

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Управління корпоративним навчанням на державному підприємстві»

Виконала: студентка 4 курсу, групи ЕЛ-41  
Спеціальності  
0281 «Публічне управління та  
адміністрування»  
Освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та адміністрування»  
Ніка МІРОШНІЧЕНКО

Керівник наукової роботи:  
кандидат економічних наук, доцент  
кафедри економіки та менеджменту  
Марина МАКСИМОВА

Рецензент: завідувач кафедри митної справи  
та товарознавства ННІ Державного  
податкового університету. к.е.н., доц  
Сергій ТКАЧЕНКО

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
Факультет економічний  
Кафедра економіки та менеджменту  
Освітньо-кваліфікаційний рівень перший (бакалаврський)  
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

«06» червня 2025 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**  
**МІРОШНІЧЕНКО Ніки Володимирівни**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління корпоративним навчанням на державному підприємстві»  
керівник роботи Максимова Марина Валеріївна, к.е.н., доцент кафедри  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
затвержені наказом вищого навчального закладу від 15.04.2025 року № 2101-5/953

2. Строк подання студентом роботи «05» червня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

- Дослідити сутність системи корпоративного навчання, визначити основні проблеми та сучасні тенденції її розвитку. Обґрунтувати важливість активної ролі працівника в освітньому процесі.

- Запропонувати метод організації корпоративного навчання на основі концепції створення цінності, що дозволить виявити джерела підвищення ефективності навчального процесу.

- Оцінити діяльність АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» та ознайомитися із системою корпоративного навчання, що застосовується.

- Запропонувати заходи з підвищення ефективності управління та розвитку системи корпоративного навчання, що враховує соціально-трудові характеристики працівника з метою підвищення його професійної компетентності.

## 4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом: Розвиток і форми корпоративного навчання
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: Заходи з вдосконалення управління корпоративним навчанням АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи; оформлення списку використаних джерел.
5	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
6	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «03» грудня 2024 р.

**Здобувач вищої освіти**

\_\_\_\_\_ ( підпис )

**Ніка МІРОШНІЧЕНКО**

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ ( підпис )

**Марина МАКСІМОВА**

**Гарант освітньої програми**

\_\_\_\_\_ ( підпис )

**Ганна ЗАДНЄПРОВСЬКА**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. РОЗВИТОК І ФОРМИ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ.....	8
1.1. Сутність корпоративного навчання та фактори його актуалізації.....	8
1.2. Дослідження сутності системи корпоративного навчання.....	15
1.3. Створення цінності як метод організації процесу корпоративного навчання.....	20
РОЗДІЛ 2. ЗАХОДИ З ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ НАВЧАННЯМ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» .....	32
2.1. Загальна характеристика ПАТ "УКРЗАЛІЗНИЦЯ»».....	32
2.2. Аналіз джерел формування коштів АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» та ефективності їх використання .....	39
2.3. Напрями підвищення ефективності управління корпоративним навчанням АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» .....	46
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	59
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена зростаючим значенням корпоративного навчання в умовах економічних і технологічних трансформацій, а також загостренням проблеми кадрового дефіциту. Постійні технологічні зміни скорочують життєвий цикл знань, призводять до появи нових видів діяльності, трансформації характеру трудових функцій, що формує потребу в оновлених професійних компетенціях.

Нестача кваліфікованих кадрів перетворюється на критичну проблему для роботодавців, зокрема в частині пошуку та залучення спеціалістів необхідного профілю. У зв'язку з цим корпоративне навчання стає стратегічним інструментом формування і розвитку кадрового потенціалу.

Для збереження конкурентоспроможності організацій необхідно не лише розширювати масштаби внутрішнього навчання, а й збільшувати інвестиції в розвиток персоналу. Водночас виникає суперечність: зростаючі витрати на навчання не завжди корелюють із змінами у професійній діяльності працівників, що свідчить про низьку ефективність існуючих підходів.

Актуальною є проблема оцінювання результативності корпоративного навчання, адже наявні системи оцінки здебільшого не відображають реальний внесок навчальних заходів у досягнення цілей як організації, так і окремого працівника.

Це зумовлює необхідність розробки дієвих механізмів управління системою корпоративного навчання, орієнтованих на формування релевантних компетенцій працівників у динамічному середовищі.

До ключових чинників неефективності корпоративного навчання належать розбіжності у цілях його основних учасників та відсутність мотивації працівників до засвоєння й застосування нових знань.

Одним із перспективних напрямів вирішення зазначених проблем є переосмислення ролі працівника в системі корпоративного навчання. Нагальним стає урахування соціально-трудова характеристик працівника під

час планування й реалізації навчального процесу. Попри те, що це питання порушується у науковій літературі, на практиці відповідні підходи залишаються фрагментованими та несистемними.

У сукупності викладене свідчить про теоретичну та прикладну значущість проведеного дослідження.

Теоретичні та методологічні засади корпоративного управління, управління персоналом і знаннями висвітлені в роботах провідних вітчизняних науковців, зокрема О.В. Бородієнко, Н.М. Жовнір, А.М. Колосок І.М. Литовченко, В.І. Тимцюник, а також зарубіжних дослідників - Р. Акоффа, І. Ансоффа, І. Адізеса, Р.Л. Дафта, П. Друкера, М. Мескона, М. Портера, Е.Х. Шейна.

Особливості функціонування та розвитку системи корпоративного навчання проаналізовано у працях таких авторів, як А. Мелоун, П. Боксолл, Дж. Коул та ін. Вони досліджують як окремі аспекти управління навчальними процесами, так і роль організаційного контексту в побудові ефективної освітньої системи в межах підприємства.

Попри вагомий внесок згаданих дослідників у розвиток теорії та практики корпоративного навчання, слід констатувати відсутність цілісного підходу до управління й розвитку цієї системи. Переважна більшість робіт зосереджена на організації та змісті окремих навчальних програм або курсів, а не на системному підході до управління корпоративним навчанням як стратегічним ресурсом організації.

Мета дослідження - розробити інструменти та методи управління і розвитку системи корпоративного навчання на державному підприємстві з урахуванням зростаючої ролі працівника в цьому процесі.

Для досягнення мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Дослідити сутність системи корпоративного навчання, визначити основні проблеми та сучасні тенденції її розвитку. Обґрунтувати важливість активної ролі працівника в освітньому процесі.

2. Запропонувати метод організації корпоративного навчання на основі концепції створення цінності, що дозволить виявити джерела підвищення ефективності навчального процесу.

3. Оцінити діяльність АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» та ознайомитися із системою корпоративного навчання, що застосовується.

4. Запропонувати заходи з підвищення ефективності управління та розвитку системи корпоративного навчання, що враховує соціально-трудова характеристики працівника з метою підвищення його професійної компетентності.

Об'єкт дослідження - система корпоративного навчання державного підприємства.

Предмет дослідження - управлінські відносини, що виникають у процесі розвитку системи корпоративного навчання АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ».

Теоретико-методологічну основу дослідження складають закони економіки, сучасні теорії управління та організаційного розвитку, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, які вивчають розвиток корпоративного навчання. Методи дослідження: порівняння, узагальнення, аналіз і синтез, системний підхід - застосовані до різних аспектів організаційного розвитку, зокрема до формування ефективної системи корпоративного навчання.

Теоретичні положення кваліфікаційної роботи бакалавра доповідалися на VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством».

Структура та зміст дослідження повністю відповідають об'єкту, меті та завданням дослідження. Кваліфікаційна робота бакалавра складається з вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел із 43 позиції та додатків. Робота ілюстрована аналітичним матеріалом, який представлений у 11 таблицях і 10 графічних рисунках.

## РОЗДІЛ 1. РОЗВИТОК І ФОРМИ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ

### 1.1. Сутність корпоративного навчання та фактори його актуалізації

Кадровий дефіцит в Україні набуває все більшої гостроти, охоплюючи ключові сектори економіки, зокрема освіту, охорону здоров'я, будівництво, ІТ, агропромисловий комплекс та промислове виробництво. Основними причинами цього явища є масова трудова міграція, залучення до ЗСУ, старіння населення, низька мотивація молоді залишатися в країні, а також розрив між освітніми програмами та потребами ринку праці. Особливо відчутним є дефіцит у висококваліфікованих фахівцях, здатних працювати в умовах цифрової трансформації та воєнного стану. Подолання кадрової кризи вимагає системного підходу: модернізації освіти, створення привабливих умов праці та реалізації дієвої державної політики з підтримки людського капіталу [37].



Рисунок 1.1 - Місце корпоративного навчання у системі взаємовідносин «підприємство - працівник»

*Джерело:* складено автором

Для збереження актуальності компетенцій працівників, а також забезпечення результативності та конкурентоспроможності організацій, керівники дедалі частіше змушені інвестувати у навчання персоналу (рис. 1.1). Це, у свою чергу, призводить до значного зростання витрат на навчальні програми. Однак в умовах сучасної економічної ситуації далеко не кожна організація може дозволити собі такі витрати. У зв'язку з цим зростає інтерес керівників до оцінювання доцільності та очікуваних результатів інвестування в навчання персоналу. Збільшення бюджетів на корпоративне навчання потребує не лише контролю, а й підвищення ефективності використання ресурсів, спрямованих на розвиток людського капіталу.

На підставі експертних оцінок [9, 20, 24] основними чинниками низької ефективності корпоративного навчання є:

- відсутність чіткої ідентифікації реальних потреб у навчанні, що зумовлено розривом між стратегічними завданнями організації та цілями кадрових підрозділів;
- необхідність відриву працівників від робочого процесу під час навчання та невідповідність формату навчальних програм (тривалість, час, місце проведення) індивідуальним можливостям працівника;
- недосконалість змісту навчальних програм: незбалансованість теоретичних і практичних компонентів, обмежений фокус навчання, невідповідність сучасному рівню технологій, низька прикладна цінність;
- відсутність внутрішньої мотивації до навчання, що пов'язано з відсутністю зв'язку між навчальним процесом і особистими цілями працівника;
- недостатньо інформативні методи оцінювання результативності навчання, які дозволяють лише фіксувати витрати та кількість залучених осіб, але не дають уявлення про вплив навчання на загальні результати діяльності організації.

Ці чинники мають системний характер і визначають загальний рівень ефективності корпоративного навчання. Таким чином, серед основних проблем, що ускладнюють реалізацію ефективного навчального процесу в організації, можна виділити: відсутність погодженості між стратегією організації та завданнями кадрових служб, зокрема системи навчання, а також пасивну участь працівника в освітньому процесі. Організації повинні більше зосереджуватись на врахуванні інтересів персоналу, оскільки саме вмотивовані, креативні та готові до постійного розвитку працівники здатні забезпечити досягнення як поточних, так і довгострокових цілей в умовах постійних змін. У зв'язку з цим, підвищення результативності корпоративного навчання є пріоритетним завданням для сучасного керівника, а сам процес навчання - ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності бізнесу.

Попри зростаюче усвідомлення важливості врахування індивідуальних характеристик працівника при організації навчального процесу, практичні підходи залишаються фрагментарними та несистематизованими. Термін «корпоративне навчання» виник у 1960-х роках ХХ століття, однак і досі не сформовано єдиного тлумачення понять «корпоративне навчання» та «система корпоративного навчання».

На практиці корпоративне навчання зазвичай реалізується у форматах [8]:

- професійне навчання;
- додаткова професійна підготовка;
- підвищення кваліфікації.

Підвищення кваліфікації має на меті усунення розриву між наявними та необхідними компетентностями працівника, що заважає ефективному виконанню ним посадових обов'язків. Згідно з даними досліджень, 88% роботодавців використовують корпоративне навчання для підвищення професійного рівня персоналу, а 55% - як інструмент утримання цінних кадрів [26].

У науковій літературі [4, 19, 41] корпоративне навчання розглядається з двох позицій: як комплекс освітніх послуг і як система процесів, що охоплює різноманітні форми, методи та інструменти навчання. Залежно від тривалості та охоплення навчальних програм, виділяють короткострокові та довгострокові формати. У сучасних умовах багато організацій стикаються з труднощами у відриві працівників від основної діяльності для проходження навчання. Згідно з дослідженнями, середній час, який організації можуть виділити на навчання працівника, не перевищує 24 хвилин на тиждень [9]. При цьому й самі працівники не бажають витратити надмірно багато часу на навчання.

Нові технології, високе навантаження та орієнтація на результативність навчання стимулюють скорочення тривалості освітніх модулів. Одним з сучасних підходів є мікронавчання - формат, що передбачає серії коротких навчальних курсів або модулів. Такий формат дозволяє адаптувати освітній процес до індивідуальних потреб працівника: навчання відбувається у зручний час та в обсязі, необхідному для вирішення конкретного завдання. Залежно від масштабу навчання, розрізняють індивідуальне та групове навчання, а також самоосвіту, ініційовану самим працівником. Проте лише 18% компаній підтримують персонал у реалізації індивідуальних освітніх запитів.

Навчання може відбуватися безпосередньо на робочому місці або у корпоративних університетах, а також на базі зовнішніх навчальних установ. Один із сучасних підходів до підвищення ефективності навчання - концепція «навчання в потоці роботи». Вона реалізується, зокрема, у вигляді коротких відео-інструкцій тривалістю 2-3 хвилини, які демонструються працівнику протягом робочого дня.

З огляду на форми взаємодії в навчальному процесі, виділяють пасивні, активні та інтерактивні методи. Розвиток онлайн-освіти дозволив досягти нового балансу між форматами навчання. Однією з ефективних моделей вважається модель 70-20-10, відповідно до якої: 70% знань працівники здобувають у процесі виконання професійної діяльності, 20% - через

взаємодію з іншими людьми, 10% - під час формального навчання. Це співвідношення може змінюватися залежно від специфіки організації. Наприклад, в інноваційних компаніях пріоритетними є неформальні та інтерактивні форми навчання (відповідно: 5% - формальне, 55% - соціальне, 40% - практичне). Натомість у сферах, де важливе чітке дотримання регламентів, частка формального навчання є значно вищою (40%) [41].

