

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра менеджменту і логістики

**Кваліфікаційна робота**

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми  
«Менеджмент організацій і адміністрування»  
на тему: «Удосконалення управління потенціалом підприємства в умовах  
цифрової економіки»

Виконав:

студент II курсу, групи 2МЕМо

Глушаченко Олександр Валерійович \_\_\_\_\_

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Марченко О.В. \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМКИ .....	6
1.1. Потенціал підприємства як економічна категорія: поняття, фактори формування та структуризація .....	6
1.2. Особливості управління результативністю використання потенціалу підприємства .....	14
1.3. Сутність та принципи побудови процесів управління потенціалом підприємств в умовах цифровізації економіки .....	24
Висновки до розділу 1 .....	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» .....	42
2.1. Господарсько-правові засади функціонування та загальна характеристика підприємства АТ «Укрзалізниця» .....	42
2.2. Аналіз показників фінансово-економічного стану АТ «Укрзалізниця»..	53
2.3. Дослідження зовнішніх та внутрішніх детермінант формування потенціалу АТ «Укрзалізниця» .....	65
Висновки до розділу 2 .....	73
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ .....	75
3.1. Напрями підвищення управління потенціалом АТ «Укрзалізниця»....	75
3.2. Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення управління потенціалом АТ «Укрзалізниця».....	84
3.3. Основні напрями цифровізації управління потенціалом АТ «Укрзалізниця».....	90
Висновки до розділу 3 .....	97
ВИСНОВКИ .....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	107
ДОДАТКИ .....	114

## ВСТУП

В сучасних вітчизняних реаліях динамічний розвиток ринкових процесів потребує переорієнтації зусиль менеджменту українських підприємств із забезпечення поточних результатів діяльності безпосередньо у площину забезпечення конкурентних переваг, власне формування яких постає гарантом тривалого ефективного функціонування підприємства та залежить в значній мірі від якості реалізації його потенціалу. Відтак зосередження на пошуку можливостей ефективного довгострокового функціонування визначає необхідність вивчення механізму формування ключових можливостей й здобуття практичних навичок їхньої оцінки. Вищезазначене зумовлює актуальність розробки питання формування механізму управління потенціалом підприємств, спроможного оперативно враховувати ризики зовнішнього, а також внутрішнього середовища існування підприємства.

Дослідженню сутності поняття «потенціал підприємства» присвячено ряд праць: Р. Гранта та А. Мескона, Е. Менсфілда та Д. Колліса та А. Томпсона. Серед доробку вітчизняних науковців праці: О. Анісімової, О. Гончар.

Теоретико-методичні аспекти управління потенціалом підприємства розроблено у працях: С.Г. Струмиліна та Л.І. Абалкіна, Л.І. Самоукіна та Р.В. Маршукова, В.М. Авдеєнка та М.І. Іванова, О.С. Федоніна та І.М. Репіної, О.І. Олексюк та Н.С. Краснокутської, Н.В. Касьянкової та Б.Є. Бачевського, а також В.І. Хомякова, І.В. Бакума й І.З. Должанського.

Зазначимо, що вагома частка теоретичних й науково-практичних питань залишається й надалі недостатньо вирішеною. А саме в частині зв'язку управління потенціалом сучасного підприємства із ідентифікацією й вчасним врахуванням ризиків у сучасному бізнес-середовищі за умови цифровізації процесу управління. Отже, за ринкових умов категорія «потенціал підприємства» набуває абсолютної актуальності як одна з

вагомих характеристик стабільності підприємства, а також можливостей його подальшого розвитку. Вбачаємо аргументоване розуміння управління потенціалом підприємства доволі актуальним не лише в науковому, а й практичному вимірі, бо дозволяє напрацювати формує адекватний підхід до його управління та розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних аспектів та розроблення практично-орієнтованих рекомендацій щодо удосконалення управління потенціалом підприємства.

Об'єктом дослідження виступає процес управління потенціалом підприємства у сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження визначено сукупність теоретичних, а також методичних й практичних управлінських аспектів забезпечення результативності використання потенціалу АТ «Укрзалізниця».

Відповідно до визначеної мети було виконано такі завдання:

дослідити потенціал підприємства як економічна категорія: поняття, фактори формування та структуризація;

визначити особливості управління результативністю використання потенціалу підприємства;

розглянути сутність та принципи побудови процесів управління потенціалом підприємств в умовах цифровізації економіки;

визначити господарсько-правові засади функціонування та загальна характеристика підприємства АТ «Укрзалізниця»;

провести аналіз показників фінансово-економічного стану АТ «Укрзалізниця»;

провести дослідження зовнішніх та внутрішніх детермінант формування потенціалу АТ «Укрзалізниця»;

визначити напрями підвищення управління потенціалом АТ «Укрзалізниця»;

здійснити обґрунтування пропозицій щодо удосконалення управління потенціалом АТ «Укрзалізниця»;

Теоретичною і методологічною основою для написання кваліфікаційної роботи були: Конституція України, Закон України «Про господарські товариства», Закон України «Про підприємства в Україні», Закон України «Про працю», Закон України «Про банкрутство» та інші, праці вітчизняних та закордонних фахівців щодо удосконалення збутової діяльності підприємства та матеріали періодичних видань. З метою аналізу діяльності АТ «Укрзалізниця» використовувалися дані статистичної та бухгалтерської звітності підприємства. Інформаційною базою дослідження є нормативні, статистичні та фінансові документи, наукові розробки вітчизняних та зарубіжних вчених, періодичні видання, законодавчі та нормативні акти.

Практична значущість отриманих результатів полягає в удосконаленні управління збутовою політикою підприємства в сучасних умовах господарювання.

Основні положення кваліфікаційної роботи і результати дослідження оприлюднені на міжнародній конференції:

Глушаченко О.В., Марченко О.В. Удосконалення управління потенціалом підприємства в сучасних умовах розвитку економіки України. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*: матеріали X Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 09 листопада 2023 р. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2023. С.101.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та містить 18 рисунків, 27 таблиць. Повний обсяг роботи складає 114 сторінок. Список використаних джерел містить 69 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМКИ

#### 1.1. Потенціал підприємства як економічна категорія: поняття, фактори формування та структуризація

Виходячи із проведеного аналізу етапів еволюціонування теорії потенціалів ми можемо докорінно стверджувати про те, що саме у певні періоди часу вчені акцентували свою увагу водночас на доволі багатоманітні аспекти, а також різні дослідження потенціалів. В загальному трактуванні під поняттям потенціал підприємства на даний момент розуміють всю сукупність «стратегічних» ресурсів, що знаходяться у його розпорядженні, а також ті, які мають визначальне значення для можливостей та меж нормального функціонування підприємства у тих чи інших умовах.

Відтак тлумачення змісту терміну «виробничо-технологічний» потенціал у працях авторів в даний момент часу має досить узагальнений характер, проте він дозволяє підкреслити в структурі потенціалу підприємства його маркетингову складову частину саме у вигляді визначення ринкового потенціалу. Також на думку авторів, під розумінням ринкового потенціалу є максимальний обсяг реалізації при заданому рівні забезпеченості ресурсами.

Схожих поглядів щодо ринкового потенціалу також дотримується Бачевський Б., який власне розглядає ринковий потенціал підприємства саме як його здатність забезпечити певну частку ринку у відповідності до аналізу сукупного економічного потенціалу та виробничого профілю даного підприємства [8, С. 112].

Саме тому, здійснюючи структурування потенціалу певного підприємства, Бузько І. звертає свою увагу саме на його кадровий й виробничо-технологічний, науково-технічний, а також інноваційний,

фінансово-економічний потенціали як на основні структурні елементи потенціалу підприємства в сучасному етапі [10].

Завадський Й., вже з огляду на те, що складові потенціалу підприємства можуть в певній мірі відрізнитися в залежності від масштабів його діяльності, власне й подав ідею включити в склад потенціалу малого підприємства вже загальне управління та фінансове управління, а також маркетинг, виробництво, науково-дослідну та експериментально-конструкторську роботу, персонал і культуру відносин. Проте автором ніяк не зазначається, чи насправді цей підхід є універсальним у застосуванні щодо великих і середніх підприємств [26, С. 230].

Вже розглядаючи стратегічне управління, як потенціал підприємства, Кузнецова Т. починає застосовувати функціональний підхід до його визначення, власне поділяючи самий потенціал підприємства на виробничий та маркетинговий, фінансово-інвестиційний та інноваційний. Такий підхід не може відтворювати ринкову діяльність підприємства, а також не враховує існуючі можливості.

Науковець Краснокутська Н.С. надає визначення потенціалу підприємства також з урахуванням усіх компетенцій. Беручи до уваги те, що компетенції і ресурси, зумовлюючи внутрішні можливості певного підприємства (внутрішній потенціал цього самого підприємства), за допомогою маркетингу мають забезпечити всі його конкурентні переваги на ринковому середовищі, тобто ринковий (зовнішній) потенціал певного підприємства. Власне автор акцентує свою увагу на взаємодії системи ресурсного забезпечення з системою управління, а також робить наголос на тому, що тільки така взаємодія може створити гарний результат для осіб зацікавлених в цьому [36].

Досить вагомий внесок для розвитку теорії потенціалів вже зробили праці М.Г. Саєнко. Під розумінням потенціалу даний автор має «... сукупність ресурсів (виробничих та інвестиційних, технологічних, кадрових й фінансових, наукових т.ін.), навичок й можливостей керівників, спеціалістів й

інших категорій персоналу щодо виробництва товарів та здійснення послуг (робіт), отримання максимального доходу (прибутку) та забезпечення сталого функціонування й розвитку підприємства» [56, С. 205].

Підходи, які запропонував вищезгаданий науковець, знаходять своє підтвердження в працях О. С. Федонін, який власне трактує сам потенціал підприємства як щонайбільше можливу сукупність всіх активних й пасивних, явних чи прихованих альтернатив, а саме можливостей якісного розвитку соціально-економічної системи даного підприємства в певному середовищі господарювання, мається на увазі ринкова складова, із урахуванням ресурсних, структурно-функціональних й часових, соціокультурних та інших обмежень.

Відтоді, науковці М.Г. Саєнко та О. С. Федонін вже презентують еволюцію наукових поглядів на тлумачення потенціалу економіки за трьома методологічними підходами, власне розглядаючи сам потенціал як:

всю сукупність, яка необхідна на сьогодні, для функціонування чи розвитку певної системи різних видів ресурсів підприємства;

систему матеріальних та трудових факторів, які можуть забезпечити досягнення мети цього виробництва;

спроможність комплексу ресурсів даної економічної системи досягати поставлені перед нею завдання [56, 61].

Отже, в загальному усе це свідчить, про те, що й досі домінує досить однобічний підхід по відношенню до економічного визначення суті потенціалу – чи то як до сукупності ресурсів, чи як до можливості господарської системи випускати певну продукцію, чи як до здатності виробничих сил досягти певного ефекту.

В сучасній світовій економічній літературі поняття «потенціал» зустрічається не часто, однак свого поширення отримав науковий підхід, що базується на створенні на нинішній день можливостей найефективнішого використання існуючих конкурентних переваг. Відтак концепція фірми, яка ґрунтується саме на ресурсному підході, й розуміється такою, яка має

описовий характер та не дає можливості вивчати бізнес-процеси.

Резюмуючи вищезгадане, ми можемо вважати, що в залежності від галузевої приналежності й виду діяльності підприємства та специфіки його функціонування абсолютно всі складові потенціалу різних суб'єктів господарювання можуть помітно видозмінюватись.



Рисунок 1.1 – Базова структура елементів потенціалу підприємства сучасного підприємства [26]

Структура, що зображена на рис. 1.1, має за собою описовий характер й лише окреслює головні елементи структури потенціалу певного підприємства, адже кожен із зазначених видів потенціалів також є його структурованим елементом.

Також варто згадати про існування думки, що до складу виробничого потенціалу входить технологічний, а також і сам ресурсний потенціал, чи те,

що до складу фінансового відноситься інвестиційний потенціал, тобто вони і є ось тими складовими нижчого порядку через те, що мають сумісні характерні ознаки та відображають спільний вектор діяльності сучасного підприємства.

Досить очевидно, що у основі систематизації цих факторів повинен застосовуватися, як зазначалось, принцип структуризації потенціалу власне за його структурними елементами. Окрім того, також мають враховуватися й сфери впливу на певні елементи потенціалу, і відповідно з якими всі фактори можна розподілити на зовнішні та внутрішні (рис. 1.2) [36, С.119].

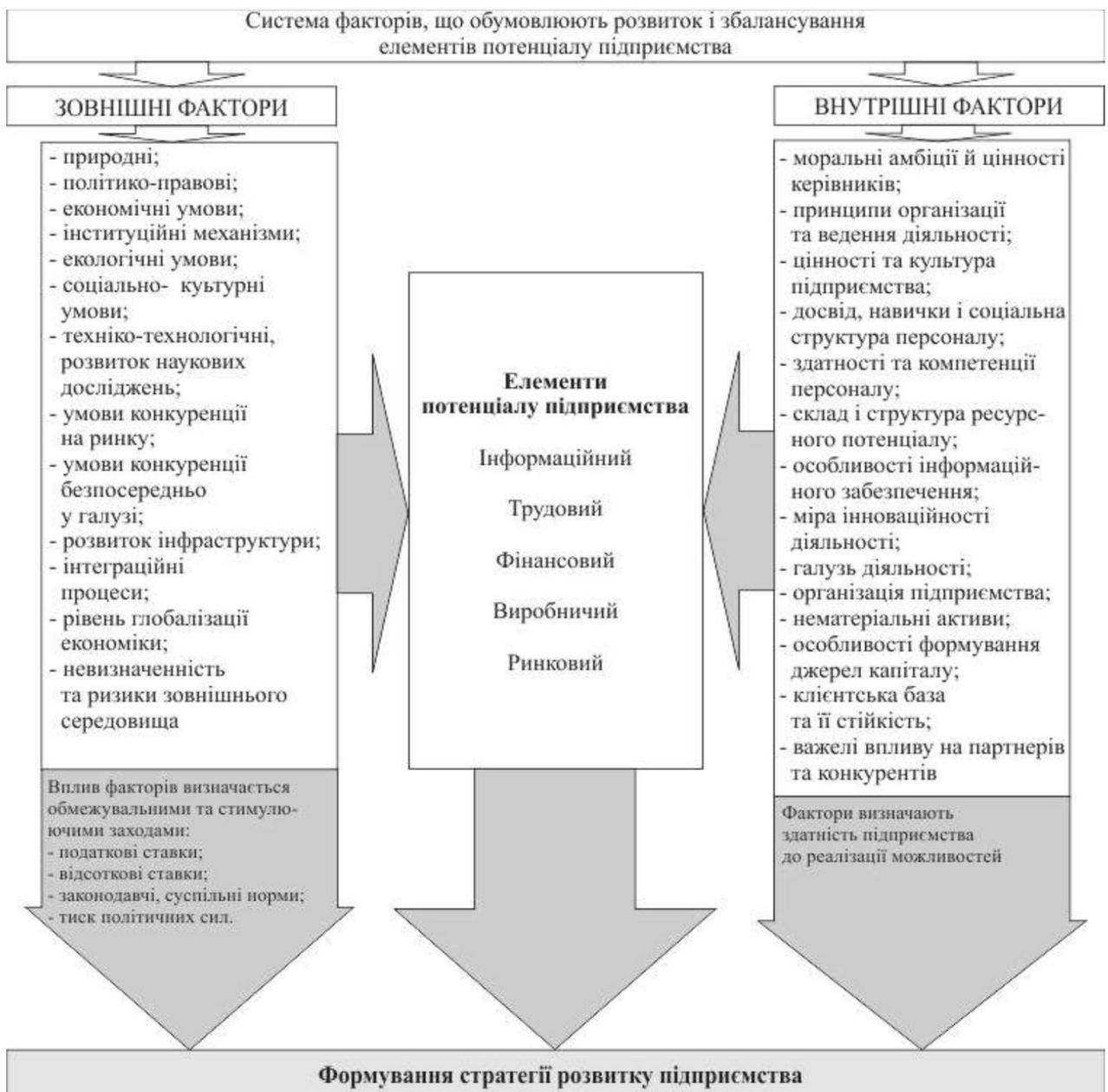


Рисунок 1.2 – Систематизація факторів, які детермінують розвиток й збалансування елементів потенціалу підприємства

В загальному формування потенціалу підприємства є досить складним і динамічним процесом, який зорієнтований на максимальну співпрацю із зовнішнім середовищем, а також пристосування до нього перманентно властивих даному підприємству можливостей. У цілому варто зробити акцент на визначенні факторів, які саме на даний момент зумовлюють розвиток елементів потенціалу та певним чином впливають на їхню збалансованість, а також їхню ефективність використання.

Відтак до зовнішніх факторів належать економічні й соціальні, політичні умови та нормативно-правове забезпечення діяльності, вплив яких визначається обмежувальними чи стимулюючими заходами із боку різних державних органів, банків та інвестиційних компаній, суспільних груп та політичних сил тощо [39]. Дія цих факторів проявляється через певні заходи, якими, зазвичай, виступають податкові, процентні ставки та законодавчі, етичні, суспільні норми й тиск політичних сил.

Крім цього, досить впливову групу зовнішніх факторів формують ринкові умови на вході, тобто умови конкуренції на ринках ресурсів, та виході (ті умови конкуренції безпосередньо в галузі), а із самої системи – це власне і є потенціал підприємства. Перший фактор, який певним чином пов'язаний із вартістю забезпечення кожного потенціального елемента ресурсами, що і є альтернативною вартістю даних ресурсів, іншими словами – цінністю тих альтернативних можливостей, від яких власне довелося чомусь відмовитися через спрямування ресурсів саме на той, а не на будь-який інший елемент потенціалу для того, щоб максимально досягнути цілей підприємства [50].

Черговий фактор зазначає, що з метою завоювання досить стійких позицій підприємства на ринку, та досягнення відповідного рівня ринкового потенціалу у процесі управління потрібно брати орієнтир на конкурентні властивості тієї чи іншої продукції, а саме: ціну та якість, технічні характеристики й сервіс обслуговування, гарантії тощо.

До внутрішніх факторів першочергово відноситься стратегія підприємства, а для її реалізації формується відповідний потенціал, досвід й

навички менеджерів, які необхідні для реалізації поставлених планів та принципи організації й ведення бізнесу, якими керуються на даному підприємстві, а також і моральні цінності та власні амбіції керівників, а також цінності й культура, які є загальноприйнятими на цьому підприємстві. [36; 61].

Вирішальний вплив на ділову активність будь-яких господарюючих суб'єктів несуть макроекономічні фактори, адже під їхнім впливом може формуватися або сприятливий «підприємницький клімат», який слугує стимулятором для умови активної поведінки даного господарюючого суб'єкта, або, навпаки, - виступає передумовою до згортання та занепадання ділової активності через збурення зовнішніх чинників інфраструктури ринку.

Також, державна економічна та соціальна політика має серйозний вплив на ефективність суспільного виробництва та ділову активність підприємств [32, С. 118]. Домінуючими її елементами сьогодні виступають:

- практично-орієнтована діяльність структур влади;
- різноманітні законодавчі види, а саме тобто законотворча діяльність;
- фінансові інструменти, а саме заходи та стимули;
- економічні правила та нормативи, тобто регулювання доходів та оплати праці, контролювання рівня цін та ліцензування окремих видів діяльності;
- ринкова й виробнича, а також соціальна інфраструктури;
- макроекономічні структурні зміни в державі;
- програми приватизації державних підприємств й організацій;
- комерціалізація організаційних структур невиробничої сфери [41].

Для існування безперервного зростання ефективності ділової активності всіх суб'єктів господарювання саме держава повинна створити всі відповідні організаційні передумови, які власне будуть забезпечувати постійне функціонування на національному та регіональному або галузевому рівнях спеціально зорієнтованих інституціональних механізмів організацій тобто це можуть бути дослідні та навчальних центри, інститути та асоціації. Не менш важливо також забезпечити високий рівень розвитку мережі різноманітних інституцій ринкової та виробничо-господарської інфраструктури. На даний

момент абсолютно всі підприємницькі структури користуються послугами тих чи інших інноваційних фондів та комерційних банків, бірж (товарно-сировинних і фондових), а також інших інститутів ринкової інфраструктури.

В загальному також не менший вплив на оборотність активів чинить економічна ситуація у даній країні та пов'язані із нею певні умови господарювання підприємств. Відтак, інфляційні процеси та відсутність в більшості підприємств добре налагоджених господарських зв'язків з постачальниками та покупцями можуть призводити до вимушеного накопичення й зберігання запасів, що значною мірою уповільнює процес оборотності засобів [41].

Отже, таким чином, фінансовий стан будь-якого підприємства безпосередньо залежить від того, в якій мірі пришвидшення обігу капіталу відображає на сьогодні в загальному інших рівних умов поліпшення виробничо-технічного потенціалу даного підприємства. Для реалізації цього розраховуються вісім показників оборотності, а також один комплексний показник, який має назву «індекс ділової активності», що власне дають найузагальнююче уявлення про господарську активність даного підприємства.

Однак, слід зауважити, що процес пошуку засобів у обороті значною мірою визначається, першочергово ефективністю стратегії управління його активами або ж її відсутністю [36, С. 129]. Дійсно, в залежності від визначеної цінової політики й структури активів, а також методики щодо оцінювання товарно-матеріальних запасів, підприємство отримує значну або меншу свободу впливу щодо тривалість обороту своїх засобів.

Саме підприємство, яке має у своєму розпорядженні ті чи інші засоби виробництва, персонал з певними характеристиками, фінансові, а також інші ресурси, в силі реагувати на виклики, які є динамічними, й цим самим підвищувати свою ділову активність. З цього можна дійти до висновку, що у результаті співпраці усіх складових системи ресурсів досягається в загальному бажаний ефект цілісності ресурсного потенціалу, а віднині й формуються нові не менш впливові властивості, якими кожен окремий вид ресурсу не завжди в

силі володіти.

Тому не слід завчасно виводити на потрібний сегмент ринку товар при цьому, не маючи в даний період у своєму розпорядженні відповідних ресурсів. І, навпаки, кожен окремих ресурс не в змозі повноцінно розкритися за межею зв'язку з іншими ресурсами.

Тому тільки взаємодія усіх ресурсів підприємства та ресурсного потенціалу загалом, а також і інших компонентів потенціалу дозволяє досягти максимальний результат спрямований на його формування й реалізацію.

## 1.2. Особливості управління результативністю використання потенціалу підприємства

На даний момент з'являється безупинна необхідність здійснення постійних досліджень, а також формулювань різних алгоритмів та схем, а також систем використання методів і засобів, а також важелів, що сприятимуть поліпшенню функціонування підприємства. Тоді виникає потреба щодо розробки чітко налагодженої моделі управління потенціалом даного підприємства. Проте, підприємства мають досить обмежений вибір важелів впливу на зміни, які певною мірою пов'язані із виробничим потенціалом, тому підприємствам потрібно розрізняти ці зміни, ініціювати та вчасно їх оцінювати.

Краснокутська Н. підкреслює, що в загальному розробка концепції управління потенціалом як цілісної системи бачень щодо розуміння даного процесу реалізується на основі трактування змісту виробничого потенціалу і відтак передбачає створення його вихідних положень [36].

А результативними положеннями концепції управління потенціалом підприємства виступає власне його зміст та мета, також суб'єкт й об'єкт. Відтак не забуваючи про те, що управлінська діяльність власне завбачає

розробку й втілення керівних впливів, відтак теоретичним підґрунтям підготовки такої концепції містять три ключових аспекти, а саме: середовище, процес й засоби здійснення керівних впливів.

У цілому перший аспект в якійсь мірі пов'язаний із визначенням змісту управління потенціалом самого підприємства в основі системного підходу, іншими словами, коли середовище здійснення вирішальних впливів задається саме непростю системою зв'язків між суб'єктом та об'єктом управління на даному підприємстві. Висновком вище згаданого є те, що зміст управління потенціалом полягає саме у здійсненні конкретним суб'єктом управління потенціалу впливу на цей об'єкт і за основу береться виявлення відповідності об'єктів вимогам, які що визначає керівництво підприємства [50].

Суб'єктом управління виступає саме провідний спеціаліст- управлінець, який входить до складу керівної групи вищого керівництва підприємства, що безпосередньо здійснює формулювання вихідних положень, що певним чином стосуються виробничого потенціалу та готує модель управління відповідно з концепцією, яка і є основою розвитку. І відтак об'єктом управління являється саме концептуальна модель виробничого потенціалу даного підприємства, саме на яку суб'єкт має свій безпосередній вплив. Зауважимо, що доволі схожий підхід отримав позитивну динаміку у праці Пастухової В. [50]. Цим автором було розроблено інтегровану систему стратегічного управління потенціалом будь-якого підприємства у загальній системі стратегічного управління сучасного підприємства.

На нашу думку, процес управління виробничим потенціалом підприємства постає складною системою, адже включає у себе безліч елементів, до яких можна віднести: функції та форми, методи й інструменти, важелі тощо. Змістовну характеристику механізму управління виробничим потенціалом підприємства ми сприймаємо за доцільне висвітлити на основі декомпозиції елементів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Тракткування сутності поняття «механізм управління потенціалом підприємства»

Автор	Зміст поняття
Немцов Д.	Призначення управління полягає у ефективному впливі суб'єкта управління на об'єкт управління
Смоляр Л.	Тракується як багатоелементна система впливу на конкретний об'єкт управління із метою досягнення бажаного результату
Харченко С.	Структурний елемент системи організації господарського процесу, яка детермінується комплексом факторів, що є в цілому взаємо доповнюваними та взаємозалежними, з характерними формами дієвого управлінського впливу
Амосов О.	Посідає ключове місце у системі управління
Федонін О.	Одна із найбільш активних частин системи управління, яка пов'язана із дією факторів від стану яких залежить результат діяльності об'єкта, на який саме чиниться управлінський вплив
Березін О.	Визначається механізми, що, в першу чергу, пов'язані між собою на основі методу ієрархій, де власне метод ієрархій виступає цілісною процедурою ієрархічного представлення елементів, що висвітлюють суть проблеми
Кузьмін О.	Втілює сукупність принципів та завдань, економічних й юридичних методів й обмежень, водночас організаційну структуру органів управління, а також персонал, інформацію, і в цілому технічні засоби її опрацювання

Декомпозиція всієї сукупності елементів механізму управління потенціалом підприємства виступає як комплексна система, що власне містить в собі низку різноманітних складових, адже сутність механізму управління виробничим потенціалом підприємства слід трактувати як систему функцій і форм, а також методів й інструментів, а також важелів, які забезпечують управлінський вплив на потенціал даного підприємства для того, щоб досягти поставлених перед сучасним підприємством цілей.

