

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет інформаційно-аналітичних технологій та менеджменту  
(повна назва)

Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою  
(повна назва)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**Пояснювальна записка**

рівень вищої освіти другий (магістерський)

Модель управління трудовим потенціалом підприємства в сучасних  
умовах економічних викликів бізнес-середовища  
(тема)

Виконав:  
студент 2 курсу, групи ЕКМ-20-1  
Сичова Т. Ю.  
(прізвище, ініціали)

Спеціальність 051 Економіка  
(код і повна назва спеціальності)

Тип програми освітньо-професійна  
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Освітня програма Економічна кібернетика  
(повна назва освітньої програми)

Керівник проф. Соколова Л. С.  
(посада, прізвище, ініціали)

Допускається до захисту

Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис)

Полозова Т. В.  
(прізвище, ініціали)

2021 р.

Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет інформаційно-аналітичних технологій та менеджменту  
(повна назва)

Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою  
(повна назва)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 051 Економіка  
(код і повна назва)

Тип програми освітньо-професійна  
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Освітня програма Економічна кібернетика  
(повна назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис)

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

студентові Сичовій Тетяні Юріївні  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Модель управління трудовим потенціалом підприємства в сучасних умовах економічних викликів бізнес-середовища

затверджена наказом університету від 22 листопада 2021 р. № \* 1762Ст

2. Термін подання студентом роботи до екзаменаційної комісії 14 грудня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи Фінансова звітність підприємства, періодичні видання, наукова література, інформаційні ресурси мережі Інтернет

4. Перелік питань, що потрібно опрацювати в роботі Вступ. 1. Теоретичні основи управління трудовим потенціалом підприємства. 2. Аналіз діяльності АТ «Укрзалізниця». 3. Науково-методичне забезпечення оцінки трудового потенціалу як параметру управління економічним потенціалом підприємства. Висновки. Перелік джерел посилання. Додаток.

5. Перелік графічного матеріалу із зазначенням креслеників, схем, плакатів, комп'ютерних ілюстрацій (слайдів)

1. Об'єкт, предмет, мета і завдання дослідження, наукові результати. 2. Наукові підходи до визначення поняття трудовий потенціал. 3. Концептуальна модель управління трудовим потенціалом. 4. Аналіз галузі залізничного транспорту України. 5. Динаміка структур вантажообігу та пасажирообігу АТ «Укрзалізниця». 6. Показники трудових ресурсів та витрат на оплату праці АТ «Укрзалізниця». 7. Показники використання основних та оборотних засобів, ліквідності та фінансової стійкості АТ «Укрзалізниця». 8. Аналіз фінансових результатів АТ «Укрзалізниця». 9. Математична модель оцінки трудового потенціалу як параметру управління економічним потенціалом підприємства. 10. Зразки екранних форм. 11. Економічне обґрунтування розробки.

6. Консультанти розділів роботи (п.6 включається до завдання за наявності консультантів згідно з наказом, зазначеним у п.1 )

| Найменування розділу | Консультант<br>(посада, прізвище, ім'я, по батькові) | Позначка консультанта<br>про виконання розділу |      |
|----------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------|
|                      |                                                      | підпис                                         | дата |
|                      |                                                      |                                                |      |
|                      |                                                      |                                                |      |

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № | Назва етапів роботи                             | Термін<br>виконання етапів роботи | Примітка |
|---|-------------------------------------------------|-----------------------------------|----------|
| 1 | Виконання першого розділу роботи                | 22.11. 2021-27.11. 2021           | виконано |
| 2 | Виконання другого розділу роботи                | 28.11. 2021-30.11. 2021           | виконано |
| 3 | Виконання третього розділу роботи               | 01.12. 2021-05.12. 2021           | виконано |
| 4 | Оформлення роботи                               | 06.12. 2021-09.12. 2021           | виконано |
| 5 | Перевірка роботи на плагіат                     | 09.12. 2021-09.12. 2021           | виконано |
| 6 | Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу | 10.12. 2021-12.12. 2021           | виконано |
| 7 | Рецензування роботи                             | 12.12.2021-13.12. 2021            | виконано |
| 8 | Подання роботи до екзаменаційної комісії        | 14.12.2021                        | виконано |

Дата видачі завдання 22 листопада 2021 р.

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Сичова Т.Ю. \_\_\_\_\_

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

проф. Соколова Л. В. \_\_\_\_\_  
(посада, прізвище, ініціали)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 92 с., 18 табл., 26 рис., 64 джерела, 1 додаток.

ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ,  
УПРАВЛІННЯ, ОЦІНКА, ІНТЕГРАЛЬНИЙ ПОКАЗНИК.

Об'єктом дослідження є процес управління трудовим потенціалом як складової економічного потенціалу підприємства.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування моделі управління трудовим потенціалом підприємства та розробка науково-методичного забезпечення оцінки трудового потенціалу підприємства як параметру управління його економічним потенціалом.

Розглянуто методичні аспекти оцінки трудового потенціалу підприємства як параметру управління його економічним потенціалом. Розкрито теоретичні засади управління трудовим потенціалом підприємства. Проаналізовано сучасні підходи до управління трудовим та економічним потенціалами підприємства. Проаналізовано діяльність та основні показники трудового та економічного потенціалів. Виявлено актуальні проблеми фінансово-економічного стану АТ «Укрзалізниця». Запропоновано методику оцінки трудового потенціалу АТ «Укрзалізниця» як параметру управління його економічним потенціалом.

## **ABSTRACT**

Master thesis: 92 p., 18 tables, 26 fig., 64 sources, 1 exhibit.

**LABOR POTENTIAL, ECONOMIC POTENTIAL, MANAGEMENT,  
EVALUATION, INTEGRATED INDICATOR.**

The object of the research is the process of labor potential management as a component of the economic potential of the enterprise.

The purpose of the research is the theoretical substantiation of the model of labor potential management of the enterprise and the development of scientific and methodological support for assessing the labor potential of the enterprise as a parameter of managing its economic potential.

The methodological aspects of estimating the labor potential of the enterprise as a parameter of managing its economic potential are considered. Theoretical principles of labor potential management of the enterprise are revealed. Modern approaches to the management of labor and economic potential of the enterprise are analyzed. The activity and main indicators of labor and economic potentials are analyzed. Current problems of financial and economic condition of JSC «Ukrzaliznytsia» are revealed. The method of estimating the labor potential of JSC «Ukrzaliznytsia» as a parameter of managing its economic potential is proposed.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Вступ.....                                                                                                                                        | 6  |
| 1 Теоретичні основи управління трудовим потенціалом підприємства.....                                                                             | 9  |
| 1.1 Основні підходи до визначення дефініцій понять «трудовий потенціал» та «економічний потенціал» підприємства .....                             | 9  |
| 1.2 Трудовий потенціал як важливий структурний елемент економічного потенціалу підприємства.....                                                  | 13 |
| 1.3 Аналіз науково-методичних підходів до управління трудовим потенціалом підприємства у складі його економічного потенціалу ....                 | 23 |
| 2 Аналіз діяльності АТ «Укрзалізниця».....                                                                                                        | 35 |
| 2.1 Характеристика галузі залізничного транспорту України.....                                                                                    | 35 |
| 2.2 Загальна характеристика діяльності АТ «Укрзалізниця» .....                                                                                    | 39 |
| 2.3 Аналіз фінансово-економічного стану АТ «Укрзалізниця» .....                                                                                   | 45 |
| 2.4 SWOT – аналіз ринку залізничних перевезень України.....                                                                                       | 57 |
| 3 Науково-методичне забезпечення оцінки трудового потенціалу як параметру управління економічним потенціалом підприємства.....                    | 63 |
| 3.1 Етапи оцінки трудового потенціалу – складової економічного потенціалу підприємства.....                                                       | 63 |
| 3.2 Математична модель оцінки інтегрального показника трудового потенціалу як параметру управління економічним потенціалом АТ «Укрзалізниця»..... | 67 |
| 3.3 Порівняльний аналіз отриманих результатів.....                                                                                                | 72 |
| 3.4 Економічне обґрунтування розробки.....                                                                                                        | 79 |
| Висновки.....                                                                                                                                     | 82 |
| Перелік джерел посилання.....                                                                                                                     | 86 |
| Додаток А Копії публікацій.....                                                                                                                   | 94 |

## ВСТУП

Мінливість зовнішнього середовища, інтенсивність змін та обставин функціонування суб'єктів господарювання під впливом конкурентного середовища змушує їх постійно шукати нові шляхи підвищення рівня ефективності своєї діяльності. Успіх будь-якої підприємницької діяльності здебільшого визначається правильно вибраною стратегією управління економічним потенціалом суб'єктів господарювання.

Залізничний транспорт володіє розвинутим економічним потенціалом, який становлять різноманітні види ресурсів (матеріальні, трудові, фінансові й інформаційні), які взаємодіють між собою та перебувають у постійній динаміці. Попри це, на сьогодні, українська залізниця знаходиться в кризовому становищі, що проявляється, передусім, в зниженні конкурентоспроможності залізничних перевезень як в порівнянні із залізницями інших країн, так і в зниженні попиту на залізничні перевезення на території України.

Управління економічним потенціалом залізничного транспорту – це реалізація функцій управління з метою забезпечення процесу накопичення, удосконалення та трансформації ресурсів і взаємозв'язків між ними у відповідності до викликів зовнішнього середовища, що призведе до загального прогресу залізничного транспорту, сприятиме його вдосконаленню та поліпшенню. Для ефективного управління економічним потенціалом необхідно звернути увагу на трудовий потенціал з метою вибору оптимальної моделі оцінки наявного потенціалу як параметру управління.

Розробкою моделей управління трудовим потенціалом, як важливою складовою економічним потенціалу, займалися такі закордонні та вітчизняні вчені, як: Фесенко І. А., Кузьменко О. В., Шаманська О. І., Берсуцький А. Я., Бурлака Є. О., Мирошнікова Р. Р., Шевров В. Ю., Окольнішнікова І. Ю та

інші. У своїх працях вони наводять моделі управління розвитком економічного потенціалу для підприємств різних галузей господарства, зокрема для підприємств залізничної галузі. Аналіз даних моделей показує, що немає узгодженості думок авторів щодо структури та етапів управління економічним потенціалом підприємства. Окрім цього, багато з них не включають етап оцінки трудового потенціалу як параметру управління, за допомогою якого вище керівництво приймало б рішення щодо заходів з оптимізації економічного потенціалу.

Об'єктом дослідження є процес управління трудовим потенціалом як складової економічного потенціалу підприємства.

Предметом дослідження є моделі та методи управління потенціалом підприємства.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування моделі управління трудовим потенціалом підприємства та розробка науково-методичного забезпечення оцінки трудового потенціалу підприємства як параметру управління його економічним потенціалом.

Основними завданнями дослідження є:

- визначити дефініції понять «трудоий потенціал», «економічний потенціал» підприємства;
- дати характеристику трудового потенціалу як важливого структурного елементу економічного потенціалу підприємства;
- провести аналіз науково-методичних підходів до управління трудовим потенціалом підприємства у складі його економічного потенціалу;
- надати характеристику галузі залізничного транспорту України;
- надати загальну характеристику діяльності АТ «Укрзалізниця»;
- провести аналіз фінансово-економічного стану АТ «Укрзалізниця»;
- провести SWOT-аналіз ринку залізничних перевезень;



- розробити математичну модель оцінки інтегрального показника трудового потенціалу як параметру управління економічним потенціалом АТ «Укрзалізниця»;

- провести економічне обґрунтування розробки.

Отримані наукові результати полягають у такому: дістало подальшого розвитку науково-методичне забезпечення оцінки трудового потенціалу як параметру управління економічним потенціалом підприємства, що, на відміну від існуючих підходів, надає порівняльну оцінку «внеску» кожного структурного елементу в загальну оцінку економічного потенціалу підприємства.

Методичною основою для проведення дослідження були періодичні наукові видання, законодавство України, фінансова звітність досліджуваного підприємства.

