

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«КРИВОРІЗЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ
НАЦІОНАЛЬНОГО АВІАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ»

Відділення транспортних технологій
Циклова комісія менеджменту та логістики

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Голова циклової комісії
к.е.н. Н.В. Смирнова

«____» _____ 2023 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЮ
«БАКАЛАВР»

Тема: «БАЗОВІ СТРАТЕГІЇ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА»

Розробив

Е.К. Васіярова

Керівник

к.е.н. Л.Ф. Іщенко

Консультанти з розділів:

Охорона праці

Т.І. Сергеева

Нормоконтролер

к.е.н. Н.В. Смирнова

Кривий Ріг – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«КРИВОРІЗЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ
НАЦІОНАЛЬНОГО АВІАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ»

Відділення транспортних технологій
 Циклова комісія менеджменту та логістики

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент транспорту та логістики»

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Голова циклової комісії
 к.е.н. Н.В. Смирнова

«___» _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ
 на дипломну роботу

ВАСІЯРОВОЇ ЕЛЬМИРИ КАДРІВНИ

1. Тема роботи: «Базові стратегії сучасного підприємства»

Затверджена наказом начальника коледжу від «___» _____ 2023 р. № ___/ст.

2. Термін виконання роботи: з «___» _____ 2023 р. до «___» ____ 2023 р.

3. Вихідні данні до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок інноваційної діяльності, фінансова звітність (форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати», за 2020-2022рр.; форма №5 «Примітки до річної фінансової звітності»), статут.

4. Зміст роботи:

1. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності
2. Аналіз фінансового стану підприємства для оцінки його стратегії діяльності
3. Диверсифікація діяльності ат «укрзалізниця» як стратегія його діяльності
4. Охорона праці

5. Перелік графічного матеріалу: електронна версія доповіді та презентація.

6. Консультанти з окремих розділів

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Охорона праці	Сергеєва Т.І.		

7. Дата видачі завдання «___» _____ 2023 р.

Керівник роботи _____
(підпис)

к.е.н. Л.Ф. Іщенко

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

Е.К. Васіярова

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Найменування етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Виконання 1 розділу дипломної роботи	01.05.2023	виконано
2.	Виконання 2 розділу дипломної роботи	15.05.2023	виконано
3.	Виконання 3 розділу дипломної роботи	22.05.2023	виконано
4.	Виконання 4 розділу дипломної роботи з охорони праці	29.05.2023	виконано
5.	Оформлення дипломної роботи, нормоконтроль	08.06.2023	виконано
6.	Подання на кафедру дипломної роботи. Усунення недоліків.	12.06.2023	виконано
7.	Підготовка матеріалів до презентації	16.06.2023	виконано

Студент-дипломник _____
(підпис)

Е.К. Васіярова

Керівник роботи _____
(підпис)

к.е.н. Л.Ф. Іщенко

РЕФЕРАТ

Бакалаврська дипломна робота: 80 с., 10 табл., 15 рис., 2 дод., 34 джерела.

СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ДИВЕРСИФІКАЦІЯ, ДІЯЛЬНІСТЬ,
ПІДПРИЄМСТВО

Об'єкт дослідження – базові стратегії сучасного підприємства

Предмет дослідження – процес розробки базової стратегії сучасного підприємства
АТ «Укрзалізниця»

Мета роботи – визначення оптимальної базової стратегії, яка дозволить значно підвищити ефективність діяльності підприємства

Завдання роботи:

- визначити теоретико-методичний контекст базових стратегій в системі стратегічного управління підприємством;
- провести аналітичну оцінку ефективності стратегічного управління підприємством;
- обґрунтувати організаційно-методичні заходи щодо вибору базових стратегій та вдосконалення стратегічного управління підприємством через системний підхід;
- визначити умови охорони праці на підприємстві.

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою дослідження стала система загальнонаукових і спеціальних методів, що включають діалектичний метод наукового пізнання, сучасної економічної теорії, теорії менеджменту, теорії організації та загальної теорії систем, еволюційної теорії фірми, теорії інформації і комунікації, що забезпечило системний підхід до досліджуваної проблематики.

Положення, що виносяться на захист: перевірка ефективності побудови стратегічного планування підприємства на основі впровадження базових стратегій.

Рекомендації щодо використання роботи: Основні наукові положення дипломної роботи доведено до рівня методичних рекомендацій, що дозволяє використати їх у практиці формування стратегічного управління підприємств України.

ЗМІСТ	Стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	8
1.1 Системний підхід до створення стратегії діяльності підприємства	8
1.2 Складові забезпечення конкурентоспроможності діяльності підприємств	14
1.3 Проблеми визначення і оцінки стратегії розвитку підприємства	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ОЦІНКИ ЙОГО СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ	27
2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Укрзалізниця»	27
2.2 Система конкурентоспроможності АТ «Укрзалізниця»	33
2.3 Оцінка стратегії діяльності АТ «Укрзалізниця»	39
РОЗДІЛ 3. ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» ЯК СТРАТЕГІЯ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ	42
3.1 Визначення диверсифікації і інновацій як джерела стратегічного розвитку підприємства	42
3.2 Державна підтримка підприємств для удосконалення стратегії його розвитку в військовий час	44
3.3 Розрахунок ефективності впровадження системи стратегічного управління АТ «Укрзалізниця»	51
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ	58
4.1 Технічні рішення безпечної експлуатації підприємства	58
4.2 Техніка гігієни праці і виробничої санітарії підприємства	62
4.3 Пожежна безпека на підприємстві	67
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасній економічній платформі ринкових перетворень в Україні, учасниками яких є підприємства, спостерігається низкий рівень практичного впровадження знань ведення господарської діяльності керівниками підприємств різногалузевих напрямків, вміння стратегічно мислити, впроваджувати стратегію в роботу як головний інструмент ефективного управління. Необхідність присутності механізму формування стратегії економічного розвитку підприємства, аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, що безпосередньо впливають на розвиток, стає обов'язковою вимогою стратегічного планування. Обрана стратегія підприємства повинна бути орієнтована на успіх та конкурентні переваги підприємства в сучасному економічному середовищі. Успіх та конкурентні переваги підприємства повинні базуватись на детальному вивченні сильних та слабких сторін підприємства, якісному підході до використання наявних ресурсів та сучасних технологій.

Наукова спільнота сьогодення знаходиться в пошуку відповідей на питання, в який спосіб і якими методами досягнути підвищення ефективності функціонування та розвитку вітчизняних підприємств, забезпечити їх конкурентоспроможність та стійкі позиції на світовому ринку.

Під час динамічних змін навколишнього середовища в структурах управління керівництво намагається створити умови для утримання позиції на ринку послуг, для цього створюється система раціонального використання ресурсів, зменшення витрат і адаптування до сучасних вимогливих позицій оточуючого середовища.

Процес створення стратегії підприємства спочатку визначає та формує набір альтернатив розвитку, який детально аналізується в процесі їх розгляду, потім відбувається визначення базової стратегії. Процес запланованих дій створюється за допомогою низки критеріїв оцінки, похибки в яких можуть привести до неправильного рішення.

Тому формування бізнес-механізму для вимірювання та оцінки ефективності

його діяльності, а також для оцінки стратегії компанії є першочерговою метою системи управління ефективністю діяльності компанії.

Актуальність дослідження зумовлена насамперед теоретичною та практичною необхідністю створення ефективного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах динамічних змін зовнішнього середовища під час російської агресії, що спричинила кризу. визначено становище заможних підприємств, вибір теми дипломної роботи, її цілі та завдання.

Метою даної дипломної роботи є визначення оптимальної базової стратегії, яка дозволить значно підвищити ефективність діяльності підприємства. Кожне підприємство унікальне за своєю природою, і процес розробки базової стратегії є унікальним для кожного підприємства, оскільки залежить від динаміки його розвитку, позиції підприємства на ринку, поведінки, можливостей і стану конкурентів. економіка, характеристики продукції, що випускається і багато інших факторів. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання.

Об'єктом дослідження є розробка базової стратегії підприємства в сучасних соціально-економічних умовах.

Методологічною основою дипломного дослідження є загальна економічна теорія та основні положення вітчизняних і зарубіжних учених щодо стратегічного планування розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання. У процесі написання дипломної роботи поставлене завдання вивчається загальнонауковими методами.

Загальне розуміння теорії – роз'яснення основних стратегічних концепцій розвитку підприємства; системно-статистичний аналіз – для вивчення, групування та визначення впливу стратегічного планування на розвиток підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у формуванні основної стратегії підприємства та формуванні конкурентної позиції сучасного підприємства.

Дипломна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновку, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1.1 Системний підхід до створення стратегії діяльності підприємства

Підприємство саме створює своє майбутнє в різних умовах, створюючи стратегічний план дій, який може привести підприємство до успіху.

Необхідність розробки стратегії виникає через нестабільність середовища функціонування підприємств, неповноту інформації про його поточний і майбутній стан, необхідність забезпечення конкурентних переваг і конкурентоспроможності підприємств. Успішне конкурентоспроможне підприємство — це організм, а стратегія — його найважливіша ланка. Можна стверджувати, що без спланованої та керованої стратегії підприємства зникнуть. Але життєздатні підприємства принаймні керують і систематизують стратегічну поведінку. Будь-яке підприємство ставить перед собою певні цілі для сталого функціонування в майбутньому. У сучасних умовах на зміну традиційному довгостроковому плануванню приходять стратегічне, яке вимагає від керівництва компанії розуміння природи стратегії, використання прийомів і методів стратегічного управління, розробки стратегічних планів, створення власних систем досягнення поставлених цілей. Враховуйте, що стратегія повинна адаптуватися до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища.

Поняття «стратегія» використовується в науці та практиці управління з 50-х років XX ст. Стратегія підприємства вважається одним з основних понять у стратегічному менеджменті. Розглянемо погляди різних вчених щодо визначення терміну «стратегія підприємства» (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Дефініції поняття «стратегія підприємства»

Автор	Визначення
І.Ансофф, Д.Стейнер [2]	Стратегія як спосіб установлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів
А. Чандлер [26]	Стратегія як метод установлення довгострокових цілей підприємства, програми її дій і пріоритетних напрямків розміщення ресурсів

М. Портер [28, 29]	Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони
М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі [17]	Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії підприємства і досягнення її ціл
М. Хамель [17]	Стратегія як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг підприємства
А.Томсон [35]	Стратегія як набір дій і підходів щодо досягнення заданих показників діяльності

Примітка: систематизовано автором

При аналізі наукової точки зору на визначення стратегії підприємства стратегія – це система управління складом, яка дозволяє підприємству досягати певних бізнес-цілей, а для її досягнення необхідно забезпечити або забезпечити конкурентоспроможність на ринку. посада, яка може успішно працювати в складних ринкових умовах.

«Ключовою особливістю стратегічного планування є відсутність припущень про те, що майбутнє має бути кращим за минуле. Першим кроком є планування та аналіз майбутніх підприємств, основним завданням якого є визначення напрямків, загроз, можливостей, а також особливих ситуацій для кращої зміни існуючих тенденцій. [29].

Наступним кроком у системному підході до стратегічного планування підприємства є аналіз різних ситуацій і позиції організації в майбутній конкуренції. Мета – визначити, чи можна покращити результати діяльності підприємства шляхом вдосконалення конкурентної стратегії даного виду діяльності.

Наступним кроком є визначення періоду стратегічного планування. Традиційно цей термін визначається як «контроль», тобто якщо в процесі досягнення поставлених цілей відбуваються непередбачені зміни в складі стратегічних факторів, необхідно переглянути стратегію компанії.

Розглянемо системний підхід до формування стратегії підприємства (рис.1.1).

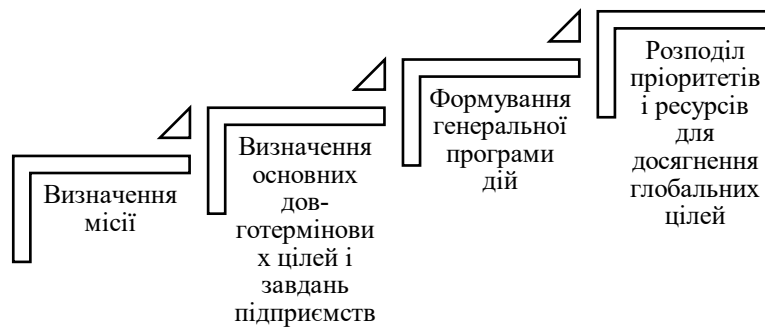


Рис.1.1 - Системний підхід до формування стратегії підприємства

Примітка: систематизовано автором

Цей підхід показує, чого компанія намагається досягти і якою вона хоче бути. Визначено тактику дій, спрямовану на створення умов для досягнення цілей, поставлених під час розробки стратегії. Тактика - це сукупність способів і способів досягнення поставленої мети. Стратегічне планування - це сукупність дій і рішень, які приймає керівництво під час розробки конкретної стратегії, спрямованої на досягнення цілей організації.. Стратегія - це інструмент довгострокового планування, який дозволяє компанії досягти поставлених цілей. Корпоративна стратегія описується за допомогою чотирьох елементів: стратегічних цілей, сфери діяльності, методів отримання конкурентної переваги та функціональної стратегії. Систематичне поєднання елементів стратегії компанії стає процесом стратегічного планування. Розглянемо процес стратегічного планування (рис. 1.2).



Рис.1.2 - Процес стратегічного планування

Джерело: [5, 592]

Стратегічні цілі задають напрямок діяльності підприємства, визначають способи мотивації працівників і способи контролю за виконанням плану. Сфера діяльності підприємства показує, які товари та послуги підприємство планує реалізовувати на якому ринку.

При розробці стратегічного плану буде неповна інформація про майбутній розвиток середовища та підприємництва, включаючи місію та майбутні цілі, а також методи та правила прийняття рішень щодо найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів.

Тому, щоб забезпечити майбутню прибутковість підприємства, ми створюємо власну систему оперативного планування з метою виявлення сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін і захисту від загроз із зовнішнього середовища.

Система планування підприємства базується на основній стратегії підприємства.

Розглянемо класифікацію та основні напрями базових стратегій підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Класифікація базових стратегій підприємств

№	Тип стратегій	Основні напрями
1	Корпоративна (портфельна) стратегія	- визначати інвестиційні пріоритети та спрямовувати ресурси компанії на найбільш цікаві напрямки діяльності; - посилення конкурентних позицій у кожному виді бізнесу; - створення та управління економічним портфелем структурного підрозділу (зміцнення бізнес-позицій).
2	Ділова стратегія	Розробити заходи та методи створення конкурентних переваг; - уніфікація стратегічної діяльності основних функціональних підрозділів.
3	Функціональна стратегія	дії щодо підтримання ділової стратегії, досягнення цілей підрозділу.
4	Операційна стратегія	- вирішення проблем, пов'язаних з досягненням цілей підрозділу; - методи вирішення важливих стратегічних операційних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, просування).

Примітка: систематизовано автором[12]

Базова стратегія підприємства є складним багаторівневим утворенням, у якому стратегія нижчого рівня підтримує і доповнює стратегію вищого, а реалізація кожної з них забезпечує досягнення загальних цілей. [12, 123]

Перераховані базові стратегії відображають підхід до зростання підприємства і пов'язані зі зміною стану одного або кількох елементів.

- продукти;
- ринок;
- фабрики;
- і позиція фірми в галузі та технології.

Оскільки ці елементи є найбільш поширеними на практиці, їх називають основними або еталонними.

Кожне підприємство має свій шлях розвитку. Відповідно до циклу розвитку компанія може вибрати одну з наступних основних стратегій:

- стратегії зростання, які відображають цілі компанії, такі як продажі, прибутки та капіталовкладення;
- стратегії стабілізації діяльності компанії в умовах значної волатильності обсягів продажів і прибутку;
- стратегія виживання, тобто стратегія захисту, яка використовується під час кризи.

При виборі базової стратегії керівництво компанії формує стратегічні цілі розвитку компанії та заходи щодо їх досягнення.

Поняття сучасного менеджменту можна звести до трьох підходів: процесного, системного, ситуаційного.

Розглянемо системний підхід. Одна з найпоширеніших системних концепцій менеджменту, теорія «7-S» повністю розкриває базову стратегію, яка є основою розвитку підприємства. Назва походить від семи факторів, важливих для розвитку організаційних систем (рис. 1.3) [14, с. 254].