Якщо за основу взяти традиційні методи й інструменти управління, майже увесь сучасний механізм управління виробничим потенціалом підприємства тим чи іншим способом має завжди розвиватись, а також брати до уваги новітні управлінські технології щоб досягти успішності в досягненні

поставлених цілей з метою підвищення результативності його виробництва, а також власне він будується з урахуванням своєрідних особливостей саме кожного індивідуально взятого підприємства [41, 51].

На наш погляд, механізм управління потенціалом підприємства є доволі складною моделлю, адже вміщує чимало складових, до яких можна відносять: функції та форми, методи й інструменти, важелі.

В загальному до новітніх управлінських технологій потрібно віднести: корпоративне управління й особистісно-орієнтоване управління, а також стратегічне управління та систему збалансованих показників тощо.

Корпоративне управління, яке включає у себе: організацію спільної праці для досягнення стратегічної мети та творчість підходу до управління щодо делегування повноважень, розгляд сильних та слабких аспектів діяльності, а також зростання стійкості підприємства до ризикових факторів та швидкоплинне прийняття управлінських рішень. Особистісно-орієнтоване управління знаходить відображення через прогнозування результатів діяльності, а також впровадження різких змін що стосуються пристосування до мінливого середовища, а також спроможність прорахунку майбутніх подій й готовність до втрат від ризику й динамічного прийняття певних господарських рішень.

У сьогоденних умовах глобалізаційних економічних процесів розвиток підприємства власне здійснюється у сучасних непередбачуваних умовах. Відтак саме адаптивний підхід до питання управління потенціалом й обґрунтування ряду конкретних управлінських рішень передбачає врахування різноманітних видів ризиків, а також їх своєчасну й достовірну оцінку. Тому перед керівництвом постає досить складне питання щодо урахування умов ризиковості і нейтралізація негативних впливів. Тому беручи до уваги оцінку альтернатив, власне дії які спрямовані на зниження невизначеностей на етапі планування можуть підвищити результативність діяльності сучасного підприємства [51].

І враховуючи природу ризику відтак сучасний ринок можна зобразити у

двох станах: перший - як цілком визначений, тобто такий ринок, за якого є якомога чітко прогнозувати майбутнє, другий як ринок невизначений, тоді ринок дістає статус непередбачуваного [ 32].

Однією із суттєвих причин непередбачуваності є саме наявність на економічному ринку країни різновидів ризиків, які заважають ефективному управлінню потенціалу певного підприємства, а ще сповільнюють у цілому межу його використання.

Науковець Побережна Н., як і переважна частина економістів вважає, що задля ефективного використання виробничого потенціалу потрібно забезпечити його управління і за основу взяти повну інформацію щодо стану складових виробничого потенціалу за виправданою системою показників, що власне збігається з сучасним розумінням сутності поняття «ефективність» та її видам, методам та стратегіям [51].

Відтак ефективність використання потенціалу певного підприємства варто розглядати як напрямок розвитку, що є комплексним відображенням усіх результатів використання певних економічних ресурсів суб'єкта господарювання власне за якийсь визначений період часу, щоб забезпечити розвиток виробничого потенціалу конкретного підприємства [41].

В загальному керівництво підприємств має спрямувати свою діяльність на зберігання виробничих ресурсів саме через зростання збуту, переорієнтації виробництва й накопичування прибутку, яке власне буде компенсувати ризики втрат діяльності в сучасних умовах господарювання.

Прийняття кожного управлінського рішення щодо потенціалу підприємства тісно переплетено із ризиковістю. Тому будь-яке підприємство працюючи на українському ринку ставить собі першочергову ціль, це - отримання максимального прибутку. У той же час, можливі також і збитки, які пов'язані із вичерпністю ресурсів, так як саме ці операції завжди супроводжуються певним рівнем ризиковості для будь-якого підприємства.

Через це і розробляючи модель управління виробничим потенціалом підприємства потрібно максимально обґрунтовувати й обдумати вищим

керівництвом ризику що стосуються системи управління підприємства.

Вивченням природи ризиків та їх природи було проаналізовано нами у працях певного ряду науковців. Підсумовуючи їх думки, ми власне дійшли висновку, що визначення «ризик» є доволі складним явищем, яке ґрунтується на протилежностях.

Зокрема, на думку Бачевського Б., Заблудської І. та Решетняк О., кожній можливості одержати прибуток протистоїть саме можливість отримати збитки [8]. Відтак, чим вищий прибуток підприємство хоче отримати, тим серйозніше воно має бути налаштованим до непередбачуваних результатів у процесі функціональності підприємницької діяльності, які можуть стати причинами конкретних видів ризиків.

Втілюючи системне дослідження ризику беручи за основу Заблудської І. потрібно звернути свою увагу на такі риси як: багатогранність ризику, об'єктивність його прояву та спрямованість в майбутнє, динаміку та мінливість у просторі й часі, а також діяльність принципів синергізму при розвитку ризикованої ситуації, а також поява ризику в ситуації невідкладного вибору саме у момент прийняття рішення та виникнення ризику у різних процесах досягнення мети, а також потреба чіткого розподілення ризику як економічної категорії й як власне кількісної оцінки невизначеності ситуації, та вимірювання ризику з використанням загально-методичних положень теорії вимірювання [8].

Якщо ризик розглядати через призму виробничого потенціалу, то у цілому результати дослідження можна подати в наступному вигляді (рис. 1.3) [8, С. 210].

Власне ризик з'являється тоді, коли рішення обирається із кількох можливих варіантів й немає точної впевненості, що воно є найкращим, до того ж ризик може принести підприємству як небезпеку так і втрати або ж успіх. У цілому результат буде повністю залежати від прийнятих у процесі ризиковості рішень, адже повністю усунути вплив ризику з боку керівництва підприємства є неможливим, однак можна застосувати усі можливі дії для

того, аби звести негативні наслідки від впливу ризику до найбільш оптимального рівня. І тоді ризик перетворюється у можливість досягнення вже нового, можливо навіть, позитивного результату.



Рисунок 1.3 – Ключові підходи до трактування сутності «ризика» (розроблено автором на основі [8])

Отже якщо економічне рішення на підприємстві приймається із урахуванням ризикових й невизначених факторів в загальному щодо планування розвитку цього потенціалу, то такі дії слід вважати прийняттям рішень саме в умовах ризику, а процес, що власне включає врахування ризиків матиме назву - управління ризиками.

У цілому основне завдання при управлінні ризиками полягає у формуванні виробничого потенціалу, а також у можливості визначити майбутній розвиток подій й роботи підприємства чи окремого його підрозділу, а також й оцінки ймовірності впливу ризиковості і наслідків настання тієї або іншої події [29].

За таких подій керівництво може спробувати отримати додаткову інформацію і після цього повторно зробити аналіз проблеми. Відтак, одним

із методів подолання ризиковості й невизначеності виступає правильна оцінка ступеня ризиковості, управління невизначеністю й ризиками, а й власне своєчасна реакція на ризики.

І починаючи із етапу планування та впродовж усього функціонування підприємства не можна недооцінювати важливість ризиковості й невідомості в цілому щоб розвивати потенціал підприємства, оскільки врахування ризиковості потребує збільшення кількості часу задля прийняття рішень та залучення якихось додаткових сил щоб оцінити рівень ризиковості й фінансових витрат. Проте, на наш погляд, дані витрати є цілком виправданими та водночас слугують резервом для покращення діяльності, адже врахувавши ризиковість підприємство хоч й витратить більше часу та ресурсів на це, однак отримає значні переваги власне перед своїми конкурентами. І тому не варто недооцінювати вплив ризику на потенціал будь-якого підприємства.

За дослідником Зеленською М. акцентуємо увагу на те, що на кожному етапі прийняття раціональних управлінських рішень мають своє місце різноманітні види ризиків, які власне слід врахувати і якомога оптимізувати їхній рівень, що власне дасть можливість приймати найефективніші рішення із меншими втратами ресурсів та максимальною можливістю їхньої реалізації [29].

Стратегічне планування власне і передбачає формування стратегій щоб приймати певні управлінські рішення на підприємстві, які власне націлені на розподіл ресурсів та зміну середовища функціонування й пристосування до конкуренції.

А формування результативних виробничих відносин не може відбуватися без комплексного й системного дослідження такої категорії, як власне економічний потенціал, адже виробничий потенціал являється елементом економічного потенціалу. Відтак виробничий потенціал досить часто порівнюють із економічним потенціалом в наукових працях економістів. Це пов'язане із тим, що виробничий потенціал концентрує в собі

значну частку потенціалу підприємства, оскільки за відсутності виробничого потенціалу в підприємства не з'являлися б ще потреби використовувати в своїй роботі також і інші види потенціалів, тобто інноваційний й маркетинговий.

Корнійчук А. в цілому переконаний, що виробничий потенціал виконує також і проміжну роль, тобто виготовлення достатньої кількості продукції задля формування досить низького рівня собівартості продукції й охоплення потрібної підприємству частки ринку. На думку науковця, дана категорія не слід ототожнювати тільки із виробничим процесом [29].

Проте, на думку Завадського Й. економічний потенціал в своїй сутності виступає синтезом ресурсного та виробничого потенціалів певного підприємства [26, С. 157]. Віднині головна ціль виробничого потенціалу у складі економічного проявляється у досягненні помітного розвитку системи виробництва. А власне чітке місце управління виробничого потенціалу щодо забезпечення його розвитку відображає у цілому певна складова економічного потенціалу, що й визначається як перспективний економічний потенціал, який подано на рис. 1.4, зображеному нижче.

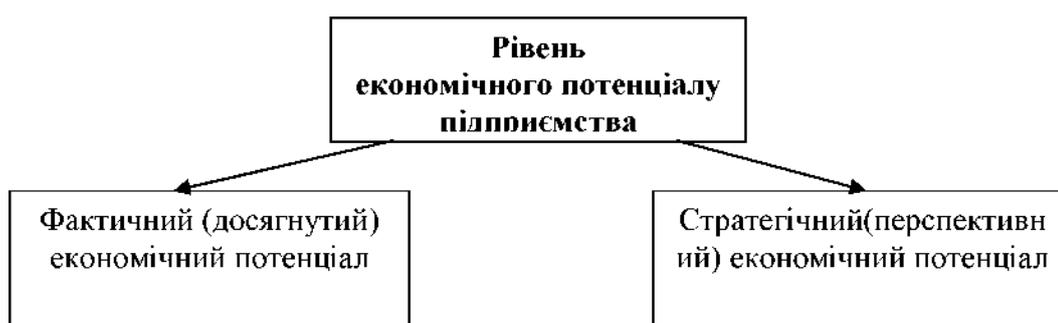


Рисунок 1.4 – Можливі рівні економічного потенціалу підприємства

Як видно власне із рис. 1.4, перспективний економічний потенціал проявляється однією із складових економічного потенціалу будь-якого підприємства. Відтак керівництво підприємства має вважати одним із ключових завдань вимірювання вже досягнутого економічного потенціалу й формування перспективного потенціалу, тому що ці елементи формують нові

можливості підприємства. І саме стратегічна складова повністю розкриває спроможність господарської системи до виробництва максимального обсягу продукції і послуг, матеріальних благ, яких власне можна досягти тільки за мінімального рівня невизначеності, а також за оптимального використання даних ресурсів підприємства. В такій ситуації підприємство здатне швидко досягнути великого розвитку та зможе на основі цього отримати одні із лідируючих позиції у певній галузі. Тому досягнутий потенціал розглядає виробничу складову, яка реалізована у поточному періоді.

Отже, тому управління розвитком потенціалу вимагає більш детального вивчення видів економічного потенціалу з метою залучення найперспективніших важелів управління задля досягнення визначених даним підприємством цілей.

Якщо ж розглядати механізм управління, то він власне сформований із різноманітних механізмів, які підпорядковуються між собою з використанням методу ієрархій. Таку схему домінантної ієрархії для управління потенціалом подано нами на наступному рисунку 1.5 [26].

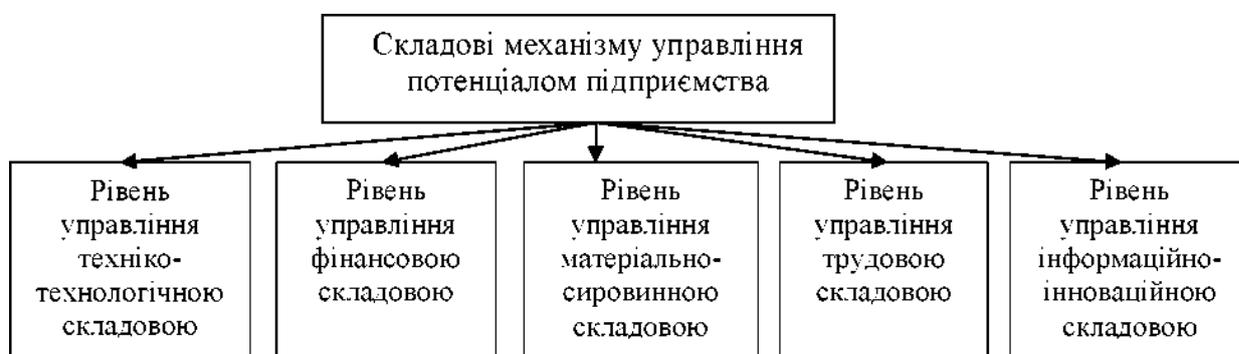


Рисунок 1.5 – Схема рівнів управління виробничим потенціалом підприємства

Опрацювавши інформацію рис. 1.5 можна стверджувати, що уся ця схема містить три частини, а саме: мета чи система управління виробничим потенціалом та головні під цілі або ж системи управління складовими виробничого потенціалу та рішення, тобто альтернативи або стратегії, що містять механізм управління, господарський й економічний процеси за

певними різновидами ресурсів. Отже, кожна із складових має свою особисту важливість у використанні в управлінні виробничим потенціалом підприємства, оскільки вирішення цілей нижчого рівня у досить значній мірі надасть можливість досягнути цілі більш вищого рівня управління.

І таким чином, механізм управління виробничим потенціалом підприємства у сучасних умовах ризику повинен не лише брати за підґрунтя результати попередніх подій й досить традиційні методи чи інструменти управління, але також і враховувати сучасні управлінські технології для успішного досягнення поставлених цілей, значного зниження рівня ризику та появи загроз, втіленні і реалізації завдань, які стосуватимуться підвищення ефективності використання виробничого потенціалу даного підприємства за доволі мінливого ринкового середовища.

### 1.3. Сутність та принципи побудови процесів управління потенціалом підприємств в умовах цифровізації економіки

У сучасному ринковому середовищі ефективно управління бізнесом потребує впровадження в систему управління нових методів та інструментів, які дозволяють оперативно та чітко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Цифровізація бізнес-процесів є одним із інструментів удосконалення управління бізнес-процесами підприємства.

Цифровізація передбачає впровадження в бізнес-процеси сучасних інформаційних технологій, що сприяє виходу підприємства на більш високий рівень розвитку. Вона змінює підходи до управління, розвиває додаткові способи комунікації, формує нову корпоративну культуру та цінності компанії. Результатом цифровізації процесів управління потенціалом підприємства є підвищення його конкурентоспроможності та зростання ефективності його функціонування [40].

Процес – це конкретне впорядкування робочої діяльності у часі та просторі з початком і кінцем та чітко визначеними вхідними та вихідними

даними: структура дій. Процеси - це структура, за допомогою якої організація робить те, що необхідно для задоволення потреб своїх споживачів.

Бізнес-процес – це повний, динамічно скоординований набір видів діяльності або логічно пов'язаних завдань, які здійснюються з метою виконання визначеного завдання.

Бізнес-процеси допомагають досягти таких ключових результатів:

досягнення стратегічних цілей підприємства;

оптимізація ресурсів підприємства;

підвищення дисципліни в повсякденній діяльності.

За результатами досліджень, проведених компанією Ernst & Young, цифровізація найбільше впливає на такі складові процесів управління потенціалом як: взаємодія з клієнтами, вартісна пропозиція та управління внутрішньою інфраструктурою [33].

Впровадження цифрових технологій на підприємстві сприяє формуванню більш досконалих процесів управління потенціалом, забезпечуючи гнучкість, адаптивність та кращу пристосованість підприємства до швидких змін зовнішнього середовища, результатом чого є підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства.

Пандемія коронавірусної хвороби COVID-19 істотно сприяла активізації роботи багатьох промислових підприємств в напрямі цифровізації їх бізнес- процесів.

Цифровізація процесів управління потенціалом передбачає послідовну реалізацію таких заходів [33]:

збирання інформації про бізнес-процес, його моделювання, ідентифікацію;

виявлення місць виникнення, оброблення та споживання інформації; моделювання інформаційних процесів управління потенціалом в рамках бізнес- процесів;

модифікація інформаційної системи з урахуванням цієї моделі; створення автоматизованої інформаційної системи (за допомогою

апаратно-програмних засобів);

контролінг процесів управління потенціалом (фіксація параметрів процесів управління потенціалом в інформаційній системі, постановка планів, створення звітності тощо) [33].

До основних принципів управління цифровізацією процесів управління потенціалом підприємства можна віднести:

взаємоузгодженості – управління цифровізацією процесів управління потенціалом повинно відповідати та бути узгодженим із загальними цілями розвитку підприємства та його планами;

економічності – управління цифровізацією процесів управління потенціалом повинно бути спрямоване на мінімізацію витрат підприємства;

оптимальності – передбачає, що управління цифровізацією бізнес-процесів спрямоване на вибір найкращого технічного рішення, яке зокрема, спроможне забезпечити оптимальне співвідношення між результатами цифровізації та витратами на її впровадження;

повноти інформації – впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси підприємства повинно бути забезпечене повним обсягом необхідної інформації для максимізації результату;

саморегуляції та адаптації – коригування управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища.

Використання зазначених принципів у процесі управління цифровізацією процесів управління потенціалом підприємства шляхом впровадження передових технічних рішень спроможне забезпечити підвищення ефективності його діяльності, зростання рівня конкурентоспроможності підприємства.

Архітектура підприємства – це архітектура можливостей і потенціалу бізнесу, заснованих на комбінації таких працюючих спільно факторів, як люди, процеси та технології.

Архітектура підприємства описує як взаємодіють бізнес-процеси і бізнес-правила, необхідна інформація, структура і потоки інформації, місця

розташування роботи і користувачів;

Розробка бізнес-процесу – це перший крок у створенні архітектури підприємства, оскільки його роль полягає у визначенні способів досягнення цілей, завдань, дій та показників у бізнес-процесах. Інформаційна структура визначається як карта потреб підприємства в інформації та того, як їх задовольняє ІТ. Таким чином, інформаційні системи сприяють розвитку бізнесу та потребують узгодження з реальними бізнес-цілями [40].

Управління бізнес-процесами - це те, як компанія створює, редагує та аналізує передбачувані процеси, які складають ядро її бізнесу (рис. 1.6).

Кожен відділ компанії відповідає за перетворення певних даних на щось інше. Кожен відділ може мати десяток або більше основних процесів.



Рисунок 1.6 – Схема процесу управління бізнес-процесами (розроблено автором на основі [40])

Управління завданнями – це обробка чи організація набору заходів, які виникають із проекту. Ці проекти часто є одноразовими і не повторюються. Якщо ці проекти добре організовані, наприклад, у будівельних роботах, використовується програмне забезпечення для управління проектами, таке як «Microsoft Project». Trello, Asana або Kissflow Project – це хороші інструменти для управління завданнями у спеціальних проектах.

Якщо залишити неорганізованими та несистематизованими, погані бізнес-процеси можуть призвести до хаосу. На індивідуальному рівні люди бачать лише одну частину процесу, і дуже мало людей можуть сканувати і побачити повний ефект процесу, де він починається і закінчується, а також де потенційні вузькі місця та неефективність.

Некеровані, хаотичні процеси завдають шкоди бізнесу та призводять до одного або кількох таких сценаріїв:

Даремно витрачений час

Багато помилок

Підвищення провини

Відсутність даних

Деморалізовані працівники

Застосовуючи управління бізнес-процесами, організації можуть покращити свої процеси та підтримувати всі аспекти операцій у оптимальному режимі.

Мета процесів управління потенціалом - допомогти вашій організації мінімізувати помилки, зменшити відходи та підвищити продуктивність та ефективність. Бізнес-процеси допомагають досягти трьох результатів:

Чіткість у стратегічному напрямку

Оптимізація ресурсів фірми

Підвищення дисципліни в повсякденній діяльності

Бізнес-процеси є важливими для діяльності практично кожної компанії.

Вони є кресленнями для всіх видів бізнес-функцій, дозволяючи різним частинам організації працювати разом і взаємодіяти з постачальниками та

клієнтами.

Для деяких бізнес-процес (далі – БП) – це лише технології. Це еволюція розробки додатків та засіб досягнення автоматизації процесів. Для інших, БП – це оптимізація: світ таких методологій, як Six Sigma, Lean, CI або TQM. Для багатьох бізнес-процес – це спосіб повідомити, як вони хочуть виконувати роботу, а також спосіб полегшити зміни. А для деяких інших БП – це метод отримання наочності щодо того, як все насправді працює [40].

Визначення обумовлені вузькою перспективою певної ролі чи функції. Кожен компонент є лише допоміжною частиною бізнес-процесу в цілому. Якщо ці компоненти виконуватимуться окремо, компанії, що їх застосовують, ризикують створити бар'єри у розумінні того, як досягти справжнього БП, і не досягнути повного спектру потенційних переваг.

Частим прикладом цього є автоматизація процесів, які можуть бути частиною БП. Простим доказом цього є той факт, що існує нескінченна кількість процесів, якими можна керувати, оптимізувати та контролювати, не піддаючись автоматизації. Існує також той факт, що цілком можливо автоматизувати неефективний процес. Проте бізнес, який успішно автоматизував поганий процес, часто переконаний, що він успішно застосовує БП [3].

Для оптимізації процесів управління потенціалом повинен застосовуватися системний підхід, що передбачає комплексне охоплення всіх сфер та напрямів діяльності підприємства, та має бути сформованим за всіма існуючими функціями управління підприємством.

Компанія може бути настільки гнучкою, ефективною та спритною, наскільки це дозволяє взаємодія її бізнес процесів. Ось проблема: багато компаній розробляють бізнес-процеси ізольовано від інших процесів, з якими вони взаємодіють, або, що ще гірше, вони взагалі не «розвивають» бізнес-процеси. У багатьох випадках процеси просто виникають як «так, як завжди робилося», або тому, що програмні системи їх диктують. Як наслідок, багато компаній заважають своїм процесам, і це буде тривати доти, доки ці процеси

не будуть оптимізовані.

В умовах швидких змін в економіці держави ефективне управління бізнесом потребує впровадження нових методів та інструментів, які дозволять оперативно реагувати на зміни в середовищі своєї господарської діяльності.

Таблиця 1.2 – Принципи побудови процесів управління потенціалом на підприємстві

Назва принципу	Опис
Принцип ритмічності	Сутність даного принципу полягає в забезпеченні виходу певних обсягів продукції за рівні періоди часу і відповідно точне повторення бізнес-процесу на всіх стадіях. В умовах сучасного розвитку процесів управління потенціалом ритмічність роботи і випуску продукції вимірюється в натуральних і вартісних показниках.
Принцип стандартизації	Введення єдиних стандартів і вимог як до придбання товарів у контрагентів, так і до випуску продуктів свого виробництва дозволяє уникнути не тільки необґрунтованого різноманіття в матеріалах, а й «несумісності» систем і програмних продуктів.
Принцип потоку	Одним з основоположних принципів, що лежать в основі управління бізнес-процесами, є принцип потоку. Суть даного принципу лежить в безперебійній подачі комплектуючих матеріалів, напівфабрикатів та інших складальних одиниць по всіх стадіях та операціях, починаючи з запуску виробничої лінії до виходу готових продуктів. Цей принцип означає скорочення часу циклу виробництва, в результаті чого підвищується його інтенсивність. Використання даного принципу дозволить за рахунок чітко спланованої розстановки обладнання по ходу технологічного процесу скоротити і впорядкувати зворотно-поступальні рухи предметів праці в процесі виробництва
Принцип автоматизації	Автоматизація - один із напрямів науково-технічного прогресу, що включає в себе застосування саморегулюючих технічних засобів, економіко-математичних методів і систем управління, які звільняють людину від участі в процесах отримання, перетворення, передачі і використання енергії, матеріалів або інформації, істотно знижують трудомісткість виконуваних даних операцій. Повна автоматизація виробництва призводить до істотного зростання таких показників, як обсяги випуску, якість продукції, реально скорочуються витрати на оплату робочих, істотно знижуються і практично виключаються роботи, пов'язані зі шкідливими умовами праці.

Продовж. табл. 1.2

Назва принципу	Опис
Принцип оптимальності (зіставлення результатів і витрат)  Принцип варіантності	Принцип оптимальності (зіставлення результатів і витрат) полягає в тому, що оцінка ефективності впровадження того чи іншого бізнес-процесу повинна здійснюватися шляхом зіставлення ефекту і витратами на його впровадження.[9] Даний принцип полягає в тому, що при прийнятті тих чи інших рішень, пов'язаних з впровадженням бізнес-процесу, слід розглядати різні способи досягнення поставленої мети. В рішень можуть бути: • базовий варіант; • потенційно досяжний варіант; • оптимальне вирішення.
Принцип сумісності альтернатив	При виборі оптимальних рішень при проектуванні бізнес-процесів дуже часто доводиться стикатися з незіставністю наявних альтернатив, так як дані процеси можуть протікати в різних виробничих умовах. При цьому кожен альтернативу можна описати безліччю різних показників, які в більшості випадків не збігаються за своєю розмірністю і значущістю. Причому параметри стану системи і її елементів можуть бути як кількісними, так і якісними. Тому для забезпечення порівняльності альтернатив необхідно: 1) Усунути відмінності в розмірності показників;
Принцип обліку невизначеності	Принцип обліку невизначеності дозволяє знизити рівень ризику прийняття рішень при впровадженні того чи іншого бізнес- процесу.
Принцип системності	Проектування процесів управління потенціалом має ґрунтуватися на системному підході. Це означає необхідність визначення цілей і критеріїв ефективності функціонування процесу (разом з системою управління), аналізу структури процесу управління, що розкриває весь комплекс питань, які необхідно вирішити для того, щоб проєктована система найкращим чином відповідала встановленим цілям і критеріям. Цей комплекс охоплює питання не тільки технічного, але також економічного і організаційного

Джерело: складено автором на основі джерела [4]

Слід зазначити, що частіше зустрічається термін «бізнес адміністрування», що передбачає застосування якісно нових підходів до управління, які ґрунтуються на значному практичному досвіді та практичних навиках [59].