Під час дослідження були використані методи аналізу та синтезу інформації, порівняння та узагальнення, SWOT-аналіз, математичного моделювання, експертний метод.

Практична значущість отриманих результатів полягає у тому, що запропонована методика оцінки трудового потенціалу як важливого параметру управління економічним потенціалом може бути використана для подальшої реалізації стратегії управління як трудовим, так і економічним потенціалом АТ «Укрзалізниця».

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення та практичні результати проведених досліджень, висновки та рекомендації, які викладені в роботі, доповідались на 2-й Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта» (Харків, 2021).

Публікації. Результати досліджень опубліковано у 2 наукових працях, у тому числі в 1 статті (у співавторстві) у колективній монографії та у 1 тезах доповідей на конференції.

# **1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

1.1 Основні підходи до визначення дефініцій понять «трудоий потенціал» та «економічний потенціал» підприємства

В економічній теорії потенціал визначають як сукупність наявних коштів, можливостей у будь-якій сфері, але водночас термін «потенційний» вказує на існуючу можливість.

Потенціал – це об'єктивно існуюча система, що складається з кількох взаємозалежних елементів, кожен із яких вимагає правильної оцінки та наукового управління; ефективність використання потенціалу залежить від якості управління факторами, диференційованими за своїм складом залежно від елемента потенціалу, стану зовнішнього та внутрішнього середовища.

Потенціал як економічна категорія – це сукупна здатність економіки країни, її галузей, підприємств, господарств здійснювати виробничо-економічну діяльність, випускати нову продукцію, товари, послуги, задовольняти запити населення, суспільні потреби, забезпечувати розвиток виробництва та споживання [1].

Сутність, особливості та проблеми визначення понять трудового та економічного потенціалів підприємства досліджувались у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких: Ареф'єва О. В. [2], Краснокутська Н. С [3,4], Лапін Є. В. [5,6], Отенко І. П. [7], Федонін О. С. [8], Портер М. Ю. [9], Друкер П. Ф. [10], Котлер Ф. [11] та ін. Однак мало уваги приділено вивченню особливостей механізму управління потенціалом на різних стадіях життєвого циклу підприємства, що є важливим та актуальним завданням у сучасних умовах мінливості та політичної нестабільності.

Дослідження різних підходів до розуміння сутності економічного потенціалу підприємства дозволило виділити основні методологічні підходи:

ресурсний, результативний та комплексний, що представлені у таблиці 1.1 [12].

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення поняття економічного потенціалу

| Науковий підхід       | Автор                                                                                                                                                                               | Сутність потенціалу                                                                                              | Структура потенціалу підприємства                                                                          |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ресурсний підхід      | О. В. Тодосейчук [13],<br>В. Є. Лапін [5],<br>Р. О. Костирко [14],<br>О. Ф. Балацький [15],<br>М. В. Савченко [16],<br>Т. В. Калінеску,<br>Ю. А. Романовська,<br>О. Д. Кирилов [17] | Сукупність кількості та якості ресурсів, наявних у господарюючого суб'єкта                                       | Матеріальні, нематеріальні, трудові, інформаційні ресурси                                                  |
| Результативний підхід | Ф. Котлер [11],<br>І. П. Отенко [7],<br>Н. В. Заболотська,<br>Т. В. Козлова [18],<br>Н. Я. Шкроміда [19],<br>І. А. Кондаков,<br>К. А. Задумкін [20]                                 | Здатність комплексу ресурсів економічної системи виконувати задачі та досягати цілей                             | Технічні, технологічні, виробничі, трудові, фінансові ресурси та можливості                                |
| Комплексний підхід    | Н. С. Краснокутська [3],<br>М. Ю. Портер [9],<br>І. М. Прокопшин [22],<br>О. О. Жигунова [23],<br>О. В. Березін [24],<br>І. А. Гуніна [26],<br>Ю. В. Кіндзерський [25]              | Можливості системи ресурсів та компетенцій створювати результат через реалізацію комплексу господарських заходів | Усі види ресурсів, виробничий потенціал, фінансовий потенціал, трудовий потенціал, інформаційний потенціал |

Сьогодні трудовий потенціал є визначальним в ефективності господарювання і в забезпеченні конкурентної переваги на ринку для підприємства. Аналіз способів управління трудовим потенціалом підприємства істотно впливає на підвищення ефективності праці. На мікроекономічному рівні це приведе до підвищення результативності діяльності комерційного підприємства і його положення на ринку. На макроекономічному рівні вирішення проблеми підвищення інтенсивності та раціональності використання трудового потенціалу вирішує ряд найважливіших проблем – забезпечення ефективності національного

господарства, стимулювання його розвитку, підвищення рівня зайнятості за рахунок підвищення привабливості праці як чинника виробництва.

Трудовий потенціал підприємства складають задіяні на ньому працівники. Отже, під трудовим потенціалом підприємства мають на увазі сукупну трудову дієздатність його колективу, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу підприємства, виходячи з їхнього віку, фізичних можливостей, наявних знань і професійно-кваліфікаційних навиків.

Трудовий потенціал – це сукупна суспільна здібність до праці, потенційна дієздатність суспільства, його ресурси праці. Але поняття «трудовий потенціал» значно ширше поняття «трудові ресурси». Якщо до складу останнього входять тільки люди працездатні по певних формальних ознаках, то поняття «трудовий потенціал» охоплює і тих, хто ще тільки готується до ефективної трудової діяльності (діти), і тих, хто вже вийшов з сфери зайнятості (пенсіонери). Трудові ресурси можна розглядати як ту частину трудового потенціалу носіями якої є люди, особистісний трудовий потенціал яких по своїх якісних характеристиках мав такий рівень, який дозволяє самостійно забезпечувати себе прибутком у сфері зайнятості. Всі ж інші категорії населення також мають певний рівень трудового потенціалу, але нижчий від мінімального рівня, необхідного для ефективної зайнятості.

Науковим вивченням трудового потенціалу займалося багато вчених. Але єдиного трактування поняття «трудовий потенціал» досі не існує (таблиця 1.2). Наслідком цього явища є те, що науковці підходили до вивчення цього поняття з різних позицій [27].

Таблиця 1.2 – Визначення поняття «трудовий потенціал» підприємства

| Автор        | Визначення                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1            | 2                                                                                                                                                                                                                                    |
| Єгоров О. П. | ТП – можливості використання трудових ресурсів фірми на перспективу. Сюди входять можливості та вміння працівників, які на сьогоднішній день можуть не використовуватися на фірмі, але в перспективі можуть бути залучені для справи |

Продовження таблиці 1.2

| 1                                                | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Болух М. А.,<br>Бурчевський В. З.                | ТП – це існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу підприємства                                                                                                                                                                         |
| Чорноморченко Н. В.                              | ТП – є важливою динамічною соціально-економічною категорією, яка характеризує трудові можливості та потенціал індивідууму, регіону, суспільства до продуктивної праці і служить інтегральною оцінкою діяльності людини в сфері прикладання праці                                                                                                                         |
| Борисов А.Б.                                     | ТП – це існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу підприємства                                                                                                                                                                         |
| Курило І.                                        | ТП – як демоекономічна категорія та інтегральна оцінка якості населення відображає його трудові можливості, ступінь і якісну специфіку їх реалізації                                                                                                                                                                                                                     |
| Шаталова Н. І.                                   | ТП – це міра існуючих ресурсів і можливостей, безперервно формуються у процесі усього життя                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Кібанов А. Я.                                    | ТП – сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі у трудовій діяльності, здатність досягти у певних умовах певних результатів, а також вдосконалювати в процесі праці                                                                                                                                                        |
| Бевз О. Л., Лич Г. В.                            | ТП – це інтегральна здібність і готовність людей до праці, незалежно від її сфери, галузі, соціально-професійних характеристик                                                                                                                                                                                                                                           |
| Кінах А. П.                                      | ТП – це самостійний об’єкт інновацій, його розвиток є однією з кінцевих цілей реалізації інноваційної соціально орієнтованої моделі ринкової економіки                                                                                                                                                                                                                   |
| Самойленко С. М.                                 | ТП – гранична величина можливої участі працівників у виробництві з урахуванням їхніх психофізіологічних особливостей, рівня професійних знань, накопиченого досвіду при наявності необхідних організаційно-технічних умов                                                                                                                                                |
| Фролова О. Я.                                    | ТП – це сукупність характеристик людини, які виникли в результаті матеріальних та духовних вкладень в нього (здоров’я, інтелект, творчі здібності, освіта, професіоналізм, активність, організованість)                                                                                                                                                                  |
| Федонін О. С.,<br>Рєпіна І. М.,<br>Олексюк О. І. | ТП – персоніфікована робоча сила, яка розглядається в сукупності своїх якісних характеристик. ТП оцінює рівень використання потенційних можливостей як окремо взятого працівника, так і сукупності працівників у цілому, що є необхідним для активізації людського фактора і забезпечує якісну збалансованість у розвитку особистого й уречевленого факторів виробництва |

## Продовження таблиці 1.2

| 1                               | 2                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Фролова Л. В.,<br>Ващенко Н. В. | ТП – головний ресурс підприємства, оскільки завдяки людському інтелекту може створюватись нова конкурентоздатна продукція                                                                                                                           |
| Гриньова В. М.,<br>Шульга Г. Ю. | ТП – це сукупність характеристик людини, які формуються в результаті матеріальних і духовних надбань (здоров'я, інтелект, творчі здібності, освіта, професіоналізм, моральність, активність, організованість тощо                                   |
| Корбут К. Є.                    | ТП – це сукупність як даних природою потенційних здібностей, так і набутих упродовж життя, які використовуються людьми в процесі трудової діяльності                                                                                                |
| Гараніна М. П.                  | ТП – це частина людського потенціалу, яка характеризує в загальному випадку можливості участі людини, персоналу підприємства, населення регіону або країни у виробництві та обміні матеріальних благ                                                |
| Костаков В. Г.                  | ТП – це запаси праці, що залежать від загальної чисельності трудових ресурсів та їх структури за статтю та віком, знаннями, соціальною мобільністю, ступенем відповідності демографічної структури працівників умовам підвищення ефективності праці |

Отже можна вважати, що трудовий потенціал – це сукупність духовних та професійних навичок робітника, які враховують його компетентність, творчий підхід, інноваційне мислення, які використовують на повну потужність. Повне використання трудового потенціалу зможе покращити стан у цілому економічного потенціалу підприємства.

## 1.2 Трудовий потенціал як структурний елемент економічного потенціалу підприємства

Трудовий потенціал є невід'ємним елементом економічного потенціалу підприємства, адже може виступати як структурна складова виробничого потенціалу, утворювати інноваційно-економічний потенціал, та впливати на загальний фінансовий потенціал підприємства.

Трудовий потенціал суспільства як економічна категорія являє собою граничну величину можливої участі задіяних у виробництві з урахуванням їх психофізіологічних особливостей і професійних знань. Трудовий потенціал охоплює не лише працездатну частину населення, але й тих людей, хто ще тільки готується до ефективної трудової діяльності, та тих, хто вже вийшов із сфери зайнятості. Такі категорії населення також мають певний рівень трудового потенціалу, але нижчий від мінімального рівня, необхідного для ефективної зайнятості [28].

Поняття трудового потенціалу можна розглядати у двох основних площинах: трудовий потенціал працівника та трудовий потенціал організації. У взаємозв'язку цих елементів проявляється синергетичний ефект.

Трудовий потенціал окремого працівника – це сукупність показників співробітника організації, визначальних повноваження та межі його участі у праці, що фактично і перспективно реалізуються у межах існуючого організаційного середовища. Трудовий потенціал працівника включає такі компоненти: психофізіологічний потенціал, кваліфікаційний потенціал, соціально-особистісний потенціал.