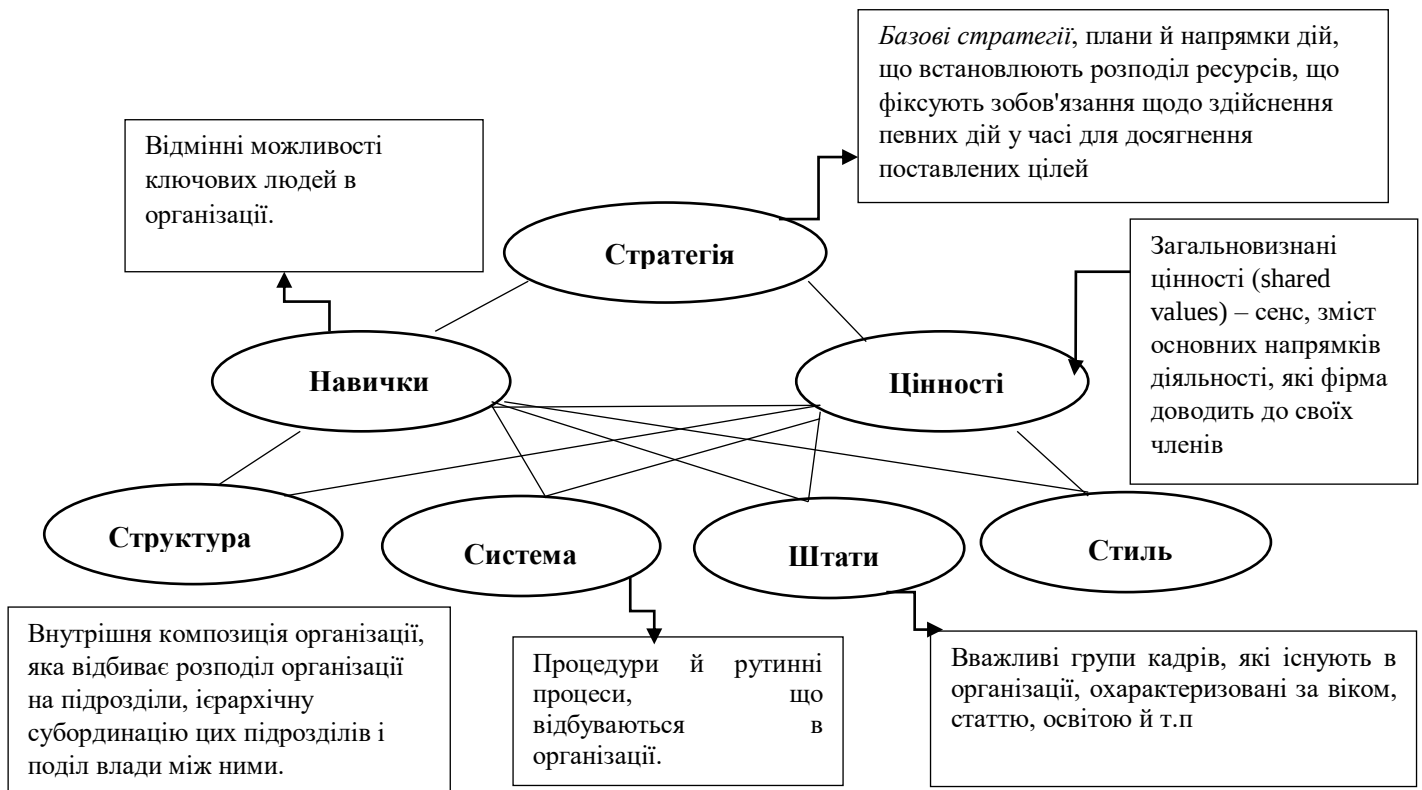


Рис. 1.3 - Модель системної концепції менеджменту «7-S»

Примітка: систематизовано і побудовано автором, джерело [14, с. 254]

Модель системної концепції менеджменту «7-S» включає сім взаємопов'язаних елементів внутрішнього середовища підприємства: Structure (Структура), Strategy (Стратегія), Systems (Системи), Shared values (Загальні цінності), Style (Стиль), Skills (Навички і вміння), Staff (Персонал) та забезпечує відстежуючий механізм, щоб виявити проблеми та шляхи їх подолання.

Можна вважати, що ключовим у моделі «7-S» є те, що усі сім елементів взаємопов'язуються і зміна одного елемента вимагає зміни інших з метою забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства.

Проаналізовано дефініції поняття «стратегія підприємства» та розглянуто основні стратегії, які використовуються на сьогоднішній день. Стратегія підприємства розглядається як систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також

шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості.

Таким чином, використовуючи модель «7-S», можна знайти шляхи вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів компанії, оптимізувати організаційну структуру, спрогнозувати можливі зміни в кожному з семи елементів компанії, успішно провести реорганізацію, підвищити рівень ефективності використання корпоративних ресурсів та оптимізувати склад і чисельність працівників, а також визначити найбільш оптимальні шляхи та інструменти реалізації стратегії розвитку національних газотранспортних підприємств.

1.2 Складові забезпечення конкурентоспроможності діяльності підприємств

Сучасна економічна платформа, заснована на ринкових відносинах, створює нові вимоги до підприємств. Зазначені вимоги характеризуються не лише конкуренцією та високою якістю продукції, але й необхідністю гнучко реагувати на зміни кон'юнктури ринку, що не завжди сприяє процвітанню підприємства. У сучасних умовах формування основної стратегії розвитку дозволяє підприємству вистояти на ринку та перемогти своїх конкурентів. Розглянемо основні детермінанти формування підприємством конкурентної переваги на ринку (рис.1.4)

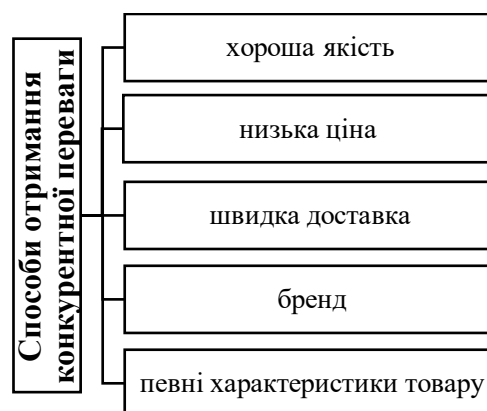


Рис. 1.4 - Основні детермінанти формування підприємством конкурентної переваги на ринку

Примітка: систематизовано автором[15]

Вимоги сучасної конкуренції вимагають від підприємств різних форм власності

постійного моніторингу коливань попиту і пропозиції, вартості матеріальних ресурсів, вжиття заходів щодо зниження собівартості продукції, підвищення якості реалізованих на ринку товарів і послуг, підвищення конкурентоспроможності. У розвинутих країнах конкурентоспроможність підприємств є результатом сукупності детермінант, що є результатом об'єктивного розвитку продуктивних сил, що відображає результати політики великих монополій у боротьбі за якість, ринки збуту та прибутки.

В сучасних ринкових умовах основним завданням підприємства є створення певної конкурентної переваги та збереження її протягом тривалого часу. Ця перевага над іншими підприємствами пов'язана з конкурентною стратегією, яку підприємство реалізує в усій своїй діяльності.

Основним завданням ефективної базової стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства є реалізація довгострокової програми діяльності в усіх функціональних сферах підприємства, спрямованої на формування конкурентоспроможності та конкурентоспроможності на належному рівні як глобальної корпоративної стратегії. На думку сучасних вчених, «конкурентоспроможність підприємства розглядається відносно, і вона відображає відмінність розвитку організації від її конкурентів за рівнем задоволення запитів споживачів у продукції організації. організації адаптуватися до конкурентних умов ринку та його динаміки». [9].

Розглянемо погляди провідних вчених-економістів на визначення поняття «конкурентоспроможність» (табл.1.3).

Таблиця 1.3 - Дефеніції поняття «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення поняття
М.Є. Саєнко	«...спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти» [31].
Р.А. Фатхутдінов	«...властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку» [35].
Ю.Б. Іванов	«...ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та

	адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі» [14].
М.О. Єрмолов	«...відносна характеристика, яка відображає відмінності у процесі розвитку певного виробника від виробника конкурента як за ступенем задоволення власними товарами, так і за ефективністю виробничої діяльності» [35].
В. Стівенсон	«...наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу» [35].
С.Ф. Покропивний	«...здібність ефективно здійснювати господарську діяльність та забезпечувати досягнення прибуткового результату, враховуючи умови конкурентного ринку. Іншими словами, конкурентоспроможність полягає у здібностях підприємства забезпечити такий випуск продукції, щоб можна було успішно її реалізувати на конкурентному ринку [17].
Ж.Ж. Ламбен	«...ті характеристики, властивості товару або марки, які створюють для фірми певні переваги над своїми безпосередніми перевагами» [35].

Примітка: систематизовано автором

На сьогоднішній день немає чітких відомостей про те, ким і коли вперше введено в науковий обіг термін «конкуренція», але перші теоретичні пояснення рушійної сили конкуренції з'явилися в середині XVIII ст. «Вихідним пунктом класичної теорії став принцип абсолютної переваги, сформульований А. Смітом, який визначає поняття конкуренції як принцип «невидимої руки» [9].

Аналізуючи твердження вчених, конкурентоспроможність є ринковою категорією, що має динамічний та мінливий характер. Отже, якісні характеристики товару не змінилися, але його конкурентоспроможність може різко змінитися внаслідок кон'юнктури ринку, діяльності конкурентів, коливання цін, стимулів тощо.

Розглянемо складову показників ефективності, які характеризують конкурентоспроможність підприємства (рис.1.5).

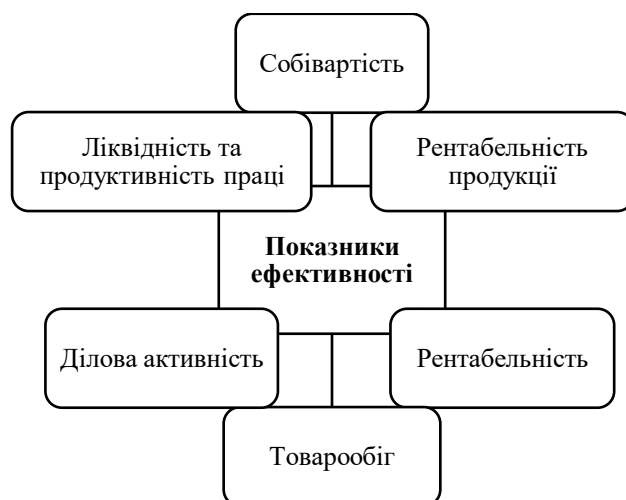


Рис.1.5 - Складові показники ефективності

Примітка: систематизовано та побудовано автором

Визначено основні умови ефективної конкуренції та розроблено механізм конкуренції, який реально збалансує рівень прибутку в галузі. Основою економічної доктрини А. Сміта був принцип вільної конкуренції, оскільки він вважав, що суспільні ресурси можуть бути оптимально використані лише через вільний рух капіталу, товарів, грошей і людей. [12, с. 275].

Мета полягає в тому, щоб представити комплексне визначення конкурентоспроможності підприємства як набору характеристик, отриманих в результаті практичної діяльності, які є набагато кращими, ніж інші підприємства, і які призводять до найбільш сприятливого функціонування підприємства. конкурентні умови покупців, ринків і продукції. Таким завданням є формування ефективної корпоративної стратегії та її реалізація.

Для успішної конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках необхідний контроль існуючого конкурентного середовища, що проявляється в окремих складових, насамперед конкурентоспроможності та сукупності конкурентоспроможності. Визначимо показники конкурентоздатності підприємства в сучасних економічних умовах (рис.1.6).



Рис.1.6 - Показники конкурентоздатності підприємства

Примітка: узагальнено та побудовано автором

Загальними основними умовами забезпечення конкурентоспроможності продукції є [11]:

- цінова політика щодо конкурентоспроможності продукції;
- інвестиційна політика держави для виробництва конкурентоспроможної продукції;
- податки з підприємств, що виробляють конкурентоспроможну продукцію;
- державна та банківська структурна кредитна політика щодо підприємств, що виробляють конкурентоспроможну продукцію;
- регулювання імпорту продукції;
- антимонопольна політика.

Для формування конкурентоспроможності підприємства важливо створити та реалізувати ефективну конкурентну стратегію підприємства. Стратегія конкурентоспроможності повинна бути основою конкурентоспроможності підприємства на ринку, включає план отримання переваги над конкурентами, акцентує увагу на заходах і методах управління, спрямована на створення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Визначено три стратегічні рівні діяльності підприємств у сучасному ринковому середовищі:

- по-перше, стратегічний погляд на вибір продуктового ринкового портфеля;
- конкурентна стратегія, яка орієнтована на конкретний товар і ринок, і визначає механізми боротьби з конкурентами;
- стратегії, що застосовуються до функцій (виробництво, маркетинг, логістика тощо).

М. Портер визначив модель конкурентної стратегії підприємства – концепція боротьби. Визначив головні з них «чотири альтернативні конкурентні стратегії:

- лідерство за ціною,
- стратегія диференціації,
- стратегія ринкової ніші та низьких цін,

- стратегія з концентрованою диференціацією» [28].

Будь-яка маркетингова стратегія залежить від співвідношення факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Ефективно розроблена маркетингова стратегія дозволяє підприємству:

- підвищення конкурентоспроможності товарів і послуг;
- розширення клієнтської бази;
- збільшити обсяг продажів;
- підвищити якість обслуговування клієнтів;
- розробити ефективну цінову та товарну політику» [11].

«Знання про своїх конкурентів є життєво важливою потребою для будь-якого підприємства. Основним рушієм боротьби за конкурентні позиції є зниження витрат виробництва» [2].

Для цього підприємство має впроваджувати нові науково-технічні досягнення, вдосконалювати форму організації виробництва, запроваджувати нові форми і системи оплати праці, головним мотиватором, причому виступають економічні фактори. Нові науково-технічні досягнення спонукають керівництво підприємства більш уважно ставитись до освіти персоналу, впроваджувати заходи щодо їх підвищення рівня кваліфікації, обізнаності; впроваджувати на підприємстві ротацію, яка значно впливає на професіну зацікленість персоналу.

Багатогранність підприємницького середовища породжує ряд критеріїв, що визначають формування стратегій, вибір стратегії за критеріями (табл.1.4).

Таблиця 1.4 - Класифікація конкурентних стратегій

Автор	Ознака	Стратегія
М. Портер	Конкурентна перевага фірми на ринку	– створення високого іміджу, що зменшує цінову еластичність попиту; – стратегія цінового лідерства – досягнення найменших витрат; – стратегія фокусування – спеціалізація та концентрація діяльності [28]
П. Друкер		– бути «найспритнішим серед найкращих», орієнтація з самого початку на досягнення лідерства, домінуючого становища на новому ринку чи галузі; – поціляти в слабе місце – види: творча імітація – є імітацією за своєю суттю;

		– спрямована на досягнення лідерства чи навіть на підкорення ринку (галузі); – пошук «екологічної ніші» та використання її – види: – стратегія «митної застави» – умови реалізації стратегії є жорсткими; продукт має бути істотним для того чи іншого процесу [9]
І. Ансофф	Джерело конкурентної переваги фірми	– стратегія максимізації ринкової частки – мінімізація вартості вироблених товарів і продажу їх за ціною, нижчою, ніж у конкурентів; – стратегія диференціювання ринку (ринкової ніші); – стратегія росту, яка забезпечує майбутній розвиток [2]
Ф. Котлер	Конкурентні позиції та маркетингові спрямування	– стратегія ринкового лідера – утримання домінуючої частки; – стратегія фірми-челенджера (значна, але не найбільша частка); – стратегії фірми-послідовника (досить стійка ринкова позиція; обмежений вплив на ринок); – стратегії фірм-нішерів – утримання ринкової частки в ніші [18]
А.Д. Літл	Конкурентні позиції і можливостей щодо поліпшення цих позицій	– стратегія лідера – найсильніші ринкові позиції; – стратегія фірм із сильною позицією – спроможність адаптувати незалежну маркетингову стратегію без погіршення своїх позицій; – стратегія фірм, які посідають сприятливу позицію – наявність специфічної конкурентної переваги, яка проявляється; – стратегія фірм, які посідають надійну (задовільну) позицію – середні ринкові позиції; фірма є конкурентно вразливою; – стратегія фірм, які посідають незадовільну позицію – слабкі ринкові позиції[18]
	Розмір підприємства	– домінуюча стратегія для великих компаній – стратегія обслуговування масового попиту; – стратегія середніх за розмірами підприємств – нішова спеціалізація; – стратегії зростання: збереження; – «пошуку загарбника»; – лідерства в ніші; – виходу за рамки ніші; – стратегії малих фірм: діяльність в сферах, що традиційно обслуговуються тільки малим бізнесом; – стратегію використання переваг крупної фірми (співробітництво на умовах франчайзингу). [23]

Примітка: систематизовано автором

Вибір конкурентної стратегії відбувається на підставі наведених в таблиці 1.4 наукових дефеніцій, які значно облекшують процес вибору. Після вибору конкурентної стратегії необхідно сформулювати механізм, який забезпечить дієвість обраної стратегії.

Тому при визначенні конкурентної стратегії слід підкреслити, що природа конкурентних переваг проявляється в наступних характеристиках:

- здатність ефективно розподіляти організаційні ресурси та завойовувати більш стабільну та довгострокову позицію на ринку, ніж конкуренти;

- набір характеристик, характеристик, ресурсів і цінностей організації, які дають їй перевагу над конкурентами.

Виходячи з наведеного, сформуємо механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства (рис.1.7).



Рис.1.7 - Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Примітка: систематизовано та побудовано автором

Слід зазначити, що аналіз конкурентоспроможності починається з оцінки нормативних параметрів. Якщо хоча б один із них не досягає рівня, встановленого чинними нормами і стандартами, подальшу оцінку конкурентоспроможності недоцільно, незалежно від результатів порівняння з іншими показниками.

Що стосується розрахунку інтегральних показників, то такі показники завжди використовуються для оцінки конкурентоспроможності реалізованої продукції за всіма групами параметрів.

Очікувані результати оцінки конкурентоспроможності можуть бути використані

для вибору шляху оптимального підвищення конкурентоспроможності товару з метою чіткого вирішення ринкової проблеми. У результаті такої оцінки можна буде визначити основні напрями зміцнення конкурентних позицій.

Застосування стратегічного управління та стратегії на підприємствах дозволяє використовувати економічні, організаційно-технічні можливості виробництва та своєчасно координувати розвиток підприємства. Конкурентні стратегії класифікують за різними ознаками: комунікаціями, діяльністю компаній-конкурентів на ринку тощо.

Аналізує конкурентоспроможність і конкурентоспроможність сучасних підприємств. Визначено складові, що забезпечують конкурентоспроможність підприємств. Слід зазначити, що основна конкурентна стратегія є універсальною, тобто будь-яке підприємство використовує її в конкурентному середовищі та створює конкурентну перевагу.

Можна зробити висновок, що використання стратегічного управління призводить до зменшення негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього» до мінімуму; дозволяє врахувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) чинники, що породжують зміни, та зосередити увагу на дослідженні цих факторів; створення відповідного інформаційного банку; вміння отримати основу, необхідну для прийняття стратегічних і тактичних рішень; сприяти довгостроковій і короткостроковій ефективності та прибутковості; При наявності системи стратегічного плану можна зробити організацію більш керованою, оскільки досягнуті результати можна порівняти з цілями, визначеними у вигляді планових цілей.