Будь-яке управління, в тому числі управління бізнес-процесами, має бути побудовано на основі принципів – основних, вихідні положеннях будь-якої теорії, або основних правил діяльності.

Бізнес-процеси на підприємстві передбачають не тільки виконання будь-яких функцій, але й обов'язкове досягнення цілей та створення цінності для покупців. Бізнес-процеси підприємства повинні складати єдину систему, спрямовану не тільки на отримання прибутку, а й на задоволення потреб споживачів, створення споживчої вартості вироблених товарів. Узагальнення теоретичних розробок у сфері управління процесами дозволило уточнити зміст поняття «бізнес-процес», що розуміється як сукупність послідовних технологічно взаємопов'язаних операцій, які використовують вхідні дані планування ресурсів на вході планування, а також організація дій для вирішення завдань, а на виході-створення продуктів, які відіграють стратегічну роль у життєзабезпеченні суспільства та мають цінність для споживачів [59].

Використання даних інструментів дозволяє покращити ефективність та конкурентоспроможність процесів управління потенціалом, збільшити загальну ефективність діяльності компанії на ринку в умовах цифровізації за допомогою використання спеціальних програм, технологій, інструментів (програм, платформ) та інших елементів.

Ера цифрової трансформації суспільства розпочалась ще у XX столітті та істотно посилюється кожного наступного року у XXI столітті. Можна сказати, що значний «стрибок» у цьому напрямі відбувся 2020 року внаслідок розповсюдження коронавірусної хвороби (COVID-19), яка стала причиною істотних обмежень мобільності населення та уповільнення темпів світової торгівлі. Адже відсутність можливості «живої» комунікації з партнерами (клієнтами, контрагентами) внаслідок запроваджених багатьма країнами світу карантинних заходів активізувала використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), цифрових технологій та Інтернет в управлінських і бізнес-процесах майже усіх підприємств усіх сфер діяльності. Наскільки швидко та успішно можна здійснити такі трансформаційні зміни залежить від поточного стану цифровізації підприємств та їх інноваційної спрямованості в цілому, а також від

спроможності керівництва до формування довгострокових стратегій розвитку підприємства в сучасних умовах [59].

Нині ринкові умови господарювання характеризується високим рівнем динамічності, конкурентоспроможності, можливостей, складності та проникненням невизначеності, виникає потреба в організаціях, щоб їхні бізнес-процеси були належним чином задокументовані, нанесені до схеми та розглянуті. Організації повинні забезпечити ретельне впровадження будь-яких змін у стратегії на всіх ієрархічних рівнях та у всіх операційних процесах.

Архітектура підприємства визначається як високо стратегічна техніка або модель, що використовується для допомоги менеджерам у вирішенні складності бізнес-середовища. Основною концепцією архітектури підприємства є узгодження інформації, технологій, норм, процесів та політики з цілями та стратегіями організації для сприяння інтеграції, послідовності та відповідності організаційного середовища. Архітектура підприємства зосереджується на інтегрованому аналізі процесів управління потенціалом та інформаційної системи компанії, узгоджуючи бізнес-архітектуру з інформаційною архітектурою [40].

Запорукою успіху при ефективному управлінні бізнес-процесами в контексті здійснення міжнародної діяльності є оцінка структури процесів управління потенціалом компанії, що дає можливість ідентифікувати джерела сигналів, що інформують про втрати якості, недоліки в управлінні, зниження стратегічних показників.

Цифрова трансформація – це глибоке впровадження в бізнес-процеси сучасні інформаційні технології, що дозволяє вивести організацію на наступний ступінь розвитку. Цифровізація змінює підходи до управління, розвиває додаткові способи комунікації, формує нову корпоративну культуру та цінності компанії. Результатом стає підвищення конкурентоспроможності компанії і помітне збільшення її ефективності [33].

Цифровізація бізнес процесів надає бізнесу можливість взаємодіяти зі

своїми клієнтами, підвищити рівень поінформованості про бренд та розширити свою діяльність на нові та цілеспрямовані географії – часто за нижчою вартістю, ніж це могло б бути при використанні традиційних засобів. Тим часом нездатність адаптуватися може мати жахливі наслідки, включаючи втрату релевантності, конкурентний недолік та неможливість зібрати ключові показники ефективності.

Управління бізнес-процесами – це комплексний підхід до реалізації цілей підприємства. Він концентрується на оптимізації способів ведення бізнес- процесів в організаціях з метою підвищення ефективності операцій в організації [59]. З метою забезпечення довгострокової конкурентної позиції на ринку підприємствам необхідно постійно розвиватись, змінювати та удосконалювати свої бізнес-процеси відповідно до ринкових умов та потреб споживачів.

Історія розвитку підходів до управління бізнес-процесами налічує вже майже сторіччя, хоча аж до початку 1990-х рр., коли термін «бізнес-процес» увійшов у широке вживання, говорили про опис того, яким чином організація здійснює свої функції та виконує завдання. Розвиток підходів до управління бізнес-процесами прийнято розділяти на три етапи. Початком кожного з них було підвищення інтересу до зростання ефективності діяльності підприємств та процесного управління, що відбувалося щоразу на новому якісному рівні. Основні характеристики цих етапів наведено у табл. 1.2 [40]. Етапи розвитку підходів до управління бізнес-процесами пов'язані з відповідними стадіями розвитку інформаційних технологій та підходів до вдосконалення діяльності компанії.

Початок першого етапу відносять до 1920-х рр., коли вперше була усвідомлена необхідність дослідити бізнес-процеси, описати їх у різних документах та діяти відповідно до цих описів.

Однією з найскладніших управлінських спроб сьогодні є, безсумнівно, спроба створити бізнес-модель, яка найкраще інтегрує організаційну позицію та зовнішню адаптацію та інтегральну інтеграцію. Цей управлінський процес

є логічним продовженням моделювання конкурентних переваг певного підприємства таким чином, що організаційне навчання найкраще інтегрує використані, а не загальні організаційні знання; гнучкість організаційних систем визначить потенціал поведінкових процесів, а зміни, орієнтовані на інновації, дадуть можливість стратегічного позиціонування щодо існуючої та потенційної конкуренції. Біс підкреслює, що це тепер можна досягти постійної конкурентної переваги шляхом створення бізнес-моделей на підприємствах.

Таблиця 1.3 – Основні етапи історії управління бізнес-процесами

	Моделювання бізнес - процесів	Вдосконалення діяльності організацій	Використовувані інформаційні технології
Перший етап	1920 - 1980-ті рр. Аналіз способів виконання, раціоналізація трудових операцій. Моделі на папері, низька автоматизація при моделюванні процесів	1980-ті роки. Загальне керування якістю, безперервність змін. Послідовне вдосконалення діяльності організації	1980-1990-ті рр. Система керування базами даних. Спільне використання даних. Програми, що звертаються до баз
Другий етап	1990-ті роки. Побудова діаграм та аналіз процесів у статистиці. Ручний реінжиніринг Одноразове створення моделі. Автоматизація: КІС з	1990-ті роки. Реінжиніринг бізнес - процесів, дискретність змін.	1990-і рр. Розподілені обчислення, спільне використання функцій, розподілені додатки.
Третій етап	2000-ті роки. Орієнтоване на бізнес - процеси програмне забезпечення, моделі, що виконуються, ітеративна оптимізація. Імітаційне моделювання та аналіз моделей у динаміці, конвертування моделей,	2000-ті роки. Безперервність змін, гнучкість, адаптивність, інтерактивне вдосконалення	2000-ті роки. Системи управління бізнес-процесами, спільне здійснення бізнес-процесів, розподілені бізнес-процеси.

Бізнес-процеси передбачають різноманітні рішення, такі як вибір шляху з декількох доступних, прийняття рішення про кількість або призначення ресурсів. Ці рішення впливають на результат процесу та успіх досягнення його мети. Це означає, що управління бізнес-процесами не є разовим проектом, а має бути постійним зусиллям в організації з постійним вдосконаленням процесів управління потенціалом.

Використання ІТ у бізнесі є одним із головних проблем багатьох ІТ-

менеджерів вже більше двох десятиліть. З 2004 р. ця проблема входить до числа провідних досліджень, які вимірюють важливість проблем ІТ-менеджерів та ІТ-директорів. Було показано, що компанії, які досягають більших переваг від продуктивності, продуктивності та присутності на ринку, – це ті, які здатні скористатися перевагами технологій та привести ІТ у відповідність із бізнесом.

Зрозуміло, що пошук належного рівня узгодження між бізнес-цілями та технологіями, що їх підтримують, змінив спосіб управління ІТ сьогодні у багатьох організаціях. Це відбувається не тільки на рівні стратегій оптимального використання вже існуючих технологій та ресурсів (наприклад, застарілі системи, інфраструктура підтримки тощо), але і на рівні специфікації нових технологій, необхідних для підтримки бізнес-процеси, що успішно сприяють досягненню стратегічних цілей.

Четверта промислова революція, спирається на наукові відкриття, що зумовили появу нових технологій, що активно впроваджується і в практику управління підприємствами, змінюючи її кардинально. Швидкість проникнення технологій неймовірно висока в порівнянні з попередніми революціями, буквально за кілька місяців інновації впроваджуються в ланцюжок бізнес-процесів, підвищуючи їх ефективність, простоту управління або ступінь автоматизації. Керівники не всіх компаній миттєво реагують на такі зміни і складно адаптуються під сучасні вимоги. Але беззаперечно те, що цифровізація йде тільки на благо підприємствам, дозволяючи сформуванню стійкі конкурентні переваги і досягати поставлених цілей швидше, ніж це робилося раніше. Тому систематичне вимірювання рівня цифровізації підприємств стає все більш актуальним і затребуваним [40].

При визначенні сукупності показників для окремого підприємства (організації), що розглядається як система у взаємозв'язку з зовнішніми об'єктами, необхідно забезпечити виконання загальносистемних вимог до показників:

адекватність: показник повинен відповідати меті функціонування системи і охоплювати всі істотні аспекти її досягнення;

вимірність: значення показника завжди можна виміряти в деякій шкалі і виконати над ним допустимі математичні перетворення;

точність: похибки вимірювання показника не повинні призводити до спотвореного уявлення про результати функціонування системи;

об'єктивність (коректність): не допускається використання показників, поліпшення значень яких можливо при погіршенні реального стану справ;

достовірність: спосіб збору та обробки вихідної інформації повинен допускати можливість перевірки точності отриманих даних в процесі незалежного моніторингу та оцінки;

однозначність (змістовність): визначення показника повинно забезпечувати однакове розуміння істоти вимірюваної характеристики властивості об'єкта як фахівцями, так і кінцевими споживачами послуг, включаючи індивідуальних споживачів, для чого слід уникати надмірно складних показників і показників, які не мають чіткого, загальноприйнятого визначення і одиниць вимірювання;

повнота: векторний показник ефективності повинен містити таке мінімально можливу кількість приватних показників, яке дозволить найбільш повно і адекватно відобразити мету і результат функціонування системи;

економічність: отримання звітних даних повинне проводитися з мінімально можливими витратами; застосовувані показники повинні в максимальному ступені ґрунтуватися на вже існуючих процедурах збору інформації;

порівнянність: вибір показників слід здійснювати виходячи з необхідності безперервного накопичення даних і забезпечення їх порівнянності за окремі періоди і з показниками, використовуваними в східних (суміжних) системах, а також з показниками, використовуваними в міжнародній практиці;

своєчасність і регулярність: значення показників повинні фіксуватися зі

строго визначеною періодичністю і з незначним часовим лагом між моментом збору інформації і терміном її використання. З огляду на, що кінцевою метою НДР є розробка системи показників оцінки рівня цифровізації, і суть самого поняття цифровізації, як способу організації процесів управління потенціалом, для виконання зазначених вимог до показників необхідний узагальнений аналіз процесів управління потенціалом на підприємстві (в організації).

Оскільки метою цифровізації є підвищення якості управлінських рішень, то і сам процес цифровізації охоплює систему управління підприємством (організацією), що включає керівництво, власників процесів управління потенціалом і використовуваний цифровий актив [59].

Для запровадження єдиної інформаційної системи визначають її зміст, об'єкт, джерела та інформаційні потоки із введенням їх на відповідні рівні в окремих даних для подальшого використання та збереження. Створення інформаційної системи управління підприємством створює цілісну інформаційну мережу. Застосування інформаційної системи в управлінні підприємствами дозволяє вирішити такі інтереси:

- зниження складності процесу управління при виборі управлінського рішення із багатьох можливих рішень;
- прискорення в обробці великих обсягів інформації;
- можливості координації рішень з іншими ланками процесу або об'єкта;
- збереження та поширення знань та практичного досвіду.

Проблеми оцінювання ефективності використання ІТ-технологій в економіці є достатньо цікавими, так як у ряді випадків складно визначити можливість їхнього спринтування, а також в подальшому через покращення взаємовідносин із клієнтами на ринку, державою та суспільством [33].

На рівнях господарських об'єктів існує покращення взаємодії бізнес-систем та систем інформаційно-комунікаційних технологій (далі – ІКТ).

Європейський фонд управління якістю (Європейський фонд управління якістю – EFQM) розробляє модуль управління якістю ІТ-сервісів, які відповідають стандартам серії ISO-9000. Концепція цієї моделі – постійна

вдосконаленість ІТ-сервісів через циклічне виконання процесів з оцінки результату. При цьому увага повинна бути середньою для клієнтів, лідерства та стабільності освітніх цін, управління на основі процесів та фактів, залучення у процеси працівників, неперервне навчання, удосконалення, інновації, розвиток партнерства та корпоративної соціальної відповідальності.

ІТ-підрозділи можуть розглядати як центри відповідальності чи центри прибутку, тоді вони будуть конкурувати з іншими представниками для підприємств-підприємств (корпорацій) та досягати кращих результатів.

Модель EFQM для:

- обґрунтування структури систем менеджменту ІТ-сервісів;
- оцінки ІТ-сервісів;
- поліпшення ІТ-сервісів;
- створення єдиного підходу до управління.

## Висновки до розділу 1

Аргументоване нами у роботі розуміння потенціалу підприємства постає актуальним не лише для науки, а й також для практичних цілей, оскільки саме уявлення про його зміст й формує адекватний підхід власне до його оцінки, керування та розвитку. У сучасній економічній літературі не має однозначного трактування поняття потенціалу підприємства як економічної категорії. Наявне різноманіття підходів до розуміння сутності потенціалу підприємства саме дозволяє вважати його багаторівневим та багатоаспектним поняттям і, власне, зміст якого розкривається в усьому комплексі його проявів. Відтак не применшуючи значення ресурсів як базису щодо формування потенціалу підприємства, нам необхідно врахувати, що власне другою і не менш важливою складовою потенціалу будуть виступати

здібності підприємства щодо мобілізації ресурсів при здійсненні процесів управління потенціалом. Із урахуванням того, що сукупність власне таких здібностей, навичок і досвіду у економічній літературі прийнято визначати компетенціями, відтак потенціал підприємства можна трактувати як можливості системи ресурсів та компетенцій підприємства і створювати результат для зацікавлених осіб вже за допомогою реалізації бізнес- процесів.

В свою чергу процес формування потенціалу підприємства є одним із напрямків його економічної стратегії та передбачає створення і організацію системи ресурсів, а також компетенцій таким чином, аби результат їхньої взаємодії був чинником успіху у досягненні стратегічних й тактичних і саме оперативних цілей діяльності підприємства. Зазначимо, що на процес формування потенціалу підприємства впливають як зовнішні так і внутрішні фактори. А при формування потенціалу підприємства широко використовується ціла низка наукових підходів, формування тісно пов'язане зі структуризацією. І саме дослідження структури потенціалу - невід'ємна частина теорії потенціалу підприємства, що потрібна за для визначення основних напрямків управлінського впливу для поліпшення використання існуючих можливостей суб'єкта господарювання. На наш погляд, доцільно у найширшому трактуванні виділяти такі види потенціалу підприємства як: інноваційний потенціал та виробничий потенціал; фінансовий потенціал та потенціал відтворення; науково-технічний потенціал та управлінський потенціал; потенціал організаційної структури управління та маркетинговий потенціал; трудовий потенціал та інфраструктурний потенціал, інформаційний потенціал та комунікаційний потенціал; ринковий потенціал та стратегічний потенціал; інтелектуальний потенціал та соціальний потенціал.

Цифровізація процесів управління потенціалом передбачає послідовну реалізацію таких заходів [33]:

збирання інформації про бізнес-процес, його моделювання, ідентифікацію;

виявлення місць виникнення, оброблення та споживання інформації;  
моделювання інформаційних процесів управління потенціалом в рамках  
бізнес- процесів;

модифікація інформаційної системи з урахуванням цієї моделі;  
створення автоматизованої інформаційної системи (за допомогою  
апаратно-програмних засобів);

контролінг процесів управління потенціалом (фіксація параметрів  
процесів управління потенціалом в інформаційній системі, постановка планів,  
створення звітності тощо).

До основних принципів управління цифровізацією процесів управління  
потенціалом підприємства можна віднести:

взаємоузгодженості – управління цифровізацією процесів управління  
потенціалом повинно відповідати та бути узгодженим із загальними цілями  
розвитку підприємства та його планами;

економічності – управління цифровізацією процесів управління  
потенціалом повинно бути спрямоване на мінімізацію витрат підприємства;

оптимальності – передбачає, що управління цифровізацією бізнес-  
процесів спрямоване на вибір найкращого технічного рішення, яке зокрема,  
спроможне забезпечити оптимальне співвідношення між результатами  
цифровізації та витратами на її впровадження;

повноти інформації – впровадження цифрових технологій у бізнес-  
процеси підприємства повинно бути забезпечене повним обсягом необхідної  
інформації для максимізації результату;

саморегуляції та адаптації – коригування управлінських рішень  
відповідно до змін зовнішнього середовища.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

2.1. Господарсько-правові засади функціонування та загальна характеристика підприємства АТ «Укрзалізниця»

Акціонерне Товариство «Укрзалізниця» – орган управління залізничним транспортом загального користування, що здійснює централізоване управління процесом перевезень у внутрішньому й міждержавному сполученнях та регулює виробничо-господарську діяльність залізниць.

До сфери Укрзалізниці входять Донецька, Львівська, Одеська, Південна, Південно-Західна та Придніпровська залізниці, а також інші підприємства та організації єдиного виробничо-технологічного комплексу, що забезпечують перевезення вантажів і пасажирів [30].

Загальні відомості про Товариство подані в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Інформація про місцезнаходження та основні реквізити АТ «Укрзалізниця»

Повне найменування підприємства	Акціонерне товариство «Українська залізниця»
Скорочене найменування підприємства	АТ «Укрзалізниця»
Код за ЄДРПОУ	40075815
Місцезнаходження	м. Київ, вул. Єжи Гедройця,5
Поштовий індекс	03151
Міжміський код, телефон та факс	(044) 465-00-00, 465-00-30(044) 465-10-59, 465-3244
Електронна поштова адреса	<a href="mailto:uz@uz.gov.ua">uz@uz.gov.ua</a>

Залізничний транспорт України є провідною галуззю в дорожньо-транспортному комплексі країни, який забезпечує 82% вантажних і майже 50% пасажирських перевезень, здійснюваних всіма видами транспорту.

Експлуатаційна протяжність головних колій складає 21 640,4 км з яких 45% електрифіковано. За обсягами вантажних перевезень залізниці України займають четверте місце на Євразійському континенті, поступаючись лише залізницям Китаю, Росії та Індії. Вантажонапруженість українських залізниць (річний обсяг перевезень на 1 км) в 3-5 разів перевищує відповідний показник розвинених європейських країн.

На залізницях функціонують 1492 залізничних станцій, 55 локомотивних і 48 вагонних депо, 110 дистанцій шляху, 69 дистанцій сигналізації і зв'язку, 44 дистанцій енергопостачання [48].

Територією України проходять 3 залізничних транспортні коридори - №№ 3,5,9. Через українські порти Ізмаїл і Рені здійснюється взаємодія з пан'європейським коридором №7, який проходить річкою Дунай. Сьогодні довжина національної мережі залізничних транзитних коридорів в Україні складає 3162 км. Це головним чином двоколійні електрифіковані, обладнані автоблокуванням магістралі, що характеризуються високим рівнем використання технічних засобів. Окрім того розвиваються перевезення по МТК ТРАСЕКА (Європа - Кавказ - Азія).

Укрзалізниця є одним із засновників Ради із залізничного транспорту держав-учасників Співдружності [48].

Акціонерне товариство «Українська залізниця» є юридичною особою, що утворене відповідно до Закону України «Про особливості утворення публічного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування», постанови Кабінету Міністрів України від 25 червня 2014 р. № 200 «Про утворення публічного акціонерного товариства «Українська залізниця» [48].

Товариство утворене як публічне акціонерне товариство, 100 відсотків акцій якого закріплюються в державній власності, на базі Укрзалізниці, а також підприємств, установ та організацій залізничного транспорту загального користування, які реорганізовано шляхом злиття, згідно до постанови Кабінету Міністрів України від 25 червня 2014 р. № 200 «Про

утворення публічного акціонерного товариства «Українська залізниця» [31].

Для забезпечення функціонування товариства утворюються органи товариства, а також апарат управління товариством.

Органами товариства є:

загальні збори акціонерів – вищий орган управління Товариства;

наглядова рада – орган, який здійснює захист прав акціонерів Товариства, і в межах компетенції, визначеної законодавством України та Статутом, контролює та регулює діяльність Дирекції;

дирекція – виконавчий орган Товариства, який здійснює управління поточною діяльністю Товариства;

ревізійна комісія – орган, що здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності Товариства.

вищим органом є загальні збори акціонерів. Функції загальних зборів виконує Кабінет Міністрів України.

Функції вищого органу, які передбачені законодавством, цим Статутом, а також внутрішніми документами товариства, виконуються Кабінетом Міністрів України одноосібно. Вищий орган може вирішувати будь-які питання діяльності товариства [48].

Структура управління АТ «Укрзалізниця» наведена на рис. 2.1 [48].

Основною діяльністю підприємства є:

1. Надання послуг з перевезення пасажирів, вантажів, зокрема небезпечних вантажів, багажу, вантажобагажу і пошти залізничним транспортом у внутрішньому та міжнародному сполученні;

2. Надання послуг з доступу до інфраструктури залізничного транспорту;

3. Проектування, будівництво, утримання, експлуатація, реконструкція, ремонт, модернізація, технічне переоснащення об'єктів інфраструктури залізничного транспорту;

4. Будівельна діяльність;

5. Діяльність із зберігання та складування всіх видів вантажів, у тому

числі тих, що перебувають під митним контролем, а також вантажобагажу, багажу та ручної поклажі пасажирів;



Рисунок 2.1 – Структура управління ПАТ «Укрзалізниця»

6. Надання послуг з ремонту вантажних вагонів і контейнерів, ремонту колісних пар, проведення промивально-пропарювальних робіт, а також дезінфекція вантажних вагонів;

7. Продаж проїзних документів, виконання робіт та надання послуг з обслуговування пасажирів на станціях, вокзалах та в пасажирських поїздах;

8. Надання послуг з навантаження, перевантаження, розвантаження, зважування, приймання, видачі та кріплення вантажів, перевірка правильності їх навантаження та кріплення;

9. Надання послуг з навантаження та вивантаження багажу, вантажобагажу та пошти на залізничних коліях загального та незагального користування;

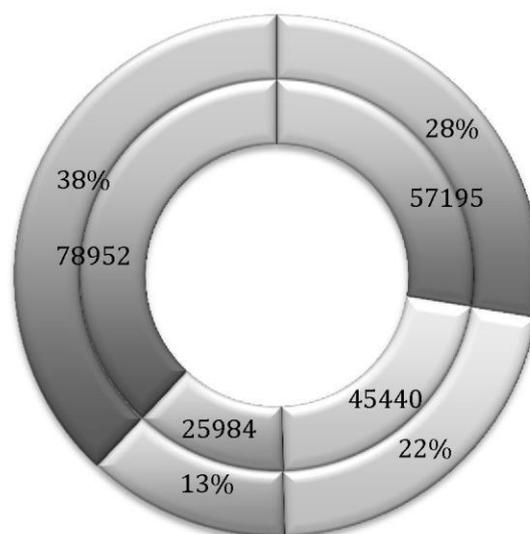
10. Надання послуг з охорони вантажів, прийнятих до перевезення;
11. Інша діяльність [48].

Статутний капітал товариства становить 229 879 115 000 грн. Статутний капітал товариства поділяється на 229 879 115 простих іменних акцій номінальною вартістю 1000 гривень кожна. Акціонеру товариства належить 229 879 115 простих іменних акцій, що становить 100% статутного капіталу товариства [48].

Багато науковців вважають, що «Укрзалізниця» перестало займати монопольне становища в оперуванні вантажними вагонами. Транспортний ринок в Україні відкритий для різних операторів. Наразі існуючого в АТ «Укрзалізниця» парку вистачає для перевезень 40% вантажів, решта – транспортується у вагонах інших власників та залізниць. Оскільки інфраструктурна та локомотивна складові тарифу державно регульовані, своєрідним люфтом для операторів є вагонна складова. Таким чином плату за користування своїми вагонами оператори встановлюють самі, залежно від кон'юнктури на ринку. Натомість до 2021 року вагонна складова тарифу для вагонів Укрзалізниці була державно регульована [27].

Слід зазначити, що велику частку вагонів на ринку перевезень займає іноземна власність, яка здійснює перевезення на території України. На початку 2020 року їх частка становила 50,5%, або понад 100 тис. одиниць. Завдяки ринковим механізмам вдалося прискорити оновлення рухомого складу вітчизняних перевізників. Станом на жовтень 2021 року нараховувалося понад 90 тис. іноземних вагонів, або 43,6% від загальної кількості. Тому можна підсумувати, що реальна частка Укрзалізниці на ринку перевезень майже вдвічі менша і становить лише 28,9% (або 60,504 тис. вагонів). На інших українських власників рухомого складу припадає 27,5 % (57,579 тис. вагонів) [48].