Трудовий потенціал організації є складною категорією, основу якої становлять трудові потенціали працівників організації. До визначення цього терміна є кілька підходів. У рамках першого підходу основу потенціалу становить якість та кількість праці. Варто зазначити, що поряд із терміном «трудовий потенціал» також у роботах багатьох авторів можна зустріти «кадровий потенціал», він застосовується в контексті оцінки трудових ресурсів, можливостей та здібностей організації загалом. Зокрема Є. В. Лапін трактує кадровий потенціал як можливості певної категорії робітників, фахівців, інших груп працівників, які можуть бути приведені в дію у процесі трудової діяльності відповідно до їх посадових обов'язків та поставлених перед суспільством, регіоном, колективом завданнями на певному етапі розвитку [6].

Як складне структурне соціально-економічне утворення, трудовий потенціал підприємства містить такі компоненти: кадровий, професійний, кваліфікаційний, організаційний. Цей поділ має умовний, а не абсолютний характер і призначений чіткіше визначити ступінь цілеспрямованого впливу на ту чи іншу групу факторів, що формує кожну зі складових трудового потенціалу підприємства (рисунк 1.1) [27].

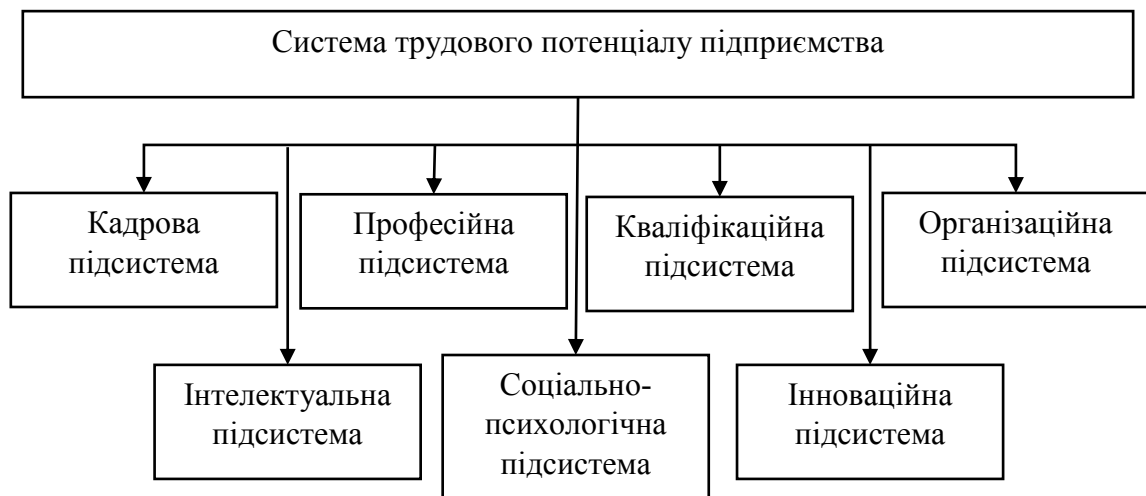


Рисунок 1.1 – Складові елементи системи трудового потенціалу підприємства

Кадрова підсистема трудового потенціалу може бути розглянута з двох позицій. Суб'єктивно вона виступає як форма особового самовираження і задоволення потреб індивіда і може розглядатися як здатність людини виконувати певні види робіт. Об'єктивно вона є виразом набору характеристик, що відображають матеріально-технічну і соціально-економічну визначеність сукупності професій

Підвищення кадрової складової трудового потенціалу включає проведення робіт по: професійній орієнтації, прийому і розстановці кадрів; підвищенню змістовності праці працівників; адаптації молоді і знов прийнятих працівників на підприємстві; підвищенню освітнього,



професійного і кваліфікаційного рівня кадрів і їх просуванню на виробництві; розширенню об'єму робіт по перепідготовці працівників.

Професійна структура колективу детермінується змінами в характері і змісті праці під впливом науково-технічного прогресу, який обумовлює появу нових і відмирання старих професій, ускладнення і підвищення функціонального змісту трудових операцій. Іншими словами, ця структура виступає як свого роду система вимог, що пред'являються до трудового потенціалу, що реалізовується через набір робочих місць.

Кваліфікаційна підсистема визначається якісними змінами в трудовому потенціалі (зростання умінь, знань, навиків) і відображає раніше всієї зміни в його особовій складовій.

Організаційна підсистема трудового потенціалу багато в чому визначає ефективність функціонування трудового колективу як системи в цілому і кожного працівника окремо і з цих позицій безпосередньо пов'язана з ефективним використанням трудового потенціалу, оскільки сама можливість дисбалансу в системі «трудовий потенціал підприємства – трудовий потенціал працівника – робоче місце» закладена у використовуваних на практиці принципах вибору організаційних рішень.

Соціально-психологічний потенціал має складну структуру і залежить від психологічних характеристик людини (тип темпераменту, уваги, мислення тощо). Ця компонента залежить тільки від природних особливостей людини з урахуванням рівня її соціалізації.

Інноваційний потенціал трудового потенціалу підприємства – сукупні можливості підприємства щодо генерації, сприйняття та впровадження нових (радикальних і модифікованих) ідей для його системного технічного, організаційного та управлінського оновлення.

Окрім визначення правильної структури трудового потенціалу на ефективність діяльності підприємства сильно впливає правильність формування складу та структури усього економічного потенціалу. Структура

економічного потенціалу підприємства являє собою сукупність підсистем: потенціалів і складових, взаємодія яких в певний момент часу за дії чинників зовнішнього середовища створює умови для задоволення потреб суспільства, розвитку, досягнення поставлених цілей та отримання визначених результатів.

Найчастіше у сучасній літературі зустрічається такий склад економічного потенціалу підприємства: трудовий, виробничий, фінансово-інвестиційний, інноваційний, інформаційний, управлінський, конкурентний та маркетинговий потенціал [29].

Структурні елементи економічного потенціалу можна представити у вигляді схеми (рисунок 1.2) [30].

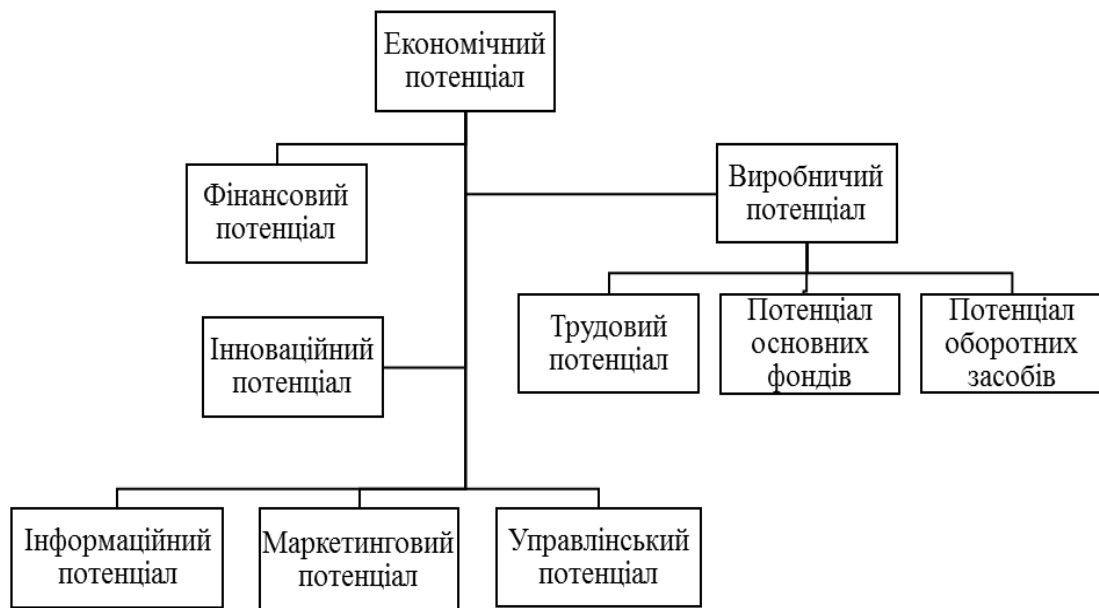


Рисунок 1.2 – Структурні елементи економічного потенціалу підприємства

Кожний структурний елемент економічного потенціалу має свою мету та функціональне призначення [30].

Таблиця 1.3 – Функціональне призначення структурних елементів економічного потенціалу підприємства

| Елемент економічного потенціалу | Мета та функціональне призначення                                                                                                                        |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                               | 2                                                                                                                                                        |
| Трудовий потенціал              | Підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення високого рівня продуктивності праці                                                                    |
| Виробничий потенціал            | Підвищення ефективності використання основного та обігового капіталу                                                                                     |
| Маркетинговий потенціал         | Підвищення конкурентоспроможності продукції                                                                                                              |
| Інноваційний потенціал          | Підвищення технологічного рівня виробництва продукції                                                                                                    |
| Фінансовий потенціал            | Покращення результатів фінансово-господарської діяльності; забезпеченість фінансовими ресурсами для розвитку та підтримки оптимальної структури капіталу |
| Інформаційний потенціал         | Забезпечення управлінців достовірною інформацією для своєчасного прийняття обґрунтованих рішень                                                          |
| Управлінський потенціал         | Забезпечення високого рівня організації і координат управлінської діяльності                                                                             |

Необхідно зосередити увагу на інших основних складових економічного потенціалу таких як: виробничий, інноваційний та фінансовий, а також їхньої взаємозалежності та зв'язку з трудовим потенціалом підприємства. Тож необхідно проаналізувати окремо кожний компонент економічного потенціалу.

Виробничий потенціал є важливою складовою економічного потенціалу підприємства, ефективне використання якого має безпосередній вплив на його конкурентоспроможність. Ефективність функціонування виробничого потенціалу підприємства визначає ступінь досягнення потенційного результату діяльності підприємства за певний період часу [31].

Виробничий потенціал – це система взаємопов'язаних та певною мірою взаємозамінних елементів, що виконують різні функції у процесі забезпечення випуску конкурентоспроможної продукції та досягнення інших цілей розвитку підприємства. Основні складові виробничого потенціалу наведено на рисунку 1.3 [32].

Виробничий потенціал підприємства – це потенційний об’єм виробництва продукції, потенційні можливості використання основних фондів, сировини та матеріалів, а також якості праці трудових ресурсів [33].

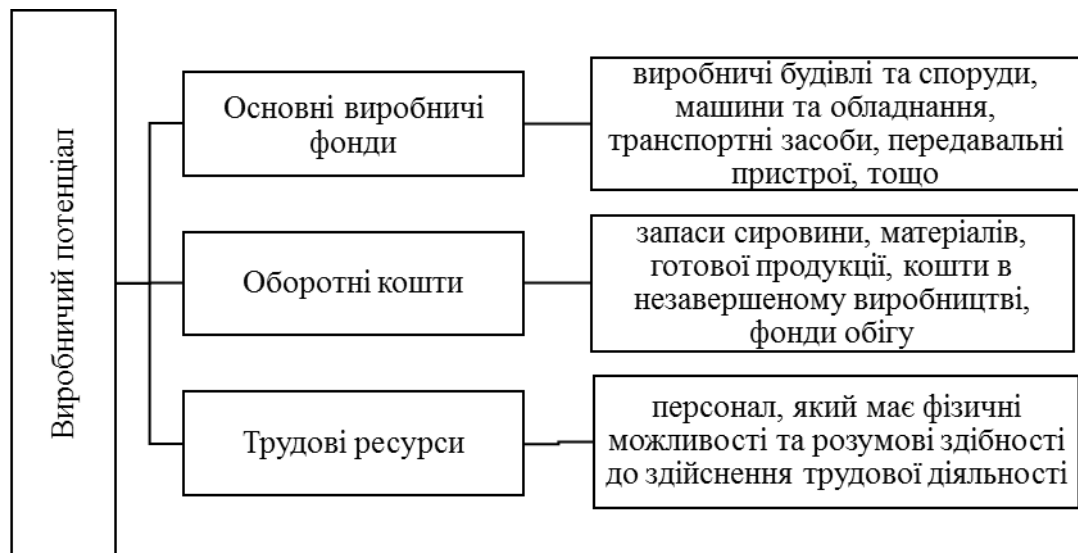


Рисунок 1.3 – Складові виробничого потенціалу підприємства

Від рівня ефективності використання виробничого потенціалу підприємства залежить тенденції до збільшення чи зменшення потреби у введенні виробничих потужностей, рівень ефективності використання доходів підприємства, рівень продуктивності праці, зміна витрат та необхідність у додаткових фінансових витратах за-для збільшення обсягів виробництва [31].