Традиційне офлайн-навчання почало поєднуватися з навчанням із використанням телекомунікаційних технологій та електронних пристроїв. Попри збереження актуальності традиційного навчання, розвиток інтернету сприяв активному впровадженню електронного навчання. Навчання через інтернет дозволило організаціям знизити витрати та розширити цільову аудиторію. На основі інтернет-технологій були створені інструменти швидкого дистанційного навчання, підвищення кваліфікації тощо.

Наприкінці ХХ століття почалося формування концепцій інтегрованих форм навчання. З'явилися підходи до навчання в мережі, які поєднували як формалізовані (систематизовані) програми, так і різноманітні неформальні (несистематизовані) форми контенту. Можливість оперативного пошуку рішень у мережі спричинила зменшення популярності тривалих формалізованих онлайн-програм. Навчання поступово трансформується у формат «навчання за запитом».

У сучасних умовах організаціям доступні різноманітні формати навчання персоналу: офлайн-заняття, онлайн-курси, самостійний пошук інформації в інтернеті, використання книг або консультації зі спеціалістами. Основним завданням при формуванні програм корпоративного навчання стає вибір найбільш ефективних способів навчання та формування відповідного контенту.

За результатами дослідження [12], 68% працівників творчих професій у сучасних умовах відчують труднощі з навчанням, зумовлені надмірною кількістю інформації. Така інформація представлена в різних форматах, часто швидко втрачає актуальність, що ускладнює пошук справді потрібного

матеріалу. Це зумовлює потребу в отриманні знань у персоналізованому форматі.

Розвиток штучного інтелекту дав змогу створювати адаптивні системи навчання та рішення для надання контенту на основі нейронних мереж. Навчання стає ще більш персоніфікованим, а системи управління навчанням орієнтовані на скорочення часу пошуку рішень.

Таким чином, виникає можливість розробки програм корпоративного навчання, що враховують соціально-трудова характеристики працівників. На думку фахівців [41], найближчим часом імовірні траєкторії розвитку корпоративного навчання, що представлені на рисунку 1.2:

- формування навчальних програм на основі внутрішньої експертизи працівників (платформи творців знань);

- застосування систем для комплексної оцінки компетентностей і результативності працівників, а також для контролю та оцінювання ефективності виконання ними робочих завдань після навчання (керування результативністю);

- впровадження елементів зворотного зв'язку (регулярні точкові опитування), що дозволяють відстежувати рівень залученості та задоволеності працівників («голос працівника»);

- використання платформ добору та рекомендацій щодо навчання, які агрегують навчальний контент із внутрішніх і зовнішніх джерел;

- уніфікація освітнього контенту та автоматизація пошуку кандидатів з необхідними навичками.

Окрім широкого використання сучасних технологій в організації освітнього процесу, для корпоративного навчання характерним є зміщення фокусу на інтереси самого працівника. Навчання дедалі більше орієнтується на здібності та потреби працівника. Замість орієнтації лише на вузькі професійні навички, з'являється прагнення до розширення можливостей у межах моделей компетентностей та формування корпоративної культури навчання. Електронне навчання за допомогою спеціально розроблених

інструментів і технологій поєднується з унікальним персоналізованим досвідом.

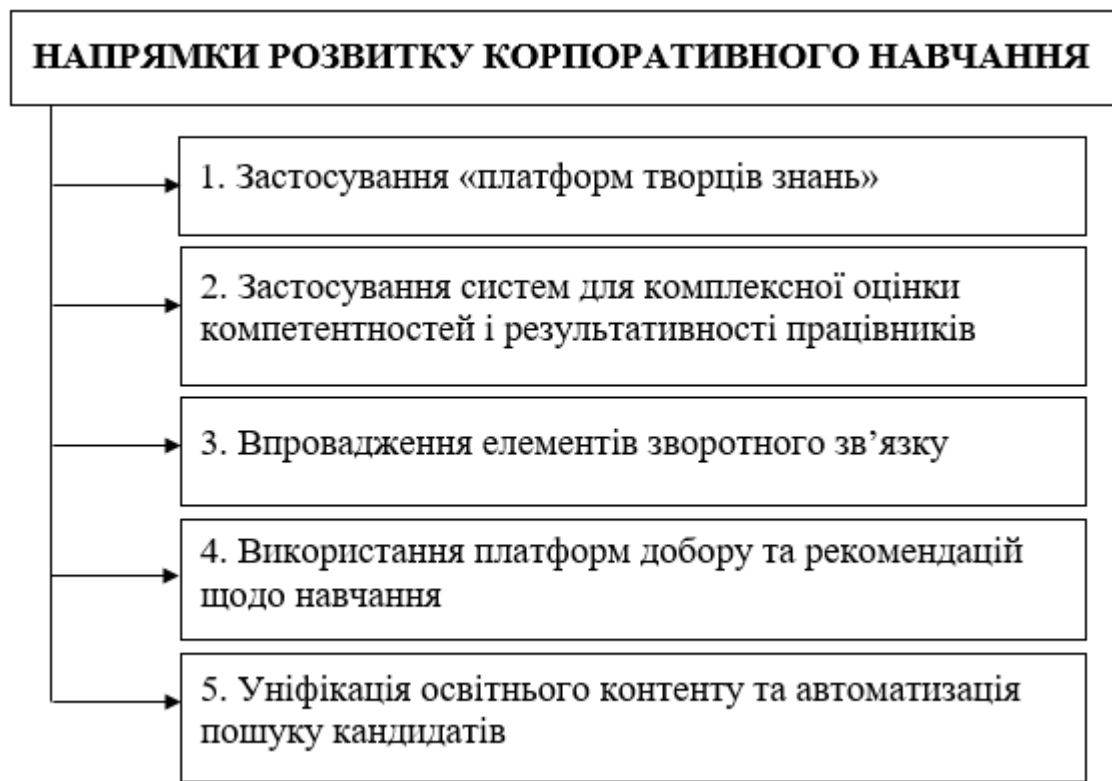


Рисунок 1.2 - Тренди розвитку корпоративного навчання

*Джерело:* складено автором

Сучасні тенденції в корпоративному навчанні спрямовані на розкриття потенціалу працівників для формування їх особистої кар'єрної траєкторії. Однак жодне з існуючих визначень не враховує повною мірою ролі працівника в процесі корпоративного навчання.

У зв'язку з цим головним завданням керівника сучасної організації є створення можливостей для корпоративного навчання з урахуванням індивідуальних потреб працівника та сприяння його особистісному розвитку [12]. За таких умов корпоративне навчання стає ключовим процесом у розвитку як окремих працівників, так і організації загалом.

У межах проведеного дослідження запропоновано авторське визначення корпоративного навчання - це процес, спрямований на подолання

компетентнісних дефіцитів і набуття нових професійних компетенцій працівниками, що враховує їхні соціально-трудова характеристики та специфіку організації з метою забезпечення сталого розвитку.

## 1.2. Дослідження сутності системи корпоративного навчання

Як уже зазначалося у попередньому пункті, сьогодні не існує єдиного загальноприйнятого визначення поняття «система корпоративного навчання».

Так, на думку О.В. Бородієнко [5], система корпоративного навчання - це сукупність заходів, спрямованих на розвиток знань, умінь і навичок персоналу з метою максимально ефективного використання людських ресурсів компанії відповідно до її стратегічних орієнтирів.

О. Баніт розглядає корпоративне навчання як комплекс процесів, структур, форм і типів навчання, які об'єднані спільною методологією, а також каналами донесення цінності навчання до працівників [4].

Інше трактування подає А.М. Колосок система корпоративного навчання - це інтегрована сукупність процесів і заходів, орієнтованих на професійний розвиток персоналу шляхом удосконалення наявних і формування нових компетентностей, що відповідають стратегічним завданням підприємства [14].

У науковій літературі також зустрічається підхід, за яким корпоративне навчання розглядається як цикл тренінгів або короткострокових програм, що спрямовані на розвиток ключових компетенцій персоналу для реалізації стратегічних цілей організації.

Дослідники відзначають низку характерних ознак корпоративного навчання. А.М. Колосок наголошує, що воно повинно бути орієнтоване на формування професійних компетенцій, адаптованих до специфіки діяльності конкретної компанії. І. М. Литовченко підкреслює, що важливою особливістю є наявність єдиної концепції бізнесу та методології, розробленої й упровадженої керівництвом, яка охоплює всі категорії працівників і враховує корпоративні стандарти [18]. І.О. Мартиненко, І.В. Чумаченко, у свою чергу,

виділяють такі ключові ознаки, як підвищення ефективності праці, узгодженість із внутрішніми процесами організації та спрямованість на досягнення стратегічних завдань [19].

Попри різні підходи, більшість визначень не суперечать одне одному, а навпаки - доповнюють загальне розуміння феномену корпоративного навчання.

З огляду на стрімке застарівання знань та зростання дефіциту кваліфікованих кадрів, корпоративне навчання набуває особливої ваги як складова організаційної системи. В умовах сучасних викликів воно має базуватися на стратегічних та оперативних цілях компанії й забезпечувати її стійкий розвиток. Безперервність навчання визнана одним із ключових чинників конкурентоспроможності: згідно з опитуваннями, 79% роботодавців поділяють цю думку.

Однак залишається актуальною проблема узгодження цілей організації, системи корпоративного навчання та індивідуальних цілей працівника.

Традиційно ефективність системи оцінюється за такими показниками:

- загальна вартість навчання;
- кількість працівників, які пройшли навчання у звітному періоді;
- витрати на одного працівника;
- середня тривалість навчання на одного працівника;
- частка витрат на навчання у загальній собівартості;
- вартість одного навчального дня або години;
- частка витрат на навчання у доходах компанії;
- частка витрат на навчання у прибутку;
- співвідношення витрат на навчання до фонду оплати праці;
- рівень плинності кадрів серед працівників, які пройшли навчання;
- зміна результативності працівників на посадовому рівні.

Однак ці індикатори не завжди дозволяють повною мірою оцінити вплив навчання на загальні результати компанії та індивідуальні досягнення працівника. Дослідники пропонують зосередити увагу на оцінці

результативності через бізнес-показники. Наприклад, А.М. Колосок вважає, що навчальні програми повинні бути безпосередньо пов'язані з досягненням бізнес-результатів. Р. Кауфман, І. Келлер, Р. Ваткінс вказують, що ефективність корпоративного навчання вимірюється через поліпшення ключових показників ефективності (КРІ) працівників, які, у свою чергу, сприяють реалізації стратегічних завдань компанії. Вони також зазначають, що успіх навчання залежить від відповідності цілей навчання та індивідуальних КРІ працівника.

Одним з найбільш визнаних підходів до оцінки є чотирирівнева модель Кіркпатріка, що передбачає оцінку:

1. реакції учасників;
2. рівня засвоєних знань;
3. змін у поведінці на робочому місці;
4. впливу навчання на бізнес-показники.

Ще одним поширеним підходом є методика М. Бира [31], яка дозволяє обчислити рентабельність інвестицій у навчання (ROI), зіставивши чистий прибуток із витратами.

Таблиця 1.1 - Показники ефективності системи корпоративного навчання

Показник	Опис способу вимірювання
Коефіцієнт дефіциту компетентностей	Частка працівників, чий рівень професійної компетентності не відповідає вимогам займаної посади, у загальній чисельності персоналу підприємства або структурного підрозділу.
Коефіцієнт відповідності професійної компетентності вимогам посади	Частка працівників, чий рівень компетентності відповідає встановленим вимогам до посади (є необхідним і достатнім), у загальній чисельності персоналу. Також дозволяє виявити працівників із надлишковим рівнем компетентності.
Коефіцієнт зростання професійної компетентності	Динаміка змін рівня професійної компетентності працівника, підрозділу або організації в цілому після проходження навчання.
Коефіцієнт укомплектованості кадрового резерву	Частка працівників, зарахованих до кадрового резерву, у загальній чисельності персоналу. Дозволяє оцінити рівень сформованості внутрішнього резерву для просування працівників.

*Джерело:* складено автором

З огляду на цілі системи корпоративного навчання, доцільно враховувати також додаткові показники ефективності (табл. 1.1):

- коефіцієнт дефіциту компетентностей;
- коефіцієнт відповідності професійної компетентності вимогам посади;
- коефіцієнт зростання професійної компетентності;
- коефіцієнт наповнення кадрового резерву.

Комплексне (системне) бачення процесу корпоративного навчання дозволяє підвищити його результативність. Такий підхід передбачає послідовну логіку дій: від визначення політики та ресурсного забезпечення до оцінки потреб у навчанні, безпосереднього проведення освітнього процесу та подальшого аналізу результатів (рис. 1.3).

У більшості підходів структура корпоративного навчання поділяється на три основні етапи [7, 18]. Назви цих етапів можуть варіюватися, однак зміст залишається спільним.

1. Підготовчий етап. На цьому етапі формується профіль майбутніх учасників освітнього процесу, визначається їхня мотивація, очікування та рівень зацікавленості в навчанні. Аналіз первинної реакції на навчання дозволяє спрогнозувати ефективність подальшого засвоєння знань. Варто зазначити, що позитивна реакція не гарантує автоматичного здобуття необхідних компетенцій, натомість негативна - значно знижує потенційну результативність.

2. Основний етап (етап навчання). На цьому етапі визначаються зміст, формат, терміни, місце та графік навчання. Його організація базується на результатах підготовчого етапу. Розробляється навчальний план і графік з урахуванням усіх можливих бар'єрів для ефективного сприйняття інформації. Результатом етапу навчання є рівень сформованих знань, навичок і ставлень, а також відповідність отриманих результатів очікуванням учасників.

3. Етап практичного застосування. Завдання цього етапу - створення умов для реалізації здобутих компетентностей у професійній діяльності.

Ефективність оцінюється за ступенем впровадження нових знань і навичок у робочі процеси чи індивідуальну діяльність.