1.3 Проблеми визначення і оцінки стратегії розвитку підприємства

Сучасний бізнес постійно стикається з сильним внутрішнім і міжнародним конкурентним тиском, швидким технологічним прогресом, зростанням витрат і перевагами мобільних споживачів, що збільшує ризик організаційної нестабільності.

Вибір базової стратегії розвитку сучасного підприємства відбувається в складних економічних умовах. На детермінанти впливу вибору стратегії задають тиск форсмажорні обставини в сувіті, які не дають керівництву підприємства більш точно передбачити всі ризики, які можуть мати місце.

Якщо вплив усіх факторів позитивно впливає на динаміку стану підприємства, то спостерігається розвиток, а якщо негативно, то спостерігається спад. У більшості сучасних моделей розвиток організаційної системи визначається на організаційному рівні. При цьому зв'язок між організацією та середовищем проявляється механізмом пасивної адаптації організації до середовища. Тому необхідно оцінити стратегію розвитку компанії в сучасному бізнес-середовищі.

Оцінка стратегії майбутнього розвитку підприємства – це прогноз можливих тенденцій розвитку показників поточного стану підприємства та їх порівняння з набором нормативних показників, що дозволяє оцінити стратегічні варіанти розвитку організації. Головним критерієм такого вибору є досягнення цілей організації.

Стратегія - це системний план поведінки підприємства, спрямований на найбільш ефективне використання ресурсів і отримання найбільшого прибутку в майбутньому. Правильно обрана стратегія розвитку підприємства є важливим інструментом розвитку та стабілізації будь-якої сучасної економіки в сучасних умовах, коли зміни зовнішнього середовища неможливо передбачити, а кількість конкурентів зростає. [4].

Щоб переконатися у правильності вибору стратегії, необхідно проаналізувати інші можливі стратегії розвитку сучасного підприємства. Обрана стратегія залежить від економічних умов і сфери діяльності сучасного господарського підприємства, але в широкому розумінні компанія може управляти ризиком активно (стратегія успіху) або пасивно (стратегія виживання).

Найкраща стратегія може кардинально змінити всі критерії роботи за короткий проміжок часу і зайняти лідируючі позиції в обраному сегменті ринку. Він

підтримує впровадження всіх інструментів і методів управління ризиками та зосереджується на тому, щоб максимально використати ризикову ситуацію для забезпечення економічного зростання.

Стратегія виживання – це еволюційна стратегія розвитку з мінімальними змінами структури управління організацією та внутрішніх умов функціонування підприємства. Така стратегія реалізує лише функцію захисту від ризиків і спрямована лише на подолання негативних наслідків випадкових процесів та уникнення банкрутства. Тому вибір такої стратегії не підходить підприємствам, які прагнуть зайняти лідируючі позиції на ринку. Проте в умовах гострої конкуренції на ринку пасивне управління ризиками може суттєво послабити прояв кризових ситуацій, якщо не запобігти їм. [4, с. 111; 5, с. 83].

Стратегія диференціації зосереджена на створенні продукту чи послуги, які сприймаються як унікальні чи унікальні для галузі. Цей тип стратегії забезпечує стабільну конкурентну позицію, яку нелегко скопіювати конкурентам, тому компанія може виділитися в кількох сферах. Диференціація може приймати різні форми. У сучасному бізнес-середовищі під час кризи найбільший вплив має диференціація за такими напрямками.

- технологічні переваги в процесі виробництва послуг;
- висока якість пропонованої продукції;
- надавати користувачам більш широкий спектр супутніх послуг.

Така стратегія є ефективним засобом отримання вищого за середній рівня виробництва за рахунок лояльності споживачів і певного зниження чутливості до ціни товару навіть у кризовий період, що дозволяє продавати товари та послуги за вищими цінами. . порівняно з конкурентами.

Деякі компанії використовують стратегію послідовника, а не лідера ринку, оскільки це допомагає зменшити витрати та ризик.

Стратегія фокусування базується на припущенні, що з її допомогою компанія може досягти більш ефективних і вузьких стратегічних цілей, ніж конкуренти, що

працюють у більш широкому спектрі діяльності.

П'ятифакторна модель Е. Альтмана може бути використана для прогнозування криз, оцінки можливого банкрутства сучасних підприємств, визначення рівня ризику для реалізації стратегій розвитку [29].

Індекс кредитоспроможності, створений за допомогою інструменту мультиплікаційного дискримінантного аналізу (MDA), дозволяє класифікувати підприємства на ті, які, ймовірно, зазнають краху, і ті, що не знаходяться на початковій стадії. Індекс Альтмана є функцією деяких показників, що визначають економічний потенціал підприємства та результати його роботи в минулому. П'ятифакторна модель Е. Альтмана дозволяє визначити ефективність стратегії з урахуванням існуючих умов ризику. [22, с. 255]:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + X_5, \quad (1.1)$$

де X_1 – оборотний капітал до суми активів підприємства;

X_2 – нерозподілений прибуток до суми активів підприємства;

X_3 – прибуток до оподаткування до загальної вартості активів;

X_4 – ринкова вартість власного капіталу до бухгалтерської (балансової) вартості всіх зобов'язань;

X_5 – обсяг продажів до загальної величини активів підприємства.

Наведемо шкалу ймовірності банкрутства за п'ятифакторною моделлю Альтмана (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 - Шкала ймовірності банкрутства за п'ятифакторною моделлю Альтмана

Розмір Z-фактору	Міра ризику
До 1,8	Висока
1,8–2,67	Можлива
2,68–2,99	Низька
3,00 і вище	Дуже низька

*Примітка: систематизовано автором,
Джерело: [38, с. 203]*

Відповідно до таблиці 1.5 результати численних розрахунків за моделлю Альтмана показують, що узагальнюючий показник Z може приймати значення в

межах $[-14, +22]$, при цьому підприємства, для яких $Z > 2,99$, потрапляють до числа фінансово стійких; підприємства, для яких $Z < 1,8$, є безумовно неспроможними, а інтервал $[1,81-2,99]$ становить зону невизначеності [12, с. 88].

Отже, за описаною вище методикою оцінка стратегії розвитку підприємства складається з порівняльного аналізу структури операційних результатів і нормативних показників. Стратегія розвитку підприємства може бути визнана задовільною, якщо динаміка показників діяльності підприємства свідчить про наближення їх до нормального рівня. В іншому випадку оптимальність розробки та реалізації стратегії визначатиметься неекономічними критеріями, але іноді діяльність підприємства в такому режимі можна вважати доцільною.

Оцінка майбутньої стратегії полягає в прогнозуванні можливих тенденцій кожного з перерахованих показників і порівнянні їх з нормативними цифрами, що дає можливість оцінити стратегічні варіанти розвитку організації. Основним критерієм такого вибору є досягнення цілей компанії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ОЦІНКИ ЙОГО СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Укрзалізниця»

АТ «Укрзалізниця» є найбільшим оператором залізничного транспорту в Україні і має багаторічну історію.

Українські залізниці виникли в ХІХ столітті, коли на території України прокладалися залізниці. Перші залізничні лінії були відкриті в 1861 році. Надалі мережа залізниць постійно розширюється, і залізничний транспорт став важливим засобом сполучення та транспортування в Україні.

Після здобуття Україною незалежності 30 квітня 1991 року було створено акціонерне товариство «Українська залізниця» (АТ «Укрзалізниця») як самостійне підприємство. Це був крок до модернізації та модернізації залізничного транспорту в Україні.

Підприємство є юридичною особою з дня реєстрації в державному реєстрі (2015 р.), має самостійний баланс, печатку із своїм найменуванням, ідентифікаційним кодом, зображенням малого герба України. Товариству належать акції підприємства, що входять до його статутного капіталу, та інше майно, придбане на підставах, не заборонених законом. Державне майно, законно передане компанії, закріплюється за господарськими довірчими правами. Підприємство використовує та розпоряджається цим майном відповідно до цілей своєї діяльності з урахуванням обмежень, встановлених законами та іншими нормативно-правовими актами і правилами.

АТ «Укрзалізниця» займається різними видами економічної діяльності, пов'язаними зі залізничним транспортом. Основні види економічної діяльності АТ «Укрзалізниця» включають:

49.20 Вантажний залізничний транспорт;

- 49.31 Пасажи́рський наземний транспорт міського та приміського сполучення;
- 86.21 Загальна медична практика;
- 85.32 Професійно-технічна освіта;
- 79.11 Діяльність туристичних агентств;
- 71.20 Технічні випробування та дослідження;
- 62.01 Комп'ютерне програмування;
- 61.10 Діяльність у сфері проводового електрозв'язку;
- 58.19 Інші види видавничої діяльності;
- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;
- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;
- 52.24 Транспортне оброблення вантажів;
- 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту;
- 52.10 Складське господарство;
- 08.11 Добування декоративного та будівельного каменю, вапняку, гіпсу, крейди та глинистого сланцю;
- 49.10 Пасажи́рський залізничний транспорт міжміського сполучення;
- 47.30 Роздрібна торгівля паливом;
- 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами;
- 46.12 Діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами;
- 42.12 Будівництво залізниць і метрополітену;
- 41.10 Організація будівництва будівель;
- 35.13 Розподілення електроенергії;
- 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення;
- 30.20 Виробництво залізничних локомотивів і рухомого складу;
- 25.72 Виробництво замків і дверних петель;

25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій [35].

Відповідно до пункту 1 статті 1 Закону України «Про особливості створення акціонерного товариства «Залізничний транспорт загального користування» до майна залізничного транспорту загального користування належать «будівлі, споруди, незавершені будівлі, об'єкти соціальної сфери, об'єкти соціальної сфери, транспортні засоби, обладнання та обладнання, запаси, інші матеріальні та нематеріальні активи, цінні папери, права державної компанії, права постійного користування землею, а також інші майнові права, у тому числі об'єкти інтелектуальної власності, активи, у тому числі в іноземній валюті». [22].

АТ «Укрзалізниця» розпочало свою господарську діяльність 1 грудня 2015 року. Підприємство є правонаступником усіх прав та обов'язків Державної адміністративної організації залізничного транспорту України, а також дочірніх підприємств і організацій, що мали статус окремої юридичної особи.

Зараз компанія здійснює 82 відсотки всіх вантажних і майже 50 відсотків пасажирських перевезень. Українська залізниця посідає четверте місце в Євразії за обсягом перевезень вантажів, особливо поступаючись залізницям Китаю та Індії.

АТ «Укрзалізниця» відноситься до галузі залізничного транспорту і має складну організаційну структуру, яка включає головний офіс у Києві, численні філії, депо, адміністративні та інші структурні підрозділи, розташовані на території України. Товариство є одним із найбільших роботодавців в Україні: станом на 01.01.2021 р. працювало 249,5 тис. працівників. Зважаючи на те, що АТ «Укрзалізниця» є великим державним підприємством, кількість працівників може змінюватися з часом.

Через територію України проходять 3 залізничні транспортні коридори. Рух по коридору забезпечується автопарком АТ «Укрзалізниця» та ін.

В основному це двосмугові електрифіковані магістралі, обладнані автоблокуванням, з використанням технічного обладнання високого рівня.

«Українська залізниця посідає четверте місце на Євразійському континенті за обсягом перевезень вантажів, поступаючись лише залізницям Китаю, Росії та Індії. Провізна спроможність українських залізниць (провізна спроможність на 1 км на рік) у 3-5 разів перевищує відповідні показники розвинутих європейських країн. Значення залізничного транспорту в системі транспортних комунікацій України полягає в тому, що через територію країни проходять основні транспортні коридори Європейського континенту: Схід – Захід, Балтійське – Чорне море» [38].

АТ «Укрзалізниця» є не лише оператором залізничної інфраструктури, а й національним перевізником вантажів і пасажирів, який бере участь у реалізації стратегічних функцій із забезпечення економічного розвитку та безпеки країни. Частиною діяльності підприємства є діяльність підприємства природної монополії. На даний час підприємство виконує 65% перевізної роботи в загальній структурі перевезень вантажів усіма видами транспорту, більше 35% перевезень пасажирів у загальній структурі пасажирських перевезень виконується всіма видами транспорту, крім міський транспорт. електротранспорт.

«За обсягом перевезень вантажів АТ «Укрзалізниця» посідає четверте місце на європейському континенті, обслуговуючи залізницею лише Китай, Росію та Індію. АТ «Укрзалізниця» є одним із найбільших роботодавців в Україні, в ньому працює близько 260 500 працівників, або 1,6% від загальної кількості працівників в Україні. На УЗ припадає до 2,6 відсотка ВВП України. Підприємство є правонаступником ваших прав і суспільства Державна адміністрація залізничного транспорту України, а також дочірні підприємства та установи зі статусом індивідуальних юридичних осіб розпочали свою господарську діяльність 1 грудня 2015 року.» [40].

Розглянемо основні показники майнового стану АТ «Укрзалізниця». Коефіцієнт зносу основних засобів характеризує частку зношених основних засобів у загальній їх вартості.

Розглянемо динаміку фінансово-економічних показників АТ «Укрзалізниця» за 2020-2022 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Динаміка фінансово-економічних показників АТ «Урзалізня» за 2020-2022 рр.

№ з/п	Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення +/-		Відносне відхилення %	
					2021 до 2020 р.	2022 до 2021 р.	2021 до 2020 р.	2022 до 2021 р.
		2020	2021	2022				
1.	Вартість запасів + вартість вироб.запасів	16036469	114811860	21305860	99775391	-111267600	615	81
2.	Чистий дохід тис.грн.	74463799	84674253	74641786	10210454	-10032467	13	-12
3.	Собівартість тис.грн.	74463799	81604402	73670575	7140603	-7933827	9	-10
4.	Валовий прибуток (збиток) тис.грн.	74463799	3069851	971211	-71393948	-2098640	-96	-69
5.	Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток чи збиток) тис.грн.	8177350	2898465	7971526	-5278885	50733061	-65	175
6.	Фінансовий результат до оподаткування (прибуток чи збиток) тис.грн.	8177350	331389	9751430	-7845961	9420041	-96	284
7.	Витрати (дохід) з податку тис.грн.	8177350	96336	-284238	-8081014	-380554	-99	-395
8.	Чистий фінансовий результат (прибуток чи збиток) тис.грн.	11772346	427725	10035668	-11344621	9607943	-99,7	-324

Примітка: узагальнено автором на підставі фінансової звітності підприємства

За результатами аналізу фінансово-економічних показників АТ «Укрзалізня» можна зробити висновок, що фінансовий стан досліджуваного підприємства є дуже складним. За економічними показниками підприємство працює збитково. Крім того, структура власності підприємства характеризується зменшенням частки оборотних і необоротних активів, що є наслідком недостатнього технічного стану активів та критичного рівня ресурсного забезпечення відновлення матеріалів. і технічні компоненти. майновий та фінансовий стан підприємства погіршився. У 2020 році обсяги інвестицій стали різко негативними через пандемію COVID-19 та карантин. Так, інвестиційний план на 2020 рік становить 8442,3 тис. грн., що значно менше, ніж у попередні роки. Розглянемо причини, що призвели до такого стану підприємства.

Зрозуміло, що ціни на споживчі товари та річні норми водовідведення випереджали транспортні тарифи. В результаті оновити рухомий склад та

інфраструктуру за власні кошти стало неможливо. Незважаючи на Закон України «Про залізничний транспорт» (Постанова Верховної Ради України від 04.07.96 р. №274/96-ВР), кошти, необхідні для будівництва, реконструкції та придбання рухомого складу, були вивільнені. бюджет. розганяючи пасажирів. За аналогічним сценарієм не закуповувалися електро- та дизель-приміські пасажирські поїзди, не закривалися соціально важливі приміські пасажирські напрямки. Сьогодні пропускна здатність окремих ділянок і рідкісних залізниць досягла критичного рівня.

«Через катастрофічну зношеність рухомого складу, розрив у закупівлі вантажних вагонів і локомотивів існує загроза незабезпечення потреб промислових галузей економіки у вантажних перевезеннях. знизилася показники бюджету та економічного розвитку країни.

Через надмірну зношеність і низьку продуктивність пасажирського транспорту транспортні можливості практично вичерпані. Невжиття ефективних заходів щодо модернізації парку пасажирського транспорту призведе до повної неможливості перевезення пасажирів, що в свою чергу призведе до зменшення руху населення» [41].

Визначимо основні проблеми залізниць України, що потребують вирішення:

- збільшення пропускної спроможності мережі залізниць України;
- оновлення та оновлення основних фондів;
- ліквідація техніко-технологічної відсталості залізниць України порівняно із залізницями європейських країн;
- підвищення інвестиційної зацікавленості у залученні інвестицій через відсутність власних ресурсів для оновлення основних фондів, недостатньої державної підтримки розвитку інновацій у залізничній галузі та надмірного зносу технічного обладнання;
- недостатній рівень конкуренції на ринку транспортних послуг та не дотримання європейських вимог доступу до ринку транспортних послуг;

- необхідність модернізації АТ «Укрзалізниця», забезпечення прозорості його діяльності шляхом створення вертикально інтегрованої системи управління компанією та розвитку його діяльності відповідно до принципів, викладених у директивах ЄС;

- відсутній ефективний механізм компенсації втрат соціально значущих транспортних засобів у поєднанні з низькими тарифами на регульовані державою пасажирські перевезення для виконання залізницею громадських і соціальних функцій (перевезення пільгових пасажирів, ремонт збиткових та збиткових ліній). обслуговування суттєво обмежує можливості техніко-технологічного оновлення залізничних перевезень та призводить до перехресного фінансування збиткових пасажирських перевезень за рахунок вантажних, що суперечить вимогам директиви Європейського Союзу.