Виробничий потенціал динамічний, постійно розвивається, тому значення його структурних елементів повинні розраховуватися на певний час. Основними способами нарощування виробничого потенціалу є забезпечення бездефіцитності ресурсів і, відповідно, трансформація інвестиційних коштів у ресурси, що знаходяться в дефіциті.

Роль трудового потенціалу в економіці неможливо оцінити без впливу на нього факторів інноваційності. Тому вирішення проблеми, пов'язаної з поліпшенням якісних і професійних характеристик трудового потенціалу,

можливо тільки з урахуванням структурних змін, що відбуваються в сучасній економіці і сприяють збільшенню чисельності працюючих у невиробничій сфері, та всі зміни в соціально-економічному середовищі з урахуванням посилення конкуренції на світовому ринку, що зумовлюють зміну всієї системи управління бізнес-процесами в економіці [33]. Успішна інноваційна діяльність забезпечує конкурентну перевагу для національної економіки на світовому ринку товарів і послуг та характеризує інноваційний потенціал усієї країни [35].

Інноваційний потенціал – це органічне сполучення ресурсів, що можуть за певних діючих внутрішніх і зовнішніх факторів інноваційного середовища бути спрямовані на реалізацію інноваційної діяльності, метою якої є задоволення нових потреб суспільства, та невикористаних (прихованих) можливостей, які можуть бути введені в дію для досягнення цілей економічних суб'єктів. Він визначається готовністю й здатністю промислового підприємства до використання інноваційних можливостей, реалізація яких дозволяє забезпечити планомірний і поступальний розвиток підприємства за допомогою цілеспрямованого залучення нововведень. Саме інноваційні можливості та спроможність підприємства їх ефективно використати становлять основний зміст інноваційного потенціалу [37].

Інноваційний потенціал підприємства передбачає використання всіх факторів виробництва та формується лише за високого рівня розвитку трудового потенціалу та виробничого потенціалу. Отже, невіддільність інноваційного потенціалу від ресурсів передбачає вивчення його як умови інноваційного розвитку.

Як зазначалося вище, у сучасній економіці, роль трудового потенціалу неможливо оцінити без впливу на нього факторів інноваційності, завдяки чому з'являється поняття інноваційно-трудоного потенціалу.

Інноваційно-трудогий потенціал по суті є складовою і невід'ємною частиною трудового потенціалу суспільства. Від інтелектуального та

наукового потенціалу індивіда та суспільства залежать здатність інноваційного мислення і вміння обирати оригінальні підходи при вирішенні складних завдань. В даному контексті слід зазначити, що інтелектуальний і науковий розвиток, знання виступають провідниками і посередниками в інноваційному процесі, результатом якого є інноваційний продукт. Впровадження інноваційних технологій у виробничий процес передбачає активізацію інноваційної діяльності трудового потенціалу, а також необхідних механізмів, що її забезпечують.

Підвищення інноваційної активності трудового потенціалу та ефективність його використання вимагає дотримання певних заходів: безперервного процесу розвитку інноваційно-трудоного потенціалу підприємства (через систему навчання, перенавчання, міжнародного стажування і ін.); розробки системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства – розвиток економічної зацікавленості персоналу з урахуванням взаємозв'язку ефективності їх інноваційної діяльності та матеріального заохочення; вдосконалення технологічної та ресурсної бази; вдосконалення механізмів управління інноваційно-трудогим потенціалом підприємства з урахуванням потреб підприємства і економіки в цілому. Наразі, необхідність формування інноваційно-трудоного потенціалу для підприємства є очевидною, адже економічний успіх підприємства, а також його інноваційний і технологічний прорив залежать від комплексного і системного підходу до реалізації усіх вище зазначених заходів [34].

Ще однією важливою ланкою економічного потенціалу підприємства є фінансовий потенціал. Ця категорія містить два аспекти: існуючий досягнутий рівень накопичення або використання ресурсів та максимально можливий перспективний рівень. Що стосується фінансової сфери під досягнутим рівнем прийнято розуміти характеристику фінансового становища підприємства: фінансову стійкість, ліквідність балансу.

Перспективний рівень використання фінансових ресурсів містить у собі дві сторони [28].

По-перше, резерви та приховані можливості, які дозволять покращити поточний фінансовий стан, підвищити його стійкість та фінансову незалежність.

По-друге, максимальні обсяги фінансових ресурсів, які підприємство може залучити із довкілля на фінансування своїх інвестиційних проєктів.

Фінансовий потенціал включає фінансові ресурси, тобто грошові доходи та надходження, що перебувають у розпорядженні підприємства та призначені: для виконання фінансових зобов'язань перед державою, кредитною системою, постачальниками, страховими органами, іншими підприємствами та фізичними особами, працівниками підприємства; для здійснення витрат на розвиток господарської діяльності та об'єктів невиробничої сфери, споживання, накопичення, у спеціальні резервні фонди та ін.

Фінансовий потенціал підприємства – це відносини, що виникають на підприємстві щодо досягнення максимально можливого фінансового результату за умови [38]: наявності власного капіталу, достатнього для виконання умов ліквідності та фінансової стійкості; можливості залучення капіталу в обсязі, необхідному для реалізації ефективних інвестиційних проєктів; рентабельності вкладеного капіталу; наявності ефективної системи управління фінансами, що забезпечує прозорість поточного та майбутнього фінансового стану.

Таким чином, структура економічного потенціалу підприємства являє собою сукупність підсистем, що є взаємопов'язаними, та взаємодія яких в певний момент часу за дії чинників зовнішнього середовища створює умови для задоволення потреб суспільства, розвитку, досягнення поставлених цілей та отримання визначених результатів.

### 1.3 Аналіз науково-методичних підходів щодо управління трудовим потенціалом підприємства

Управління потенціалом полягає у координації дій відповідальних служб щодо створення такого потенціалу, реалізація та використання якого максимально забезпечували б досягнення стратегічних напрямків розвитку підприємства. Процес управління потенціалом – це технологія управління, яка дозволяє вирішити проблеми розвитку підприємства, підвищення його ефективності (організаційні зміни, розробка управлінських рішень з оцінки та використання економічного потенціалу і т. д.). Процес управління повинен бути забезпечений якісною інформаційною базою, що є основою для прийняття та реалізації подальших рішень. Відповідно до об'єктивних вимог розвитку виробництва та якості створюваної продукції і послуг зростає важливість інформації, як й інших видів ресурсів: фінансових, сировинних, кадрових.

Основними завданнями управління потенціалом підприємства, у тому числі трудовим потенціалом, є [39]:

- ціленаправленість – визначення необхідного стану або поведінки системи;
- стабілізація – утримання системи в існуючому стані в умовах негативних зовнішніх флуктуацій;
- виконання програми розвитку – забезпечення переходу системи в необхідний стан в умовах, коли значення керованих величин змінюються за відомими детермінованими законами;
- оптимізація – утримання або переведення системи в стан з екстремальними значеннями характеристик при заданих умовах і обмеженнях.



Поняття управління потенціалом має дві грані: з одного боку, це характеристика ресурсів і можливості їх використання, з іншого – це концепція управління, прийнята на підприємстві, що орієнтується на інновації та розвиток, здатність до змін і модернізації, використання людського капіталу, економічне становище підприємства й інформація, що дозволяє розробляти і впроваджувати моделі управління потенціалом розвитку підприємства. При побудові моделі управління потенціалом підприємства підвищується необхідність дослідження впливу глобалізації на діяльність підприємств; можливості застосування сучасних методів вивчення впливу навколишнього середовища та використання прогресивних інструментів координації внутрішньофірмової діяльності; використання людського капіталу для відтворення та розвитку потенціалу підприємств.

Трудовий потенціал підприємства як об'єкт управління вимагає створення науково обґрунтованих методик визначення характеру впливу об'єктивних і суб'єктивних факторів на процес його розвитку. При цьому під розвитком трудового потенціалу підприємства розуміється постійно повторюваний процес формування, розподілу і використання трудового потенціалу, спрямований на взаємне досягнення цілей підприємства та його працівників, у результаті якого відбувається якісна зміна й удосконалення елементів структури трудового потенціалу [27].

У сучасних умовах зростає динамізм в управлінні трудовим потенціалом, що передбачає відстеження змін у діяльності підприємства, кон'юнктури ринку товарів і послуг, ринку праці й обумовлює необхідність постійної координації управління трудовим потенціалом із діяльністю підприємства, тому потребують удосконалення завдання управління трудовим потенціалом. При цьому збільшується кількість факторів, які впливають на стан трудового потенціалу підприємства, росте швидкість їхніх змін.

Ефективність управління розвитком трудового потенціалу підприємства залежить від змісту функції управління. Управління трудовим потенціалом у загальному вигляді підприємства виконує певні взаємозв'язані функцій (рисунк 1.4).

Під функціональним механізмом управління розвитком трудового потенціалу підприємства запропоновано розуміти сукупність взаємозалежних складових (принципів, методів, форм, нормативів і внутрішніх правил управління), за допомогою яких реалізуються функції управління і здійснюється управлінський вплив на трудовий потенціал для досягнення певних цілей його розвитку.

|             |                                                                                                                                   |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Планування  | Визначення стратегічних та тактичних цілей підприємства, розроблення орієнтованих програм їх досягнення                           |
| Організація | Розподіл завдань між підрозділами підприємства та встановлення зв'язків між ними та забезпечення злагодженої та ефективної роботи |
| Мотивація   | Стимулювання працівників підприємства для забезпечення їхньої якісної роботи на шляху до досягнення головної мети підприємства    |
| Контроль    | Порівняння досягнутих результатів із запланованими, контроль за процесом виконання поставлених задач                              |
| Моніторинг  | Використання коригування як інструменту моніторингу                                                                               |

Рисунок 1.4 – Функції управління трудовим потенціалом підприємства

Це дає можливість чітко визначити об'єкт управлінського впливу, а саме якісну зміну й удосконалювання елементів трудового потенціалу, а також враховувати узгодження виробничо-господарських інтересів підприємства з соціально-економічними інтересами працівників.

Схема функціонального механізму управління розвитком трудового потенціалу підприємства (рисунк 1.6) передбачає виділення найістотніших

складових механізму управління: системи елементів механізму (приє методи, форми, нормативи і внутрішні правила); сукупності взаємозв'язків між елементами; функцій управління, а також врахування необхідності досягнення поставлених цілей, факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що сприятиме більш ефективному управлінню трудовим потенціалом підприємства [27].

Управляючи трудовим потенціалом підприємства необхідно виходити з того, що науково-технічний прогрес веде до циклічного оновлення всіх факторів та елементів виробництва.



Рисунок 1.5 – Функціональний механізм управління розвитком трудового потенціалу підприємства

Управління трудовим потенціалом підприємства за таких умов має на меті звести до мінімуму частку нереалізованих можливостей робочої сили, тобто трудовий потенціал працівників підприємства має використовуватися на максимальному рівні.

Управління трудовим потенціалом працівників повинне ґрунтуватися на дотриманні наступних чотирьох принципів:

- а) відповідність трудового потенціалу підприємства характеру, об'єму і складності трудових функцій виробництва;
- б) обумовленість структури трудового потенціалу підприємства матеріально-ринковим факторам виробництва;
- в) забезпечення ефективного використання трудового потенціалу підприємства;
- г) створення умов для професійно-кваліфікаційного просування робочих і розширення їх виробничого профілю.