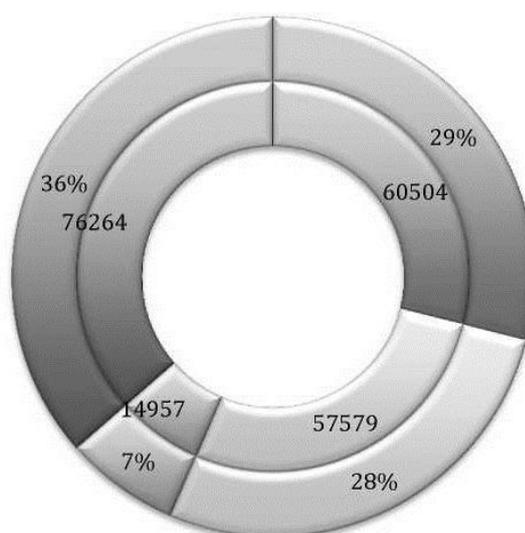
Порівняння показників 2020-2021 років представлені на рис. 2.2 та 2.3 [27].



■ вагони АТ "Укрзалізниця"                      ■ вагони інших власників України  
 ■ вагони СНД (внутрішнє сполучення)   ■ вагони СНД (ввіз, вивіз, транзит)

Рисунок 2.2 – Перевезення вантажними вагонами різних форм власності в межах України у січні 2020 року (кількість заданих вагонів), од.

Джерело: складено автором на основі розрахунків



■ вагони АТ "Укрзалізниця"                      ■ вагони інших власників України  
 ■ вагони СНД (внутрішнє сполучення)   ■ вагони СНД (ввіз, вивіз, транзит)

Рисунок 2.3 – Перевезення вантажними вагонами різних форм власності в межах України у жовтні 2021 року, од.

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Також слід зазначити, що існує явна нерівномірність в цінах користування вантажними вагонами АТ «Укрзалізниця» та ринковими цінами. Наочно нерівномірність представлена на рис. 2.4.

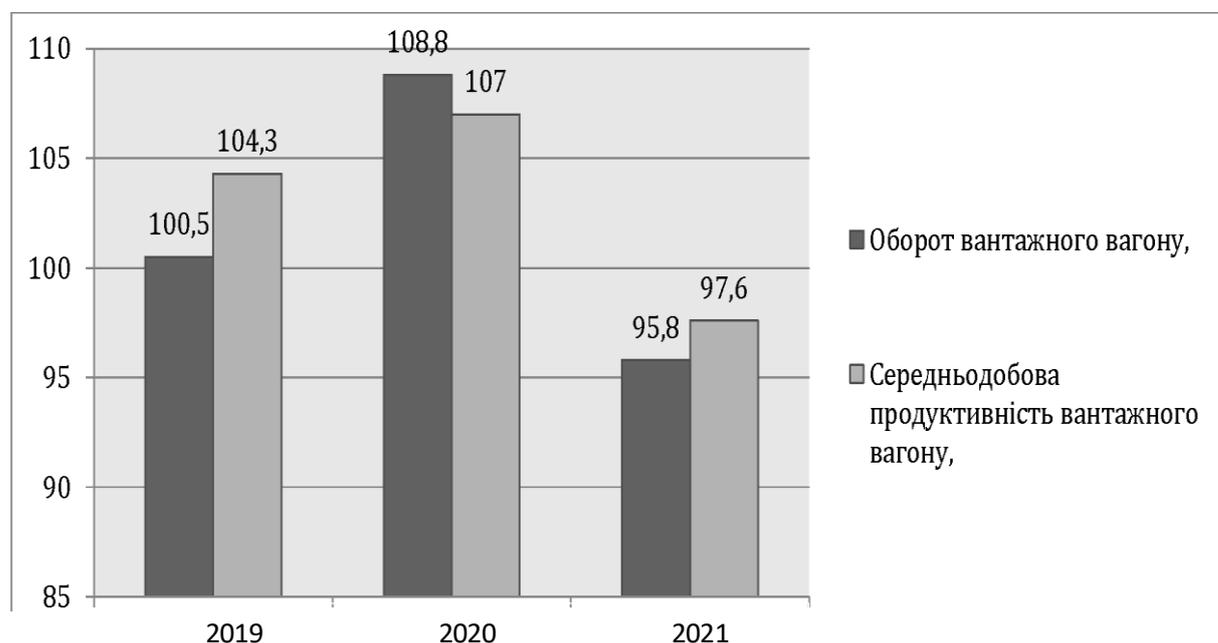


Рис. 2.4 – Порівняння цін АТ «Укрзалізниця» з існуючими цінами - вагонна складова із розрахунку на день користування вагоном за даними інформаційних систем ПАТ «Укрзалізниця»; \*\* - інформація аналітичної агенції «Промислові вантажі» від 12.2021 р.

З даних табл. 2.4 видно, що дисбаланс в оплаті за перевезення у вагонах власності ПАТ «Укрзалізниця», для яких застосовується державне регулювання, та вагонах інших власників спровокував попит на більш дешеві вагони Укрзалізниці і штучний дефіцит вагонів на ринку. Так, у 2021 році вартість користування напіввагоном власності ПАТ «Укрзалізниця» майже у 5 разів нижча (108 грн/добу), від ринкової, яка становить 560-700 грн/добу, перевезення цистерною становило 85 грн/добу при ринковій ціні – 200 грн/добу, зерновозом - 254 грн/добу, тоді як ринкова ціна – 600 грн/добу. Але, в грудні 2018 року підприємству все ж таки вдалося встановити більш високу ціну користування власними вагонами під час першого аукціону Prozogo. Продажі, який ліквідує можливості для корупційних маніпуляцій. Прогнозовано, що торги показали об'єктивну картину попиту на вагон, ціну

якого клієнти визначили самостійно Стратегією розвитку АТ «Укрзалізниця» на 2021-2021 роки передбачено реалізацію ряду ініціатив для досягнення стратегічних цілей. Ключовою метою є підвищення фінансово-економічної стабільності за рахунок стійкого розвитку, росту дохідності і рентабельності бізнесу.

В рамках досягнення ключових цілей та підвищення ефективності управління потенціалом АТ «Укрзалізниця» планується:

1. Формування вертикально-інтегрованої структури підприємства для покращення операційної ефективності із розділенням витрат та доходів за видами бізнесу. Планується утворення 5 бізнес-вертикалей: вантажні перевезення, пасажирські перевезення, послуги тяги, виробництво і сервіс та інфраструктура.

2. Виконання ряду заходів, направлених на усунення збиткових видів діяльності, зменшення рівня перехресного субсидування та збільшення доходів від основної діяльності:

Перехід на систему надання послуг з організації приміських перевезень з укладанням сервісної угоди з місцевими органами влади, яка передбачатиме повну компенсацію витрат на організацію пасажирського приміського залізничного руху.

Запровадження нових видів послуг, пов'язаних з перевезенням вантажів та пасажирів, для збільшення доходів.

Здійснення ряду заходів щодо оптимізації малодіяльних ділянок інфраструктури.

Підвищення енерго- і ресурсоефективності компанії, зниження викидів і відходів, фокус на екологічній безпеці.

Створення умов для залучення додаткових обсягів транзитних перевезень.

3. Пріоритетне оновлення основних фондів за рахунок отримання додаткових коштів від оптимізації витрат видів бізнесу та підвищення рівня доходів.

Побудова ефективного логістичного оператора та збільшення частки логістичних послуг у загальному портфелі компанії.

4. Побудова та розвиток ефективної системи корпоративного управління, яка ґрунтується на відкритості, прозорості і підзвітності. Перехід до цільового довгострокового планування із впровадженням системи ключових показників ефективності.

5. Підвищення рівня безпеки залізничної транспортної системи.

При формуванні показників на 2019-2023 роки застосовані наступні основні прогностичні макропоказники економічного і соціального розвитку України відповідно постанови Кабінету Міністрів України від 11.07.2018 №546 «Про схвалення Прогнозу економічного і соціального розвитку України на 2019-2021 роки» за 1 сценарієм:

ВВП заплановано на рівні – 103% ;

Індекс споживчих цін (грудень до грудня попереднього року) - 107,4%;

Індекс цін виробників промислової продукції (грудень до грудня попереднього року) – 110,1%;

середньорічний курс гривні відносно долару США – 38,2 грн [28]. Таким чином, можна вважати, що АТ «Укрзалізниця» функціонує і на монопольному (надання послуг користування залізничною інфраструктурою), і на конкурентному (вантажних та пасажирських перевезень, будівельної індустрії тощо) ринках.

Перед тим, як провести аналіз показників фінансово-економічного стану АТ «Укрзалізниця», акцентуємо увагу на деяких особливостях об'єкту аналізу та його сучасного стану. Залізничний транспорт в Україні протягом всього терміну її незалежності фактично знаходиться в державній власності. Його діяльність охоплює всю територію країни та забезпечує діяльність всієї залізничної інфраструктури України.

Слід зазначити, що залізнична мережа в Україні залишилася в спадщину від Радянського Союзу і це визначило певні негативні моменти в її географії. По-перше, слід зазначити, що залізничний транспорт в Україні за часів

Радянського Союзу розвивався не стільки в інтересах України, а скільки в інтересах СРСР. Це формувало основні транспортні коридори через московський транспортний вузол до морських портів Чорного й Азовського морів, а також транзитні коридори до західного кордону. Впродовж років незалежності АТ «Укрзалізниця» пройшло через декілька етапів свого розвитку.

На першому етапі 1991-1999 роки, відбувалося використання потенціалу залізничної інфраструктури, яка фактично була створена в Україні за радянських часів. В Радянському Союзі залізничний транспорт був «державою в державі», до складу залізниці відносилися підприємства різних галузей, які забезпечували всі аспекти його діяльності, починаючи від підприємств, що виробляли потяги й вагони, забезпечували їх технічне обслуговування, ремонт, були підприємства будівельної галузі, гранітні кар'єри, підприємства з виробництва витратних матеріалів, закінчуючи підприємствами харчової промисловості та побутового обслуговування. Протягом першого періоду з системи Укрзалізниці було виведено величезну кількість непрофільних активів, які отримали господарську самостійність. Деякі з них вижили в умовах ринкової економіки, значна частина припинила своє існування. Основна мета діяльності Укрзалізниці на цьому етапі була забезпечити для країни функціонування залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень та перевезень вантажів.

На другому етапі, 2000-2014 роки, Укрзалізниця з парадигми реструктуризації та виживання перейшла до парадигми розвитку. В цей період в Україні було створено рух високошвидкісних пасажирських поїздів. Розпочалося відновлення рухомого та вагонного складу. Були закуплені швидкісні поїзди виробництва Південної Кореї та Чехії. Головним досягненням цього етапу можна вважати майже повну електрифікацію основних залізничних ділянок в Україні. Були розроблені програми розвитку Укрзалізниці на тривалий термін. В цей час розпочалася активна співпраця Укрзалізниці з оператором залізничних шляхів Німеччини – Deutsche

Bahn AG. За допомогою німецького партнера було розроблені стратегічні плани розвитку Укрзалізниці, в тому числі й в контексті управління потенціалом та його ефективного використання. Цифровізація процесів управління всіма аспектами діяльності АТ «Укрзалізниці, в тому числі й процесами управління потенціалом, була одним із пріоритетних напрямів співпраці з німецьким партнером.

Слід відзначити, що автоматизація процесів управління впроваджувалася на українських залізничних шляхах ще з кінця 70-х років ХХ ст. Залізнична логістика завжди мала стратегічне значення в межах СРСР, тому залізниця була однією із пріоритетних галузей впровадження інформаційних технологій. Але на відміну від процесів цифровізації, яка має тотальний характер та має охоплювати весь інформаційний масив з використанням технологій Big Data, автоматизація охоплювала лише основні процеси.

Реалізація програм розвитку Укрзалізниці стала неможливою в повному обсязі в 2014 році, після початку агресії РФ проти України. Укрзаліниця втратила контроль над своїми активами в Донецькій та Луганській областях та в Кримській АР. Були перекриті залізничні транзитні коридори Схід-Захід.

З 2014 року можна вважати розпочався третій етап в функціонування АТ «Укрзаліниця». Стратегічні програми розвитку були скореговані з урахуванням існуючих реалій. Зокрема, довелося вносити значні зміни в інвестиційні програми розвитку рухомого складу. Луганський електровозний завод було «переміщено» на територію РФ, що змусило закуповувати локомотиви іноземного виробництва, зокрема компанії Дженерал Електрик (США).

З 24 лютого 2022 року, ситуація значно погіршилася для АТ «Укрзаліниця». Величезну кількість активів компанії всіх видів було захоплено, знищено або пошкоджено.

Стратегічне значення Укрзалізниці стало об'єктом особливої уваги з боку країни-агресора. З 2022 року крім звичайних видів діяльності, АТ

«Укрзалізниця» забезпечує військові перевезення по всій території країни, формує й постійно застосовує санітарні поїзди, завдяки яким багато воїнів Збройних Сил України змогли своєчасно отримати кваліфіковану медичну допомогу й зберегти життя з мінімальними втратами здоров'я. Також, Укрзалізниця за потреби формує евакуаційні поїзди для оперативної евакуації населення з території які опинилися під ударами агресорів.

Саме тому, більшість інформації про результати діяльності АТ «Укрзалізниця» за 2022-2023 роки є недоступною. Внаслідок чого, аналіз показників фінансово-економічного стану будемо здійснювати на основі фінансової звітності 2019-2021 років, найсвіжшої інформації, яка знаходиться у відкритому доступі.

## 2.2. Аналіз показників фінансово-економічного стану АТ «Укрзалізниця»

Для оцінки загального економічного стану АТ «Укрзалізниця» був проведений аналіз на основі фінансової звітності 2019-2021 років наступних напрямів:

1. Показники ефективності використання основних та оборотних фондів підприємства;
2. Показники використання трудових ресурсів та витрат на оплату праці;
3. Показники аналізу виробництва, собівартості та структури реалізованої продукції; Показники фінансового стану підприємства.

Результати оцінювання ефективності використання основних та оборотних засобів АТ «Укрзалізниця» наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники використання основних та оборотних засобів  
АТ «Укрзалізниця» за 2019-2021 роки

Показник	2019	2020	2021	Відхилення 2021 р. до 2020 р.	
				Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
Фондооз броєність	382,7	443,39	505,2	61,81	14
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,08	0,7	0,6	-0,1	-14
Коефіцієнт оновлення основних фондів	0,01	0,01	0,02	0,01	100
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,0002	0,00001	0,00003	0,00002	200
Фондовіддача	0,54	0,28	0,26	-0,02	-7
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,56	0,20	0,42	0,22	112
Абсолютна сума прибутку на одну гривню основних засобів	-0,05	-0,01	0,0003	0,01	-97

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Динаміка показників використання основних та оборотних засобів представлена на рис. 2.5.

Отже, аналізуючи дані таблиці 2.2 можна зробити наступні висновки: підприємство має критично низькі значення коефіцієнту зносу у 2020 та 2021 роках. Тобто, підприємство не приділяє належної уваги до оновлення та модернізації основних засобів. Підтвердженням цього виступає коефіцієнт оновлення, який визначає інтенсивність капітальних інвестицій і знаходиться на критичному рівні. Для покращення свого матеріально-технічного стану, підприємству необхідно щорічно оновлювати більшу частину його основних засобів, шляхом купівлі основних засобів, модернізації та реконструкції.

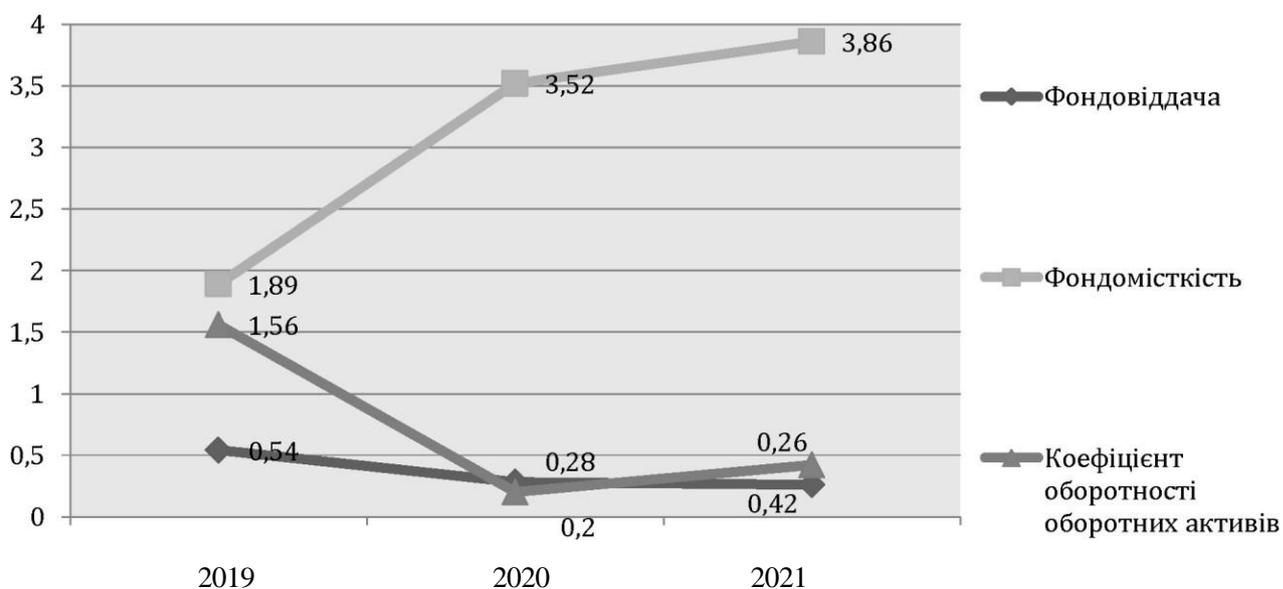


Рисунок 2.5 – Динаміка показників використання основних та оборотних засобів

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Динаміка показників АТ «Укрзалізниця» в 2019-2021 роках показує протилежний нормам результат: щорічне зменшення фондівіддачі та зростання фондомісткості, що є вкрай негативною тенденцією. Наразі в 2021 фондівіддача досягла найнижчої відмітки за 2019-2021 роки, фондомісткість зросла майже на 10%, однак фактичні значення все ще не є свідченням ефективної діяльності даного підприємства.

Аналіз може свідчити про те, що наразі на підприємстві високий рівень фондоозброєності робітників. Однак його збільшення протягом 2019-2021 років відбулося не через оновлення основних фондів, а лише за рахунок скорочення чисельності працівників.

Одо позитивних тенденцій використання оборотних фондів, можна виділити наступне: оборотні активи підприємства за звітний період (2021 рік) здійснили 0,42 обороти. Також протягом минулого року даний показник мав негативну динаміку. Зменшення цього коефіцієнта свідчить про уповільнення обороту оборотних засобів. Підтвердженням цьому є щорічне збільшення періоду оборотності активів. Абсолютна сума прибутку на одну гривню основних засобів також є критичною, але у звітному періоді ми можемо

спостерігати позитивну тенденцію до збільшення даного показника. У 2021 році величина прибутку на 1 грн основних засобів досягла величини 0,3 грн, коли в минулих роках даний показник був від'ємним.

Аналіз трудових ресурсів та витрат на оплату праці за 2019-2021 роки представлений в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники трудових ресурсів і витрат на оплату праці АТ «Укрзалізниця» за 2019-2021 роки

Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2021 р. до 2020 р.	
				Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
1	3	4	5	6	7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	274148	293799	279659	-14	-5
Фонд оплати праці, тис. грн.	22398887	31973995	25665850	-63	-20
Продуктивність, тис. грн./особу	81,70	108,83	91,78	-17,05	-16
Питома вага фонду оплати праці в собівартості, %	50	50	38	-0,12	-24
Коефіцієнт плинності кадрів, %	34,5	20,1	28,3	14,2	71

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Отже, середньооблікова чисельність за 2021 рік склала 279659 осіб. В порівнянні з 2020 роком зменшення кількості робітників фабрики відбулося на 14 осіб (на 5%). Протягом 2019-2021 років спостерігалася нестабільність динаміки коефіцієнту плинності кадрів, який у 2020 році досяг свого найменшого значення. Розмір фонду оплати праці у звітному періоді був нижчим на 20% або 63 тис. грн порівняно з 2020 роком, але більшим ніж у

2019 році і становить 25665850 тис. грн. Питома вага фонду оплати праці в собівартості продукції була незмінною у 2019-2020 р.р., але у 2021 році можна спостерігати значне зниження до 38%.

На сьогодні структура середньооблікової кількості персоналу складає: керівники – 7,6%, професіонали – 6,9%, фахівці – 13,7%, технічні службовці – 5,9%, робітники сфери торгівлі та послуг – 8,9%, кваліфіковані робітники – 0,4%, кваліфіковані робітники з інструментом – 26,5%, оператори та складальники устаткування і машин – 22,8%, найпростіші професії – 7,3% [48]. З вищезазначеного можна зробити висновок, що оператори та складальники устаткування і машин займають найбільшу частку в структурі персоналу.

Огляд структури собівартості та реалізації послуг є одним з елементів аналізу обраного підприємства. В першу чергу охарактеризуємо структуру собівартості надання послуг АТ «Укрзалізниця» за 2019-2021 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка структури собівартості надання послуг АТ «Укрзалізниця» за 2019-2021 роки

Склад витрат, % від загальної собівартості	2019	2020	2021
1	3	4	5
Матеріальні витрати	27,4	31,3	29
Витрати на оплату праці	35	29,5	37,3
Відрахування на соціальні заходи	18	6,6	7,7
Амортизація	18	27,5	20,7
Інші витрати	5	5,1	5,3
Всього	100	100	100

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Отже, по табл. 2.4 бачимо, що найбільшу частку в структурі собівартості послуг займають матеріальні витрати та витрати на оплату праці.

Наступним кроком буде аналіз структури реалізованих послуг АТ «Укрзалізниця», який представлений у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Структура реалізованих послуг АТ «Укрзалізниця» за 2019-2021 роки, %

Основний вид продукції	Обсяг реалізованих послуг		
	2019	2020	2021
Вантажні перевезення (вантажообіг тарифний + робота по переміщенню порожніх приватних та орендованих вагонів)	80	82,1	81,3
Пасажирські перевезення	10	9,9	9,9
Реалізація послуг з допоміжного виробництва	10	8	8,8

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Отже, з табл. 2.5 видно, що протягом 2019-2021 р.р. динаміка показників суттєво не змінилася, підприємство віддає перевагу вантажним перевезенням, які складають 81,3% станом на 2021 рік, тоді коли пасажирські перевезення та реалізація послуг з допоміжного виробництва залишаються в межах 8-10%.

Для оцінки загального фінансового стану підприємства розрахуємо показники ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності. Отримані дані подано в табл. 2.6, 2.7, 2.8.

Таблиця 2.6 – Показники ліквідності АТ «Укрзалізниця»

Показники	2019	2020	2021	Відносне відхилення 2021 р. до 2020 р., %	Нормативне значення
1	3	4	5	6	7
Коефіцієнт покриття	0,41	0,54	0,65	20	1,5-2,5, але не менше 1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,25	0,33	0,29	-12	Більше 0,6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,16	0,22	0,22	0	Більше 0,20,3

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

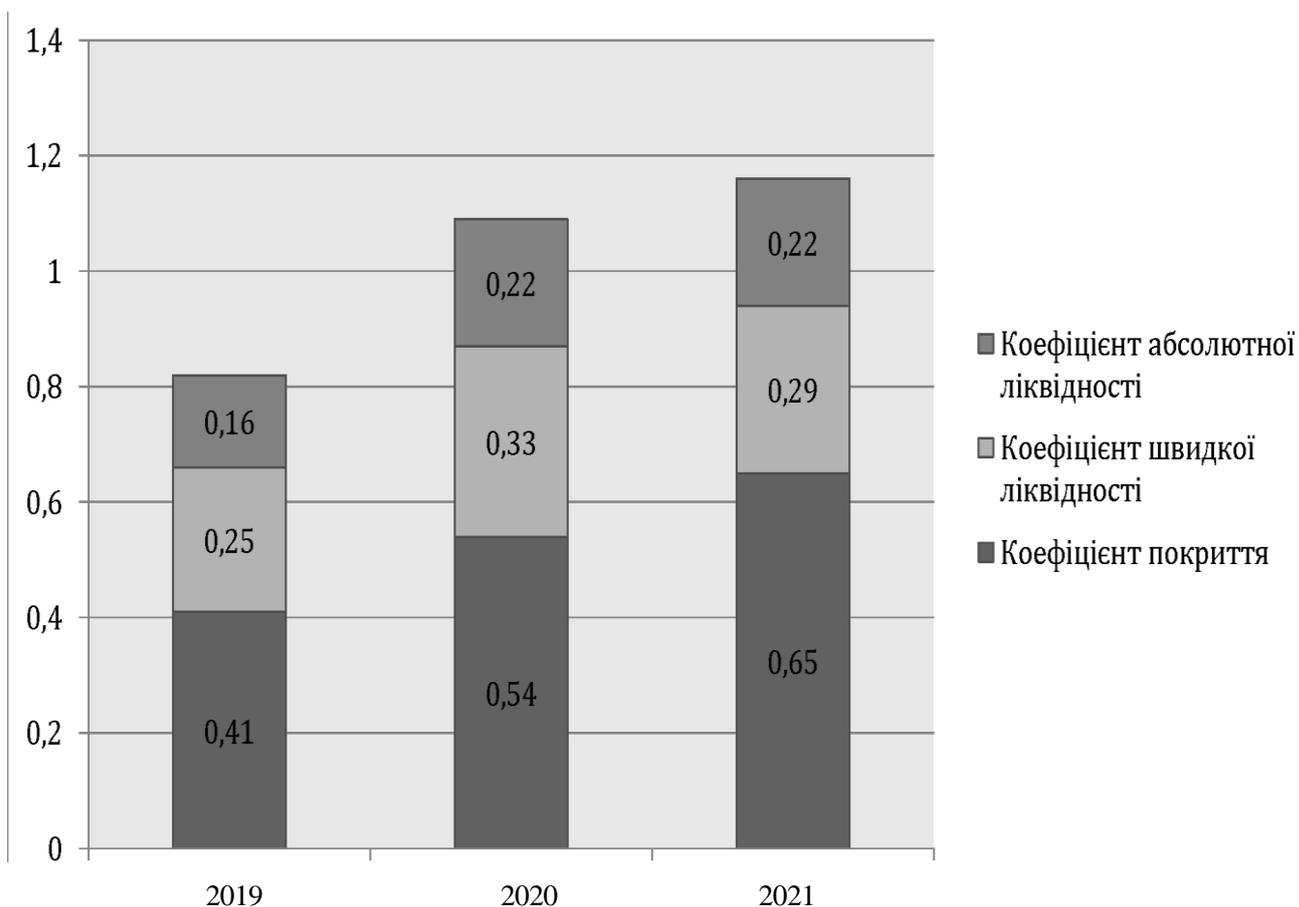


Рисунок 2.6 - Показники ліквідності за 2019-2021 рр.