2.2 Система конкурентоспроможності АТ «Укрзалізниця»

Географічні особливості України та структура реального сектора економіки зумовлюють відособленість залізничного транспорту, який є основною ланкою вантажного транспортно-логістичного комплексу країни. З початку війни з Росією у 2014 році політичні та форс-мажорні чинники суттєво вплинули на роботу багатьох великих вітчизняних підприємств, у тому числі АТ «Укрзалізниця» (АТ «УЗ»), яке втратило конкурентну перевагу в невизначених умовах, виникла одна з головних проблем бізнесу, що постає гостро.

До 2014 року основною проблемою Укрзалізниці було старіння основних фондів, що не дозволяло вибудовувати конкурентоспроможність. З 2014 року почало працювати зі збитками через втрату основних засобів. На цей процес вплинула анексія Криму та початок антитерористичної операції в Луганській і Донецькій областях. Протягом восьми років стан основних фондів ВАТ «УЗ» погіршувався. У 2022 році умови роботи АТ «Укрзалізниця» стали дуже складними. Підприємство зазнало великих збитків через військові дії, руйнування основних фондів,

пошкодження та руйнування залізниць. Усі залізничні напрямки до Росії та Білорусі залишаються закритими, але 10 пунктів пропуску з країнами Євросоюзу працюють стабільно [43].

Крім величезної шкоди, завданої військовими операціями, спостерігається прискорення технологічного розвитку та процесу європейської інтеграції в країні. У роки війни зростає соціальна роль АТ «Укрзалізниця», яка бере активну участь в евакуації населення з районів бойових дій та транспортуванні гуманітарних вантажів. Усе вищевикладене є підставою для підтвердження того, що форс-мажорна ситуація у функціонуванні АТ «УЗ» потребує дослідження факторів, які визначають його потенційну конкурентоспроможність в невизначених умовах з метою підвищення ефективності діяльності підприємства. Серед численних зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства, розглянемо фактори, які є визначальними для конкурентоспроможності АТ «Укрзалізниця». На формування конкурентного середовища в залізничній галузі впливають три групи факторів: державне регулювання, світовий ринок та співвідношення кількісних і якісних показників ринкової структури галузі [2, с. 174]». Як показує практика, слід зазначити, що класифікація факторів впливу на конкурентне середовище є неповною, оскільки не враховано вплив глобальних факторів, які можуть суттєво вплинути на формування конкурентної переваги підприємства. Визначимо чотири рівні факторів, які впливають на ресурсну спроможність підприємства [11, с. 121]:

- на глобальному рівні (економічному, соціокультурному, демографічному, політичному, технічному, технологічному);
- на національному рівні (економічні, політико-правові, демографічні, соціальні, природно-кліматичні, науково-технічні);
- на галузевому рівні (рівень підготовки кадрів, рівень промислової та наукової кооперації, політика державного сектора, інвестиційні інтереси тощо);
- на рівні підприємства (трудові, матеріальні, фінансові, інформаційні).

Запропонована класифікація є найбільш повною з інших запропонованих

класифікацій факторів, що впливають на можливості компанії. Виходячи з наведеної вище класифікації факторів, що впливають на ресурсну спроможність підприємств залізниці, подібним чином можна визначити фактори конкурентоспроможності АТ «Укрзалізниця». У сучасних невизначених умовах до факторів, що перешкоджають розвитку конкурентоспроможності досліджуваного підприємства на світовому рівні, можна віднести наступні:

- війна, яка триває вже понад 8 років, зруйнувала залізничні колії, пошкодила та знищила майно АТ «Укрзалізниця», призвела до втрати майна на анексованих та окупованих територіях;

- на початку 2022 року призупинення залізничного сполучення з Росією та Білоруссю призвело до зниження надходжень від вантажів і пасажирів [4];

- через епідемію Covid-2019 навесні 2020 року було припинено пасажирські перевезення залізницею, внаслідок чого станом на 31 грудня 2020 року АТ «УЗ» зазнало збитків у розмірі 12 377 775 тис. грн. [4].

Фактори національної конкурентоспроможності АТ «Укрзалізниця» такі.

- за останні 10 років зросла частка автомобільних перевезень вантажів у загальному обсязі вантажів, перевезених різними видами транспорту, що свідчить про загострення конкуренції у цьому виді перевезень;

- низький рівень розвитку транспортно-логістичних технологій та різних видів транспортних засобів у транспортній системі України знижує її конкурентоспроможність та обмежує вихід вітчизняної продукції на світовий ринок [5];

- різниця між шириною українських доріг і європейських доріг призводить до технічних труднощів, що іноді збільшує час транспортування вантажу через західний кордон до 20 днів [1];

- недосконалість законодавчої бази залізничного транспорту стримує розвиток галузі;

- у 2022 році у зв'язку з кардинальною зміною умов функціонування

транспортної галузі неможливо реалізувати національну транспортну стратегію України до 2030 року;

- порушення енергетичної безпеки України через обстріл об'єктів критичної інфраструктури, що призводить до зупинки та затримки руху поїздів, а іноді і до скасування рейсів.

Фактори конкурентоспроможності АТ «Укрзалізниця» на рівні виробництва включають наступні.

- недостатня кількість рухомого складу, а також його пошкодження та знищення;
- використання в локомотивному парку застарілих локомотивів, що призводить до поломки локомотивів;
- взаємосумісність, що потребує великих інвестицій у модернізацію обладнання та рухомого складу залізничних підприємств [9, с. 104];
- недостатній рівень лібералізації вантажних залізничних перевезень [9, с. 103];
- дефіцит кваліфікованих кадрів у залізничній галузі існував ще до 2022 року, а з початком повномасштабної атаки ситуація з кадровим забезпеченням підприємств цієї галузі погіршилася через масову міграцію населення зі сходу.

У західній частині України, а також за кордоном.

На рівні АТ «Укрзалізниця» факторами, що знижують його конкурентоспроможність, є наступні фактори.

- недостатній інформаційний рівень послуг компанії, особливо необхідність оновлення сайту та додатку;
- менша клієнтоорієнтованість у послугах, що надаються компанією;
- монопольне становище АТ «УЗ» на ринку залізничних послуг не стимулює компанію надавати більш якісні послуги;
- низька мотивація працівників;
- необхідність оновлення рухомого складу, локомотивів та обладнання;
- проблеми, пов'язані з фінансуванням витрат підприємства, викликані форс-мажорними обставинами;

- зменшити пасажиропотік.

Враховуючи визначені чинники конкурентоспроможності АТ «Укрзалізниця» та інші зовнішні та внутрішні фактори, ми створимо матрицю SWOT-аналізу, яка дозволить визначити перспективи подальшого розвитку підприємства. Для наведення якісних показників оцінки факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства, до кількісного вираження використаємо метод експертної оцінки. Для проведення такої оцінки ми розробили анкету, яка містила запитання щодо зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність АТ «УЗ». Оцінки визначимо за шкалою від 0 до 10, якщо фактор позитивно впливає на конкурентоспроможність потенціалу, і від 0 до -10 – якщо цей вплив негативний. Результати проведеного анкетування узагальнемо в матриці SWOT-аналізу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Матриця SWOT-аналізу для АТ «Укрзалізниця»

	Сильні сторони (S)	Бали	Слабкі сторони (W)	Бали
Внутрішні фактори	Вища енергоефективність залізничного транспорту, порівняно з автомобільним та авіаційним	8	Недостатня кількість рухомого складу та використання застарілого парку локомотивної тяги	-9
			Низька клієнтоорієнтованість послуг	-7
	Екологічність залізничного транспорту	8	Дефіцит кваліфікованих кадрів та недостатня мотивація працівників	-5
	Низька собівартість перевезень масових вантажів, порівняно з іншими видами транспорту	7	Недостатній рівень інформатизації послуг	-7
			Низька якість послуг	-6
	Високий рівень безпеки пасажирських перевезень	8	Фінансування непередбачуваних витрат, що виникли через військові дії	-8
	Усього S	31	Усього W	-42
	Внутрішні фактори (Y) = Сильні сторони (S) + Слабкі сторони (W)			-11
Зовнішні фактори	Можливості (O)		Загрози (T)	
	Прискорення євроінтеграційних процесів і поява реальної можливості прийняття України до ЄС	8	Недостатній рівень лібералізації ринку	-7
			Припинення залізничного сполучення з росією та білорусією	-8
	Географічне положення та кліматичні умови нашої держави	9	Військові дії, що несуть руйнування, пошкодження та втрату майна АТ «Укрзалізниця»	-9
	Швидкий розвиток технологій та глобальна інформатизація	8	Пандемія, яку спричинив Covid-2019 і пов'язані з нею обмеження	-8
	Зростання ролі міжнародних економічних зв'язків	8	Зростання частки автомобільних вантажних перевезень	-7
	Реформування транспортної галузі України	7	Невідповідність українських колій європейським	-9
	Зростання ролі інтермодальних та мультимодальних перевезень	7	Недосконала законодавча база у сфері залізничних перевезень	-7
			Порушення енергетичної безпеки України	-9
	Усього O	47	Усього T	-64
	Зовнішні фактори (X) = Можливості (O) + Загрози (T)			-17

Примітка: проаналізовано автором

За підсумком проведеного SWOT-аналізу з використанням експертного методу

оцінювання факторів впливу на конкурентоспроможність потенціалу АТ «Укрзалізниця» можна зробити висновки, що загрози та слабкі сторони значно превалюють над можливостями та сильними сторонами.

За думками науковців, за останні три роки залізничний транспорт України не в повному обсязі виконав свої зобов'язання щодо забезпечення потреб громадського виробництва та внутрішніх і міжнародних пасажирських перевезень населення. Втрата пропускної здатності та зношеність залізничного транспорту негативно впливає на національну економіку та загрожує стабільності та обороноздатності країни [8].

У цій ситуації реструктуризація АТ «Укрзалізниця» є необхідною для підвищення її конкурентоспроможності. Це питання розглядалося на загальнодержавному рівні. «Майбутня реструктуризація підприємства полягає у створенні холдингової структури за принципом функціонування» [5]. Реструктуризація є першим кроком у глобальній трансформації, який має зробити АТ «УЗ», щоб успішно вийти з кризи. Наступний етап трансформації вимагає вирішення всіх потенційних конкурентних факторів на рівні підприємства. Тому тільки уряд може подолати проблеми, з якими стикається країна та промисловість. Що стосується факторів, які впливають на здатність підприємства бути конкурентоспроможним на світовому рівні, то, на жаль, сьогодні вони створюють невизначеність у роботі підприємства.

Отже, фактори впливу на конкурентоспроможність АТ «Укрзалізниця» мають чотири рівні. Визначено, які з них вплинули на SWOT-аналіз ВАТ «Українська залізниця». У результаті SWOT-аналізу можна побачити, що загрози та слабкі сторони підприємства значно переважають можливості та сильні сторони. Визначення показників конкурентоспроможності та SWOT аналіз АТ «Укрзалізниця» показують стратегічний напрямок розвитку компанії та визначають кроки подальшого розвитку.

2.3 Оцінка стратегії діяльності АТ «Укрзалізниця»

Еволюція економічних потреб України, зміна ролі автомобільного, авіаційного та річкового транспорту вимагає якісної зміни підприємства шляхом визначення основних напрямків розвитку на середньострокову перспективу. Метою прийняття нової стратегії є визначення загальних цілей Компанії, зрозумілих і прийнятих зацікавленими сторонами, та зосередження зусиль на їх досягненні шляхом реалізації стратегічних ініціатив. При розробці стратегії було використано зважений компромісний підхід до визначення цілей з урахуванням інтересів Ради директорів та основних зацікавлених сторін: держави, клієнтів, інвесторів та працівників компанії. Урядові стратегічні документи (наприклад, Національна транспортна стратегія України до 2030 року). Поряд з реалізацією стратегічних цілей компанії має бути збережена роль залізниці в системі оборони країни.

Стратегія розвитку компанії спрямована на досягнення наступних основних цілей:

- забезпечення потреб залізничного транспорту та логістики відповідно до плану економічного розвитку та міграції населення України;
- досягнення та підтримання фінансової міцності компанії, включаючи активізацію інвестицій, необхідних для основної діяльності компанії;
- забезпечення безпеки залізничного транспорту для клієнтів, працівників і сторонніх осіб;
- підвищення привабливості компанії для споживачів і працівників;
- впровадження сучасних та ефективних практик і принципів управління;
- а також підвищити прозорість і правоохоронну діяльність для усунення корупції та зловживань.

Очікуваним результатом реалізації стратегії є виконання якісних та кількісних вимог до національного залізничного транспорту.

Оздоровлення фінансового стану Компанії шляхом:

1. Реформування структури тарифів на вантажні залізничні перевезення, які

повинні покривати витрати факторів виробництва компанії та своєчасно відображати вплив динаміки ринкових цін (наприклад, привести тарифи на вантажні залізничні перевезення в відповідність з індексом цін виробників промислової продукції тощо). щоквартально), Компанія продовжить інвестувати та підтримувати свої основні фонди в достатньому стані, щоб забезпечити можливість додаткової обмеженої прибутковості;

2. Усунути внутрішню неефективність шляхом удосконалення практик управління бізнесом відповідно до передового міжнародного досвіду.

3. Значно покращити ефективність активів за рахунок довгострокового фінансового та інвестиційного планування та підвищення операційної ефективності. Впровадження сучасної ефективної процесно-орієнтованої системи управління.

4. Забезпечити привабливість роботодавця як роботодавця шляхом запровадження гідних умов праці, високої заробітної плати, високих професійних стандартів.

5. Впровадити систему управління безпекою відповідно до стандартів ЄС та сучасних стандартів охорони праці та безпеки праці.

6. Змінити раду директорів з напівмонополії на керівництво з конкурентним ринком, прозорою структурою управління, підзвітністю та толерантністю до корупції.

Суттєві зміни у вантажних перевезеннях у поєднанні з цими проблемами є одним із основних викликів і обмежень, які постають перед впровадженням Стратегії: відсутність фінансових ресурсів для здійснення необхідних інвестицій; втручання в політичні чи інші інтереси; традиційна географічна структура компанії та недосконалий досвід управління; загальний опір змінам.

Через недостатній фінансовий стан та операційну неефективність, а також значне недоінвестування через неринкову систему регулювання тарифів за останні кілька років, поточна ситуація з капіталом є недостатньою, що призводить до недостатнього рівня обслуговування.

Ситуація ускладнилася невикплатою урядом збитків, завданих пасажирському транспорту. Крім того, УЗ постраждала через недостатню ринкову орієнтацію та низьку операційну ефективність.

УЗ відчуває важливу потребу у підвищенні рівня продуктивності праці шляхом запровадження сучасної системи стимулювання, модернізації обладнання шляхом покращення рівня зв'язку, оптимізації процесів та підвищення ефективності роботи.

Проведемо SWOT-аналіз стратегії АТ «Українська залізниця» (додаток А).

Для прогнозування обсягів вантажоперевезень було проведено відповідний аналіз ринку за видами сполучення та видами вантажів за двома сценаріями: базовим та оптимістичним.

Передбачається, що транспортна структура всіх видів транспорту залишається незмінною. У разі відкриття ринку залізничних перевезень розрахунковий попит задовольнятимуть декілька перевізників. У 2023 році не очікується відкриття вільного доступу до залізничної інфраструктури. Для забезпечення попиту парк вантажних вагонів у 2023 році планується збільшити на 50 відсотків вантажів, що перевозяться вагонами АТ «Укрзалізниця».

РОЗДІЛ 3

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» ЯК СТРАТЕГІЯ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

3.1 Визначення диверсифікації і інновацій як джерела стратегічного розвитку підприємства

Стрімкий розвиток сучасних підприємств під впливом технічного прогресу, а також стрімкі зміни технологічного прогресу вимагають постійного пошуку інноваційних і невідомих підходів, що в свою чергу забезпечує їх конкурентоспроможність. Поєднання розвитку та конкурентоспроможності є основою ключових факторів для успішної діяльності, яка, у свою чергу, веде до економічного зростання. Диверсифікація економіки є засобом економічного зростання.

Диверсифікація - це процес розвитку діяльності підприємства, пов'язаний зі збільшенням асортименту продукції, виходом на нові сфери діяльності, освоєнням нових виробництв, розширенням асортименту продукції, який включає не тільки диверсифікацію товарних груп, а й поширення нового і не пов'язаного з ним бізнесу. діяльність, пов'язана з основною діяльністю підприємства. Іншими словами, диверсифікація - це економічний процес, спрямований на розширення діяльності компанії, вихід на нові ринки, розробку нових видів товарів, робіт і послуг. Класично основним чинником диверсифікації є попередження банкрутства та збитковості підприємства, зниження ризику за видом діяльності та розподілом продукції [3].

Процес інтеграції економіки України у світовий простір, боротьба за збереження своїх позицій під час глобальної пандемії, економічна криза внаслідок пандемії та заходи післякризового відновлення потребують значних зусиль для підвищення конкурентоспроможності країн. Активізувати пошук інновацій для підприємства та подальшого розвитку. Основною особливістю інноваційного переходу є визначення змін у послугах, що надаються компанією, та активізація інших напрямів діяльності,

спрямованих на задоволення сучасних вимог і потреб клієнтів.

Результати SWOT-аналізу, проведеного в АТ «Українська залізниця», свідчать про те, що економічна диверсифікація АТ реалізується як засіб розвитку його діяльності. При якісному використанні таких інструментів розвитку, як диверсифікація економіки, можна вийти на новий рівень діяльності підприємства. Засобом удосконалення їх діяльності став принцип і метод диверсифікації, який є основним шляхом подальшого розвитку виробництва..