Рисунок 1.3 - Система корпоративного навчання як сукупність процесів

*Джерело:* складено автором

Система корпоративного навчання також функціонує як цілісний процес взаємодії ключових учасників: замовника (підприємство або окремих підрозділ), виконавця (організаторів освітнього процесу) та безпосередньо працівника, який проходить навчання (рис. 1.4). Результативність такої взаємодії визначається узгодженістю цілей кожного із суб'єктів, а також готовністю до спільного досягнення стратегічних цілей організації [20].

У цій роботі запропоновано таке визначення системи корпоративного навчання:

Система корпоративного навчання - це сукупність процесів, методик і структур, спрямованих на розвиток персоналу шляхом подолання дефіциту компетентностей та/або набуття нових професійних компетенцій. Вона враховує соціально-трудова характеристики працівника й особливості організації та має на меті забезпечення сталого розвитку підприємства.



Рисунок 1.4 - Система корпоративного навчання як система учасників

*Джерело:* складено автором

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що система корпоративного навчання є процесом взаємодії всіх учасників, об'єднаних спільною метою. Ключовим елементом цієї системи виступає працівник.

### 1.3. Створення цінності як метод організації процесу корпоративного навчання

У роботі було встановлено, що система корпоративного навчання являє собою процес взаємодії між учасниками цього процесу, яких об'єднує спільна мета. Такими ключовими учасниками є:

- замовник процесу - керівник організації або її підрозділу, який визначає вимоги до результатів та умов навчання;

- виконавець процесу (організатор) - організація, що надає освітні послуги, або внутрішній підрозділ організації, який відповідає за реалізацію освітньої програми. Ним може бути як безпосередньо система корпоративного навчання, так і зовнішній виконавець;

– працівник, який навчається - співробітник, якого направляють на навчання для опанування нових професійних компетенцій та/або усунення дефіциту компетентностей.

У межах традиційної системи корпоративного навчання працівник є пасивним учасником. Під час організації освітнього процесу не враховуються цілі та індивідуальні особливості працівника.

Сучасні тенденції у навчанні персоналу спрямовані на розширення потенціалу працівників на основі аналізу їхніх компетенцій для побудови особистого кар'єрного розвитку. Новітні дослідження показують, що працівники готові навчатися, якщо це сприятиме їхньому зростанню. Отже, завдання сучасного керівника-роботодавця полягає в наданні відповідних можливостей для навчання, які забезпечують особистісний розвиток працівника [6].

Для досягнення цілей кожен учасник освітнього процесу виконує свої ролі (рис. 1.5).

Ролі (дії/обов'язки) керівника - замовника процесу корпоративного навчання:

– формулює цілі навчання, необхідні для забезпечення поточних і стратегічних цілей організації. Визначає, які професійні компетенції та на якому рівні будуть потрібні для реалізації організаційних цілей. Формулювання цілей необхідне для встановлення стандартів і критеріїв оцінки результативності освітньої програми;

– організовує аудит соціально-трудових характеристик працівників до початку та після завершення освітньої програми навчання з метою конкретизації освітніх цілей, розробки цільових програм навчання та аналізу змін рівня професійних компетенцій працівника;

– визначає організаційні умови проведення навчання: місце проведення освітньої програми, час, формат і терміни навчання;

– розробляє адаптаційні заходи, що забезпечують можливість застосування працівником нових компетенцій, отриманих у процесі навчання,

формує методи та інструменти оцінки змін у поведінці працівників після навчання.

Керівники часто не приділяють достатньо уваги трансформації поведінки працівників після навчання. Відсутність змін у поведінці не завжди свідчить про неефективність навчання. Однак створення належних організаційних умов надає працівникові можливість активніше проявляти зміни у своїй поведінці [9].

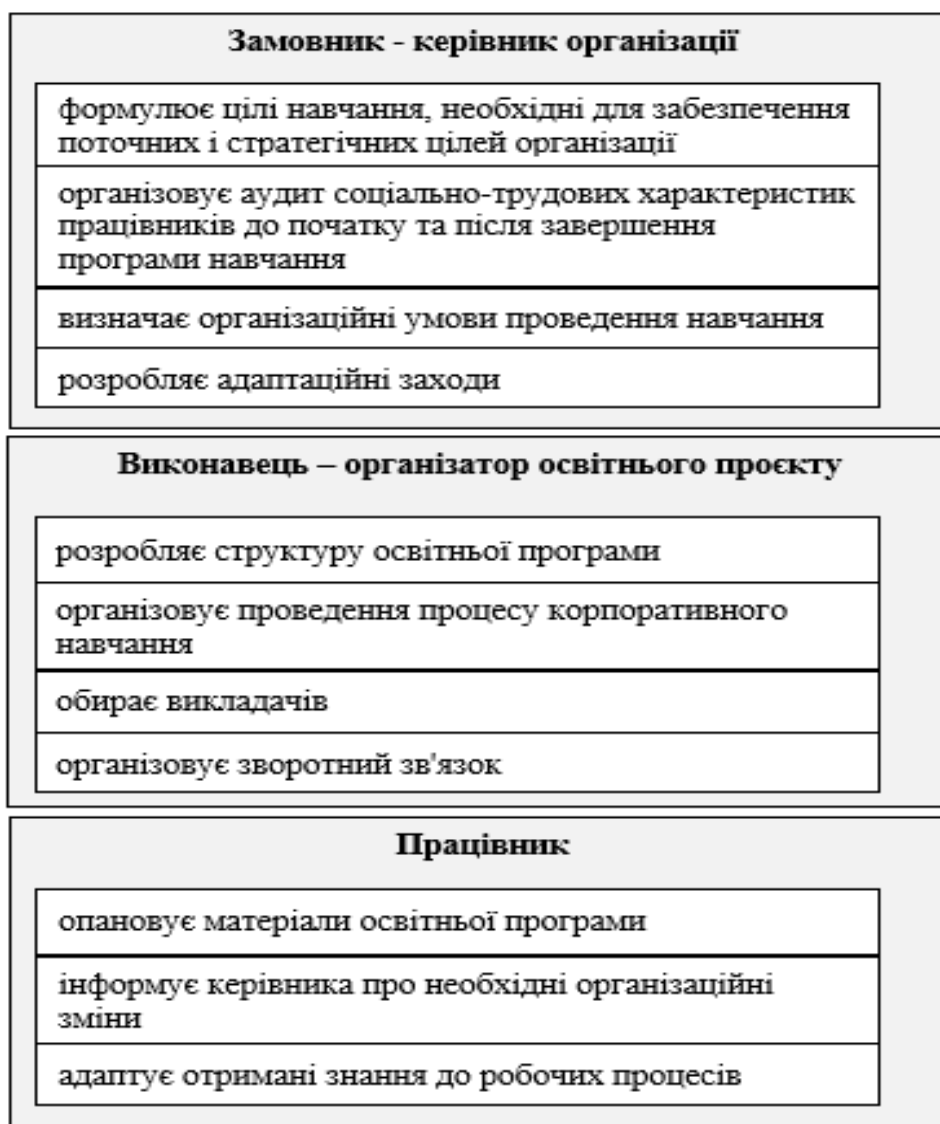


Рисунок 1.5 - Ролі учасників освітнього процесу

*Джерело:* складено автором

Виконавець - організатор освітнього проєкту - виконує такі ролі:

- розробляє структуру освітньої програми відповідно до вимог керівника-замовника;
- організовує проведення процесу корпоративного навчання відповідно до умов і потреб керівника-замовника (місце, час, форма та терміни навчання);
- обирає викладачів, здатних провести навчання в межах освітньої програми максимально ефективно;
- організовує зворотний зв'язок у межах визначеної освітньої програми, а також збір та обробку отриманої інформації.

Ролі працівника, який навчається в межах певної освітньої програми (процесу корпоративного навчання):

- опановує матеріали освітньої програми;
- інформує керівника про необхідні організаційні зміни для забезпечення можливостей застосування отриманих знань у робочих процесах;
- адаптує отримані знання до своїх робочих процесів.

Таблиця 1.2 - Цілі та ролі учасників процесу корпоративного навчання

Учасники процесу корпоративного навчання	Цілі учасників процесу корпоративного навчання	Рольові функції учасників процесу корпоративного навчання
Замовник (керівник)	Підвищення результативності працівників за рахунок підвищення рівня професійної компетентності в рамках освітньої програми.	Визначення мети навчання. Аудит персоналу. Визначення формату навчання. Забезпечення умов для реалізації нових компетенцій.
Виконавець (організатор освітнього процесу)	Забезпечення освоєння навчальними працівниками заданих професійних компетенцій в рамках визначеної освітньої програми.	Забезпечення заданого формату навчання. Розробка структури програм навчання. Підбір викладачів. Атестація. Організація зворотного зв'язку для всіх учасників процесу.
Навчальний (працівник, направлений на навчання)	Професійний розвиток і особистісне зростання.	Освоєння навчального матеріалу. Адаптація отриманих компетенцій до робочих процесів. Формулювання вимог для реалізації отриманих компетенцій у робочому процесі.

*Джерело:* складено автором

Важливо підкреслити, що досягнення цілей кожного з учасників процесу корпоративного навчання залежить від досягнення цілей іншими учасниками [7]. Наприклад, цільові орієнтири працівника формуються під впливом управлінських рішень. У разі помилок в управлінні цілі організації можуть не відповідати цілям працівника. Наприклад, ціль «підвищення продуктивності» може не сприйматися працівником як пов'язана з процесом навчання.

У навчальній групі можуть бути працівники, які негативно ставляться до навчання. Така ситуація може мати такі причини:

- працівник, який навчається, не відчуває потреби в навчанні, оскільки не усвідомлює недостатності своїх поточних компетенцій або не може оцінити необхідність нових компетенцій у майбутньому;
- працівник, який навчається, не бажає вчитися з особистих причин та/або обставин.

Така ситуація виникає, якщо під час направлення на навчання керівництвом організації не враховується реальна компетентність працівника, його фізичні можливості для навчання та рівень вмотивованості.

У випадку, якщо цілі замовника освітнього процесу не відповідають цілям працівника, який навчається, виконавець (освітня організація або внутрішній підрозділ, що відповідає за навчання) також не зможе забезпечити опанування працівником, який навчається, необхідних компетенцій.

Аналогічна ситуація може виникнути, якщо освітня програма не відповідає рівню освіти працівника, не узгоджено можливий час і місце її реалізації або коли працівник не вмотивований до навчання.

Таким чином, можна виокремити основні причини конфлікту цілей основних учасників:

1. невідповідність між цілями керівника та цілями працівника, який навчається;
2. невідповідність між цілями організатора освітнього процесу та цілями керівника;

3. невідповідність між цілями працівника, який навчається, та умовами освітнього процесу.

Для забезпечення результативності системи корпоративного навчання важливо враховувати, що жоден з учасників цього процесу не може досягти своїх цілей незалежно від інших учасників. У зв'язку з цим під час організації процесу корпоративного навчання необхідно враховувати цілі та соціально-трудова характеристики працівника, який навчається, що дасть йому змогу бути активним учасником процесу.

Освітній процес належить до сфери послуг і, на відміну від виробничої сфери, передбачає участь споживача в процесі створення цінності.

Ланцюг створення цінності вперше був запропонований у 1985 році як підхід до виявлення джерел конкурентних переваг шляхом аналізу видів діяльності підприємства та їх взаємозв'язків. Ідея полягає в тому, що організація створює для своїх споживачів певну цінність через послідовність дій, спрямованих на трансформацію ресурсів у кінцевий продукт або послугу.

Як було зазначено вище, система корпоративного навчання - це комплекс взаємопов'язаних процесів, що реалізуються у різних формах, із використанням різноманітних методів і технологій. Ефективність корпоративного навчання залежить від результативності кожного окремого етапу [20].

Кожен процес у межах системи корпоративного навчання є послідовністю дрібніших підпроцесів, орієнтованих на досягнення конкретних результатів. Крім того, система корпоративного навчання - це взаємодія учасників, кожен із яких виконує певну роль і має свої цілі. Такі функції-ролі можуть розглядатися як структурні елементи навчального процесу.

Цікавим представляється сучасний підхід організувати процес корпоративного навчання за принципом ланцюга створення цінності. Це дозволяє виявити точки зростання цінності, що сприяє підвищенню професійної компетентності працівників і зростанню їхньої ефективності.