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Оцінивши рис. 2.6 можна зрозуміти, чи достатньо у підприємств оборотних коштів для швидкого погашення своїх зобов'язань. У випадку з АТ «Укрзалізниця» ліквідність має незадовільний стан. Всі показники є нижчими за норму. Виключенням є коефіцієнт поточної ліквідності, що у 2020 та 2021 роках увійшов у норму та склав 0,22 при нормі 0,2-0,3. Невідповідність нормам означає, що потреба в коштах перевищує їх надходження. Аналізуючи отримані результати, можна вважати, що підприємство не здатне своєчасно та в повному обсязі покрити свої короткострокові зобов'язання.

Результати показників фінансової стійкості наступні: майже всі з них знаходяться в межах норми, окрім коефіцієнту забезпеченості власними оборотними запасами та коефіцієнту маневреності власного капіталу, які представлені з невеликим відхиленням. Так, коефіцієнт забезпеченості

власними оборотними запасами показує позитивну динаміку протягом 2019--2021 р.р., але все ж таки не досяг норми.

Таблиця 2.7 – Показники фінансової стійкості АТ «Укрзалізниця»

Показники	2019	2020	2021	Відносне відхилення 2021 р. до	Нормативне значення
1	3	4	5	6	7
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,78	0,79	0,8	0,01	Більше 0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	0,26	0,28	0,27	-0,04	Менше 2
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними запасами	-1,41	-0,85	-0,54	-0,36	Вище 0,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,08	-0,06	-0,04	-0,33	Більше 0,2
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,09	0,03	0,01	-0,67	Менше 1

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Відобразимо результати на рис. 2.7.

Показник маневреності власного капіталу показує, що частка власного капіталу, яка використовується для фінансування його діяльності, тобто вкладена в оборотні фонди, є недостатньою. Динаміка коефіцієнту платоспроможності (автономії) показує частку коштів, вкладених власниками підприємства в загальну вартість майна. Даний суб'єкт господарювання із власних джерел зможе покрити всі зобов'язання. Коефіцієнт фінансового левериджу показує, скільки довгострокових зобов'язань припадає на одиницю джерел власних коштів. У випадку з АТ «Укрзалізниця» випадку фінансовий стан підприємства відносно нормальний і підприємство відносно незалежне від довгострокових зобов'язань.

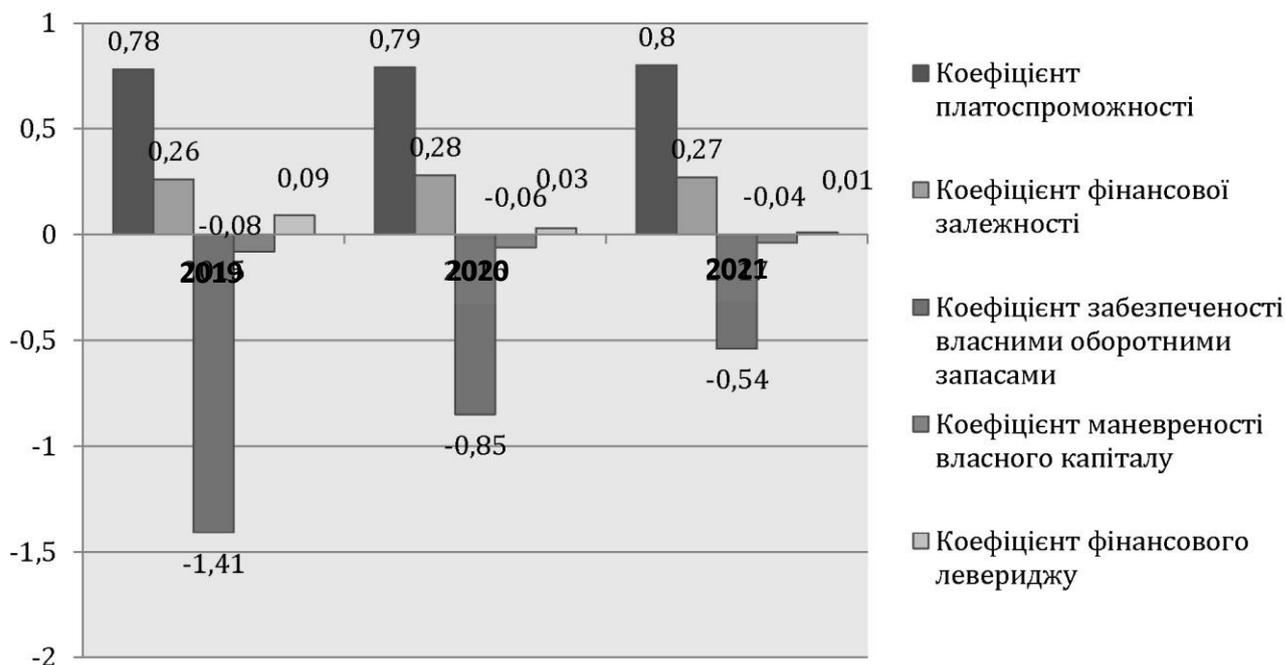


Рисунок 2.7 – Показники фінансової стійкості за 2019 - 2021 рр.

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Виходячи з аналізу фінансової залежності, варто зазначити, що даний суб'єкт господарювання має невисоку частку позичених коштів у фінансуванні його діяльності.

Проаналізуємо показники ділової активності в табл. 2.8.

З табл. 2.8 видно, що коефіцієнт оборотності активів на АТ «Укрзалізниця» має тенденцію до зменшення, а період обертання – до збільшення. Даний коефіцієнт є одним із найважливіших показників ефективності використання капіталу і відображає швидкість обороту сукупного капіталу підприємства, тобто показує кількість повних циклів обігу продукції за період аналізу, або скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесла кожна грошова одиниця активів, або інакше показує кількість оборотів одного рубля активів за аналізований період. Можна зробити висновок, що дана динаміка свідчить про неефективність використання активів на підприємстві.

Таблиця 2.8 – Показники ділової активності АТ «Укрзалізниця»

Показники	2019	2020	2021	Відносне відхилення 2021 р. до 2020р., %	Нормативне значення
1	3	4	5	6	7
Коефіцієнт оборотності активів	0,09	0,06	0,07	0,17	>0, збільшення
Період оборотності активів	395	477	823	0,73	>0, зменшення
Коефіцієнт ділової активності (оборотності оборотних засобів)	5,24	3,13	2,99	-0,04	>0, збільшення
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,24	1,73	1,76	0,02	>0, збільшення
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	46,2	44,03	66,33	0,51	>0, збільшення
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	7,9	8,29	5,5	-0,34	>0, збільшення
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	293,9	210,5	206,9	-0,02	>0, збільшення
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	8,87	11,31	9,26	-0,18	>0, збільшення
Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,08	0,04	0,03	-0,25	>0, збільшення
Коефіцієнт оборотності капіталу	0,12	0,08	0,09	0,13	>0, збільшення

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Оборотні активи АТ «Укрзалізниця» за звітний період здійснили 2,99 обороти. Але впродовж трьох років даний показник мав негативну динаміку. Зменшення цього коефіцієнта свідчить про уповільнення обороту оборотних засобів. Чим нижче значення цього коефіцієнта, тим повільніше обертається капітал, і тим менше прибутку приносить кожна гривня активу підприємства.

Аналіз стану дебіторської та кредиторської заборгованостей виступає одним з найважливіших ступенів оцінки ділової активності. Розмір дебіторської заборгованості визначається на основі розрахунків підприємства зі своїми клієнтами. Необхідно взяти до уваги, що чим більше період прострочення дебіторської заборгованості, тим вищий ризик її непогашення. Тенденція до збільшення цього показника свідчить про зниження ліквідності. Так, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості на АТ «Укрзалізниця» в динаміці збільшується з 46,2 у 2019 р. до 66,33 у 2021 р. Це

свідчить про збільшення обсягу кредиту, що надає підприємство, тобто зростання купівлі продукції в кредит покупцями. При цьому спостерігається зменшення тривалості обороту. Так, тривалість обороту дебіторської заборгованості на підприємстві знизилася з 8 днів у 2019 р. до 6 днів у 2021 р. Отже, зростає період, за який дебітори погашають підприємству заборгованість, що є негативним явищем для підприємства.

Коефіцієнт кредиторської заборгованості показує заборгованість даного підприємства іншим підприємствам і особам: по платежах до бюджету і позабюджетні фонди, постачальникам, підрядникам, персоналу та іншим кредиторам. У 2021 році на аналізованому підприємстві спостерігається збільшення показника, тобто прискорення швидкості оплати заборгованості підприємства. Середній термін повернення боргів на АТ «Укрзалізниця» у 2019 р. становив 294 дні, але вже в 2021 році він знизився до 207 днів. Тобто на кінець звітного періоду спостерігається тенденція щодо скорочення терміну погашення платіжних зобов'язань, що є позитивним явищем. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів на АТ «Укрзалізниця» у 2019 р. становив 8,87, у 2020 р. – 11,31, у 2021 р. – 9,26. Зниження даного показника свідчить про зменшення виробничих запасів і незавершеного виробництва або про збільшення попиту на готову продукцію.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу у 2019-2021 роки має тенденцію до зменшення, що є відхиленням від норми. Це відображає ситуацію бездіяльності частини власного капіталу суб'єкта господарювання, тобто неефективного використання ресурсів підприємства.

Коефіцієнт оборотності основних фондів у 2019 році склав 0,08, у 2020 році – 0,04, у 2021 – 0,03 та свідчить про те, що 1 грн. основних фондів приносить 0,08 грн чистого доходу. Найменш ефективно основні фонди використовувалися у звітному періоді, що вказує про негативну тенденцію.

Проаналізуємо динаміку базових показників рентабельності за 2019-2021 роки в табл. 2.10.

Таблиця 2.9 – Показники рентабельності видів діяльності АТ «Укрзалізниця»

Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2021 р. до 2020 р., %		
<b>Витратні показники</b>						
Рентабельність операційної діяльності, %	-4,71	-3,91	5,91	-251,05		
Коефіцієнт покриття виробничих витрат	134,21	104,51	109,79	5,05		
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	74,51	95,68	91,09	-4,81		
<b>Доходні показники</b>						
Валова рентабельність реалізації послуг, %	25,49	4,32	8,91	106,54		
Чиста рентабельність реалізації послуг, %	-25,69	-19,44	0,15	-100,80		
Рентабельність доходу від операційної діяльності, %	-17,24	-4,66	5,58	-219,88		
<b>Ресурсні показники</b>						
Рентабельність оборотних активів, %			-8,89	-4,79	-2,68	-44,07
Рентабельність необоротних активів, %			-7,90	-2,78	0,31	-111,10
Рентабельність власного капіталу, %			-10,52	-3,32	0,37	-111,04

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Наочно результати чотирьох показників (рентабельність продукції, чиста рентабельність продажу, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу) представлені на рис. 2.8.

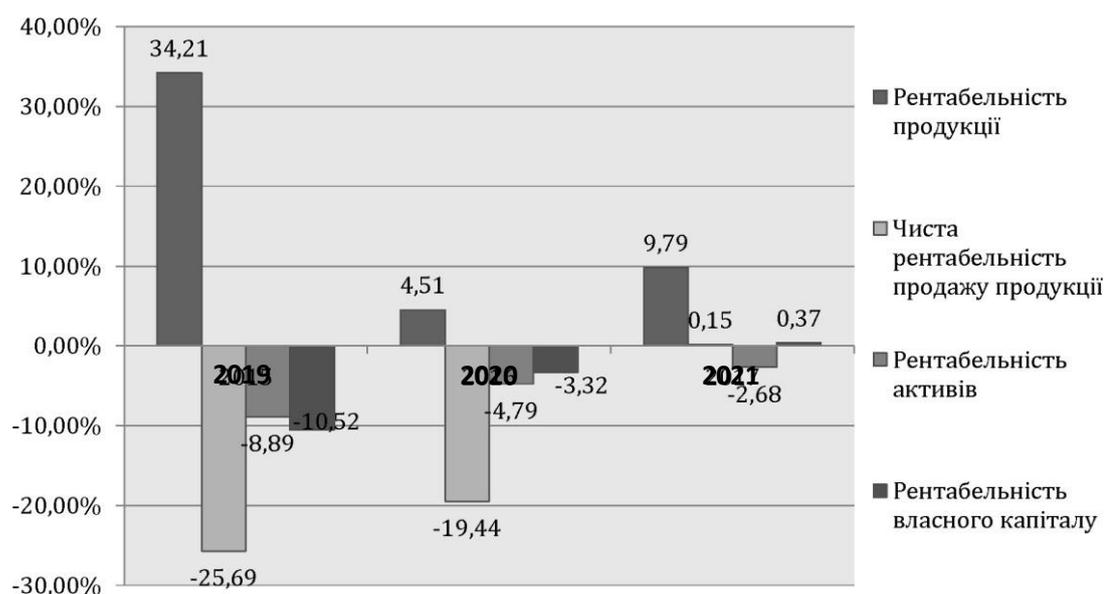


Рисунок 2.8 – Динаміка показників рентабельності АТ «Укрзалізниця» за 2019-2021 роки

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Витратні показники слід враховувати не тільки рентабельність продукції, а й рентабельність діяльності, коефіцієнт покриття та окупності виробничих витрат. Так, протягом аналізованого періоду спостерігається нерівномірне отримання валового прибутку (в 2020 р - зменшення на 86,8%, в 2021 - збільшення порівняно з 2020 на 116,7%), отримуваного з кожної гривні витраченої на виробництво.

Рентабельність операційної діяльності підприємства має дуже низькі та навіть від'ємні значення, тобто суб'єкт господарювання має низьку доходність на одиницю продажу продукції, що може вказувати на неефективність його діяльності. Одо динаміки, то найбільше значення даного показника підприємство мало у 2021 році і склало 5,9%. Досягти таких результатів вдалося завдяки збільшенню отриманого чистого прибутку, порівняно з попередніми 2019 та 2020 роками. Рентабельність звичайної діяльності протягом 2019-2021 років мала тенденцію до зростання, що є позитивним для діяльності підприємства, значення були від'ємними, але у 2021 році показник досягнув 1,01%.

Коефіцієнти покриття та окупності виробничих витрат відображає наскільки одна гривня чистого доходу покриває виробничі витрати та обсяг виробничих витрат для отримання однієї гривні чистого доходу. У першому випадку спостерігається тенденція до зниження показника, що має позитивний характер, тобто одна гривня чистого доходу підприємства здатна покривати менші обсяги витрат. У випадку з коефіцієнтом окупності підприємству потрібні менші обсяги витрат для отримання чистого доходу.

В категорії доходних показників слід відзначити три основних показника рентабельності. Валова рентабельність продажу, тобто прибутковість після відрахування всіх витрат, що не пов'язані з виробництвом, у 2021 році показала збільшення на 106,5% порівняно з 2020 роком. Але все одно результати підтверджують низьку окупність даного виду діяльності суб'єкта господарювання. Чиста рентабельність продажу характеризує відношення чистого прибутку до чистого доходу та показує

вплив структури капіталу підприємства та фінансування на його рентабельність. За даним показником АТ «Укрзалізниця» в 2019-2021 рр. має низькі значення. Рентабельність доходу від операційної діяльності показує розмір прибутку з 1 грн. доходу від операційної діяльності, який у випадку з ПАТ «Укрзалізниця» показує динаміку до стрімкого збільшення протягом 2019-2021 р.р.

Третя група показників характеризує ефективність використання наявних на підприємстві ресурсів. Аналіз рентабельності оборотних активів показує, що АТ «Укрзалізниця» неефективно використовує свої активи. В 2020 році відбулося незначне збільшення на 46,1%, та в 2021 році - на 44%. Аналогічні висновки робимо стосовно низьких значень рентабельності необоротних активів даного підприємства, які вказують на неефективність використання необоротних активів підприємства. Рентабельність капіталу як категорія має дуже низькі показники. Але протягом 2021 року можна спостерігати позитивну динаміку. Так, у 2021 показник збільшився до рівня 0,37%, що є більшим, ніж у 2020 році на 111%.

### 2.3. Дослідження зовнішніх та внутрішніх детермінант формування потенціалу АТ «Укрзалізниця»

У цілому розцінка стратегічного потенціалу АТ «Укрзалізниця» являється складовою частиною визначення резервів підвищення його конкурентоспроможності, віднині ми вважаємо за потрібне оцінити стратегічні ресурси обраного нами підприємства з метою визначення конкурентного потенціалу даного товариства (табл. 2.10).

В підсумку проведеного аналізу стратегічних ресурсів підприємства та основних ресурсів, що на даний момент, а також у майбутньому зможуть забезпечувати результативно для АТ «Укрзалізниця» конкурентні переваги такі як: кадрові та просторові, інформаційні й фінансові ресурси, а також власне ресурси організаційної структури.

Таблиця 2.10 – Матриця стратегічних ресурсів АТ «Укрзалізниця»

Елементи стратегічного потенціалу підприємства		Ресурси підприємства						
		Технічні ресурси	Технологічні ресурси	Кадрові ресурси	Просторові	Організаційної структури ресурси	Інформаційні ресурси	Фінансові
1	Спроможність макроекономічного аналізу у країні та за її безпосередніми межами	-	+	+	-	+	-	-
2	Спроможність підприємства до своєчасного виявлення потреб, а також запитів усіх потенційних споживачів			+	+	+	+	+
3	Спроможність підприємства до забезпечення у цілому незалежності від змін кон'юнктури більшості товарних фінансових й ринків факторів виробництва	+	+		+	+	+	
4	Спроможність підприємства до генерації й реалізації конкурентоспроможних ідей у сфері конструювання та технології		+	+		+	+	
5	Спроможність підприємства підтримки сильного конкурентного статусу через управління стратегічними наборами зон господарювання	+	+	+	+		+	+
6	Спроможність підприємства забезпечити ендогенну гнучкість на основі адаптивного обладнання та технології, а також адекватного кадрового потенціалу	+	+	+	+	+	+	+
7	Спроможність підприємства забезпечити значну ефективність функціонування фірми за рахунок його інвестиційних можливості			+	+		+	
8	Спроможність підприємства забезпечити достатній рівень конкурентоздатності товарів й послуг, що необхідний задля захоплення лідерства	+	+	+	+		+	+
9	Спроможність підприємства здійснювати усі зміни архітектурно-планових рішень відповідним змінам цілей	+		+		+	+	+
10	Спроможність підприємства забезпечити регулярний випуск товарів у обсягах, що саме відповідає попиту на них	+			+	+	+	+
11	Спроможність підприємства до глибинного аналізу економічної кон'юнктури ринків товарів та послуг й ринків ключових факторів виробництва	+	+	+	+	+	+	+
12	Спроможність підприємства забезпечити ефективну розробку та реалізацію стратегічної програми соціального розвитку		+	+	+		+	+

В загальному ресурси створюють потенціал будь-якого сучасного підприємства, роль останнього є принципово важливою при формуванні та подальшому втіленні стратегії й досліджуваного підприємства.

Із поданої матриці можна помітити, що найбільш яскравими елементами здатність до макроекономічного аналізу;

спроможність своєчасного виявлення потреб й запитів покупців, які можуть стати потенційними клієнтами;

здатність до формування конкурентного статусу фірми, яка досліджується, що буде здійснювати завдяки управлінню стратегічними наборами зон господарювання підприємства;

наявність можливості якісного аналізу економічної кон'юнктури ринків товарів та послуг;

здатність до формування внутрішньої гнучкості фірми, що проводитиметься за рахунок адаптивного управління та певної технології продажу, а також виправданого кадрового потенціалу;

здатність забезпечити належний рівень здатності до конкуренції послуг та необхідний для збереження позицій лідера;

спроможність забезпечувати наявність товарів й надання послуг у обсягах, які відповідатимуть попиту на них;

здатність забезпечити робочу розробку та реалізацію стратегічної програми технічного та соціального розвитку.

Також, необхідною для розвитку та однією з найслабших складових стратегічного потенціалу товариства сьогодні виступає спроможність забезпечити високу ефективність функціонування даної фірми, беручи за основу інвестиційні можливості. А найбільш ефективним стратегічним ресурсом АТ «Укрзалізниця» являється саме його організаційна структура, а найменш ефективним, на нашу думку, є технологічні ресурси даної фірми.

Віднині кожен окремо узятий із стратегічних видів ресурсів АТ «Укрзалізниця» представляється стратегічним ресурсом тільки за тих умов, коли він являє собою здатність досягнення стратегічних цілей обслуговуючої

системи, що у свою чергу сприяє задоволенню динамічних потреб й запитів потенційних покупців. А сутність стратегічних ресурсів полягає саме у тому, що вони задають основи ряду конкурентних переваг підприємства та формують потенціал підприємства. Тому на основі проведеного аналізу внутрішнього середовища можемо скласти узагальнену таблицю сильних та слабких сторін АТ «Укрзалізниця».

Аналіз середовища непрямого впливу на досліджуване нами АТ «Укрзалізниця», на наш погляд, варто здійснити шляхом оцінки й дослідженням економічних та технологічних, соціальних та політичних, ринкових й міжнародних факторів. Середовище непрямого впливу зазвичай є складніше, аніж середовище прямого впливу.

А керівництво підприємства найчастіше змушене опиратися саме на припущення про таке середовище, та спиратися на недостатню кількість інформації, у спробах здійснити прогноз можливих наслідків для даної організації. У цілому загальний стан віддаленого середовища АТ «Укрзалізниця» проаналізуємо, проводячи процес виявлення зовнішніх можливостей та зовнішніх загроз (табл. 2.11). Від кількості впливу вищезгаданих факторів буде залежати й успішність виконання соціальної функції даним підприємством, а також й широта та глибина запропонованого асортименту товарів й різноманітність послуг, зручність, а також комфорт при їх придбанні.

Дані таблиці 2.10 дають можливість скласти досить розгорнуту матрицю SWOT, яка допоможе налагодити характерні зв'язки між можливими комбінаціями сильних й не дуже сторін даного підприємства з можливостями, а також і можливими загрозами (табл. 2.11).

І вже після створення розширеної матриці SWOT, потрібно перейти до сполучення кількісної оцінки сильних й слабких сторін та всіх можливостей, а також загроз у зовнішньому оточенні підприємства.

У матриці слід виокремити види можливих стратегічних альтернатив розвитку підприємства й стратегічні проблеми власне на кожному полі даних

матриці SWOT (табл. 2.12).

Таблиця 2.11 – Зовнішні можливості й загрози для досліджуваного підприємства

Зовнішні можливості	Зовнішні загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ зміцнення економіки України</li> <li>■ посилення економічних умов міста Чернівці задля розвитку ділової активності підприємства</li> <li>■ зростання рівня ВВП</li> <li>■ зміцнення курсу національної валюти країни</li> <li>■ диверсифікація споживчого ринку</li> <li>■ збільшення сегменту ринку на якому функціонує покращення соціально-політичного становища</li> <li>■ удосконалення законодавства країни</li> <li>■ спрощення системи оподаткування й обліку та звітності</li> <li>■ економічна підтримка галузі країною</li> <li>■ забезпечення якості діючих правил торгівлі</li> <li>■ обслуговування усіх додаткових груп споживачів</li> <li>■ ріст кількості послуг задля задоволення потреб споживачів</li> <li>■ розширення асортименту продукції із урахуванням зміни смаків й уподобань потенційних покупців</li> <li>■ позитивний ріст кола маркетингових посередників задля вдосконалення рекламної діяльності та стимулювання збуту</li> <li>■ можливість руху у бік значно привабливіших стратегічних груп</li> <li>■ утримання лідерської позиції у сегменті</li> <li>■ нейтралізація сильних конкурентів</li> <li>■ поява ефективних торговельних технологій на вітчизняному ринку</li> <li>■ значний ріст чисельності потенційних покупців</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ високий рівень інфляції та безробіття в країні в цілому та області зокрема</li> <li>■ падіння курсу національної валюти</li> <li>■ недосконале вітчизняне законодавство</li> <li>■ складність системи оподаткування та обліку й звітності</li> <li>■ фінансово-економічна криза і загострення нестабільності політичної ситуації у країні</li> <li>■ доволі незначні обсяги кредитування банками роздрібних підприємств й збільшення процентних ставок по кредитах</li> <li>■ низький рівень та якість життя населення</li> <li>■ низька залученість робочої сили потрібних спеціальностей й кваліфікації на ринку праці задля зовнішнього залучення</li> <li>■ зростання вимог щодо кваліфікації кадрів на підприємстві</li> <li>■ значна ймовірність виникнення нових конкурентів у діючому сегменті</li> <li>■ висока чутливість ринку до реклами</li> <li>■ посилення існуючих позицій конкурентів</li> <li>■ негативні тенденції в умовах постачання, а саме: зростання ціни поставок та зменшення знижок, ненадійність партнерів та погіршення дисципліни поставок</li> <li>■ наявне зростання орендних ставок торговельних площ</li> <li>■ неналежні темпи формування середнього класу та доволі високий рівень диференціації</li> <li>■ зміни у потребах та смаках споживачів</li> <li>■ зменшення чутливості до цін основної маси населення країни</li> </ul>

Наступний етап представлений виявленням важливих стратегічних проблем підприємства, для здійснення цього у полі СЛЗ матриці SWOT потрібно розглянути саме сполучення слабких сторін, а також загроз із

максимально експертною оцінкою у 3 бали. Відтак перелік усіх стратегічних проблем підприємства та виявлених їх за використання методу профіля середовища, а також SWOT-аналізу, було проранжовано задля визначення можливих стратегічних заходів на даному підприємстві.

