

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти

Кафедра економіки та цифрового бізнесу
Спеціальність 051 Економіка
Форма навчання заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

здобувача Нагорний Роман Романович
(прізвище, ім'я, по батькові)

на тему «Обґрунтування проекту використання резервів
підвищення продуктивності праці на підприємстві»

(повна назва теми)

(за матеріалами АТ «Укрзалізниця»)

(повна назва базового підприємства)

Науковий керівник: к.е.н. _____ Голікова К.П.
(наук. ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту в ЕК

(протокол засідання кафедри економіки та цифрового бізнесу № ____ від
_____ 2026 р.)

З допускною оцінкою _____ балів

Зав. кафедри _____
(підпис)

Радько В.М., к.е.н., доцент
(прізвище, ініціали, наук. ступінь, вчене звання)

м. Кривий Ріг-2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-
ОСВІТИ

Кафедра економіки та цифрового бізнесу

Освітній ступінь: магістр

Спеціальність 051 Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ **Вікторія РАДЬКО**

“10” жовтня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Нагорному Роману Романовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **Обґрунтування проекту використання резервів підвищення продуктивності праці на підприємстві**

Науковий керівник роботи: **Голікова Катерина Павлівна, к.е.н.**

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджено наказом закладу вищої освіти від “08” жовтня 2025 року № 701-ст

2. Строк подання роботи 08.01.2026 року

3. Зміст кваліфікаційної роботи; об'єкт, предмет та мета дослідження:

Розділ 1 **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Розділ 2. **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Розділ 3. **ОБґРУНТУВАННЯ ПРОЕКТУ ВИКОРИСТАННЯ РЕЗЕРВІВ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»**

Об'єкт дослідження – трудові процеси та фактори, що впливають на продуктивність праці на підприємстві.

Предмет дослідження – внутрішні резерви підвищення продуктивності праці та методи їх ефективного використання.

Мета дослідження – обґрунтування проекту використання резервів підвищення продуктивності праці на підприємстві для підвищення його економічної ефективності та конкурентоспроможності.

5. Дата видачі завдання 10.10.2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	до 04.11.2025р.	виконано
2	Підготовка розділу 2	до 04.12.2025р.	виконано
3	Підготовка розділу 3	до 06.01.2026р.	виконано
5	Реєстрація завершеної дипломної роботи	до 08.01.2026р.	виконано
6	Перевірка кваліфікаційної роботи магістра на плагіат	09.01.2026р.	виконано
7	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	12.01.2026 р.	виконано
8	Отримання відгуку від наукового керівника	13.01.2026р.	виконано
9	Отримання зовнішньої рецензії	14.01.2026р.	виконано
10	Підготовка до захисту в ЕК	до 20.01.2026р.	виконано

Завдання підготував науковий керівник _____ **Голікова К.П.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання одержав _____ **Нагорний Р.Р.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Нагорний Р.Р. Обґрунтування проекту використання резервів підвищення продуктивності праці на підприємстві. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 051 «Економіка». Державний університет економіки і технологій. Кривий Ріг, 2025.

Магістерська робота присвячена обґрунтуванню проекту використання резервів підвищення продуктивності праці на підприємстві в умовах системних криз, воєнних викликів та трансформації національної економіки відповідно до європейських стандартів.

У роботі узагальнено сучасні наукові підходи до трактування продуктивності праці як інтегральної соціально-економічної категорії, що відображає здатність підприємства ефективно трансформувати людський капітал у додану вартість. Доведено, що продуктивність праці в сучасній економіці виконує не лише оціночну, а й стратегічно-координаційну функцію, поєднуючи інтереси персоналу з цілями довгострокового розвитку підприємства.

На основі системного факторного аналізу обґрунтовано необхідність комплексного підходу до використання резервів зростання продуктивності праці, що передбачає інтеграцію економічних, організаційних і соціальних інструментів управління.

Емпіричну базу дослідження становлять матеріали фінансово-економічної діяльності АТ «Укрзалізниця» за 2020–2024 рр. Виявлено наявність дисбалансу між масштабами операційної діяльності та рівнем її економічної результативності, а також квазіпозитивний характер динаміки продуктивності праці, зумовлений переважно скороченням чисельності персоналу та ціновими чинниками. Доведено існування структурних проблем у системі оплати та стимулювання праці, що знижують ефективність використання людського капіталу.

Запропоновано програму використання резервів підвищення продуктивності праці, орієнтовану на перехід до інтенсивної моделі розвитку АТ «Укрзалізниця», яка поєднує технологічну модернізацію, організаційно-управлінські трансформації, розвиток людського капіталу та залучення міжнародних фінансових ресурсів. Прогнозна оцінка результативності заходів підтвердила їх економічну доцільність і стратегічну значущість.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання отриманих висновків і рекомендацій у діяльності АТ «Укрзалізниця», а також у формуванні наукового підґрунтя для подальших досліджень проблем ефективного використання трудових ресурсів у трансформаційній економіці.

Ключові слова: продуктивність праці, резерви зростання, управління персоналом, людський капітал, АТ «Укрзалізниця», стратегічний розвиток.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1. Економічна сутність та роль продуктивності праці в системі ефективності підприємства	9
1.2. Класифікація факторів та виявлення резервів підвищення продуктивності праці	21
1.3. Методологічні підходи до оцінки та обґрунтування підвищення продуктивності праці на підприємстві	27
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ РЕЗЕРВІВ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»	36
2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Укрзалізниця» та аналіз основних показників діяльності	36
2.2. Аналіз рівня та динаміки продуктивності праці персоналу АТ «Укрзалізниця»	53
2.3. Оцінка факторів і виявлення резервів підвищення продуктивності праці на АТ «Укрзалізниця»	64
Висновки до розділу 2	76
РОЗДІЛ 3. ОБґРУНТУВАННЯ ПРОЕКТУ ВИКОРИСТАННЯ РЕЗЕРВІВ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»	79
3.1. Обґрунтування стратегії підвищення продуктивності праці в АТ «Укрзалізниця»	79
3.2. Формування комплексної програми заходів щодо використання резервів підвищення продуктивності праці АТ «Укрзалізниця»	81
3.3. Оцінка впливу запропонованих заходів на продуктивність праці та фінансово-економічні показники АТ «Укрзалізниця»	89
Висновки до розділу 3	93
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98
ДОДАТКИ	102

ВСТУП

Сучасні економічні умови України характеризуються високою конкуренцією на внутрішніх і зовнішніх ринках, коливаннями попиту та пропозиції, а також необхідністю підвищення ефективності використання ресурсів підприємств. У такому контексті стратегічне управління трудовим потенціалом та оптимізація продуктивності праці стають ключовими чинниками підвищення конкурентоспроможності підприємств та економіки країни загалом. Продуктивність праці визначається не лише як обсяг продукції або послуг, вироблених одним працівником за одиницю часу, а й як комплексний показник ефективності використання людського капіталу, організаційних, технологічних та мотиваційних ресурсів підприємства.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що багато підприємств стикаються з проблемами недостатнього використання внутрішніх резервів продуктивності, що негативно впливає на економічні результати та конкурентоспроможність. Підвищення продуктивності праці шляхом раціонального використання резервів дозволяє підприємству оптимізувати виробничі процеси, скоротити витрати та підвищити рівень заробітної плати працівників, що, у свою чергу, стимулює розвиток людського капіталу та покращує соціально-економічний стан трудового колективу.

Наукові дослідження підтверджують важливість продуктивності праці як фактору економічного розвитку. Так, у працях зарубіжних економістів відзначається, що «aggregate labor productivity is a central indicator of an economy's economic development and a wellspring of living standards» [2]. Зростання продуктивності праці впливає на обсяг валового внутрішнього продукту, конкурентоспроможність підприємства та рівень життя населення, а також є важливим чинником стабільності економіки в умовах циклічних коливань. Вітчизняні дослідники, такі як А. Рубцов [29], А. Д. Харцій та С. С. Сохач [31], В. П. Мікловди [25], наголошують на взаємозв'язку мотивації працівників та

продуктивності праці, підкреслюючи роль внутрішніх стимулів і організаційних факторів у формуванні ефективного трудового процесу.

Особливе значення продуктивність праці набуває в умовах інтенціональної економіки, де основним ресурсом є намір працівника. Намір визначає доцільність та спрямованість праці, її якість і ефективність. Ефективність трудової діяльності в таких умовах значною мірою залежить від узгодженості індивідуальних цілей працівників із завданнями підприємства, а також від рівня використання внутрішніх резервів, включаючи технічні, організаційні та мотиваційні ресурси.

Аналіз наукових джерел свідчить про недостатню розробленість питання використання внутрішніх резервів підприємства для підвищення продуктивності праці. Хоча проблематика продуктивності праці широко представлена у працях зарубіжних та вітчизняних авторів, питання системного управління резервами та розробки проектів їх ефективного використання залишаються актуальними. Це обумовлює необхідність комплексного дослідження методів і підходів до підвищення продуктивності праці на підприємстві з урахуванням специфіки виробничих процесів та мотиваційних аспектів.

Об'єкт дослідження – трудові процеси та фактори, що впливають на продуктивність праці на підприємстві.

Предмет дослідження – внутрішні резерви підвищення продуктивності праці та методи їх ефективного використання.

Мета дослідження – обґрунтування проекту використання резервів підвищення продуктивності праці на підприємстві для підвищення його економічної ефективності та конкурентоспроможності.

Завдання роботи:

- розкрити економічну сутність та роль продуктивності праці в системі ефективності діяльності підприємства;
- навести класифікацію факторів та виявлення резервів підвищення продуктивності праці;
- розглянути методологічні підходи до оцінки та обґрунтування

підвищення продуктивності праці на підприємстві;

- проаналізувати організаційно-економічну характеристику АТ «Укрзалізняця» та аналіз основних показників діяльності;

- провести аналіз рівня та динаміки продуктивності праці персоналу АТ «Укрзалізняця»;

- оцінити фактори і резерви підвищення продуктивності праці в АТ «Укрзалізняця»;

- зформуванати комплексну програму заходів щодо використання резервів підвищення продуктивності праці АТ «Укрзалізняця»;

- обґрунтувати стратегію підвищення продуктивності праці в АТ «Укрзалізняця»;

- провести оцінку впливу запропонованих заходів на продуктивність праці та фінансово-економічні показники АТ «Укрзалізняця».

Методи дослідження: системний та порівняльний аналіз; економіко-статистичні методи; методи моделювання та прогнозування; аналітичні методи оцінки ефективності використання резервів продуктивності праці; методи узагальнення, синтезу та інтерпретації теоретичних положень для розробки проекту підвищення ефективності трудових процесів.

Інформаційна база дослідження включає: статистичні дані підприємства та Державної служби статистики України; нормативно-правові акти та методичні рекомендації з організації праці; внутрішні аналітичні та облікові документи підприємства; наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів у галузі економіки праці, управління персоналом та організаційного розвитку.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання отриманих теоретичних узагальнень, аналітичних висновків і розроблених рекомендацій у діяльності АТ «Укрзалізняця». Запропоновані в роботі підходи до виявлення, оцінювання та використання резервів підвищення продуктивності праці можуть бути застосовані в практиці стратегічного та операційного управління персоналом з метою підвищення економічної стійкості, ефективності використання трудових ресурсів і конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Економічна сутність та роль продуктивності праці в системі ефективності підприємства

В умовах формування ринкових механізмів господарювання та загострення конкурентної боротьби у глобальному економічному просторі вітчизняні підприємства України дедалі частіше стикаються з об'єктивною потребою підвищення результативності та ефективності власної діяльності. Зазначені процеси актуалізують переосмислення ролі ключових факторів виробництва, серед яких провідне місце посідає праця.

Праця є складним багатовимірним феноменом, у якому концентрується сутність широкого спектра суспільних, економічних і політичних взаємозв'язків. Вона виступає не лише формою людської активності, а й системоутворюючим елементом соціально-економічного розвитку, що визначає характер і динаміку відтворювальних процесів [32].

Насамперед праця розглядається як базовий ресурс і фактор економічної діяльності, ключовий компонент економічної системи та одна з основних сфер виникнення, реалізації й трансформації економічних відносин. У цьому контексті, за твердженням В. Мікловди [25], саме праця забезпечує:

- а) спрямованість функціонування економічної системи на досягнення визначених цілей;
- б) узгодженість і взаємодію між окремими структурними елементами економіки;
- в) можливість оцінювання динаміки економічного розвитку та підтримання її конкурентних позицій.

По-друге, людська праця є фундаментальною основою суспільного прогресу, оскільки саме від рівня її ефективності залежать темпи соціально-

економічного зростання та кінцеві результати розвитку. Як зазначалося у попередніх дослідженнях, особливу наукову цінність становить аналіз поведінки економічного агента нанорівня та інтенцій, які визначають мотивацію й спрямованість його дій, з огляду на такі причини:

1. Людина виступає первинним джерелом генерації нових ідей, що формують підґрунтя інноваційної діяльності.

2. Людина забезпечує організацію та практичну реалізацію нових ідей, трансформуючи їх в інноваційний продукт, який, у свою чергу, слугує основою підвищення конкурентоспроможності економічної системи.

3. Навіть за наявності ґрунтовно розроблених стратегічних документів рівень їх практичної реалізації безпосередньо визначається кадровим потенціалом підприємства, зокрема професійними компетенціями, кваліфікацією та здатністю персоналу до ефективного виконання поставлених завдань. У цьому контексті показовою є відома теза колишнього генерального директора корпорації General Electric Джека Уелча, згідно з якою наявність відповідних працівників на відповідних посадах має значно більшу цінність, ніж навіть найбільш досконалі стратегії розвитку [9].

По-третє, праця виступає важливою складовою культури суспільства загалом або окремої організації зокрема, формуючись під впливом домінуючих цінностей, соціальних норм і поведінкових правил. Сучасною характерною ознакою трансформації трудової культури, особливо серед молодого покоління працівників, є підвищений рівень мобільності, відмова від довгострокових зобов'язань та небажання створювати так звані «якорі», зокрема у формі володіння нерухомістю, що дедалі частіше замінюється орієнтацією на тимчасову оренду житла. Вагомим проявом цих змін є стрімкий розвиток шерінгової економіки, яка заперечує традиційну модель володіння ресурсами та натомість пропонує механізми їх спільного використання, що, у свою чергу, сприяє трансформації суспільних цінностей і поведінкових установок.

Показовим прикладом таких зрушень є зміна культури споживання. Зокрема, вважається, що в умовах поширення шерінгових моделей відбувається

скорочення загального обсягу споживання, а отже — зменшення використання ресурсів, енергії, а також обсягів відходів і шкідливих викидів, пов'язаних із виробництвом та утилізацією товарів. Багаторазове використання одного й того самого матеріального об'єкта дозволяє мінімізувати негативний вплив на довкілля, що дає підстави розглядати шерінг як складову циклічної економіки. У спрощеному вигляді це означає перехід від лінійної моделі «виробництво – використання – утилізація» до моделі багаторазового використання ресурсів [8]. Як конкурентна сфера прояву інтенціональної економіки, шерінгова економіка також створює можливості для реалізації наміру апробації товару перед його придбанням, унаслідок чого намір постає не лише як економічний ресурс, а й як активний елемент процесу прийняття управлінських і споживчих рішень.

Праця, як і будь-який інший вид ресурсів, потребує раціонального та ефективного використання, що зумовлює необхідність оцінювання рівня її продуктивності. Одним із базових показників, який безпосередньо впливає на кінцеві результати господарської діяльності, є продуктивність праці як економічна категорія, що відображає якість та ефективність використання трудового потенціалу. Вона займає центральне місце в системі управління ефективністю підприємства, оскільки співвідношення отриманих результатів і витрат праці визначає рівень конкурентоспроможності, прибутковості та довгострокової життєздатності організації.

В умовах інтенціональної економіки основною метою зростання продуктивності праці є сприяння розвитку людського потенціалу як ключового чинника формування стійких і радикальних конкурентних переваг як окремого суб'єкта господарювання, так і економічної системи регіону загалом. Для досягнення зазначеної мети продуктивність праці реалізує низку взаємопов'язаних функцій. Без прив'язки до специфіки окремих економічних систем дослідниці О. Потоцька та Н. Побережна виокремлюють такі функції продуктивності праці: організаційну, що полягає у перерозподілі виробничих ресурсів; економічну, яка визначає можливість використання продуктивності праці як індикатора конкурентоспроможності підприємства; управлінську, що

проявляється у застосуванні показників продуктивності в процесі ухвалення управлінських рішень; соціальну; розподільчу, відповідно до якої інвестори, орієнтуючись на рівень продуктивності праці, визначають напрями вкладення капіталу; а також стимулюючу функцію [31].

З урахуванням особливостей інтенціональної економіки доцільно виокремити основні функції продуктивності праці, що формують її концептуальну основу та систематизовані на рис. 1.1.

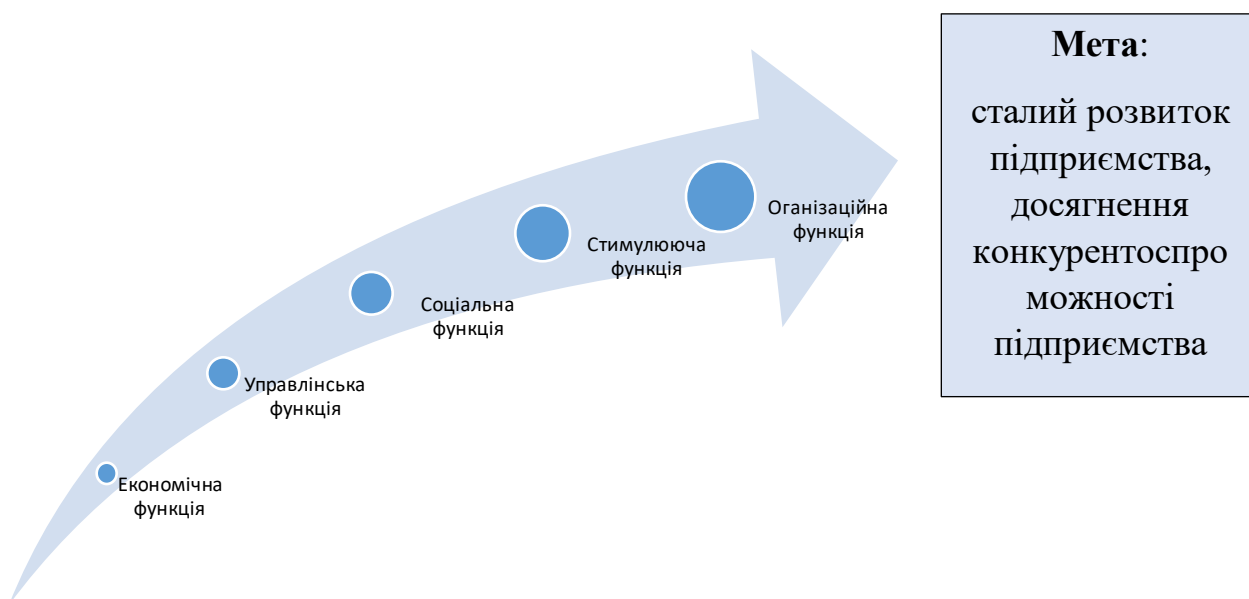


Рис. 1.1 Мета та функціональні характеристики продуктивності праці підприємства

Джерело: побудовано автором за даними [31]

Економічний зміст продуктивності праці полягає у відображенні кількісного співвідношення між результатами трудової діяльності, вираженими в обсягах виготовленої продукції, виконаних робіт або наданих послуг, та витратами праці, які вимірюються через тривалість робочого часу або середньооблікову чисельність персоналу. Такий підхід забезпечує можливість об'єктивного кількісного оцінювання рівня результативності праці як окремого працівника, так і структурного підрозділу чи підприємства загалом, і

використовується як базовий індикатор ефективності використання трудових ресурсів. Продуктивність праці посідає провідне місце серед критеріїв оцінювання діяльності суб'єктів господарювання, оскільки дає змогу здійснювати порівняльний аналіз результатів роботи в динаміці, за окремими видами діяльності або між підприємствами в межах однієї галузі.

Управлінський аспект продуктивності праці проявляється в її здатності відображати ступінь узгодженості поведінки та намірів працівника з виробничими завданнями і стратегічними цілями бізнесу. Водночас рівень продуктивності виступає чинником формування нових трудових намірів та орієнтації персоналу на досягнення більш високих результатів діяльності. Таким чином, продуктивність праці слугує інструментом управління інтенціями, що дозволяє опосередковано впливати на розвиток окремої особи, сукупного людського потенціалу організації або соціально-економічного розвитку певного регіону.

Функція культурних трансформацій продуктивності праці зумовлена тим, що інтенції людини загалом і працівника зокрема є відображенням сформованого культурного середовища, системи цінностей і поведінкових норм. У цьому контексті продуктивність праці в умовах інтенціональної економіки постає як прояв культури намірів і культури реалізації цих намірів у процесі здійснення економічної діяльності, відображаючи рівень зрілості соціально-трудова відносин [24].

У наукових джерелах продуктивність праці традиційно визначається як відношення обсягу створеного продукту до витрат живої праці, при цьому результати діяльності можуть бути представлені в натуральних або вартісних вимірниках, а трудові витрати - у годинах відпрацьованого часу чи чисельності працівників. Таке трактування дозволяє охопити не лише кількісні характеристики процесу праці, а й оцінити рівень її організації, технологічного забезпечення та використання виробничого потенціалу. Зростання продуктивності праці означає або збільшення обсягу продукції, виробленої за одиницю часу, або скорочення трудових витрат на виготовлення одиниці

продукції, що сприяє зниженню собівартості та покращенню фінансових результатів підприємства.

У категоріальному аспекті продуктивність праці перебуває в тісному взаємозв'язку з поняттям ефективності діяльності підприємства, яке відображає його спроможність досягати визначених цілей за умови мінімізації витрат ресурсів. У класичному підході ефективність розглядається як співвідношення отриманих результатів і сукупних витрат усіх видів ресурсів — трудових, капітальних, матеріальних та енергетичних. У цій системі координат продуктивність праці виступає одним із ключових часткових показників ефективності, оскільки праця є базовим і незамінним елементом виробничого процесу, без якого неможливе здійснення будь-якого виду господарської діяльності.

Поряд із категорією ефективності праці в економічній науці широко застосовуються й інші суміжні за змістом поняття, що також ґрунтуються на зіставленні результатів і витрат. Передусім це стосується таких економічних термінів, як «продуктивність праці» та «результативність праці», які, хоча й мають спільну основу, відрізняються за акцентами та сферою застосування.

Ефективність праці характеризує насамперед рівень використання людського капіталу та відображає комплексний результат взаємодії професійних знань, навичок, мотивації та організаційних умов праці. Це багатогранне поняття перебуває у тісному взаємозв'язку з іншими економічними категоріями, що наочно відображено на рис. 1.2. [23].

Найбільш поширені підходи до визначення сутності продуктивності праці та їх характерні відмінні риси узагальнено в таблиці 1.1. Спільною рисою наведених трактувань є те, що переважна більшість дослідників розглядає продуктивність праці як базовий індикатор ефективності використання ключового фактору виробництва - людської праці.

У всіх визначеннях акцент робиться на співвідношенні між результатами виробничої діяльності, вираженими в обсягах продукції, виконаних робіт або

наданих послуг, з одного боку, та величиною трудових витрат, необхідних для досягнення цих результатів, з іншого боку.

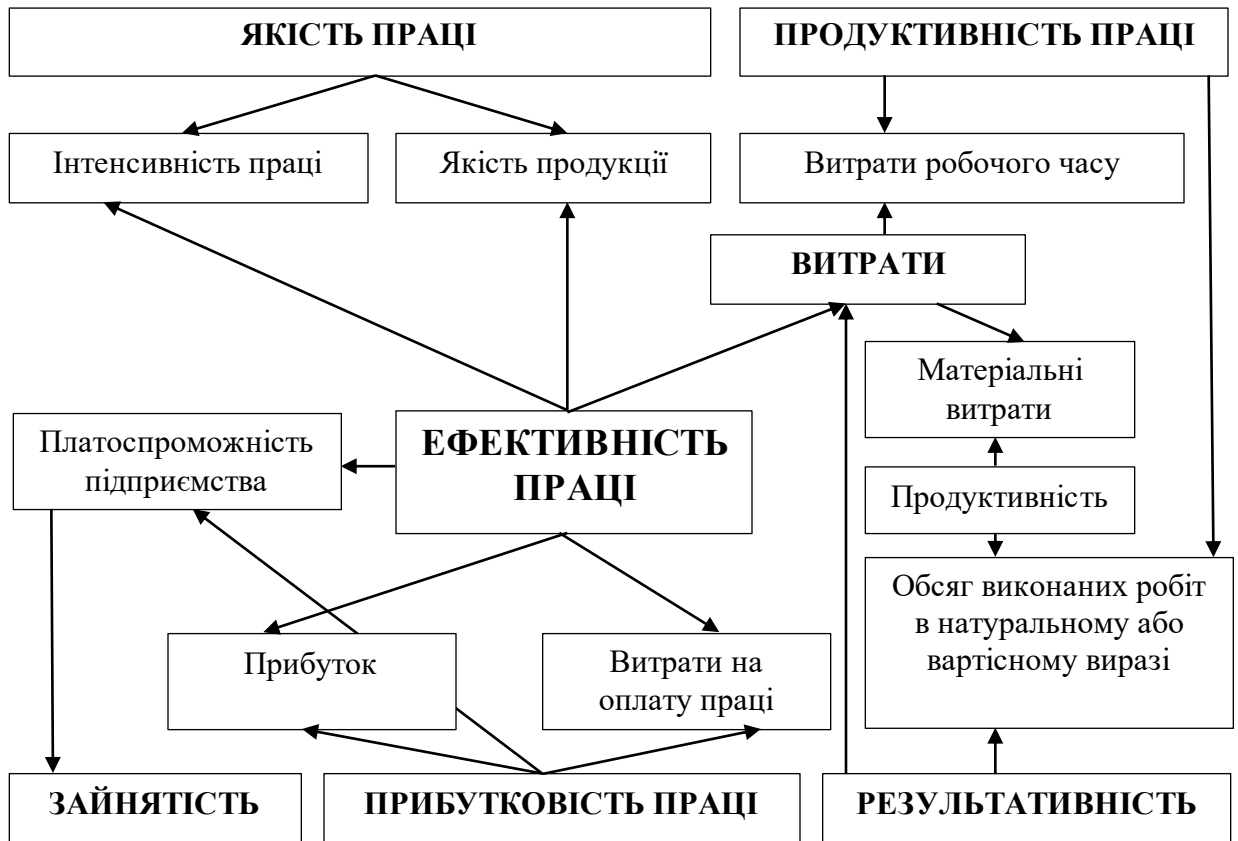


Рис. 1.2. Ефективність праці як багатовимірна та комплексна економічна категорія

Джерело: побудовано автором за даними [23]

Залежно від того, у якій формі встановлюється взаємозв'язок між зазначеними величинами — прямій чи оберненій — у науковій і практичній діяльності розрізняють такі показники, як виробіток і трудомісткість. Перший характеризує обсяг результату, отриманого в розрахунку на одиницю витраченої праці, тоді як другий відображає кількість трудових ресурсів, необхідних для виробництва одиниці продукції.

Відповідно до рекомендацій Міжнародної організації праці, продуктивність праці розглядається як узагальнюючий показник, що відображає рівень ефективності використання одного з базових факторів виробництва — трудових ресурсів.

**Порівняльний аналіз наукових підходів до визначення
продуктивності праці як економічної категорії**

Автор	Визначення	Відмінні ознаки визначень
1	2	3
Грішнова О.А.	Продуктивність праці – це показник її ефективності, результативності, що характеризується співвідношенням обсягу продукції, робіт чи послуг, з одного боку, та кількістю праці, витраченої на виробництво цього обсягу, з іншого	Продуктивність праці розглядається як показник, що характеризує ефективність
Тимош І.М.	Продуктивність ресурсів – це ефективність використання ресурсів (праця, капітал, земля, матеріали, енергія) під час виробництва продукції, виконання робіт або надання послуг	використання визначального ресурсу виробництва –
Завіновська Г.Т.	Продуктивність праці – це ефективність затрат конкретної праці, яка визначається кількістю продукції, виробленої за одиницю робочого часу, або кількістю часу, витраченого на одиницю продукції	людської праці. Автори цих визначень акцентують увагу
Метеленко Н.Г.	Продуктивність праці є показником її ефективності, результативності, що характеризується співвідношенням обсягу продукції, робіт або послуг і кількості праці, витраченої на виробництво цього обсягу, або витрат праці на виробництво одиниці продукції.	на тому, що продуктивність праці (продуктивність ресурсів) є
Завіновська Г.Т.	Продуктивність праці – це ефективність затрат конкретної праці, яка визначається кількістю продукції, виробленої за одиницю робочого часу, або кількістю часу, витраченого на одиницю продукції.	складовою частиною більш ширших понять таких як:
Семикіна М.В.	Продуктивність праці – це суспільна продуктивність праці, яка характеризує результативність виробничого процесу на макrorівні та є відношенням загального обсягу виробленої продукції та послуг до загальних затрат праці	«ефективність праці» або «ефективність використання ресурсів».
Іфтемічук В.С., Григорєв В.А., Манілич М. І., Шутак Г.Д.	4. Продуктивність праці – 1) кількість продукції, що виробляє робітник у сфері матеріального виробництва за одиницю робочого часу (годину, зміну, місяць, рік), цей показник називається виробітком на одного працівника (робітника); 2) кількість часу, що витрачається на виробництво одиниці продукції чи виконання певної роботи (інтенсивність праці), цей показник визначає трудомісткість продукції.	Відмінною характеристикою продуктивності праці в цих визначеннях є те, що вона трактується як кінцевий результат праці., що
Буряк П.Ю., Карпінський Б.А., Григор'єва М.І.	Продуктивність праці – це результат конкретної праці за певний проміжок часу, що вимірюється кількістю продукції, зробленої за одиницю робочого часу годину, зміну, місяць, рік), або кількістю часу, витраченого на виробництво одиниці продукції	виражений або кількістю продукції, або кількістю часу, що витрачено на її виробництво.
Мулик Т.О.	Продуктивність праці – це показник, що характеризує кількість продукції, виробленої за одиницю часу, або витрати часу на виробництво одиниці продукції	
Шваб Л.І.	Продуктивність праці як економічна категорія характеризує ефективність трудових витрат і показує здатність праці створювати за одиницю часу певну кількість матеріальних благ.	