З економічної точки зору процес диверсифікації вводиться для зниження ризику в процесі інвестування шляхом поділу інвестицій на кілька напрямків діяльності компанії. Економічну диверсифікацію необхідно ретельно проаналізувати та спланувати для ефективної реалізації. Такий підхід дозволить досягти намічених цілей, зайняти лідируючі позиції на нових ринках, стабілізувати майбутні прибутки, забезпечити конкурентоспроможність підприємства, адаптованість до ринкових умов, економію обсягів виробництва, а також максимальну економію, ефективність управління та використання людських ресурсів [34].

Розглянемо кілька видів диверсифікації, кожен з яких має економічний ефект для ВАТ «Українська залізниця» та виступає складовою диверсифікації економіки. Економічний ефект АТ «Українська залізниця», який сформований за допомогою економічного загального ефекту від запровадження диверсифікації дає можливість керівництву досліджуваного підприємства врахувати в роботі. Тому, визначимо позиції економічного ефекту за видами диверсифікації (додаток Б).

Отже, економічна диверсифікація дає можливість збільшити номенклатуру виробленої продукції, розширити спектр послуг у процесі виробництва, створити нові ринки збуту продукції та послуг.

Таким чином, визначимо низку заходів щодо початку реалізації економічної диверсифікації для АТ «Українська залізниця»:

- проведення оцінки можливостей підприємства,
- забезпеченість в повному обсязі фінансовим, кадровим та ресурсним

потенціалом;

- аналіз зовнішнього середовища діяльності підприємства;
- формування конкурентної позиції на ринку послуг,
- визначення тенденцій розвитку галузі,
- виявлення наявності інвестиційного клімату.

Підсумовуючи, економічна диверсифікація може бути використана як лакмусовий папірець для активізації насильницької діяльності, яка покращує економічний статус підприємств. Зовнішні та внутрішні чинники, такі як економічна нестабільність, криза, спричинена пандемією COVID-19 та багато інших факторів стимулюють процес економічної диференціації на вітчизняних підприємствах. Таким чином, диверсифікація дає можливість вирішити проблеми розвитку підприємств, розширити їх можливості на ринку та бізнес-секторі, підвищити конкурентоспроможність і прибутковість.

3.2 Державна підтримка підприємства для удосконалення стратегії його розвитку в військовий час

Роль залізничного транспорту в народногосподарському комплексі України та його економічному розвитку визначено у ст.1, ст. 2 Закону «...Залізничний транспорт є однією з важливих базових галузей економіки України, забезпечує потреби внутрішнього і зовнішнього транспорту, господарських зв'язків, перевезень населення. Будучи частиною єдиної транспортної системи країни, діяльність залізничного транспорту сприяє нормальному функціонуванню всіх галузей суспільного виробництва, соціально-економічному розвитку, зміцненню обороноздатності держави, міжнародному співробітництву України.» [18].

У лютому 2022 року економіка України зазнала величезних втрат, коли почалося повномасштабне військове вторгнення на територію Росії. «Станом на 1 серпня 2022 року розмір прямих збитків, завданих економіці України (у грошовому виразі), пошкодження та руйнування житлових і нежитлових будівель та

інфраструктури становить 108,3 млрд доларів США. Крім того, непрямих збитків 128,8 млрд доларів США. [37]

Після 24 лютого 2022 року повністю або частково зупинено 46,8 відсотка всіх підприємств. Порівняно з попереднім періодом лише 12,4% не змінили та не збільшили обсяги робіт.

Українська залізниця залишається поширеним надійним засобом перевезення людей і вантажів під час бойових дій. Українські пасажирів, які користуються послугами транспорту, останнім часом стикаються зі значними труднощами під час подорожей. Повномасштабна війна суттєво вплинула на українські залізниці, спонукавши державну та господарську владу вжити невідкладних організаційних заходів щодо покращення транспортного обслуговування та наближення його до європейського.

Незалежно від військової обстановки в українському суспільстві є потреба відпочивати, відвідувати рідних, відзначати свята тощо. Незважаючи на всі наші негаразди та труднощі, простим громадянам України потрібно трішки відпочити. В умовах повномасштабної війни залізниця стала основним засобом пересування населення країни.

Функціонування залізних доріг для держави і її громадян за вимогами сучасності залишається на критичному рівні як з оборонної, так і економічної оцінки ситуації. В умовах війни, закриття авіаційного простіру над Україною, блокування частини портів, головне навантаження направлено на залізницю разом з автомобільними перевезеннями, які продовжують з початку війни здійснювати транспортні перевезення товарів та людей, доставку зброї, палива і гуманітарної допомоги та багато всього іншого.

До того, як росіяни розпочали повномасштабне вторгнення в Україну, залізниця країни асоціювалися з поганим сервісом і «найвідсталішим» транспортом. Минулого року, за даними групи 4Service, загальний рівень задоволеності послугами держкомпанії «Укрзалізниця» склав трохи більше п'яти балів із десяти. Однак,

незважаючи на такий низький рейтинг, 82% українців все ж обирають залізничний транспорт під час подорожей країною. Згідно з результатами опитування, пасажирів найбільше хвилює застарілий рухомий склад [41].

Напрямок євроінтеграції є стратегічним завданням української влади. Перш за все, це повна модернізація транспортної галузі. Під час війни обмежене зростання ролі залізничного транспорту для населення держави та країни робить реформу «Укрзалізниці» однією з найважливіших у нашому суспільстві. Головним завданням влади держави та АТ було перевезти українців та вантаж у безпечне місце. Для цього розпочато роботу щодо підвищення сервісу та комфорту під час надання транспортних послуг. Статистика війни показує, що станом на кінець жовтня збитки залізничної інфраструктури країни внаслідок воєнної агресії Росії оцінювались у 4,3 млрд доларів. Крім того, станом на вересень було пошкоджено, зруйновано або захоплено росіянами щонайменше 110 залізничних вокзалів і станцій» [29].

Розглянемо сучасні виклики, з якими стикається керівництво та керівництво Укрзалізниці на початку повномасштабного російського військового вторгнення. (рис. 3.1)



Рис. 3.1 - Напрямки державної підтримки АТ «Укрзалізниця» з початком бойових дій

Примітка: узагальнено автором на підставі [41]

З початком широкомасштабної військової агресії проти нашої країни з боку Росії «Укрзалізниця» показала свій сильний характер, витримала удари та постійно переселяла людей і домашніх тварин, які опинилися у важких умовах війни. У доставці гуманітарної допомоги нужденним немає збоїв. З перших днів війни він явно був об'єктом кривавих ракетних ударів росіян. Станції, склади, дороги та інше майно підприємства постійно піддаються ворожим атакам» [41].

Зрозуміло, що безпека пасажирів і наявність квитків є першочерговими для пасажирських перевезень під час активних бойових дій. Проте навіть у воєнний час у різних класах станцій і поїздів повинні бути дотримані вимоги максимального комфорту пасажирів.

Утримання найдовшої залізничної мережі в Європі, очевидно, є складним і дорогим завданням, тому наші пасажирів зрозуміло насторожені перспективою того, що Укрзалізниця може підвищити тарифи на проїзд у воєнний час. З економічної точки зору інфляція становитиме близько 30% у 2022 році, транспортні витрати зростуть, а залізничну інфраструктуру, пошкоджену російськими тиранами, потрібно буде відновити.

Пасажирські перевезення, як показав попередній аналіз, до повномасштабної війни не були рентабельними. Щоб знизити ризик проблемних маршрутів і збалансувати фінанси компанії, більше уваги приділено вантажним перевезенням, які в останні роки демонструють вищу частку доходу.

Наступним завданням держави стало балансування цін пасажирських перевезень під час війни. Разом з керівництвом АТ «Укрзалізниця» прийняте і доведено до відома населення країни, рішення про непідвищення вартості пасажирських квитків в Україні у часи війни.

«У воєнний час тарифи на пасажирські перевезення не підвищуватимуться. Це важливо в той час, коли залізниця є єдиним мостом, що повертає до розділених сімей і міст. Ми не хочемо ускладнювати це. Однак, оскільки міжнародні пасажирські перевезення деноміновані у валюті, «ціна може коливатися через коливання

обмінного курсу». [41].

Одним із найбільш проблемних видів транспорту залишаються приміські електрички та дизель-поїзди, які перевозять велику кількість людей і значна частина пасажирів є пільговиками. Такі перевезення не вигідні «Укрзалізниці». АТ не отримує належної компенсації за ці поставки. Виявлені недоліки та недофінансування суттєво впливають на якість приміських перевезень. Проте цей напрямок, який несе значне навантаження на суспільство, потребує особливої уваги з боку керівництва АТ «Укрзалізниця», міських і центральних установ у роки війни та після перемоги. Основним конструктивним елементом пасажирського сполучення залишається будівля вокзалу. Під час війни вони повинні служити острівцями безпеки між транспортними артеріями, де пасажирів можуть легко залишитися на зв'язку, отримати інформацію про потяги, випити кави або зарядити свої пристрої, навіть якщо їх час від часу переривають. На початку осені «Укрзалізниця» встановила такі «пункти незламності» на 16 найбільших залізничних вокзалах країни.

Протягом останніх років керівництвом АТ «Укрзалізниця» розроблено план заходів щодо покращення стану оздоровлених приміщень та розширення інфраструктури вокзалу, що відображає вимоги користувачів транспортних послуг. Актуальним завданням менеджменту державних компаній можна вважати модернізацію вітчизняних залізничних вокзалів відповідно до сучасних вимог.

У попередні роки «Укрзалізниця» поступово відбудовувала та реконструювала вокзали в різних регіонах країни, роблячи акцент на комерційне використання будівель вокзалів. В останні роки разом зі збільшенням швидкості руху пасажирських поїздів «Укрзалізниця» почала переходити до концепції організації поїздок у денний, а не нічний час, у пасажирських вагонах. Найголовніше, що пасажирів почали швидко добиратися до місця призначення.

Україна обрала напрямок європейської моделі створення залізничного транспорту, досягла високого рівня обслуговування пасажирських перевезень,

активно співпрацює з країнами Європейського Союзу, до складу якого входить наша держава.

На думку вітчизняних експертів, однією з головних проблем українських залізниць є значний знос рухомого складу, що призводить до неефективності транспорту, зниження швидкості руху і, як наслідок, до зниження якості транспортних засобів. обслуговування. Адже всі громадяни хочуть якомога швидше та за розумних умов дістатися до місця призначення.

«... Треба зосередитися на модернізації рухомого складу, розширенні можливостей транзитних коридорів, збільшенні частки електрифікованих ділянок доріг у відповідних місцях, збільшенні середньої швидкості маршруту»[37].

Відомо, що глобальної оцінки якості залізничного транспорту не існує. У висновку Всесвітнього економічного форуму, одного з найвідоміших центрів, компетентною оцінкою є інтегральна оцінка якості залізничної інфраструктури: Україна посідає 32 місце у світі та 17 місце в Європі.

Велика інфраструктурна мережа українських залізниць потребує значних інвестицій у її підтримку та розвиток. Заміна десятків тисяч вагонів і сотень рухомого складу є дуже цінним і невід'ємним елементом для підвищення якості обслуговування не тільки пасажирів, а й вантажних перевізників.

Держава вирішила відстрочити виплату єврооблігацій на суму майже 900 мільйонів доларів. Це дозволить вивільнити частину фінансових ресурсів для ремонту пошкодженої залізничної інфраструктури та рухомого складу Укрзалізниці, а також допоможе налагодити контакти зі звільненими територіями.

«Відтермінування виплати єврооблігацій зменшить навантаження на ліквідність компанії «Укрзалізниця» в нинішній ситуації та сприятиме стабільній роботі залізниці та безперервним перевезенням вантажів і пасажирів у воєнний і післявоєнний період» [43].

Звернемо увагу на фінансування з боку держави розвиток залізничної інфраструктури. Проведемо порівняльний аналіз (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Аналіз залучення державних коштів щодо відновлення залізничної інфраструктури

Захід	Фінансові вкладення (млрд.грн.)			Абсолютне відхилення, +/-	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022 до 2021 р	2023 до 2022 р
Відновлення залізничної інфраструктури	21,5	17	36	-4,5	19

Примітка: узагальнено автором, джерело [41]

З таблиці 3.1 видно, що у 2023 році відбудуться суттєві зміни у стратегії розвитку залізничної інфраструктури, в яку планується інвестувати 36 млрд грн, що на 19 млрд грн більше інвестицій у транспортну галузь. Це допускає деякі затримки, щоб покращити роботу користувача та службу завантаження.

«Щодо реконструкції інфраструктури залізниці, то в бюджеті на 2023 рік передбачено створення спеціального фонду реконструкції, з якого буде спрямовано майже 36 мільярдів гривень на фінансування будівництва, реконструкції, реконструкції та капітального ремонту» [43]. Для порівняння, цього року на підтримку залізничного транспорту з державного бюджету виділять 17 мільярдів гривень.

Налагоджені партнерські відносини із зовнішнім середовищем. Так, у грудні Укрзалізниця вперше підписала угоду про співпрацю з Saarlöhle на понад 37 млн євро. Вважається, що це допоможе відновити пошкоджену загарбниками залізничну інфраструктуру та зробити рух поїздів безпечнішим.

Крім того, «Укрзалізниця» розвиває співпрацю з німецькою компанією Deutsche Bahn, яка обіцяє надавати довгострокову допомогу та підтримку нашим залізничникам у відбудові залізничної інфраструктури. Також у рамках співпраці будуть висвітлені такі питання, як розширення вантажних коридорів, збільшення пропускної спроможності терміналів, консультаційні послуги щодо впровадження європейських стандартів в управлінні залізницею.

На початку серпня цього року УЗ запустила власний мобільний додаток для продажу квитків та інформування пасажирів, що стало важливим кроком для

спрощення процесу оформлення квитків для пасажирів та зменшення кількості здогадів. Наразі цю програму завантажили понад сто тисяч українців.

Крім того, на тлі героїчного військового успіху ЗСУ, УЗ почала продавати квитки не лише в окупований Херсон, а й у символічно тимчасово захоплені Маріуполь, Донецьк, Луганськ. Сімферополь, Севастополь. Квиток зберігається як символ віри в ЗСУ і може бути використаний одразу після звільнення та окупації всіх територій нашої країни.

Давайте подивимося, які стратегічні цілі ставить перед собою держава та державні галузі промисловості на 2023 рік.

- покращувати та розширювати логістичні можливості;
- відновити транспортну інфраструктуру, зруйновану російськими варварами;
- поліпшити умови пасажирських перевезень за європейським зразком;
- збільшення кількості та якості послуг.

Керівники державних і державних компаній мають реформуватися зараз, щоб забезпечити конкурентоспроможність і зручність внутрішньої залізниці для пасажирів і бізнесу, навіть якщо вона перемагає конкуренцію з боку авіації, автомобілів і морського транспорту. Війна – не привід зупиняти цей рух. Бо сучасну європейську Україну неможливо уявити без зручного залізничного сполучення.

3.3 Розрахунок ефективності впровадження системи стратегічного управління АТ «Укрзалізниця»

Оцінка ефективності впровадження системи стратегічного управління - це постійний, точно організований процес, що направлений на вимірювання витрат і вигод, пов'язаних із стратегічними програмами розвитку підприємства та управління і для порівняння їхніх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і цілями підприємства.

Оцінка ефективності впровадження системи стратегічного управління тісно пов'язана з усіма етапами процесу управління на підприємстві, що мотивує

керівництво вносити необхідні корективи під час аналізу впровадження стратегічних заходів. Такий підхід забезпечує функціонування на підприємстві безперебійного зворотного зв'язку і виступає могутнім важелем зростання результативності управлінського процесу.

Оцінка ефективності впровадження системи стратегічного управління підприємством є складним процесом, який включає аналіз різних аспектів діяльності підприємства. Розглянемо деякі загальні критерії, які використовуються для оцінки ефективності управління підприємством.

Одним з головних показників ефективності впровадження системи стратегічного управління є собівартість продукції підприємства. Проведемо аналіз динаміки витрат та собівартості продукції, робіт АТ «Укрзалізниця» за 2019-2021 роки (талб. 3.2).

Таблиця 3.2 – Динаміка витрат та собівартість продукції АТ «Укрзалізниця» за 2019-2021 роки

Стаття	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Собівартість реалізованої продукції	80774665	73902120	81604402	73670575
Адміністративні виплати	931154	838279	820114	780854
Витрати на збут	123019	97426	81987	80965
Інші операційні витрати	4785559	9336153	9886420	9915689
Фінансові витрати	3884992	4237041	4751098	5001372
Витрати на участі в капіталі	8237	9320	9486	9125
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1875100	8177350	96336	-284238

Примітка: узагальнено автором

Джерело: [39]

З таблиці 3.2 зробимо висновок. З змінами собівартості продукції підприємства відбуваються зміни усіх витрат, але значно зменшується дохідна стаття підприємства. Відчувається послаблення до залучення власного капіталу в інших інвестиційних програмах, що збільшує фінансові ризики. Збільшення операційних витрат на підприємстві, тобто збільшення ресурсів на використання в загальних, адміністративних, збутових та інших процесах операційної діяльності, які не належать до виробничих, веде до зменшення доходності від видів діяльності підприємства. Як підсумок, керівництву підприємства необхідно вжити заходів щодо

покращення інвестиційної привабливості підприємства та зниження фінансових ризиків.

Для ефективного функціонування та економічного розвитку АТ «Укрзалізниця» в умовах сучасності економічного впливу зовнішнього середовища необхідною передумовою є фінансова його незалежність. «Достатня фінансова забезпеченість поточної господарської діяльності Товариства повинна гарантуватися зростанням прибутків і власного капіталу за рахунок оптимальної мобілізації фінансових ресурсів при мінімальному ризику здійснення господарської діяльності» [43].