Результати нашого поділу стратегічних проблем слід подати у табличній формі (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Стратегічні проблеми формування та розвитку потенціалу

<p><b>Зовнішнє середовище</b></p> <p><b>Внутрішнє середовище</b></p>	<p><b>Можливості</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Диверсифікація номенклатури продукції</li> <li>■ Партнерство із постійними постачальниками якісної продукції</li> <li>■ Посилення купівельної спроможності населення</li> <li>■ Залучення висококваліфікованих співробітників</li> <li>■ Спроможність розширення мережі</li> </ul>	<p><b>Загрози</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Вихід на ринок сильних конкурентів</li> <li>■ Зміна потреб й смаків споживачів</li> <li>■ Недосконале та часто змінюване законодавство</li> <li>■ Зменшення конкурентоспроможності підприємства</li> <li>■ Помітне зростання цін на енергоносії в країні</li> <li>■ Значний рівень інфляції</li> </ul>
<p><b>Сильні сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Доволі широка номенклатура продукції</li> <li>2. Дієва організаційна структура</li> <li>3. Достатній досвід роботи на ринку</li> <li>4. Присутність іміджу на наявному ринку</li> <li>5. Доволі висока якість продукції</li> </ol>	<p><b>Поле СіМ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ріст кількості поставок продукції за умов розширення мережі.</li> <li>2. Підписання більш вигідних договорів поставки продукції за росту іміджу на ринку.</li> <li>3. Ріст обсягу продажів через посилення купівельної спроможності споживача.</li> </ol>	<p><b>Поле СіЗ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Спроможність протидії конкурентам за рахунок високоякісної продукції.</li> <li>2. Спроможність адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища на основі багаторічної роботи на ринку.</li> <li>3. Нагромадження стратегічних запасів у разі коливання курсу валюти й високого рівня інфляції в державі.</li> </ol>
<p><b>Слабкі сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Доволі висока плінність кадрів</li> <li>2. Відсутність достатніх фінансових засобів задля здійснення стратегічних планів</li> <li>3. Наявність відчутної кількості дрібних конкурентів</li> <li>4. Неналежний рівень кваліфікації персоналу</li> <li>5. Значна потреба у розширенні кола рекламних заходів ПП</li> </ol>	<p><b>Поле СЛМ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання продуктивності праці й зменшення плінності кадрів саме через ретельніше ставлення до праці співробітників підприємства.</li> <li>2. Залучення нових фінансових партнерів та укладення договорів із постачальниками на значно вигідніших умовах.</li> <li>3. Посилення маркетингової діяльності задля захоплення значнішої частки ринку ПП</li> </ol>	<p><b>Поле СЛЗ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Пошук коштів задля напрацювання політики підвищення конкурентоспроможності.</li> <li>2. Покращення інформаційної відкритості підприємства перед інвесторами й суспільством.</li> </ol>

Відтак, здійснене нами ранжування тільки основних стратегічних

проблем розвитку досліджуваного АТ «Укрзалізниця», було знайдено, що в зв'язку із доволі нестійким зовнішнім середовищем, а також впливом низки економічних й політичних факторів, що посідали чільне місце останні роки, саме таких як: нестабільний курс валют та фінансова незахищеність населення, а також падіння купівельної спроможності споживачів та самі фактори впливу зовнішнього середовища все більшою мірою здійснюють вплив на потенційних споживачів й на їх рішення стосовно власне купівлі продукції підприємства.

Нами проведений SWOT-аналіз по АТ «Укрзалізниця», у результаті якого досліджено сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості й загрози діяльності підприємства, складено матрицю SWOT-аналізу. Відтак обробка SWOT - матриці (поле СіМ) засвідчила, що існує реальна можливість швидкого розвитку підприємства у зв'язку позитивною діловою репутацією. Ефективний веб-сайт, високий рівень диференціації товарів й можливість продажу через Інтернет сприяють появі нових постачальників і покупців.

## Висновки до розділу 2

За результатами проведеного аналізу фінансового стану підприємства, можна зрозуміти, що показники ефективності використання оборотних засобів мають критично низькі значення коефіцієнтів зносу. Тобто, підприємство не приділяє належної уваги до оновлення та модернізації основних засобів. Підтвердженням цього виступає коефіцієнт оновлення, який визначає інтенсивність капітальних інвестицій і знаходиться на критичному рівні. Для покращення свого матеріально-технічного стану, йому необхідно щорічно оновлювати більшу частину його основних фондів, шляхом купівлі основних засобів, модернізації та реконструкції. Але у випадку з Аналіз основних фондів показав нераціональне використання даних ресурсів. Динаміка показників ПАТ «Укрзалізниця» в 2019-2021 роках показує протилежний нормам результат: щорічне зменшення фондівіддачі та зростання

фондомісткості, що є вкрай негативною тенденцією. Позитивним фактором є те, що наразі на підприємстві високий рівень фондоозброєності робітників. Якщо розглядати кадрові ресурси підприємства, за значенням показника продуктивності праці можна зробити висновок про ефективність використання їх використання. Продуктивність праці та кваліфікація персоналу знаходиться на високому рівні. Протягом 2019-2021 р.р. динаміка показників реалізації послуг АТ «Укрзалізниця» суттєво не змінилася, підприємство віддає перевагу вантажним перевезенням, які складають 81,3% станом на 2021 рік, тоді коли пасажирські перевезення та реалізація послуг з допоміжного виробництва залишаються в межах 8-10%.

Ліквідність АТ «Укрзалізниця» має незадовільний стан. Аналізуючи отримані результати, можна вважати, що підприємство не здатне своєчасно та в повному обсязі покрити свої короткострокові зобов'язання. Аналіз показників фінансової стійкості показав, що майже всі з них знаходяться в межах норми, окрім коефіцієнту забезпеченості власними оборотними запасами та коефіцієнту маневреності власного капіталу, які представлені з невеликим відхиленням. Так, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними запасами показує позитивну динаміку протягом 2019-2021 р.р., але все ж таки не досяг норми. Показник маневреності власного капіталу показує, що частка власного капіталу, яка використовується для фінансування його діяльності, тобто вкладена в оборотні фонди, є недостатньою. Динаміка коефіцієнту платоспроможності (автономії) показує частку коштів, вкладених власниками підприємства в загальну вартість майна. Даний суб'єкт господарювання із власних джерел зможе покрити всі зобов'язання. Коефіцієнт фінансового левериджу показує, що фінансовий стан підприємства відносно нормальний і воно відносно незалежне від довгострокових зобов'язань. Виходячи з аналізу фінансової залежності, варто зазначити, що даний суб'єкт господарювання має невисоку частку позичених коштів у фінансуванні його діяльності.

Аналіз показників ділової активності свідчить, що коефіцієнт оборотності активів на АТ «Укрзалізниця» має тенденцію до зменшення, а

період обертання – до збільшення. Слід відмітити, що даний коефіцієнт є одним із найважливіших показників ефективності використання капіталу, тому можна стверджувати, що така динаміка свідчить про неефективність використання активів на досліджуваному підприємстві.

За базу для дослідження специфіки процесу управління потенціалом на сучасних підприємствах, нами обрано вітчизняне багатoproфільне підприємство АТ «Укрзалізниця». По АТ «Укрзалізниця» нами проведений SWOT-аналіз по АТ «Укрзалізниця», у результаті якого досліджено сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості й загрози діяльності підприємства, складено матрицю SWOT-аналізу. В і д т а к обробка SWOT-матриці (поле СИМ) засвідчила, що існує реальна можливість швидкого розвитку підприємства у зв'язку позитивною діловою репутацією. Ефективний веб-сайт, високий рівень диференціації товарів й можливість продажу через Інтернет сприяють появі нових постачальників і покупців. Дії конкурентів можуть призвести до розширення мережі клієнтів АТ «Укрзалізниця» за рахунок високої якості обслуговування й компетентності персоналу.

В частині шляхів покращення процесу управління нами обґрунтований у роботі сценарний підхід до управління потенціалом АТ «Укрзалізниця», що базується на нейтралізації ризиків потенціалу.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

### 3.1. Напрями підвищення управління потенціалом АТ «Укрзалізниця»

Управління потенціалом АТ «Укрзалізниця» є досить складним процесом, враховуючи специфіку об'єкту аналізу – масштаби його діяльності, види основних послуг, обсяги всіх видів активів тощо. Тому в даному розділі особливу увагу ми приділимо одному з компонентів розвитку потенціалу, який в умовах війни став найбільш значущим, як для АТ «Укрзалізниця» так і для всієї нашої країни – управління потенціалом розвитку залізничної транспортної логістики.

З висновків, зроблених по матеріалам другого аналітичного розділу роботи, витікає завдання необхідності розробки дієвих заходів для підвищення ефективності логістичної діяльності та збільшення частки ринку вантажних перевезень залізничним транспортом. За допомогою кореляційно-регресивного аналізу визначено тісний зв'язок капітальних інвестицій та обсягів вантажної роботи з чистим доходом. Тому запропонованими заходами виступають підвищення обсягів відправлення вантажів та оптимізація плану капітальних інвестицій на 2022 рік.

Зведені показники операційної діяльності підприємства з надання послуг по вантажним перевезенням, необхідні для економічного обґрунтування запропонованих заходів з підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства, наведені у табл. 3.1.

Наведені в табл. 3.1 техніко-технологічні показники свідчать, що тільки в 2021 році підприємство вийшло на позитивну рентабельність операційної діяльності, а середній рівень рентабельності за три останніх роки є від'ємною і складає -0,9%. Однією з причин дуже низького рівня рентабельності

операційної діяльності можна вважати суттєве перевищення тривалості вантажно-розвантажувальних робіт за період, що аналізуються. Нормативне значення простоїв вантажних вагонів на станціях становить 7-8 год [46]. Тому можна вважати, що ПАТ «Укрзалізниця» має скоротити даний показник на 4-5 год. (20-30%).

Таблиця 3.1 – «Укрзалізниця» з надання транспортних послуг за період 2019-2021 р.р

Показники	Одиниці виміру	Значення показників по періодах		
		2019	2020	2021
1	2	3	4	5
1. Чистий дохід від реалізації послуг вантажних перевезень	тис. грн	48773885,097	55426318,546	60111716,76
2. Рентабельність операційної діяльності підприємства	%	-4,71	-3,91	5,91
3. Частка контейнерних перевезень в загальному обсязі операційної діяльності	%	27,3	28,5	29,0
4. Робочий парк контейнерних вагонів	од	39124	40180	38714
5. Тривалість простоїв контейнерних вагонів під час	год.	11,87	12,5	11,41
6. Тривалість обороту контейнерного вагону	діб	9,6	9,5	9,2

Тому першим напрямком підвищення організації ефективної логістичної діяльності виступає скорочення простоїв вантажних вагонів під вантажно-розвантажувальною операцією, які, в свою чергу, мають великий вплив на рівень обороту вантажного вагону та роботу залізниці в цілому.

Нами пропонується з метою прискорення вказаних робіт впровадити необхідну кількість навантажувачів. Для проведення 29% вантажно-розвантажувальних робіт вагонного парку використовується таке обладнання як навантажувач. Навантажувачі великою вантажопідйомністю, такі як навантажувач 10 тон і вище, незамінні при перевалці великих партій великих вантажів, заготовок і рулонів металу, перевезення контейнерів. АТ «Укрзалізниця» використовує їх для подачі та прибирання контейнерних вагонів.

Модельний ряд дизельних вилкових навантажувачів Cat В/П 12-46Т:

СРСД120 ~ 160 - навантажувачі вантажопідйомністю 12-16 тн;

СРСД140 ~ 180 - навантажувачі вантажопідйомністю 14-18 тн

СРСЭ200 ~ 250 - навантажувачі вантажопідйомністю 20-25 тн;

СРСЭ280 ~ 320 - навантажувачі вантажопідйомністю 28-32 тн;

СРСЭ420 ~ 460 - навантажувачі вантажопідйомністю 42-46 тн.

ПАТ «Укрзалізниця» використовує декілька видів залізничних перевезень, основними з яких виступають:

Тарно-штучні вантажі з механізованим та ручним завантаженням (перевозять в контейнерах або в критих вагонах).

Негабаритні та великовагові вантажі з крановим завантаженням (транспортуються в піввагонах або на платформах-транспортерах).

Насипні та навалочні вантажі (перевозять за допомогою спеціалізованого рухомого складу або в напіввагонах).

Перевезення легкових автомобілів та інших спеціалізованих вантажів виконується із застосуванням вагонів вузького призначення [27].

Наочно структура перевезень підприємства у 2021 році представлена на рис. 3.1

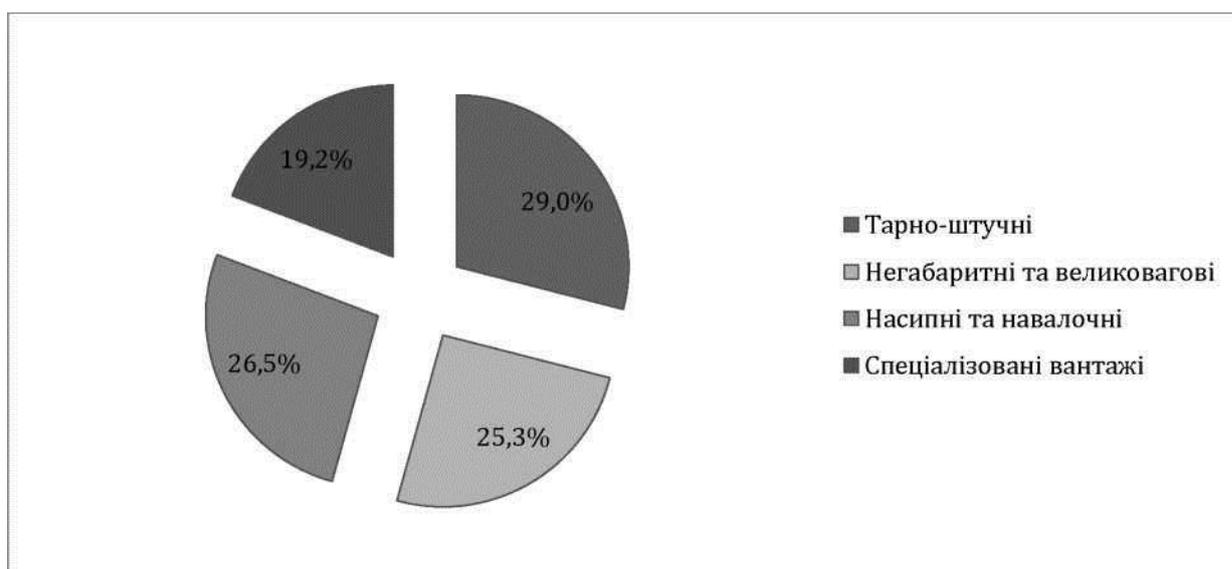


Рис. 3.1 - Структура перевезень ПАТ «Укрзалізниця» у 2021 році

Джерело: складено автором на основі [30]

Отже, можна зробити висновок, що оптимізація простоїв контейнерних вагонів є досить вигідним, так їх частка в загальній структурі перевезень є самою значною й складає 29% [27]. До 2021 року підприємство планує збільшити частку ринку контейнерних перевезень з 29% до 45%, тому виникає необхідність скорочення простоїв серед даного виду вантажів [27]. Для реалізації цього заходу можна запропонувати закупівлю навантажувачів моделей Cat CPCD120 з вантажопідйомністю 12 тн, так як середнє статичне навантаження контейнеру ПАТ «Укрзалізниця» складає 10-12 тн [27].

Другим напрямком підвищення ефективності логістичної діяльності можна вважати капітальні інвестиції. Загальний обсяг вантажного парку в Україні протягом останніх років мав спадну тенденцію (12% на рік), що, за оцінкою UIF, викликана поступовим виведенням з експлуатації вагонів через досягнення критичного віку, списанням неробочих вагонів замість капітального ремонту та модернізацію, недостатньою закупівлею нових вагонів для покриття попиту з боку бізнесу. Середній термін експлуатації вантажного вагону становить від 27 до 30 років, проте слід зважати на те, що різні класи вантажних вагонів мають різний термін експлуатації. Тому вкладення капітальних інвестицій в оновлення рухомого складу підприємства є важливим кроком для організації ефективної роботи залізниці та доходу підприємства.

Слід зазначити, що проектом фінансового плану ПАТ «Укрзалізниця» на 2019 рік передбачаються освоєння капітальних інвестицій на суму 18017,3 млн. грн. Пріоритетним напрямком інвестиційної діяльності є оновлення залізничного рухомого складу (придбання нового, модернізація та капітальний ремонт наявного парку).

Передбачаються капітальні інвестиції в придбання та модернізацію рухомого складу, зокрема:

- напіввагонів;
- магістральних вантажних тепловозів;
- дизель-поїздів.

В даній дипломній роботі пропонується авторський план капітальних інвестицій та його порівняння з планом капітальних інвестицій ПАТ «Укрзалізниця» на 2019 рік за допомогою основних показників ефективності логістичної діяльності. Як зазначалося в пункті 3.1, ПАТ «Укрзалізниця» не приділяє належної уваги простоям вантажних вагонів на станціях, тому, як наслідок, оборот вантажного вагону більший за норму. Пропонується ввести новий навантажувач моделі Cat CPCD120 замість базового навантажувача Balkancar ДВ 1621.28, який має майже однакову вантажопідйомність, але різні продуктивності через більш досконалі характеристики. Основні з них представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Основні характеристики базового і нового вилоквих навантажувачів

Модель	Одиниці виміру	Базовий навантажувач Balkancar ДВ 1621.28	Новий навантажувач Cat CPCD120
1	2	3	4
Вантажопідйомність	т	7	12
Продуктивність	вагонів/год	1,1	3,56
Центр ваги	м	0,3	1,2
Тип двигуна		дизельний	дизельний
Об'єм двигуна	л	4,2	5,9
Положення оператора		сидячи	сидячи
Висота підйому	м	3,5	4
Розміри вил (довжина/ширина/товщина)	м	1,2/0,3/0,121	2,44/0,3/0,145
Довжина (з вилами)	м	7,156	10,375
Ширина	м	4,12	4,12
Висота	м	3,5	4,85
Ціна	тис. грн	344,25	890,46

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Навантажувач нової моделі Cat CPCD120 має високі експлуатаційні характеристики, серед яких виступають:

високі показники продуктивності, а саме: експлуатаційна продуктивність одного навантажувача складає 42,72 т/годину через те, що машини працюють плавно, швидко і точно, до того ж їх швидкість пересування, підймання та опускання вантажу достатньо високі [45];

відмінна маневреність;  
 низький рівень вібрації і шуму;  
 економічність (невисокий рівень витрат палива, а саме дизельне паливо витрачає 5,9 л на маш./год).

зручність і безпеку оператора (робоче місце облаштовано згідно з вимогами ергономіки).

Розрахуємо вартість витрат палива на реалізацію послуг та представимо в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Річні витрати на дизельне паливо до і після впровадження навантажувача нової моделі Cat CPCD120

Обладнання	Базова модель Balkancar ДВ 1621.28	Нова модель Cat CPCD120
1	2	3
Кількість навантажувачів, шт.	184	59
Кількість робочих машино-годин на добу	10	10
Кількість робочих днів на місяць	21	21
Об'єм двигуну, л	4,2	5,9
Місячні потреби палива, л/міс.	162288	73101
Тариф на дизельне паливо станом на 17.05.2021, грн/л	29,91	29,91
Річна потреба палива, л/рік	1947456	877212
Місячна потреба в паливі, грн/міс.	58248408,96	26237410,92
Річна потреба в паливі, грн/рік	698980,9075	314848,931

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Таким чином, економія витрат на дизельне паливо становитиме 384131,977 тис. грн.

Розрахуємо зміну величини витрат на утримання і експлуатацію

устаткування та представимо її у табл. 3.4.

Метод нарахування амортизації основних фондів - прямолінійний.

Таблиця 3.4 – Річна сума амортизації до і після впровадження навантажувача нової моделі Cat CPCB120

Обладнання	Базова модель Valcanar ДВ 1621.28	Нова модель Cat CPCB120
1	2	3
Кількість, шт.	184	59
Ціна, тис. грн	344,25	890,46
Термін експлуатації, років	7	7
Річна сума амортизації	5048,857	7505,306

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

З табл. 3.4 бачимо, що річна економія величини витрат на утримання і експлуатацію устаткування після впровадження нового навантажувача становить 1543,551 тис. грн.

Окрім зростання чистого прибутку, який передбачається у разі організації існуючого парку навантажувачів, суттєву економію можна очікувати за рахунок економії по заробітній платі та нарахуванням машиністів-операторів навантажувачів у разі скорочення кількості навантажувачів по запровадженому варіанту.

Річні обсяги відправлених вантажів у 2021 році склали 277288890 тон, де частка контейнерних перевезень - 29%. Отже, обсяги контейнерних вантажів складають 80691067 тон на рік. Загальна економія собівартості реалізації послуг ПАТ «Укрзалізниця» після впровадження навантажувача нової моделі Cat CPCD120 представлена в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Економія витрат на собівартість послуг ПАТ «Укрзалізниця» після впровадження навантажувача нової моделі Cat CPCD120

Стаття витрат	Економія витрат на 1 тон реалізованих послуг з контейнерних перевезень, грн	Економія витрат на річний обсяг контейнерних перевезень (80691067 тон), грн
1	2	3
Паливо на технологічні цілі	0,05	384132
Фонд оплати праці виробничого персоналу	0,0630	5087500
Нарахування на ФОП виробничого персоналу	0,0139	1119250
Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	0,0191	1543551
Загальновиробничі витрати	0,0630	5087500
Собівартість	0,16	8134433,405

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

В табл. 3.5 зазначено, що загальна економія підприємства після введення нової моделі навантажувача складе 8134433 грн, а економія витрат на реалізацію 1 тон продукції складе 0,16 грн.

Також при скороченні простоїв в результаті впровадження нової моделі навантажувачів у 2019 році відбудеться збільшення обсягів вантажних перевезень. Розраховані дані представлені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Зміна обсягів вантажних перевезень в результаті збільшення обсягів відправлення вантажів

Показник	Показники у 2021 році з навантажувачем Balkancar ДВ 1621.28	Показники у 2019 році після впровадження навантажувачів нової моделі Cat CPCD120
1	2	3
Чистий дохід, тис. грн	73938151	74202521
Чистий дохід на 1 тн реалізованих послуг, грн	266,65	266,65
Обсяги вантажних перевезень, тн	277288890	278280354

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Отже, як видно з табл. 3.6, збільшення обсягів вантажних перевезень після впровадження навантажувачів нової моделі для контейнерних вагонів становить 264370 тон. Дана зміна вплине на логістичні показники діяльності підприємства.

Як зазначалося в пункті 3.1, загальна сума запланованих капітальних інвестицій на 2019 рік становитиме 18017,3 млн. грн. Запланована частка коштів, яка буде направлена на відновлення рухомого складу вантажних вагонів, становитиме 4069,6 млн. грн або 22,6% від загальної суми капітальних інвестицій [48]. Це дозволить відновити 11314 рухомого складу вантажних вагонів.

Відповідно до інвестиційної програми АТ «Укрзалізниця» з оновлення рухомого складу, до 2021 року включно планується залучити в експлуатаційний парк близько 56,7 тис. вантажних вагонів [27]. Тобто, починаючи з 2021 року для реалізації даної програми наступні 5 років АТ «Укрзалізниця» повинна відновити в середньому 11340 вагонів.

Фактичний обсяг придбання та модернізації вантажних вагонів у 2021 році становив 49% від запланованого (8282 вагони), тому у 2019 році програма капітальних інвестицій повинна враховувати недовиконання у 2021 році і становити приблизно 14400 придбаних та модернізованих вагонів. Тому в авторському плані на 2019 рік пропонується збільшити частку капітальних інвестиційних на відновлення робочого парку до 14400 одиниць вагонів.

Придбання вагонів пропонується здійснити через ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод».

Його основною діяльністю виступає виробництво напіввагонів з покращеними технічними характеристиками, бункерних вагонів нового покоління, цистерн для перевезення світлих нафтопродуктів, спеціалізованих, комбінованих, критих вагонів [43].

### 3.2. Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення управління потенціалом АТ «Укрзалізниця»

Як зазначалося в пункті 3.1, загальна сума запланованих капітальних інвестицій на 2019 рік становитиме 18017,3 млн. грн. Запланована частка коштів, яка буде направлена на відновлення рухомого складу вантажних вагонів, становитиме 4069,6 млн. грн або 22,6% від загальної суми капітальних інвестицій [40]. Це дозволить відновити 11314 рухомого складу вантажних вагонів.

Таблиця 3.7 – План придбання та модернізації вантажного робочого парку на 2021 рік

Назва	Кількість, шт.	Вартість одного елемента, млн. грн	Загальна вартість, млн. грн		Відхилення загальної вартості розрахунку плану від плану АТ «Укрзалізниця»		
<b>Придбання</b>							
	План АТ «Укрзалізниця»	Розрахунок	План АТ «Укрзалізниця»/ розрахунок	План АТ «Укрзалізниця»	Розрахунок	Абсолютне, млн.грн	Відносне, %
<b>Загальна сума Інвестицій в придбання</b>	1957	2320	253,1	2152,7	4835	2682,3	125
в т. числі:							
Напіввагони	1957	2300	1,1	2152,7	2530	377,3	18
Тяговий рухомий склад	-	20	104,5	-	1567,5	-	-
<b>Модернізація</b>							
<b>Загальна сума інвестицій в придбання</b>	9357	12078	14,9	1916,9	3400,2	1483,3	77,4
в т. числі:							
Напіввагони	9346	12000	0,1878	1755,2	2253,6	498,4	28,4
Тяговий рухомий склад	11	78	14,7	161,7	1146,6	984,9	609,1

Джерело: складено автором на основі розрахунків

З табл. 3.7 бачимо, що за авторським планом загальна вартість придбання рухомого складу на 125% більше за план АТ «Укрзалізниця» і складає 8235200 тис. грн або 45,7% від загальної суми.

По-перше, відмінність полягає у придбанні напіввагонів на 18,5% більше запланованого. Обґрунтувати дане збільшення можна тим, що найбільшу частку робочого парку вантажних вагонів займають напіввагони – близько 53% всіх наявних вантажних вагонів в Україні. Основною причиною їх лідерства є їхня здатність перевозити одразу декілька класів вантажів: вугілля, руда, щебінь і подібне. По-друге, за планом АТ «Укрзалізниця» не передбачається придбання тягового рухомого складу, однак в авторському плані пропонується придбання 20 одиниць тягового рухомого складу. Плани модернізації запропоновано загальною вартістю на 77,4%. В авторському плані пропонується збільшити інвестиції в модернізацію напіввагонів на 28%, а тягового рухомого складу на 984900 тис. грн.