Про повне використання трудового потенціалу підприємства можна говорити при одночасному врахуванні вимог всіх чотирьох принципів. У цьому випадку створюються умови, які дозволяють здійснювати модернізацію виробництва, не допускаючи розриву між рівнями техніки, технології і кваліфікації кадрів, та реалізувати всі потенційні можливості працівників. Якісне та своєчасне управління персоналом – основа успіху підприємства. Розглянемо концептуальну модель управління трудовим потенціалом підприємства, яка зображена на рисунку 1.6 [27].

У найзагальніших рисах метою управління персоналом через оцінку його потенціалу зводиться до рішення двох взаємозв'язаних задач. По-перше, до створення таких соціально-економічних і виробничо-технічних умов на виробництві, при яких відбувалося б максимальне використання здібностей працівника до даної праці. По-друге, ці процеси не повинні заподіювати збиток організму і інтересам працівника.

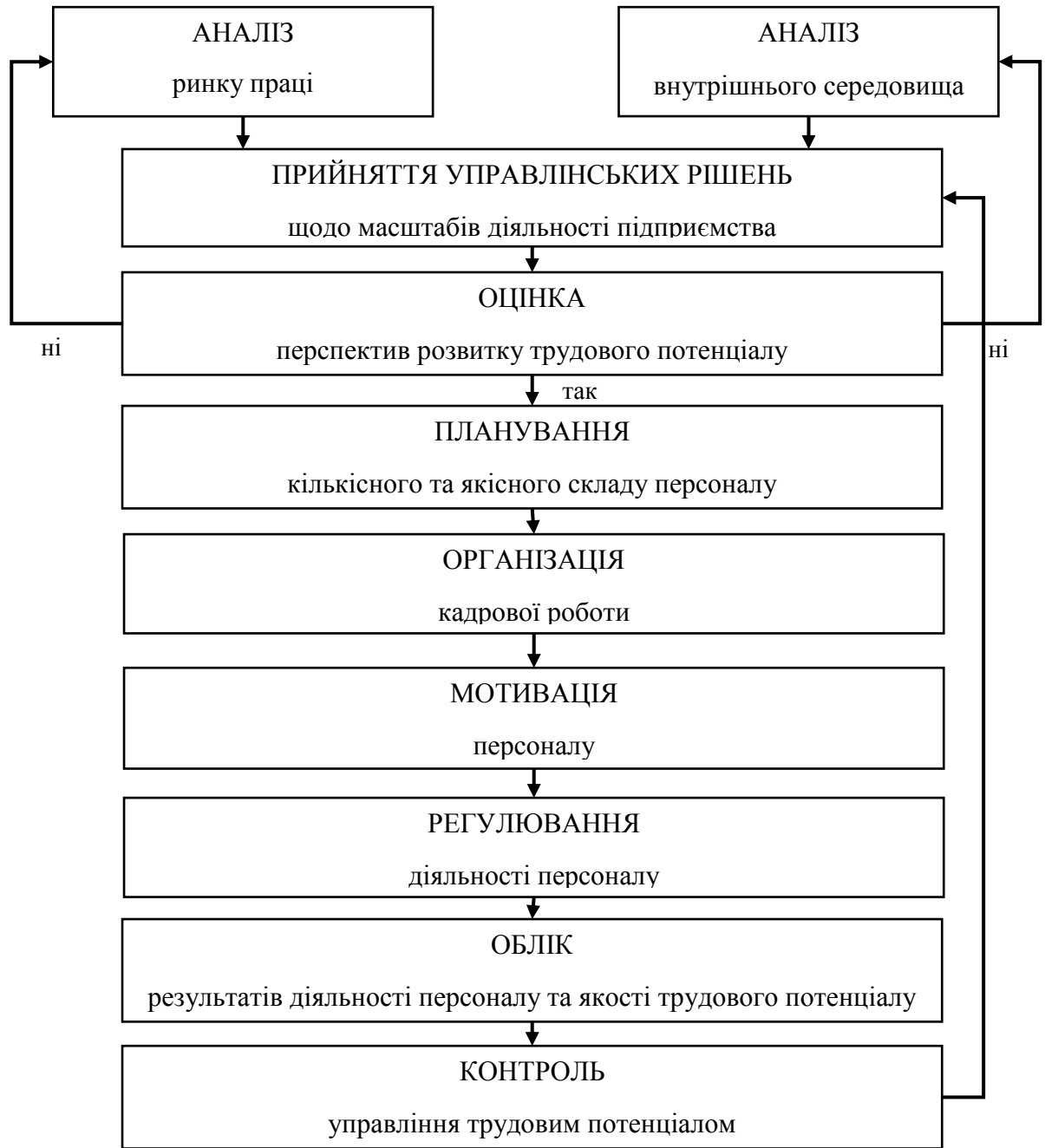


Рисунок 1.6 – Концептуальна модель управління трудовим потенціалом підприємства

Для управління персоналом важливо, з'ясувавши механізм дії кожного з компонентів трудового потенціалу працівника, розробити систему взаємозв'язаних заходів та методів впливу, що впливають на якнайповніше використання його резервів та дозволить використовувати його можливості на максимальному рівні. Про значні резерви приросту продуктивності праці

за рахунок його організації за здібностями і створення умов для роботи в «повну силу» говорять результати наукових досліджень економістів, соціологів, фізіологів праці і багатьох інших фахівців. Планування трудового потенціалу означає, що проводиться процес з визначення потрібної кількості найманих працівників, визначення власного резерву працівників, якості їх знань та навичок, рівня освіти, тобто процес полягає у визначенні потрібного рівня інтелектуального, кваліфікаційного та інноваційного, творчого потенціалів працівника, який претендуватиме на вакансію.

Під організацією трудового потенціалу на підприємстві розуміють встановлення потрібних умов для повноцінного розкриття та примноження трудового потенціалу працівника.

При мотивації трудового потенціалу підприємства потрібно враховувати мотиваційні потреби працівників.

При реалізації функції контролю трудового потенціалу слід визначити якість трудового потенціалу працівників та рівень співвідношення потрібної кількості працівників з наявним. Це дасть змогу отримати інформацію про рівень використання трудового потенціалу кожним працівником та рівень ефекту від їх співпраці.

Після отримання результатів контролю, інформація передається на рівень планування, що означає, що процес формування та використання трудового потенціалу підприємства має циклічний характер.

На практиці управління трудовим потенціалом підприємства багато в чому залежить від загальної моделі управління економічним потенціалом підприємства. Отже, необхідно розглянути існуючі підходи щодо структури управління економічним потенціалом підприємства.

Багато науковців займалися розробленням оптимальної моделі управління економічним потенціалом підприємства, зокрема Мирошнікова Р. Р. [40], Шевров В. Ю. та Окольнішнікова І. Ю. [41],

Дешєвова Н. В. [42], Данилова А. С. [43], Фєсенко І. А. [44], Кузьменко О. В. [45], Шаманська О. І. [46], Берсуцький А. Я. [47], Бурлака Є. О. [48].

Більшість вчених вважають, що управління економічним потенціалом включає чотири основні процеси, тобто формування, використання, відтворення та оцінка. Окрім цього, також використовують вищезазначені класичні функції управління: планування, мотивація, організація, контроль, моніторинг.

Економіст Мирошнікова Р. Р. описує модель поетапного управління щодо розв'язання завдань, пов'язаних з трьома з основних процесів управління, зазначених вище, а саме формуванням, використанням, відновленням потенціалом. Окрім цього, на кожному етапі присутні функції планування, стимулювання, контролю та організації щодо кожного виду ресурсів. Отже, основним недоліком даного підходу можна вважати відсутність четвертого елементу управління – оцінки рівня розвитку економічного потенціалу підприємства. [40]. Натомість, вчені Шевров В. Ю. та Окольнішнікова І. Ю. у своїй моделі використовують такі ресурси як матеріальні, фінансові, інтелектуальні та інформаційні. Проте ця модель має певні недоліки, що включають відсутність основних функцій управління підприємства, що були зазначені вище [41].

Модель науковиці Дешєвової Н. В. включає системний підхід до управління економічним потенціалом підприємства завдяки управлінському впливу на елементи потенціалу, що використовуються у моделі, у том числі фінансові, природні, інформаційні, кадрові, інфраструктурні, матеріально-технічні. У даній моделі не розглядається здійснення управління з погляду його основних функцій управління, що є значним мінусом даного підходу [42].

У науковій роботі Данилової А. С. наводиться модель, основою якої є стратегічне управління формування економічного потенціалу. Економічний потенціал, що сформований раціонально, дозволяє обирати стратегію

управління в залежності від організаційного розвитку підприємства, тобто скорочення, диверсифікації, концентрованого чи інтегрованого зростання [43].

Економіст Фесенко І. А. пропонує модель, що використовує основні процеси управління. Автор виокремлює організаційно-економічний механізм як найважливіший елемент управління потенціалом, що забезпечує вплив на фактори впливу на діяльність об'єкту управління, але не враховує вплив навколишнього середовища [44].

Кузьменко О. В. у своїй праці розглядає організаційно-економічну структуру управління потенціалом підприємства, як систему елементів, що забезпечують якісне та ефективне управління. Оскільки оцінка економічного потенціалу є основою даної моделі, то її недоліками можна вважати відсутність визначення формування, використання та відновлення потенціалу [45].

До основних математичних моделей управління економічним потенціалом відносяться роботи авторів Шаманської О. І. та Берсуцького А. Я.. У підході до побудови моделі управління вченої Шаманської О. І. основою є статистичні методи щодо управління економічним потенціалом підприємства, зокрема регресійний аналіз, що описує залежність прибутку та наявний потенціал підприємства [46].

У своїй моделі Берсуцький А. Я. використовує математичний підхід до управління потенціалом підприємства. Його модель складається з трьох видів ресурсів – кадрових, фінансових та матеріальних. Відповідно до його наукової праці, існує ресурсний та ринковий підходи до управління потенціалом. Таким чином, ресурсний підхід включає аналіз зовнішнього середовища організації, а ринковий – аналіз внутрішнього стану підприємства. Поєднання підходів дозволяє прогнозувати можливості підприємства з виробництва конкурентоздатних товарів та здатностей з реалізації продукції на ринку [47].



У своїй дисертації Бурлака Є. О. запропонував модель управління ресурсним потенціалом залізничного транспорту, що враховує вплив екзогенних та ендогенних чинників на сам процес управління економічним потенціалом. Дана модель включає етап встановлення головних цілей управління, аналіз наявних та пошук прихованих ресурсів підприємства, реалізацію стратегії управління, що включає класичні етапи управління – формування, використання, відновлення та оцінку економічного потенціалу. Окрім цього модель включає планування та подальшу реалізацію оптимізації управління. Однією з основних переваг даної моделі є її циклічність, тобто після завершення всіх етапів відбувається перехід на початковий етап [48].

Можно зробити висновок, що оптимальна модель управління економічним потенціалом підприємства має бути циклічною та включати етапи визначення цілей управління; розробки та реалізації стратегії управління, яка містить у собі формування, використання та відновлення потенціалу; подальшу оцінку економічного потенціалу на основі якої приймаються рішення щодо зміни стратегії чи способів покращення рівня розвитку економічного потенціалу. Тому перш за все, необхідно проводити оцінку економічного потенціалу як параметру управління з метою аналізу його структурних елементів та виявлення конкурентних можливостей підприємства.

## Висновки до розділу 1

Потенціал підприємства є економічною категорією, яка відображає внутрішню ефективність підприємства, адже сучасне економічне середовище характеризується високим динамізмом, що призводить до зміни погляду на сутність і природу потенціалу розвитку підприємства/

Було встановлено, що трудовий потенціал – це сукупність духовних та професійних навичок робітника, які враховують його компетентність, творчий підхід, інноваційне мислення, які використовують на повну потужність. Повне використання трудового потенціалу зможе покращити стан у цілому економічного потенціалу підприємства.