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Гуменюк В.Я., Рощик І.А.	Продуктивність – це виробнича спроможність (у плануванні) або фактична корисність (в аналізі) сукупності ресурсних факторів виробництва (загальна продуктивність) або окремого з них (факторна продуктивність), що вимірюється відношенням обсягів продукції до кількості ресурсів, завдяки яким вона створена (або буде створена)	Характерною ознакою цього визначення є те, що продуктивність розглядається на різних етапах управлінської
Польова О.Л.	Продуктивність праці – один з основних факторів організації виробництва, який спрямований на отримання позитивного результату діяльності сільськогосподарського підприємства	діяльності, а також розмежовується по різним виробничим факторам.

Джерело: узагальнено автором за даними [1-9,13,19-25]

Формування її рівня на підприємстві насамперед зумовлюється ступенем екстенсивного залучення праці, рівнем її інтенсивності, а також техніко-технологічними характеристиками виробничого процесу. Екстенсивне використання праці відображає міру повноти залучення робочого часу та його фактичну тривалість у межах робочого дня за незмінності інших умов праці. Чим вищим є рівень використання фонду робочого часу, чим меншими є втрати, пов'язані з простоями та непродуктивними перервами, і чим більшою є тривалість робочого дня, тим вищими є показники екстенсивного використання праці та, відповідно, продуктивності праці.

Водночас можливості зростання продуктивності праці за рахунок екстенсивних чинників є обмеженими. Такі обмеження визначаються насамперед законодавчо встановленою тривалістю робочого дня і робочого тижня. За умови, що протягом нормативно визначеного робочого часу всі години повністю використовуються на продуктивну діяльність, досягається граничний рівень екстенсивного використання праці. Інтенсивність праці, у свою чергу, характеризує рівень її напруженості та визначається обсягом фізичних і розумових зусиль, витрачених працівником у розрахунку на одиницю часу. Зростання інтенсивності праці також має об'єктивні межі, які обумовлені фізіологічними та психоемоційними можливостями людського організму.

Під нормальною інтенсивністю праці слід розуміти такий рівень витрат життєвої енергії працівника впродовж робочого часу, який може бути повністю

відновлений до початку наступного робочого дня за умови доступного для нього рівня харчування, медичного обслуговування, організації відпочинку та використання вільного часу. Таким чином, екстенсивне використання праці та її інтенсивність є важливими факторами зростання продуктивності праці, однак вони мають чітко визначені межі і не можуть застосовуватися без обмежень, оскільки фізичний та психічний потенціал людини є вичерпним [31].

На відміну від категорій ефективності та продуктивності, поняття «результативність праці» в економічній теорії трактується з позицій досягнення стратегічних цілей підприємства. Залежно від умов ринкової кон'юнктури саме продуктивність, а також внутрішня чи зовнішня ефективність можуть виступати ключовими стратегічними орієнтирами реалізації загально корпоративних або окремих функціональних цілей організації. Водночас досягнення результативності за окремими напрямками діяльності не завжди свідчить про підвищення продуктивності праці або загальної ефективності господарювання.

Особливо це характерно для фінансової та інвестиційної результативності, що проявляється у зростанні показників рентабельності, ліквідності, прибутковості цінних паперів тощо. Зміни фінансових результатів перебувають поза безпосередніми межами менеджменту продуктивності праці, оскільки в сучасній економічній теорії вона розглядається переважно як характеристика виробничої діяльності та не охоплює безпосередньо фінансово-інвестиційні аспекти функціонування підприємства [23]. Багатовекторність категорії «ефективність праці», а також її тісний взаємозв'язок із продуктивністю та результативністю зумовлюють складність оцінювання її економічного змісту. Рівень ефективності праці визначається сукупністю взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих натуральних та вартісних показників, кожен з яких відображає певний аспект результатів трудової діяльності. Зазначені показники можуть застосовуватися в практиці господарювання відповідно до їх економічної природи та тієї ролі, яку вони виконують у конкретній ланці економічної системи.

Наступним ключовим аспектом у розумінні продуктивності праці є її взаємозв'язок із системою управління підприємством. Продуктивність праці не існує як абстрактна категорія: її рівень визначається низкою факторів, серед яких виділяють організаційні, соціально-економічні, технічні та технологічні. До організаційних чинників належать ефективність управління виробничими процесами, планування трудових ресурсів, розподіл функціональних обов'язків між працівниками, стандартизація операцій та оптимізація робочих місць. Соціально-економічні фактори охоплюють систему мотивації персоналу, рівень оплати праці, умови праці та соціальні гарантії, що стимулюють трудову активність, ініціативність і креативність співробітників. Технічні та технологічні чинники визначаються рівнем оснащення підприємства, ступенем автоматизації виробничих процесів, впровадженням інновацій та сучасних технологій. Комплексне взаємодіяння цих елементів визначає здатність підприємства ефективно використовувати трудовий потенціал та досягати високих результатів у виробничій діяльності.

Процес кількісного визначення продуктивності праці базується на застосуванні економічних показників, таких як виробіток (обсяг продукції на одного працівника або на одиницю робочого часу) та трудомісткість (обсяг робочого часу на одиницю продукції). Виробіток виступає прямим показником продуктивності та демонструє рівень результативності праці, тоді як трудомісткість є оберненим показником, що відображає інтенсивність витрат трудових ресурсів на виробництво певного обсягу продукції. Застосування цих показників забезпечує можливість не лише внутрішнього аналізу діяльності підприємства, але й порівняння ефективності праці між різними підприємствами в межах галузі, а також оцінювання динаміки змін у часі.

З управлінської точки зору продуктивність праці виконує функцію ключового індикатора результативності господарської діяльності, що дозволяє оцінювати ефективність управлінських рішень та стратегічного планування. Вона інтегрується у систему показників підприємства, які застосовуються для аналізу діяльності та прийняття рішень, оскільки зміни її рівня можуть

сигналізувати про необхідність удосконалення технологій, організаційних структур або підходів до мотивації персоналу. Високий рівень продуктивності свідчить про раціональне використання людського капіталу, стимулює зростання обсягів виробництва, скорочує одиничні витрати та підвищує конкурентоспроможність продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Сучасні наукові підходи розглядають продуктивність праці не лише як економічний показник, а й як складову соціально-економічного розвитку підприємства, що включає мотиваційні, організаційно-управлінські та культурні аспекти. Підвищення продуктивності пов'язане з реалізацією стратегії розвитку персоналу, що передбачає інвестиції у навчання та підвищення кваліфікації працівників, стимулювання їхньої творчої діяльності та створення умов для впровадження інноваційних рішень. Ці заходи сприяють розвитку людського капіталу, який виступає основою реалізації потенційних можливостей підприємства та підвищення його загальної ефективності [31].

Варто підкреслити, що продуктивність праці виступає не лише показником поточної діяльності, але й інструментом прогнозування результатів функціонування підприємства. Аналіз тенденцій зміни продуктивності у поєднанні з іншими економічними показниками дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони виробничої системи, оцінювати потенціал для зростання і оптимізації процесів, а також обґрунтовувати управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів.

Отже, економічна сутність продуктивності праці полягає у відображенні результативності трудового процесу, що визначається якістю використання трудових ресурсів та взаємодією їх із засобами виробництва. Роль продуктивності праці в системі ефективності підприємства визначається її здатністю забезпечувати зростання обсягів виробництва, скорочення витрат, підвищення конкурентоспроможності продукції та досягнення стабільних фінансових результатів. Засвоєння теоретичних принципів продуктивності праці та їх практичне впровадження є невід'ємною складовою ефективного

управління, спрямованого на сталий розвиток підприємства в умовах сучасної економіки.

1.2. Класифікація факторів та виявлення резервів підвищення продуктивності праці

Проблематика підвищення продуктивності праці є однією з центральних у сучасних теоріях управління та економіці підприємства, оскільки цей показник безпосередньо впливає на ефективність господарської діяльності, конкурентоспроможність та здатність підприємства до сталого розвитку. В умовах сучасної економіки, яка характеризується високим рівнем глобальної конкуренції, інноваційними викликами та процесами цифрової трансформації, підвищення продуктивності праці виступає одним із основних джерел покращення економічних результатів діяльності підприємств (OECD, 2024). Продуктивність праці, як економічна категорія, відображає ступінь ефективного використання трудових ресурсів у процесі виробництва продукції, виконання робіт чи надання послуг та визначається співвідношенням між обсягом виробленого результату та витратами праці, вимірними трудовим часом або чисельністю персоналу. У системі управління ефективністю підприємства продуктивність праці розглядається як один із ключових індикаторів, що демонструє здатність організації досягати високих результатів при мінімальних витратах трудових ресурсів [36].

Для проведення наукового аналізу продуктивності праці надзвичайно важливим є визначення класифікації факторів, що впливають на її рівень, а також ідентифікація резервів підвищення продуктивності на підприємстві. Класифікація факторів є фундаментальним інструментом, що дозволяє систематизувати впливові елементи, виділити основні групи та механізми їхнього впливу на результати трудового процесу і забезпечити ефективне управління продуктивністю праці.

У науковій літературі загальноприйнято поділяти фактори, що визначають рівень продуктивності праці, на дві великі групи: внутрішньовиробничі (ендогенні) та зовнішньовиробничі (екзогенні) [42]. Внутрішньовиробничі фактори формуються та контролюються безпосередньо підприємством у процесі його діяльності і включають техніко-технологічні, організаційно-управлінські та соціально-економічні складові.

Техніко-технологічні фактори охоплюють рівень технологічного оснащення підприємства, впровадження сучасного обладнання, автоматизацію та цифровізацію виробничих процесів, що забезпечує зниження трудомісткості операцій та збільшення обсягів продукції на одиницю витраченого часу. Саме інноваційні технології відіграють визначальну роль у підвищенні продуктивності праці, оскільки вони дозволяють автоматизувати рутинні процеси, зменшити вплив людського фактора на якість та швидкість виконання робіт, а також створюють умови для переходу до більш складних виробничих операцій із високою доданою вартістю [29].

Організаційно-управлінські фактори визначають ефективність управління трудовими ресурсами, планування та організацію виробничого процесу. До них належать оптимальний розподіл обов'язків між працівниками, стандартизація операцій, раціональна організація робочого часу, системи оцінювання та стимулювання результатів праці. Значну роль у цьому контексті відіграє вдосконалення виробничих процесів та організації праці шляхом застосування принципів бережливого виробництва, управління якістю та гнучких виробничих систем [37]. Ефективна організація робочих місць та виробничих процесів сприяє мінімізації втрат робочого часу, скороченню простоїв, підвищенню культури виробництва та умов праці, що, у свою чергу, формує передумови для стабільного зростання продуктивності праці.

Соціально-економічні фактори визначаються як комплекс елементів, що впливають на ефективність трудової діяльності працівників і включають систему мотивації, рівень соціальної підтримки, умови праці, систему оплати праці, корпоративну культуру та політику управління персоналом. Наукові

дослідження демонструють, що мотивація працівників є одним із ключових чинників підвищення продуктивності. Ефективна система стимулювання, яка поєднує як матеріальні, так і нематеріальні стимули (професійний розвиток, визнання досягнень, участь у процесі прийняття рішень), сприяє зростанню залученості працівників у досягнення стратегічних цілей організації [6]. Крім того, створення безпечних та комфортних умов праці підвищує рівень задоволеності персоналу та зменшує плинність кадрів, що, у свою чергу, забезпечує стабільність трудового процесу та підвищує загальний рівень продуктивності.

Зовнішньовиробничі фактори охоплюють макроекономічне середовище, ринкову кон'юнктуру, державну політику у сфері праці, податкове та регуляторне поле, доступ до фінансових ресурсів, інфраструктурний розвиток та стан ринку праці. Незважаючи на обмежений рівень контролю підприємства над цими факторами, вони істотно впливають на можливості підвищення продуктивності праці. Зокрема, державні програми підтримки інновацій, професійної освіти та перепідготовки персоналу створюють сприятливі умови для накопичення людського капіталу і підвищення продуктивності праці на національному рівні [15, 44].

Окрім поділу на внутрішні та зовнішні фактори, у наукових дослідженнях часто застосовується класифікація за функціональним призначенням, яка передбачає виділення прямих та непрямих факторів впливу [24]. Прямі фактори безпосередньо визначають рівень продуктивності праці шляхом зміни обсягу продукції на одиницю робочого часу або чисельності працівників і включають технологічні інновації, навчання персоналу, модернізацію обладнання та оптимізацію виробничих процесів. Непрямі фактори впливають на продуктивність опосередковано, формуючи умови для реалізації прямих факторів. До них належать мотиваційний клімат у колективі, рівень соціальної політики, макроекономічні умови та загальна стабільність економіки.

Аналіз факторів впливу є основою для визначення резервів підвищення продуктивності праці - невикористаних ресурсів або можливостей, здатних

забезпечити додаткове зростання продуктивності на підприємстві. Виявлення таких резервів здійснюється шляхом системного аналізу виробничих процесів, оцінювання ключових показників продуктивності, а також порівняння з галузевими стандартами та найкращими практиками (benchmarking). Значну роль у цьому процесі відіграє методика розрахунку резервів, що передбачає визначення різниці між фактичним рівнем продуктивності та потенційно досяжним, з урахуванням передових практик, нормативних показників та технологічних можливостей підприємства [27].

Резерви підвищення продуктивності праці умовно поділяються на три основні групи: технічні, організаційні та соціально-економічні. Технічні резерви передбачають модернізацію виробничого обладнання, впровадження інформаційних та цифрових технологій, автоматизацію виробничих процесів. Зокрема, застосування систем цілодобового моніторингу, робототехніки та цифрових платформ управління виробництвом здатне зменшити трудові витрати на окремі операції та підвищити якість продукції.

Організаційні резерви включають заходи, спрямовані на підвищення ефективності управління підприємством, оптимізацію логістичних ланцюгів, раціоналізацію робочих місць, впровадження гнучких графіків роботи, а також створення систем безперервного вдосконалення виробничих процесів [36]. Соціально-економічні резерви зосереджені на підвищенні мотивації працівників, організації навчання та розвитку персоналу, стимулюванні творчої активності, формуванні сприятливої трудової культури та корпоративного клімату.

Серед ключових інструментів ідентифікації резервів продуктивності праці варто виділити технологічно-організаційний бенчмаркінг (ТОБ) та SWOT-аналіз. Ці методи дозволяють оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості і загрози щодо підвищення продуктивності. SWOT-аналіз сприяє визначенню стратегічних напрямів зростання продуктивності на основі комплексного аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Технологічний бенчмаркінг забезпечує порівняння виробничих процесів підприємства з найкращими

галузевими практиками та визначення конкретних інноваційних рішень, які можуть бути впроваджені для оптимізації [41].

Вивчення резервів продуктивності праці часто здійснюється із застосуванням економіко-математичних моделей, що дозволяють кількісно оцінити вплив окремих факторів на загальний рівень продуктивності. Зокрема, регресійно-кореляційний аналіз використовується для встановлення взаємозв'язку між рівнем технологічного оснащення, структурою оплати праці, мотиваційними чинниками та результативністю трудової діяльності. Такий підхід дає змогу виділити найбільш значущі фактори, на які слід спрямувати управлінські зусилля для досягнення максимального ефекту від підвищення продуктивності праці [22, 23].

Пошук і аналіз резервів підвищення продуктивності праці ґрунтується на зіставленні результатів оцінки фактичного рівня продуктивності підприємства в цілому та за окремими видами робіт із даними щодо максимально досяжного рівня продуктивності праці на аналогічних видах діяльності. Для виявлення таких резервів доцільно залучати висококваліфікованих фахівців різних спеціальностей, які володіють широким аналітичним баченням, системним підходом та здатністю оцінювати перспективи розвитку. Використання резервів має базуватися на принципі досягнення максимального ефекту при мінімальних витратах ресурсів. Керівництво підприємства, зацікавлене у підвищенні продуктивності, впроваджує відповідні програми управління продуктивністю праці, які забезпечують системне планування та контроль над використанням наявних ресурсів.

Управління продуктивністю праці є складним і комплексним завданням, актуальним для організацій будь-якої сфери діяльності та масштабу, які прагнуть досягти високих результатів у своїй діяльності. Ефективна реалізація цього завдання потребує координації роботи економістів, менеджерів та фахівців на всіх етапах виконання програм. Для максимального використання резервів підвищення продуктивності праці в програмі управління визначаються

конкретні види резервів, терміни та способи їх реалізації, плануються основні витрати та очікувані результати від їх впровадження.

Після визначення найбільш впливових факторів підвищення продуктивності праці керівництво підприємства обирає відповідні методи для покращення існуючої ситуації. У світовій практиці застосовується широкий спектр методів підвищення продуктивності, серед яких слід виділити: проектування витрат, розробку та впровадження нових технологій, управління якістю, стимулювання модернізації обладнання, ефективне управління трудовими ресурсами, впровадження робототехніки та автоматизації процесів, спрощення документообігу, а також перегляд і вдосконалення посадових обов'язків.

Водночас підвищення продуктивності праці залежить не лише від дій керівництва підприємства, але й від державної політики у сфері соціально-економічного регулювання. Сприяння ефективності праці через формування сприятливих умов для використання робочої сили, регулювання винагороди працівників та удосконалення нормативно-правової бази підвищує потенціал економічної результативності підприємств. Таким чином, продуктивність праці є динамічним показником, що змінюється під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників. Використання резервів її зростання сприяє підвищенню економічної ефективності діяльності, а ключову роль у цьому відіграють мотивація працівників, їх професійна кваліфікація, застосування сучасних технологій та інновацій [31].

В Україні питання підвищення продуктивності праці ще недостатньо активно досліджується, що підкреслює необхідність адаптації світового досвіду, модернізації нормативно-правової бази та внесення змін до чинного трудового законодавства. Усвідомлення факторів і резервів продуктивності праці є критично важливим для прийняття стратегічних управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності підприємства. Такий підхід забезпечує не лише технічне чи організаційне вдосконалення, але й системне зростання

економічної результативності, конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу організації.

1.3. Методологічні підходи до оцінки та обґрунтування підвищення продуктивності праці на підприємстві

Проблематика об'єктивного визначення продуктивності праці займає центральне місце в системі досліджень економіки підприємства, оскільки цей показник є ключовим індикатором ефективності використання людського капіталу та технологічного потенціалу господарюючого суб'єкта. Науково обґрунтована методологія оцінки продуктивності не обмежується виключно статистичним аналізом виробітку; вона передбачає інтеграцію кількісних і якісних методів, що дозволяє ідентифікувати приховані резерви зростання та оцінити адаптивність персоналу до умов інноваційної економіки. Сучасні дослідження, зокрема роботи О. А. Грішнєвої, А. М. Колота та Л. С. Селів'ястової [5, 20], підкреслюють, що продуктивність не слід розглядати лише як просте співвідношення результату до витрат; вона являє собою комплексний інтегральний показник, що характеризує здатність підприємства трансформувати трудовий потенціал у конкурентоспроможну додану вартість. Виклики глобалізації та перехід до економіки знань вимагають від вітчизняних підприємств запровадження передового міжнародного досвіду, що значно розширює традиційні підходи до аналізу продуктивності.

Вагомий внесок у розвиток методології економічного аналізу продуктивності праці здійснено у працях Г.В. Савицької [9], яка розглядає продуктивність праці як узагальнюючий показник ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Згідно з її підходом, оцінювання продуктивності доцільно здійснювати на основі системи взаємопов'язаних показників, що включають середньорічний, середньоденний та середньогодинний виробіток одного працівника. Такий підхід дозволяє

комплексно охарактеризувати результативність праці з урахуванням фактичного фонду робочого часу та структури персоналу.

Методологічною особливістю підходу Г.В. Савицької [9] є поєднання узагальнюючої оцінки рівня продуктивності праці з детальним факторним аналізом її змін. Середньорічний виробіток одного працівника розглядається як функція питомої ваги робітників у загальній чисельності персоналу, кількості відпрацьованих днів, тривалості робочого дня та середньогодинного виробітку. Така мультиплікативна модель створює аналітичну основу для виявлення як екстенсивних, так і інтенсивних чинників зростання продуктивності праці. Для кількісної оцінки впливу зазначених факторів застосовуються метод ланцюгових підстановок та індексний метод, що відповідає класичним вимогам економічного аналізу.

Важливим елементом методики Савицької Г.В. є орієнтація аналізу не лише на констатацію фактичного рівня продуктивності, а й на обґрунтування резервів її підвищення. До таких резервів віднесено скорочення втрат робочого часу, удосконалення організації праці, оптимізацію чисельності персоналу, підвищення рівня механізації та автоматизації виробничих процесів, а також зростання професійної компетентності працівників. Таким чином, продуктивність праці розглядається як динамічний показник, тісно пов'язаний із системою управління персоналом та виробництвом.

Важливою складовою методики Савицької Г.В. [9] є факторний аналіз, який дозволяє виявити причини зміни рівня продуктивності праці та кількісно оцінити вплив окремих чинників.

Середньорічний виробіток одного працівника залежить від таких факторів:

- частки робітників у загальній чисельності персоналу;
- кількості відпрацьованих днів одним робітником за рік;
- тривалості робочого дня;
- середньогодинного виробітку.

Модель факторного аналізу має вигляд:

$$\text{ППр} = \text{Ур} * \text{Д} * \text{Т} * \text{ППг} \quad (1.1)$$

Ур - питома вага робітників у загальній чисельності персоналу;

Д - середня кількість відпрацьованих днів одним робітником за рік;

Т - середня тривалість робочого дня, год.;

ППг - середньогодинний виробіток одного робітника.

За методикою Г.В. Савицької [9], завершальним етапом аналізу є визначення резервів підвищення продуктивності праці, які формуються за рахунок:

- скорочення втрат робочого часу;
- удосконалення організації праці та виробництва;
- впровадження сучасних технологій і механізації;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- оптимізації чисельності працівників.

Резерви зростання продуктивності праці оцінюються шляхом зіставлення фактичних показників з нормативними або потенційно можливими значеннями та розрахунку можливого приросту виробітку.

Для визначення впливу кожного фактора застосовується метод ланцюгових підстановок або індексний метод, що відповідає загальноприйнятим підходам економічного аналізу.

Важливим елементом методології оцінювання продуктивності праці є аналіз руху персоналу, оскільки стабільність кадрового складу безпосередньо впливає на рівень виробітку, трудомісткість продукції та ефективність використання робочого часу. Високий рівень плинності кадрів, як правило, призводить до зростання непродуктивних витрат праці, збільшення періоду адаптації нових працівників та втрати інституційних знань підприємства.

Для кількісної оцінки руху персоналу в економічному аналізі застосовується система відносних показників [21].

Коефіцієнт обороту кадрів за прийняттям визначається за формулою:

$$\text{Кпр} = \text{Чпр} / \text{Чср} \quad (1.2)$$

де Чпр – кількість прийнятих працівників за період;

Чср – середньооблікова чисельність працівників.

Коефіцієнт обороту кадрів за вибуттям розраховується як:

$$Кв = Чв / Чср \quad (1.3)$$

Чв – кількість звільнених працівників за аналізований період.

Ці показники дозволяють оцінити загальну інтенсивність руху персоналу, однак не відображають причин звільнення, що є принципово важливим з позиції управління продуктивністю праці.

Ключовим індикатором кадрової стабільності є коефіцієнт плинності кадрів, який, відповідно до методичних рекомендацій з економічного аналізу, визначається як відношення кількості працівників, звільнених з негативних причин, до середньооблікової чисельності персоналу:

$$Кпл = Чпл / Чср \quad (1.4)$$

де Чпл – кількість працівників, звільнених за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни або через невідповідність займаній посаді.

Зростання даного показника розглядається як негативна тенденція, що свідчить про проблеми в системі мотивації, організації праці або соціально-психологічному кліматі колективу, і в довгостроковій перспективі стримує зростання продуктивності праці [21].

Для доповнення аналізу плинності використовується коефіцієнт стабільності персоналу, який відображає частку працівників, що працювали на підприємстві протягом усього аналізованого періоду:

$$Кст = Чпост / Чср \quad (1.5)$$

де Чпост – кількість працівників, які перебували у штаті підприємства протягом усього року.

Високе значення цього показника свідчить про кадрову сталість та створює сприятливі умови для накопичення професійного досвіду, що позитивно позначається на середньогодинному виробітку працівників.

З позиції підходу Г.В. Савицької [9], зростання плинності кадрів призводить до зменшення ефективного фонду робочого часу та зниження середнього рівня продуктивності, що підтверджує доцільність включення кадрових показників до системи факторного аналізу результативності праці.

Дослідження методологічних основ оцінювання продуктивності праці передбачає звернення до історичного та концептуального розвитку цієї категорії. У працях П. Друкера та Е. Демінга [6] наголошується, що у постіндустріальному суспільстві традиційні методи оцінки продуктивності, орієнтовані винятково на фізичну працю («manual work productivity»), втрачають свою актуальність при аналізі інтелектуальної та знаннєвої діяльності («knowledge worker productivity»). Це обумовлює необхідність трансформації класичних підходів (натурального, вартісного та трудового методів) шляхом включення багатofакторних моделей продуктивності та показників ефективності використання людського капіталу. Зокрема, представники наукової школи неокласичного синтезу пропонують розглядати продуктивність через призму граничної продуктивності факторів виробництва, де внесок кожного додаткового працівника оцінюється на основі його впливу на приріст загального доходу підприємства.

Натуральний метод, що передбачає вимірювання виробітку у фізичних одиницях (тоннах, штуках, метрах), забезпечує високий ступінь об'єктивності, оскільки абстрагується від інфляційних процесів та коливань ринкових цін. Однак, як зазначають дослідники виробничого менеджменту, його застосування обмежене умовами однорідного виробництва. У випадку багатофакторного асортименту доцільним є застосування умовно-натурального методу, де різні види продукції стандартизуються через систему перевідних коефіцієнтів (наприклад, умовні одиниці праці або еталонні вироби), що дозволяє

здійснювати порівняння продуктивності між різними лініями. Найбільш універсальним у ринкових умовах є вартісний метод, який дозволяє агрегувати результати всієї виробничої діяльності підприємства. Основний недолік цього підходу, на який звертають увагу представники інституційної школи, полягає у залежності від зовнішньої цінової кон'юнктури та варіативності частки матеріальних витрат, що обумовлює необхідність використання показників доданої вартості для усунення впливу «минулої» праці [16].

Особливе місце у методології займає трудовий метод, який оперує показниками трудомісткості. На відміну від виробітку, який фіксує лише кінцевий результат, трудомісткість дозволяє детально проаналізувати структуру витрат робочого часу на кожному етапі технологічного процесу. У сучасній економічній практиці прийнято виокремлювати різні типи трудомісткості: технологічну, обслуговуючу, управлінську та повну. Такий поділ дозволяє точно локалізувати «вузькі місця» у виробничому циклі та оцінити ефективність допоміжних підрозділів, роль яких у сучасному автоматизованому виробництві постійно зростає. Для проведення таких розрахунків застосовується математичний інструментарій, що включає безпосередні показники продуктивності, представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Математичний інструментарій оцінки продуктивності та трудомісткості праці

Показник	Формула розрахунку	Економічний зміст
Продуктивність праці (загальна)	$P = Q / C$	Кількість продукції, що припадає на одного середньооблікового працівника
Виробіток	$W = Q/T$	Обсяг виробленої продукції на одиницю витраченого робочого часу (людина-година, людина – день)
Трудомісткість	$t = T/ Q$	Витрати часу на виробництво одиниці продукції (зворотний показник до виробітку)
Технологічна трудомісткість	$t_{tech} = \Sigma t_{op} / Q$	Сума витрат часу основних робітників на виконання технологічних операцій
Повна трудомісткість	$t_{total} = t_{tech} + t_{aerv} + t_{manag}$	Сукупні витрати праці всіх категорій персоналу (основних, допоміжних та управлінців)
Коефіцієнт зростання трудомісткості	$K_p = (P_{plan} - P_{base}) / P_{base} * 100\%$	Відсоткова зміна продуктивності у звітному періоді порівняно з базовим
Коефіцієнт випередження	$K_{ant} = I_p / I_{wage}$	Співвідношення темпів росту продуктивності та темпів росту середньої заробітної плати

Джерело: узагальнено автором за даними [4-9, 13, 31, 34]

Упродовж останніх десятиліть наукова дискусія щодо методології оцінювання продуктивності праці змістилася у бік інтеграції зарубіжних моделей та підходів. Представники американської школи (зокрема Дж. Кендрік та К. Макконнелл) приділяють особливу увагу показникам загальної факторної продуктивності (Total Factor Productivity — TFP), що дозволяє кількісно оцінити вплив науково-технічного прогресу як окремої змінної у виробничій функції. У рамках цього підходу продуктивність праці розглядається у тісному зв'язку з рівнем капіталоозброєності підприємства.