Фінансова стійкість підприємства, як інтегральна характеристика сталого розвитку господарської діяльності, передбачає стабільність джерел фінансування діяльності та корпоративного розвитку суб'єкта господарювання, своєчасне виконання фінансових зобов'язань за рахунок оптимального рівня платоспроможності та ліквідності організації, що є рушійними факторами для фінансово-господарської незалежності підприємства та розширення його інвестиційних можливостей [28, с. 135-139].

На основі порівняльної характеристики запасів та джерел фінансування АТ «Укрзалізниця», суми власного оборотного капіталу та інших джерел фінансування запасів визначимо тип поточної якісної оцінки фінансової стійкості підприємства. Розглянемо показники стану до початку масштабного вторгнення РФ в країну 2019-2021 роки (табл. 3.3)

Таблиця 3.3 – Динаміка абсолютних показників фінансової стійкості АТ «Укрзалізниця» за 2019-2021 рр. (тис.грн.)

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Власний оборотний капітал (ВОК)	-37 586,0	-45 735,8	-52788,8
Власні і довгострокові джерела формування запасів і витрат (ВДДФ)	-9 090,1	-17 009,1	-21045,3
Загальна величина основних джерел формування запасів і витрат (ДФЗ)	19 607,7	12 584,8	7 256,1
ВОК – З (запаси)	46 715,1	-54 461,4	-61 001,1
ВОК + ДК (довгострокові кредити) – З	-18 219,2	-25 734,6	-20 389,5

Примітка: узагальнено автором,

Джерело: [41]

За результатами порівнянних співвідношень запасів та джерел їх формування

АТ «Укрзалізниця» за 2019-2021 рр. можна зробити висновок, що діяльність підприємства показує негативну тенденцію фінансового стану до стану банкрутства, не вистачає загальних джерел фінансування запасів і витрат для покриття кредиторської заборгованості та прострочених позик. Потребує уваги інвестиційний напрямок в діяльності підприємства.

Розглянемо структуру доходів від видів діяльності АК «Укрзалізниця» за 2020 рік (рис. 3.2), не беремо до уваги 2019 рік, коли всесвітня пандемія негативно вплинула на світову економіку.

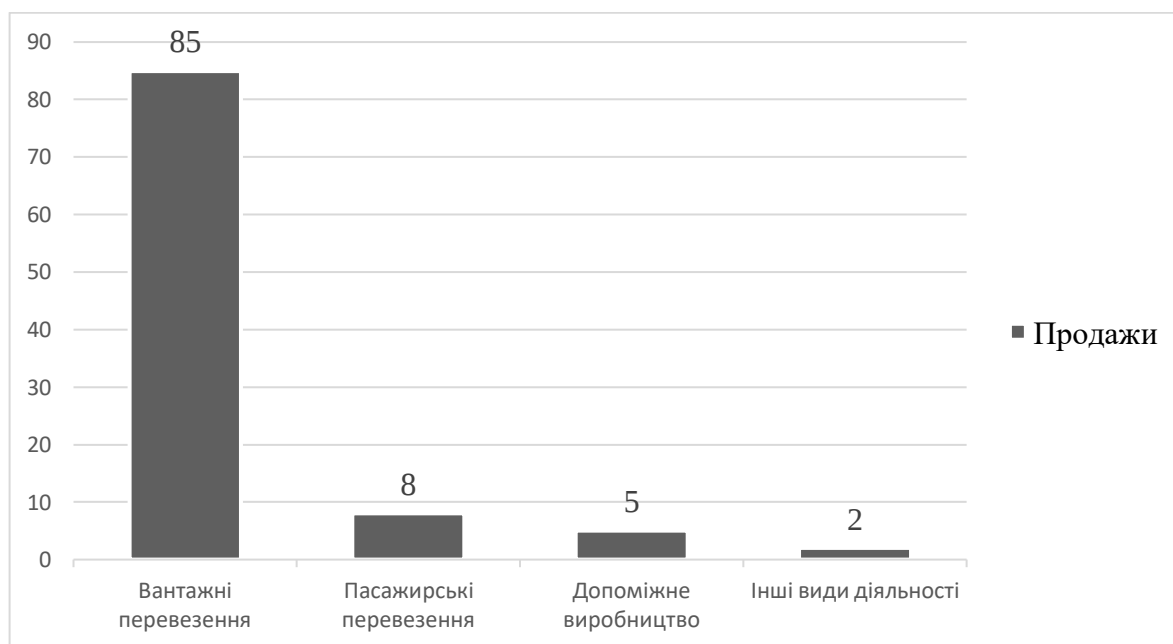


Рис.3.2 – Структура доходів (%) від видів діяльності АТ «Укрзалізниця» 2020р.

Джерело: [41]

Результати дослідження говорять про те, що найбільшу питому вагу доходів складають доходи від вантажних перевезень, виникає потреба в їх більш детальному вивченні. Проаналізуємо динаміку і складові вантажних перевезень за 2021 рік.

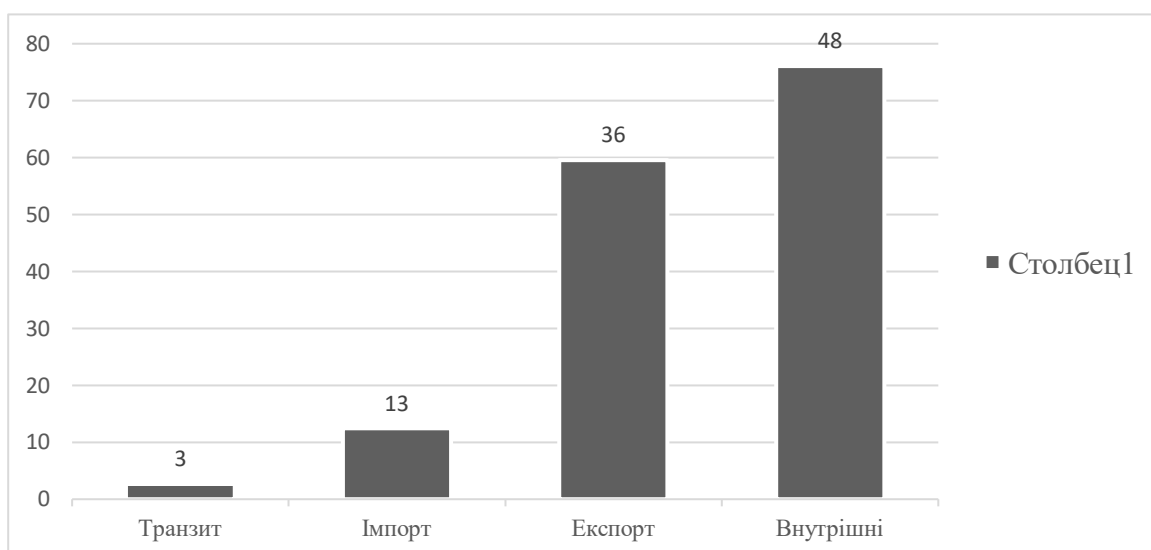


Рис. 3.3 - Структура вантажних перевезень АТ «Укрзалізниця» 2021р.

Джерело: [41]

Аналіз рис. 3.3 показує, що більша частка перевезень належить внутрішнім перевезенням, причому вантажним. Таке стало можливим тому, що в 2021 році практично були обмежені пересування населення, причина всесвітньої пандемії. Страх за власне життя максимально зменшило людські потоки.

Встає питання удосконалення зазначеного напрямку діяльності підприємства з метою збільшення його доходності. Впровадження цих стратегічних кроків допоможе підприємству адаптуватися до динамічних змін навколишнього середовища, підвищить його конкурентоспроможність та забезпечить успіх у майбутньому. Головним в даному напрямку стає бажання країни побудувати сучасну зразкову залізничну мережу, яка повністю буде відповідати вимогам сучасного споживача, забезпечить можливість з'єднання максимальної кількості країн світу, що позитивно вплине на розвиток багатьох економічних напрямків.

Покажемо вектор стратегічного розвитку АТ «Укрзалізниця» з врахуванням диверсифікаційних змін (рис. 3.4).

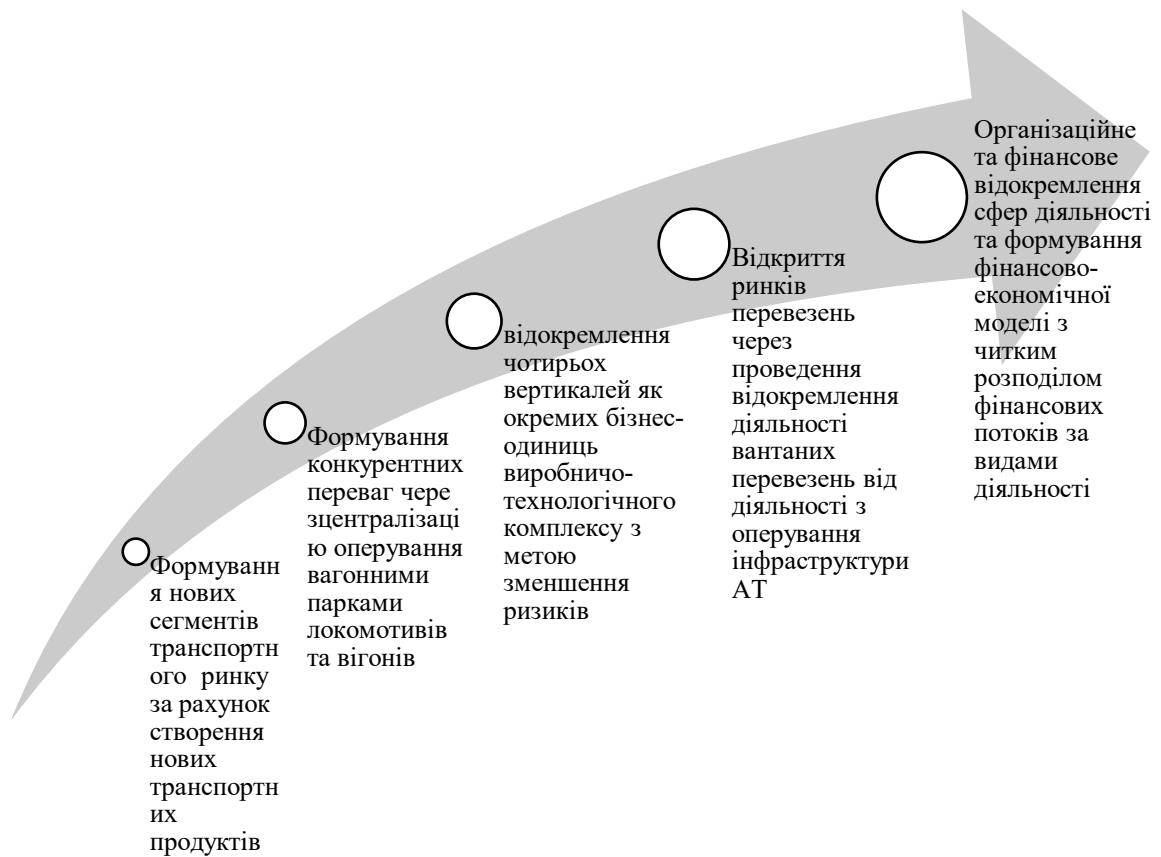


Рис. 3.4 - Вектор стратегічного розвитку АТ «Укрзалізниця» з врахуванням диверсифікаційних змін

Примітка: проаналізовано та побудовано автором

На «Укрзалізниці» розпочато покращення техніко-експлуатаційних можливостей об'єктів інфраструктури, відбувається їх технічне переоснащення та модернізація.

З метою удосконалення та підвищення ефективності роботи Укрзалізниці як основного перевізника в цілому, та її вантажного сектору, зокрема, «Стратегія АТ Укрзалізниця на період 2019-2023 роки» передбачає створення нової бізнес-вертикалі, структурними елементами якої мають стати 6 вертикалей: корпоративний центр (мозковий), вантажоперевезення та логістики (UZ Cargo); пасажирських перевезень; інфраструктури; виробництва та сервісу; управління непрофільними активами.

Порядок взаємодії перевізників вантажів та пасажирів з оператором інфраструктури наведено на рис. 3.5.

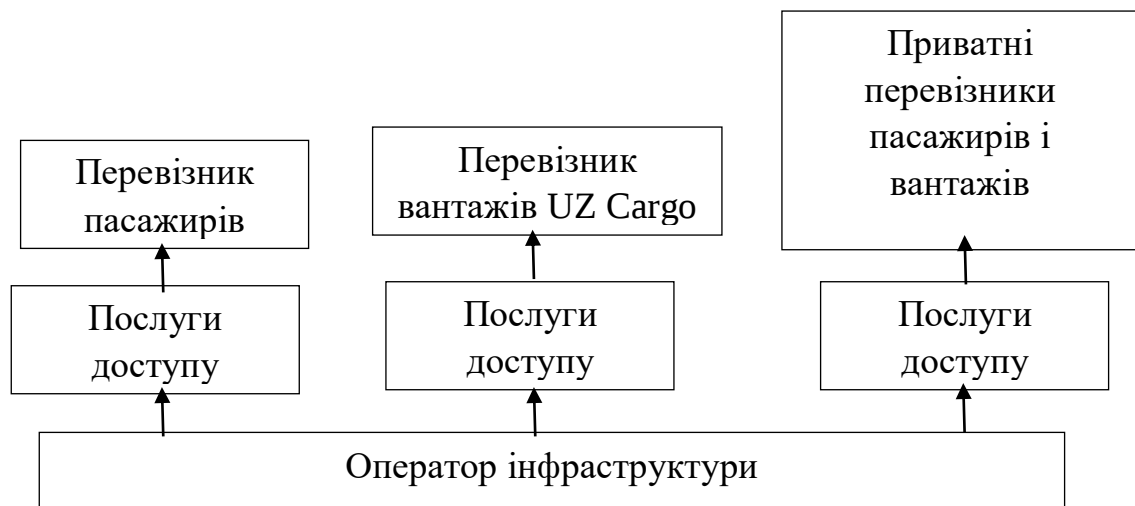


Рис. 3.5 - Порядок взаємодії операторів перевезень з оператором інфраструктури

Примітка: систематизовано автором

Серед основних завдань, що покладаються на оператора вантажних перевезень і логістики UZ Cargo [39]:

- впровадження комплексного обслуговування клієнтів за принципом «єдиного вікна»;
- перехід від пропозиції «традиційні транспортні послуги» до «задоволення логістичних потреб клієнта з одночасним скороченням витрат і підвищенням дохідності його бізнесу»;
- розробка та систематична актуалізація каталогу послуг, які надаються, та їхніх якісних характеристик з урахуванням вимог клієнтів.

Маркетинговим завдання «UZ Cargo» є:

- відновлення і створення нової вантажної бази;
- збільшення частки ринку вантажних перевезень залізничним транспортом;
- підписання довгострокових контрактів та надання якісних логістичних послуг.

Таким чином, через проведення диверсифікаційних заходів на АТ «Українська залізниця» з'являються зміни щодо поширення частки інституційних інвесторів та стратегічним напрямом АТ «Українська залізниця» стане збільшення його акціонерної вартості, що позитивно вплине на загальний стан підприємства в цілому.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1 Технічні рішення безпечної експлуатації підприємства

Відповідно до Закону України «Про охорону праці» служба охорони праці створюється роботодавцем з метою організації виконання правових, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних, соціально-економічних і лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на запобігання нещасним випадкам, професійні захворювання та нещасні випадки на виробництві.

У зв'язку зі стрімким розвитком науково-технічних факторів, підприємці задаються певними питаннями та ставлять перед собою наступні цілі: як зменшити шкідливі фактори виробництва, забезпечити безпеку та забезпечити такий рівень безпеки, щоб забезпечити хороші фактори здоров'я. збільшити кількість працівників і зменшити травматизм і смертність.

Якість охорони праці є дуже актуальною проблемою для будь-якого підприємства, визначається ефективністю вжитих заходів у сфері попередження нещасних випадків, охорони здоров'я працівників, охорони праці.

Деякі з ключових факторів, що впливають на якість гігієни та безпеки праці:

- визначення політики охорони праці та безпеки: підприємство повинно мати чітку політику охорони праці та безпеки, яка повинна відображати обов'язки керівництва щодо безпеки працівників та визначати основні цілі та завдання охорони праці;

- відповідність нормативним вимогам: підприємство повинно виконувати всі вимоги законів та нормативних актів щодо охорони праці; це включає регулярний моніторинг відповідності, оцінку ризику та вжиття відповідних заходів для його запобігання або пом'якшення;

- розробить процедури та вказівки: ефективна система охорони праці та безпеки вимагає чітких процедур та вказівок щодо безпечних методів роботи, правил

використання обладнання, процедур евакуації та надання першої допомоги; вони повинні бути відкритими для співробітників і повинні систематично оновлюватися;

- освіта та навчання: працівники повинні пройти належну підготовку з охорони праці та безпеки, включаючи знання про потенційні ризики та навички безпечної роботи; регулярні тренінги допомагають підвищити рівень обізнаності та оновити знання про охорону праці;

- система виявлення та аналізу аварій: важливо мати механізм виявлення, документування та аналізу аварій та інцидентів; це дозволяє нам визначити причину та вжити відповідних заходів для запобігання повторенню подібних випадків;

- аудити та постійне вдосконалення: регулярні аудити системи охорони праці допомагають виявити потенційні проблеми та вдосконалити систему: це може включати оновлення процедур, оновлення обладнання та залучення працівників до процесу підвищення безпеки.

Якщо розглядати специфіку роботи АТ «Укрзалізниця», то на підприємстві функціонує 2 відділи: відділ охорони праці підпорядкований технічному директору підприємства.