Трудовий потенціал суспільства як економічна категорія являє собою граничну величину можливої участі задіяних у виробництві з урахуванням їх психофізіологічних особливостей і професійних знань. Трудовий потенціал охоплює не лише працездатну частину населення, але й тих людей, хто ще тільки готується до ефективної трудової діяльності, та тих, хто вже вийшов із сфери зайнятості. Такі категорії населення також мають певний рівень трудового потенціалу, але нижчий від мінімального рівня, необхідного для ефективної зайнятості.

Трудовий потенціал є невід’ємним елементом економічного потенціалу підприємства, адже може виступати як структурна складова виробничого потенціалу, утворювати інноваційно-економічний потенціал, та впливати на загальний фінансовий потенціал підприємства. Загальна структура економічного потенціалу підприємства являє собою сукупність підсистем: потенціалів і складових, взаємодія яких в певний момент часу за дії чинників зовнішнього середовища створює умови для задоволення потреб суспільства, розвитку, досягнення поставлених цілей та отримання визначених результатів. Крім трудового, до основних елементів економічного потенціалу найчастіше відносять: виробничий, інноваційний та фінансовий потенціали.

Трудовий потенціал підприємства як об’єкт управління вимагає створення науково обґрунтованих методик визначення характеру впливу об’єктивних і суб’єктивних факторів на процес його розвитку. При цьому під розвитком трудового потенціалу підприємства розуміється постійно повторюваний процес формування, розподілу і використання трудового потенціалу, спрямований на взаємне досягнення цілей підприємства та його

працівників, у результаті якого відбувається якісна зміна й удосконалення елементів структури трудового потенціалу.

Процес управління потенціалом – це технологія управління, яка дозволяє вирішити проблеми розвитку підприємства, підвищення його ефективності (організаційні зміни, розробка управлінських рішень з оцінки та використання економічного потенціалу і т. д.). Зазвичай управління економічним потенціалом підприємства включає оцінку структури, динаміки і ефективності використання потенціалу підприємства; оцінку конкурентоспроможності підприємства; аналіз ресурсів і резервів підприємства; подальший вибір стратегії і тактики щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства; а також проведення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, виходячи із вибраної стратегії і тактики.

Аналіз існуючих моделей управління потенціалом підприємства доводить, що найбільш оптимальна модель має включати в себе розробку стратегії розвитку підприємства, формування, використання, відновлення та оцінки економічного потенціалу, а також планування змін за допомогою оптимізації управління потенціалу.

## **2 ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»**

### **2.1 Характеристика галузі залізничного транспорту України**

Залізничний транспорт є однією з важливих базових галузей економіки України, забезпечує її внутрішні та зовнішні транспортно-економічні зв'язки і потреби населення у перевезеннях. Діяльність залізничного транспорту як частини єдиної транспортної системи країни сприяє нормальному функціонуванню всіх галузей суспільного виробництва, соціальному і економічному розвитку та зміцненню обороноздатності держави, міжнародному співробітництву України. Законодавство про залізничний транспорт загального користування складається із законів України «Про транспорт», «Про особливості утворення акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування», Закону «Про залізничний транспорт», Статуту залізниць України, який затверджується Кабінетом Міністрів України, та інших актів законодавства України [49].

Залізничний транспорт є незаперечним лідером на транспортно-логістичному ринку України, де забезпечує основну частку вантажних та пасажирських перевезень, котрі здійснюються усіма видами транспорту. За обсягами вантажних перевезень українська залізниця посідає четверте місце на Євразійському континенті, поступаючись лише залізницям Китаю, Росії та Індії [50].

Україна має значний транзитний потенціал, чому сприяє її географічне розташування на перетині шляхів сполучення між західними європейськими та східними азійськими країнами і наявність відповідної інфраструктури. Територією країни простягаються 169 643 км автомобільних доріг загального користування. Експлуатаційна довжина залізничних колій за 2020 рік складає 19 811,5 км. Важливість залізничного транспорту в системі транспортних комунікацій України посилюється і тим, що через територію держави

пролягають основні транспортні транс'європейські коридори: Схід – Захід, Балтика – Чорне море. Окрім цього, у Чорноморському та Азовському басейнах, а також у дельті Дунаю працюють 18 морських портів та 12 портпунктів, територією України простягається 1 562,6 тис. км судноплавних водних шляхів. Функціонує розвинена мережа паромного сполучення, морських контейнерних ліній, що з'єднують Україну з країнами-партнерами в Чорноморському регіоні.

Сьогоденна організаційна структура транспортної системи України, згідно із Законом України «Про транспорт», має такий вигляд [51]:

- а) транспорт загального користування (залізничний, морський, річковий, автомобільний, авіаційний, міський електротранспорт);
- б) промисловий залізничний транспорт;
- в) відомчий транспорт;
- г) трубопровідний транспорт;
- д) шляхи сполучення загального користування.

За інформацією Державної служби статистики України (таблиця 2.1), вантажообіг за усіма видами транспорту у 2020 році склав 313,2 млрд. т-км., або 88,2 % від обсягів 2019 року. Падіння вантажопотоків спостерігається також на водному та трубопровідному видах транспорту. Частка вантажообігу залізничного транспорту у загальному вантажообігу за 2020 рік становила 56 % – порівняно з минулим роком частка збільшилася [52].

Таблиця 2.1 – Вантажообіг за видами транспорту

| Вид транспорту | Вантажообіг за роками,<br>млн. т-км |          |          | Темп<br>росту, %, (гр.4/гр.3) | Частка видів транспорту у<br>загальному<br>вантажобігу, % |      |      |
|----------------|-------------------------------------|----------|----------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------|------|------|
|                | 2018                                | 2019     | 2020     |                               | 2018                                                      | 2019 | 2020 |
| 1              | 2                                   | 3        | 4        | 5                             | 6                                                         | 7    | 8    |
| Залізничний    | 186344,1                            | 181844,7 | 175587,1 | 96,6                          | 51,6                                                      | 51,2 | 56,1 |
| Автомобільний  | 72068,3                             | 64952,9  | 65176,9  | 100,3                         | 19,9                                                      | 18,3 | 20,8 |

Продовження таблиці 2.1

|                |         |          |         |       |       |       |       |
|----------------|---------|----------|---------|-------|-------|-------|-------|
| Авіаційний     | 339,7   | 295,6    | 316,2   | 107,0 | 0,09  | 0,08  | 0,1   |
| Водний         | 3363,0  | 3387,7   | 2877,3  | 84,9  | 0,93  | 0,95  | 0,92  |
| Трубопровідний | 99239,9 | 104528,1 | 69281,8 | 66,3  | 27,5  | 29,4  | 22,1  |
| Загалом        | 361355  | 355009   | 313239  | 88,2  | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Примітка. Дані у таблицях 2.1-2.2 наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, міста Севастополь та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

На рисунку 2.1 наведено динаміку вантажообігу за всіма видами транспорту за період 2018-2020 рр.

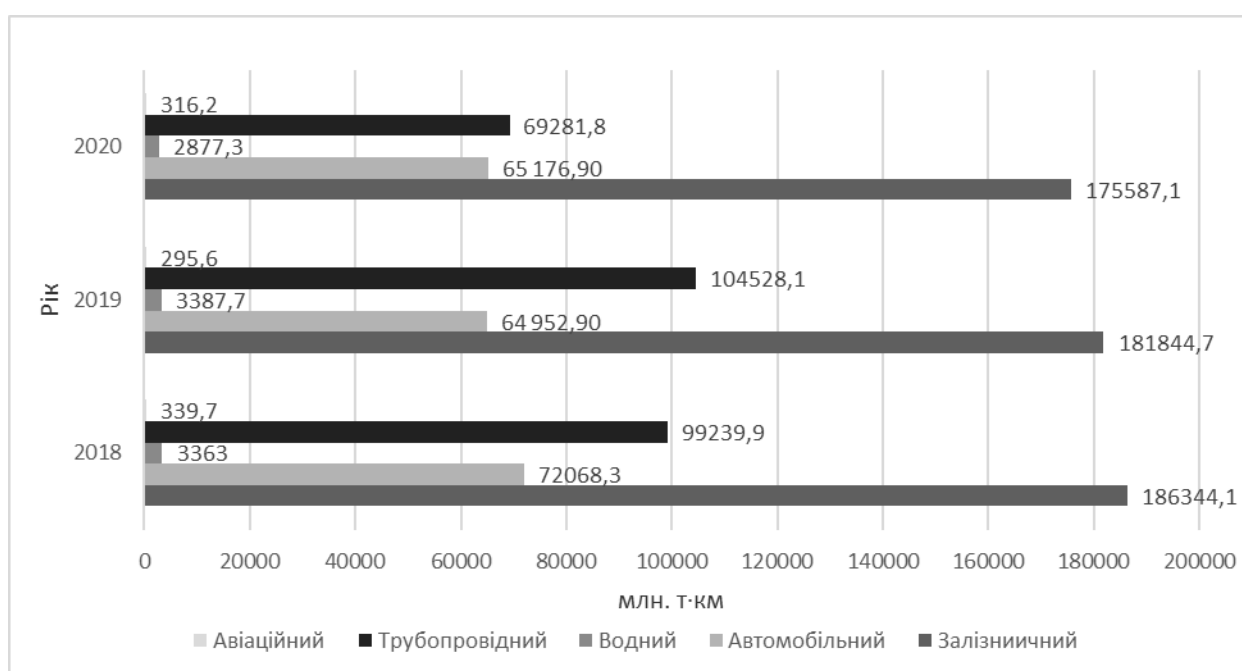


Рисунок 2.1 – Динаміка вантажообігу за всіма видами транспорту

Проаналізувавши динаміку вантажообігу за видами транспорту можна побачити зниження загального вантажообігу на 11,8 %, зокрема зниження на 3,4 % за залізничним транспортом.

Відповідно до таблиці 2.2, за 2020 рік пасажирообіг за усіма видами транспорту склав 49 034,8 млн. пас.-км, або 45,8 % від обсягів 2019 року. За даними Державної служби статистики України частка пасажирських перевезень залізничним транспортом склала 10 696,2 млн. пас.-км (з урахуванням перевезень міською електричкою), що становить 21,8 % від загального обсягу транспортних пасажирських перевезень. Порівняно з обсягами пасажирських перевезень залізничним транспортом у 2019 році це становить 37,6 %. Суттєве падіння обсягів пасажирських перевезень у звітному періоді пояснюється карантинними обмеженнями, які було введено з причини спалаху гострої респіраторної хвороби COVID-19 [53].

Таблиця 2.2 – Пасажирообіг за видами транспорту

| Вид транспорту | Пасажирообіг за роками,<br>млн. пас.-км |         |         | Темп<br>росту, %,<br>(гр.4/гр.3) | Частка видів транспорту у<br>загальному<br>пасажирообігу, % |       |       |
|----------------|-----------------------------------------|---------|---------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------|-------|
|                | 2018                                    | 2019    | 2020    |                                  | 2018                                                        | 2019  | 2020  |
| 1              | 2                                       | 3       | 4       | 5                                | 6                                                           | 7     | 8     |
| Залізничний    | 28685,2                                 | 28413,5 | 10696,2 | 37,6                             | 27,5                                                        | 26,5  | 21,8  |
| Автомобільний  | 34560,3                                 | 33879,9 | 19092,2 | 56,4                             | 33,1                                                        | 31,6  | 38,9  |
| Водний         | 27,6                                    | 25,8    | 4,0     | 15,5                             | 0,0                                                         | 0,0   | 0,0   |
| Авіаційний     | 25889,3                                 | 30241,8 | 10106,9 | 33,4                             | 24,8                                                        | 28,2  | 20,6  |
| Трамвайний     | 3925,4                                  | 3729,2  | 2541,0  | 68,1                             | 3,8                                                         | 3,5   | 5,2   |
| Тролейбусний   | 5804,8                                  | 5407,0  | 3452,9  | 63,9                             | 5,6                                                         | 5,0   | 7,0   |
| Метро          | 5553,4                                  | 5477,8  | 3141,6  | 57,4                             | 5,3                                                         | 5,1   | 6,4   |
| Загалом        | 104446                                  | 107175  | 49034,8 | 45,8                             | 100,0                                                       | 100,0 | 100,0 |

На рисунку 2.2 наведено динаміку пасажирообігу за всіма видами транспорту за період 2018-2020 рр.