Японські методології, зокрема концепція KAIZEN та система ощадливого виробництва (Lean Production), запропоновані Таїті Оно, орієнтують оцінку продуктивності на показники ефективності використання обладнання (Overall Equipment Effectiveness — OEE) та рівень усунення втрат (Muda). Згідно з даним підходом, продуктивність не може вважатися високою у разі наявності перевиробництва або значного рівня браку продукції [34].

Сучасні українські дослідники акцентують увагу на екологічному вимірі оцінки продуктивності, що передбачає врахування енергомісткості та екологічного навантаження на одиницю створеного продукту. Методологічний арсенал таких досліджень включає як кількісні, так і глибокі факторні аналізи, де ендогенні чинники (наприклад, рівень автоматизації та інвестиції в навчання, ROI на людський капітал) оцінюються разом із зовнішніми умовами (податкове навантаження, стан ринку праці). Особливу значущість набуває застосування Збалансованої системи показників (Balanced Scorecard — BSC), розробленої Р. Капланом та Д. Нортонем, яка дозволяє інтегрувати продуктивність у загальну стратегію розвитку підприємства, поєднуючи її з фінансовими результатами, задоволеністю клієнтів та внутрішніми бізнес-процесами [36, 38].

Сучасні тенденції розвитку виробничих систем у контексті «Індустрії 4.0» вимагають формування нових метрик для оцінки результативності в гнучких (Agile) командах та цифрових середовищах. Методологія оцінки продуктивності повинна стати більш адаптивною, комбінуючи традиційні статистичні підходи з HRM-аналітикою та інструментами управління людським капіталом. Тільки

такий багаторівневий підхід забезпечує отримання достовірної та релевантної інформації щодо реальної ефективності інтелектуально-трудоного потенціалу підприємства та формує надійну основу для підвищення його конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 1

У першому розділі виконано всебічне дослідження теоретико-методологічних засад управління продуктивністю праці, що дозволило сформулювати такі висновки:

1. Встановлено економічну сутність та багатовимірну роль продуктивності праці. Доведено, що в умовах інтенціональної економіки праця є не лише ключовим виробничим ресурсом, а й складним соціокультурним явищем. Продуктивність праці визначено як фундаментальний показник ефективності, що характеризує здатність підприємства перетворювати людський потенціал у конкурентоспроможну додану вартість. Виявлено, що вона реалізує низку критично важливих функцій: економічну (формування конкурентоспроможності), управлінську (узгодження намірів персоналу з цілями підприємства), соціальну та функцію культурних трансформацій.

2. Систематизовано класифікацію факторів впливу на продуктивність праці. Встановлено, що її рівень формується під впливом внутрішніх (ендогенних) та зовнішніх (екзогенних) чинників. До внутрішніх факторів належить перш за все техніко-технологічне оновлення, цифровізація виробничих процесів та вдосконалення системи мотивації. Виділено соціально-економічні аспекти, де розвиток людського капіталу та корпоративної культури є визначальними чинниками зростання продуктивності в сучасних умовах.

3. Обґрунтовано поняття резервів підвищення продуктивності праці, які розглядаються як невикористані можливості економії витрат живої праці. Резерви класифіковано за трьома напрямками: технічні (впровадження автоматизації та інноваційних технологій), організаційні (оптимізація логістики

та робочих місць, гнучке планування процесів) та соціально-економічні (стимулювання творчої активності та підвищення мотивації персоналу). Підкреслено, що процес виявлення резервів має здійснюватися на основі системного аналізу та бенчмаркінгу провідних практик у галузі.

4. Проаналізовано сучасні методологічні підходи до оцінки продуктивності праці. Встановлено, що не існує універсальної методики, тому доцільним є комбінування таких підходів:

- натурального методу, що забезпечує об'єктивність оцінки у разі однорідного виробництва;
- вартісного методу, найбільш універсального для агрегування результатів діяльності підприємства;
- трудового методу (аналіз показників трудомісткості), що дозволяє детально досліджувати структуру витрат робочого часу та виявляти «вузькі місця» у технологічному процесі.

5. Сформовано концептуальну базу для подальшого прикладного аналізу. Теоретичне дослідження засвідчило, що ефективне управління продуктивністю праці потребує інтегрованого підходу, який поєднує математичну точність розрахунків із гнучкими методами управління людським потенціалом. Це створює основу для розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування конкретного підприємства у наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ РЕЗЕРВІВ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Укрзалізниця» та аналіз основних показників діяльності

Акціонерне товариство «Українська залізниця» (далі — АТ «Укрзалізниця», УЗ) є національним транспортним підприємством, створеним у формі приватного акціонерного товариства відповідно до чинного законодавства України та Статуту товариства, при цьому єдиним акціонером виступає держава в особі Кабінету Міністрів України, що реалізує свої корпоративні права в межах державної політики у сфері транспорту та інфраструктури. Юридична адреса підприємства: 03150, м. Київ, вул. Єжи Гедройця, 5 [30].

АТ «Укрзалізниця» є правонаступником майна, прав і обов'язків колишньої Державної адміністрації залізничного транспорту, що надає підприємству можливість виконувати комплекс завдань із централізованого управління перевізними процесами як у внутрішньому, так і в міжнародному сполученні, а також здійснювати контроль за експлуатацією та розвитком залізничної інфраструктури на всій території України.

Організаційно-управлінська структура АТ «Укрзалізниця» побудована за многоступеневим принципом, що забезпечує реалізацію стратегічних, тактичних та операційних функцій управління транспортною системою підприємства з урахуванням його масштабів і технологічної складності. Система управління охоплює центральний апарат підприємства, який координує діяльність усіх структурних підрозділів, корпоративні органи управління (наглядову раду та правління), а також численні відокремлені підрозділи у формі регіональних та функціональних філій, що безпосередньо здійснюють експлуатаційні функції на відповідних територіях та у сферах спеціалізованих завдань. Склад і структура філій визначаються Статутом та внутрішніми нормативними документами АТ

«Укрзалізниця» і регулярно відображаються у річних звітах товариства (додаток А).

Виробничо-господарська діяльність АТ «Укрзалізниця» охоплює комплексну надання послуг із перевезення пасажирів, вантажів, багажу та пошти залізничним транспортом, управління та утримання інфраструктури загального користування, технічне обслуговування та ремонт рухомого складу, а також забезпечення допоміжних сервісних і логістичних функцій. Основними сегментами діяльності є вантажні перевезення, які формують значну частину доходів підприємства, та пасажирські перевезення, що мають важливе соціально-економічне значення для населення та національної економіки в цілому. Діяльність підприємства здійснюється у відповідності до законодавчих норм у сфері залізничного транспорту, технічних стандартів безпеки та внутрішніх регламентів і нормативів, що визначає високу організаційну та технологічну складність його виробничих процесів.

Цінова (тарифна) політика АТ «Укрзалізниця» формується з урахуванням державного регулювання, ринкових умов, структури витрат та цілей соціально-економічної політики. Тарифи на основні види перевезень, як вантажних, так і пасажирських, встановлюються на основі державних регульованих ставок, тоді як окремі допоміжні та сервісні послуги можуть визначатися за договірними або ринковими умовами. Крім того, підприємство має можливість самостійно формувати ставки плати за використання власного рухомого складу (зокрема вагонів), враховуючи ринкові тенденції, витрати на ремонт, зміни попиту та інші економічні чинники. Такий підхід дозволяє адаптувати тарифну політику до коливань ринкової кон'юнктури та забезпечувати фінансову стійкість окремих напрямів діяльності [33].

Контрагентами та партнерами АТ «Укрзалізниця» виступають різноманітні юридичні та фізичні особи, залучені до забезпечення логістичних ланцюгів і виробничих процесів. До них належать промислові та сільськогосподарські підприємства, торговельні та інші комерційні структури, які укладають договори на перевезення вантажів і пасажирів; суб'єкти

господарювання, що постачають паливо, матеріали, запчастини та обладнання для забезпечення функціонування транспортних засобів та інфраструктури; а також спеціалізовані логістичні та сервісні організації. АТ «Укрзалізниця» активно впроваджує практику публічних закупівель через електронну систему з метою підвищення прозорості взаємодії з постачальниками та ефективності використання ресурсів (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Основні показники АТ «Укрзалізниця» в частині закупівель за 2024-2025 р.

Джерело: побудовано автором за даними [18,30]

Рисунок 2.1 ілюструє ключові кількісні та якісні параметри закупівельної діяльності АТ «Укрзалізниця» за період 2024–2025 років і дозволяє зробити низку обґрунтованих економічних висновків щодо ефективності функціонування системи публічних закупівель підприємства.

Перш за все, аналіз свідчить про стабільне розширення масштабів закупівельної діяльності. Незначне, але постійне зростання кількості оголошених лотів (з 11517 до 11601) у поєднанні зі збільшенням очікуваної вартості закупівель з 48128 млн грн до 49892 млн грн відображає зростаючі потреби АТ «Укрзалізниця» у матеріально-технічних ресурсах, роботах та

послугах. Така тенденція є логічним наслідком масштабності виробничо-господарської діяльності підприємства, необхідності підтримки функціонування залізничної інфраструктури та реалізації програм модернізації й відновлення.

Позитивним результатом є покращення результативності закупівельних процедур, що проявляється у збільшенні частки процедур, які завершилися укладанням договорів, з 62,0 % у 2024 році до 67,0 % у 2025 році. Дана динаміка свідчить про підвищення якості планування закупівель, зниження кількості скасованих або неуспішних процедур та покращення узгодженості між потребами структурних підрозділів і можливостями ринку. З управлінської точки зору це означає зменшення трансакційних витрат та більш раціональне використання адміністративних ресурсів.

Показники конкурентності демонструють помірно позитивні структурні зміни. Середня кількість учасників в одній процедурі зросла з 1,71 до 1,89, що відображає підвищену зацікавленість постачальників у співпраці з АТ «Укрзалізниця» та поступове зростання привабливості закупівель підприємства. Водночас частка конкурентних процедур дещо зменшилася (з 90 % до 87 %), що пояснюється збільшенням питомої ваги спеціалізованих або термінових закупівель, характерних для великого інфраструктурного монополіста за умов підвищених ризиків та обмежень. Таким чином, зниження цього показника не слід розцінювати як негативну тенденцію, оскільки воно має об'єктивні виробничі підстави.

Важливим досягненням є скорочення середньої тривалості закупівельних процедур з 35,8 до 31,3 дня. З економічної точки зору це свідчить про прискорення обороту ресурсів, зменшення простоїв у виробничих процесах та підвищення оперативності забезпечення підрозділів необхідними матеріалами та послугами. Така тенденція є наслідком оптимізації внутрішніх регламентів, підвищення професійного рівня персоналу, задіяного у закупівельній діяльності, а також ефективнішого застосування цифрових інструментів.

Найбільш переконливим свідченням підвищення ефективності є значне зростання обсягу економії за результатами закупівельних торгів - з 531 млн грн

у 2024 році до 1 374 млн грн у 2025 році. Більш ніж дворазове збільшення цього показника свідчить про посилення цінової конкуренції серед постачальників та підвищення ефективності управління закупівельними процесами. З позицій фінансового менеджменту така динаміка означає вивільнення значних ресурсів, які можуть бути спрямовані на модернізацію залізничної інфраструктури, оновлення рухомого складу або реалізацію соціальних програм.

Додатковим підтвердженням позитивних змін є підвищення індексу АТ «Укрзалізниця» як замовника на платформі Prozorro з 42,6 до 46,4. Цей показник демонструє покращення репутації підприємства серед учасників ринку, підвищення рівня прозорості та передбачуваності процедур, а також поліпшення якості взаємодії з постачальниками, що є важливим нематеріальним активом у системі публічних закупівель.

Узагальнюючи результати аналізу, можна констатувати, що у 2025 році АТ «Укрзалізниця» досягла нового якісного рівня ефективності закупівельної діяльності, що проявляється у зростанні результативності процедур, скороченні термінів їх проведення, суттєвому підвищенні економії бюджетних коштів та зміцненні інституційної довіри з боку ринку. Водночас наявні тенденції свідчать про доцільність подальшого розвитку конкурентного середовища, вдосконалення процесу планування закупівель та підвищення продуктивності праці персоналу, задіяного у сфері матеріально-технічного забезпечення, що є важливою передумовою підвищення загальної економічної ефективності підприємства.

Через монопольний контроль над залізничною інфраструктурою АТ «Укрзалізниця» не має прямих конкурентів у частині володіння мережею колій та управління транспортними шляхами загального користування. Водночас у сегменті перевезень та логістичних послуг підприємство стикається з непрямую конкуренцією з боку інших видів транспорту (автомобільного, водного) та приватних перевізників. Це зумовлює необхідність підвищення операційної ефективності, оптимізації тарифної політики та продуктивності праці персоналу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на

ринку транспортних послуг.

Результати аналізу організаційно-управлінських аспектів та закупівельної діяльності АТ «Укрзалізниця» демонструють високу складність та багатовимірність функціонування підприємства як великого інфраструктурного монополіста, діяльність якого поєднує виконання стратегічних державних функцій із забезпеченням економічної ефективності господарських процесів. Зростання обсягів операцій, оптимізація внутрішніх процедур, підвищення результативності управлінських рішень та більш раціональне використання фінансових ресурсів створюють об'єктивні передумови для подальшого глибинного аналізу діяльності підприємства в кількісному вимірі.

У цьому контексті логічним є перехід до дослідження техніко-економічних показників діяльності АТ «Укрзалізниця», які комплексно характеризують результати виробничо-господарської діяльності, рівень використання ресурсного потенціалу та ефективність функціонування підприємства у динаміці. Аналіз основних техніко-економічних показників за період 2020–2024 років, побудований з використанням додатків Б-Б4, В-В4, дає змогу виявити ключові тенденції розвитку підприємства, оцінити вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на його результати, а також сформулювати аналітичну основу для визначення резервів підвищення продуктивності праці та обґрунтування відповідних управлінських рішень (табл. 2.1).

Проведений комплексний ретроспективний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства за період 2020–2024 років виявляє глибокі структурні трансформації, що відбуваються в умовах безпрецедентної макроекономічної турбулентності. Динаміка чистого доходу, який за досліджуваній п'ятирічний цикл зріс із 74463799 тис. грн до 102870908 тис. грн (загальний ріст на 38,15%), свідчить про високий ступінь адаптивності операційної моделі до зовнішніх шоків. Найбільш показовим є період 2022 року, коли попри об'єктивне скорочення чистого доходу на 11,38% порівняно з 2021 роком через логістичні розриви, підприємство зуміло втримати базові показники, що стало фундаментом для компенсаційного зростання у 2023 році на 23,43%.

Таблиця 2.1

Аналіз техніко-економічних показників діяльності АТ «Укрзалізниця» за 2020- 2024 рр.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2021- 2020 рр.		Відхилення 2022- 2021 рр.		Відхилення 2023- 2022 рр.		Відхилення 2024- 2023 рр.	
						абсолютне, +/-	від- носне , %	абсолютне, +/-	від- носне, %	абсо- лютне, +/-	від- носна, %	абсо- лютне, +/-	від- носна, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. у тому числі:	74463799	84674253	75034627	92617631	102870908	10210454	13,7	-9639626	-11,4	17583004	23,4	10253277	11,1
- доходи від вантажних перевезень	65018753	72287386	63047259	74274993	81898503	7268633	11,2	-9240127	-12,8	1122773	17,8	7623510	10,3
- доходи від перевезення пасажирів та багажу	4133019	6229331	5891429	9860874	11196058	2096312	50,7	-337902	-5,4	3969445	67,4	1335184	13,5
- інші доходи та додаткові послуги	5312027	6157536	6095939	8481764	9776347	845509	15,9	-61597	-1,0	2385825	39,1	1294583	15,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	73312169	81604402	73670575	83949608	97185606	8292233	11,3	-7933827	-9,7	1027903	14	1323599	15,8
Валовий прибуток, тис. грн.	1151630	3069851	1364052	8668023	5685302	1918221	166,6	-1705799	-55,6	7303971	535,5	-2982721	-34,4
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток), тис. грн.	-11772346	427725	-9642827	5044092	-2710810	12200071	-	-10070552	-	14686919	-	-7754902	-
Основні засоби, тис. грн.	177051559	177571162	208755908	214238335	249210951	519603	0,3	3118474	17,6	5482427	2,6	3497261	16,3
Оборотні активи, тис. грн.	11773692	13072429	17602244	31447823	29827864	1298737	11,0	4529815	34,7	1384557	78,7	-1619959	-5,2

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	216193	332530	1309966	1368532	1077480	116337	53,8	977436	293,9	58566	4,5	-291052	-21,3
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	3732018	5948282	4216014	4695430	3441539	2216264	59,4	-1732268	-29,1	479416	11,4	-1253891	-26,7
Власний капітал, тис. грн.	199599237	199367256	190621186	193952363	188742548	-231981	-0,1	-8746070	-4,4	3331177	1,7	-5209815	-2,7
Позиковий капітал, тис. грн.	57562701	199367256	58947937	78408323	90296267	141804555	-	-140419319	-	19460386	33	11887944	15,2
Рентабельність продажу, %	1,55	3,63	1,82	9,36	5,53	2,08	-	-1,81	-	7,54	-	-3,83	-
Рентабельність підприємства, %	-5,90	0,21	-5,06	2,60	-1,44	6,11	-	5,27	-	7,66	--	-4,04	-
Фондовіддача, грн./грн.	0,42	0,48	0,36	0,43	0,41	0,06	13,38	-0,12	-24,62	0,07	20,27	-0,02	-4,52

Джерело: розраховано автором за даними [30]

Аналізуючи дохідну структуру, слід відмітити аномальне зростання сегмента пасажирських перевезень, доходи від яких збільшилися з 4133019 тис. грн у 2020 році до 11196058 тис. грн у 2024 році. Така динаміка (зростання у 2,71 раза) відображає зміну соціально-економічної ролі підприємства, де пасажирський сектор перетворився на стратегічно важливий, хоча вантажні перевезення продовжують забезпечувати основну частку виручки (81 898 503 тис. грн у 2024 році) (рис. 2.2).

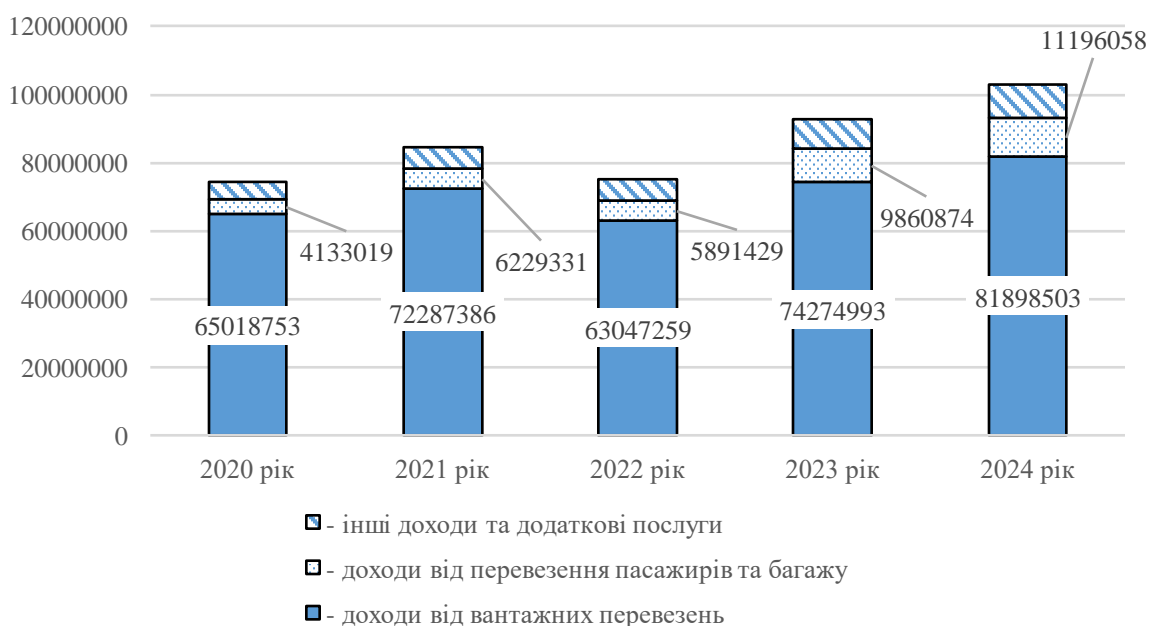


Рис. 2.2. Динаміка чистого доходу в розрізі складових АТ «Укрзалізниця» за 2020- 2024 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором за даними [30]

Критичним дестабілізаційним фактором виступає динаміка операційних витрат: якщо у 2021 та 2023 роках підприємство демонструвало здатність до стримування собівартості, то результати 2024 року вказують на втрату операційного контролю (рис. 2.3). Зростання собівартості на 15,77% (з 83949608 тис. грн до 97185606 тис. грн) при одночасному збільшенні доходу лише на 11,07% призвело до того, що валовий прибуток обвалився з 8668023 тис. грн до 5685302 тис. грн (рис. 2.4). Це сигналізує про вичерпання внутрішніх резервів ефективності та посилення інфляційного чинника.



Рис. 2.3. Динаміка собівартості наданих послуг АТ «Укрзалізниця» за 2020- 2024 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором за даними [30]

Глибока деформація спостерігається і в структурі балансу, де вартість основних засобів зросла на 40,76% (із 177051559 тис. грн до 249210951 тис. грн), що свідчить про капіталомісткий характер підтримки інфраструктури.

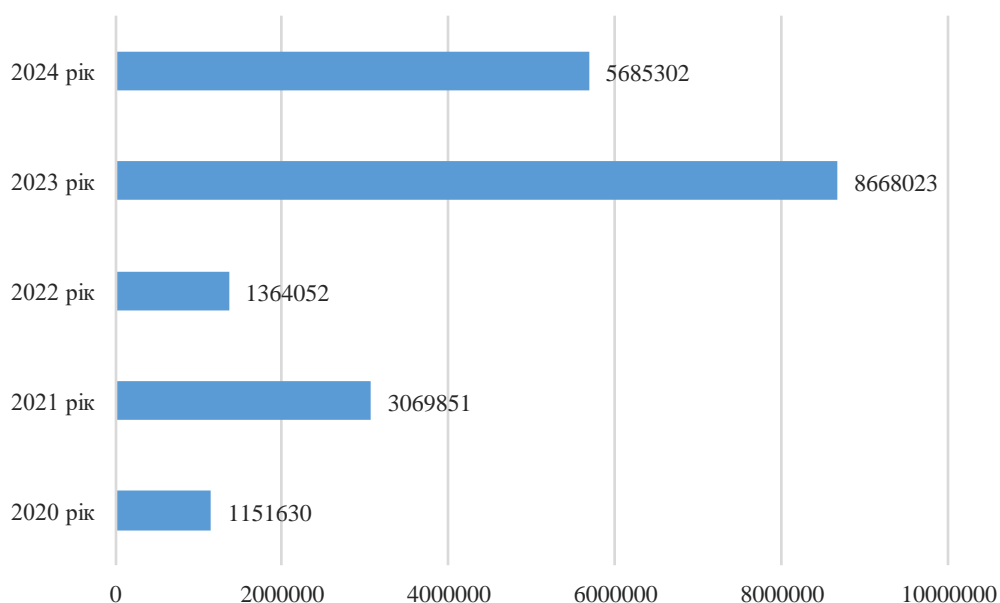


Рис. 2.4. Динаміка валового прибутку АТ «Укрзалізниця» за 2020- 2024 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором за даними [30]

У 2020 році фондоддача становила 0,42 грн/грн, що можна вважати базовим рівнем ефективності використання основних засобів у передкризовий період. У 2021 році спостерігається зростання показника до 0,48 грн/грн, тобто на 0,06 грн або на 13,38 %. Така позитивна динаміка свідчить про підвищення обсягів доходів порівняно з вартістю задіяних основних фондів, що могло бути зумовлено поживленням економічної активності, зростанням вантажних перевезень та більш інтенсивним використанням наявної інфраструктури.

Водночас у 2022 році фондоддача різко знизилася до 0,36 грн/грн, що означає абсолютне скорочення на 0,12 грн або на 24,62 % порівняно з 2021 роком. Це падіння має системний характер і безпосередньо пов'язане з початком повномасштабної війни, руйнуванням частини інфраструктури, скороченням обсягів перевезень, а також вимушеним збереженням значної частини основних фондів за умов зниження доходів. У цей період ефективність використання капіталомісткої залізничної інфраструктури істотно погіршилася.

У 2023 році фондоддача зросла до 0,43 грн/грн, що відповідає абсолютному приросту на 0,07 грн або на 20,27 % відносно 2022 року. Така динаміка свідчить про часткову адаптацію підприємства до воєнних умов, стабілізацію логістичних процесів, переорієнтацію вантажних потоків та поступове відновлення операційної діяльності. Зростання показника також може бути результатом оптимізації використання основних засобів за умов обмежених ресурсів.

У 2024 році фондоддача дещо знизилася до 0,41 грн/грн, що означає зменшення на 0,02 грн або на 4,52 % порівняно з попереднім роком. Незначне погіршення показника може свідчити про збереження структурних проблем, зокрема високий рівень зносу основних фондів, обмежені можливості їх оновлення, а також фінансові втрати у пасажирському сегменті. Разом із тим рівень фондоддачі у 2024 році залишається вищим, ніж у кризовому 2022 році, що вказує на певну стабілізацію ефективності використання основних засобів.

Загалом аналіз динаміки фондоддачі дозволяє зробити висновок, що ефективність використання основних виробничих фондів АТ «Укрзалізниця» у

2020–2024 роках характеризується високою мінливістю та значною залежністю від зовнішніх шоків. Найглибше зниження припадає на 2022 рік, тоді як 2023–2024 роки демонструють спроби відновлення та адаптації. Подальше підвищення фондоддачі потребує цілеспрямованих інвестицій у модернізацію інфраструктури, оновлення рухомого складу та підвищення продуктивності праці, що дозволить забезпечити зростання доходів без пропорційного збільшення вартості основних фондів.

Динаміка активів підприємства наведена на рисунку 2.5.