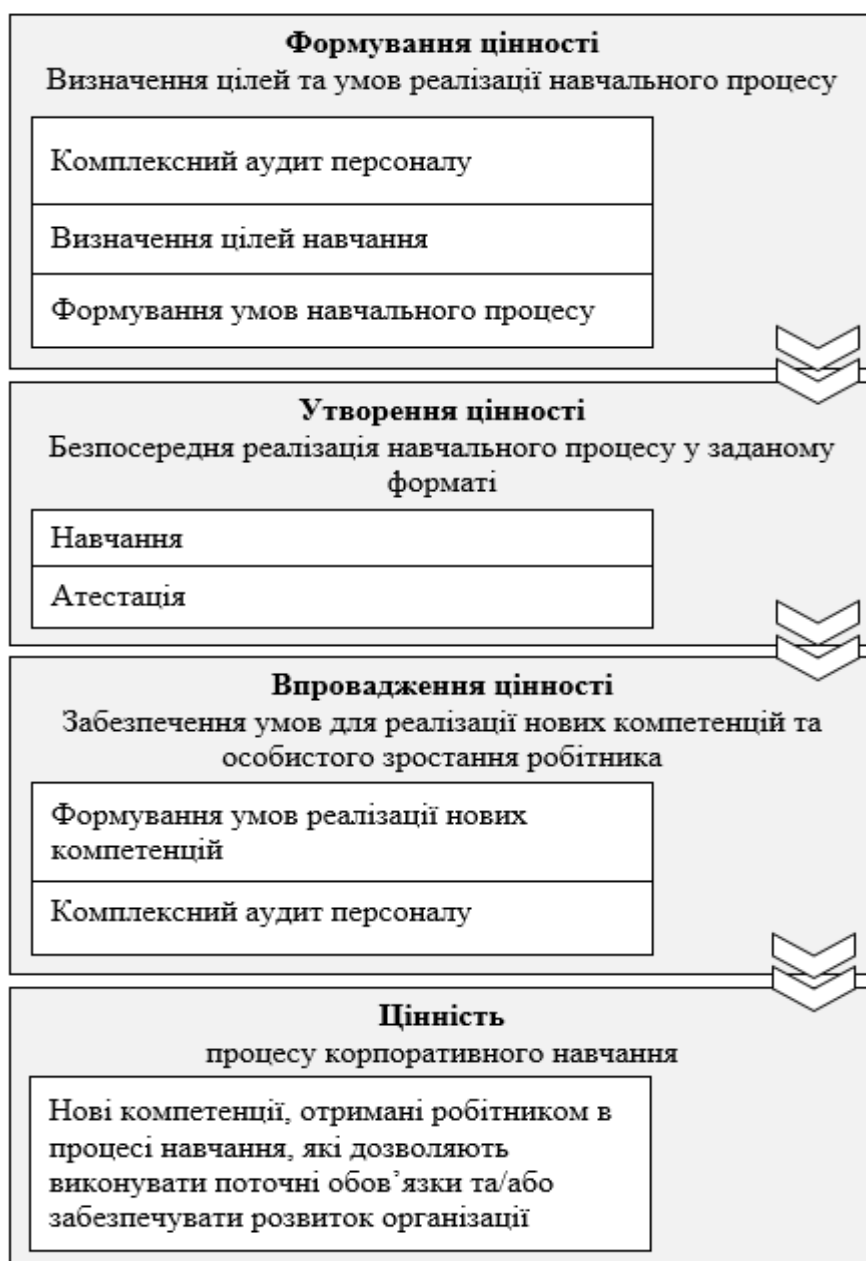


Рисунок 1.6 - Метод організації процесу корпоративного навчання як ланцюга створення цінності

*Джерело:* складено автором

Ланцюг створення цінності в контексті корпоративного навчання є логічною послідовністю дій, що виконуються учасниками процесу навчання відповідно до їхніх ролей, і спрямовані на формування цінності [24].

Результатом цього процесу виступають нові або вдосконалені компетенції працівника, які сприяють його професійній продуктивності, а отже - і досягненню поточних і стратегічних цілей організації.

Пропонується виділяти три узагальнені блоки процесів у межах цього ланцюга (рисунок 1.6):

1. Формування цінності.
2. Створення цінності.
3. Імплементация цінності.

Суть узагальненого процесу «формування цінності» полягає у визначенні цілей і умов реалізації корпоративного навчання. Для підвищення ролі працівника як учасника навчального процесу доцільно виділити три основні етапи [41]:

1. Комплексний аудит персоналу.

Цей етап передбачає визначення поточного стану соціально-трудова характеристик працівників, зокрема рівня професійної компетентності, фізичних можливостей і мотивації до навчання. На основі цих параметрів формулюються цілі навчання.

Учасники процесу: керівник, працівник, який навчається.

Результат: отримані дані щодо поточного стану персоналу з урахуванням соціально-трудова характеристик.

2. Визначення цілей навчання.

На цьому етапі обґрунтовується доцільність і строк навчання конкретного працівника з урахуванням його індивідуальних характеристик та специфіки діяльності організації.

Учасники процесу: керівник, працівник, який навчається.

Результат: індивідуальний план розвитку або навчання, зміст освітньої програми.

3. Формування умов освітнього процесу.

Цей етап передбачає погодження формату, умов і особливостей проведення навчання між усіма учасниками корпоративного навчального процесу. При цьому враховується поточний стан працівників та можливості організації.

Учасники процесу: керівник, працівник, який навчається, організатор навчання.

Результат: визначено терміни, місце проведення й формат освітнього процесу.

У межах узагальненого процесу «створення цінності» здійснюється погодження формату навчання та безпосередня реалізація освітньої програми.

Цей процес складається з двох ключових етапів:

1. Навчання.

Реалізація навчальної програми, включаючи організацію, проведення та супровід навчального процесу.

Учасники процесу: організатор навчання, працівник, який навчається.

Результат: факт проходження та завершення освітньої програми.

2. Атестація.

На цьому етапі обирається метод оцінювання набутих знань і навичок та організовується сам процес оцінювання.

Учасники процесу: керівник, працівник, організатор навчання.

Результат: кількісна оцінка рівня знань і вмінь, отриманих у результаті навчання.

Суть узагальненого процесу «впровадження цінності» полягає у створенні сприятливих умов для використання нових компетенцій на практиці, тобто в реальній трудовій діяльності. Цей процес передбачає два етапи [41]:

1. Створення умов для реалізації нових компетенцій.

Забезпечення можливостей для впровадження набутих у процесі навчання знань і навичок у щоденну роботу працівника.

Учасники процесу: керівник, працівник.

Результат: розширення функціональних обов'язків, постановка нових завдань.

2. Комплексний аудит персоналу після навчання.

Оцінювання змін у соціально-трудовах характеристиках працівника (рівень професійної компетентності, фізичні можливості, мотивація) після завершення навчання.

Учасники процесу: керівник, працівник.

Результат: виявлення якісних і кількісних змін у характеристиках працівника як наслідок навчання.

Таблиця 1.3 - Етапи та результати ланцюга створення цінності в системі корпоративного навчання

Етап процесу	Зміст процесу	Очікуваний результат
<b>Формування цінності</b>		
Комплексне оцінювання персоналу	Визначення поточного стану соціально-трудовах характеристик працівників підприємства з урахуванням рівня професійної компетентності, фізичних можливостей і мотиваційних аспектів.	Дані про актуальний стан працівників за соціально-трудовами параметрами.
Формулювання цілей навчання	Обґрунтування необхідності, актуальності та терміновості навчання конкретного працівника з урахуванням його індивідуальних характеристик та особливостей організації.	Індивідуальний план навчання або розвитку, а також зміст навчальної програми.
Визначення умов освітнього процесу	Узгодження формату та умов навчання між усіма учасниками процесу з урахуванням характеристик персоналу та можливостей організації.	Визначені строки, місце проведення і формат навчання.
<b>Створення цінності</b>		
Проведення навчання	Реалізація навчальної програми: розробка змісту, залучення викладачів, організація процесу згідно з погодженим форматом.	Факт проходження та завершення програми навчання.
Підсумкове оцінювання (атестація)	Визначення рівня засвоєння матеріалу та практичних навичок, здобутих під час навчання.	Кількісна оцінка знань і компетенцій працівника за результатами навчання.
<b>Впровадження цінності</b>		
Створення умов для застосування нових компетенцій	Забезпечення можливості реалізації здобутих знань і навичок у професійній діяльності.	Розширення посадових обов'язків, постановка нових завдань.
Повторний аудит персоналу після навчання	Аналіз змін у соціально-трудовах характеристиках працівників після навчання з метою оцінки ефективності навчального процесу.	Встановлення змін у професійних якостях і мотивації працівника.

*Джерело:* складено автором

Організація процесу корпоративного навчання, що базується на ланцюжку створення цінності, впорядковує виконання ролей кожним учасником відповідно до етапів цього ланцюжка та забезпечує узгодження їхніх цілей [42].

Таблиця 1.4 - Розподіл ролей учасників відповідно до етапів ланцюжка створення цінності процесу корпоративного навчання

Етап процесу	Учасники процесу	Ролеві функції
<b>Формування цінності</b>		
Комплексний аудит персоналу	керівник, працівник, який навчається	керівник: проводить аудит соціально-трудова характеристик працівників; працівник, який навчається: бере участь в аудиті
Визначення цілей навчання	керівник, працівник, який навчається	керівник: визначає цілі навчання; працівник, який навчається: погоджує цілі навчання
Формування умов освітнього процесу	керівник, працівник, який навчається, організатор	керівник: визначає організаційні умови навчання; виконавець-організатор: розробляє структуру програми навчання, підбирає викладачів; працівник, який навчається: погоджує умови навчання
<b>Створення цінності</b>		
Навчання	виконавець-організатор навчання, працівник, який навчається	виконавець-організатор: забезпечує заданий формат навчання; працівник, який навчається: опановує навчальний матеріал
Атестація	виконавець-організатор навчання, працівник, який навчається	виконавець-організатор: проводить атестацію працівників після навчання; працівник, який навчається: проходить атестацію
<b>Впровадження цінності</b>		
Формування умов реалізації нових компетенцій	керівник, працівник, який навчається, виконавець-організатор	керівник: забезпечує умови для реалізації нових компетенцій на робочому місці; виконавець-організатор: організовує зворотний зв'язок для всіх учасників процесу; працівник, який навчається: формулює вимоги для реалізації отриманих компетенцій у робочому процесі, адаптує отримані компетенції до робочих процесів
Комплексний аудит персоналу	керівник, працівник, який навчається	керівник: проводить аудит соціально-трудова характеристик працівників

*Джерело:* складено автором

Аналіз ланцюжка створення цінності процесу корпоративного навчання дозволив ідентифікувати та систематизувати процеси, необхідні для створення цінності, а також виокремити процеси, що мають потенціал для підвищення цінності результату: «Комплексний аудит персоналу» та «Визначення цілей навчання».

Визначення сутності та цільових результатів кожного процесу сприяє забезпеченню узгодженості цілей учасників.

Для підвищення компетентності та забезпечення результативності працівника, який навчається, як кінцевого результату ланцюжка створення цінності процесу корпоративного навчання, передбачено можливість врахування соціально-трудових характеристик працівника під час визначення цілей навчання.

## РОЗДІЛ 2. ЗАХОДИ З ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ НАВЧАННЯМ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

### 2.1. Загальна характеристика ПАТ "УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

АТ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ” - національний залізничний перевізник України, що забезпечує понад 80% вантажних і пасажирських перевезень у країні. Історія українських залізниць бере свій початок ще в ХІХ столітті, коли у 1861 році була відкрита перша залізнична лінія на території сучасної України, що з’єднала Перемишль і Львів. У подальші роки залізнична мережа активно розвивалася під контролем Австро-Угорської та Російської імперій, а пізніше - Радянського Союзу. До 1991 року залізниці України функціонували як частина Міністерства шляхів сполучення СРСР.

Після здобуття незалежності Україна розпочала створення власної транспортної інфраструктури. У 1991 році було засновано Державну адміністрацію залізничного транспорту України, яку з 1993 року офіційно назвали "УКРЗАЛІЗНИЦЯ". Цей орган отримав повноваження з управління всіма залізницями на території держави, об’єднавши окремі регіональні структури в єдину систему.

У 2015 році уряд ухвалив рішення про трансформацію "УКРЗАЛІЗНИЦІ" у публічне акціонерне товариство. У 2018 році компанія офіційно отримала назву АТ " УКРЗАЛІЗНИЦЯ " зі 100% державною власністю (рис. 2.1). Ця реформа мала на меті покращення управління, фінансової прозорості та підготовку до інтеграції у європейський транспортний простір.

Сьогодні "УКРЗАЛІЗНИЦЯ" є однією з найбільших компаній України за чисельністю працівників, обсягами перевезень і довжиною залізничних колій, яка перевищує 20 тисяч кілометрів. Із початком повномасштабної війни в 2022 році компанія стала ключовим елементом національної інфраструктури, забезпечуючи евакуацію населення, перевезення гуманітарної допомоги та підтримку логістичних ланцюгів у складних умовах воєнного часу.

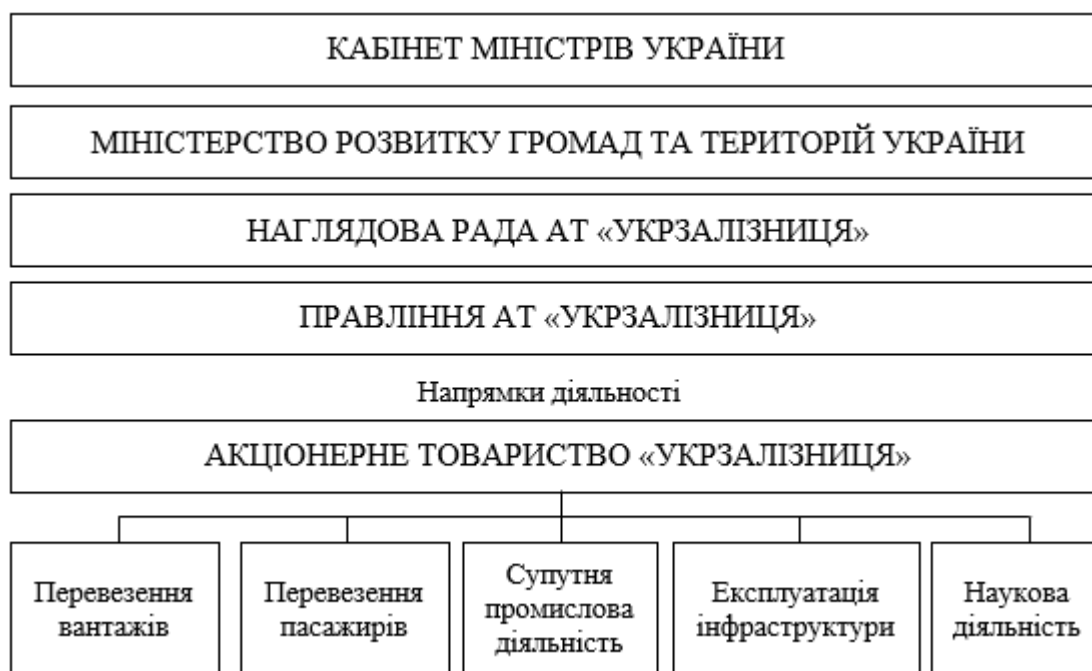


Рисунок 2.1 - Підпорядкування та напрями діяльності АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

*Джерело:* складено автором

Акціонерне товариство "УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ" (АТ "УКРЗАЛІЗНИЦЯ") має складну організаційну структуру, що забезпечує ефективне управління масштабною транспортною системою, яка охоплює всю територію України. Компанія функціонує як вертикально інтегрований холдинг, до складу якого входять філії, дирекції, депо, сервісні підрозділи та допоміжні підприємства. Основна мета такої структури - забезпечити злагоджену роботу всіх елементів залізничної інфраструктури та забезпечити якісні вантажні й пасажирські перевезення.