Технічна діяльність АТ «Укрзалізниця» включає багато процесів і заходів, спрямованих на ефективну роботу технічних систем, обладнання та інфраструктури підприємства. Основними аспектами технічної діяльності є:

- планування та організація технічного обслуговування: розробка планів технічного обслуговування, регулярне планування планового технічного обслуговування, періодична перевірка обладнання; це включає планування, управління запасними частинами та координацію зовнішніх постачальників послуг;

- ремонт і технічне обслуговування: своєчасне та якісне обслуговування обладнання та систем підприємства; це включає заправку, змащування, діагностику та ремонт несправностей, а також заміну деталей;

- моніторинг і контроль: регулярний моніторинг роботи обладнання та системи, виявлення відхилень у роботі та використання систем моніторингу та контролю для

запобігання аварійним ситуаціям; датчики, системи збору даних і програмне забезпечення можна використовувати для моніторингу рівня продуктивності, споживання енергії тощо;

- управління технікою безпеки: забезпечення виконання норм і стандартів охорони праці; це включає проведення оцінки ризиків, встановлення безпечних процедур роботи, забезпечення належного функціонування систем пожежної безпеки та безпеки, навчання працівників з питань безпеки тощо.

Загалом якість охорони праці залежить від відповідального ставлення керівництва підприємства, регулярної оцінки ризиків та вжиття відповідних заходів, спрямованих на забезпечення безпеки працівників на робочому місці.

У 2019-2021 роках компанією розроблено та затверджено 5 стандартів, що визначають функціонування Системи управління охороною праці (СУОП) АТ «Укрзалізниця». (рис. 4.1).

Стандарт STP 015-002:2020 визначає наступне:

- основні проблеми організації та функціонування системи управління охороною праці на підприємстві;
- принципи та цілі охорони праці
- визначає організацію роботи з охорони праці на АТ «Укрзалізниця», у тому числі комплекс заходів, спрямованих на виконання вимог законодавства про охорону праці.

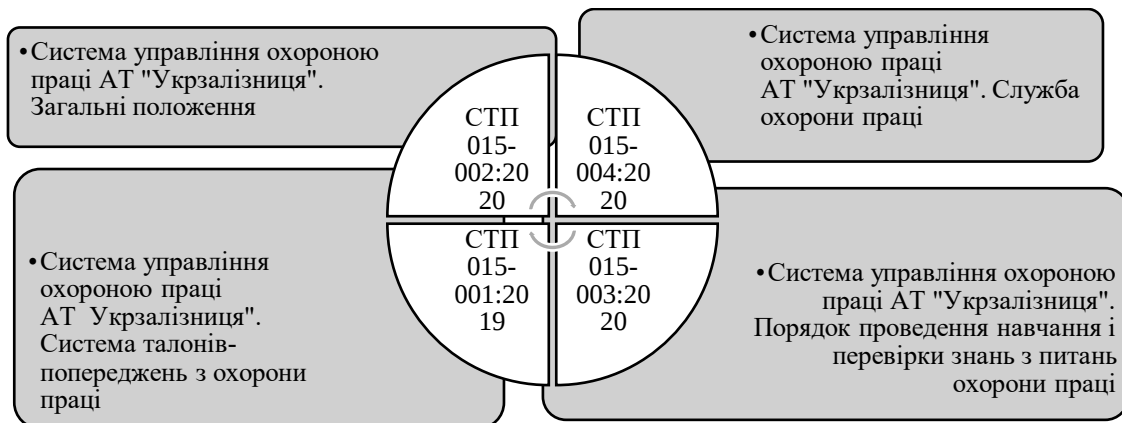


Рис. 4.1 – Система стандартів охорони праці АТ «Укрзалізниця»

Примітка: систематизовано автором

Функціонування системи управління охороною праці АТ «Укрзалізниця» базується на циклі «PDCA» (Планування-Перевірка-Діяння), що дозволяє проводити регулярний аналіз впроваджених заходів з охорони праці та їх коригування, рис. 4.2.

- P (plan, плануй) – визначай заходи та процеси, необхідні для отримання результатів, що відповідають принципам у сфері охорони праці;
- D (do, виконуй) – виконуй заходи та запроваджуй процеси;
- C (control, перевіряй) – здійснюй моніторинг результатів проведених заходів і вимірй процеси, враховуючи принципи та цілі з охорони праці, нормативні вимоги та звітуй про результати;
- A (activity, дій) – вживай дії для постійного покращення показників у сфері охорони праці.

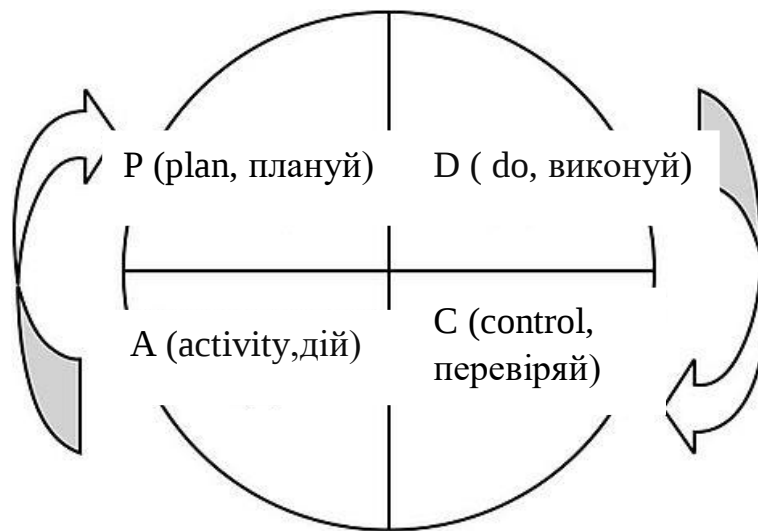


Рис. 4.2 – Цикл PDCA з охорони праці АТ «Укрзалізниця»

Примітка: систематизовано автором

Крім того, основні положення з охорони праці АТ «Укрзалізниця» ґрунтуються та регулюються Конституцією України, Законом «Про працю», Законом «Про охорону праці», іншими законами України, а також нормативно-правовими актами, розроблені на їх основі та відповідно до них.

Відповідно до Конституції України:

Найвищою цінністю суспільства є людина, її життя, здоров'я та безпека (ст. 3);

- стаття 43 гарантує не лише право на працю, а й право на безпечні умови праці;

- стаття 49 - право на охорону здоров'я, медичне обслуговування та страхування.

Закон «Про охорону праці» визначає основний напрям реальної реалізації прав, наданих конституцією України. Його дія поширюється на всі організації, підприємства, установи, на всіх громадян, які працюють у цих організаціях, незалежно від форм власності та діяльності.

Закон «Про працю» спрямований на регулювання трудових відносин усіх працівників, підвищення ефективності суспільного виробництва, на основі цього підвищення матеріального і культурного рівня життя працівників, зміцнення трудової дисципліни. Законодавство про працю забезпечує всебічний захист високих умов праці та трудових прав працівників. Право на працю забезпечується підписанням трудового договору.

4.2 Техніка гігієни праці і виробничої санітарії підприємства

Конвенція Міжнародної організації праці (МОП) № 155 «Про безпеку, гігієну праці та виробниче середовище», яка набула чинності 11 серпня 1983 року, визначає систему організацій охорони праці на національному та промисловому рівнях.

Відповідно до Конвенції роботодавці зобов'язані:

- забезпечення робочими місцями, механізмами та обладнанням;
- організація виробничих процесів відповідно до встановлених міжнародних стандартів безпеки;
- вжити заходів щодо створення відповідних служб управління та контролю з охорони праці.

Конвенція також передбачає надання необхідної інформації, навчання та консультацій органам державного контролю з питань охорони праці. Відповідно до вимог документу роботодавець несе відповідальність за розробку заходів і засобів попередження нещасних випадків на виробництві, дослідження та ведення обліку нещасних випадків і професійних захворювань.

Одна з найстаріших міжнародних організацій МОП була заснована в 1919 році і

є головним міжнародним регулюючим органом у сфері гігієни та безпеки праці. Україна є членом МОП з 1954 р. В Україні ратифіковано багато документів, схвалених МОП. Серед них найважливіші нормативні акти, що стосуються основних прав людини в трудовому процесі. МОП керує системою контролю за дотриманням вимог конвенцій і рекомендацій у країнах-членах. В Україні реалізується проект МОП «Мобілізація підприємств і працівників для запобігання зловживанню токсичними речовинами».

В рамках програми ТАСІС з метою співпраці з Європейським Союзом у сфері охорони праці в Україні «Проект сприяння забезпеченню охорони праці в Україні (з метою підвищення рівня ефективності)» Вдосконалення системи регулювання , створення інформаційного центру для агітації та створення безпечних і здорових умов праці для економіки підприємства, розвитку механізму державного обліку тощо.

Україна є членом Міжнародного агентства з атомної енергії (МАГАТЕ), Міжнародної організації охорони здоров'я (ВООЗ) та інших спеціалізованих організацій ООН і виконує прийняті ними процедури та рекомендації щодо захисту здоров'я та життя працівників.

Щодо забезпечення робочими місцями, механізмами та обладнанням, то відповідно до законодавства України нормальна тривалість роботи працівників не перевищує 40 годин на тиждень (ст. 40 КЗпП України). Підприємство, організація при укладенні колективного договору може встановлювати тривалість робочого часу меншу від зазначеної в частині першій цієї статті.

Скорочена тривалість робочого часу встановлюється таким чином.

1) Для працівників 16-18 років - 36 годин на тиждень, для осіб 15-16 років (учнів 14-15 років, які працюють під час канікул) - 24 години на тиждень.

Протягом навчального року тривалість робочого часу студентів, які працюють у вільний від занять час, не повинна перевищувати половини максимальної тривалості робочого часу, тобто не більше 20 годин.

2) не більше 36 годин на тиждень для працівників, зайнятих на роботах із шкідливими умовами праці.

Крім того, законодавством скорочено робочий день для окремих категорій працівників (вчителі, лікарі та інші).

Підприємства та організації, де є діти віком до 14 років та жінки з інвалідністю, можуть встановлювати скорочену тривалість робочого часу за власні кошти.

При роботі в нічний час встановлений робочий час (зміна) скорочується на одну годину. Це правило не поширюється на працівників, робочий час яких уже скорочено.

Тривалість роботи в нічний час прирівнюється до денної, якщо цього вимагають умови виробництва, особливо безперервне виробництво, а також змінна робота при шестиденному робочому тижні з одним вихідним днем. Нічним часом вважається час з 22 до 6 ранку.

Забороняється працювати в нічний час:

- вагітні жінки та жінки, які мають дітей віком до трьох років;
- особи до 18 років;
- інші категорії працівників, визначені законодавством.

Нічна робота жінок є вимушеною і не допускається, за винятком галузей народного господарства, де допускаються тимчасові заходи, але це не стосується жінок, які працюють на підприємствах, де працюють члени однієї сім'ї.

Тому організація виробничих процесів за міжнародними стандартами безпеки є основною метою всієї теоретичної та практичної роботи в галузі охорони праці, якою є розробка заходів із запобігання нещасним випадкам. Для забезпечення безпеки праці застосовуються заходи захисту, які поділяються на дві групи: колективні та індивідуальні:

- засоби колективного захисту - засоби, призначені для захисту двох і більше працівників одночасно (укриття, дистанційний захист, часовий захист тощо). До них не відноситься вплив на працівників шкідливих виробничих факторів, таких як рух і

міграція матеріальних об'єктів, випромінювання електромагнітних хвиль, іонізуюче випромінювання тощо;

- засоби індивідуального захисту - спорядження для одного робітника. Вони видаються індивідуально працівникам і призначені для захисту органів людини від шкідливих і небезпечних виробничих факторів. Ці засоби можуть відноситися як до сфери засобів безпеки (наприклад, шоломи, шоломи і бронежилети захищають від травм), так і до сфери промислової гігієни (протигази, респіратори або навушники захищають від шкідливих виробничих впливів). фактори).

У ст. 10 Закону України «Про охорону праці»: надається безоплатний спецодяг, спецвзуття та інші засоби індивідуального захисту працівникам і працівникам із шкідливими і небезпечними умовами праці, особливими температурними режимами та забрудненим середовищем.

Загальні засоби захисту включають:

- технічні засоби безпеки, призначені для захисту людей від дії механічних факторів (огорожі, гальмівні та замикаючі пристрої, дистанційне керування, автоматика, сигналізація; запобіжні пристрої, знаки безпеки);

- способи нормалізації повітряного середовища в приміщеннях і на робочих місцях (провітрювання, провітрювання, опалення тощо);

- способи нормалізації освітлення приміщень і робочих місць (джерела світла, освітлювальні прилади тощо);

- способи захисту від іонізаторів, ультрафіолетових променів, інфрачервоних променів, електромагнітних лазерів та інших випромінювань (бар'єри, ущільнення, автоматичне керування тощо);

- способи захисту від шуму та вібрації (звукоізоляція, віброізоляція, огорожі тощо);

- спосіб захисту від ураження електричним струмом (захисне заземлення, захисне занулення тощо).

- засоби індивідуального захисту застосовуються тоді, коли безпека праці не

може бути забезпечена засобами колективного захисту. Вони поділяються наступним чином;

- засоби захисту органів дихання (протигаз, респіратор); за принципом дії протигазу поділяються на фільтруючі (ГП-4, ГП-7, ЕО-16) та ізолятори (ІП-4, ІП-5, КІП-8, АСВ-2); фільтровані протигазу забезпечують захист в умовах обмеженої концентрації отруйних речовин; вони не використовуються при низькій концентрації кисню в повітрі;

- ізолюючі протигазу застосовуються при аваріях і при викидах в атмосферу великої кількості отруйних речовин;

- респіратори використовуються для захисту тіла від пилу, парів, аерозолів, шкідливих газів; вони поділяються на протипилові (ШБ-1 «Лепеток»), протигазові (РПГ-67) і універсальні (РУ-60);

- засобом захисту слуху від гучних звуків є навушники та беруші; Навушники знижують високочастотні звуки протягом 40 днів, вкладиші - 25 днів;

- засоби для захисту очей захищають очі від твердих часток, лугів, бризок кислоти, іскор і різних випромінювань; для цього використовуються спеціальні окуляри, вибір залежить від виду роботи;

- засоби захисту голови та обличчя для запобігання впливу падаючих предметів, стружки та інших фізичних і хімічних факторів з використанням кап, щитків, кепок, шоломів, кашкетів; для ремонту використовуються маски, щитки, головні убори, для вантажно-розвантажувальних робіт загального призначення - талі, для виконання завдань спеціального призначення - каски та глобуси;

- засоби захисту шкіри (спеціальний одяг) надаються працівникам для захисту тіла від забруднень, механічних впливів, води, кислот, лугів, високих і низьких температур, радіоактивних речовин, масла, жиру, біологічних факторів; робочим одягом вважаються захисний одяг, куртки, спецодяг, халати, плащі, фартухи;

- засоби захисту ніг вибираються відповідно до їх захисної здатності; для зовнішніх робіт у холодну пору року і в перехідний період використовують валянки,

а для роботи з кислотами і лугами – гумові; носить утеплені гумові чоботи під час роботи у вологих або холодних умовах; до спецвзуття також відносяться шкіряні та кирзе, напівчеревики (напівчеревики), бахіли та ін.;

- засобами для захисту рук від механічних пошкоджень, опіків, холоду та інших небезпечних і шкідливих факторів є рукавички, рукавиці, запальнички, засоби для шкіри (масла, креми); залежно від виду робіт матеріалом для виготовлення засобів захисту може бути вовна, льон, шкіра, шкірозамінники, гума тощо;

- пристрій захисту від ураження електричним струмом; для запобігання ураженню електричним струмом, крім засобів колективного захисту, застосовують індивідуальні засоби: діелектричні рукавиці зі спеціальної діелектричної гуми, черевики, черевики, колоши.

4.3 Пожежна безпека на підприємстві

Вогонь - це неконтрольований процес горіння, і полум'я знищує все на своєму шляху.

Основними законами, які регулюють пожежну безпеку в Україні є:

- Закон «Про пожежну безпеку»;
- «Правила пожежної безпеки України», ГОСТ 12.1.004-91;
- Порядок перевірки проектної та іншої документації з пожежної безпеки, СНиП 2.01.02-85 "ССБТ. Пожежна безпека. Громадські вимоги. Норми пожежної безпеки" та ін.

Згідно зі статистичними даними основними причинами пожеж на підприємстві АТ «Укрзалізниця» є:

- влучання ракет в інфраструктуру АТ «Укрзалізниця», необережне поводження з вогнем – 58-60%;
- несправності та порушення експлуатації електричного устаткування – 18-22%,;
- паління в незазначених місцях – 10-12%;
- несправність технологічного обладнання – 7-11%;

- підпали – 2%, (рис. 4.3).



Рис. 4.3 – Види пожежі

Примітка: систематизовано автором

Варто підкреслити, що куріння в недозволених місцях є однією з шкідливих звичок, яка не тільки завдає шкоди здоров'ю людей, а й спричиняє пожежі.

Обережне поводження з вогнем має місце під час проведення вогневих робіт: газо- та електрозварювання, паяння, варіння бітуму та смоли тощо.

До факторів, що призводять до виникнення пожежі при використанні електричного струму, належать: коротке замикання, перевантаження струмом, несправність електрообладнання та приладів тощо. Перевантаження по струму виникає при невідповідності потужності електромережі і споживачів, введення в мережу додаткових споживачів струму призводить до перевантаження, а також при падінні напруги в мережі тієї ж кількості споживачів.

Існують певні умови, які впливають на виникнення пожежі, її поширення, прояв небезпечних і шкідливих наслідків.

— пора року — в цей час взимку часто виникають пожежі через використання електрообігрівачів та інших джерел тепла; якщо взимку часто бувають пожежі в будинках і спорудах, то влітку багато пожеж у лісах, полях, полях тощо;

— час доби — більшість пожеж виникає вночі та рано вранці, а найменше — у

вечірній час;

– необережність у поводженні з вогнем, що призводить до пожежі, що є найхарактернішою ознакою людей з отруєнням алкоголем.