Аналіз динаміки пасажирообігу показав, що у 2020 році відбулося значне скорочення пасажирських перевезень за всіма видами транспорту на 44,2%, зокрема на 62,4% у галузі залізничного транспорту.

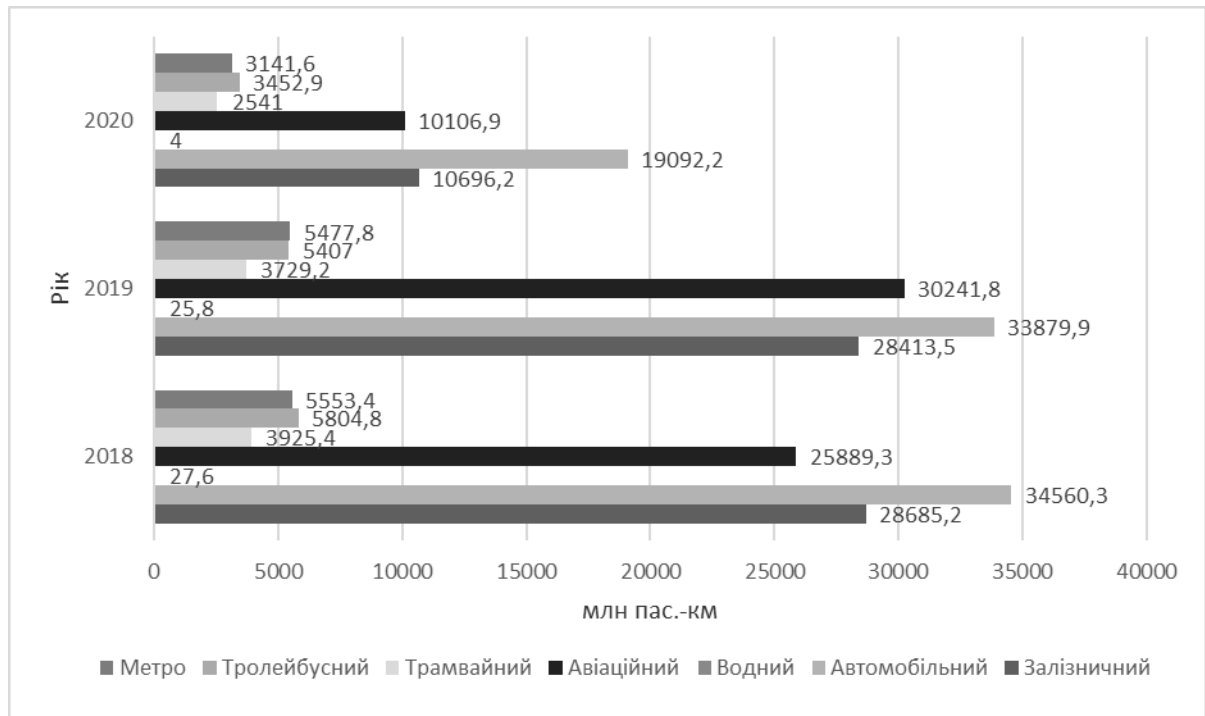


Рисунок 2.2 – Динаміка пасажирообігу за всіма видами транспорту

## 2.2 Загальна характеристика АТ «Укрзалізниця»

Акціонерне товариство «Українська залізниця» (далі – АТ «Укрзалізниця») – національний перевізник вантажів та пасажирів. Метою діяльності товариства є задоволення потреб у безпечних та якісних залізничних перевезеннях, забезпечення ефективного функціонування та розвитку залізничного транспорту, створення умов для підвищення конкурентоспроможності галузі тощо [50].

Свою господарську діяльність АТ «Укрзалізниця» розпочало 1 грудня 2015 року. Товариство є правонаступником усіх прав і обов'язків Державної адміністрації залізничного транспорту України, а також підвідомчих підприємств і закладів, що мали статус окремих юридичних осіб.

Статутний капітал АТ «Укрзалізниця» становить 229 879 115 000 грн. та поділяється на 229 879 115 простих іменних акцій номінальною вартістю



1 000 грн. кожна. Майно товариства складається з основних фондів, обігових коштів, майнових прав, зокрема права господарського відання майном, переданим товариству на праві господарського відання, та права постійного користування земельними ділянками, наданими для розміщення підприємств залізничного транспорту, акцій (часток) у статутному (складеному) капіталі господарських товариств, цінних паперів, а також інших активів, відображених у самотійному балансі товариства [54].

Для забезпечення функціонування підприємства утворюються органи та апарат управління. Органами управління АТ «Укрзалізниця» є:

- а) вищий орган управління АТ «Укрзалізниця»;
- б) наглядова рада – орган, який здійснює захист прав акціонерів підприємства, і в межах компетенції, визначеної законодавством України та статутом, контролює та регулює діяльність дирекції;
- в) дирекція – виконавчий орган товариства, який здійснює управління поточною діяльністю підприємства;
- г) ревізійна комісія – орган, що здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності підприємства.
- д) вищим органом є загальні збори акціонерів. Функції загальних зборів виконує Кабінет Міністрів України [54].

До сфери Укрзалізниці наразі входять Донецька, Львівська, Одеська, Південна, Південно-Західна та Придніпровська залізниці, а також інші підприємства та організації єдиного виробничо-технологічного комплексу, що забезпечують перевезення вантажів і пасажирів [50].

Основними предметами діяльності АТ «Українська залізниця» є:

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

- надання послуг з доступу до інфраструктури залізничного транспорту та інших послуг, пов'язаних з використанням об'єктів інфраструктури;
- проєктування, будівництво, утримання, експлуатація, реконструкція, ремонт, модернізація, технічне переоснащення та інші види поліпшення об'єктів інфраструктури залізничного транспорту;
- будівельна діяльність, зокрема організація спорудження будівель; спорудження житлових і нежитлових будівель; будівництво комунікацій; будівництво споруд; спеціалізовані будівельні роботи;
- будівництво залізниць і метрополітену та ін. [53].

Вантажні перевезення є основним видом діяльності Укрзалізниці. Вони посідають провідне місце у роботі всієї транспортної системи країни. У таблиці 2.3 наведено динаміку основних показників вантажообігу залізничного транспорту [53].

Таблиця 2.3 – Основні показники перевезень вантажів залізничним транспортом за 2018-2020 рр., млн. т.

| Найменування показника | Чисельне значення показника за роками |        |        | Відхилення                    |                          |
|------------------------|---------------------------------------|--------|--------|-------------------------------|--------------------------|
|                        | 2018                                  | 2019   | 2020   | абсолютне, «+/-», (гр.4-гр.3) | відносне, %, (гр.4/гр.3) |
| 1                      | 2                                     | 3      | 4      | 5                             | 6                        |
| Транзит                | 16,3                                  | 14,39  | 12,54  | -1,85                         | 87,2                     |
| Імпорт                 | 43,6                                  | 43,16  | 36,51  | -6,65                         | 84,6                     |
| Експорт                | 107,4                                 | 115,83 | 112,99 | -2,84                         | 97,5                     |
| Внутрішні              | 155,0                                 | 139,55 | 143,43 | 3,88                          | 102,8                    |
| Загалом                | 322,3                                 | 312,94 | 305,48 | -7,46                         | 97,6                     |

Успішне функціонування залізничного транспорту в сучасних умовах можливе лише на основі постійного вдосконалення управління перевізним процесом, застосування ринкових методів організації вантажної та

комерційної роботи, оптимізації транспортних потоків і транспортної складової в структурі валового національного продукту, створення ефективної залізничної логістичної системи, а також повного задоволення попиту на транспортні послуги.

Залізницями України у 2020 році перевезено 305,5 млн. тонн вантажів, що порівняно з аналогічним періодом 2019 року менше на 7,5 млн. тонн, або на 2,4 %. На обсяги перевезень негативно вплинули спричинені пандемією COVID-19 карантинні обмеження в Україні та в світі, що викликали зупинку або зниження обсягів виробництва значної кількості промислових підприємств. Падіння вантажопотоків спостерігалось на всіх видах транспорту. При цьому за даними Державної статистики України перевезення вантажів залізничним транспортом, порівняно з іншими видами транспорту, скоротилися найменше [54]. Проти 2019 року зменшення обсягів вантажних залізничних перевезень відбулось:

- в імпорті – на 6,7 млн. тонн, або на 15,4 %;
- в експорті – на 2,8 млн. тонн, або на 2,5 %;
- у транзиті – на 1,9 млн. тонн, або на 12,8 %.

У внутрішньому сполученні перевезення збільшились (+3,9 млн. тонн, або +2,8 %) до 143,4 млн. тонн. На рисунку 2.3 наведено динаміку вантажних перевезень у 2018-2020 рр.

Окрім цього, якщо розглянути статистику вантажних превезень з 2005 по 2020 роки, то можна побачити щорічне скорочення вантажообігу АТ «Укрзалізниця», що з 2009 року становило приблизно 2,5%, а 2020 року – вже 4,9%, при цьому в першому кварталі 2021 року скорочення було на 6,8%. Таке різке падіння основного показника для корпорації є критичним і у разі збереження поточної ситуації компанія не зможе самостійно забезпечити стабільне функціонування та відновлення засобів виробництва.

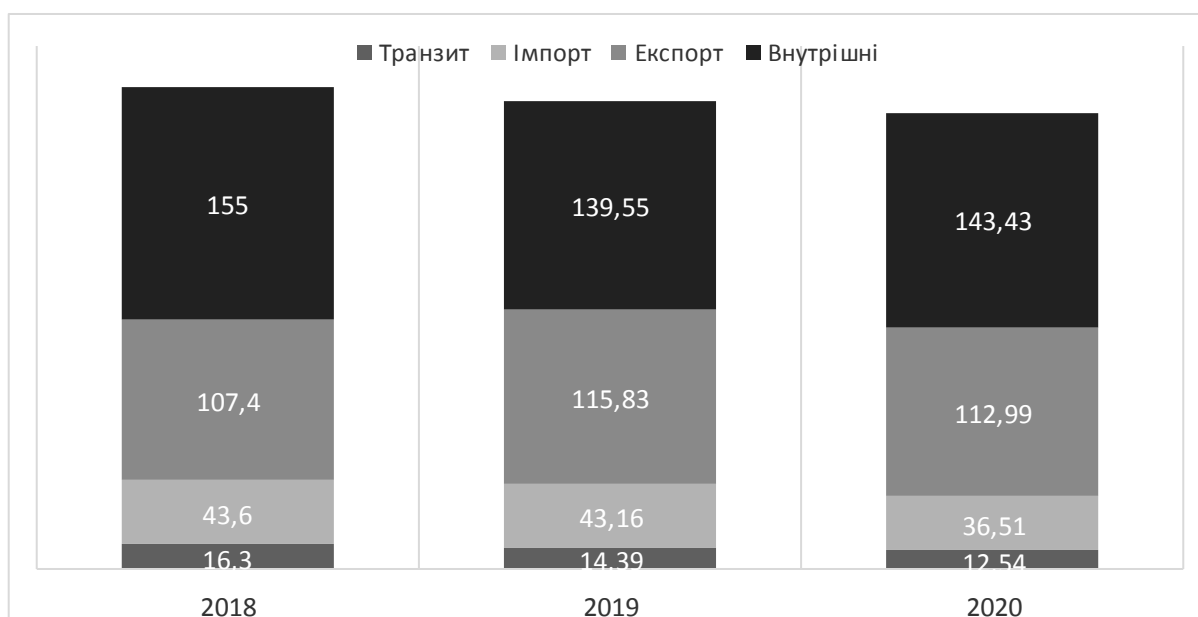


Рисунок 2.3 – Динаміка структури вантажообігу АТ «Укрзалізниця»,  
млн. тонн

Другою важливою ланкою діяльності АТ «Укрзалізниця» є пасажирські перевезення, що мають напрямлення приміського та далекого сполучень. Динаміку пасажирообігу за 2018-2020 рр. наведено у таблиці 2.4 [53].