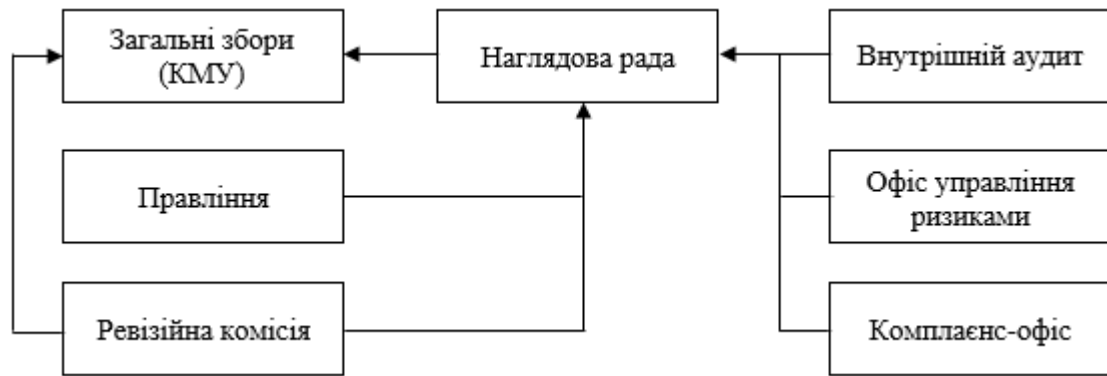


Рисунок 2.2 - Органи управління АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

*Джерело:* складено автором

Ключовим органом управління компанії є Наглядова рада (рис. 2.2), яка здійснює загальний контроль за діяльністю товариства, визначає стратегію розвитку, затверджує фінансові плани та наглядає за дотриманням принципів корпоративного управління. До складу Наглядової ради входять представники держави, незалежні директори та делеговані фахівці з відповідною компетенцією.

Оперативне управління покладено на Правління АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ», яке є виконавчим органом товариства. Правління очолює голова правління, якого призначає Наглядова рада за результатами конкурсного відбору. Правління відповідає за реалізацію стратегії, виконання виробничих і фінансових показників, організацію щоденної діяльності компанії та координацію між структурними підрозділами.

Функціональні напрями діяльності компанії розподілено між окремими філіями, зокрема такими як: філія "Центр транспортної логістики", "Пасажирська компанія", "Українська залізнична швидкісна компанія", "Інфраструктура", "Вокзали України" та інші. Кожна з них має свою управлінську вертикаль, відповідальну за певний сегмент діяльності: вантажні перевезення, пасажирські послуги, обслуговування вокзалів, інфраструктурне забезпечення, ремонт рухомого складу тощо.

З огляду на масштаби діяльності та стратегічне значення для держави, АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» підпорядковується Кабінету Міністрів України через

Міністерство розвитку громад та територій України. При цьому компанія діє на засадах корпоративного управління відповідно до законодавства України, міжнародних стандартів та власного статуту.

Така модель управління дозволяє АТ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ” підтримувати стабільну роботу, оперативно реагувати на виклики та реалізовувати масштабні інфраструктурні проекти в умовах постійних змін.

Після початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 року АТ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ” опинилася в епіцентрі гуманітарної, логістичної та інфраструктурної кризи. Як національний залізничний перевізник, компанія зазнала серйозних матеріальних збитків, одночасно взявши на себе критично важливу роль у забезпеченні евакуації населення, доставки гуманітарної допомоги, військових вантажів і підтримання життєдіяльності країни. Війна змінила всі аспекти діяльності Укрзалізниці - від управління інфраструктурою до безпеки персоналу та пасажирів.

Одним із найболючіших аспектів стали фізичні втрати інфраструктури. Через ракетні удари, артилерійські обстріли та окупацію окремих територій було зруйновано або серйозно пошкоджено сотні кілометрів колій, десятки мостів, станцій, локомотивних та вагонних депо. Частина рухомого складу, зокрема локомотиви, вантажні й пасажирські вагони, була знищена або захоплена в зонах бойових дій. Особливо постраждали регіони сходу та півдня України: Донецька, Луганська, Херсонська та частина Харківської областей. В умовах активних бойових дій ремонт пошкоджених об'єктів ускладнений або взагалі неможливий.

Евакуація мирного населення стала одним із головних завдань АТ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ” у перші тижні та місяці війни. Компанія організувала тисячі евакуаційних рейсів із прифронтових і окупованих міст, вивозячи мільйони українців до безпечніших регіонів України та за кордон. Часто ці рейси здійснювалися в екстремальних умовах - без розкладів, зв'язку чи електропостачання, під постійною загрозою обстрілів. Залізничники працювали цілодобово, часто ризикуючи власним життям. На жаль, під час

виконання службових обов'язків загинули десятки працівників компанії, багато хто зазнав поранень.

Крім безпосередніх втрат і руйнувань, АТ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ” зіткнулася з фінансовими викликами. Зменшення вантажопотоків, безкоштовне перевезення евакуйованих, підвищення витрат на ремонт, охорону, паливо та альтернативне енергозабезпечення призвели до дефіциту ресурсів. При цьому компанія продовжує виконувати свої зобов'язання перед державою та працівниками, не припиняючи перевезень. Фінансову підтримку АТ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ” частково отримує за рахунок міжнародної допомоги, грантів та кредитів, зокрема від ЄС, Світового банку та Європейського банку реконструкції та розвитку.

Одним із головних викликів стала адаптація логістичних маршрутів у нових умовах. З огляду на втрату доступу до морських портів та окупацію частини інфраструктури, компанія була змушена переорієнтувати вантажні перевезення на західні напрямки. Це спричинило значне навантаження на залізничні переходи з країнами Європейського Союзу, а також виявило технічні обмеження, пов'язані з різницею в ширині колії між Україною та країнами ЄС. У відповідь АТ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ” почала реалізовувати проекти з розширення пропускної спроможності прикордонних вузлів, створення логістичних хабів і нових інтермодальних маршрутів.

Крім того, компанія зіштовхнулася з проблемами кібербезпеки. Під час війни зросла кількість спроб хакерських атак на ІТ-системи АТ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ”, включно з системами продажу квитків, логістики та оперативного управління. З метою протидії було вжито заходів щодо посилення захисту цифрової інфраструктури, резервного копіювання даних та координації з урядовими кіберструктурами.

Попри всі труднощі, АТ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ” продовжує виконувати свою місію. Компанія не лише зберегла цілісність системи, але й стала символом стійкості та взаємопідтримки. Завдяки героїзму працівників, швидкому реагуванню керівництва та підтримці міжнародної спільноти, АТ

"УКРЗАЛІЗНИЦЯ" вдалося не допустити колапсу транспортної системи навіть в умовах повномасштабної війни.

У найближчій перспективі основними завданнями залишаються: відновлення пошкодженої інфраструктури, розширення євроколій, інтеграція з логістичними маршрутами ЄС, а також продовження цифрової трансформації. В умовах війни залізниця перетворилася не лише на засіб пересування, а на опору держави, інструмент гуманітарної допомоги та символ незламності українського народу.

Оцінка стану підприємства традиційно починається з вивчення структури та динаміки балансу. Баланс виконує ключову функцію в системі фінансової звітності, оскільки відображає обсяг і склад активів, пасивів, власного капіталу підприємства на певну дату. Раціональне управління майном організації є фундаментом її стійкого функціонування та розвитку в довгостроковій перспективі.

Щоб глибше проаналізувати зміни, що відбуваються у фінансовій структурі підприємства, доцільно застосовувати методіку порівняльного аналізу. Формування порівняльного балансу дає змогу не лише узагальнити інформацію за окремі періоди, а й виявити основні тенденції та напрямки змін, зокрема в розрізі 2021-2023 років. Такий підхід дозволяє зробити висновки щодо фінансових перетворень, що відбулися, та їхнього впливу на загальний стан підприємства.

Таблиця 2.1 - Порівняльний аналітичний баланс активів АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» за 2021-2023 рр.

Статті активів	На початок періоду		На кінець періоду		Зміни		Темп приросту
	Сума, тис.грн	Питома вага%	Сума, тис.грн	Питома вага%	Сума	Питома вага	
Нематеріальні активи	45829803	17,8	387392	-0,1	-45 442 411	-17,6	-0,1
Незавершені капітальні інвестиції	7219396	2,8	11532450	0,6	4 313 054	1,45	0,6

## Продовження таблиці 2.1

Статті активів	На початок періоду		На кінець періоду		Зміни		Темп приросту
	Сума, тис.грн	Питома вага%	Сума, тис.грн	Питома вага%	Сума	Питома вага	
Основні засоби	177051559	68,9	214238335	0,21	37 186 776	9,8	0,21
Виробничі запаси	7805867	3,0	12252427	0,57	4 446 560	1,5	0,57
Дебіторська забор-ність	1047555	0,4	4565534	3,4	3 517 979	1,3	3,4
Гроші та їх еквіваленти	2340987	0,9	14267170	5,1	11 926 183	4,3	5,1
Рахунки в банках	2325894	0,9	14215021	5,1	11 889 127	4,3	5,1
Баланс	257 161938	100	272360686	0,06	15 198 748	-	0,06

*Джерело:* складено автором за оприлюдненою звітністю

У процесі аналізу балансу АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» за 2021-2023 роки встановлено, що загальна вартість майна підприємства зросла на 15 198 748,0 тис. грн. Основним фактором цього зростання стало збільшення вартості основних засобів на 37 186 776,0 тис. грн., що свідчить про активізацію інвестицій у матеріально-технічну базу. Крім того, спостерігалось зростання залишків грошових коштів та їх еквівалентів на 11 926 183,0 тис. грн., що позитивно позначилося на платоспроможності підприємства.

Таблиця 2.2 - Порівняльний аналітичний баланс пасивів АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» за 2021-2023 рр.

Статті пасивів	На початок періоду		На кінець періоду		Зміни	
	Сума, тис.грн	Питома вага%	Сума, тис.грн	Питома вага%	Сума, тис.грн	Питома вага%
Власний капітал	229879115	89,4	229879115	0	0	-5
Довгострокові кредити банків	1508426	0,6	10736577	6,1	9 228 151	3,4
Інші довгострокові зобов'язання	23587699	9,2	47141587	1	23 553 888	8,1
Цільове фінансування	35113	0,01	300424	7,5	265 311	0,1
Поточна кредиторська заборгованість	23498334	9,1	12264862	-0,5	-11 233 472	-4,6

## Продовження таблиці 2.2

Статті пасивів	На початок періоду		На кінець періоду		Зміни	
	Сума, тис.грн	Питома вага%	Сума, тис.грн	Питома вага%	Сума, тис.грн	Питома вага%
Поточні забезпечення	2641040	1,0	4199619	0,6	1 558 579	0,6
Інші поточні зобов'язання	2790441	1,1	654239	-0,76	-2 136 202	-0,8
Баланс	257161938	100	272360686	0,06	15 198 748,0	-

*Джерело:* складено автором за оприлюдненою звітністю

Деякі показники балансу вказують на негативні зрушення. Зокрема, значне скорочення нематеріальних активів на 45 442 411,0 тис. грн. може свідчити про знецінення інтелектуального капіталу та ослаблення позицій підприємства в інноваційній та технологічній площині. Така тенденція несе потенційні ризики для конкурентоспроможності компанії у майбутньому.

2.2. Аналіз джерел формування коштів АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» та ефективності їх використання

Аналіз джерел формування коштів є важним джерелом інформації для розуміння потенціалі росту діяльності та фінансування усіх проєктів та планів. Розуміння структури капіталу підприємства та його джерел фінансування дозволяє оцінити фінансову стійкість, платоспроможність та ефективність використання ресурсів.

Варто розрахувати показники, представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Показники, що характеризують джерела фінансування АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» (порядок розрахунку показників представлено у Додатку Б)

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Наявність власних оборотних активів (ВОА)	-45 692 847,0	-46 715 613,0	-41 345 693,0

## Продовження таблиці 2.3

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Наявність власних оборотних активів (ВОА)	-45 692 847,0	-46 715 613,0	-41 345 693,0
Власні та приравнені до них кошти (ВПА)	-17 082 561,0	-9 923 597,0	4 275 770,0
Рівень забезпеченості власними оборотними активами (РВО)	-1,45	-0,76	0,24
Забезпеченість за рахунок поточних зобов'язань (РПО)	2,45	1,76	0,76
Рівень маневреності власних оборотних активів (РМО)	-0,137	-0,228	0,185
Рівень поточної забезпеченості господарської діяльності (РГД)	-2,188	-1,128	0,412
Коефіцієнт захисту власного капіталу (КЗК)	0,0946	0,0948	0,0990
Коефіцієнт ризику власного капіталу (КРВК)	9,566	9,548	9,094
Коефіцієнт незалежності (Кн)	0,776	0,769	0,764
Коефіцієнт фінансової стійкості (Кфс)	0,887	0,910	0,947
Коефіцієнт фінансування (Кф)	0,288	0,300	0,309

*Джерело:* складено автором

Один із ключових показників оцінки фінансової стійкості підприємства - це рівень забезпечення оборотних активів власними ресурсами. Цей індикатор демонструє, наскільки підприємство спроможне фінансувати свою поточну діяльність без залучення зовнішніх джерел. У 2021 році значення цього показника становило -45 692 847,0 тис. грн., у 2022 році - -46 715 613,0 тис. грн., а у 2023 році - -41 345 693,0 тис. грн. Постійне негативне значення свідчить про нестачу власних оборотних коштів і залежність компанії від кредитів чи інших позикових джерел для виконання поточних фінансових зобов'язань. Така ситуація вказує на підвищені фінансові ризики, адже

нестабільність зовнішніх джерел може поставити під загрозу операційну діяльність підприємства.