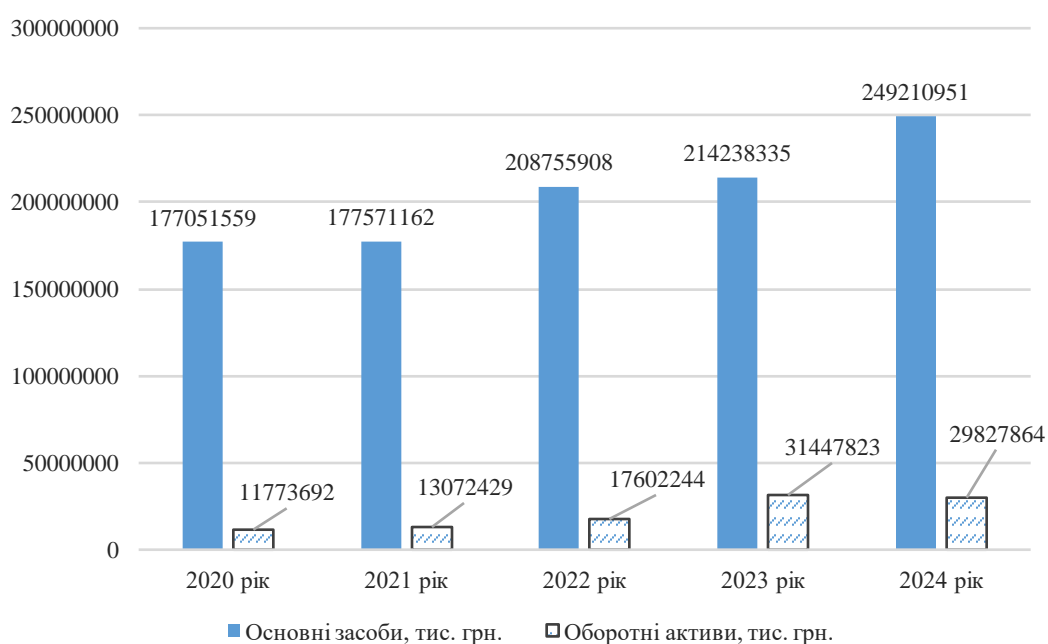


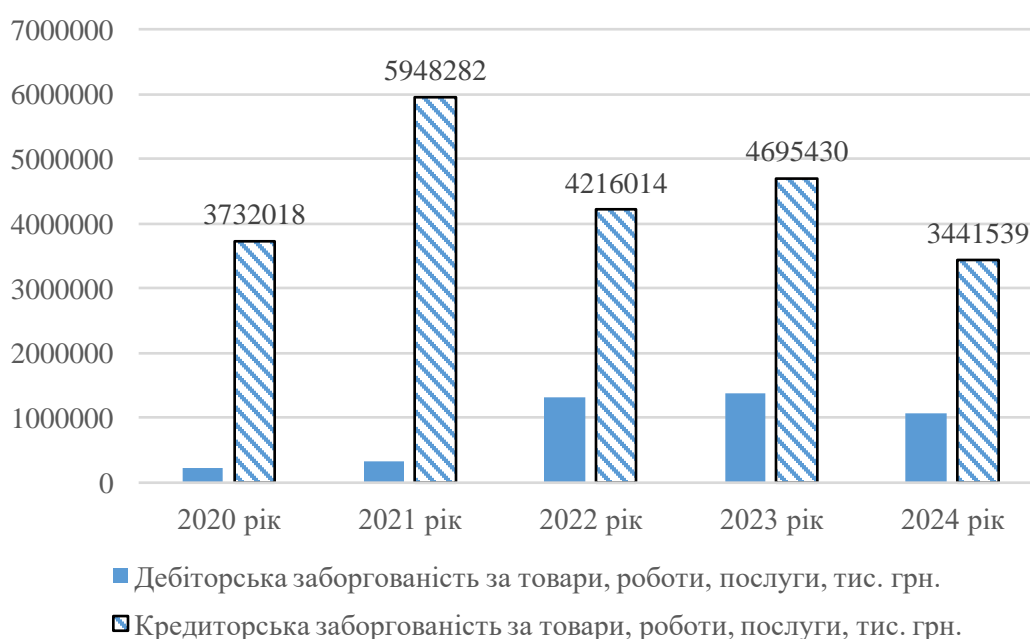
Рис. 2.5. Динаміка основних засобів та оборотних активів АТ «Укрзалізниця» за 2020- 2024 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [30]

Проте політика фінансування цього зростання є ризикованою: обсяг позикового капіталу зріс із 57562701 тис. грн у 2020 році до 90296267 тис. грн у 2024 році (+56,87%), тоді як власний капітал скоротився на 5,44% порівняно з початком періоду.

Особливої уваги заслуговує порівняльна динаміка дебіторської та кредиторської заборгованостей, що є індикатором фінансової рівноваги. Дебіторська заборгованість за товари та послуги пройшла шлях від 216 193 тис.

грн у 2020 році до пікових 1 368 532 тис. грн у 2023 році, продемонструвавши вибухове зростання у 6,33 рази. Це свідчило про критичне погіршення платіжної дисципліни контрагентів у воєнний період. Проте у 2024 році зафіксовано позитивну тенденцію до її скорочення на 21,27% (до 1 077 480 тис. грн). Паралельно з цим, кредиторська заборгованість, яка у 2021 році сягала 5 948 282 тис. грн, до 2024 року знизилася до 3 441 539 тис. грн, що на 42,14% менше за пікове значення (рис. 2.6). Таке випереджаюче скорочення кредиторської заборгованості над дебіторською свідчить про вимивання обігових коштів для розрахунків із постачальниками на фоні дефіциту ліквідності.



**Рис. 2.6. Динаміка дебіторської та кредиторської заборгованості
АТ «Укрзалізниця» за 2020- 2024 рр.**

Джерело: побудовано автором за даними [30]

Загальна волатильність чистого фінансового результату — від глибокого збитку у 11772346 тис. грн у 2020 році до прибутку в 5044092 тис. грн у 2023 році та повторного падіння до збитку у 2710810 тис. грн у 2024 році — підтверджує відсутність сталої фінансової моделі (рис.2.7).

Показники рентабельності за 2024 рік (рентабельність продажу знизилася з 9,36% до 5,53%, а рентабельність підприємства становить -1,44%) резюмують

загальний стан: попри здатність генерувати виручку, загальна ефективність діяльності залишається низькою через високу питому вагу фінансових витрат.

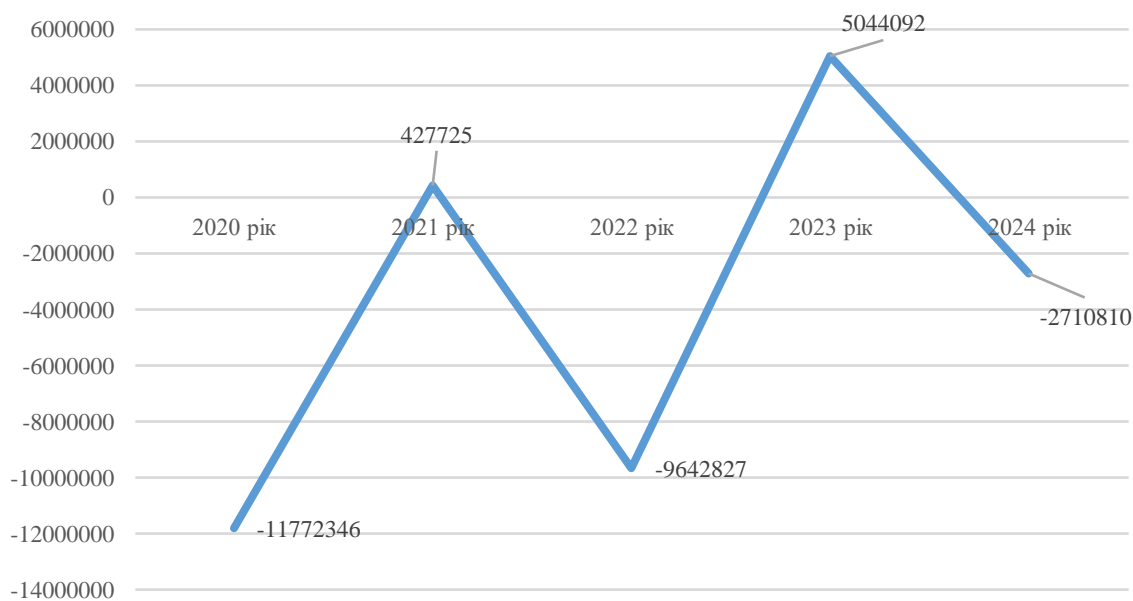


Рис. 2.7. Динаміка чистого фінансового результату (прибутку / збитку) АТ «Укрзалізниця» за 2020- 2024 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором за даними [30]

За п'ять років підприємство трансформувалося у масштабну, але фінансово вразливу структуру, де зростання активів та виручки супроводжується накопиченням боргових зобов'язань, що потребує переходу до політики делевериджингу та жорсткої оптимізації собівартості у наступних періодах.

Фінансова стійкість є однією з ключових характеристик фінансового стану підприємства, оскільки відображає здатність суб'єкта господарювання здійснювати діяльність у довгостроковій перспективі, зберігаючи рівновагу між власними та залученими джерелами фінансування. Для її оцінки використано систему відносних показників, розрахованих на основі окремої фінансової звітності АТ «Укрзалізниця» за 2020–2024 роки (табл. 2.2), (дод. Б-Б4, В-В4).

Результати розрахунків свідчать про поступове погіршення фінансової стійкості АТ «Укрзалізниця» протягом усього досліджуваного періоду. Коефіцієнт автономії зменшився з 0,37 у 2020 році до 0,27 у 2024 році, що означає скорочення частки власного капіталу у загальній сумі джерел

фінансування на 10 відсоткових пунктів. Найбільш суттєве зниження цього показника спостерігалось у 2022 році (-0,04), що безпосередньо пов'язано з різким зростанням фінансових потреб підприємства в умовах повномасштабної військової агресії та необхідністю залучення додаткових позикових ресурсів.

Таблиця 2.2

**Динаміка показників фінансової стійкості АТ «Укрзалізниця»
у 2020-2024 рр.**

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2021- 2020 рр.	Відхилення 2022- 2021 рр.	Відхилення 2023- 2022 рр.	Відхилення 2024- 2023 рр.
Коефіцієнт автономії	0,37	0,35	0,31	0,29	0,27	-0,02	-0,04	-0,02	-0,02
Коефіцієнт фінансової залежності	2,70	2,86	3,23	3,45	3,70	+0,16	+0,37	+0,22	+0,25
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,17	-0,19	-0,23	-0,26	-0,28	-0,02	-0,04	-0,03	-0,02
Частка довгострокових зобов'язань у пасивах	0,42	0,44	0,47	0,49	0,51	+0,02	+0,03	+0,02	+0,02

Джерело: розраховано автором за даними [30]

Зворотна динаміка коефіцієнта фінансової залежності, який зріс з 2,70 до 3,70, свідчить про посилення боргового навантаження та зростання ролі залученого капіталу у фінансуванні активів. У 2024 році на кожен гривню власного капіталу припадало вже 3,7 грн зобов'язань, що є характерною ознакою фінансової моделі підприємства з домінуванням державної підтримки.

Від'ємні значення коефіцієнта маневреності власного капіталу протягом усього періоду вказують на повну іммобілізацію власних коштів у необоротних активах та відсутність власного оборотного капіталу. Така ситуація істотно знижує фінансову гнучкість підприємства та підвищує його залежність від короткострокових і довгострокових запозичень.

Зростання частки довгострокових зобов'язань у структурі пасивів з 0,42 до 0,51, з одного боку, зменшує ризик миттєвої втрати платоспроможності, однак з іншого — формує значні фінансові зобов'язання у майбутніх періодах, що обмежує можливості самофінансування розвитку.

У цілому фінансову стійкість АТ «Укрзалізниця» у 2020–2024 роках слід оцінити як нестійку з тенденцією до подальшого погіршення, що зумовлено як об'єктивними макроекономічними чинниками, так і інституційними особливостями функціонування підприємства.

Ліквідність характеризує здатність підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Для її оцінки розраховано основні коефіцієнти ліквідності, динаміку яких наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників ліквідності АТ «Укрзалізниця» у 2020–2024 рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2021- 2020 рр.	Відхилення 2022- 2021 рр.	Відхилення 2023- 2022 рр.	Відхилення 2024- 2023 рр.
Поточна ліквідність	0,79	0,76	0,71	0,68	0,65	-0,03	-0,05	-0,03	-0,03
Швидка ліквідність	0,58	0,55	0,50	0,47	0,44	-0,03	-0,05	-0,03	-0,03
Абсолютна ліквідність	0,11	0,10	0,07	0,06	0,05	-0,01	-0,03	-0,01	-0,01

Джерело: розраховано автором за даними [30]

Аналіз даних таблиці 2.3 показує, що всі коефіцієнти ліквідності АТ «Укрзалізниця» протягом 2020–2024 років перебували на рівні, нижчому за нормативні значення. Поточна ліквідність зменшилася з 0,79 до 0,65, що означає, що у 2024 році лише 65 % поточних зобов'язань могли бути покриті оборотними активами.

Найбільш різке погіршення показників ліквідності відбулося у 2022 році, коли коефіцієнт поточної та швидкої ліквідності зменшився на 0,05. Це свідчить про суттєве зростання короткострокових зобов'язань за умов обмежених грошових ресурсів. Абсолютна ліквідність за досліджуваний період скоротилася більш ніж удвічі — з 0,11 до 0,05, що вказує на критично низький обсяг високоліквідних активів. Динаміка коефіцієнта автономії та поточної ліквідності АТ «Укрзалізниця» за 2020-2024 рр. наведена на рис. 2.8.

Таким чином, ліквідність підприємства характеризується як недостатня, а платоспроможність підтримується переважно за рахунок зовнішніх механізмів фінансування, зокрема державної підтримки та реструктуризації зобов'язань.

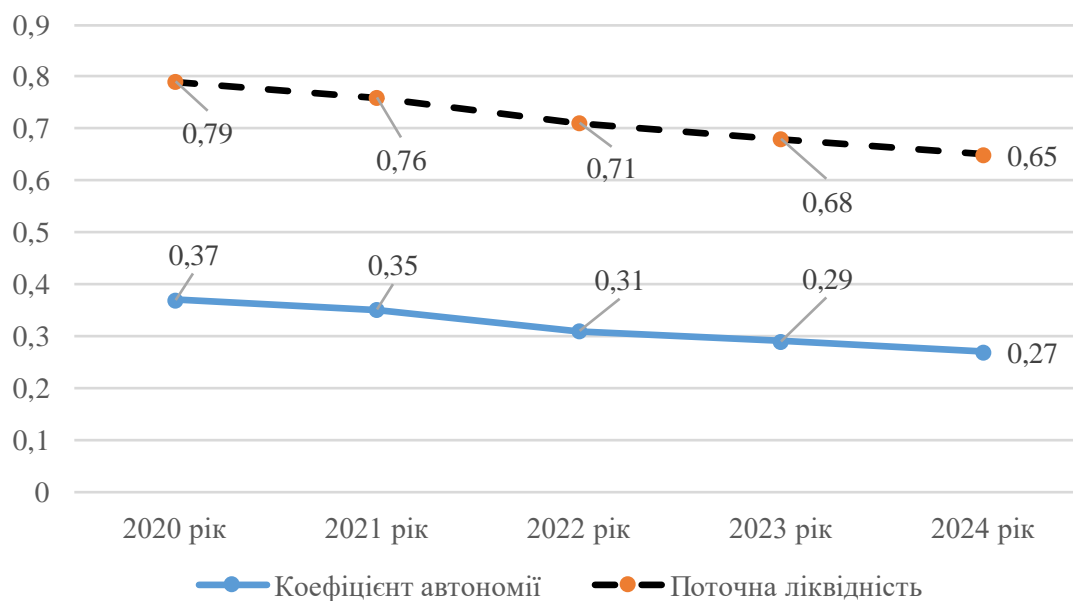


Рис. 2.8. Динаміка коефіцієнт автономії та поточної ліквідності АТ «Укрзалізниця» за 2020- 2024 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [30]

Ділова активність відображає ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства та інтенсивність його господарської діяльності. Динаміка основних показників ділової активності АТ «Укрзалізниця» наведена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників ділової активності АТ «Укрзалізниця» у 2020-2024 рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2021- 2020 рр.	Відхилення 2022- 2021 рр.	Відхилення 2023- 2022 рр.	Відхилення 2024- 2023 рр.
Оборотність активів, рази	0,31	0,33	0,29	0,28	0,27	+0,02	-0,04	-0,01	-0,01
Оборотність дебіторської заборгованості, рази	4,2	4,0	3,5	3,3	3,1	-0,2	-0,5	-0,2	-0,2
Оборотність кредиторської заборгованості, рази	2,9	2,7	2,4	2,2	2,0	-0,2	-0,3	-0,2	-0,2

Джерело: розраховано автором за даними [30]

Значення показників ділової активності свідчать про низьку інтенсивність

використання активів підприємства. Незначне зростання оборотності активів у 2021 році мало тимчасовий характер і було зумовлене післякризовим відновленням перевезень. Починаючи з 2022 року, спостерігається стійка тенденція до зниження цього показника, що вказує на скорочення обсягів доходу на одиницю вкладених ресурсів.

Погіршення оборотності дебіторської заборгованості з 4,2 до 3,1 рази означає збільшення середнього періоду інкасації платежів та фактичне кредитування контрагентів підприємством. Одночасне зменшення оборотності кредиторської заборгованості свідчить про подовження строків розрахунків із постачальниками, що є типовою реакцією на дефіцит оборотних коштів.

Узагальнюючи, ділову активність АТ «Укрзалізниця» у 2020-2024 роках слід оцінити як низьку та таку, що знижується, що негативно впливає на фінансові результати та загальну стійкість підприємства.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що фінансовий стан АТ «Укрзалізниця» у 2020-2024 роках характеризується погіршенням фінансової стійкості, недостатнім рівнем ліквідності та зниженням ділової активності. Разом з тим підприємство зберігає здатність до функціонування завдяки державному статусу та стратегічному значенню для національної економіки, що визначає специфіку оцінки його фінансового стану у порівнянні з комерційними структурами.

2.2. Аналіз рівня та динаміки продуктивності праці персоналу АТ «Укрзалізниця»

Продуктивність праці виступає одним із ключових інтегральних показників ефективності використання трудових ресурсів підприємства та безпосередньо характеризує результативність організації виробничо-господарської діяльності. У рамках даного дослідження оцінка продуктивності праці здійснювалась за показником виробітку на одного працівника, який

визначався як співвідношення чистого доходу (виручки) до середньорічної чисельності персоналу. Крім того, проведено аналіз динаміки фонду оплати праці, що є важливим мотиваційним чинником та значущим елементом витрат підприємства.

Таблиця 2.5

Динаміка чисельності персоналу, фонду оплати праці та продуктивності праці АТ «Укрзалізниця» у 2020–2024 рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2021-2020 рр.	Відхилення 2022-2021 рр.	Відхилення 2023-2022 рр.	Відхилення 2024-2023 рр.
Середньорічна кількість працівників, осіб	244103	232837	210742	187620	178616	-11266	-22095	-23122	-9004
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	74463799	84674253	75034627	92617631	102870908	10210454	-9639626	17583004	10253277
Продуктивність праці (дохід на 1 працівника), тис. грн./осіб	305,1	363,7	356,0	493,6	575,9	58,6	-7,6	137,6	82,3
Трудоємність, тис. грн./осіб	0,0033	0,0027	0,0028	0,0020	0,0017	-0,0005	0,0001	-0,0008	-0,0003
Фонд оплати праці, тис. грн	33525654	37154462	33239220	37195550	42215996	3628808	-3915242	3956330	5020446
Фонд оплати праці на 1 працівника, тис. грн	137,3	159,6	157,8	198,3	236,4	22,3	-1,8	40,5	38,1
Фондоозброєність, тис. грн./осіб	725,3	762,6	990,6	1141,9	1395,2	37,3	227,9	151,3	253,4
Плинність кадрів, %	3,70	4,84	10,48	12,32	5,04	1,14	5,64	1,84	-7,28

Джерело: розраховано автором за даними [30]

Аналіз даних таблиці 2.5 свідчить про суттєві структурні зміни у використанні трудового потенціалу АТ «Укрзалізниця» у 2020–2024 роках. Насамперед слід відзначити стійку тенденцію до скорочення середньорічної чисельності персоналу, яка зменшилася з 244,1 тис. осіб у 2020 році до 178,6 тис. осіб у 2024 році, тобто на 65,5 тис. осіб або майже на 26,8 %. Найбільш інтенсивне скорочення персоналу відбулося у 2022–2023 роках, що зумовлено війсьними діями, оптимізацією управлінських структур, втратою частини виробничих потужностей та вимушеною релокацією працівників.

На цьому тлі динаміка фонду оплати праці має нерівномірний, проте загалом зростаючий характер. У 2021 році фонд оплати праці зріс на 3,6 млрд грн порівняно з 2020 роком, що було наслідком підвищення рівня оплати праці та

перегляду соціальних стандартів. У 2022 році спостерігається його зниження на 3,9 млрд грн, що відображає шоковий вплив війни та скорочення обсягів діяльності. Починаючи з 2023 року, фонд оплати праці знову демонструє зростання, а у 2024 році досягає 42,2 млрд грн, що на 5,0 млрд грн більше, ніж у попередньому році (рис. 2.9).

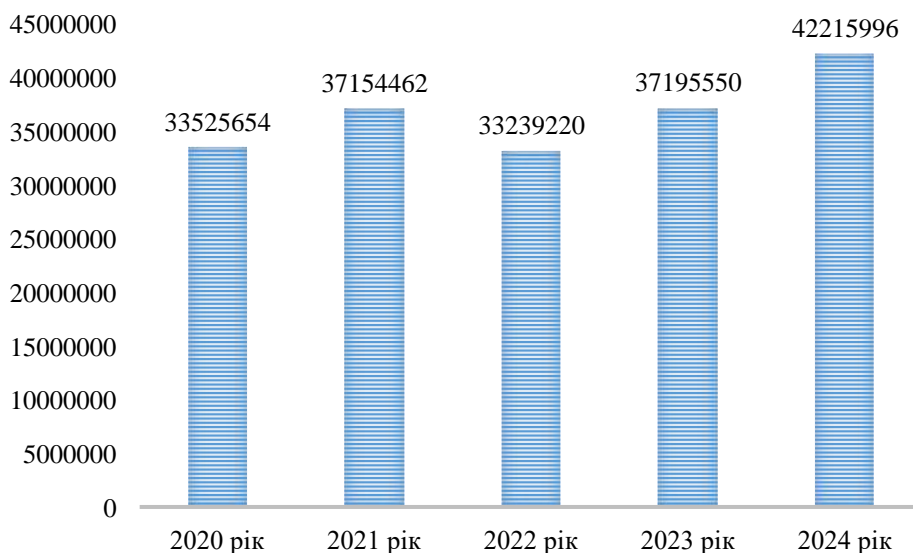


Рис. 2.9. Динаміка фонду оплати праці АТ «Укрзалізниця» за 2020- 2024 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором за даними [30]

Особливо показовим є зростання фонду оплати праці в розрахунку на одного працівника. Якщо у 2020 році цей показник становив 137,3 тис. грн, то у 2024 році він зріс до 236,4 тис. грн, тобто збільшився на 99,1 тис. грн або на 72,2 %. Найбільший приріст середньої оплати праці відбувся у 2023–2024 роках, що свідчить про посилення матеріальної мотивації персоналу в умовах дефіциту трудових ресурсів та підвищених ризиків праці.

Загалом, зростання продуктивності праці у вартісному вимірі в АТ «Укрзалізниця» у досліджуваному періоді відбувалося переважно не за рахунок інтенсивного підвищення ефективності праці, а внаслідок скорочення чисельності персоналу та підвищення рівня оплати праці. Така динаміка має суперечливий характер: з одного боку, вона сприяє зростанню середніх показників результативності, з іншого — формує додатковий фінансовий тиск на

підприємство та не завжди супроводжується адекватним підвищенням фізичних обсягів виробництва (рис.2.10).

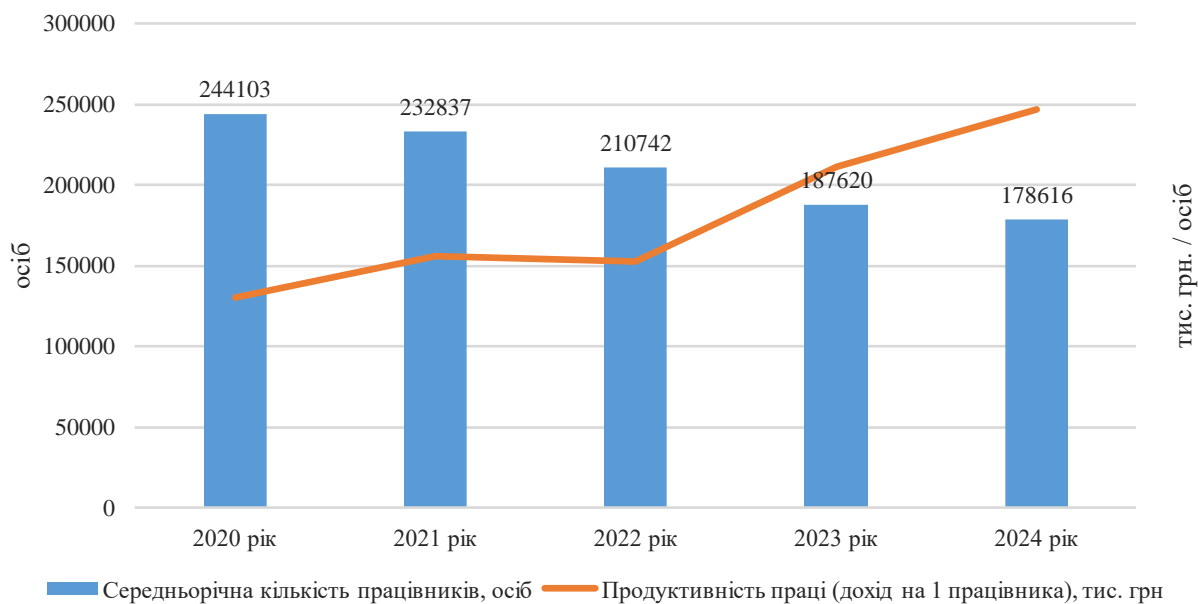


Рис. 2.10. Динаміка середньорічної кількості працівників та продуктивності праці АТ «Укрзалізниця» за 2020- 2024 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [30]

Отже, рівень та динаміка продуктивності праці персоналу АТ «Укрзалізниця» у 2020–2024 роках відображають адаптаційний характер розвитку підприємства в умовах структурної та воєнної кризи, а подальше підвищення ефективності використання трудових ресурсів потребує поєднання організаційних, технологічних і мотиваційних заходів.

Як свідчать дані таблиці, трудомісткість продукції (робіт, послуг) у 2020 році становила 0,0033 тис. грн./осіб. У 2021 році відбулося її суттєве зниження до 0,0027 тис. грн./осіб, що відповідає скороченню на 0,0005 тис. грн./осіб порівняно з попереднім роком. Така динаміка свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, що могло бути зумовлено оптимізацією чисельності персоналу, удосконаленням організації праці або зростанням обсягів виконаних робіт на одного працівника.

У 2022 році спостерігається незначне зростання трудомісткості до 0,0028 тис. грн./осіб (+0,0001), що може бути пояснено негативним впливом зовнішніх

факторів, зокрема різким погіршенням умов господарювання, порушенням виробничо-логістичних процесів та зниженням стабільності трудових колективів. Водночас уже у 2023 році трудомісткість знову суттєво скоротилася до 0,0020 тис. грн./осіб, а у 2024 році — до 0,0017 тис. грн./осіб, що є найнижчим значенням за аналізований період. Загальна тенденція зниження трудомісткості свідчить про поступове підвищення продуктивності праці та адаптацію підприємства до складних умов функціонування.

У період 2020–2024 рр. кадровий потенціал АТ «Укрзалізниця» зазнав суттєвих структурних трансформацій під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, включно з наслідками повномасштабної війни, економічними коливаннями та заходами стратегічної оптимізації. Середньорічна чисельність персоналу зменшилася з 244 103 осіб у 2020 р. до 178 616 осіб у 2024 р., що відображає поступовий процес адаптації підприємства до нових умов функціонування в умовах складної геополітичної та ринкової ситуації. Таке скорочення обумовлене як необхідністю оптимізації адміністративних витрат, так і зменшенням обсягів діяльності в окремих сегментах, а також залученням частини працівників до лав Збройних Сил України в умовах війни. Втрата частини інфраструктури та виробничих потужностей також спричинила зниження потреби в персоналі, водночас збереження ключових виробничих функцій вимагало концентрації ресурсів на операційних підрозділах. Аналіз структури персоналу свідчить, що скорочення штатної чисельності переважно торкнулося невиробничого (адміністративного) персоналу, тоді як виробничий персонал залишався пріоритетним, хоча й зазнавав певних втрат через мобілізацію та відтік кадрів до приватного сектору або галузей із вищим рівнем оплати праці [33].

У 2020–2023 роках спостерігається послідовне зростання плинності кадрів: з -3,70 % у 2020 році до -12,32 % у 2023 році. Найбільш різке погіршення ситуації мало місце у 2022 році, коли відхилення становило -5,65 %, що свідчить про значні кадрові втрати та зниження рівня закріплення персоналу.

Високий рівень плинності у 2022–2023 роках негативно впливав на

трудомісткість робіт через необхідність залучення нових працівників, їх навчання та адаптації, що призводило до зростання непродуктивних витрат робочого часу. Водночас у 2024 році зафіксовано покращення кадрової ситуації, про що свідчить зростання показника плинності кадрів до -5,04 % та позитивне відхилення на 7,28 % порівняно з 2023 роком. Це може бути наслідком стабілізації умов праці, перегляду системи мотивації та заходів щодо утримання ключових працівників.

Структура персоналу АТ «Укрзалізниця» у період 2020–2024 рр. зазнала змін не лише у кількісному вимірі, а й у розподілі за категоріями. Згідно з оцінкою, питома вага виробничого персоналу залишалася переважаючою, тоді як частка невиробничого персоналу зменшувалася відповідно до програм оптимізації адміністративних витрат. Так, з 2021 р. запроваджувалося скорочення частини офісних посад до 25 % залежно від напрямку діяльності. Виробничий персонал включав локомотивні бригади, служби рухомого складу та ремонтні підрозділи, де дефіцит фахівців у 2024 р. оцінювався на рівні 20–30 % за окремими критично важливими професіями, що створює системні ризики для безпеки та безперервності перевезень.