Наступним кроком порівняльного аналізу буде розрахунок показників ефективності логістичної діяльності з урахуванням зміни рухомого складу. Розраховані дані представлені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Показники ефективності логістичної діяльності АТ «Укрзалізниця» після реалізації капітальних інвестицій

Показник	План АТ «Укрзалізниця»	Розрахунок	Відносне відхилення плану АТ «Укрзалізниця» та розрахунку,%
1	2	3	4
Робочий парк вагонів	144351	147435	2,0
Середньодобова Робота залізниці,вагонів	15589	15922	2,0
Середньодобове навантаження, вагонів	13250	13533	2,0
Середньодобовий обсяг вантажної роботи,т	842723	860727	2,0

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

З табл. 3.8 бачимо, що завдяки зміні обсягів робочого парку показники

ефективності логістичної діяльності авторського плану більше за план АТ «Укрзалізниця» на 2%, тому показники навантаження, вантажопотоку, загального обсягу вантажної роботи аналогічно підвищилися на 2%, а первісна вартість змінюється на 8,33%. В цілому, проаналізовані показники мають великий вплив на розмір чистого доходу, тому їх порівняння з показниками 2021 року є необхідним етапом у визначенні соціально-економічного ефекту від впровадження даного заходу.

При впровадженні авторського плану капітальних інвестицій на 2019 рік відбудеться збільшення чистого доходу АТ «Укрзалізниця». Розраховані дані представлені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Зміна чистого доходу в результаті збільшення обсягів відправлення вантажів

Роки	2021	Розрахунок
Обсяги вантажних перевезень, тн	277288890	314165515,8
Чистий дохід на 1 тн реалізованих послуг, грн	266,65	266,65
Чистий дохід, тис. грн	73938151	83771179

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

З табл. 3.9 бачимо, що обсяги вантажних перевезень після впровадження авторського плану капітальних інвестицій збільшаться на 14%, в результаті цього чистий дохід збільшиться на 9833028,393 тис. грн.

Далі розрахуємо річну суму амортизаційних відрахувань з капітальних інвестицій в авторському плані на 2019 рік. Розраховані дані представлені в табл. 3.10. Метод нарахування амортизації основних фондів - прямолінійний.

Таблиця 3.10 – Річні амортизаційні відрахування робочого парку в результаті капітальних інвестицій авторського плану на 2019 рік

Напрямок капітальних інвестицій	Сума, тис. грн	Термін експлуатації, років	Річна сума амортизаційних відрахувань, тис. грн
Придбання рухомого складу, тис. грн	4835000	9	537222,222
Модернізація рухомого складу, тис. грн	3400200	7	485742,857
Всього			1022965,08

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Таким чином, з табл. 3.10 випливає, що собівартість реалізації послуг з вантажних перевезень збільшиться на річну суму амортизаційних відрахувань придбаного та модернізованого робочого парку, тобто на 1022965,08 тис. грн.

Отже, розглянувши два напрями підвищення ефективності логістичної діяльності, можна зазначити, що обидва мають прямий або опосередкований вплив на дохід АТ «Укрзалізниця». Для проведення аналізу показників ефективної логістичної діяльності після запропонованих заходів зробимо порівняльний звіт, враховуючи показники до впровадження заходів.

Передбачається, що реалізація заходів здійсниться протягом 2019 року та комплексно. Також запропоновані заходи вплинуть не лише на економічну, а і на логістичну складову підприємства, тому розрахунки представлені по обом напрямам. Розрахунки представлені у табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Зведені економічні показники порівняння діяльності АТ «Укрзалізниця» до та після запровадження рекомендованих заходів

Показники	Значення в 2021 році, грн	Показники з урахуванням пропозиції, +/-		Всього з урахуванням пропозиції, тис. грн
		Зміна простоїв вантажних вагонів, тис. грн	Зміна розміру капітальних інвестицій, тис. грн	
Чистий дохід від реалізації продукції	73938151	+264370,434	+9833028,393	84035549,83
Собівартість реалізованої продукції	67346681	-8134,43	+1022965,08	68361511,65
Валовий прибуток	6591470	+256236,00	+8810063,31	15674038,18
Інші операційні доходи	2350232	-	-	2350232
Адміністративні витрати	1238058	-	-	1238058
Витрати на збут	170467	-	-	170467
Інші операційні витрати	3275064	-	-	3275064
Прибуток від операційної діяльності	4258113	+256236,00	+8810063,31	13340681,18
Інші доходи	100221	-	-	100221
Інші витрати	163357	-	-	163357
Прибуток до оподаткування	4881000	+256236,00	+8810063,31	13177324,18
Податок на прибуток	657544	+46122,48	+1585811,40	2371918,35
Чистий прибуток	114549	+210113,52	+7224251,92	10805405,83
Рентабельність операційної діяльності	5,91	-	-	18,26%

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Наочно результати відображені на рис. 3.2.

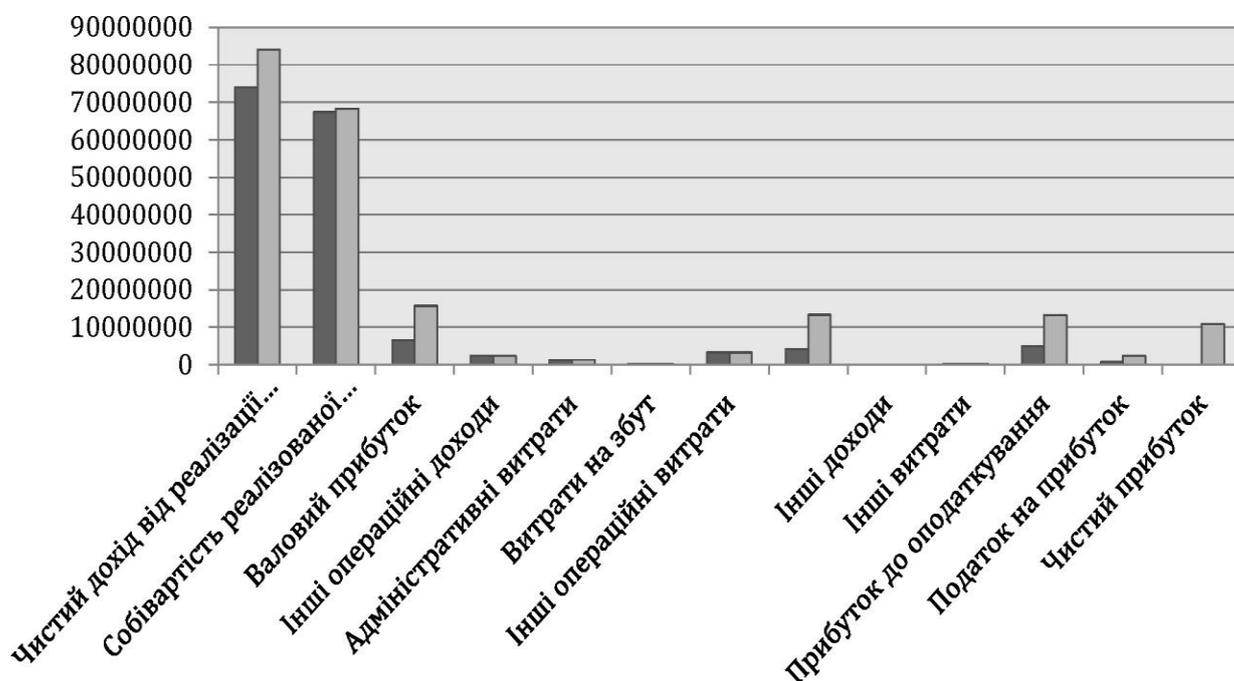


Рисунок 3.2 – Показники діяльності підприємства до і після впровадження запропонованих рекомендацій

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Отже, скорочення простоїв за допомогою впровадження нової моделі навантажувача для контейнерних вагонів та авторський план капітальних інвестицій рухомого складу підприємства в перспективі вплинуть на зростання чистого доходу на 10097398,83 тис. грн за рахунок збільшення обсягів вантажних перевезень. Після реалізації першого заходу підвищиться загальна стаття собівартості на 1,5%, а після впровадження другого заходу знизиться на 0,01%, тому підприємство отримає валовий прибуток у розмірі 15674038,18 тис. грн, який на 137% більше, ніж у 2021 році. Обидва заходи не вплинуть на розмір витрат на збут, адміністративних витрат та інші операційні доходи та інші операційні витрати. Рентабельність операційної діяльності підвищиться з 5,91% до 18,26 % та в цілому підприємство отримає чистий прибуток в розмірі 10805405,83 тис. грн.

Також для оцінки ефективності рекомендованих заходів розрахуємо показники логістичної діяльності, які представлені в табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – Зміна показників логістичної діяльності до та після запропонованих заходів

Показник	Од. виміру	Значення в 2021 році, грн	Д показників з урахуванням пропозиції, +/-		Всього з урахуванням пропозиції	Відносне відхилення показників до та після впровадження заходів, %
			Зміна простоїв вантажних вагонів	Зміна розміру капітальних інвестицій		
1	2	3	5	4	6	7
Робочий парк вагонів	ваг.	133037	-	+14398	147435	10,8
Середньо-добова робота залізниці	ваг.	14366	+237	+1556	16159	12,5
Оборот вантажного вагону	діб	9,26	-0,15	-	9,11	-1,6
Навантаження	ваг.	11798	+202	+1735	13735	16,4
Загальний обсяг вантажної роботи	тн	277288890	+991464	+36876626	315156979	13,7
Первісна вартість	тис. грн	45966150	+14531,94	+8235200	54215881,94	17,9
Вантажо-потік	т/год	77025	+275	+30566	107866	40,0

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Проаналізувавши зміну показників логістичної діяльності, можна прийти до висновку, що завдяки збільшенню робочого парку вагонів та скороченню обороту вантажного вагону, підприємство збільшить загальні

обсяги перевезень на 13,66%, тому вантажопотік збільшиться на 30842 т/год, що є позитивною тенденцією в організації ефективної логістичної діяльності АТ «Укрзалізниця».

### 3.3. Основні напрями цифровізації управління потенціалом АТ «Укрзалізниця»

Цифровізація в сучасному світі є глобальним процесом, який викликаний стрімким розвитком інформаційних технологій, мікроелектроніки і комунікацій. Процеси цифровізації через зближення різних цифрових технологій призводять до змін у сферах великих масивів даних, хмарних обчислень, робототехніки, штучного інтелекту та 3D друку, які допомагають реагувати на основні прагнення сучасних клієнтів, такі як персоналізація, підвищення безпеки та комфорту, а також енергоефективність та збереження ресурсів.

Цифровізація в бізнес-сфері сприяє технологічному прогресу завдяки оптимізації та підвищенню точності та ефективності роботи. Підприємства швидко замінюють традиційні процеси взаємодії цифровими, використовуючи найсучасніші технології. Нині цифрове перетворення — це бізнес-стратегія, в якій інформаційно-комунікаційні технології забезпечують інновації та креативність, на основі чого компанії отримують новий і кращий досвід для клієнтів. Підприємства, які підтримують зміни і готові до них, а також здатні адаптуватися до більш гнучких моделей роботи, мають як ніколи великий потенціал успіху. Це пов'язано з тим, що цифрова трансформація охоплює всі аспекти бізнесу і пропонує ефективні шляхи їх вдосконалення разом з розвитком цифрових технологій.

За результатами аналізу більш 400 крупних компаній з різних галузей, проведеного спільно компаніями Capgemini Consultingi MIT Sloan Management, підприємства, які активно використовують цифрові технології та нові методи управління (цифрові лідери — Digirati), в середньому на 26%

прибутковіше своїх конкурентів. Більш консервативні компанії (Digital Conservatives), які покращують тільки менеджмент, отримують додаткових 9% до прибутку. Організації, які багато інвестують у цифрові технології, але при цьому приділяють мало уваги управлінню (послідовники цифрової моди – Digital Fashionistas), не здатні отримувати синергетичний ефект і створювати значну додаткову цінність на основі цифрових додатків. Вони мають фінансові показники на 11 % нижче. І, нарешті, компанії, що недостатньо використовують як потенціал цифрових технологій, так і потенціал управління (початківці – Digital Beginners), мають прибуток менше в середньому на 24 %. Такі можливості успішної цифрової трансформації.

Мотивуючим фактором цифровізації є і ризики, які виникають для підприємств, що не ініціювали своєчасно зростання своєї цифрової зрілості. Підприємства і загалом галузі, які в найближчому майбутньому впадуть з процесу цифрової трансформації, опиняться на периферії. Це стосується і залізничного транспорту.

Глобальна цифровізація вже охопила залізниці багатьох країн. Основним стандартом її впровадження є європейська система управління залізничним рухом (ERTMS), що включає європейську систему управління поїздом (ETCS) і мобільні мережі GSM-R для забезпечення зв'язку між поїздами і радіоблоками. Проекти ERTMS, що як правило називаються цифровими залізницями, активно розвиваються у Великобританії, Німеччині і Норвегії та інших країнах. Вельми цікавою є майбутня схема залізничних коридорів TEN-T на базі ERTMS (рис. 3.3), яка вже більше нагадує схему міського метро, ніж залізничних ліній.

Проекти ERTMS вказують, що інтелектуалізація та цифровізація повинні охоплювати три фундаментальних складових перевізного процесу на залізничному транспорті: організацію перевезень; рухомий склад; технічні засоби інфраструктури.

Натомість залізничний транспорту України, незважаючи на наявний позитивний досвід впровадження інформаційно-комунікаційних технологій,

загалом залишається осторонь сучасних цифрових трансформацій.



Рисунок 3.3 –Схема залізничних коридорів TEN-T на базі ERTMS

Напрямок інформаційних технологій АТ «Укрзалізниця» наразі забезпечує безперервну інформаційну підтримку з питань організації перевізного процесу, прийняття управлінських рішень, обслуговування клієнтів залізничного транспорту. Основні показники

ІТ-ресурсів АТ «Укрзалізниця» у 2021 р. такі: програмно-апаратні комплекси рівня АТ «Укрзалізниця» та регіональних філій (залізниць) – 22 од.; функціональні сервери – понад 1,6 тис. од.; кількість робочих місць (ПК) – понад 50 тис. од.; обладнання мереж передачі даних та локальних обчислювальних мереж (маршрутизатори, комутатори) – понад 10 тис. од.; понад 148 централізованих автоматизованих систем; корпоративний веб-портал ЄКІП УЗ – 25000 користувачів; близько 31,5 тис. абонентів корпоративної електронної пошти [48].

Напрямок інформаційних технологій АТ «Укрзалізниця» за 2021 рік забезпечено: продаж 55885651 квитків на пасажирські поїзди дальнього

сполучення, зокрема через електронні канали обслуговування (сайт [booking.uz.gov.ua](http://booking.uz.gov.ua) та агентська мережа) 27998033 квитків, що на 28 % більше ніж у 2020 р.; повністю в електронному вигляді оформлено 1079726 перевізних документів на вантажні перевезення у всіх видах сполучення, зокрема у внутрішньому сполученні оформлено 525610 електронних перевізних документів; зареєстровано в електронній картотеці 20375 клієнтів; системами інформаційної безпеки було виявлено та локалізовано більше 2,5 млн подій інформаційної та кібербезпеки; центром сертифікації ключів сформовано 36265 особистих ключів електронного цифрового підпису [48].

Наразі вищезазначених заходів з розвитку інформаційно-комунікаційних інструментів вкрай недостатньо для формування цифрових переваг залізничного транспорту.

Слід вказати, що з метою цифрової трансформації вітчизняного залізничного транспорту розроблено дорожню карту для АТ «Укрзалізниця» [27]. Однак на думку спеціалістів вона має значні недоліки через невірний вибір пріоритетів, що обумовлює необхідність розгляду основних положень з реалізації цифрових інструментів в залізничній галузі.

Варто констатувати, що цифрові перетворення в сучасних компаніях ґрунтуються на можливості отримання інформаційно-комунікаційного ефекту. Досягти останнього можна, пройшовши наступні 3 стадії: 1) автоматизація – перенесення завдань з персоналу на пристрої та електронні системи для зберігання, обробки і подальшої передачі; 2) цифровізація – оптимізація процесів з метою їх пристосування до умов електронної економіки; 3) цифрова трансформація – зміна всієї системи управління бізнесом: від методів виробництва до економічної стратегії підприємства).

Для цифрових перетворень залізничної галузі наразі виділяють чотири ключові важеля: цифрові дані, які після збору і аналізу забезпечують кращі прогнози і рішення; системи автоматизації, які збільшують швидкість, знижують частоту появи помилок і експлуатаційні витрати; зв'язність, яка синхронізує ланцюжок поставок і скорочує інноваційні цикли; цифровий

доступ клієнтів, який дозволяє компаніям пропонувати клієнтам прозорість і нові послуги [48].

Поштовхом для цифрової трансформації залізничної галузі виступають три основних компонента. Перший – це цифрові двійники об'єктів, що представляють собою моделі, здатні в режимі реального часу відображати фізичний стан того або іншого процесу. Другий – рішення, що забезпечують інтеграцію всіх інформаційних систем підприємства на єдиній цифровій платформі. Прикладом можуть служити системи управління життєвим циклом (PLM), системи управління ресурсами підприємства (ERP), системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та ін. Нарешті, третій компонент – розвиток індустріального Інтернету, який дозволяє підключати об'єкти і фізичних осіб до єдиної мережі і забезпечує обмін даними. Цифрова трансформація, в основі якої ці три складові, здатна привести не тільки до підвищення надійності та якості залізничних перевезень, але і до позитивних економічних ефектів – скорочення транзакційних витрат, зростання продуктивності і т. д.

В дорожній карті цифровізації АТ «Укрзалізниця» визначено перелік інструментів, які необхідні для забезпечення цифрової трансформації. Їх перелік подано на рис. 3.4.

Як вказує рис. 3.5, основою технологічних рішень цифровізації є розвиток інтелектуальної системи управління залізничним транспортом, яка орієнтована на комплексну автоматизацію основних процесів планування і диспетчерського управління перевізним процесом, а також на управління знаннями, і застосовує онтологічну модель елементів інфраструктури та технологічних процесів. Тобто з технологічних позицій цифрову залізницю можна визначити як сукупність цифрових технологій і методів опису інфраструктури, рухомого складу, перевізного процесу і технологій управління рухом, забезпечення безпеки та утримання інфраструктури, які орієнтовані на досягнення принципово нових автоматизованих методів планування, диспетчерського управління рухом, ресурсами і обслуговування.

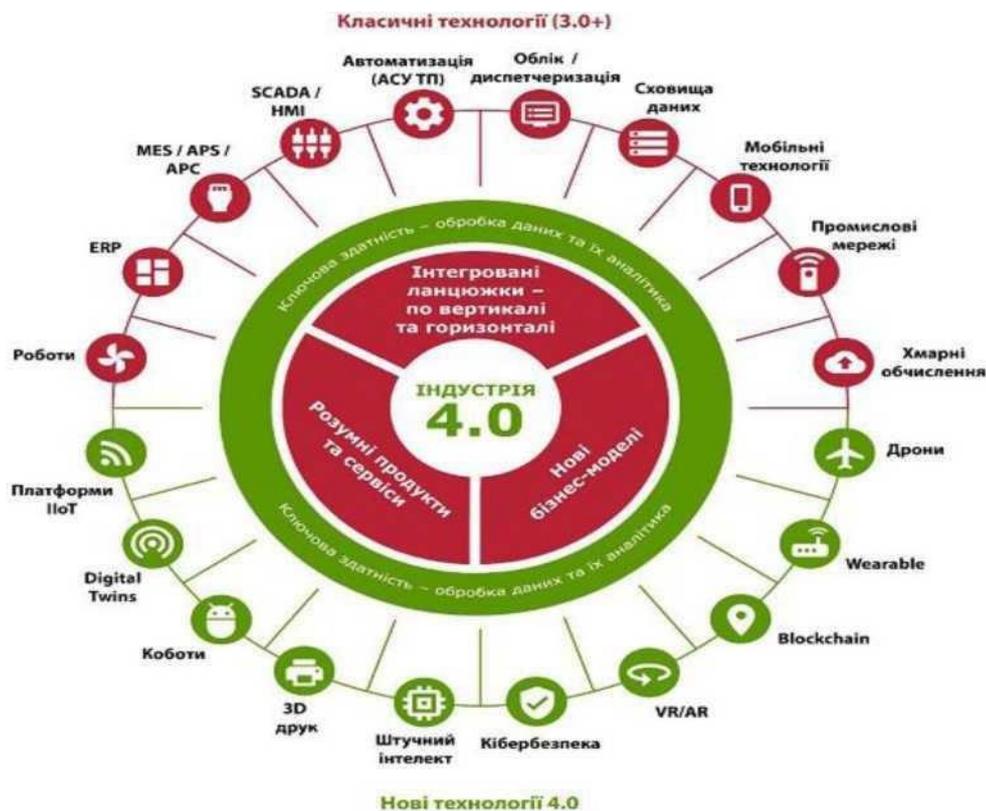


Рисунок 3.4 – Класичні та нові цифрові інструменти для впровадження на залізничному транспорті

При цифровізації залізничного реалізації – організаційний і транспорту слід врахувати дві рівня її технологічний, що подано на рис. 3.5.

З організаційних позицій цифровізація залізничного транспорту потребує впровадження сукупності бізнес-моделей, транспортних послуг і засобів їх автоматизації, об'єднаних єдиними принципами цифровізації всіх фізичних активів і процесів підприємств залізничного транспорту та їх інтеграція у світову екосистему перевезень.

Організаційний контекст цифрових трансформації залізничного транспорту потребує впровадження інноваційних рішень за такими напрямками.

Партнерство і колаборації. Цифровізація нерозривно пов'язана із створенням і розвитком платформ для взаємодії з партнерами. Нині цифрове партнерство стає одним з важливих чинників масштабування.

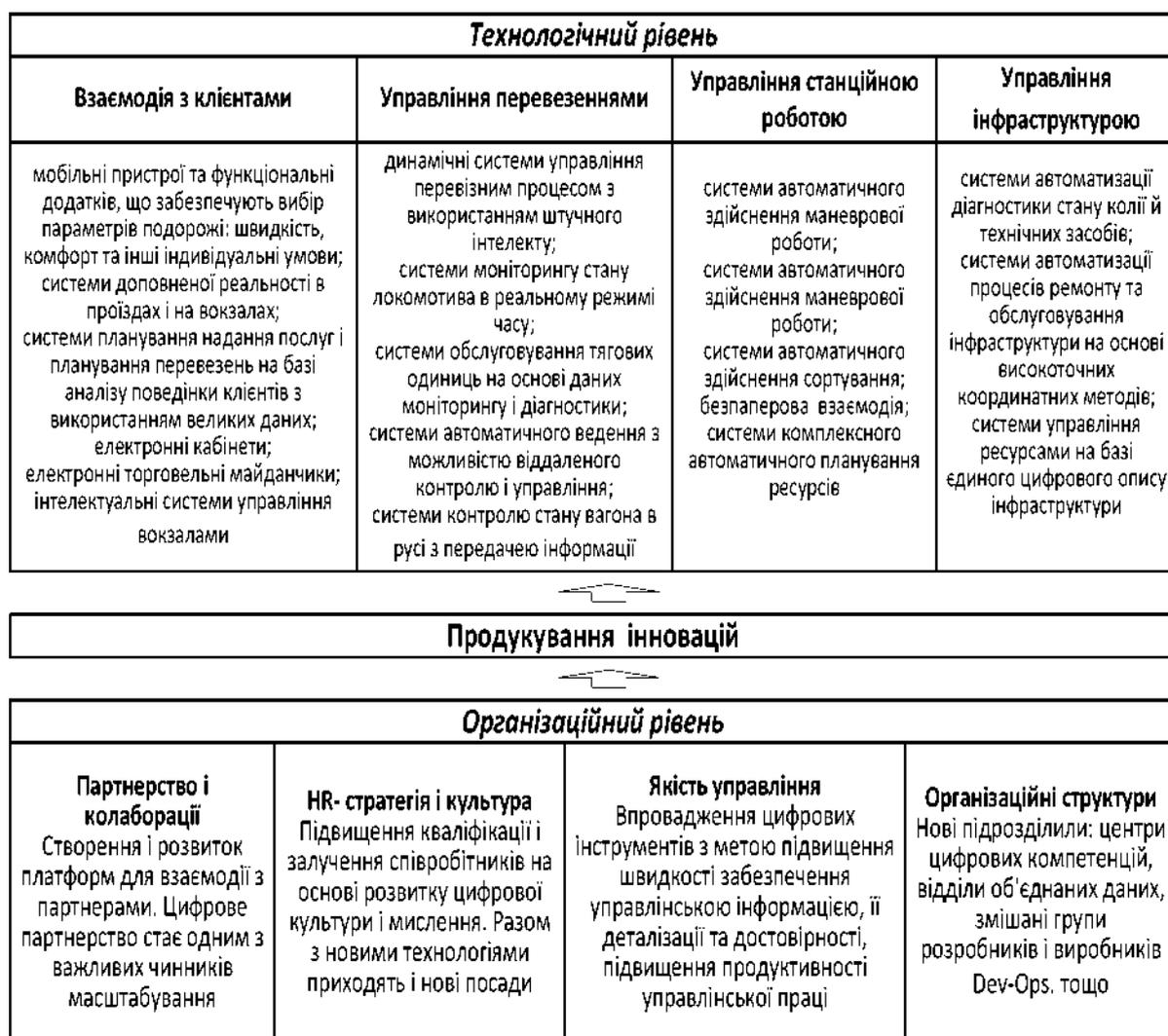


Рисунок 3.5 – Основні напрями цифрової трансформації на залізничному транспорті

**HR-стратегія і культура.** Забезпечення цифрової зрілості вимагає постійного підвищення кваліфікації і залучення співробітників на основі розвитку цифрової культури і мислення. У цифровізованому середовищі разом з новими технологіями з'являються і нові посади.

**Якість управління.** Впровадження цифрових інструментів дозволяє підвищити швидкість забезпечення управлінською інформацією, її деталізацію та достовірність і сприяє підвищенню продуктивності управлінської праці.

**Організаційні структури.** Для реалізації проектів цифровізації необхідні нові підрозділи, серед яких центри цифрових компетенцій, відділи

об'єднаних даних, змішані групи розробників і виробників Dev-Ops, тощо.

### Висновки до розділу 3

В результаті комплексного аналізу, який зазначений в другому аналітичному розділі роботи, було поставлено завдання розробки заходів для підвищення ефективності логістичної діяльності та збільшення частки ринку вантажних перевезень залізничним транспортом.

Першим напрямком організації ефективної логістичної діяльності було вирішено застосувати скорочення простоїв вантажних вагонів під вантажно-розвантажувальною операцією. Аналіз видів вантажних вагонів ПАТ «Укрзалізниця» показав, що контейнерні вагони складають найбільшу частку (29%) в загальній структурі вагонів підприємства, тому оптимізація їх роботи є вигідним рішенням для прискорення обороту вагону та збільшення обсягів вантажних робіт. Для реалізації цього заходу пропонувалась закупівля нових навантажувачів моделі Cat CPCD120, які по технічним характеристикам значно випереджають базову модель навантажувачів підприємства Balkancar ДВ 1621.28. В процесі розрахунків було визначено, що в результаті введення нової моделі навантажувача простої скоротяться на 3,6 год. та оборотність вагонів на рік збільшиться на 0,15 діб. Далі було визначено зміну чистого доходу, яка склала +264370,434 тис. грн, пораховано необхідну кількість базових і нових навантажувачів на рік: 160 та 51 од. відповідно. Наступним кроком була калькуляція економії витрат собівартості даного виду послуг, яка склала -8134,43 тис. грн.

