура                                                 |
|      |                                                                | 2    | Відсутність управлінських навиків                                                   |
| 5    | Оцінка персоналу                                               | 1    | Носить формальний характер                                                          |
| 6    | Не використовуються сучасні технології в управлінні персоналом | 1    | Управління персоналом має розбіжності з кадровою стратегією на підприємстві         |

Джерело: виконано автором.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білявська, Ю.В. (2021). (Ромат, Є.В., Ред.) *Бренд-менеджмент: вимір глобальний, вибір локальний: монографія*. Київ : Студцентр.
2. Білявська Ю.В., Білявський В.М. Управління талантами в епоху глобальної нестабільності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. МГУ, 2022, № 52. С. 68-74.
3. Білявська Ю.В., Шестак Я.І. Кібербезпека та кібергігієна: нова ера цифрових технологій. *Міжнародний науково-практичний журнал «Товари і ринки»*. 2022. №3 (43). С. 47-59.
4. Білявська Ю.В. & Варава В.С. (2022). Фахівець епохи інновацій: сценарії розвитку ринку праці. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*, 3(122), 35-50.
5. Беляєва, Н.С. (2019). Міжнародна практика провадження кадрового аудиту. *Ефективна економіка*, (12). DOI: [10.32702/2307-2105-2019.12.68](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.68)
6. Беляєва, Н.С. (2020). Поняття та елементи системи провадження кадрового аудиту: аналіз наукових джерел. *Наука, технології, інновації*, 1 (13), 9-15. DOI <http://doi.org/10.35668/2520-6524-2020-1-02>
7. Беляєва, Н.С. (2017). Умови реалізації компетентнісного підходу на підприємствах торгівлі. *Науковий Вісник Міжнародного Гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*, 27(17, 1), 112-117.
8. Беляєва, Н., Миколайчук, І., & Горбач, О. (2024). Проблеми формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством під час війни. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, (4), 98–103. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-14>

9. Беляєва, Н.С. & Дика, Я.В. (2020). Особливості побудови ділової кар'єри менеджера в міжнародній корпорації. *Збірник наукових праць Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту*, (16), 57-67.

URL: [http://www.xktei.km.ua/files/Zbirnuk\\_XKTEI\\_16.pdf](http://www.xktei.km.ua/files/Zbirnuk_XKTEI_16.pdf)

10. Беляєва, Н.С. & Габер, В.В. (2020). Зміст стратегічного управління людськими ресурсами. *Приазовський економічний вісник*, 3(20), 82-88. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-3-14>

11. Джулай М., Федулова І., Болотіна І. ANALYSIS OF EMPLOYER BRAND FOR YOUNG PEOPLE. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. Vol.1. No.13(115): Transfer of technologies: industry, energy, nanotechnology, pp.80-91. DOI: 10.15587/1729-4061.2022.25254.

12. Жуковська, В.М. (2022). Безпека праці та здоров'я персоналу в умовах війни: розробка HR проєкту. *БІЗНЕСІНФОРМ*, (10), 108–113. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-108-113>

13. Жуковська, В. М., Миколайчук, І. П., Марняло, А.М. & Шома, М.С. (2021). Рекрутмент як технологія ефективного залучення й онбордингу персоналу. *БІСНЕС ІНФОРМ*, (12), 257–262. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-257-262>.

14. Жуковська В.М. Цифрові виклики кадрового забезпечення компанії. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. Том1. №2. С.10-17. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2019.02.010>

15. Жуковська, В.М. (2018). Соціальний розвиток організації: потенціал, управління, інновації: [монографія] . Київ: Київ. нац. торг. – екон. ун-т.

16. Жуковська, В.М. (2017). Кадрове забезпечення підприємств торгівлі в Україні та Польщі: стан і причини трудової міграції, орієнтири

розвитку. У І.А.Маркіна (Ред) *Менеджмент ХХІ століття : глобалізаційні виклики*. (с.264-274). Полтава: «Сімон».

17. Жуковська, В., Миколайчук, І., Леонтєва, А. & Абраменко, Д. (2024). Оцінка лояльності персоналу та її вплив на результати бізнесу в умовах воєнного стану. *Економічні горизонти*, 4(29), 113–124. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(29\).2024.315376](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(29).2024.315376)

18. Жуковська, В.М. & Миколайчук, І.П. (2010). *Управління персоналом. Практикум: навч. посіб.* Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т.

19. Жуковська, В.М., Силкіна, Ю.О. & Миколайчук, І.П. (2023). Гейміфікація як диджитал технологія в HR-менеджменті. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*, (5). URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-5-8872>

20. Завідна, Л.Д. & Миколайчук, І.П. (2023). Концепція формування та розвитку бренду роботодавця в Україні під час війни. *Галицький економічний вісник*, 85(6), 155–166. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.06.155](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.155)

21. Кандагура, К. & Миколайчук, І. (2024) Вплив міжкультурної толерантності на ефективність діяльності працівників в організації. *REVIEW OF TRANSPORT ECONOMICS AND MANAGEMENT*. 11(27), 115-121. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/296533>

22. Миколайчук, І. & Хмурова, В. (2021). Дуальна освіта в модернізації партнерства з роботодавцями. *Scientia Fructuosa*, 139 (5), 139–154. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(139\)10](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(139)10)

23. Миколайчук І.П., Хмурова В.В. Професіоналізм менеджерів в Україні : резерви зростання. *Вісник КНТЕУ*. 2019. №4. С.110-124. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(126\)10](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(126)10)

24. Миколайчук, І.П. (2019). Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах

збалансованої системи показників. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 3(70), 182-288.

DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2019.3.22>

25. Миколайчук, І.П. & Кандагура, К.С. (2019). Управління кадровими змінами в системі організаційного розвитку підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління», Вип.7, 4(2), 112-120. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2019.04.112>

26. Миколайчук, І.П., Жуковська, В.М., Беляєва, Н.С., Соловійова, А.Д. (2024) Моделювання HR-процесів в реалізації кадрової політики підприємства. *Development Service Industry Management*, (3), 193–199. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(28\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(28))

27. Миколайчук, І.П. (2024). *Соціальний менеджмент. Навч. посібник*. Київ : Державний торг.- екон. ун-т.

28. Хмурова В., Волкова, Я. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЯКОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ. *Сталий розвиток економіки*. 2023. №1(46). С.135-140. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-19>

29. Штундер І.О. Оновлення стратегії формування ефективної зайнятості України: пріоритети і перспективи. *Економіка та держава*. 2022 (6). С.116-120.

30. Bieliaieva, N., Tymoshenko, M., Nalyvaiko, N., Khmurova, V., & Sychova, N. (2023). The use of artificial intelligence in human resources processes as part of sustainable development: Political and organizational aspects. *Revista de la Universidad del Zulia*, 15(42), 588-590. <https://doi.org/10.46925//rdluz.42.32> (Web of Science)

31. Bieliaieva, N. (2023). Impact of global changes and digitalization on human resource management system. *Modern Science - Moderní věda*, (4), 5-13. DOI: <https://doi.org/10.62204/2336-498X-2023-4-1>

32. Borshch, V., Sheremet, O., Mykolaichuk, I., Bashuk, H., Pavlenko O. & Danilko M. (2023). Investment Strategy for the Development of Human Capital of the Enterprise. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, (20), 1517-1526. DOI: [10.37394/23207.2023.20.134](https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.134) (Scopus)
33. Bieliaieva, N., Sova, O., Antypenko, N., & Khmurova, V. (2022). Peculiarities of cost management: Agricultural enterprises under normal operating conditions and during the crisis. *Proceedings of the 23rd International Scientific Conference "Economic Science for Rural Development-2022"* (56), 407-415. Jelgava, LLU ESAF, Latvia. <https://doi.org/10.22616/ESRD.2022.56.040> (Scopus)
34. Bieliaieva, N. (2020). Harmonization of the human resource audit in the field of international practice. *Наука, технології, інновації*, 2(14), 25-32. DOI: <http://doi.org/10.35668/2520-6524-2020-2-04>
35. Bieliaieva, N. (2019). International practice of the concepts use of “HR audit”, “staff audit”, “personnel audit”. *Economics. Ecology. Socium*, (3), 94-101. DOI <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2019.3.3-11>
36. Bieliaieva, N. (2019). Development of the Human Resource Audit System Elements Based on International Experience. *Economics. Ecology. Socium*, (3), 28-34. DOI <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2019.3.4-4>
37. Bieliaieva, S. & Bieliaieva, N. (2017). Importance and necessity of managerial innovations at the stage of modern development of mankind. *Modern Science – Moderni veda*, (3), 14-19.
38. Bieliaieva, N. (2017) Study of the Personnel Motivation System Efficiency on the Example of the Service Enterprise. *European Humanities Studies: State and Society*. 4(II), 154-170.
39. Bieliaieva, N. (2021). (Edited by I.Tatomyr) Green and blue economy on the threshold of digital change: textbook; L.Kvasnii. Praha: OKTAN PRINT.



40. Fedulova, I., Dzhulai, M., Dragan, O., Zhukovska, V., Mykolaichuk, I., Bolotina, I., Bezpalko, O. & Berher, A. (2024). Formation of employer's image for representatives of Generation Z in the retail sector in conditions of instability. In *Transformations of national economies under conditions of instability* (Chap. 2). (p.32-71). Scientific Route OÜ®(Estonia). DOI: <https://doi.org/10.21303/978-9916-9850-6-9.ch2> (Scopus)

41. Lositska, T., & Bieliaieva, N. (2020). HR crisis management at Trade Enterprises. *EUREKA: Social and Humanities*, (1), 10-15. <https://doi.org/10.21303/2504-5571.2020.001142>

42. Melnychenko, S., Lositska, T. & Bieliaieva, N. (2022). Digitalization of the HR-management system of the enterprise in the context of globalization changes. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 6(41), 534–543. DOI: [10.18371/fcaptp.v6i41.251527](https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251527) (Web of Science)

43. Mykolaichuk, I., Rasulova, A. & Salimon, O. (2022). Digitalization of HR management at enterprises in the service field: transformation of technologies and modern challenges. *Modern Science – Modern veda*, (3), 23-38. URL: [https://www.nemoros.cz/files/ugd/b7f2f7\\_5c25afc8f60e4789b34ccf6d19bf3cc5.pdf#page=23](https://www.nemoros.cz/files/ugd/b7f2f7_5c25afc8f60e4789b34ccf6d19bf3cc5.pdf#page=23)

44. Piatnytska G., Zhukovska V., Raksha N., Lukashova L. Salimon O. HR-manager: Prospects for Employment in the Labor Markets. *SHS Web of Conferences*. 111 (2021) 01011 <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111101011> <https://www.shs-conferences.org/about-the-journal/indexed-in>

45. Shestack Y, Biliavska Y., Mykytenko N., Osetskyi Valerii, Umantsiv Y. Devising a comprehensive method to manage digital competencies. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. №3 (123). p. 86-97. URL: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.281933>

46. \_Sova, O., Bieliaieva, N., Antypenko, N., & Drozd, N. (2023). Impact of artificial intelligence and digital HRM on the resource consumption

within sustainable development perspective. *E3S Web of Conferences* (International Conference on Sustainable, Circular Management and Environmental Engineering (ISCMEE 2023)), 408, 01006. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202340801006> (Scopus)