Фонд оплати праці традиційно формує значну частку загальних витрат підприємства - близько 50–60 % бюджету, при цьому залишається нижчим за середні ринкові ставки для аналогічних професій у приватному секторі. Незважаючи на зростання фонду оплати праці в абсолютному вираженні за період 2020–2024 рр. та значне збільшення середнього фонду на одного працівника, це не завжди забезпечувало реальне підвищення купівельної спроможності через інфляційні процеси. До середини 2024 р. середня заробітна плата складала приблизно 20 467 грн, що було нижче середньоринкових показників для регіону та галузі. Крім того, практикувалися виплати доплат за шкідливі та небезпечні умови праці, надбавки за кваліфікацію та премії за виконання планових завдань, проте система стимулювання залишалася фрагментованою і не завжди прозорою, що обмежувало її ефективність як інструмент утримання персоналу.

У 2020 році фондоозброєність становила 725,3 тис. грн на одного працівника, що характеризує вихідний рівень капіталоозброєності персоналу в докризовий період. У 2021 році показник зріс до 762,6 тис. грн/осіб, тобто на 37,3 тис. грн. Зазначене зростання має помірний характер і може бути пояснене як частковим оновленням основних засобів, так і незначним скороченням чисельності персоналу за відносно стабільних обсягів активів.

Найбільш суттєві зміни спостерігаються у 2022 році, коли фондоозброєність різко зростає до 990,6 тис. грн на одного працівника, що означає приріст на 227,9 тис. грн порівняно з 2021 роком. Така динаміка має переважно екстенсивний, вимушений характер і обумовлена різким скороченням середньооблікової чисельності працівників унаслідок воєнних дій, мобілізації, міграції кадрів та оптимізації штатної структури, тоді як балансова вартість основних фондів зменшувалася значно повільніше. Відтак зростання фондоозброєності у цей період не є прямим свідченням інвестиційної активності, а відображає диспропорцію між трудовими та капітальними ресурсами.

У 2023 році тенденція до зростання фондоозброєності зберігається: показник досяг 1141,9 тис. грн/осіб, що на 151,3 тис. грн перевищує рівень 2022 року. Це свідчить про подальше скорочення чисельності персоналу за умов збереження або навіть зростання вартості окремих груп основних засобів, зокрема інфраструктурних об'єктів і рухомого складу, які мають високу інерційність відтворення. У цей період підприємство функціонувало в режимі адаптації до тривалих воєнних ризиків, що обмежувало можливості масштабного оновлення кадрів.

У 2024 році фондоозброєність досягла максимального за досліджуваний період значення — 1395,2 тис. грн на одного працівника, збільшившись на 253,4 тис. грн порівняно з 2023 роком. Така динаміка є наслідком поєднання двох чинників: подальшого зменшення чисельності персоналу та часткового відновлення або переоцінки вартості основних фондів. Водночас настільки високий рівень фондоозброєності не супроводжується пропорційним зростанням фондівіддачі, що вказує на наявність проблем з ефективністю використання

капіталу.

Узагальнюючи результати аналізу, слід зазначити, що зростання фондоозброєності АТ «Укрзалізниця» у 2020–2024 роках має переважно структурно-вимушений характер і обумовлене швидшим скороченням трудових ресурсів порівняно з динамікою основних фондів. За відсутності відповідного підвищення продуктивності праці та фондівіддачі це створює ризик неефективного використання капіталомісткої інфраструктури. У стратегічній перспективі підвищення фондоозброєності має супроводжуватися активною технологічною модернізацією, цифровізацією процесів і розвитком людського капіталу, що дозволить трансформувати зростання капіталоозброєності у реальний приріст економічної ефективності.

Особливістю кадрової політики підприємства було поєднання необхідності скорочення загальних витрат із потребою збереження критично важливих виробничих спеціалістів. Оптимізаційні заходи часто мали подвійний ефект: з одного боку, забезпечували зменшення адміністративного та фінансового навантаження, з іншого - могли призвести до втрати інституційних знань, стратегічних ресурсів та управлінських компетенцій, що потенційно стримувало розвиток організації. Ураховуючи дефіцит фахівців, керівництво підприємства визначає, що впродовж найближчих трьох–п'яти років ключовим викликом залишатиметься утримання основних працівників, що передбачає перегляд не лише тарифних ставок, а й умов праці, соціального пакету, можливостей професійного зростання та впровадження гнучких мотиваційних механізмів для компенсації нижчої базової ставки порівняно з ринком праці. Напрями профілактики звільнень, організація додаткового навчання, визначення кар'єрних траєкторій та інші заходи, частково реалізовані на сьогодні, можуть пом'якшити наслідки кадрового дефіциту та сприяти формуванню більш стабільного трудового колективу [33].

Мотиваційні чинники, окрім заробітної плати, включають соціальні гарантії (підтримка мобілізованих працівників), можливості для внутрішнього професійного розвитку та навчання, доплати за шкідливі умови праці та премії

за безпеку й якість виконання завдань. Проте низькі базові ставки та обмежена диференціація премій інколи призводять до того, що навіть критично важливі для безпеки та безперервності операцій позиції, наприклад локомотивні бригади, залишаються недостатньо забезпеченими персоналом, що ускладнює робочі процеси та може негативно впливати на продуктивність і безпеку перевезень.

Таким чином, кадрова політика АТ «Укрзалізниця» у розглянутий період поєднує оперативну адаптацію до кризових умов із вирішенням довгострокових завдань щодо формування сталого кадрового потенціалу. Ключовими напрямками залишаються забезпечення конкурентоспроможної оплати праці, ефективної мотивації, збереження виробничих компетенцій та управлінських навичок, а також оптимальний баланс між виробничим і невиробничим персоналом, що є критично важливим для підтримання ефективності діяльності підприємства у майбутньому.

Порівняння оплати праці персоналу АТ «Укрзалізниця» із середніми показниками по Україні є важливою частиною оцінки конкурентоспроможності підприємства та ефективності його кадрової політики наведено в таблиці 2.6. та рис. 2.11.

Таблиця 2.6

Порівняння оплати праці та продуктивності праці АТ «Укрзалізниця» із середніми показниками по Україні за 2020-2024 рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2021- 2020 рр.	Відхилення 2022- 2021 рр.	Відхилення 2023- 2022 рр.	Відхилення 2024- 2023 рр.
Середня місячна зарплата, грн									
АТ «Укрзалізниця»	11442	13300	13150	16525	19815	1858	-150	3375	3290
Середня по Україні (за даними ПФУ)	10340,3	12993,56	13376,21	14308,46	17486,6	2653,26	382,65	932,25	3178,14
Коефіцієнт співвідношення заробітних плат	1,11	1,02	0,98	1,15	1,13	-0,09	-0,04	0,17	-0,02

Джерело: розраховано автором за даними [15, 30]

Необхідність аналізу порівняння рівня оплати праці та продуктивності

праці АТ «Укрзалізниця» із середніми показниками по Україні за 2020–2024 рр. зумовлена потребою в об’єктивному оцінюванні ефективності використання трудових ресурсів підприємства в умовах суттєвих макроекономічних та соціально-економічних трансформацій. Такий аналіз дає змогу виявити відповідність динаміки заробітної плати змінам у продуктивності праці, визначити наявність дисбалансів між витратами на персонал і результатами його діяльності, а також оцінити конкурентоспроможність підприємства на національному ринку праці. Порівняння з середньодержавними показниками дозволяє ідентифікувати структурні проблеми в системі мотивації та організації праці, сформулювати науково обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації кадрової політики та забезпечити підвищення економічної ефективності діяльності АТ «Укрзалізниця» в довгостроковій перспективі.

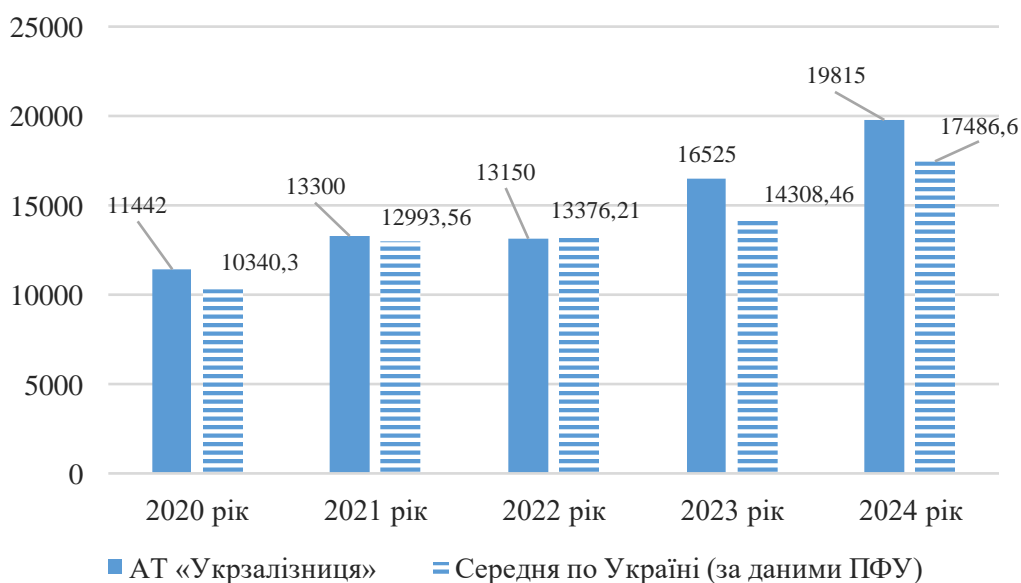


Рис. 2.11. Порівняльна динаміка середньої місячної заробітної плати АТ «Укрзалізниця» з рівнем по Україні за 2020- 2024 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [30]

Аналіз наведених даних свідчить про неоднорідну динаміку рівня оплати праці в АТ «Укрзалізниця» у порівнянні із середніми показниками по Україні у 2020–2024 рр., що відображає як внутрішні управлінські рішення підприємства, так і вплив зовнішніх макроекономічних чинників. У 2020–2021 рр. середня

заробітна плата в АТ «Укрзалізниця» перевищувала середньоукраїнський рівень, однак темпи її зростання у 2021 р. були нижчими, ніж у середньому по країні, що зумовило зниження коефіцієнта співвідношення заробітних плат з 1,11 до 1,02. У 2022 р. спостерігається негативна динаміка середньої зарплати на підприємстві (–150 грн), тоді як середній показник по Україні продовжив зростання, що призвело до падіння коефіцієнта до 0,98 і свідчить про тимчасову втрату конкурентних позицій АТ «Укрзалізниця» на ринку праці (рис. 2.11)

Починаючи з 2023 р., ситуація змінюється: суттєве підвищення оплати праці на підприємстві (+3375 грн у 2023 р. та +3290 грн у 2024 р.) забезпечило відновлення випереджальних позицій порівняно із середнім рівнем по Україні, що відобразилося у зростанні коефіцієнта до 1,15 та 1,13 відповідно.

Загалом отримані результати вказують на відсутність стабільної довгострокової тенденції у співвідношенні оплати праці, що може свідчити про реактивний характер політики оплати праці АТ «Укрзалізниця» та актуалізує необхідність її узгодження з динамікою продуктивності праці й загальноекономічними тенденціями.

Прогноз ринку праці України на 2026–2030 роки свідчить про стійке зниження рівня безробіття й водночас загострення дефіциту кваліфікованих працівників. За прогнозами міжнародних аналітичних агентств, рівень безробіття знижується з високих показників воєнного часу до приблизно 11–14 % у 2025 році, що відображає відновлення економічної активності всупереч складній безпековій ситуації. Паралельно спостерігається значний дефіцит кадрів у технічних, інженерних та логістичних сферах, а також невідповідність навичок працівників потребам ринку, що гальмує повне використання відкритих вакансій. Національний банк та міжнародні джерела підкреслюють, що зростання ВВП у межах 2–3 % до 2026 року підтримує попит на робочу силу, але демографічний відтік і мобілізація створюють хронічний дефіцит працівників, що може посилитися без ефективних політик повернення трудових ресурсів і розвитку професійної підготовки.

З огляду на ці тренди, до 2030 року можна очікувати зменшення

конкуренції за робочі місця, особливо в традиційних секторах, та зростання попиту на кваліфіковані спеціальності, зокрема в ІТ, автоматизації, відновлюваній енергетиці та логістиці. Якщо демографічні виклики не будуть вирішені, дефіцит робочої сили може призвести до зростання заробітних плат у ключових галузях і пришвидшення автоматизації виробництва. Структурні реформи в освіті та політиці зайнятості залишаються критично важливими для адаптації робочої сили до сучасних вимог ринку [14-15].

За даними Occupational Outlook Handbook, зайнятість працівників залізничного транспорту (включно з машиністами, провідниками, стрілочниками та іншими) проєктує зростання приблизно на 1% у 2024–34 роках, що є нижчим за середній темп росту для всіх професій США. Дані платформи DataUSA також підтверджують, що Railroad conductors and yardmasters мають прогнозне зростання близько 1,09% (2023-2033 рр.), що значно нижче середнього ринку праці [15].

Незважаючи на це, залізниця залишається важливою частиною транспортного сектору з потребою у фахівцях для обслуговування інфраструктури та логістики, хоча темпи зростання займуть нижчі позиції порівняно з іншими галузями.

Отже, АТ «Укрзалізниця» залишатиметься стратегічно важливим підприємством, особливо у вантажних перевезеннях та мультимодальній логістиці.

2.3. Оцінка факторів і виявлення резервів підвищення продуктивності праці на АТ «Укрзалізниця»

АТ «Укрзалізниця» є стратегічно важливим суб'єктом національної економіки України, який у умовах воєнного стану виконує ключові функції, зокрема забезпечення обороноздатності держави, організацію логістики експорту, евакуаційні перевезення, а також соціально значущі пасажирські

перевезення. У зв'язку з цим оцінка продуктивності праці та факторів її змін повинна здійснюватися з урахуванням не лише економічних, але й безпекових, інституційних та соціальних аспектів діяльності підприємства. Динаміка обсягів перевезень і показників продуктивності праці АТ «Укрзалізниця» представлена у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка обсягів перевезень та продуктивності праці
АТ «Укрзалізниця» у 2020–2024 рр.**

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2021- 2020 рр.	Відхилення 2022- 2021 рр.	Відхилення 2023- 2022 рр.	Відхилення 2024- 2023 рр.
Середньорічна кількість працівників, осіб	244103	232837	210742	187620	178616	-11266	-22095	-23122	-9004
Відправлено пасажирів (млн пас.)	68,3	81,3	57,4	64,9	65,7	13	-23,9	7,5	0,8
Перевезено вантажів (млн тонн)	305	314	151	147	175	9	-163	-4	28
Продуктивність праці у пасажирських перевезеннях, млн пас. / осіб	279,8	349,2	272,4	345,9	367,8	69,4	-76,8	73,5	21,9
Продуктивність праці у вантажних перевезеннях, млн тонн / осіб	1249,5	1348,6	716,5	783,5	979,8	99,1	-632,1	67,0	196,3

Джерело: узагальнено автором за даними [30]

Аналіз наведених даних свідчить про стійку тенденцію скорочення середньорічної чисельності працівників у 2020–2024 рр., що зумовлено оптимізацією персоналу, міграційними процесами та мобілізаційними втратами в умовах війни. Водночас динаміка обсягів перевезень має різноспрямований характер: різке падіння у 2022 р. пояснюється повномасштабною війною, руйнуванням інфраструктури та блокадою частини експортних маршрутів. У 2023–2024 рр. спостерігається поступове відновлення, що позитивно вплинуло на показники продуктивності праці.

Скорочення чисельності персоналу у 2020–2024 рр. на 65,5 тис. осіб (26,8 %) відбувалося швидшими темпами, ніж зменшення обсягів перевезень, що

зумовило зростання продуктивності праці у 2023–2024 рр. Водночас різке падіння вантажообігу та пасажиропотоку у 2022 р. негативно позначилося на показниках виробітку, що відображає високу чутливість залізничного транспорту до зовнішніх шоків.

Структура напрямків перевезень АТ «Укрзалізниця» у 2024 р. наведена на рис. 2.12.

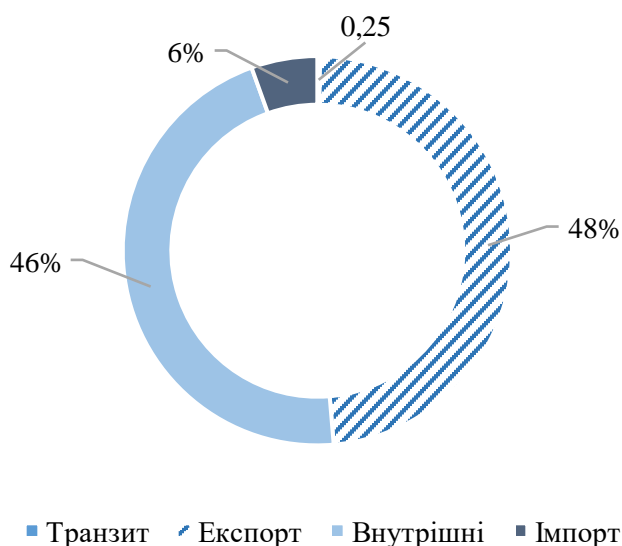
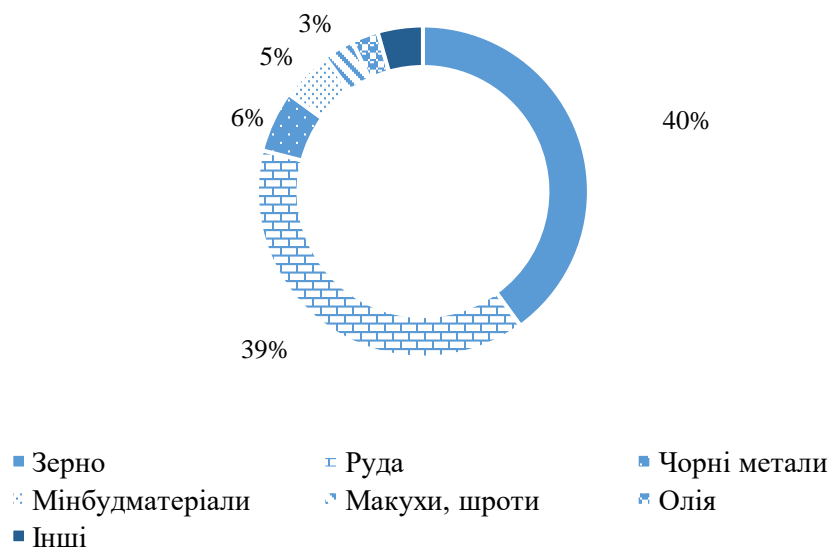


Рис. 2.12. Структура напрямків перевезень АТ «Укрзалізниця» у 2024 р.

Джерело: побудовано автором за даними [11]

Аналіз структури напрямків перевезень АТ «Укрзалізниця» у 2024 р., представленої на рис. 2.12, свідчить про домінування експортного сегмента (48%) та внутрішніх сполучень (46%), що сукупно складають 94% від загального обсягу вантажообігу. Така пропорція підкреслює критичну роль залізниці у забезпеченні валютних надходжень через вивезення продукції та підтримці внутрішньої економічної стійкості, тоді як частка імпорту залишається помірною (6%). Водночас показник транзитних перевезень є мінімальним і становить лише 0,25%, що відображає фактичну втрату Україною статусу транзитної держави через закриття кордонів з агресором та переорієнтацію логістичних ланцюгів.

Структура експортних перевезень АТ «Укрзалізниця» у 2024 р. наведена на рис. 2.13



**Рис. 2.13. Структура експортних перевезень
АТ «Укрзалізниця» у 2024 р.**

Джерело: побудовано автором за даними [11]

Структура експортних перевезень у 2024 році має чітку коммодиті-орієнтовану спрямованість:

- Зернові культури стали найзначнішою категорією — близько 34,13 млн тонн або ~40 % від усіх експортних вантажів, що свідчить про ключову роль агропромислового експорту в залізничній логістиці.
- Залізна та марганцева руда становили приблизно 33,00 млн тонн (~39 %), демонструючи важливість металургійного комплексу для експортних потоків через залізницю.
- Чорні метали (феросплави, сталь тощо) також посіли значну частку - близько 5,17 млн тонн (~6 %).

Такий розподіл структури експортних перевезень відображає специфіку української економіки як експортно-орієнтованої: аграрний сектор і металургія формують основний обсяг вантажів, що відвантажуються за кордон залізничним транспортом. Висока частка перевезення зерна також вказує на значну залежність від глобальних продовольчих ринків, тоді як значна доля рудних вантажів демонструє інтеграцію України в міжнародні ланцюги постачання

сировини для промисловості.

Для кількісної оцінки впливу факторів на зміну продуктивності праці застосовано метод ланцюгових підстановок, який дозволяє розмежувати вплив зміни обсягів перевезень та чисельності працівників (табл. 2.8-2.11).

Продуктивність праці у вантажних перевезеннях визначається як:

$$ПП = \frac{Q}{Ч}, \quad (2.1)$$

де Q - обсяг перевезених вантажів, млн тонн;

Ч - середньорічна чисельність працівників, осіб.

Таблиця 2.8

Факторний аналіз зміни продуктивності праці у вантажних перевезеннях методом ланцюгових підстановок (2021–2020 рр.)

Етап розрахунку	Обсяг вантажів, млн т	Чисельність працівників, осіб	Продуктивність, млн т/осіб	Вплив фактора
Базисний рівень (2020 р.)	305	244 103	1249,5	–
Зміна обсягу перевезень	314	244 103	1286,7	+37,2
Зміна чисельності працівників	314	232 837	1348,6	+61,9
Загальна зміна	–	–	+99,1	–

Джерело: розраховано автором за даними [30]

Зростання продуктивності праці у 2021 р. було зумовлене як збільшенням обсягів вантажних перевезень (37,5 % приросту), так і скороченням чисельності персоналу (62,5 % приросту), що свідчить про переважання інтенсивного фактору.

Таблиця 2.9

Факторний аналіз зміни продуктивності праці у вантажних перевезеннях (2022–2021 рр.)

Етап розрахунку	Обсяг вантажів, млн т	Чисельність працівників, осіб	Продуктивність, млн т/осіб	Вплив фактора
1	2	3	4	5
Базисний рівень (2021 р.)	314	232 837	1348,6	–
Зміна обсягу перевезень	151	232 837	648,8	-699,8

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5
Зміна чисельності працівників	151	210 742	716,5	+67,7
Загальна зміна	–	–	-632,1	–

Джерело: розраховано автором за даними [30]

Різде зниження продуктивності праці у 2022 р. майже повністю обумовлене падінням обсягів вантажних перевезень внаслідок бойових дій, руйнування логістичних ланцюгів та втрати частини інфраструктури. Скорочення чисельності персоналу лише частково компенсувало негативний вплив зовнішнього фактора.

Таблиця 2.10

Факторний аналіз зміни продуктивності праці у вантажних перевезеннях (2024–2023 рр.)

Етап розрахунку	Обсяг вантажів, млн т	Чисельність працівників, осіб	Продуктивність, млн т/осіб	Вплив фактора
Базисний рівень (2023 р.)	147	187 620	783,5	–
Зміна обсягу перевезень	175	187 620	933,0	+149,5
Зміна чисельності працівників	175	178 616	979,8	+46,8
Загальна зміна	–	–	+196,3	–

Джерело: розраховано автором за даними [30]

У 2024 р. ключовим чинником зростання продуктивності праці стало відновлення вантажопотоків, насамперед експортно-орієнтованих, тоді як скорочення персоналу відіграло допоміжну роль.

Узагальнюючи результати факторного аналізу, можна зробити висновок, що зростання продуктивності праці в АТ «Укрзалізниця» у 2023–2024 рр. має переважно інтенсивний та відновлювальний характер. Основними резервами її підвищення є не подальше скорочення персоналу, а стабілізація та нарощування обсягів перевезень, технологічна модернізація та ефективне використання трудового потенціалу в умовах воєнної економіки та майбутньої післявоєнної

реконструкції (табл. 2.12 – 2.16).

Таблиця 2.11

**Узагальнення факторів та резервів підвищення продуктивності праці
АТ «Укрзалізниця»**

Група факторів	Вплив у 2020–2024 рр.	Потенційні резерви
Обсяг перевезень	Визначальний, нестабільний	Диверсифікація вантажних потоків
Чисельність персоналу	Стійкий інтенсивний вплив	Підвищення кваліфікації працівників
Технологічний рівень	Обмежений	Автоматизація та цифровізація
Зовнішні умови	Критично негативні	Післявоєнна відбудова

Джерело: розраховано автором за даними [30]

Для оцінки впливу факторів на зміну продуктивності праці у пасажирських перевезеннях використано метод ланцюгових підстановок. Продуктивність праці у пасажирських перевезеннях визначається як:

$$ПП_{\text{п}} = \frac{P}{\text{Ч}}, \dots\dots\dots(2.2)$$

де P — кількість відправлених пасажирів, млн осіб;

Ч — середньорічна чисельність працівників, осіб.

Таблиця 2.12

**Факторний аналіз зміни продуктивності праці у пасажирських
перевезеннях методом ланцюгових підстановок (2021–2020 рр.)**

Етап розрахунку	Пасажири, млн осіб	Чисельність працівників, осіб	Продуктивність, млн пас./осіб	Вплив фактора
Базисний рівень (2020 р.)	68,3	244 103	279,8	–
Зміна обсягу перевезень	81,3	244 103	333,1	+53,3
Зміна чисельності працівників	81,3	232 837	349,2	+15,9
Загальна зміна	–	–	+69,4	–

Джерело: розраховано автором за даними [30]

Зростання продуктивності праці у пасажирських перевезеннях у 2021 р. було зумовлене передусім збільшенням пасажиропотоку після пандемічних

обмежень, тоді як скорочення чисельності персоналу мало другорядний вплив.

Таблиця 2.13

Факторний аналіз зміни продуктивності праці у пасажирських перевезеннях (2022–2021 рр.)

Етап розрахунку	Пасажири, млн осіб	Чисельність працівників, осіб	Продуктивність, млн пас./осіб	Вплив фактора
Базисний рівень (2021 р.)	81,3	232 837	349,2	–
Зміна обсягу перевезень	57,4	232 837	246,6	-102,6
Зміна чисельності працівників	57,4	210 742	272,4	+25,8
Загальна зміна	–	–	-76,8	–

Джерело: розраховано автором за даними [30]

У 2022 р. різке скорочення пасажирських перевезень, зумовлене війною, евакуаційними процесами та обмеженням регулярного руху, стало визначальним негативним фактором зниження продуктивності праці. Скорочення чисельності персоналу лише частково компенсувало втрати.

Таблиця 2.14

Факторний аналіз зміни продуктивності праці у пасажирських перевезеннях (2023–2022 рр.)

Етап розрахунку	Пасажири, млн осіб	Чисельність працівників, осіб	Продуктивність, млн пас./осіб	Вплив фактора
Базисний рівень (2022 р.)	57,4	210 742	272,4	–
Зміна обсягу перевезень	64,9	210 742	307,9	+35,5
Зміна чисельності працівників	64,9	187 620	345,9	+38,0
Загальна зміна	–	–	+73,5	–

Джерело: розраховано автором за даними [30]

Відновлення пасажирських перевезень у 2023 р., зокрема завдяки соціально значущим та евакуаційним маршрутам, у поєднанні зі скороченням персоналу забезпечило істотне зростання продуктивності праці.

Факторний аналіз зміни продуктивності праці у пасажирських перевезеннях (2024–2023 рр.)

Етап розрахунку	Пасажири, млн осіб	Чисельність працівників, осіб	Продуктивність, млн пас./осіб	Вплив фактора
Базисний рівень (2023 р.)	64,9	187 620	345,9	–
Зміна обсягу перевезень	65,7	187 620	350,2	+4,3
Зміна чисельності працівників	65,7	178 616	367,8	+17,6
Загальна зміна	–	–	+21,9	–

Джерело: розраховано автором за даними [30]

у 2024 р. основним фактором зростання продуктивності праці у пасажирських перевезеннях стало подальше скорочення чисельності персоналу, тоді як обсяги перевезень залишалися відносно стабільними, що свідчить про вичерпання екстенсивних резервів розвитку.

Таблиця 2.16

Узагальнення факторного впливу на продуктивність праці у пасажирських перевезеннях АТ «Укрзалізниця»

Період	Загальна зміна продуктивності	Вплив обсягу перевезень	Вплив чисельності персоналу
2021–2020	+69,4	+53,3	+15,9
2022–2021	-76,8	-102,6	+25,8
2023–2022	+73,5	+35,5	+38,0
2024–2023	+21,9	+4,3	+17,6

Джерело: розраховано автором за даними [30]

Узагальнення результатів факторного аналізу пасажирських перевезень підтверджує, що продуктивність праці в АТ «Укрзалізниця» значною мірою залежить від соціально-економічних та воєнних факторів, а не лише від внутрішньої ефективності управління персоналом. У короткостроковій перспективі резерви її зростання обмежені подальшим скороченням персоналу, тоді як у середньо- та довгостроковому вимірі ключовими чинниками мають стати стабілізація пасажиропотоків, модернізація рухомого складу та

підвищення якості транспортних послуг.