Іншим вагомим індикатором є величина власних та прирівняних до них коштів, яка враховує як власний капітал, так і довгострокову заборгованість. Цей показник свідчить про те, наскільки підприємство забезпечене довгостроковими ресурсами для фінансування активів. У 2021 році він мав негативне значення (-17 082 561 тис. грн.), у 2022 році спостерігалось деяке покращення (-9 923 597 тис. грн.), а у 2023 році вперше зафіксовано позитивний результат - 4 275 770 тис. грн. Це свідчить про поступове оздоровлення фінансового стану, оскільки наявні довгострокові джерела перевищили обсяг необоротних активів, дозволяючи профінансувати частину обігових ресурсів.

Оцінка рівня забезпечення оборотних активів власними ресурсами (коефіцієнт РВО) також є важливою складовою діагностики стійкості. Якщо у 2021 році цей показник становив -1,45, що вказувало на повну відсутність внутрішніх ресурсів для покриття оборотних активів, то в 2022 році він покращився до -0,76, а у 2023 році досяг позитивного значення 0,24. Така динаміка підтверджує, що підприємство наблизилось до фінансової самодостатності у забезпеченні поточної діяльності.

Коефіцієнт покриття поточних зобов'язань, який свідчить про рівень залежності підприємства від короткострокових позик, продемонстрував позитивну тенденцію - від 2,46 у 2021 році до 0,76 у 2023 році. Зниження цього показника є сприятливим знаком, адже воно вказує на зменшення потреби в короткостроковому фінансуванні та покращення ліквідності.

Оцінка маневреності власних оборотних коштів - ще один важливий індикатор, що показує, наскільки підприємство може оперативнo реагувати на зміни в господарському середовищі, використовуючи власні грошові ресурси. У 2021 та 2022 роках він був негативним (-0,137 і -0,228 відповідно), що свідчило про низьку гнучкість. Однак у 2023 році значення покращилося до

0,185, що означає підвищення здатності підприємства адаптуватися до змін та більш ефективно управляти грошовими потоками.

Рівень поточної забезпеченості господарської діяльності, який показує, наскільки підприємство здатне власними ресурсами фінансувати запаси і незавершене виробництво, також демонструє позитивну динаміку. Якщо у 2021 році цей показник був на рівні -2,188, у 2022 році -1,128, то в 2023 році він досяг позитивного значення 0,412. Це означає, що підприємство поступово відновлює контроль над внутрішніми джерелами фінансування операційної діяльності.

У сукупності аналіз усіх зазначених коефіцієнтів свідчить про те, що АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» упродовж 2021–2023 років демонструє позитивну динаміку у сфері управління оборотним капіталом. Хоча фінансова стійкість все ще потребує зміцнення, можна відзначити поступове зниження залежності від зовнішніх ресурсів та покращення внутрішніх фінансових можливостей підприємства.

Аналіз ефективності використання як власних, так і залучених фінансових ресурсів є важливим елементом оцінки фінансової стабільності підприємства, його здатності отримувати прибуток і раціонально управляти наявними активами. Власні кошти виступають фундаментом фінансової автономії, тоді як залучені ресурси забезпечують можливість розширення операційної діяльності та реалізації інвестиційних проєктів.

Слід зазначити, що в АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» відсутній резервний капітал, що ускладнює обчислення деяких ключових фінансових показників, зокрема коефіцієнта захищеності статутного капіталу. У зв'язку з цим доцільно перейти до аналізу наявних коефіцієнтів, які дозволяють більш детально оцінити поточний стан фінансових ресурсів підприємства.

Значення коефіцієнта захисту власного капіталу є невеликим, що свідчить про обмежений рівень захисту власного капіталу, тому підприємству варто збільшити вкладення у додатковий капітал або резервний капітал, щоб забезпечити більшу фінансову стабільність.

Незважаючи на зниження коефіцієнта ризику власного капіталу у 2023 році, він все одно залишається досить високим, що свідчить про високий ризик втрати власного капіталу. Підприємству слід звернути увагу на зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування, зокрема шляхом збільшення власного капіталу.

Коефіцієнт незалежності показує незначне зниження залежності від власних ресурсів підприємства. Незважаючи на це, підприємство все ще має високу частку власного капіталу, що забезпечує йому відносну фінансову незалежність.

Коефіцієнт фінансової стійкості зростає, що вказує на підвищення фінансової стійкості підприємства. Це свідчить про зменшення залежності від короткострокових позик і збільшення частки довгострокових зобов'язань, що є позитивним для фінансової стабільності підприємства.

Невелике підвищення коефіцієнту фінансування вказує на зростання частки залучених фінансових ресурсів у загальному обсязі капіталу підприємства. Така тенденція може свідчити про підвищення фінансової залежності та потенційне зростання ризиків, адже питома вага власного фінансування зменшується.

Результати аналізу ефективності використання як власного, так і позикового капіталу підприємства за період з 2021 по 2023 рік свідчать про відносно стійке фінансове становище. Водночас простежується небажана тенденція до посилення залежності від зовнішніх джерел фінансування. У зв'язку з цим підприємству доцільно зосередити зусилля на нарощуванні власного капіталу, зменшенні обсягів позикових ресурсів та підвищенні ефективності самофінансування. Такі заходи сприятимуть зміцненню фінансової стабільності в довгостроковій перспективі та підвищенню загальної рентабельності господарської діяльності.

Рівень рентабельності є важливим індикатором фінансової результативності діяльності підприємства. Він демонструє, наскільки ефективно компанія здатна отримувати прибуток у розрахунку на витрачені

ресурси або вкладений капітал. Аналіз рентабельності дає змогу оцінити ефективність використання наявних ресурсів з погляду досягнення прибутку. Дослідження цих показників дозволяє виявити як чинники, що позитивно впливають на прибутковість, так і обмеження, які заважають її зростанню. Це, своєю чергою, дає змогу визначити стратегічні напрями для покращення фінансової ефективності. Далі проаналізуємо основні коефіцієнти рентабельності, результати обчислень представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Показники рентабельності АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Загальна рентабельність діяльності підприємства	0,128%	-	1,935%
Рентабельність операційної діяльності	1,122%	-	2,062%
Чиста рентабельність діяльності підприємства	0,165 %	-	0,626 %
Рентабельність власного капіталу	0,166 %	-	2,626 %
Чиста рентабельність власного капіталу	0,214 %	-	1,6%

*Джерело:* складено автором за оприлюдненою звітністю

У 2022 році підприємство зазнало збитків за показником прибутку до оподаткування, що унеможлиблює точну оцінку його фінансової ефективності за допомогою стандартних коефіцієнтів. Натомість, у 2023 році зафіксовано зростання цього показника порівняно з 2021 роком, що свідчить про покращення ефективності використання сукупного капіталу. Така позитивна тенденція може бути зумовлена зростанням операційної ефективності, скороченням витрат або збільшенням доходів, що, в результаті, сприяло підвищенню рівня прибутковості.

Показник рентабельності операційної діяльності демонструє нестабільну динаміку: у 2022 році він досяг мінімального значення, що може свідчити про

спад у результативності основної діяльності, що перед усім пов'язано з війною, руйнуванням та втратами.

Покращення чистої рентабельності у 2023 році свідчить про зростання прибутку підприємства після сплати податків, що може бути наслідком ефективнішого використання наявних ресурсів та появою нових прибуткових напрямів діяльності.

Підвищення рентабельності власного капіталу свідчить про те, що підприємство стало раціональніше використовувати власні кошти для отримання прибутку. Власний капітал відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності, тому ефективне його використання є стратегічно важливим. Зростання чистої рентабельності власного капіталу протягом аналізованого періоду свідчить про посилення ефективності управління внутрішніми фінансовими ресурсами та успішну реалізацію заходів щодо скорочення витрат.

Узагальнюючи, можна сказати, що 2022 рік був кризовим для підприємства - з негативними фінансовими результатами, зокрема зниженням загальної та чистої рентабельності. Водночас у 2023 році спостерігається суттєве покращення: підвищення рентабельності операційної діяльності, ефективності використання капіталу та зростання прибутку. Це може свідчити про реалізацію антикризових заходів, оновлення внутрішніх процесів і поліпшення ситуації на ринку.

Для підтримки позитивної динаміки підприємству доцільно продовжити роботу над оптимізацією витрат, розвитком нематеріальних активів і підвищенням ефективності управління фінансами. Особливу увагу варто приділити управлінню власним капіталом, який залишається базовим фактором фінансової надійності. Також важливо зберігати високі показники операційного прибутку, що є основою загальної фінансової результативності підприємства.

### 2.3. Напрями підвищення ефективності управління корпоративним навчанням АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

Оцінивши виклики, з якими стикнулося АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ», та наявність ресурсів, приділемо більше уваги розробці заходів з підвищення ефективності корпоративного навчання. Маючи стратегічне значення для забезпечення життєздатності України під час війни, підприємство оприлюднює дуже небагато інформації про себе. Загальна інформація про склад персоналу підприємства представлена у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Ключові показники персоналу АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» за останні три роки:

Рік	Кількість працівників	Середня зарплата (грн.)	Дефіцит кадрів (%)	Працівники в ЗСУ
2022	210 742	~14 500	до 30%	~10 200
2023	187 620	~16 000	20–30%	~10 500
2024	184 000	19 576 (травень)	20–30%	10 500 (2 000 повернулись)

*Джерело:* складено автором

Упродовж останніх трьох років кадрова політика АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» зазнала суттєвих змін під впливом війни, економічних викликів та внутрішніх реформ. Загальна чисельність персоналу скоротилася з 210 742 осіб у 2022 році до 184 000 у вересні 2024 року. Таким чином, штат зменшився на понад 26 тисяч працівників. Враховуючи це, а також збільшення обсягів перевезень через відсутність морського та авіаційного сполучення, компанія стикається з хронічним дефіцитом кадрів у ряді критичних професій - таких як машиністи, слюсарі, енергетики, монтери колії. У 2024 році нестача персоналу в окремих напрямках досягала 20-30%.

Війна в Україні суттєво вплинула на кадровий ресурс компанії. Станом на вересень 2024 року, близько 10 500 працівників перебували в лавах Збройних Сил України, з яких понад 2 000 вже повернулись до виконання своїх

обов'язків на залізниці. Цей фактор додатково ускладнює кадрове планування й підтримку безперервності операційної діяльності.

АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» активно реагує на виклики шляхом впровадження нових форм професійного навчання та розвитку. Діють 10 Центрів професійного розвитку персоналу, які здійснюють підготовку та підвищення кваліфікації понад 50 тисяч працівників щороку. Крім того, компанія розширює практику дуального навчання у співпраці з профтехосвітніми закладами, запроваджує дистанційні платформи навчання та сучасні HR-підходи до підбору й оцінки персоналу (рис. 2.3).

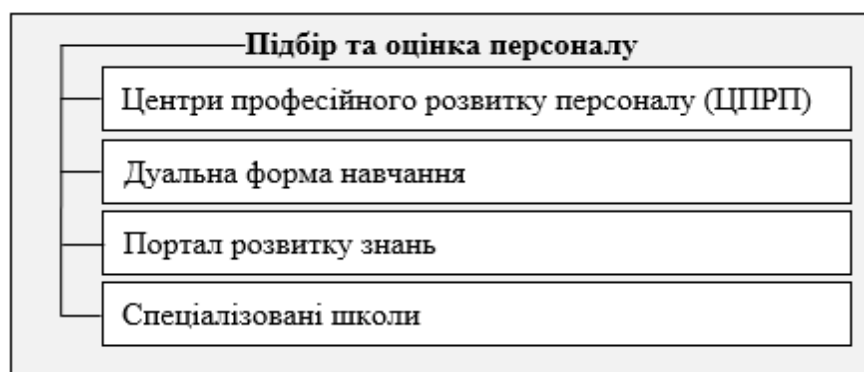


Рисунок 2.3 - Підходи до підбору й оцінки персоналу

*Джерело:* складено автором

- Центри професійного розвитку персоналу (ЦПРП): функціонують 10 центрів, які забезпечують навчання та підвищення кваліфікації працівників.

- Дуальна форма навчання: впроваджена для поєднання теоретичного навчання з практикою на виробництві.

- Портал розвитку знань: створено для дистанційного навчання працівників, що дозволяє проходити курси в зручний час та місці.

- Спеціалізовані школи: зокрема, «Школа ефективного керівника», «HR школа 2.0: Успішний керівник» та інші програми для розвитку управлінських та професійних навичок.

Рівень освіти працівників також залишається важливим орієнтиром. Понад 52 тисячі працівників мають повну вищу освіту, ще понад 80 тисяч - базову або неповну вищу. Компанія активно працює над підвищенням компетенцій персоналу, особливо молодих фахівців, частка яких становить понад третину штату.

Фінансовий аспект також є ключовим елементом кадрової політики. Витрати на персонал у 2024 році склали від 50% до 60% загальних витрат компанії. Середня заробітна плата працівників поступово зростає: з приблизно 14 500 грн. у 2022 році вона зросла до 19 576 грн. у травні 2024 року. Однак, попри позитивну динаміку, заробітки залізничників усе ще залишаються нижчими за середні по країні, що ускладнює утримання та залучення кваліфікованих кадрів.

Загалом, кадрова політика АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» в умовах війни зорієнтована на адаптацію до реалій воєнного часу, збереження критично важливого персоналу, оновлення системи навчання та розвиток внутрішнього резерву. Водночас, для сталого функціонування компанії необхідно й надалі інвестувати в персонал, покращувати умови праці та модернізувати систему управління людськими ресурсами.