Щодо другого заходу, згідно з програмою АТ «Укрзалізниця» на 5 років планується залучити в експлуатаційний парк близько 56,7 тис. вантажних вагонів, або в середньому 11340 вагонів кожен рік. Фактичний обсяг придбання та модернізації вантажних вагонів у 2021 році становив 49% від запланованого (8282 вагони), тому у 2019 році програма капітальних інвестицій повинна враховувати недовиконання у 2021 році і становити

приблизно 14400 придбаних та модернізованих вагонів. від запланованого (8282 вагони), тому у 2019 році програма капітальних інвестицій повинна враховувати недовиконання у 2021 році і становити приблизно 14400 придбаних та модернізованих вагонів.

В розрахунку було запропоновано за збільшити капітальні інвестиції, порівняно з планом АТ «Укрзалізниця», на придбання напіввагонів та включити тяговий рухомий склад, якого в плані ПАТ «Укрзалізниця» не передбачається. Зміна частки відрахувань на відновлення робочого парку в плані ПАТ «Укрзалізниця» та авторському плані склала 23,12%. В результаті його впровадження робочий парк вагонів збільшиться на 2%, тому показники логістичної діяльності, такі як середньодобова робота залізниці, вантажопотік, навантаження вагонів теж збільшиться на 2%. В результаті цього обсяги вантажних перевезень збільшиться на 14%, порівняно з 2021 роком, а зміна чистого доходу складе +9833028,393 тис. грн. При розрахунку собівартості реалізації послуг було визначено, що закупівля та модернізація робочого парку вантажних вагонів призведе до збільшення статті утримання та експлуатація обладнання на +1022965,08 тис. грн.

Застосування вищезазначених рекомендацій суттєво збільшить чистий прибуток АТ «Укрзалізниця», до 10805405,83 тис. грн та рентабельність операційної діяльності на 12,35%, яка складе 18,26%.

При порівнянні показників логістичної діяльності до та після впровадження запропонованих заходів було виявлено, що робочий парк вагонів після їх застосування збільшиться на 10,8%, середньодобова робота залізниці - на 12,5%, навантаження - 16,4%, вантажопотік - на 40%, первісна вартість - 17,9%, тоді як оборот навантаженого вагону скоротиться на 0,15 діб.

Таким чином, проаналізувавши економічні та логістичні показники до та після впровадження запропонованих заходів, можна прийти до висновку, що отримані результати свідчать про їх ефективність в організації ефективної логістичної діяльності підприємства.

Таким чином, цифровізація в сучасному світі є глобальним процесом,

який відкриває дорогу до інноваційних способів розвитку підприємств і дозволяє отримати конкурентні переваги на основі максимального врахування потреб клієнтів, а також через забезпечення енергоефективності та збереження ресурсів. За допомогою сучасних цифрових технологій можна досягти значно більшої ефективності в організації роботи вітчизняного залізничного транспорту, що потребує розроблення і впровадження комплексу цифрових інновацій організаційного і технологічного характеру. До першочергових завдань технологічного напрямку слід віднести впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в систему організації перевезень, в рухомий склад і технічні засоби інфраструктури. Необхідно створити єдиний комплекс на базі цифрового локомотива, цифрової інфраструктури та інтелектуальної диспетчеризації, що сприятиме організації цифрової інтеграції і взаємодії рухомого складу, інфраструктурного комплексу та центру організації перевезень для об'єднання їх у загальну систему з метою оптимізації процесів управління рухом. Поряд з цим необхідно враховувати, що нині цифрові перетворення є бізнес-стратегією, реалізація якої можлива на основі партнерства і колаборацій при розбудові цифрових платформ, розвитку цифрових компетенцій і культури персоналу, впровадження цифрових інструментів підвищення якості управління та трансформації організаційної структури підприємств залізничного транспорту відповідно до цифрових змін в основних і забезпечуючих бізнес-процесах.

## ВИСНОВКИ

1. Аргументоване нами у роботі розуміння потенціалу підприємства постає актуальним не лише для науки, а й також для практичних цілей, оскільки саме уявлення про його зміст й формує адекватний підхід власне до його оцінки, керування та розвитку. У сучасній економічній літературі не має однозначного трактування поняття потенціалу підприємства як економічної категорії. Наявне різноманіття підходів до розуміння сутності потенціалу підприємства саме дозволяє вважати його багаторівневим та багатоаспектним поняттям і, власне, зміст якого розкривається в усьому комплексі його проявів. Відтак не применшуючи значення ресурсів як базису щодо формування потенціалу підприємства, нам необхідно врахувати, що власне другою і не менш важливою складовою потенціалу будуть виступати здібності підприємства щодо мобілізації ресурсів при здійсненні процесів управління потенціалом. Із урахуванням того, що сукупність власне таких здібностей, навичок і досвіду у економічній літературі прийнято визначати компетенціями, відтак потенціал підприємства можна трактувати як можливості системи ресурсів та компетенцій підприємства і створювати результат для зацікавлених осіб вже за допомогою реалізації бізнес- процесів.

2. В свою чергу процес формування потенціалу підприємства є одним із напрямків його економічної стратегії та передбачає створення і організацію системи ресурсів, а також компетенцій таким чином, аби результат їхньої взаємодії був чинником успіху у досягненні стратегічних й тактичних і саме оперативних цілей діяльності підприємства. Зазначимо, що на процес формування потенціалу підприємства впливають як зовнішні так і внутрішні фактори. А при формування потенціалу підприємства широко використовується ціла низка наукових підходів, формування тісно пов'язане зі структуризацією. І саме дослідження структури потенціалу - невід'ємна частина теорії потенціалу підприємства, що потрібна за для визначення основних напрямків управлінського впливу для поліпшення використання

існуючих можливостей суб'єкта господарювання. На наш погляд, доцільно у найширшому трактуванні виділяти такі види потенціалу підприємства як: інноваційний потенціал та виробничий потенціал; фінансовий потенціал та потенціал відтворення; науково-технічний потенціал та управлінський потенціал; потенціал організаційної структури управління та маркетинговий потенціал; трудовий потенціал та інфраструктурний потенціал, інформаційний потенціал та комунікаційний потенціал; ринковий потенціал та стратегічний потенціал; інтелектуальний потенціал та соціальний потенціал.

3. Цифровізація процесів управління потенціалом передбачає послідовну реалізацію таких заходів]:

збирання інформації про бізнес-процес, його моделювання, ідентифікацію;

виявлення місць виникнення, оброблення та споживання інформації; моделювання інформаційних процесів управління потенціалом в рамках бізнес- процесів;

модифікація інформаційної системи з урахуванням цієї моделі; створення автоматизованої інформаційної системи (за допомогою апаратно-програмних засобів);

контролінг процесів управління потенціалом (фіксація параметрів процесів управління потенціалом в інформаційній системі, постановка планів, створення звітності тощо).

До основних принципів управління цифровізацією процесів управління потенціалом підприємства можна віднести:

взаємоузгодженості – управління цифровізацією процесів управління потенціалом повинно відповідати та бути узгодженим із загальними цілями розвитку підприємства та його планами;

економічності – управління цифровізацією процесів управління потенціалом повинно бути спрямоване на мінімізацію витрат підприємства;

оптимальності – передбачає, що управління цифровізацією бізнес-

процесів спрямоване на вибір найкращого технічного рішення, яке зокрема, спроможне забезпечити оптимальне співвідношення між результатами цифровізації та витратами на її впровадження;

повноти інформації – впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси підприємства повинно бути забезпечене повним обсягом необхідної інформації для максимізації результату;

саморегуляції та адаптації – коригування управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища.

4. За результатами проведеного аналізу фінансового стану підприємства, можна зрозуміти, що показники ефективності використання оборотних засобів мають критично низькі значення коефіцієнтів зносу. Тобто, підприємство не приділяє належної уваги до оновлення та модернізації основних засобів. Підтвердженням цього виступає коефіцієнт оновлення, який визначає інтенсивність капітальних інвестицій і знаходиться на критичному рівні. Для покращення свого матеріально-технічного стану, йому необхідно щорічно оновлювати більшу частину його основних фондів, шляхом купівлі основних засобів, модернізації та реконструкції. Але у випадку з Аналіз основних фондів показав нераціональне використання даних ресурсів. Динаміка показників АТ «Укрзалізниця» в 2019-2021 роках показує протилежний нормам результат: щорічне зменшення фондівіддачі та зростання фондомісткості, що є вкрай негативною тенденцією. Позитивним фактором є те, що наразі на підприємстві високий рівень фондоозброєності робітників.

Якщо розглядати кадрові ресурси підприємства, за значенням показника продуктивності праці можна зробити висновок про ефективність використання їх використання. Продуктивність праці та кваліфікація персоналу знаходиться на високому рівні. Протягом 2019-2021 р.р. динаміка показників реалізації послуг АТ «Укрзалізниця» суттєво не змінилася, підприємство віддає перевагу вантажним перевезенням, які складають 81,3% станом на 2021 рік, тоді коли пасажирські перевезення та реалізація послуг з

допоміжного виробництва залишаються в межах 8-10%.

5. Ліквідність АТ «Укрзалізниця» має незадовільний стан. Аналізуючи отримані результати, можна вважати, що підприємство не здатне своєчасно та в повному обсязі покрити свої короткострокові зобов'язання. Аналіз показників фінансової стійкості показав, що майже всі з них знаходяться в межах норми, окрім коефіцієнту забезпеченості власними оборотними запасами та коефіцієнту маневреності власного капіталу, які представлені з невеликим відхиленням. Так, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними запасами показує позитивну динаміку протягом 2019-2021 р.р., але все ж таки не досяг норми. Показник маневреності власного капіталу показує, що частка власного капіталу, яка використовується для фінансування його діяльності, тобто вкладена в оборотні фонди, є недостатньою. Динаміка коефіцієнту платоспроможності (автономії) показує частку коштів, вкладених власниками підприємства в загальну вартість майна. Даний суб'єкт господарювання із власних джерел зможе покрити всі зобов'язання. Коефіцієнт фінансового левериджу показує, що фінансовий стан підприємства відносно нормальний і воно відносно незалежне від довгострокових зобов'язань. Виходячи з аналізу фінансової залежності, варто зазначити, що даний суб'єкт господарювання має невисоку частку позичених коштів у фінансуванні його діяльності.

Аналіз показників ділової активності свідчить, що коефіцієнт оборотності активів на АТ «Укрзалізниця» має тенденцію до зменшення, а період обертання – до збільшення. Слід відмітити, що даний коефіцієнт є одним із найважливіших показників ефективності використання капіталу, тому можна стверджувати, що така динаміка свідчить про неефективність використання активів на досліджуваному підприємстві.

6. За базу для дослідження специфіки процесу управління потенціалом на сучасних підприємствах, нами обрано вітчизняне багатопрофільне підприємство АТ «Укрзалізниця». По АТ «Укрзалізниця» нами проведений SWOT-аналіз по АТ «Укрзалізниця», у результаті якого досліджено сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості й загрози

діяльності підприємства, складено матрицю SWOT- аналізу. В і д т а к обробка SWOT - матриці (поле СИМ) засвідчила, що існує реальна можливість швидкого розвитку підприємства у зв'язку позитивною діловою репутацією. Ефективний веб-сайт, високий рівень диференціації товарів й можливість продажу через Інтернет сприяють появі нових постачальників і покупців. Дії конкурентів можуть призвести до розширення мережі клієнтів АТ «Укрзалізниця» за рахунок високої якості обслуговування й компетентності персоналу.

7. В частині шляхів покращення процесу управління нами обґрунтований у роботі сценарний підхід до управління потенціалом АТ «Укрзалізниця», що базується на нейтралізації ризиків потенціалу.

В результаті комплексного аналізу, який зазначений в другому аналітичному розділі роботи, було поставлено завдання розробки заходів для підвищення ефективності логістичної діяльності та збільшення частки ринку вантажних перевезень залізничним транспортом.

Першим напрямком організації ефективної логістичної діяльності було вирішено застосувати скорочення простоїв вантажних вагонів під вантажно-розвантажувальною операцією. Аналіз видів вантажних вагонів АТ «Укрзалізниця» показав, що контейнерні вагони складають найбільшу частку (29%) в загальній структурі вагонів підприємства, тому оптимізація їх роботи є вигідним рішенням для прискорення обороту вагону та збільшення обсягів вантажних робіт. Для реалізації цього заходу пропонувалась закупівля нових навантажувачів моделі Cat CPCD120, які по технічним характеристикам значно випереджають базову модель навантажувачів підприємства Balkancar ДВ 1621.28. В процесі розрахунків було визначено, що в результаті введення нової моделі навантажувача простої скоротяться на 3,6 год. та оборотність вагонів на рік збільшиться на 0,15 діб. Далі було визначено зміну чистого доходу, яка склала +264370,434 тис. грн, пораховано необхідну кількість базових і нових навантажувачів на рік: 160 та 51 од. відповідно. Наступним кроком була калькуляція економії витрат собівартості даного виду послуг, яка

склала -8134,43 тис. грн.

Щодо другого заходу, згідно з програмою АТ «Укрзалізниця» на 5 років планується залучити в експлуатаційний парк близько 56,7 тис. вантажних вагонів, або в середньому 11340 вагонів кожен рік. Фактичний обсяг придбання та модернізації вантажних вагонів у 2021 році становив 49% від запланованого (8282 вагони), тому у 2019 році програма капітальних інвестицій повинна враховувати недовиконання у 2021 році і становити приблизно 14400 придбаних та модернізованих вагонів. від запланованого (8282 вагони), тому у 2019 році програма капітальних інвестицій повинна враховувати недовиконання у 2021 році і становити приблизно 14400 придбаних та модернізованих вагонів.

8. В розрахунку було запропоновано за збільшити капітальні інвестиції, порівняно з планом АТ «Укрзалізниця», на придбання напіввагонів та включити тяговий рухомий склад, якого в плані АТ «Укрзалізниця» не передбачається. Зміна частки відрахувань на відновлення робочого парку в плані АТ «Укрзалізниця» та авторському плані склала 23,12%. В результаті його впровадження робочий парк вагонів збільшиться на 2%, тому показники логістичної діяльності, такі як середньодобова робота залізниці, вантажопотік, навантаження вагонів теж збільшиться на 2%. В результаті цього обсяги вантажних перевезень збільшиться на 14%, порівняно з 2021 роком, а зміна чистого доходу складе +9833028,393 тис. грн. При розрахунку собівартості реалізації послуг було визначено, що закупівля та модернізація робочого парку вантажних вагонів призведе до збільшення статті утримання та експлуатація обладнання на +1022965,08 тис. грн.

Застосування вищезазначених рекомендацій суттєво збільшить чистий прибуток АТ «Укрзалізниця», до 10805405,83 тис. грн та рентабельність операційної діяльності на 12,35%, яка складе 18,26%.

При порівнянні показників логістичної діяльності до та після впровадження запропонованих заходів було виявлено, що робочий парк вагонів після їх застосування збільшиться на 10,8%, середньодобова робота

залізниці - на 12,5%, навантаження - 16,4%, вантажопотік - на 40%, первісна вартість - 17,9%, тоді як оборот навантаженого вагону скоротиться на 0,15 діб.

Отже, проаналізувавши економічні та логістичні показники до та після впровадження запропонованих заходів, можна прийти до висновку, що отримані результати свідчать про їх ефективність в організації ефективної логістичної діяльності підприємства.

9. Таким чином, цифровізація в сучасному світі є глобальним процесом, який відкриває дорогу до інноваційних способів розвитку підприємств і дозволяє отримати конкурентні переваги на основі максимального врахування потреб клієнтів, а також через забезпечення енергоефективності та збереження ресурсів. За допомогою сучасних цифрових технологій можна досягти значно більшої ефективності в організації роботи вітчизняного залізничного транспорту, що потребує розроблення і впровадження комплексу цифрових інновацій організаційного і технологічного характеру. До першочергових завдань технологічного напрямку слід віднести впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в систему організації перевезень, в рухомий склад і технічні засоби інфраструктури. Необхідно створити єдиний комплекс на базі цифрового локомотива, цифрової інфраструктури та інтелектуальної диспетчеризації, що сприятиме організації цифрової інтеграції і взаємодії рухомого складу, інфраструктурного комплексу та центру організації перевезень для об'єднання їх у загальну систему з метою оптимізації процесів управління рухом. Поряд з цим необхідно враховувати, що нині цифрові перетворення є бізнес-стратегією, реалізація якої можлива на основі партнерства і колаборацій при розбудові цифрових платформ, розвитку цифрових компетенцій і культури персоналу, впровадження цифрових інструментів підвищення якості управління та трансформації організаційні структури підприємств залізничного транспорту відповідно до цифрових змін в основних і забезпечуючих бізнес-процесах.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України: чинне законодавство зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.Ua/laws/show/436-15#Text>
2. Закон України «Про господарські товариства»: чинне законодавство зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>.
3. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції»: чинне законодавство зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
4. Закон України «Про охорону праці»: чинне законодавство зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>.
5. Амосов О. Ю. Формування потенціалу підприємства : організаційний та управлінський аспект. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 337--340.
6. Андрушків Б. М. Формування системи процесів управління потенціалом підприємства у контексті сталого розвитку. URL: <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/8623/c.91-97.pdf?sequence=1>
7. Ареф'єва О. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 7 (85). С. 71-76.
8. Бачевський Б.Є, Заблодська І.В., Решетняк О.О. Потенціал і розвиток підприємства: Навч. пос. К.: Центр учбової літератури, 2019. 400 с.
9. Березін О. В. Завдання та механізм оптимізації структури потенціалу підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. Частина II : зб. наук. пр.* № 4 (40). 2018. С. 20-28.
10. Бланк І.О. Управління фінансами підприємств: підруч. Київський національний торговельно-економічний ун-т. К.: 2006. 780 с.
11. Бузько І. Р. Стратегічний потенціал і формування пріоритетів у розвитку підприємства : Монографія. Алчевськ : вид-во ДГМІ. 2018. 216 с.

12. Визначення професійних компетентностей фахівців як складової формування оптимальної стратегії розвитку трудових ресурсів / С. М. Макаренко та ін. Економічний простір: Збірник наукових праць. Дніпро: ПДАБА, 2017. № 127. С. 150–161.

13. Войтко С. В. Управління проектами та стартапами в Індустрії 4.0 : підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. 200 с.

14. Воронкова А. Е. Потенціал підприємства як основа його довгострокового розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 4 (94). С. 77-82.

15. Гавва В. Н., Божко Е. А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2014. 224 с.

16. Глушаченко О.В., Безрукова Н. В., Свічкарь В. А. Інновації як визначальний фактор міжнародної конкурентоспроможності компаній. Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали X Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 09 листопада 2023 р. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2023. С.42-43.

17. Глушаченко О.В., Марченко О.В. Удосконалення управління потенціалом підприємства в сучасних умовах розвитку економіки України. Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали X Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 09 листопада 2023 р. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2023. С.101.

18. Гончар О. І. Дослідження поля можливостей підприємства в процесі управління його потенціалом. *Прометей*. 2018. № 3. С. 92-97.

19. Горбань В. Б. Управління стратегічним потенціалом підприємства. *Економіст*. 2018. № 1. С. 38-41.

20. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.

21. Гріфін Р. Основи менеджменту. Львів: БаК, 2001. 235 с.
22. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. К. Центр навчальної літератури. 2016. 384 с.
23. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. К. ЦНЛ. 2013. 362 с.
24. Дубина М. В., Козлянченко О. М. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі у розвитку сучасного суспільства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. №2 3 (19). С. 21-32.
25. Економічний журнал від 12.2017 р. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2370182-vid-radanskoi-do-evropejskoi-modeli-zaliznicnogo-transportu-v-ukraini.html>.
26. Завадський Й.С. Менеджмент. 3-вид., доп. К.: Вид-во Європ. унту. 2001. 542 с.
27. Залізничний інформаційний портал. Як Укрзалізниця розвиває конкурентне середовище на ринку перевезень. URL: <https://info.uz.ua/articles/yak-ukrzaliznitsya-rozvivae-konkurentne-seredovishche-na-rinku-pervezen>.
28. Звіт Глобального центру з цифрової трансформації бізнесу: Digital Vortex. How Digital Disruption Is Redefining Industries. URL: <https://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/conateral/mdustry-solutions/digital-vortex-report.pdf>.
29. Зеленська М. О. Підходи до формування та структуризації потенціалу підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»: зб. наук. праць*. 2019. № 8. С. 219-224.
30. Карачарова К. А. Сутність та складові стратегічного потенціалу підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2019. № 2(2). С. 35-40.
31. Козловський В.О. Теоретико-методологічні підходи до визначення потенціалу підприємства. *Вісник Вінницького політехнічного*

*інституту*. 2011. №3. С.28-33.

32. Колесніков О. О. Управління стратегічним потенціалом підприємства : автореф. дис. канд. екон. Наук : Харків. 2019. 18 с.

33. Копішинська К. О. Цифрові інновації: зміст, структура та умови функціонування. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С 108-114. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/evzdia\\_2018\\_5\\_23.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/evzdia_2018_5_23.pdf)

34. Копішинська К. О., Топунова В. Ю. Принципи управління цифровізацією процесів управління потенціалом підприємства. *Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права в XXI столітті: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 26 жовтня 2021 р.): у 2 ч.* Полтава: ЦФЕНД, 2021. Ч. 1.С. 55-56.

35. Костіна О.М Діагностика та управління бізнес-процесами в контексті антикризового управління підприємством. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/10\\_ukr/51.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/51.pdf)

36. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. Посібник. К. Центр навчальної літератури. 2019. 352 с.

37. Круш П.В., Поліщук С.В. Оцінка бізнесу: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2014. 264 с.

38. Кузьмін О. Є. Діагностика потенціалу підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 1. С. 155-166.

39. Кузнєцова Т.В., Красовська Ю.В., Подлевська О.М. Управління потенціалом підприємства. Рівне: НУВГП, 2016. 195 с.

40. Лазебник Л.Л., Войтенко В.О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації процесів управління потенціалом підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Випуск 42. С. 18-22. URL: <http://www.vestnik-ecomm.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5.pdf>.

41. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління. *Вісник Сумського державного університету*.

*Серія Економіка*. 2018. № 1. С. 63-71.

42. Левик І. С. Стратегічний потенціал підприємства: суть та елементи. Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку : відповідальний редактор. Львів : 2018. 216 с.

43. Ломотько Д. В., Кривич О. Ю. Сучасний стан впровадження логістики на залізничному транспорті України. *Збірник наукових праць: УкрДАЗТ*, 2018. №142. С. 48. URL: <http://csw.kart.edu.ua/article/viewFile/84133/79604>.

44. Мосієнко О. В. Рефлексивне управління підприємствами в модернізації управлінських процесів. *Економіка АПК*. 2019. № 1. С. 143-146.

45. Назарчук Т. В. Модель розвитку внутрішнього потенціалу та конкурентного статусу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету (економічні науки)*. 2019. №3. Т.3. С.121-125.

46. Немцов В.Д. Менеджмент організацій. К.: ТОВ «УВПК»ЕксОБ». 2001. 453 с.

47. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посіб., для студентів вищих навчальних закладів. Київ: «Кондор», 2003. 556 с.

48. Офіційний сайт АТ «Укрзалізниця». URL: <https://www.uz.gov.ua/>.

49. Паршина О. А., Косарев В. М., Паршин Ю. І. Інформаційні системи і технології в менеджменті : навч. пос. Дніпро: ДУЕП, 2019. 260 с.

50. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. К. Київ. нац. торг. екон. ун-т. 2012. 302 с.

51. Петряєва З.Ф. Аналіз фінансової звітності підприємства: навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2009. 248 с.

52. Пояснювальні записки щодо виконання показників фінансової діяльності АТ «Укрзалізниця» за 2019-2021 роки. Офіційний сайт ПАТ «Укрзалізниця». URL: <https://www.uz.gov.ua/>.

53. Пробоїв О. А. Алгоритм оптимізації стратегічного потенціалу акціонерних товариств. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 2. С. 35-41.

54. Ревенко О. В. Стратегічне управління розвитком підприємства : автореф. дис. екон. Наук : спец. 08.06.01. Харків. 2020. 20 с.

55. Розуменко С.М. Основні фактори формування та розвитку потенціалу підприємства Нестеренко С.А. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). За ред.. М.Ф. Кропивка. Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2018. №4 (24). С.199-201.

56. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства. К.: «Економічна думка», 2018. 390. с.

57. Смоляр Л. Г. Дослідження тенденції розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України. *Економіка та держава*.2020. № 5. С. 96-99.

58. Статут АТ «Укрзалізниця». URL: <http://www.kmu.gov.ua/document/250262679/P0682.doc>.

59. Томашевський О. М., Цегелик Г. Г., Вітер М. Б., Дудук В. І. Інформаційні технології та моделювання процесів управління потенціалом . навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 296 с.

60. Управління ресурсами підприємства: Навчальний посібник. Під ред. Б.М.Воробйова, Б.І.Холода. К.: Центр навчальної літератури, 2014. 288 с.

61.Федонін О. С. Потенціал підприємства : формування і оцінка. Навч. Посібник. К. Центр навчальної літератури. 2019. 325 с.

62.Федулова Л. Тенденції розвитку та впровадження цифрових технологій для реалізації цілей сталого розвитку. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. Київ : ДУ ІЕПСР НАН України, 2020. № 7(26). С. 6-14. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/166840>.

63.Федулова Л. І. Менеджмент організацій : Підручник. Київ : Либідь. 2017. 448 с.

64. Харченко С. В. Управлінські аспекти забезпечення результативності використання потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2019.

№ 8. С. 141-149.

65. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Кондор, 2005. 434 с.

66. Хомяков В.І. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2008. 600 с.

67. Шегда А.В. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Товариство «Знання» КОО, 2002. 583 с.

68. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

69. Kraus N.M., Holoborodko O. P. and Kraus K. M. Digital economy: trends and perspectives of the abangard change of development. *Efektivna ekonomika*. 2018. vol. 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/8.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf).

## ДОДАТКИ