SWOT-аналіз діяльності АТ «Укрзалізниця» наведено в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

SWOT-аналіз діяльності АТ «Укрзалізниця»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Монопольна логістична мережа для вантажів усієї України	Вантажні обсяги впали майже вдвічі після 2021 р.
Критично важлива роль у транспортній безпеці держави	Падіння пасажирських перевезень у 2022-2023 рр., незважаючи на відновлення у 2024 р.
Відновлення вантажопотоку у 2024 р. після падіння 2022-2023 рр.	Збитковість пасажирського сегмента, негативний фінансовий результат у 2024 р.
Часткове відновлення експорту зерна та металу Центр транспортних стратегій	Застарілі процеси, недофінансування інвестпрограм
Гнучкість операцій у режимі війни (логістика ЗСУ)	Слабка цифровізація/кіберризика
Можливості	Загрози
Залучення інвестицій, тарифна політика	Продовження війни та атаки на інфраструктуру
Переорієнтація на ЄС-ринок (нові маршрути)	Нестабільність вантажних потоків
Автоматизація та оптимізація процесів	Макроекономічні ризики та інфляція
Міжнародні програми відновлення логістики	Конкуренція альтернативними маршрутами

Джерело: розраховано автором за даними [11, 30]

Результати SWOT-аналізу свідчать, що продуктивність праці в АТ «Укрзалізниця» формується під впливом поєднання потужних внутрішніх переваг та суттєвих структурних обмежень, посилених умовами воєнного стану. Ключовою сильною стороною підприємства є монопольна логістична мережа, що забезпечує перевезення основної маси вантажів по всій території України та визначає стратегічну роль компанії у системі транспортної та національної безпеки. Саме ця обставина дозволила зберегти безперервність роботи та відновити вантажопотоки у 2024 р., зокрема за рахунок часткового відновлення експорту зернових і металургійної продукції.

Водночас результати SWOT-аналізу виявляють низку суттєвих слабких сторін, які стримують стале зростання продуктивності праці. Різде скорочення обсягів вантажних перевезень після 2021 р. та зниження пасажирських

перевезень у 2022–2023 рр. призвели до неефективного використання трудових ресурсів та домінування інтенсивних факторів зростання продуктивності, зокрема за рахунок скорочення чисельності персоналу. Збитковість пасажирського сегмента та загальний негативний фінансовий результат у 2024 р. обмежують можливості підприємства інвестувати у модернізацію та підвищення технологічного рівня праці. Додатковими обмеженнями є застарілі виробничі процеси, недостатнє фінансування інвестиційних програм і низький рівень цифровізації, що підвищує операційні та кібернетичні ризики.

Аналіз потенційних можливостей показує, що у середньо- та довгостроковій перспективі продуктивність праці може зрости завдяки залученню зовнішніх інвестицій, удосконаленню тарифної політики та перенаправленню логістичних потоків на ринки Європейського Союзу. Значний резерв зростання продуктивності полягає в автоматизації та оптимізації виробничих і управлінських процесів, що дозволяє зменшити непродуктивні витрати робочого часу та підвищити виробіток без додаткового скорочення персоналу. Додаткові можливості відкривають міжнародні програми відновлення транспортної інфраструктури України, які здатні забезпечити технологічне оновлення галузі.

Водночас зовнішні загрози залишаються критичними. Продовження воєнних дій та системні атаки на об'єкти залізничної інфраструктури створюють ризики дестабілізації вантажних потоків і зниження продуктивності праці, незалежно від внутрішніх управлінських рішень. Макроекономічна нестабільність, інфляційний тиск та посилення конкуренції з боку альтернативних транспортних маршрутів можуть ускладнити реалізацію наявних можливостей.

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу, можна констатувати, що для подальшого підвищення продуктивності праці в АТ «Укрзалізниця» необхідний перехід від короткострокових інтенсивних заходів до стратегічної моделі розвитку, орієнтованої на технологічну модернізацію, цифровізацію та інтеграцію у європейський транспортний простір за умов збереження державної

підтримки та мінімізації воєнних ризиків.

Таблиця 2.18

**Основні групи факторів впливу на діяльність АТ «Укрзалізниця»
за 2020–2024 рр.**

Група факторів	Характер та зміст впливу	Наслідки для діяльності та продуктивності праці
Економічні	Пандемія COVID-19 у 2020–2021 рр. спричинила різке падіння пасажиропотоку та доходів; у 2022 р. – загальноекономічний спад внаслідок війни; у 2023–2024 рр. – зростання операційних витрат через інфляцію, подорожчання енергоносіїв та матеріалів	Зниження фінансової стійкості; обмеження інвестиційних можливостей; зростання продуктивності праці переважно за рахунок скорочення персоналу
Стратегічні	Повномасштабна війна трансформувала роль підприємства: порушення традиційних логістичних маршрутів поєднувалося з різким зростанням значення УЗ для оборонної логістики, гуманітарних перевезень та експорту зерна і металу	Переорієнтація ресурсів на пріоритетні напрями; нерівномірне навантаження персоналу; посилення стратегічної ролі при зниженні комерційної ефективності
Технічні	Високий рівень зносу рухомого складу та інфраструктури; обмежене оновлення через дефіцит фінансування; зростання технічних і кіберзагроз (масштабні кібератаки у 2025 р. засвідчили вразливість ІТ-систем)	Обмеження зростання продуктивності праці; зростання простоїв і витрат на утримання; підвищення ризиків порушення безперервності перевезень
Управлінські	Недостатня гнучкість витрат у періоди падіння попиту; повільне впровадження сучасних управлінських та цифрових рішень; фрагментарна автоматизація бізнес-процесів	Неефективне використання трудових ресурсів; обмежений ефект від організаційних змін; зростання адміністративного навантаження
Зовнішні ризики	Воєнні дії, ракетні удари по інфраструктурі, енергетичні обмеження, блокування портів і логістичні вузькі місця, макроекономічна нестабільність	Висока нестабільність обсягів перевезень; зростання невизначеності планування; зниження прогнозованості продуктивності праці

Джерело: власна розробка автора

Проведений аналіз основних груп факторів впливу на діяльність АТ «Укрзалізниця» у 2020–2024 рр. засвідчує, що підприємство функціонувало в умовах перманентної багатофакторної кризи, де економічні, стратегічні та зовнішні ризики мали визначальний характер. Пандемія COVID-19 стала першим шоком, який знизив пасажирські перевезення та фінансові результати, однак ключовий перелом у діяльності компанії відбувся у 2022 р. внаслідок повномасштабної війни.

Стратегічні фактори відіграли дуалістичну роль: з одного боку, війна призвела до руйнування інфраструктури, втрати частини вантажних потоків і різкого падіння економічної ефективності, з іншого – трансформувала АТ «Укрзалізниця» у критично важливий елемент національної безпеки, що забезпечив функціонування оборонної логістики та експортно-орієнтованих галузей. Це зумовило збереження операційної діяльності навіть за умов фінансової збитковості.

Технічні та управлінські фактори виявили системні внутрішні обмеження розвитку. Високий знос основних фондів, слабка цифровізація та управлінська інерційність не дозволили повною мірою трансформувати зростаюче навантаження у стале підвищення продуктивності праці. У результаті її зростання у 2023–2024 рр. мало переважно інтенсивний характер і досягалося шляхом скорочення персоналу, що є обмеженням і соціально чутливим резервом.

Зовнішні ризики залишаються ключовим фактором невизначеності подальшого розвитку АТ «Укрзалізниця». Їх вплив значною мірою нівелює ефект внутрішніх реформ і зумовлює необхідність державної підтримки та залучення міжнародної допомоги. У підсумку, для забезпечення довгострокового зростання продуктивності праці підприємству необхідно перейти від антикризової моделі виживання до стратегічної моделі відновлення, орієнтованої на технічну модернізацію, цифрову трансформацію та інтеграцію у європейський транспортно-логістичний простір.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено комплексне дослідження організаційно-економічної характеристики, фінансового стану та ефективності використання трудових ресурсів АТ «Укрзалізниця» за період 2020–2024 рр., що дозволило сформулювати наступні висновки:

1. Встановлено, що АТ «Укрзалізниця» є стратегічно важливим інфраструктурним монополістом, діяльність якого поєднує виконання

державних функцій із комерційною діяльністю. Аналіз системи управління виявив складну багаторівневу структуру, яка в умовах макроекономічної нестабільності демонструє високий ступінь адаптивності. Позитивною тенденцією є цифровізація та оптимізація закупівельної діяльності через систему Prozorro, що дозволило у 2025 році скоротити тривалість процедур до 31,3 дня та забезпечити економію у розмірі 1 374 млн грн.

2. Аналіз техніко-економічних показників свідчить про масштабну трансформацію фінансової моделі підприємства. Попри зростання чистого доходу на 38,15% (до 102,87 млрд грн у 2024 р.), спостерігається втрата операційного контролю над витратами. У 2024 році темпи зростання собівартості (15,77%) випередили темпи зростання доходів (11,07%), що спричинило обвал валового прибутку на 34,4% та формування чистого збитку у розмірі 2,71 млрд грн.

3. Фінансова стійкість підприємства характеризується як критично низька з тенденцією до подальшого погіршення. Коефіцієнт автономії скоротився з 0,37 до 0,27, що свідчить про посилення залежності від зовнішніх запозичень. Коефіцієнт фінансової залежності зріс до 3,70, а від'ємні значення маневреності власного капіталу вказують на повну іммобілізацію коштів у необоротних активах. Показники ліквідності (поточна — 0,65, абсолютна — 0,05) перебувають значно нижче нормативних значень, що підтверджує нездатність підприємства самостійно покривати поточні зобов'язання без державної підтримки.

4. Дослідження динаміки продуктивності праці виявило суперечливі тенденції. За період 2020–2024 рр. відбулося значне скорочення середньооблікової чисельності персоналу на 26,8% (з 244,1 тис. до 178,6 тис. осіб). Це призвело до математичного зростання виробітку на одного працівника у 1,89 раза (до 576,2 тис. грн/особу). Однак таке підвищення продуктивності має екстенсивний характер, оскільки воно зумовлене скороченням штату та інфляційними чинниками, а не технологічною модернізацією чи інтенсифікацією праці.

5. Виявлено розрив між темпами зростання оплати праці та реальною ефективністю виробництва. Зростання середнього фонду оплати праці на одного працівника на 72,2% на фоні збитковості 2024 року створює значний фінансовий тиск на бюджет товариства. Ділова активність підприємства залишається низькою (оборотність активів знизилася до 0,27 раза), що вказує на недостатню ефективність використання наявного ресурсного потенціалу.

Таким чином, АТ «Укрзалізниця» перебуває у стані фінансової вразливості, де зростання масштабів діяльності не супроводжується підвищенням її якості. Виявлені деструктивні тенденції — зростання боргового навантаження, дефіцит ліквідності та екстенсивний характер продуктивності праці — обумовлюють необхідність пошуку та впровадження внутрішніх резервів підвищення ефективності діяльності в наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЕКТУ ВИКОРИСТАННЯ РЕЗЕРВІВ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

3.1. Обґрунтування стратегії підвищення продуктивності праці в АТ «Укрзалізниця»

В умовах нестабільної макроекономічної ситуації та повномасштабної війни з 2022 р. АТ «Укрзалізниця» виступає не лише транспортно-логістичним підприємством, а й критично важливим компонентом національної інфраструктури, що забезпечує оборонну логістику, внутрішню мобільність населення та експортно-імпорتنі поставки продукції (зерно, метал) як для військових, так і для цивільних потреб. Це визначає стратегічну місію компанії — підтримку стійкого розвитку держави через забезпечення безперервності та ефективності залізничних перевезень та підкреслює пріоритетність підвищення продуктивності праці у поточній стратегії розвитку.

АТ «Укрзалізниця» реалізує довгострокову стратегію розвитку, яка орієнтована на адаптацію до європейських моделей транспортування та структурних реформ, включаючи лібералізацію ринку та відокремлення інфраструктури від перевізної діяльності. Залучення консультаційних послуг Deloitte фінансується в рамках проекту USAID/UKaid «Реформа державних підприємств в Україні» (SOERA), що забезпечує міжнародну експертизу у впровадженні передових практик.

Серед ключових стратегічних напрямів розвитку АТ «Укрзалізниця» наведені в табл. 3.1.

Пріоритети стратегії тісно пов'язані з підвищенням продуктивності праці, яка у 2020–2024 рр. формувалась під впливом зовнішніх факторів, таких як пандемія COVID-19, економічні шоки та військові дії. В сучасних умовах продуктивність праці розглядається не лише як економічний показник, а й як

параметр стратегічної стійкості та здатності підприємства виконувати соціально значущі функції. Це зумовлює необхідність інтеграції напрямків оптимізації трудових ресурсів у загальну стратегію розвитку.

Таблиця 3.1

Ключові стратегічні орієнтири діяльності АТ «Укрзалізниця»

Напрями стратегічної діяльності	Зміст
Забезпечення транзитної та оборонної логістики	Підтримка перевезень військової техніки і вантажів, адаптація графіків та маршрутів під військові потреби
Підвищення операційної ефективності	Оптимізація процесів, скорочення непрофільних витрат, автоматизація
Модернізація технічної бази	Оновлення рухомого складу, впровадження сучасних технічних рішень
Цифрова трансформація	Впровадження smart-технологій для управління рухом, обліку, клієнтського сервісу
Інтеграція до європейських стандартів	Перехід до операційних моделей та технічних специфікацій ЄС, адаптація до TEN-T, колія 1435 мм
Соціальна стабільність персоналу	Розвиток кадрового потенціалу, мотиваційні програми, цифрові HR-платформи

Джерела: узагальнено автором за даними [14-18, 30, 33]

Стратегія розвитку передбачає підвищення ефективності управління персоналом через удосконалення систем мотивації, професійного навчання та впровадження цифрових HR-платформ. Дослідження показують, що стратегічний розвиток залізничного транспорту вимагає уваги до людського капіталу як ключового елементу підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства.

Крім того, стратегія спрямована на адаптацію до зовнішніх викликів: координоване використання резервів продуктивності праці, модернізація технічної бази та цифрові рішення знижують ризики, пов'язані з атаками на інфраструктуру, енергетичною нестабільністю та логістичними обмеженнями. Оновлення рухомого складу та впровадження сучасних технологій забезпечує зростання операційної надійності, що прямо впливає на стабільність продуктивності праці.

Узагальнюючи стратегічні орієнтири, можна виділити основні напрями, що формують основу підвищення продуктивності праці в умовах війни та післявоєнного відновлення:

- зміцнення ролі цифрових технологій для оптимізації процесів та зменшення адміністративного навантаження (smart ticketing, real-time трекінг перевезень);
- модернізація технічної інфраструктури як безпосередній резерв зростання продуктивності праці через скорочення часу простоїв та підвищення технічної надійності;
- розвиток кадрового потенціалу через навчання, перепідготовку та удосконалення систем мотивації, що є фундаментальним для формування стабільної та ефективної робочої сили.

Таким чином, стратегія підвищення продуктивності праці в АТ «Укрзалізниця» інтегрує економічні, технічні та організаційні підходи, враховує стратегічну роль підприємства в умовах війни, макроекономічну невизначеність та потребу в післявоєнному відновленні транспортної системи. Це дозволяє не лише підвищувати абсолютні показники продуктивності, а й забезпечувати її стійкість у системі зовнішніх ризиків.

3.2. Формування комплексної програми заходів щодо використання резервів підвищення продуктивності праці АТ «Укрзалізниця»

Комплексна програма підвищення продуктивності праці АТ «Укрзалізниця» ґрунтується на аналізі ключових стратегічних орієнтирів підприємства (табл. 3.1), внутрішніх резервів та зовнішніх можливостей, а також на потребі адаптації до умов повномасштабної війни та інтеграції до європейської транспортної системи. Програма передбачає чотири взаємопов'язані напрями: технологічна модернізація, організаційні та управлінські заходи, кадровий розвиток та узгодження з зовнішніми факторами.

Таблиця 3.2

Комплексна програма заходів з підвищення продуктивності праці в АТ «Укрзалізниця»

Напрямок	Заходи	Деталі реалізації	Очікуваний ефект на продуктивність праці	Прогнозований економічний ефект
1	2	3	4	5
Технологічна модернізація	Автоматизація процесів управління перевезеннями	Впровадження систем автоматизованого диспетчерського управління, цифрових платформ моніторингу рухомого складу та обліку вантажів	Зменшення часу на планування та координацію на 15–20%, скорочення простоїв	Приріст продуктивності праці до 12%, економія витрат на 250 млн грн/рік
	Цифровізація обліку та контролю	Впровадження smart ticketing, електронного обліку пасажирів і вантажів	Зниження адміністративного навантаження, зменшення помилок на 25%	Зниження витрат на документальне забезпечення на 80 млн грн/рік
	Оновлення рухомого складу	Придбання сучасних локомотивів і вагонів, модернізація старих платформ	Підвищення надійності, зменшення простоїв на 30%, збільшення пропускну здатності	Приріст продуктивності праці у вантажних перевезеннях на 18–20%, додатковий дохід 400 млн грн/рік
Організаційні та управлінські заходи	Оптимізація структури управління	Скорочення дублюючих підрозділів, впровадження горизонтальної координації між департаментами	Скорочення часу на прийняття рішень на 20%, підвищення ефективності процесів	Економія на адміністративних витратах 150 млн грн/рік
	Вдосконалення системи мотивації	КРІ для персоналу, бонуси за перевиконання плану, цифрові платформи оцінки продуктивності	Збільшення залученості персоналу, зростання середньої продуктивності на 10%	Додатковий економічний ефект за рахунок підвищення ефективності праці – 100 млн грн/рік
	Покращення логістики та робочих процесів	Оптимізація маршрутів перевезень, скорочення порожніх пробігів, інтеграція з європейськими коридорами TEN-T	Зниження часу доставки, підвищення коефіцієнта завантаження вагонів на 15%	Приріст вантажопотоку на 1,5–2 млн тонн, додатковий дохід 500 млн грн/рік

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5
Кадрові заходи	Підвищення кваліфікації	Курси підвищення кваліфікації для локомотивних бригад, диспетчерів, інженерів	Підвищення ефективності виконання операцій на 10–15%	Економічний ефект від скорочення простоїв та помилок – 200 млн грн/рік
	Перепідготовка персоналу	Перевчання працівників на сучасне обладнання, цифрові платформи навчання	Адаптація персоналу до нових технологій, скорочення часу освоєння нових процесів на 25%	Додатковий приріст продуктивності праці – 5–7%
	Стимулювання ефективності праці	Впровадження гнучких графіків, преміальні системи за результатами KPI	Зростання мотивації, зменшення плинності кадрів на 10–15%	Економія витрат на навчання нових співробітників – 50 млн грн/рік
Узгодження з зовнішніми та внутрішніми факторами	Використання міжнародних програм та інвестицій	Залучення коштів від ЄС, міжнародних грантів та програм USAID/UKaid	Забезпечення ресурсної підтримки для модернізації та цифровізації	Підтримка реалізації проектів на суму до 1,2 млрд грн
	Інтеграція в європейські ринки	Розширення коридорів TEN-T, адаптація до європейських технічних стандартів	Збільшення обсягів перевезень за міжнародними маршрутами на 10–15%	Додатковий дохід від транзиту та експорту – 600 млн грн/рік
	Адаптація до внутрішніх обмежень	Планування заходів з урахуванням наявного фінансування, технічного стану рухомого складу	Мінімізація ризиків реалізації проектів, оптимальне використання ресурсів	Оптимізація витрат на реалізацію програми – до 100 млн грн/рік

Джерело: власна розробка автора

Програма передбачає чотири взаємопов'язані напрями: технологічна модернізація, організаційні та управлінські заходи, кадровий розвиток та узгодження з зовнішніми факторами.

Реалізація комплексної програми заходів з підвищення продуктивності праці в АТ «Укрзалізниця» забезпечує системне використання наявних внутрішніх резервів та одночасно дозволяє підприємству ефективно реагувати на зовнішні виклики, що формуються як внаслідок повномасштабної війни, так і під впливом макроекономічної нестабільності та обмежених фінансових ресурсів. Технологічна модернізація, яка включає оновлення рухомого складу, впровадження автоматизованих диспетчерських систем та цифрових платформ моніторингу, дозволяє суттєво скоротити час простоїв та оптимізувати використання локомотивів і вагонів. Це не лише підвищує пропускну здатність залізничної мережі, але й створює передумови для збільшення обсягів перевезень без пропорційного зростання чисельності персоналу, що є критично важливим в умовах обмежених ресурсів і високої завантаженості підприємства.

Автоматизація та цифровізація також дозволяють скоротити адміністративні операції, зменшити помилки в документації та підвищити точність обліку пасажирських та вантажних перевезень, що прямо впливає на зростання продуктивності праці.

Одним із ключових заходів є автоматизація процесів управління перевезеннями шляхом впровадження систем автоматизованого диспетчерського управління та цифрових платформ моніторингу рухомого складу й обліку вантажів. Поточна середня продуктивність праці диспетчерів та управлінського персоналу становить приблизно 100 одиниць перевезень на працівника на рік. Очікуване скорочення часу на планування та координацію на 15–20% дозволяє підвищити продуктивність до 112 одиниць на працівника на рік. При чисельності персоналу 1 000 осіб та середньому доході від однієї перевезеної одиниці у 20 тис. грн це дає додатковий економічний ефект близько 240 млн грн на рік.

Цифровізація обліку та контролю включає впровадження smart ticketing

для пасажирів та електронного обліку вантажів. Це зменшує адміністративне навантаження, скорочує помилки на 25% і підвищує ефективність роботи облікових працівників з 80 до 100 оброблених одиниць документації на працівника на рік. При чисельності облікового персоналу 800 осіб економія часу та ресурсів забезпечує зменшення витрат на документообіг приблизно на 80 млн грн на рік, що включає зниження витрат на папір, друк і корекцію помилок.

Оновлення рухомого складу через придбання сучасних локомотивів та вагонів, а також модернізацію старих платформ, дозволяє підвищити надійність перевезень, скоротити простої на 30% та збільшити пропускну спроможність. Продуктивність праці вантажного персоналу зростає з 120 до 144 одиниць на працівника на рік, що еквівалентно приросту 20%. При чисельності персоналу 2000 осіб і середньому доході від одиниці перевезень у 20 тис. грн це забезпечує додатковий дохід приблизно 400 млн грн на рік.

Організаційні та управлінські заходи програми створюють умови для більш ефективного функціонування підприємства як єдиного комплексу. Оптимізація структури управління дозволяє скоротити дублювання функцій між підрозділами, підвищує швидкість прийняття рішень та якість планування, а вдосконалення логістики і робочих процесів забезпечує більш раціональне використання ресурсів, скорочує порожні пробіги та підвищує завантаження рухомого складу.

Оптимізація структури управління шляхом скорочення дублюючих підрозділів та впровадження горизонтальної координації між департаментами. Це скорочує час на прийняття рішень на 20%, підвищуючи ефективність управлінських процесів, що оцінюється економією адміністративних витрат у 150 млн грн на рік. Вдосконалення системи мотивації через KPI, бонуси за перевиконання плану та цифрові платформи оцінки продуктивності підвищує залученість персоналу та збільшує продуктивність праці з 100 до 110 одиниць на працівника на рік. При 2 000 осіб це забезпечує додатковий економічний ефект близько 100 млн грн на рік.

Оптимізація логістики та робочих процесів через удосконалення

маршрутів перевезень, скорочення порожніх пробігів та інтеграцію з європейськими транспортними коридорами TEN-T підвищує коефіцієнт завантаження вагонів на 15% та скорочує час доставки. Продуктивність праці персоналу вантажного транспорту зростає з 125 до 143 одиниць на працівника на рік. Приріст вантажопотоку на 1,5–2 млн тонн за середньої виручки 333 грн/тонна забезпечує додатковий дохід близько 500 млн грн на рік.

Впровадження KPI, цифрового контролю ефективності та систем мотивації персоналу створює прямий стимул до підвищення продуктивності, покращує управління трудовим потенціалом та зменшує плинність кадрів, що в комплексі дає економію на адміністративних та операційних витратах до 500 млн грн на рік.

Кадрові заходи програми підвищення продуктивності праці передбачають системний розвиток людського капіталу, що є ключовим резервом ефективності підприємства. Впровадження корпоративних програм навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації сприяє формуванню стабільного та компетентного персоналу, здатного ефективно оперувати сучасними технологіями та адаптуватися до змінних умов ринку. Додатково, соціально орієнтована політика підприємства, що включає стабільну заробітну плату, оплачувані лікарняні та відпустки, корпоративне медичне обслуговування та можливості кар'єрного росту, створює передумови для підвищення мотивації та залученості працівників.

На рис. 3.1 представлені основні компоненти соціально-орієнтованої та кадрової політики АТ «Укрзалізниця», які інтегруються у програму підвищення продуктивності праці. Ліворуч відображено ключові елементи соціальної підтримки персоналу: стабільна заробітна плата, оплачувані лікарняні та відпустки, корпоративна система медичного обслуговування та можливості кар'єрного росту. Праворуч наведено напрями корпоративного навчання та розвитку, включаючи оплачувані стажування для студентів, програми для обдарованих працівників, наставництво, підвищення кваліфікації та формування кадрового резерву. Синергія цих заходів дозволяє не лише підвищувати

ефективність поточної роботи, а й формувати кадровий потенціал підприємства на перспективу, що критично важливо у умовах війни та післявоєнного відновлення транспортної системи.



**Рис. 3.1. Соціально-орієнтована політика та корпоративне навчання
АТ «Укрзалізниця»**

Джерело: побудовано автором за даними [30]

Кадрові заходи включають підвищення кваліфікації локомотивних бригад, диспетчерів та інженерів, що збільшує ефективність виконання операцій на 12%, підвищуючи продуктивність праці з 100 до 112 одиниць на працівника на рік. Економічний ефект від скорочення простоїв та помилок оцінюється у 200 млн грн на рік. Перепідготовка персоналу для роботи з сучасним обладнанням і цифровими платформами скорочує час освоєння нових процесів на 25% і забезпечує додатковий приріст продуктивності праці на 5–7%, що відповідає

додатковому доходу 100–150 млн грн на рік. Стимулювання ефективності праці через гнучкі графіки та преміальні системи за КРІ знижує плинність кадрів на 10–15%, підвищує мотивацію та економить витрати на навчання нових співробітників приблизно на 50 млн грн на рік.

Впровадження зазначених кадрових та соціальних заходів прогнозовано підвищує продуктивність праці на 5–10% за рахунок підвищення мотивації та зниження плинності кадрів, а також забезпечує стійкість трудового колективу до зовнішніх шоків та операційних навантажень. Разом із технологічними та організаційними заходами ці ініціативи створюють комплексну систему підвищення ефективності та стійкості підприємства.

Особливу увагу програма приділяє узгодженню заходів з наявними зовнішніми можливостями та внутрішніми обмеженнями. Узгодження з зовнішніми та внутрішніми факторами включає залучення коштів від міжнародних програм та інвестицій ЄС, USAID та UKaid, що забезпечує ресурсну підтримку для модернізації та цифровізації на суму до 1,2 млрд грн. Інтеграція в європейські ринки через розширення коридорів TEN-T і адаптацію до європейських технічних стандартів дозволяє збільшити обсяги перевезень за міжнародними маршрутами на 10–15%, що забезпечує додатковий дохід від транзиту та експорту близько 600 млн грн на рік. Планування заходів з урахуванням наявного фінансування та технічного стану рухомого складу мінімізує ризики реалізації проектів та оптимізує витрати на реалізацію програми до 100 млн грн на рік.

Сумарно, комплексна програма створює системні механізми підвищення продуктивності праці, інтегруючи технологічні, організаційні та кадрові резерви в загальну стратегію підприємства. Вона дозволяє підвищити продуктивність праці на 15–20%, оптимізувати витрати, збільшити обсяги перевезень та забезпечити стратегічну стійкість АТ «Укрзалізниця» навіть в умовах війни та післявоєнного відновлення. Програма забезпечує не лише коротко- та середньострокове зростання ефективності, а й закладає основу для довгострокового розвитку підприємства відповідно до європейських стандартів

та вимог міжнародного ринку.

3.3. Оцінка впливу запропонованих заходів на продуктивність праці та фінансово-економічні показники АТ «Укрзалізниця»

Прогноз фінансово-економічних показників та продуктивності праці АТ «Укрзалізниця» на 2025 рік здійснюється з урахуванням поточної воєнної ситуації та комплексної програми заходів, спрямованої на технологічну модернізацію, організаційні зміни, розвиток кадрового потенціалу та узгодження з внутрішніми і зовнішніми обмеженнями (табл. 3.2). Програма передбачає впровадження автоматизованих систем диспетчерського управління та цифрових платформ моніторингу рухомого складу, цифровізацію обліку пасажирських і вантажних перевезень, оновлення локомотивного та вагонного парку, оптимізацію структури управління та логістики, підвищення кваліфікації та перепідготовку персоналу, а також стимулювання ефективності праці через КРІ та гнучкі мотиваційні системи.