Відповідно, доцільно реалізовувати політику, що дозволяє не лише втримати кваліфікований персонал, а й створити в «УКРЗАЛІЗНИЦІ» сучасну систему управління людськими ресурсами, орієнтовану на стійкість, інноваційність та ефективність (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Заходи з підвищення ефективності кадрової політики

Напрями	Заходи
Стратегічні інвестиції в персонал	Підвищення заробітної плати до рівня не нижчого за середній по галузі - як інструмент зменшення плинності кадрів. Розробка системи гнучких премій за ефективність, інновації, ініціативність та безпеку праці.
Професійний розвиток і навчання	Створення корпоративного освітнього хабу з мікрокурсами, e-learning та тренінгами за стандартами галузі. Розширення програм дуального навчання спільно з технікумами та університетами. Запровадження наставництва для молодих працівників - особливо у технічних професіях

## Продовження таблиці 2.6

Напрями	Заходи
Сучасне управління людськими ресурсами	Впровадження HR-аналітики для прогнозування плинності кадрів, оцінки ризиків і формування кадрового резерву. Автоматизація рекрутингу й адаптації нових працівників через єдину платформу (ATS-система, тестування, онбординг). Формування кадрового резерву для управлінських та рідкісних технічних позицій.
Соціальні програми і добробут працівників	Програми психологічної підтримки (особливо для ветеранів та мобілізованих). Розширення соцпакету: страхування життя, медицина, підтримка сімей працівників ЗСУ. Програми реабілітації та перепідготовки для тих, хто повертається з фронту.
Комунікація та залучення персоналу	Регулярне внутрішнє інформування працівників про плани, реформи, досягнення. Запровадження інструментів “голосу працівника” - опитування, зворотний зв’язок, скриньки ідей. Промоція внутрішньої кар’єри: історії успіху, прозора система підвищень.

*Джерело:* складено автором

Впровадження програми підвищення ефективності корпоративного навчання є критично важливим кроком для АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» в умовах скорочення штату та зростаючого дефіциту кваліфікованих кадрів. Системне навчання дозволить не лише адаптувати працівників до нових технологій і умов праці, але й створити внутрішній кадровий резерв для заміщення критично важливих позицій. Особливо актуальним є підвищення кваліфікації працівників у зв’язку з поверненням мобілізованих фахівців та необхідністю їхньої реінтеграції. Таким чином, програма навчання, що схематично представлена на рисунку 2.4, сприятиме стабільності, ефективності та безперервності роботи залізничної інфраструктури в складних умовах.



Рисунок 2.4 - Послідовність заходів з підвищення ефективності корпоративного навчання АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

*Джерело:* складено автором

Програма складається з 6 етапів, що охоплюють всі ключові етапи — від стратегічного планування до оцінки результатів і трансферу знань у виробничу практику, а саме:

1 етап - Визначення потреб у навчанні (Learning Needs Analysis) з метою виявлення прогалини у знаннях, навичках і компетенціях персоналу. Дії:

- регулярні опитування, самооцінювання та оцінювання керівниками;
- аналіз стратегічних цілей компанії та викликів (цифровізація, безпека, мобілізація);

- використання HR-аналітики та даних з KPI/OKR працівників.

2 етап - Розробка навчальних цілей та програм (Learning Design & Planning) з метою забезпечення релевантності і практичної спрямованості навчання. Дії:

- визначення очікуваних результатів навчання (LOs) для різних категорій персоналу;

- модульна структура курсів: технічна підготовка, лідерство, безпека, IT, soft skills.

- впровадження програм дуального навчання у співпраці з ЗПТО і ВНЗ.

3 етап - Вибір форматів і каналів навчання (Learning Delivery) з метою забезпечення доступності та ефективності навчання для всіх працівників. Дії:

- гібридні формати: офлайн-тренінги, онлайн-курси, симуляції, AR/VR-модулі;
- власна LMS-платформа з адаптивним інтерфейсом і трекінгом прогресу;
- інтеграція мобільного навчання (microlearning, інструктажі через застосунки);
- центри компетенцій у регіонах + платформи для самоосвіти.

4 етап - Мотивація до навчання (Learning Motivation & Engagement) з метою підвищення залученості працівників у процес навчання. Дії:

- Система сертифікації й внутрішнього визнання (бейджі, гейміфікація, рейтинг).
- Зв'язок результатів навчання з преміюванням і кар'єрним зростанням.
- Особисті плани розвитку (IDP) та менторські програми для молоді.

5 етап - Оцінювання результатів (Learning Impact & Evaluation). Мета - вимірювання ефективності навчання на всіх рівнях. Дії:

- оцінка за моделлю Кіркпатріка (реакція → знання → поведінка → результат);
- моніторинг застосування знань на робочому місці (on-the-job performance);
- ROI аналіз навчальних інвестицій - економія, продуктивність, якість, безпека.

6 етап - Забезпечення трансферу знань у практику (Knowledge Transfer & Follow-up). Мета: інтегрувати результати навчання у щоденну діяльність. Дії:

- практичні завдання після курсів, зворотний зв'язок від керівників;
- впровадження peer-learning: обміни досвідом, кейс-сесії, внутрішні експерти;
- постнавчальна підтримка (коучинг, чек-листи, база знань);

Реалізація цієї програми спрямована на:

- зменшення кадрового дефіциту за рахунок внутрішнього резерву;

- підвищення продуктивності та якості обслуговування;
- формування культури постійного навчання;
- зростання лояльності працівників до компанії.

У сучасному корпоративному середовищі мотивація до навчання стає критично важливою для досягнення стійких результатів та забезпечення довгострокового розвитку організацій. В АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ», в умовах постійних змін на ринку та вимог до модернізації інфраструктури, важливо забезпечити високу залученість працівників у процес навчання, адже від цього безпосередньо залежить ефективність роботи компанії та її конкурентоспроможність.

Мотивація до навчання сприяє формуванню у працівників бажання постійно вдосконалювати свої знання та навички, що є необхідним у контексті швидкої адаптації до нових технологій, зокрема в умовах цифровізації. Важливо, щоб навчальні програми не тільки відповідали потребам компанії, але й давали можливість кожному працівнику розвивати свій професіоналізм, що в свою чергу дозволяє досягти високих результатів на робочих місцях.

Окрім того, правильно побудована система мотивації допомагає знизити плинність кадрів та підвищити лояльність співробітників. Коли працівники бачать, що їхні зусилля з навчання винагороджуються, а результати можуть бути пов'язані з кар'єрним зростанням та преміюванням, вони з більшим ентузіазмом беруть участь у програмах розвитку.

Таким чином, інвестування в мотивацію до навчання є стратегічно важливим кроком для АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ», адже це не лише підвищує кваліфікацію персоналу, а й зміцнює корпоративну культуру, орієнтуючи працівників на досягнення спільних цілей та успіху компанії в цілому.

З цією метою було розроблено деталізований план реалізації етапу "Мотивація до навчання (Learning Motivation & Engagement)" у межах корпоративної навчальної програми для АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» (табл. 2.7). Він містить чіткі дати, відповідальних осіб/структури, орієнтовні витрати та очікуваний ефект.

Таблиця 2.7 - План реалізації етапу "Мотивація до навчання»

Захід	Термін реалізації	Орієнтовні витрати	Відповідальні	Очікуваний ефект
Розробка системи сертифікації знань (електронні сертифікати, бейджі, відкритий рейтинг)	01.07.2025– 30.09.2025	350 000 грн. (LMS-модуль + дизайн + розробка)	Дирекція з персоналу, ІТ- департамент	Створення культури визнання; зростання мотивації у працівників, особливо молоді
Впровадження елементів гейміфікації (рівні, бали, значки за навчання)	01.10.2025– 30.12.2025	280 000 грн. (розробка інтерактивних модулів, інтерфейс)	HR + IT + Залізнична академія	Залучення середнього та молодшого техперсоналу; підвищення активності в LMS
Інтеграція навчальних результатів у систему преміювання (внутрішній регламент)	15.07.2025– 15.09.2025	0 грн. (нормативна робота)	Юрвідділ + HR + Фінансовий департамент	Стабільне зростання інтересу до навчання, підвищення якості підготовки персоналу
Розробка та впровадження IDP - індивідуальних планів розвитку для ключових працівників (щонайменше 1000 осіб)	01.08.2025– 15.11.2025	150 000 грн. (шаблони, тренінг для HRBP)	HRBP, керівники підрозділів	Персоніфікація навчання, цілеспрямоване кар'єрне зростання, зниження плинності кадрів
Запуск менторської програми для молодих спеціалістів та стажерів	01.09.2025– 01.03.2026	180 000 грн. (навчання менторів, додаткові виплати, матеріали)	HR + Кадрові служби філій	Прискорення адаптації, збереження молодих кадрів, передача досвіду

*Джерело:* складено автором

Загальний бюджет етапу (орієнтовно): 960 000 грн.

Очікувані результати через 6–9 місяців:

- підвищення участі працівників у внутрішньому навчанні щонайменше на 35–40%;
- зниження плинності персоналу у молодій віковій групі на 10–15%;
- формування кадрового резерву серед мотивованих працівників;
- зростання кількості завершених курсів у LMS на 50%.
- покращення індексу залученості працівників (Employee Engagement Index) за підсумками 2026 року.

Узагальнюючи проведені дослідження, сформуємо тезу про те, що підготовка та впровадження ефективних систем навчання на великих державних підприємствах, таких як АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ», є доцільним та необхідним кроком для забезпечення їх конкурентоспроможності, стабільності та сталого розвитку. Враховуючи масштаби та стратегічне значення таких підприємств, важливо, щоб їхній персонал був не тільки висококваліфікованим, але й адаптованим до постійно змінюваного технологічного середовища та економічних умов:

1. Підвищення ефективності роботи: в умовах швидких змін, особливо в таких сферах, як цифровізація, автоматизація та зміни в законодавчій базі, важливо мати працівників, здатних швидко адаптуватися до нових умов. Система навчання допомагає персоналу здобувати нові навички, вдосконалювати свої професійні якості, що безпосередньо впливає на підвищення ефективності роботи підприємства.

2. Залучення та утримання кадрів: великі державні підприємства часто стикаються з проблемами утримання кваліфікованих кадрів через низький рівень зарплат, обмежені можливості для кар'єрного зростання або недостатню мотивацію. Запровадження ефективних програм навчання та розвитку допомагає мотивувати працівників, підвищує їх лояльність до компанії і знижує плинність кадрів. Водночас, це є потужним інструментом для залучення молодих спеціалістів, які прагнуть кар'єрного розвитку.

3. Інвестиції у розвиток людського капіталу: Великі державні підприємства, як правило, мають значний кадровий потенціал, але часто не використовують його повною мірою через недостатній рівень підготовки персоналу. Інвестування в корпоративне навчання дозволяє покращити кваліфікацію працівників, що позитивно впливає на загальну продуктивність і здатність підприємства до інновацій. Враховуючи стратегічне значення таких підприємств для економіки країни, підвищення рівня професійної підготовки є важливим фактором для збереження національної конкурентоспроможності.

4. Забезпечення стабільності у складні часи: великі державні підприємства часто функціонують у нестабільних економічних і політичних умовах. В умовах криз, змін у законодавстві чи мобілізації працівників для виконання особливих завдань важливо, щоб персонал був готовий до змін і міг оперативно пристосуватися до нових умов. Система навчання допомагає гнучко реагувати на зовнішні виклики, зберігаючи високий рівень працездатності колективу.

Таким чином, впровадження системи корпоративного навчання є не тільки доцільним, але й стратегічно необхідним для забезпечення сталого розвитку великих державних підприємств, підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності на національному і міжнародному рівнях. Крім того, приділена увага формуванню додаткової мотивації персоналу до навчання, оскільки мотивація до навчання сприяє формуванню у працівників бажання постійно вдосконалювати свої знання та навички, що є необхідним у контексті швидкої адаптації до нових технологій, зокрема в умовах цифровізації. Важливо, щоб навчальні програми не тільки відповідали потребам компанії, але й давали можливість кожному працівнику розвивати свій професіоналізм, що в свою чергу дозволяє досягти високих результатів на робочих місцях.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи виявлено тенденції розвитку системи корпоративного навчання організації в умовах скорочення життєвого циклу знань та зростаючого дефіциту кадрів. Проаналізовано проблеми корпоративного навчання та фактори, що впливають на процес корпоративного навчання на сучасному етапі. Уточнено визначення «система корпоративного навчання» та «корпоративне навчання». Виявлено основні причини низької результативності системи корпоративного навчання: відсутність узгодження стратегічних цілей організації та цілей підрозділів, зокрема цілей системи корпоративного навчання, а також пасивна роль працівника в системі корпоративного навчання.

Для забезпечення узгодженості цілей на всіх рівнях організаційної ієрархії проаналізовано показники результативності системи корпоративного навчання. Обґрунтовано необхідність актуалізації ролі працівника в системі корпоративного навчання, зокрема необхідність врахування соціально-трудоових характеристик працівника при організації корпоративного навчання з метою підвищення компетентності працівників та забезпечення результативності системи корпоративного навчання та організації в цілому.

У дослідженні проведено аналіз системи корпоративного навчання як сукупності учасників освітнього процесу: визначено основних учасників освітнього процесу, сформульовано цілі та основні функції ключових учасників. Обґрунтовано, що досягнення мети кожного з учасників процесу стає неможливим, якщо цілі інших учасників не будуть досягнуті. Визначено очевидні причини виникнення таких ситуацій.

Запропоновано підхід до організації процесу корпоративного навчання на основі ланцюга створення цінності. Виокремлено процеси, що мають потенціал для підвищення цінності результату.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проаналізовано діяльність АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» як однієї з найбільших державних компаній в Україні, що

відіграє важливу роль у національній економіці. Вона здійснює не тільки внутрішні, але й міжнародні перевезення, що робить її важливим стратегічним об'єктом для країни. Однак, аналіз фінансово-економічних показників за останні роки вказує на низку проблем, які потребують вирішення. Окрему увагу варто приділити таким аспектам діяльності підприємства, як джерела формування коштів, рентабельність, ліквідність і забезпечення оборотним капіталом.