Підвищенню рівня пожежної небезпеки промислових об'єктів значною мірою сприяє підвищення енергообезпеченості підприємств, збільшення щільності транспортних засобів, підвищення температури і тиску технологічного обладнання, використання нових видів вогню. полімерний матеріал. У сучасній промисловості зі зменшенням ймовірності виникнення пожежі зростає тяжкість її наслідків.

Пожежі мають соціальне, економічне та екологічне значення, оскільки, по-перше, вони спричиняють нещасні випадки та загибель людей, по-друге, сильно впливають на економічну діяльність підприємств (збитки від пожежі негативно позначаються на економіці), по-третє, завдають шкоди природі. і забруднюють навколишнє середовище.

Горіння - це складний фізико-хімічний процес з'єднання горючої речовини з окислювачем, у результаті якого виділяється теплота і виділяється світло. Основними елементами процесу горіння є:

- а) легкозаймиста речовина, її стан і кількість;
- б) окислювач - кисень (горіння припиняється, якщо концентрація кисню в повітрі менше 8-10%), хлор, фтор, оксид азоту, селітра та ін.;
- в) джерело займання.

Розрізняють такі види горіння: спалах, займання, самозаймання, самозаймання, займання.

Спалахування — процес швидкого горіння парів негорючої речовини, що супроводжується короткочасним видимим випромінюванням, але без ударних хвиль, що виникає при контакті з джерелом відкритого вогню.

Залежно від температури спалаху розрізняють легкозаймисті (при температурі до 61 °C) і негорючі (при температурі вище 61 °C) речовини.

Займання - це перша форма горіння від джерела вогню. Горіння відбувається

при температурі вище 2-5 °С для легкозаймистих речовин і вище 5-30 °С для легкозаймистих речовин.

Самозаймання - це процес горіння речовин при високих температурах, не пов'язаних з відкритим джерелом вогню. Наприклад, у дизельному двигуні займання внаслідок стиснення, коли температура суміші досягає критичного значення, процес згоряння в результаті накопиченого в речовині тепла в результаті біологічних і фізико-хімічних процесів (гній, зерно, солома, промаслені ганчірки тощо).

Залежно від складу горючої речовини горіння може бути гомогенним і гетерогенним. При однорідному горінні компоненти горючої суміші на початковій стадії знаходяться в пароподібному стані. Гетерогенне горіння відбувається в горючій системі на різних стадіях, наприклад, при горінні рідких і твердих матеріалів.

Відповідно до стандарту ГОСТ 27221-87 «Засоби пожежогасіння. Категорія пожежі» встановлено 4 категорії пожежі.

Клас А - горіння твердих речовин переважно органічного походження, що супроводжується горінням (дерева, текстилю, паперу);

Клас Б - горіння плавлення рідини або твердої речовини;

Клас С - горіння газоподібних речовин;

Клас Д - горіння металів та їх сплавів.

Окрім цих чотирьох класів НАПБ Л.01.001.95 «Кодекс пожежної безпеки України» введено додатковий п'ятий клас (Е), який позначає пожежі, пов'язані з горінням електроконструкцій.

Дотримуючись правил пожежної безпеки, санітарії та охорони праці на підприємстві, АТ «Укрзалізниця» є лідером не тільки на ринку залізничних послуг, а й серед структурних підрозділів підприємства в цій сфері.

ВИСНОВКИ

Визначино основні умови ефективної конкуренції, розроблено механізм формування базової стратегії конкуренції, який об'єктивно врівноважує галузеву норму прибутку. Проаналізовано конкурентноспроможність та конкурентноздатність сучасного підприємства. Визначено складові забезпечення конкурентноспроможності діяльності підприємств. Зазначимо, що базові конкурентні стратегії, які мають універсальний характер, тобто можуть бути використані в будь-якому конкурентному середовищі будь-яким підприємством і забезпечити конкурентні переваги.

Можна зробити висновок, що запровадження стратегічного управління призводить:

- до зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього»;
- дає можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів;
- сформувані відповідні інформаційні банки; мати можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;
- полегшувати роботу із забезпечення довго- та короткострокової ефективності та прибутковості;
- можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань та ін.

Таким чином, за підсумками SWOT-аналізу можна зробити висновок, що загрози та слабкі сторони підприємства значно переважають можливості та сильні сторони. Визначення показників конкурентноспроможності потенціалу та SWOT-аналізу АТ «Укрзалізниця» показує стратегічний напрямок розвитку підприємства і визначає кроки його подальшого розвитку.

Так, за результатами порівнянних співвідношень запасів та джерел їх

формування АТ «Укрзалізниця» за 2019-2021 рр. можна зробити висновок, що діяльність підприємства показує негативну тенденцію фінансового стану до стану банкрутства, не вистачає загальних джерел фінансування запасів і витрат для покриття кредиторської заборгованості та прострочених позик. Потребує уваги інвестиційний напрямок в діяльності підприємства. Встає питання удосконалення зазначеного напрямку діяльності підприємства з метою збільшення його доходності. Впровадження стратегічних кроків згідно вектору стратегічних змін допоможе підприємству адаптуватися до динамічних змін навколишнього середовища, підвищить його конкурентоспроможність та забезпечить успіх у майбутньому.

СПИСОК ВИКИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брінь П.В., Переходова Л.О. Диверсифікація господарської діяльності підприємств. *Вісник НТО «ХП»*. Серія: *Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2013. 69 (1042). С. 172-175.
2. Галушка З.І., Комарницький І.Ф. Стратегічний менеджмент. Навч. метод. посіб. – Чернівці: Рута, 2006. 248 с.
3. Герасимова Н.М. Стратегічні орієнтири в управлінні підприємствами легкої промисловості Чернігівщини. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2004. Т. 1, №189. С. 230–238.
4. Гудзинський О.Д. Економічна теорія та реалізація її положень у механізмах розвитку підприємства. *Економічна теорія*. 2005. №2, С. 80–96.
5. Економічна стратегія розвитку підприємств: [колективна монографія] / [за ред. В.К. Данилка] – Житомир: ЖТДУ, 2009. 326 с.
6. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / Ю.Б. Іванов та ін.; за заг. ред. Ю.Б. Іванова; ХНЕУ. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006 383 с.
7. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. №5. www.economy.nauka.com.ua/?op=8&w
8. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2014. №11. С. 290–294.
9. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2014. №2(12). С. 6–13. – Режим доступу до журн.: <http://www.economics.opu.ua/files/archive/2014/n2.html>
10. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
11. Корінько М.Д. Диверсифікація як стратегія розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №5. С. 12-17.
12. Костецька Н.І. Стратегічне управління витратами як засіб забезпечення

конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2012. № 5(31). С. 81–86.

13. Крамар І. Етапи розвитку та особливості життєвого циклу малих підприємств. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2011. Вип. 1(4). — Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11kiysmp.pdf>.

14. Лупак Р.Л. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин. *Наук. вісник НЛТУУ: Зб. наук.-техн. праць*. 2010, Вип. 20.6. С. 248–252.

15. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 274–282.

16. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. — Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 336 с.

17. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування: навчальний посібник. — Вінниця: ВНТУ, 2012. 108 с.

18. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: [Підручник]. — Вид. 2-ге. — К.: КНЕУ, 2004. 528 с.

19. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. — К.: Основи, 1997, 389 с.

20. Про особливості утворення акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування: Закон України від 23 лют. 2012 р. №4442-VI 117 [Електронний ресурс] / Верховна Рада України — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4442-17>.

21. Россіхіна О.Є. Основні фактори конкурентоспроможності підприємства. *Держава та регіони*. 2010. №2. С. 184–187.

22. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. — Тернопіль: Економічна думка. 2006. 390 с.

23. Смирнов Є.М. Методичний підхід до кількісного обґрунтування стратегії

управління конкурентоспроможністю торгівельного підприємства. *Торгівля і ринок України: зб. наук. пр.* 2010. Вип. 30. Т. 2. С. 181–190.

24. Смоленюк П.С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства. *Інноваційна економіка*. 2012. №3(29). С. 86–93.

25. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. пос. / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. — К.: КНЕУ, 2008. 520 с.

26. Чумак Л.Ф. Фактори впливу на формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств. *Економіка и управление*. 2013. №1. С. 62–69.

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

28. [file:///C:/Users/Lyudmila/Downloads/181288-Текст%20статті-418122-1-10-20191218%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Lyudmila/Downloads/181288-Текст%20статті-418122-1-10-20191218%20(2).pdf)

29. <https://careerhub.in.ua/doslidzhennya-analiz-aktualnogo-stan/>

30. <https://clarity-project.info/edr/40075815>

31. <https://mtu.gov.ua/content/informaciya-pro-ukrainski-zalznici.html>

32. <https://railexpoua.com/wp-content/uploads/2019/06/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F-%D0%A3%D0%97-2019-23%D1%80%D1%80.pdf>

33. <https://www.unian.ua/economics/transport/zalznicya-u-chasi-viyni-yak-pereyti-vid-pojizdky-z-mukami-do-podorozhey-z-komfortom-12094302.html>

34. https://www.uz.gov.ua/cargo_transportation/general_information/

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 - SWOT-аналіз стратегії АТ «Українська залізниця»

	Сильні сторони (S)	Бали	Слабкі сторони (W)	Бали
Внутрішні фактори	Національний лідер у квазімонополістичній структурі залізничних перевезень та на ринку логістики, який забезпечує 65% вантажообігу та 35% пасажирообігу країни	8	Високий рівень зношеності основних фондів та недостатній рівень інвестицій у минулому	-9
			Значне боргове навантаження	-7
	Назріваюча перспектива запровадження нових транспортнологістичних послуг;	8	Відсутність можливості залучення приватних інвестицій через законодавчі обмеження, високі політичні та фінансово-економічні ризики	-5
	Розвинена мережа залізничних колій, яка охоплює всю країну	7	Відсутність орієнтованого на ринок державного регулювання залізничних перевезень	-7
			Значний рівень не орієнтованої на ринок бюрократії	-6
	Власні потужності для виробництва, ремонту та модернізації рухомого складу;	8	Фінансування непередбачуваних витрат, що виникли через військові дії	-8
	Структура промисловості, залежна від використання залізничного транспорту;	6	Значний рівень необґрунтованих соціальних очікувань	-6
	Містоутворююче підприємство в багатьох регіонах;	7	Значна кількість адміністративного та іншого персоналу	-8
	Міцні традиції культури залізничників та високий рівень накопиченої професійної компетенції	8	Великий обсяг соціальних зобов'язань (наприклад здійснення збиткових пасажирських перевезень) за відсутності державної підтримки	-8
	Вільне ціноутворення на послуги користування власними вагонами перевізника	8	Недостатність висококваліфікованих кадрів як через незадовільний рівень оплати праці, так і через незадовільний стан освіти та професійної підготовки персоналу	-9
			Незадовільний рівень енергоефективності	-8
			Відсутність достатнього обсягу коштів, у тому числі коштів інвесторів, та належної державної підтримки для оновлення основних фондів і реалізації пріоритетних інвестиційних проектів	-9
			Внутрішній і зовнішній опір з реалізації ефективних політик та проведення структурних реформ	-8
			Велика кількість збиткових видів діяльності	-8
			Значний рівень корупційних ризиків	-9

			Низький рівень платоспроможності населення.	-8
	Усього S	60	Усього W	-123
	Внутрішні фактори (Y) = Сильні сторони (S) + Слабкі сторони (W)			-63
Зовнішні фактори	Можливості (O)		Загрози (T)	
	пріоритет уряду на довгостроковий розвиток залізничних перевезень	8	Падіння загального попиту на високодохідні транзитні перевезення	-7
	Політика держави щодо підтримки визначених структурних реформ і трансформації Компанії та підходів до управління		Наміри відкриття вільного доступу до залізничної інфраструктури без ретельного, справедливого та послідовного планування та запровадження тарифної системи для такого доступу і дерегуляції локомотивної складової тарифу	-8
	Запровадження системи тарифікації послуг на доступ до залізничної інфраструктури, яка забезпечує покриття витрат на її утримання, відновлення та розвиток	9	Відсутність національних виробників тягового рухомого складу	-9
	Великий попит на пасажирські залізничні перевезення за рахунок великої щільності населення та незадовільного стану автомобільних доріг	8	Неефективний механізм тарифоутворення в умовах високої інфляції та знецінення національної валюти	-8
	ініціатива держави щодо компенсації збитків перевезень пасажирів у далекому сполученні з державного бюджету	8	Недосконала система державних закупівель з точки зору Компанії	-7
	Підтримка держави в компенсації збитків від пасажирських перевезень далекого сполучення шляхом здійснення державного замовлення на їх організацію	7	Неможливість виходу на нові ринки та залучення додаткових обсягів перевезення, у т.ч. транзитних вантажів	-9
	Участь держави та місцевих органів влади у фінансуванні оновлення пасажирського рухомого складу	7	Збільшення конкурентних переваг перевезень автомобільним, річковим та авіаційним транспортом	-7
			Відтік персоналу у зв'язку зі збільшенням можливостей працевлаштування у країнах ЄС	-9
	Участь приватних інвесторів у розвитку вокзалних комплексів	8	Політична невизначеність та часті зміни пріоритетів розвитку, зокрема прийняття нормативних актів, які суперечать визначеному раніше (наприклад, зменшення в 2018 році податку на землю з подальшим скасуванням)	-8
	Збільшення обсягів торгівлі з ЄС	8	Втручання політичних, а не економічних, інтересів при розгляді питання оптимізації залізничної інфраструктури	-7

	Збільшення урожайності та перспективи збільшення обсягів виробництва металургійної галузі;	7	Політичний вплив на прийняття рішень щодо організації збиткових пасажирських перевезень	-8
	Збільшення потреби у перевезеннях матеріально-сировинної галузі України	7	Велика соціальна чутливість щодо заходів з оптимізації штату та підвищення продуктивності праці	-9
	Зацікавленість провідних іноземних виробників рухомого складу у виході на ринок України	8	Відсутність механізмів реалізації непрофільних активів	-9
	Присутність вітчизняних виробників вагонів та пасажирського рухомого складу	8	Фактичне монопольне становище деяких постачальників продукції, яка використовується залізницею	-7
	Збільшення попиту на міжнародні пасажирські перевезення в напрямку ЄС	9		
	Перевищення попиту на ринку залізничних послуг над пропозицією	9		
	Усього О	111	Усього Т -	-112
	Зовнішні фактори (X) = Можливості (O) + Загрози (T)			-1

Примітка: систематизовано автором

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Види економічної диверсифікації АТ «Українська залізниця»

№ з/п	Вид	Характеристика	Економічний ефект-загальна позиція	Економічний ефект для ВАТ «Українська залізниця»
1.	Диверсифікація виробництва	Підприємство розширює асортимент продукції пов'язаного або непов'язаного типу	Досягається розширення ринків збуту, що впливає на збільшення стійкості підприємства	Вихід на нові сегменти транспортного ринку забезпечується розробкою нових транспортних продуктів – надання операторських послуг, експедиторських послуг/контрактною логістики, мультимодальних перевезень, контейнерних перевезень та термінальних послуг
2.	Диверсифікація бізнесу	Нааявні фінансові потоки підприємство вкладає в різні джерела отримання доходу. Крім основної діяльності здійснюються інвестиції в інші підприємства шляхом придбання акцій або діяльності на валютному ринку. Таким чином створюється пасивний капітал	Досягається збільшення доходу підприємства шляхом отримання коштів від різних видів бізнесу.	Формування конкурентних переваг операційної ефективності вантажних перевезень за допомогою централізованого оперування вагонними парками локомотивів та вагонів
3.	Диверсифікація ризиків	Зведення до нуля ризик повної втрати капіталу шляхом використання різних об'єктів його вкладення	Ретельне обрання сфери діяльності вкладення коштів та різноспрямоване вкладення дозволяє мінімізувати ризик втрачання вкладеного капіталу	Холдинг АТ «Українська залізниця» виокремлює чотири вертикалі як окремі бізнес-одиниці виробничотехнологічного комплексу: вантажні перевезення та логістика, пасажирські перевезення, виробництво та сервіс, інфраструктура, непрофільні активи.
4.	Диверсифікація економіки	Диверсифікована економіка демонструє стабільний розвиток і не залежить від ситуації на міжнародних галузевих ринках	Диверсифікація у міжнародному або загальноекономічному контексті дозволяє варіювати економічні активності, види економічної діяльності, що дає змогу за зміни умов посилювати одні напрями, зменшуючи діяльність за іншими	Виокремлення діяльності з вантажних перевезень від діяльності з оперування інфраструктури АТ, що зумовлює відкриття ринку перевезень.

5.	Диверсифікація інвестиційного портфеля	У диверсифікованому інвестиційному портфелі кошти розподілені між різними джерелами доходу таким чином, щоб звести до мінімуму ризики інвестування	Забезпечується стабільне зростання прибутковості інвестування, з'являється можливість її прогнозування у довгостроковій перспективі.	Розподіл послуг з перевезення та інфраструктури включають організаційне та фінансове виокремлення цих сфер діяльності, що сприятиме формуванню фінансово-економічної моделі з чітким та прозорим розподілом фін. потоків за видами діяльності, підвищення інвестиційної привабл. реструктуризації активів.
6.	Диверсифікація капіталу	Процес вкладення коштів в різні сфери виробництва і сервісу, які не корелюють між собою, тобто як мінімум належать до різних галузей промисловості, секторів економіки	Дозволяє нівелювати втрату капіталу шляхом його перетоку в ті сфери та види економічної діяльності, які наразі є прибутковими	Через посилення конкуренції на міжнародному ринку капіталу та поширення частки інституційних інвесторів стратегічним напрямом АТ «Українська залізниця» стало збільшення його акціонерної вартості.

Примітка: узагальнено автором на основі [41]