У прогнозі передбачено помірне збільшення чисельності персоналу до 183 тис. осіб, що дозволяє компенсувати нестачу кадрів та забезпечити стабільність перевезень у складних умовах. Технологічні та організаційні заходи створюють додатковий резерв продуктивності, який дозволяє підвищити ефективність роботи без пропорційного зростання витрат на персонал.

Прогнозовані показники діяльності підприємства на 2025 рік з урахуванням усіх заходів наведено в таблиці 3.3.

Реалізація комплексної програми заходів забезпечує синергійний ефект:

- Технологічна модернізація дозволяє скоротити простої на 15–30%, підвищити надійність перевезень та пропускну здатність.
- Цифровізація обліку та контролю знижує адміністративне навантаження та помилки на 25%, підвищуючи ефективність використання трудових ресурсів.

Прогноз основних показників АТ «Укрзалізниця» на плановий рік з урахуванням комплексної програми заходів

Показник	2024 рік	Прогноз на плановий рік	Очікуваний ефект від заходів	Примітки
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	102870908	115500000	+12,3%	Зростання доходів завдяки цифровізації, модернізації рухомого складу та оптимізації логістики
Доходи від вантажних перевезень, тис. грн	81898503	92900000	+13,4%	Підвищення пропускної здатності, зменшення простоїв, оптимізація маршрутів
Доходи від перевезення пасажирів, тис. грн	11196058	12900000	+15,2%	Впровадження smart ticketing та цифрових платформ обліку
Інші доходи та додаткові послуги, тис. грн	9776347	10800000	+10,5%	Розширення спектра послуг та сервісів
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	97185606	104500000	+7,5%	Оптимізація витрат через скорочення порожніх пробігів та зменшення адміністративного навантаження
Валовий прибуток, тис. грн	5685302	11000000	+93,6%	Позитивний ефект від підвищення доходів без пропорційного зростання витрат
Чистий фінансовий результат, тис. грн	-2710810	-500000	Скорочення збитків	В умовах війни позитивний результат малоімовірний, передбачається мінімізація збитків
Середньорічна чисельність працівників, осіб	178616	183000	+2,5%	Збільшення кадрового потенціалу для забезпечення стабільних перевезень
Продуктивність праці (дохід на 1 працівника), тис. грн	576,2	635–645	+10–12%	Ефект від технологічної модернізації, цифровізації та мотиваційних систем
Продуктивність у вантажних перевезеннях, млн тонн/осіб	979,8	1120–1150	+14–17%	Впровадження сучасних локомотивів та оптимізація маршрутів
Продуктивність у пасажирських перевезеннях, млн пас./осіб	367,8	410–420	+11–12%	Smart ticketing, скорочення адміністративного навантаження, підвищення кваліфікації персоналу
Фонд оплати праці, тис. грн	42215996	46500000	+10,2%	Включає преміальні за KPI, підвищення кваліфікації та перепідготовку
Фонд оплати праці на 1 працівника, тис. грн	236,4	254–256	+7–8%	Зростання мотивації та залученості персоналу

Джерело: розраховано автором за даними [30]

- Організаційні та управлінські заходи скорочують час прийняття рішень на 20%, підвищують завантаження рухомого складу на 10–15% та зменшують витрати на адміністративні процеси на 150 млн грн.
- Кадрові заходи — підвищення кваліфікації, перепідготовка та стимулювання ефективності — підвищують продуктивність праці на 5–15% та компенсують дефіцит персоналу.
- Узгодження з зовнішніми та внутрішніми факторами, включаючи міжнародні інвестиції та інтеграцію в TEN-T, забезпечує додаткове фінансування на 1,2 млрд грн та збільшення обсягів перевезень на 10–15%.

Прогнозований чистий дохід від реалізації наданих послуг на плановий рік становить 115,5 млрд грн, що на 12,3% більше порівняно з 2024 роком. Основним фактором зростання є комплексна технологічна модернізація, включаючи автоматизацію управлінських процесів, цифровізацію обліку та контроль за рухомим складом, а також оновлення локомотивів і вагонів. Ці заходи підвищують ефективність перевезень, скорочують простой та адміністративні витрати, що прямо впливає на обсяг доходів підприємства.

Прогнозовані доходи від вантажних перевезень зростуть на 13,4% до 92,9 млрд грн, завдяки підвищенню пропускної здатності рухомого складу, скороченню простоїв та оптимізації маршрутів перевезень. Впровадження сучасних локомотивів і оптимізація логістики дозволяє перевезти більше вантажу на одиницю часу, що забезпечує додатковий прибуток без пропорційного збільшення витрат.

Доходи від перевезення пасажирів прогноуються на рівні 12,9 млрд грн, що на 15,2% більше, ніж у 2024 році. Підвищення обумовлено впровадженням smart ticketing, електронних платформ обліку та скороченням адміністративного навантаження на персонал. Це дозволяє збільшити кількість обслугованих пасажирів на одиницю часу, підвищуючи ефективність роботи кас і контролерів.

Інші доходи та додаткові послуги очікуються на рівні 10,8 млрд грн (+10,5%), що пов'язано з розширенням спектра послуг та сервісів, включаючи вантажні та пасажирські додаткові сервіси, а також оптимізацію комерційних

операцій на станціях і терміналах.

Прогноз собівартості реалізованої продукції на плановий рік АТ «Укрзалізниця» становитиме 104,5 млрд грн (+7,5%) обґрунтовується тим, що хоча обсяги перевезень зростають, технологічна модернізація та оптимізація логістики дозволяють зменшити витрати на порожні пробіги, скоротити адміністративні витрати і підвищити ефективність персоналу.

У результаті валовий прибуток прогнозується на рівні 11 млрд грн, що на 93,6% більше, ніж у 2024 році. Це пояснюється тим, що доходи зростають швидше, ніж витрати, завдяки ефекту цифровізації, модернізації рухомого складу та оптимізації управлінських процесів.

Очікується, що чистий фінансовий результат АТ «Укрзалізниця» залишиться негативним (-0,5 млрд грн), але збитки будуть значно зменшені завдяки підвищенню ефективності всіх операційних процесів, скороченню адміністративних витрат і зростанню доходів від перевезень. В умовах війни отримати позитивний результат мало ймовірно, тому прогнозовано мінімізацію збитків.

Середньорічна чисельність працівників збільшиться на 2,5% до 183 тис. осіб для забезпечення стабільних перевезень і підтримки підвищеного обсягу роботи після модернізації.

Прогноз продуктивності праці (дохід на одного працівника) становить 635–645 тис. грн, що на 10–12% більше. Це пояснюється комплексним впливом технологічної модернізації, цифровізації процесів, оновлення рухомого складу та системи мотивації персоналу, що дозволяє виконувати більше роботи на одного працівника без пропорційного збільшення витрат.

Продуктивність у вантажних перевезеннях зростає на 14–17% до 1 120–1 150 тис. тонн/осіб завдяки впровадженню сучасних локомотивів, оптимізації маршрутів та підвищенню ефективності логістики. Це дозволяє перевозити більший обсяг вантажу за той самий час і з тими ж ресурсами персоналу.

Продуктивність у пасажирських перевезеннях прогнозується на рівні 410–420 млн пасажирів на одного працівника (+11–12%), завдяки впровадженню

smart ticketing, скороченню адміністративного навантаження та підвищенню кваліфікації персоналу. Це підвищує ефективність роботи касирів, контролерів і диспетчерів.

Прогноз фонду оплати праці АТ «Укрзалізниця» на плановий рік становитиме 46,5 млрд грн (+10,2%), що враховує преміальні за КРІ, підвищення кваліфікації та перепідготовку персоналу. Відповідно, фонд оплати праці на одного працівника зростатиме до 254–256 тис. грн (+7–8%), що обґрунтовується збільшенням мотивації та залученості персоналу у підвищенні ефективності праці.

Отже, реалізація всіх заходів програми дозволяє підвищити продуктивність праці на 10–17%, збільшити доходи на 11–15% і суттєво скоротити збитки, забезпечивши стабільність перевезень та фінансову стійкість АТ «Укрзалізниця» навіть в умовах воєнного часу.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі проведено комплексне обґрунтування проекту використання резервів підвищення продуктивності праці в АТ «Укрзалізниця» та оцінено його вплив на ефективність діяльності підприємства. За результатами дослідження сформульовано такі ключові висновки:

1. Встановлено стратегічний напрям розвитку підприємства, у якому підвищення продуктивності праці розглядається не лише як економічний показник, а й як фактор забезпечення стратегічної стійкості держави в умовах війни та євроінтеграції. Стратегія базується на поєднанні технологічної модернізації, цифрової трансформації та розвитку людського капіталу, що дозволяє адаптувати операційну модель до стандартів ЄС (TEN-T) та забезпечити стабільність логістичних процесів за макроекономічних шоків.

2. Сформовано програму заходів, що охоплює чотири взаємопов'язані блоки:

- Технологічний блок: автоматизація управління рухом та оновлення рухомого складу, що скорочує простої на 15–30 %;
- Організаційно-управлінський блок: оптимізація структури, впровадження KPI та вдосконалення логістичних схем, що зменшує порожні пробіги та прискорює прийняття рішень на 20 %;
- Кадровий блок: розвиток систем мотивації, наставництва та перепідготовки персоналу для роботи з цифровими інструментами;
- Блок зовнішньої адаптації: залучення міжнародних інвестицій (USAID/UKaid, гранти ЄС) для компенсації дефіциту фінансових ресурсів.

3. Підкреслено роль соціально орієнтованої політики як резерву зростання продуктивності. Поєднання стабільної соціальної підтримки та корпоративних програм навчання дозволяє знизити плинність кадрів на 10–15 % та підвищити залученість персоналу, що критично важливо за умов дефіциту фахівців.

4. Прогнозна оцінка показала високу фінансово-економічну ефективність проекту: приріст загальної продуктивності праці очікується на рівні 10–12 % (635–645 тис. грн на одного працівника), чистий дохід зростає на 12,3 % (до 115,5 млрд грн), валовий прибуток майже подвоїться, а чистий збиток буде мінімізовано.

5. Системне впровадження програми забезпечує зростання доходів без пропорційного збільшення витрат, створюючи надійну основу для післявоєнного відновлення інфраструктури та перетворення АТ «Укрзалізниця» на високоефективного учасника європейського ринку перевезень.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено цілісне наукове дослідження управління продуктивністю праці як ключового інструмента забезпечення економічної стійкості, операційної ефективності та стратегічної адаптивності великого інфраструктурного підприємства в умовах системних криз, воєнних загроз і трансформації національної економіки відповідно до європейських стандартів. Реалізація поставленої мети ґрунтувалася на поєднанні фундаментального теоретичного аналізу з поглибленим емпіричним дослідженням діяльності АТ «Укрзалізниця» та розробленням прикладних управлінських рішень, орієнтованих на довгостроковий ефект.

1. Теоретико-методологічний аналіз засвідчив, що в сучасній інтенціональній та знаннеорієнтованій економіці продуктивність праці доцільно розглядати як інтегральну соціально-економічну категорію, що акумулює результати взаємодії технологічних, організаційних, інституційних і поведінкових чинників. Доведено, що її зміст виходить за межі традиційного співвідношення «результат – витрати праці» та охоплює здатність підприємства трансформувати людський капітал у стійку додану вартість. У цьому контексті продуктивність праці виконує не лише функцію індикатора ефективності, а й функцію механізму стратегічної координації інтересів персоналу та цілей розвитку підприємства.

2. Узагальнення наукових підходів до факторного аналізу продуктивності праці дозволило сформулювати системну модель її детермінації, відповідно до якої вирішального значення в сучасних умовах набувають ендогенні чинники, насамперед рівень технологічної зрілості, ступінь цифровізації бізнес-процесів, якість управлінських рішень і ефективність системи мотивації персоналу. Обґрунтовано, що резерви підвищення продуктивності праці не можуть бути зведені виключно до технічної модернізації, а повинні розглядатися як комплекс потенційних можливостей інтенсифікації праці, реалізація яких потребує інтеграції економічних,

організаційних і соціальних інструментів управління.

3. Проведений аналіз організаційно-економічного та фінансового стану АТ «Укрзалізниця» у 2020–2024 рр. засвідчив наявність глибокої асиметрії між масштабами операційної діяльності підприємства та рівнем її економічної результативності. Встановлено, що зростання обсягів доходів відбувається на тлі погіршення показників прибутковості, ліквідності та фінансової автономії, що свідчить про вичерпання екстенсивної моделі розвитку. Доведено, що підприємство функціонує в режимі підвищених фінансових ризиків і фактично залежить від зовнішньої підтримки, що обмежує його стратегічну маневреність.

4. Дослідження динаміки продуктивності праці виявило її квазіпозитивний характер. Формальне зростання виробітку на одного працівника обумовлене переважно скороченням чисельності персоналу та ціновими чинниками, а не зростанням технологічної чи організаційної ефективності. Це дозволило зробити висновок про наявність латентної деградації виробничого потенціалу, за якої підвищення показників не супроводжується якісними змінами у структурі праці та процесах створення доданої вартості.

5. Аналіз співвідношення між оплатою праці та результатами діяльності засвідчив наявність структурного дисбалансу в системі стимулювання персоналу. Зростання витрат на оплату праці в умовах збитковості підприємства та низької ділової активності свідчить про відсутність ефективного зв'язку між індивідуальним внеском працівників і фінансовими результатами. Це підтверджує необхідність трансформації кадрової політики у напрямі результатоорієнтованих моделей управління людським капіталом.

6. У роботі доведено, що для АТ «Укрзалізниця» підвищення продуктивності праці має системоутворюючий і стратегічний характер, оскільки безпосередньо впливає на функціонування національної транспортної системи, логістичну безпеку держави та інтеграцію України до європейського транспортного простору. Запропонована програма використання резервів продуктивності праці, яка поєднує технологічну модернізацію, організаційно-управлінські перетворення, розвиток людського капіталу та механізми залучення

міжнародних фінансових ресурсів, формує цілісну модель переходу до інтенсивної парадигми розвитку.

7. Прогнозна оцінка результативності запропонованих заходів підтвердила їх високу економічну обґрунтованість і стратегічну доцільність. Очікуване зростання продуктивності праці, доходів і валового прибутку за умов стримування темпів зростання витрат створює передумови для поступового фінансового відновлення підприємства, підвищення його інвестиційної привабливості та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності в європейському транспортно-логістичному середовищі.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що управління продуктивністю праці має розглядатися не як допоміжна функція, а як ключовий елемент стратегічного управління розвитком АТ «Укрзалізниця». Запропоновані в роботі теоретичні узагальнення та практичні рекомендації мають високий рівень прикладної значущості, можуть бути використані в управлінській практиці підприємства та створюють наукове підґрунтя для подальших досліджень проблем ефективного використання трудових ресурсів у великих інфраструктурних компаніях в умовах трансформаційної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Banker R. D., Charnes A., Cooper W. W. Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis. Management Science (Contemporary Revision 2023).
2. Burda M. Aggregate labor productivity. IZA. World of labour: web-site. URL: <https://wol.iza.org/articles/aggregate-labor-productivity/long>
3. Буряк П. Ю., Карпінський Б. А., Григор'єва М. І. Економіка праці й соціально-економічні відносини: Навч. посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 440 с.
4. Герасименко О. О., Синиця С. М. Аналітика продуктивності праці: нові підходи та цифрові інструменти. Економіка та держава. 2024. № 2. С. 14–21.
5. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Підручник. – К.: Знання, 2006. – 560 с.
6. Грішнова О. А., Бех В. В. Людський капітал і продуктивність праці в умовах трансформації економіки // Демографія та соціальна економіка. 2023. № 2. С. 22–34.
7. Гуменюк В. Я., Рошик І. А. Менеджмент продуктивності: Навчальний посібник. – Рівне: НУВГП, 2010. – 203 с.
8. Гаустова В. Є., Решетняк О. І. Продуктивність праці як фактор конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації // Проблеми економіки. 2021. № 3. С. 115–121.
9. Економічний аналіз діяльності підприємства [Текст] : навч. посібник / Г. В. Савицька. – 3-тє вид., випр. і доп. – Київ: Знання, 2007. – 668 с.
10. European Commission. Labour Productivity and Competitiveness Report. – Brussels, 2022. – 141 p.
11. EEAS. Ukraine opens its first railway line with European track width standard, boosting the country's integration with the European Union. URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/ukraine-opens-its-first-railway-line-european-track-width-standard-boosting-country%E2%80%99s-integration_en

12. EY. Ukraine Advances Railway Market Reform with New Draft Law. URL: https://www.ey.com/en_ua/insights/infrastructure/ukraine-advances-railway-market-reform-with-new-draft-law
13. Зайцев Ю. К. Макроекономіка: підручник для магістрів (розділ «Продуктивність та економічне зростання»). Київ: КНЕУ, 2023. 450 с.
14. ZV. Чому «Укрзалізниця» 3 місяці не публікує статистику по середній зарплаті. URL: <https://zv.zp.ua/226829-2-chomu-ukrzaliznicja-3-misjaci-ne-publikuie-statistiku-po-serednij-zarplati/>
15. ILO. Global Productivity Trends 2023. – Geneva: International Labour Organization, 2023. – 132 p.
16. Ipsos Report 2025. Human-Centric Productivity: Trends and Measurement. URL: <https://www.ipsos.com/>
17. Interfax Ukraine. Закон про безпеку та інтероперабельність залізничного транспорту планується ухвалити у 2025 році. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/1115213.html>
18. Jan Sauermann. Performance measures and worker productivity. IZA. World of labour: web-site. URL: https://wol.iza.org/search?types%5B0%5D=1&search_phrase=How+does+monetary+policy+affect+labor+demand+and+labor+productivity%3F
19. Кирич Н. Роль людського фактора у підвищенні ефективності роботи підприємства. / Н. Кирич // Україна: аспекти праці. – 2008. – №5
20. Колот А. М., Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. – Київ: КНЕУ, 2020. – 420 с.
21. Кубіній Н. Ю., Маргітич В. В. Продуктивність праці в контексті інноваційного розвитку підприємств // Економіка та суспільство. 2021. № 27. С. 1–7.
22. Кубіній Н., Завадяк Р., Гудзовата Л. The human factors of the national economic development: a comparative analysis of Poland and Ukraine. Conference Proceedings – VIII International Scientific Conference Determinants of Regional Development. 2021. № 2. P. 331–334.

23. Кучіна С. Є., Майстро Р. Г. Продуктивність праці як ключовий чинник ефективності виробничої діяльності підприємства // Вісник НТУ «ХП». Економічні науки. 2022. № 1. С. 45–51.
24. Майданюк Н. Ю., Коваль Н. І. Аналіз продуктивності праці як інструмент підвищення ефективності підприємства // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2020. Вип. 38. С. 112–117.
25. Мікловда В. П., Кубіній Н. Ю., Мошак С. М. Рейтинг конкурентоспроможності України за критерієм ефективності праці. Демографія та соціальна економіка. 2015. № 3. С. 199–208.
26. Національний банк України. Інфляційний звіт (жовтень 2025). Розділ: «Ринок праці та продуктивність».
27. OECD. Compendium of Productivity Indicators 2022. – Paris: OECD Publishing, 2022. – 158 p.
28. OECD. Measurement of Productivity in the Digital Age: Updated Framework 2024. URL: <https://www.oecd.org/>
29. OECD. Productivity and the Digital Economy. – Paris: OECD Publishing, 2024. – 190 p.
30. Офіційний сайт АТ «Укрзалізниця» URL: <https://www.uz.gov.ua/>
31. Потоцька О. А., Побережна Н. М. Продуктивність праці: сутність та функції. Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я. 2019. Ч. III. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/210556958.pdf>
32. Пономаренко В. С., Ястремська О. М. Економічна ефективність підприємства: теорія і практика : монографія. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 356 с.
33. Railway Supply. Ukrzaliznytsia faces staff shortages: how the company plans to address the shortage of specialists. URL: <https://www.railway.supply/ukrzaliznytsia-faces-staff-shortages-how-the-company-plans-to-address-the-shortage-of-specialists/>
34. Ревенко А. Продуктивність праці в сучасних умовах. / А. Ревенко //

Україна: аспекти праці. 2008. № 2

35. Рубцов А., Погребняк А. Роль мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці персоналу в рамках реалізації кадрової політики на підприємстві. Актуальні проблеми економіки та управління. 2015. № 9. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/41663>

36. Саллі В. І., Шевченко О. О. Управління продуктивністю праці в системі підвищення ефективності діяльності підприємства // Економічний аналіз. 2021. Т. 31, № 2. С. 89–96.

37. Семикіна М. В., Пасєка С. Р. Продуктивність праці та мотивація персоналу: сучасні виклики // Соціально-економічні проблеми і держава. 2022. № 1. С. 67–74.

38. Шевченко Л. С. Управління продуктивністю в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Вісник економічної науки України. 2024. № 1 (46). С. 102–110.

39. Шерінг: сучасний тренд, що відкриває майбутнє. Мукачевонет: веб-сайт, 24 жовтня 2022. URL: <https://www.mukachevo.net/ua/news/index>

40. Тимош І. М. Економіка праці: Навчальний посібник. Тернопіль: Астон, 2001. 347 с.

41. Федулова Л. І., Марченко О. С. Визначення резервів підвищення продуктивності праці на підприємствах // Економіка підприємства: теорія і практика. 2021. С. 215–228.

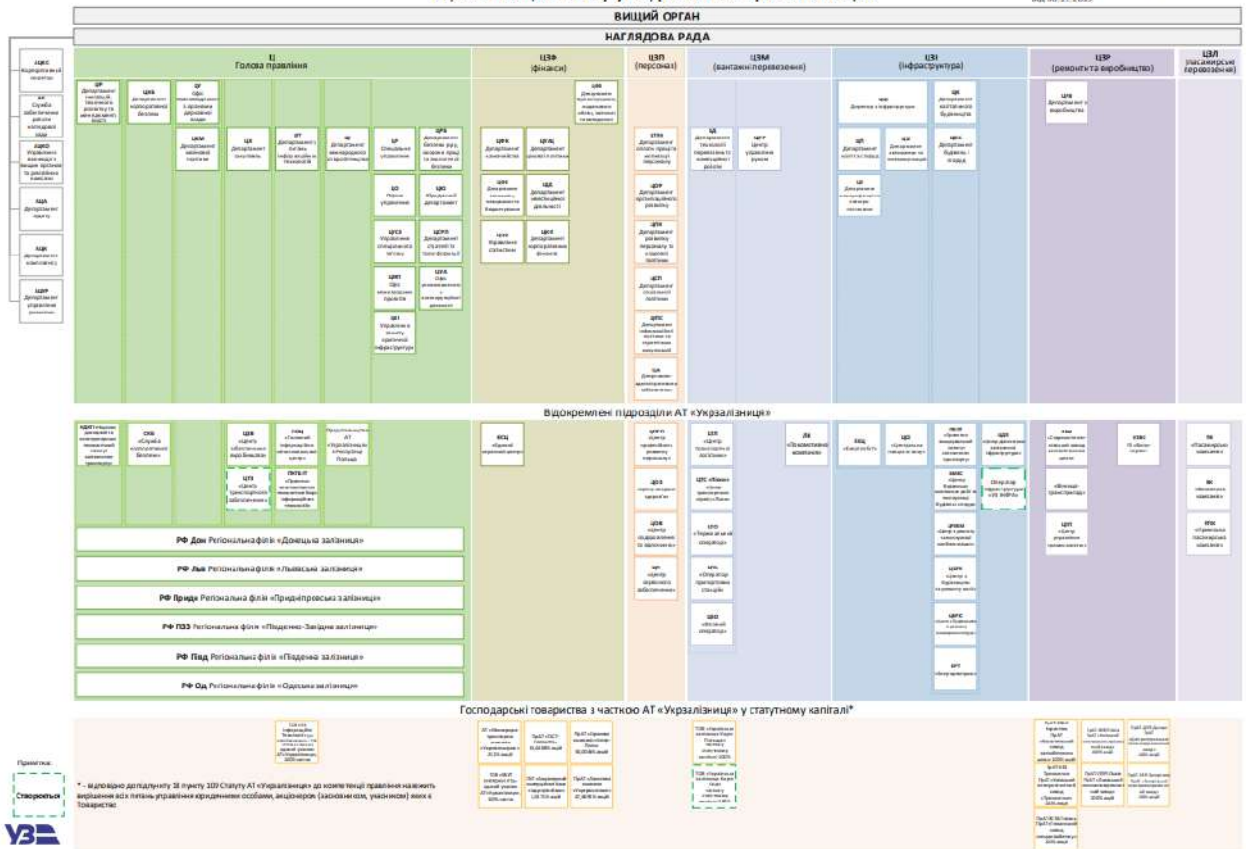
42. Федулова Л. І., Марченко О. С. Ефективність діяльності підприємства в умовах цифрової економіки: монографія. – Київ: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2021. – 312 с.

43. Филиппова І. Г. Економіка праці і соціально-трудова відносинами: конспект лекцій. Луганськ: Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, 2012. – 191 с.

44. World Bank. Productivity Growth in Emerging Economies. – Washington, DC, 2021. – 174 p.

Організаційна структура АТ «Укрзалізниця»

Додаток 1 до проголошеної А-16/19-25 Ком.т. засідання наглядової ради АТ «Укрзалізниця» від 16.11.2025



**БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
на 31-е грудня 2020 року**

Підприємство: Акціонерне товариство «Українська залізниця»
Територія: Україна
Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство
Вид економічної діяльності: Вантажний залізничний транспорт
Середня кількість працівників: 244 103
Адреса, телефон: 03150, м. Київ, вул. Єжи Гедройця, 5 тел. 465-05-52

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КОПФГ
за КВЕД

2020 12 31
40075815
8038200000
230
49.20

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Форма № 1 Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	45 814 512	45 829 803
первісна вартість	1001	46 053 346	46 115 007
накопичена амортизація	1002	238 834	285 204
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6 656 848	7 219 396
Основні засоби:	1010	181 913 090	177 051 559
первісна вартість	1011	469 636 969	477 262 964
знос	1012	287 723 879	300 211 405
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
знос довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	737 115	729 058
інші фінансові інвестиції	1035	379 141	379 141
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	12 614	10 709
Відстрочені податкові активи	1045	94 455	187 901
Інші необоротні активи	1090	13 895 811	13 884 517
Усього за розділом I	1095	249 503 586	245 292 084
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	8 642 735	8 230 602
виробничі запаси	1101	8 020 356	7 805 867
незавершене виробництво	1102	244 129	115 474
готова продукція	1103	368 057	302 049
товари	1104	10 193	7 212
Поточні біологічні активи	1110	63	33
Дебіторська заборгованість за продукцію товари роботи послуги	1125	317 648	216 193
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	697 408	231 268
з бюджетом	1135	163 877	237 283
у тому числі з податку на прибуток	1136	103 871	100 834
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	384 961	261 977
Поточні фінансові інвестиції	1160	2 014 715	-
Гроші та їх еквіваленти:	1165	6 480 809	2 340 987
Готівка	1166	347	210
Рахунки в банках	1167	5 404 314	2 325 894
Витрати майбутніх періодів	1170	21 119	10 767
Інші оборотні активи	1190	260 955	244 582
Усього за розділом II	1195	18 984 290	11 773 692
III. Необоротні активи утримувані для продажу та групи вибуття	1200	-	96 162
Баланс	1300	268 487 876	257 161 938

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	229 879 115	229 879 115
Капітал у дооцінках	1405	–	–
Додатковий капітал	1410	18 891 765	18 891 599
Резервний капітал	1415	–	–
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(36 899 201)	(49 171 477)
Неоплачений капітал	1425	–	–
Вилучений капітал	1430	–	–
Неконтрольована частка	1490	–	–
Усього за розділом I	1495	211 871 679	199 599 237
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	–	–
Довгострокові кредити банків	1510	1 660 876	1 508 426
Інші довгострокові зобов'язання	1515	23 631 001	23 587 699
Довгострокові забезпечення	1520	3 093 268	3 479 048
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	3 093 268	3 479 048
Цільове фінансування	1525	16 672	35 113
Усього за розділом II	1595	28 401 817	28 610 286
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	–	–
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	13 179 052	14 311 134
товари роботи послуги	1615	4 452 627	3 732 018
розрахунками з бюджетом	1620	796 629	1 014 617
у тому числі з податку на прибуток	1621	–	–
розрахунками зі страхування	1625	433 220	410 044
розрахунками з оплати праці	1630	1 667 365	1 619 984
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1 912 089	1 661 332
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	749 205	749 205
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	–	–
Поточні забезпечення	1660	2 947 728	2 641 040
Доходи майбутніх періодів	1665	24 578	22 600
Інші поточні зобов'язання	1690	2 051 887	2 790 441
Усього за розділом III	1695	28 214 380	28 952 415
IV. Зобов'язання пов'язані з необоротними активами утримуваними для продажу та групами вибуття	1700	–	–
Баланс	1900	268 487 876	257 161 938

Підписано і затверджено до випуску від імені акціонерного товариства «Українська залізниця» 31 березня 2021 року:

В.о. голови правління

І. Юрик

Головний бухгалтер

Т. Рябчук

**БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
на 31-е грудня 2021 року**

Підприємство: Акціонерне товариство «Українська залізниця»

Дата (рік, місяць, число)
за СДРПОУ

2021 | 12 | 31

40075815

Територія: Україна

за КАТОТТГІ

UA8000000000006247

Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство

за КОПФГ

72

Вид економічної діяльності: Вантажний залізничний транспорт

за КВЕД

49.20

Середня кількість працівників: 232 837

Адреса, телефон: 03150, м. Київ, вул. Єжи Гелдройца, 5 тел. 465-05-52

Одиниця виміру: тис. грн без десятикового знака

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	45 829 803	45 872 699
первісна вартість	1001	46 115 007	46 207 953
накопичена амортизація	1002	285 204	335 254
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 219 396	7 197 110
Основні засоби:	1010	177 051 559	177 571 162
первісна вартість	1011	477 262 964	489 704 344
Знос	1012	300 211 405	312 133 182
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
знос довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	729 058	856 191
інші фінансові інвестиції	1035	379 141	407 215
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	10 709	8 634
Відстрочені податкові активи	1045	187 901	284 238
Інші необоротні активи	1090	13 884 517	13 885 620
Усього за розділом I	1095	245 292 084	246 082 869
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	8 230 602	9 283 111
виробничі запаси	1101	7 805 867	8 797 627
незавершене виробництво	1102	115 474	136 843
готова продукція	1103	302 049	342 251
Товари	1104	7 212	6 390
Поточні біологічні активи	1110	33	69
Дебіторська заборгованість за продукцію товарів роботи послуги	1125	216 193	332 530
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	231 268	462 607
з бюджетом	1135	237 283	188 026
у тому числі з податку на прибуток	1136	100 834	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	261 977	257 039
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти:	1165	2 340 987	2 264 048
Готівка	1166	210	405
Рахунки в банках	1167	2 325 894	2 237 158
Витрати майбутніх періодів	1170	10 767	10 300
Інші оборотні активи	1190	244 582	274 699
Усього за розділом II	1195	11 773 692	13 072 429
III. Необоротні активи утримувані для продажу та групи вибуття	1200	96 162	217 978
Баланс	1300	257 161 938	259 373 276

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пабовий) капітал	1400	229 879 115	229 879 115
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	18 891 599	18 901 640
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(49 171 477)	(49 413 499)
Неоплачений капітал	1425	-	-
Видучений капітал	1430	-	-
Неконтрольована частка	1490	-	-
Усього за розділом I	1495	199 599 237	199 367 256
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	1 508 426	1 666 630
Інші довгострокові зобов'язання	1515	23 587 699	31 443 691
Довгострокові забезпечення	1520	3 479 048	3 590 326
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	3 479 048	3 590 326
Цільове фінансування	1525	35 113	91 369
Усього за розділом II	1595	28 610 286	36 792 016
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	1 120 000
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	14 311 134	5 175 727
товари роботи послуги	1615	3 732 018	5 948 282
розрахунками з бюджетом	1620	1 014 617	760 698
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	410 044	41 665
розрахунками з оплати праці	1630	1 619 984	284 181
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1 661 332	3 304 528
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	749 205	128 318
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточні забезпечення	1660	2 641 040	3 050 214
Доходи майбутніх періодів	1665	22 600	86 917
Інші поточні зобов'язання	1690	2 790 441	3 313 474
Усього за розділом III	1695	28 952 415	23 214 004
IV. Зобов'язання пов'язані з необоротними активами утримуваними для продажу та групами вибуття			
Баланс	1700	-	-
	1900	257 161 938	259 373 276

Підписано і затверджено до випуску від імені акціонерного товариства «Українська залізниця» 23 травня 2022 року:

Член правління

С.А.Ліщенко

Головний бухгалтер

Т.С.Рябчук

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
на 31-е грудня 2022 р.