Попри наявність фінансових труднощів, у 2023 році компанія продемонструвала позитивні тенденції, зокрема зростання рентабельності, що свідчить про відновлення ефективності та адаптації до воєнного стану. АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» повинна зосередити зусилля на кількох стратегічних напрямках для поліпшення свого фінансово-економічного стану. Перш за все, необхідно інвестувати в модернізацію основних засобів, зокрема локомотивів та інфраструктури, що дозволить знизити експлуатаційні витрати та підвищити надійність перевезень. Другим важливим кроком є підвищення ліквідності підприємства шляхом покращення стратегії управління короткостроковими активами, зокрема скорочення дебіторської заборгованості та ефективного управління запасами. Третій напрям - оптимізація управління оборотним капіталом шляхом впровадження сучасних методів управління запасами та дебіторською заборгованістю, що сприятиме пришвидшенню обороту капіталу. Окрім того, важливо продовжити роботу над підвищенням ефективності використання нематеріальних активів, зокрема через інноваційні технології, що знижують витрати та підвищують конкурентоспроможність компанії.

Оцінивши виклики, з якими стикнулося АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ», та наявність ресурсів, увагу було зконцентровано на розробці заходів з підвищення ефективності корпоративного навчання.

Запропонована програма підвищення ефективності корпоративного навчання складається з 6 етапів, що охоплюють всі ключові етапи - від

стратегічного планування до оцінки результатів і трансферу знань у виробничу практику.

Крім того, додаткова увага приділена формуванню додаткової мотивації персоналу до навчання, оскільки мотивація до навчання сприяє формуванню у працівників бажання постійно вдосконалювати свої знання та навички, що є необхідним у контексті швидкої адаптації до нових технологій, зокрема в умовах цифровізації. Важливо, щоб навчальні програми не тільки відповідали потребам компанії, але й давали можливість кожному працівнику розвивати свій професіоналізм, що в свою чергу дозволяє досягти високих результатів на робочих місцях.

Впровадження та вдосконалення системи корпоративного навчання є не тільки доцільним, але й стратегічно необхідним для забезпечення сталого розвитку великих державних підприємств, підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності на національному і міжнародному рівнях. Тому застосування запропонованого підходу та заходів може бути використано іншими підприємствами з метою покращення управління людськими ресурсами, розвитку кваліфікаційного потенціалу персоналу, підвищення рівня залученості працівників у процеси навчання та забезпечення адаптації до змін в умовах економічної та технологічної трансформації. Це дозволить підприємствам не лише ефективніше реагувати на виклики часу, але й створювати сприятливе середовище для інновацій, що, в свою чергу, підвищить їх здатність до інвестицій та сталого зростання на конкурентному ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Господарський кодекс України. Кодекс України № 436-IV від 16.01.2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Андросова О. Ф. Визначення і сутність корпоративної культури в сучасному управлінні. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 6 (11). С. 224-233. URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/11\\_2017/75.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/11_2017/75.pdf)
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ: ЦУЛ, 2011. 468 с.
4. Баніт О. Корпоративне навчання як інноваційна технологія у системі внутрішньо-фірмової підготовки персоналу. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи*. 2014. Вип. 1. С. 94-98. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ped\\_in\\_2014\\_1\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ped_in_2014_1_17)
5. Бородієнко О. В. Система професійного розвитку керівників як чинник забезпечення результативності діяльності структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 16 «Творча особистість вчителя: проблеми теорії і практики: Збірник наукових праць. Вип. 24 (34). Київ: НПУ імені М.П.Драгоманова, 2014. С.90-95
6. Бородієнко О. В. E-learning в системі розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів. Дев'ята міжнародна конференція «Нові інформаційні технології в освіті для всіх ITEA-2014» (м.Київ, 26 листопада 2014 р.). Збірка праць. Частина 1. Міжнародний науково-навчальний центр інформаційних технологій та систем. Київ, 2014. С. 68-72. URL: <http://issuu.com/iteaconf/docs/itea2014ua1>
7. Брич В. Я., Гугул О. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. С. 13-16

8. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2009. 502 с.
9. Гемма М. Д. Проблеми розвитку професійного навчання персоналу на виробництві на сучасному етапі становлення України. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 176-180.
10. Дослідження сутності категорії „організаційна культура”. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2011. № 2 (56). С. 148–151. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3015/1/20112.pdf>
11. Жовнір Н. М. Управління організаційною і інноваційною культурою в системі регіонального розвитку. *Економіка і регіони*. 2004. №1(2). С. 45- 47
12. Зязюн І. А. Неперервна освіта: концептуальні засади і сучасні технології. Творча особистість у системі неперервної професійної освіти. *Міжнародна наукова конференція (16-17 трав. 2000 р.)* /за ред. С. О. Сисоєвої, О. Г. Романовського. Харків: ХДПУ, 2000. С. 8-16
13. Ігнат'єва І. А. Корпоративне управління: підручник / І.А. Ігнат'єва, О.І. Гарафонова. Київ: ЦУЛ, 2013. 600 с. URL: [https://pidru4niki.com/1584121052455/menedzhment/struktura\\_korporativnoyi\\_kulturi](https://pidru4niki.com/1584121052455/menedzhment/struktura_korporativnoyi_kulturi)
14. Колосок А. М. Соціальна відповідальність в системі корпоративного управління. *Економічний форум*. 2014. № 1. С. 249-253.
15. Корпоративна культура: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 403с.
16. Корпоративна культура, організаційна культура, довіра: діалектика взаємозв'язку феноменів / Г.І. Андрущенко. *Економіка. фінанси. менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 9. С. 100-113. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P2](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P2)

[IDBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/efmapn\\_p\\_2017\\_9\\_10.pdf](#)

17. Крушкін Є. Д. Теорія організації : Навчальний посібник. Одеса : ОДАУ, 2012. 480 с.
18. Литовченко І. М. Корпоративна освіта у Сполучених Штатах Америки: теорія і практика: монографія. Київ: Б. А. Сладкевич, 2017. 399 с
19. Мартиненко І. О., Чумаченко І. В. Формування системи корпоративного навчання персоналу машинобудівних підприємств. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2011. № 4. С. 16-27.
20. Матушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія «Економіка»*. 2020. № 145. Вип. 132. С.108-114
21. Менеджмент: простір варіантів: навчальний посібник. За заг. ред. проф. Г. О. Дорошенко / Г. О. Дорошенко. Вступ. Розділ 12. Інвестиційний менеджмент. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. 520 с. URL: <http://dspace.univer.kharkov.ua/handle/123456789/16194>
22. Менеджмент у VUCA-світі: пошук рівноваги : монографія / за заг. ред. Г. О. Дорошенко. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 433 с.
23. Методичні рекомендації до проходження переддипломної практики для здобувачів вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійних програм: «Адміністративний менеджмент», «Бізнес-менеджмент», «Менеджмент організацій» / Г.О. Дорошенко, Д.В. Бабич, С.М. Бабич, С.В. Бабич, Г.І. Заднепровська, О.В. Жадан, Л.Л. Калініченко, Я.В. Кононенко, О.О. Крикун, А.М.Літвінова, С.М. Нескородєв, М.В. Максимова, Л.М. Матросова, І.О. Пенська, В.Ю. Прокопенко, В.Ф. Пуртов, Т.О. Самофалова, В.В. Сичова, Г.О. Сукрушева, І.А. Тернова, Л.В. Тешева, О.А. Фрідман, М.В. Чужданова, В.Г. Штучний. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. 22 с.

24. Москаль Ю., Класична і корпоративна освіта у XXI столітті - трансформація розвиткових засад функціонування сфери. *Психологія і суспільство*. 2005. № 3. С. 161-175
25. Підходи до визначення організаційної культури / С.О.Прядка. *Науководослідна робота молодих учених: стан, проблеми, перспективи. Електронний збірник*. URL: <http://www.srw.kspu.edu/?p=634>
26. Руденко М. В. Навчання персоналу як ресурсна складова управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 2(1). С. 33-37.
27. Соловйова Р. П., Беляєв Є. Ю. Корпоративна культура. Корпоративна культура XXI століття: 36 наукових праць / Під заг. ред. Г.Л.Хаєта. Краматорськ : ДДМА, 2005. 100 с.
28. Тимцуник В. І., Белова О. І. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством. *Науковий вісник академії муніципального управління*. 2011. № 2.
29. Федоренко В. Г. Основи менеджменту: Підручник / В.Г. Федоренко. Київ: «Алерта», 2007. 420 с. URL: [https://pidru4niki.com/1410072650947/menedzhment/osnovi\\_menedzhmentu](https://pidru4niki.com/1410072650947/menedzhment/osnovi_menedzhmentu)
30. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: навчальний посібник. Київ: Знання, 2005. 442 с.
31. Beer M. The Great Training Robbery / Michael Beer Harvard Business School, Magnus Finnstrom, Derek Schrader. URL: [http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-121\\_bc0f03ce-27de-4479-a90e9d78b8da7b67.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-121_bc0f03ce-27de-4479-a90e9d78b8da7b67.pdf).
32. Bersin J. The Disruption of Digital Learning: Ten Things We Have Learned. URL: <https://joshbersin.com/2017/03/the-disruption-of-digital-learning-ten-things-we-have-learned/>
33. How much does employee training really cost? URL: <https://elmlearning.com/blog/how-much-does-employee-training-really-cost/>

34. Huang G., Zhang Y., Zhang X., Long L. Job insecurity, commitment and proactivity towards the organization and one's career: Age as a condition. *Human Resource Management Journal*. 2021. Vol. 31, no. 2. P. 375-594. DOI:10.1111/1748–8583.12322 132
35. Kaufman R., Keller J., Watkins R. What works and what doesn't: Evaluation beyond Kirkpatrick. *Performance and Instruction*. 1995. № 35(2). P. 8-12.
36. Kubiak E. Increasing perceived work meaningfulness by implementing psychological need-satisfying performance management practices. *Human Resource Management Review*. 2020. DOI: 10.1016/j.hrmr.2020.100792
37. Meister J. C., Willyerd K. *The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract, Develop, and Keep Tomorrow's Employees Today*. HarperBusiness, 2010. 304 p.
38. Porter, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985. 526 p.
39. Sepúlveda-Rivillas C. I. Impact of knowledge-based organizational support on organizational performance through project management / C. I. Sepúlveda-Rivillas, J. Alegre, V. Oltra. *Journal of Knowledge Management*. 2021. DOI 10.1108/JKM12-2020-0887
40. Teece D. J. *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford University Press, 2009. 376 p.
41. The 70-20-10 Model for Learning and Development. URL: <https://trainingindustry.com/wiki/content-development/the-702010-model-for-learning-and-development/>
42. Wiig K. *Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking - How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge*. Schema Press, 1993. 480 p.
43. Wiig K. *Knowledge Management: An Emerging Discipline Rooted in a Long History*. Schema Press, 1997. 320 p.

## ДОДАТКИ

Фінансова звітність за 2021 рік оприлюднена [https://minerfin-trans.com.ua/wp-content/uploads/2016/09/MinTr\\_2021\\_Audit\\_report\\_FS\\_PSBO\\_final-1.pdf](https://minerfin-trans.com.ua/wp-content/uploads/2016/09/MinTr_2021_Audit_report_FS_PSBO_final-1.pdf)

Фінансова звітність за 2022 рік оприлюднена [https://minerfin-trans.com.ua/wp-content/uploads/2016/09/MinTr\\_2022\\_Audit\\_report\\_FS\\_PSBO\\_final-1.pdf](https://minerfin-trans.com.ua/wp-content/uploads/2016/09/MinTr_2022_Audit_report_FS_PSBO_final-1.pdf)

Фінансова звітність за 2023 рік оприлюднена [https://minerfin-trans.com.ua/wp-content/uploads/2016/09/MinTr\\_2023\\_Audit\\_report\\_FS\\_PSBO\\_final-1.pdf](https://minerfin-trans.com.ua/wp-content/uploads/2016/09/MinTr_2023_Audit_report_FS_PSBO_final-1.pdf)

## Додаток Б

1. наявність власних оборотних активів (ВОА) = Власний капітал - Необоротні активи.
2. Власні та приравнені до них (ВПА) = Власний капітал + Довгострокові зобов'язання - Необоротні активи.
3. Рівень забезпеченості власними оборотними активами (РВО) = ВПА / Оборотні активи.
4. Забезпеченість за рахунок поточних зобов'язань (РПО) = Поточні зобов'язання / Оборотні активи.
5. Рівень маневреності власних оборотних активів (РМО) = Грошові кошти / ВПА.
6. Рівень поточної забезпеченості господарської діяльності (РГД) = ВПА / Запаси незавершеного виробництва.
7. Коефіцієнт захисту власного капіталу (КЗК) = (Додатковий капітал + резервний капітал) / Власний капітал
8. Коефіцієнт ризику власного капіталу (КРВК) = (Власний капітал - Додатковий капітал - Резервний капітал) / (Додатковий капітал + Резервний капітал).
9. Рівень розвитку шляхом самофінансування (КРФ) = (Створений чистий прибуток - Чистий прибуток на погашення зобов'язань) / чистий прибуток.
10. Коефіцієнт незалежності (Кн) = Власний капітал / Сума загального капіталу.
11. Коефіцієнт фінансової стійкості (Кфс) = (Власний капітал + Довгострокові позикові кошти) / Сума загального капіталу.
12. Коефіцієнт фінансування (Кф) = Позиковий Капітал / Власний капітал.
13. Загальна рентабельність діяльності підприємства = Прибуток до оподаткування / Середня сума загального капіталу.
14. Рентабельність операційної діяльності = Прибуток від операційної діяльності / Середня сума загального капіталу.

15. Чиста рентабельність діяльності підприємства = Чистий прибуток/Середня сума загального капіталу.

16 Рентабельність власного капіталу = Прибуток до оподаткування/Середня сума власного капіталу.

17. Чиста рентабельність власного капіталу = Чистий прибуток/Середня сума власного капіталу.