Підприємство: АТ «Укрзалізниця»

Дата (рік, місяць, число)	2022	12	31
за СДРІОУ	40075815		
за КАТОГТГ 1	UA80000000000624772		
за КОІФГ	230		
за КВЕД	49.20		

Територія: Україна
Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство
Вид економічної діяльності: Вагтяжний залізничний транспорт
Середня кількість працівників: 210 742
Адреса, телефон: 03150, м. Київ, вул. Святи Георгія, 5 тел. 309-72-20

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Форма № 1

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	9	200 331	257 894
первісна вартість	1001		535 585	645 022
накопичена амортизація	1002		335 254	387 128
Незавершені капітальні інвестиції	1005	9	7 197 110	8 115 056
Основні засоби:	1010	9	223 243 530	208 755 908
первісна вартість	1011		535 376 712	548 104 518
накопичена амортизація	1012		312 133 182	339 348 610
Інвестиційна нерухомість	1015		–	–
Довгострокові біологічні активи:	1020		–	–
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021		–	–
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022		–	–
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	10	856 191	703 861
інші фінансові інвестиції	1035	10	407 215	239 176
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		8 634	8 664
Відстрочені податкові активи	1045	21	284 238	–
Інші необоротні активи	1090	11	13 885 620	13 886 320
Усього за розділом I	1095		246 082 869	231 966 879
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	12	9 283 111	10 916 274
виробничі запаси	1101		8 797 627	10 389 586
незавершене виробництво	1102		136 843	139 761
готова продукція	1103		342 251	378 678
Товари	1104		6 390	8 249
Поточні біологічні активи	1110		69	19
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	1125	13	332 530	1 309 966
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	14	462 607	2 892 667
з бюджетом	1135	15	188 026	598 577
у тому числі з податку на прибуток	1136	37	–	227 097
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		–	–
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13	257 039	207 529
Поточні фінансові інвестиції	1160	10	–	–
Гроші та їх еквіваленти:	1165	16	2 264 048	789 887
Готівка	1166		405	363
Рахунки в банках	1167		2 237 158	752 479
Витрати майбутніх періодів	1170	13	10 300	6 318
Інші оборотні активи	1190	15,18	274 699	881 007
Усього за розділом II	1195		13 072 429	17 602 244
III. Необоротні активи утримувані для продажу та групи вибуття	1200	9	217 978	–
Баланс	1300		259 373 276	249 569 123

Пасив	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	17	229 879 115	229 879 115
Капітал у дооцінках	1405		–	–
Додатковий капітал	1410		18 901 640	18 884 747
Резервний капітал	1415		–	–
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		(49 413 499)	(58 142 676)
Неоплачений капітал	1425		–	–
Видучений капітал	1430		–	–
Неконтрольована частка	1490		–	–
Усього за розділом I	1495		199 367 256	190 621 186
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		–	–
Довгострокові кредити банків	1510	18	1 666 630	3 974 313
Інші довгострокові зобов'язання	1515	38	31 443 691	38 911 782
Довгострокові забезпечення	1520	20	3 590 326	2 728 899
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		3 590 326	2 728 899
Цільове фінансування	1525	25	91 369	6 469
Усього за розділом II	1595		36 792 016	45 621 463
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	18	1 120 000	1 061 960
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	38	5 175 727	950 156
товари, роботи, послуги	1615	22	5 948 282	4 216 014
розрахунками з бюджетом	1620	23	760 698	301 390
у тому числі з податку на прибуток	1621		–	–
розрахунками зі страхування	1625	22	41 665	25 642
розрахунками з оплати праці	1630	22	284 181	170 535
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	26	3 304 528	2 656 075
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	22	128 318	–
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		–	–
Поточні забезпечення	1660	38	3 050 214	3 406 054
Доходи майбутніх періодів	1665	22,25	86 917	129 721
Інші поточні зобов'язання	1690	38	3 313 474	408 927
Усього за розділом III	1695		23 214 004	13 326 474
IV. Зобов'язання пов'язані з необоротними активами утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		–	–
Баланс	1900		259 373 276	249 569 123

Загальна сума зобов'язань станом на 31 грудня 2022 року дорівнює сумі рядків 1595, 1695 та 1700 і становить 58 947 937 тис. грн (станом на 31 грудня 2021 рік: 60 006 020 тис. грн).

Підписано і затверджено до випуску від імені акціонерного товариства «Українська залізниця» 31 березня 2023 року:

Голова правління

Світлана Лященко

Головний бухгалтер

Тамара Рябчун

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
на 31-е грудня 2023 р.

Підприємство: АТ «Укрзалізниця»
Територія: Україна
Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство
Вид економічної діяльності: Вантажний залізничний транспорт
Середня кількість працівників: 187 620
Адреса, телефон: 03150, м. Київ, вул. Сяк Гедройця, 5 тел. (044) 309 72 20

Дата (рік, місяць, число)
за СДРНОУ
за КАТОТТГ
за КОПФГ
за КВЕД

2023	12	31
		40075815
		UA80000000000624772
		230
		49.20

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	9	257 894	387 392
первісна вартість	1001		645 022	784 878
накопичена амортизація	1002		387 128	397 486
Незавершені капітальні інвестиції	1005	9	8 115 056	11 532 450
Основні засоби:	1010	9	208 755 908	214 238 335
первісна вартість	1011		548 104 518	564 046 172
накопичена амортизація	1012		339 348 610	349 807 837
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи:	1020		-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021		-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	10	703 861	632 556
інші фінансові інвестиції	1035	10	239 176	239 221
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		8 664	8 065
Відстрочені податкові активи	1045		-	-
Інші необоротні активи	1090	11	13 886 320	13 874 844
Усього за розділом I	1095		231 966 879	240 912 863
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	12	10 916 274	12 921 706
виробничі запаси	1101		10 389 586	12 252 427
незавершене виробництво	1102		139 761	188 950
готова продукція	1103		378 678	469 379
товари	1104		8 249	10 950
Поточні біологічні активи	1110		19	79
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	13	1 309 966	1 368 532
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	14	2 892 667	954 064
з бюджетом	1135	15	598 577	1 422 938
у тому числі з податку на прибуток	1136	37	227 097	625 965
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13	207 529	194 035
Поточні фінансові інвестиції	1160	10	-	-
Гроші та їх еквіваленти:	1165	16	789 887	14 267 170
Готівка	1166		363	283
Рахунки в банках	1167		752 479	14 215 021
Витрати майбутніх періодів	1170	13	6 318	7 143
Інші оборотні активи	1190	15,18	881 007	312 156
Усього за розділом II	1195		17 602 244	31 447 823
III. Необоротні активи утримувані для продажу та групи вибуття	1200		-	-
Баланс	1300		249 569 123	272 360 686

Пасив	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	17	229 879 115	229 879 115
Капітал у дооцінках	1405		–	–
Додатковий капітал	1410		18 884 747	18 841 110
Резервний капітал	1415		–	–
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		(58 142 676)	(54 767 862)
Неоплачений капітал	1425		–	–
Видучений капітал	1430		–	–
Неконтрольована частка	1490		–	–
Усього за розділом I	1495		190 621 186	193 952 363
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		–	–
Довгострокові кредити банків	1510	18	3 974 313	10 736 577
Інші довгострокові зобов'язання	1515	38	38 911 782	47 141 587
Довгострокові забезпечення	1520	20	2 728 899	2 905 196
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		2 728 899	2 905 196
Цільове фінансування	1525	25	6 469	300 424
Усього за розділом II	1595		45 621 463	61 083 784
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	18	1 061 960	–
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	38	950 156	2 744 811
товари, роботи, послуги	1615	22	4 216 014	4 695 430
розрахунками з бюджетом	1620	23	301 390	509 202
у тому числі з податку на прибуток	1621		–	–
розрахунками зі страхування	1625	22	25 642	36 394
розрахунками з оплати праці	1630	22	170 535	187 863
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	26	2 656 075	2 577 934
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	22	–	1 513 228
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		–	–
Поточні забезпечення	1660	38	3 406 054	4 199 619
Доходи майбутніх періодів	1665	22,25	129 721	205 819
Інші поточні зобов'язання	1690	38	408 927	654 239
Усього за розділом III	1695		13 326 474	17 324 539
IV. Зобов'язання пов'язані з необоротними активами утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		–	–
Баланс	1900		249 569 123	272 360 686

Загальна сума зобов'язань станом на 31 грудня 2023 року дорівнює сумі рядків 1595 та 1695 і становить 78 408 323 тис. грн (станом на 31 грудня 2022 року: 58 947 937 тис. грн).

Підписано і затверджено до випуску від імені акціонерного товариства «Українська залізниця» 29 березня 2024 року:

Член правління

Антон Мішин

Головний бухгалтер

Тамара Рябчун

**БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
на 31-е грудня 2024 р.**

Підприємство: АТ «Укрзалізниця»
Територія: Україна
Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство
Вид економічної діяльності: Вантажний залізничний транспорт
Середня кількість працівників²: 178 616
Адреса, телефон: 03150, м. Київ, вул. Єжи Гедройця, 5 тел. (044) 309 72 20

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ
за КАТОТТГ¹
за КОПФГ
за КВЕД

2024	12	31
40075815		
UA8000000000062472		
230		
49.20		

Одиниця виміру: тис. грн без десяткового знака

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	9	387 392	477 480
первісна вартість	1001		784 878	993 549
накопичена амортизація	1002		397 486	516 069
Незавершені капітальні інвестиції	1005	9	11 532 450	12 128 754
Основні засоби:	1010	9	214 238 335	221 751 115
первісна вартість	1011		564 046 172	583 767 179
накопичена амортизація	1012		349 807 837	362 016 064
Інвестиційна нерухомість	1015		–	–
Довгострокові біологічні активи:	1020		–	–
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021		–	–
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022		–	–
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	10	632 556	685 395
інші фінансові інвестиції	1035	10	239 221	286 202
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		8 065	7 394
Відстрочені податкові активи	1045		–	–
Інші необоротні активи	1090	11	13 874 844	13 874 611
Усього за розділом I	1095		240 912 863	249 210 951
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	12	12 921 706	12 321 974
виробничі запаси	1101		12 252 427	11 492 022
незавершене виробництво	1102		188 950	119 414
готова продукція	1103		469 379	701 741
Товари	1104		10 950	8 797
Поточні біологічні активи	1110		79	8
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	13	1 368 532	1 077 480
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	14	954 064	492 558
з бюджетом	1135	15	1 422 938	2 493 743
у тому числі з податку на прибуток	1136		625 965	859 896
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		–	–
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13	194 035	124 747
Поточні фінансові інвестиції	1160		–	–
Гроші та їх еквіваленти:	1165	16	14 267 170	13 020 303
Готівка	1166		283	806
Рахунки в банках	1167		14 215 021	12 915 731
Виграти майбутніх періодів	1170	13	7 143	7 077
Інші оборотні активи	1190	15	312 156	289 974
Усього за розділом II	1195		31 447 823	29 827 864
III. Необоротні активи утримувані для продажу та групи вибуття	1200		–	–
Баланс	1300		272 360 686	279 038 815

Пасив	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (паєвий) капітал	1400	17	229 879 115	229 879 115
Капітал у дооцінках	1405		–	–
Додатковий капітал	1410		18 841 110	18 809 034
Резервний капітал	1415		–	–
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		(54 767 862)	(59 945 601)
Неоплачений капітал	1425		–	–
Видучений капітал	1430		–	–
Неконтрольована частка	1490		–	–
Усього за розділом I	1495		193 952 363	188 742 548
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		–	–
Довгострокові кредити банків	1510	18	10 736 577	10 212 308
Інші довгострокові зобов'язання	1515	18,19, 25,38	47 141 587	56 058 651
Довгострокові забезпечення	1520	20	2 905 196	4 411 680
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		2 905 196	4 411 680
Цільове фінансування	1525	25	300 424	1 183 902
Усього за розділом II	1595		61 083 784	71 866 541
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		–	–
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	18,38	2 744 811	2 869 967
товари, роботи, послуги	1615	22	4 695 430	3 441 539
розрахунками з бюджетом	1620	23	509 202	459 454
у тому числі з податку на прибуток	1621		–	–
розрахунками зі страхування	1625	22	36 394	148 501
розрахунками з оплати праці	1630	22	187 863	586 760
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	26	2 577 934	2 741 571
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	22	1 513 228	–
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		–	–
Поточні забезпечення	1660	38	4 199 619	5 198 439
Доходи майбутніх періодів	1665	22,25	205 819	482 403
Інші поточні зобов'язання	1690	18,38	654 239	2 501 092
Усього за розділом III	1695		17 324 539	18 429 726
IV. Зобов'язання пов'язані з оборотними активами утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		–	–
Баланс	1900		272 360 686	279 038 815

Загальна сума зобов'язань станом на 31 грудня 2024 року дорівнює сумі рядків 1595 та 1695 і становить 90 296 267 тис. грн (станом на 31 грудня 2023 року: 78 408 323 тис. грн).

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

² Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підписано і затверджено до випуску від імені акціонерного товариства «Українська залізниця» 28 березня 2025 року:

Член правління

Сяген Лященко

Головний бухгалтер

Тамара Рябчук

Підприємство: акціонерне товариство «Українська залізниця»

Дата (рік місяць число)
за СДРП/ОУ

КОДИ		
2020	12	31
40075815		

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
за 2020 р.

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За аналогічний період	
		За звітний період	попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів робіт послуг)	2000	74 463 799	89 711 801
Собівартість реалізованої продукції (товарів робіт послуг)	2050	(73 312 169)	(80 327 539)
Валовий:			
Прибуток	2090	1 151 630	9 384 262
Збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	600 400	5 347 910
Адміністративні витрати	2130	(707 849)	(808 757)
Витрати на збут	2150	(50 177)	(96 179)
Інші операційні витрати	2180	(9 171 354)	(4 666 852)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	-	9 160 384
Збиток	2195	(8 177 350)	-
Дохід від участі в капіталі	2200	17 127	86 965
Інші фінансові доходи	2220	187 345	251 056
Інші доходи	2240	348 859	142 569
Фінансові витрати	2250	(4 232 434)	(3 847 662)
Втрати від участі в капіталі	2255	(9 320)	(8 237)
Інші витрати	2270	(19)	(1 398 709)
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	-	4 386 366
Збиток	2295	(11 865 792)	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	2300	93 446	(1 889 017)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	-	2 497 349
Збиток	2355	(11 772 346)	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За аналогічний період	
		За звітний період	попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного збитку асоційованих та спільних підприємств	2415	10 220	73 138
Інший сукупний збиток	2445	(469 601)	(608 496)
Інший сукупний збиток до оподаткування	2450	(459 381)	(535 358)
Податок на прибуток пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний збиток після оподаткування	2460	(459 381)	(535 358)
Сукупний збиток (сума рядків 2350 2355 та 2460)	2465	(12 231 727)	1 961 991
Чистий прибуток, що належить:			
власникам материнської компанії	2470	-	-
неконтрольованій частці	2475	-	-
Сукупний (збиток)/дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	-	-
неконтрольованій частці	2485	-	-

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні витрати	2500	16 811 584	21 565 220
Витрати на оплату праці	2505	33 525 654	36 171 151
Відрахування на соціальні заходи	2510	7 222 232	7 748 146
Амортизація	2515	12 852 086	12 440 561
Інші операційні витрати	2520	12 635 330	7 994 811
Разом	2550	83 046 886	85 919 889

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	229 879 115	229 879 115
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(51,21103)	10,86375
Скоригований чистий прибуток на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Підписано і затверджено до випуску від імені акціонерного товариства «Українська залізниця» 31 березня 2021 року:

В.о. голови правління

І. Юрик

Головний бухгалтер

Т. Рябчук

Підприємство: Акціонерне товариство «Українська залізниця»

Дата (рік місяць число)
за СДРІОУ

КОДИ		
2021	12	31
40075815		

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
за 2021 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За аналогічний період	
		За звітний період	попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів робіт послуг)	2000	84 674 253	74 463 799
Собівартість реалізованої продукції (товарів робіт послуг)	2050	(81 604 402)	(73 312 169)
Валовий:			
Прибуток	2090	3 069 851	1 151 630
Збиток	2095		–
Інші операційні доходи	2120	3 830 449	600 400
Адміністративні витрати	2130	(863 743)	(707 849)
Витрати на збут	2150	(38 435)	(50 177)
Інші операційні витрати	2180	(3 099 657)	(9 171 354)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	2 898 465	–
Збиток	2195	–	(8 177 350)
Дохід від участі в капіталі	2200	132 272	17 127
Інші фінансові доходи	2220	60 959	187 345
Інші доходи	2240	966 296	348 859
Фінансові витрати	2250	(3 724 859)	(4 232 434)
Втрати від участі в капіталі	2255	–	(9 320)
Інші витрати	2270	(1 744)	(19)
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	331 389	–
Збиток	2295	–	(11 865 792)
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	2300	96 336	93 446
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	–	–
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	427 725	–
Збиток	2355	–	(11 772 346)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За аналогічний період	
		За звітний період	попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	–	–
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	–	–
Накопичені курсові різниці	2410	–	–
Частка іншого сукупного збитку асоційованих та спільних підприємств	2415	–	10 220
Інший сукупний збиток	2445	(273 540)	(469 601)
Інший сукупний збиток до оподаткування	2450	(273 540)	(459 381)
Податок на прибуток пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	–	–
Інший сукупний збиток після оподаткування	2460	(273 540)	(459 381)
Сукупний збиток (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	154 185	(12 231 727)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні витрати	2500	20 793 625	16 811 58
Витрати на оплату праці	2505	37 154 462	33 525 62
Відрахування на соціальні заходи	2510	7 992 475	7 222 22
Амортизація	2515	12 610 720	12 852 08
Інші операційні витрати	2520	7 116 526	12 635 32
Разом	2550	85 667 808	83 046 88

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	229 879 115	229 879 115
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1,86065	(51,2111)
Скоригований чистий прибуток на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Підписано і затверджено до випуску від імені акціонерного товариства «Українська залізниця» 23 травня 2022 року:

Член правління

С.А.Лященко

Головний бухгалтер

Т.С.Рябчун

Підприємство: Акціонерне товариство «Українська залізниця»

Дата (рік місяць число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2022	12	31
40075815		

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД) за 2022 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів робіт послуг)	2000	26	75 034 627	85 456 069
Собівартість реалізованої продукції (товарів робіт послуг)	2050	28	(73 670 575)	(82 209 016)
Валовий:				
Прибуток	2090		1 364 052	3 247 053
Збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	32	11 782 108	3 036 320
Адміністративні витрати	2130	29	(241 375)	(315 862)
Витрати на збут	2150	30	(13 632)	(38 435)
Інші операційні витрати	2180	31	(12 831 210)	(3 030 611)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток	2190		59 943	2 898 465
Збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	132 272
Інші фінансові доходи	2220	33	244 843	60 959
Інші доходи	2240	32	9 980 729	966 296
Фінансові витрати	2250	33	(3 596 955)	(3 724 859)
Втрати від участі в капіталі	2255		(28 501)	-
Інші витрати	2270	32	(16 018 648)	(1 744)
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	2290		-	331 389
Збиток	2295		(9 358 589)	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	2300	21	(284 238)	96 336
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350		-	427 725
Збиток	2355		(9 642 827)	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного збитку асоційованих та спільних підприємств	2415		(12 846)	-
Інший сукупний збиток	2445	20	924 899	(273 540)
Інший сукупний збиток до оподаткування	2450		912 053	(273 540)
Податок на прибуток пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний збиток після оподаткування	2460		912 053	(273 540)
Сукупний збиток (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		(8 730 774)	154 185

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500		18 640 327	20 068 542
Витрати на оплату праці	2505		33 239 220	37 154 462
Відрахування на соціальні заходи	2510		7 216 131	7 992 475
Амортизація	2515		12 588 145	12 610 720
Інші операційні витрати	2520		15 112 314	7 829 296
Разом	2550		86 796 137	85 655 495

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600	17	229 879 115	229 879 115
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		(41.94738)	1.86065
Скоригований чистий прибуток на одну просту акцію	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Підписано і затверджено до випуску від імені акціонерного товариства «Українська залізниця» 31 березня 2023 року:

Голова правління

Євген Лященко

Головний бухгалтер

Тамара Рябчун

Підприємство: Акціонерне товариство «Українська залізниця»

Дата (рік місяць число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2023	12	31
40075815		

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
за 2023 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів робіт послуг)	2000	26	92 617 631	75 034 627
Собівартість реалізованої продукції (товарів робіт послуг)	2050	28	(83 949 608)	(73 670 575)
Валовий:				
Прибуток	2090		8 668 023	1 364 052
Збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	32	2 660 996	11 782 108
Адміністративні витрати	2130	29	(247 282)	(241 375)
Витрати на збут	2150	30	(14 298)	(13 632)
Інші операційні витрати	2180	31	(5 685 315)	(12 831 210)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток	2190		5 382 124	59 943
Збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	10	15 683	-
Інші фінансові доходи	2220	33	1 103 030	244 843
Інші доходи	2240	32	3 240 350	9 980 729
Фінансові витрати	2250	33	(4 128 203)	(3 596 955)
Втрати від участі в капіталі	2255		(1 957)	(28 501)
Інші витрати	2270	32	(560 914)	(16 018 648)
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	2290		5 050 113	-
Збиток	2295		-	(9 358 589)
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	2300	21	(6 021)	(284 238)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350		5 044 092	-
Збиток	2355		-	(9 642 827)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		733	(12 846)
Інший сукупний дохід	2445	20	(207 863)	924 899
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		(207 130)	912 053
Податок на прибуток пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		(207 130)	912 053
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		4 836 962	(8 730 774)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500		23 541 713	18 640 327
Витрати на оплату праці	2505		37 195 550	33 239 220
Відрахування на соціальні заходи	2510		7 970 893	7 216 131
Амортизація	2515		12 955 836	12 588 145
Інші операційні витрати	2520		8 372 401	15 112 314
Разом	2550		90 036 393	86 796 137

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600		229 879 115	229 879 115
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		–	–
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	17	21,94	(41,95)
Скоригований чистий прибуток на одну просту акцію	2615		–	–
Дивіденди на одну просту акцію	2650		–	–

Підписано і затверджено до випуску від імені акціонерного товариства «Українська залізниця» 29 березня 2024 року:

Член правління

Андрій Мішин

Головний бухгалтер

Тамара Рябчук

Підприємство: Акціонерне товариство «Українська залізниця»

Дата (рік місяць число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2024	12	31
40075815		

**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
за 2024 рік**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів робіт послуг)	2000	26	102 870 908	92 617 631
Собівартість реалізованої продукції (товарів робіт послуг)	2050	28	(97 185 606)	(83 949 608)
Валовий:				
Прибуток	2090		5 685 302	8 668 023
Збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	32	1 927 627	2 660 996
Адміністративні витрати	2130	29	(255 904)	(247 282)
Витрати на збут	2150	30	(8 999)	(14 298)
Інші операційні витрати	2180	31	(8 469 575)	(5 685 315)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток	2190		-	5 382 124
Збиток	2195		(1 121 549)	-
Дохід від участі в капіталі	2200	10	68 142	15 683
Інші фінансові доходи	2220	33	1 702 721	1 103 030
Інші доходи	2240	32	1 524 544	3 240 350
Фінансові витрати	2250	33	(4 822 649)	(4 128 203)
Втрати від участі в капіталі	2255	10	-	(1 957)
Інші витрати	2270	32	(57 943)	(560 914)
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	2290		-	5 050 113
Збиток	2295		(2 706 734)	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	2300	21	(4 076)	(6 021)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350		-	5 044 092
Збиток	2355		(2 710 810)	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		(403)	733
Інший сукупний дохід	2445	20	(1 477 261)	(207 863)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		(1 477 664)	(207 130)
Податок на прибуток пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		(1 477 664)	(207 130)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		(4 188 474)	4 836 962

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500		29 782 810	23 541 713
Витрати на оплату праці	2505		42 215 996	37 195 550
Відрахування на соціальні заходи	2510		9 063 415	7 970 893
Амортизація	2515		13 468 277	12 955 836
Інші операційні витрати	2520		11 552 412	8 372 401
Разом	2550		106 082 910	90 036 393

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600		229 879 115	229 879 115
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		–	–
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	17	(11,79)	21,94
Скоригований чистий прибуток на одну просту акцію	2615		–	–
Дивіденди на одну просту акцію	2650		–	–

Рядок 2180 «Інші операційні витрати» включає витрати по нарахуванню резерву під очікувані кредитні збитки за торговою та іншою дебіторською заборгованістю в сумі 572 918 тис. грн (2023 рік: 73 923 тис. грн) (Примітка 31).

Підписано і затверджено до випуску від імені акціонерного товариства «Українська залізниця» 28 березня 2025 року:

Член правління

Євген Лященко

Головний бухгалтер

Тамара Рябчун

ЗГОДА

здобувача освіти Державного університету економіки і технологій про перевірку кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату та розміщення в Репозитарії ДУЕТ

Я, *Нагорний Роман Романович*, підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Стверджую, що кваліфікаційна магістерська робота **«Обґрунтування проекту використання резервів підвищення продуктивності праці на підприємстві»** виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавав і не одержував недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають покликання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомлений. Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформований, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» згадана робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ) та ознайомлений з умовами такого розміщення.

14.01.2025

Р.Р. Нагорний