Таблиця 2.4 –Показники пасажирських перевезень, млн.. пас.-км.

| Вид сполучення       | Чисельне значення показника за роками, тис. грн. |         |         | Відхилення                    |                          |
|----------------------|--------------------------------------------------|---------|---------|-------------------------------|--------------------------|
|                      | 2018                                             | 2019    | 2020    | абсолютне, «+/-», (гр.4-гр.3) | відносне, %, (гр.4/гр.3) |
| 1                    | 2                                                | 3       | 4       | 5                             | 6                        |
| Далеке сполучення    | 23628,5                                          | 23343,1 | 8319,3  | -15023,8                      | 35,6                     |
| Приміське сполучення | 4986,4                                           | 5013,0  | 2354,4  | -2658,6                       | 47,0                     |
| Загалом              | 28614,9                                          | 28356,1 | 10673,7 | -17682,4                      | 37,6                     |

На рисунку 2.4 Зображено динаміку зміни пасажирських перевезень у 2018-2020 роках.



Рисунок 2.4 – Динаміка структури пасажирообігу АТ «Укрзалізиця»,  
млн. пас.-км

Пасажирські перевезення у далекому сполученні є важливим напрямом діяльності і відіграють значну роль у забезпеченні пасажирських перевезень у країні. У 2020 році було придбано 19,6 млн. квитків, що на 63,2 % менше показника 2019 року, який становив 53,3 млн..

За допомогою приміського залізничного транспорту населення здійснює щоденні поїздки на роботу, навчання, відпочинок, на дачні ділянки. Завдяки щоденному підвозу працівників приміським залізничним транспортом підтримується життєдіяльність великих міст. При цьому у всі пори року забезпечується висока надійність і регулярність сполучення. Для забезпечення потреб населення у приміському сполученні до встановлення карантинних обмежень щодобово курсувало в середньому 1 380 приміських поїздів, наразі цей показник становить 940 поїздів. У приміському сполученні підприємством було перевезено 50,2 млн. осіб, що на 54,7 млн., або на 52,2 %, менше проти 2019 року.

Останніми роками у приміських пасажирських перевезеннях спостерігається падіння обсягів перевезень, що зумовлено динамікою демографічних показників, підвищенням рівня автомобілізації громадян, розвитком приміського автотранспорту. Окрім цього, у 2020 році на обсяги

пасажирських перевезень Укрзалізниці суттєво вплинула пандемія COVID-19, адже з 18 березня 2020 року перевезення пасажирів залізничним транспортом в усіх видах внутрішнього сполучення, а станом на 31.12.2020 було відновлено курсування лише 70 % пасажирських поїздів [53].

Окрім цього, на початку 2021 року була скликана Тимчасова слідча комісія (далі – ТСК) з метою проведення повного системного аналізу діяльності АТ «Укрзаліниця». Наразі, до головних проблем, що було виявлено ТСК, відносяться [55]:

- скорочення показника дохідності у валютному еквіваленті. Дохід від вантажообігу у 2020 році становив 65 млрд. грн., що на 59 % більше за показник 2012 року, проте за умов зміни у валютному курсі через економічну та політичну кризи, значення показника скоротилося в 2,12 рази. Дохідність скоротилась в 2020 році відносно 2012-го на 36 %;
- зниження провізної здатності залізної дороги в 2,5 рази;
- з 2009 року щорічне скорочення вантажообігу складало 2,5 %, в 2020 році показник зменшився на 4,9 %, а в першому кварталі 2021 року – на 6,8 %. Різке падіння головного показника АТ «Укрзаліниця» є критичним та може призвести до нездатності самостійно забезпечувати стабільне функціонування та відновлення засобів виробництва;
- відставання темпу зростання дохідності перевезень в 2020 році у порівнянні з цінами промислових виробників склала 33 %;
- відсутність достатнього оновлення основних фондів. Технічний стан більшості основних фондів, в тому числі, рухомого складу та доріг доведено до непридатного стану. У порівнянні з 2015 роком вартість основних фондів у 2020 році скоротилась на 30,9 млрд. грн., тобто на 14,8 %;
- скорочення інвентарного парку. У 2015 році до статутного капіталу АТ «Укрзаліниця» було передано 3 847 локомотивів, з яких у робочому стані (експлуатація та резерв) перебувало 2 699 одиниць (67 %). За п'ять років інвентарний парк скоротився на 296 одиниць (8 %), а робочий

(експлуатація та резерв) – на 674 одиниць (25 %). На сьогоднішній день в експлуатації та резерві міститься 57 % інвентарного парку;

– необхідність капітального ремонту та реконструкції 11 тис. км. доріг, при тому, що загалом в експлуатації знаходяться 19,8 тис. км. доріг. Окрім цього, виконання таких робіт склало від необхідності 5,5 % в 2018 році, 2,5 % в 2019, 1,5 % в 2020 та 0,04 % за перший квартал 2021 року.

### 2.3 Аналіз фінансового стану АТ «Укрзалізниця»

Для оцінки загального економічного стану АТ «Укрзалізниця» був проведений аналіз показників активів та фінансових результатів, динаміки показників використання основних та оборотних засобів, показників використання трудових ресурсів та витрат на оплату праці, показників фінансового стану підприємства на основі даних фінансової звітності підприємства [56-58].

Таблиця 2.5 Результати аналізу показників активів та балансу АТ «Укрзалізниця»

| Показник                                                                 | Чисельне значення показника за роками, тис. грн. |           |           | Відхилення                        |                          |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------------------------------|--------------------------|
|                                                                          | 2018                                             | 2019      | 2020      | абсолютне, тис. грн., (гр.4-гр.2) | відносне, %, (гр.4/гр.2) |
| 1                                                                        | 2                                                | 3         | 4         | 5                                 | 6                        |
| Баланс                                                                   | 265508467                                        | 269009924 | 257709541 | -7798926                          | 97,1                     |
| Необоротні активи                                                        | 253490466                                        | 249402231 | 245124733 | -8365733                          | 96,7                     |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, виконані роботи, надані послуги | 527476                                           | 354330    | 319117    | -208359                           | 60,5                     |

Продовження таблиці 2.5

| 1                      | 2        | 3        | 4        | 5       | 6     |
|------------------------|----------|----------|----------|---------|-------|
| Накопичена амортизація | 199584   | 246365   | 292781   | 93197   | 146,7 |
| Запаси                 | 8881521  | 9129005  | 8725528  | -155993 | 98,2  |
| Оборотні активи        | 12018001 | 19607693 | 12488646 | 470645  | 103,9 |

Аналіз отриманих результатів показує зниження необоротних активів на 3,3 % та збільшення оборотних активів на 3,9 % за досліджуваний термін. Окрім цього, позитивною є тенденція до зниження дебіторської заборгованості підприємству за продукцію, виконані роботи та надані послуги на 208 359 тис. грн., що відповідає зниженню майже на 40 %.

Відповідно до таблиці 2.5, на рисунку 2.5 зображено у динаміці показники активів балансу АТ «Укрзалізниця».

Результати аналізу основних показників фінансових результатів діяльності АТ «Укрзалізниця» за період 2018-2020 рр. представлені у таблиці 2.6.

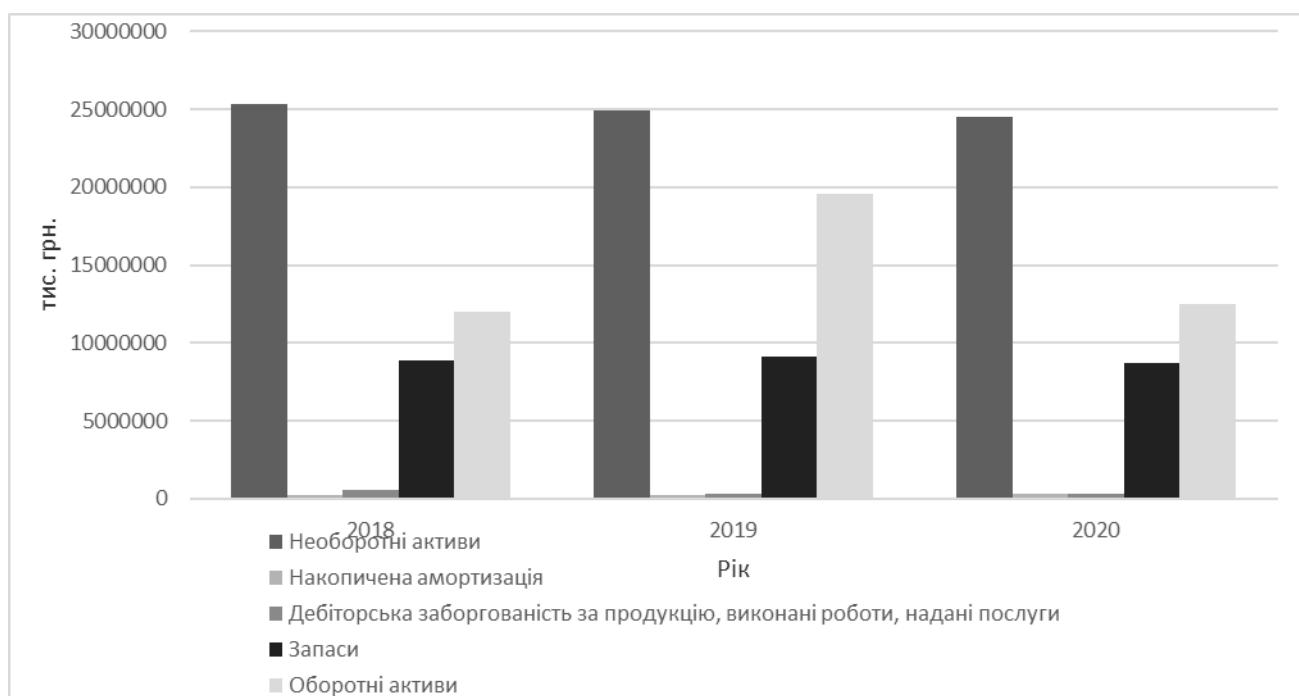


Рисунок 2.5 – Динаміка активів АТ «Укрзалізниця»



Результати аналізу основних показників фінансових результатів діяльності АТ «Укрзалізниця» за період 2018-2020 рр. представлені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз фінансових результатів АТ «Укрзалізниця»

| Показник                                                                         | Чисельне значення за роками,<br>тис. грн. |          |            | Відхилення                              |                                |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------|------------|-----------------------------------------|--------------------------------|
|                                                                                  | 2018                                      | 2019     | 2020       | абсолютне,<br>тис. грн.,<br>(гр.4-гр.2) | відносне,<br>%,<br>(гр.4/гр.2) |
| 1                                                                                | 2                                         | 3        | 4          | 5                                       | 6                              |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, виконаних робіт, наданих послуг) | 83402407                                  | 90352319 | 75291560   | -8110847                                | 90,3                           |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, виконаних робіт, наданих послуг)   | 77104073                                  | 80774665 | 73902120   | -3201953                                | 95,8                           |
| Валовий прибуток                                                                 | 6298334                                   | 9577654  | 1389440    | -4908894                                | 22,1                           |
| Фінансовий результат до оподаткування                                            | 940477                                    | 4863347  | (11934307) | -12874784                               | -1269,0                        |

Отже, аналізуючи дані таблиці 2.6 можна зробити висновки, що в 2018 р. АТ «Укрзалізниця» сформувало обсяг виручки в розмірі 83 402 407 тис. грн. На кінець 2020 р. виручка становить 75 291 560 тис. грн., що на 9,7 % менше показника на початок періоду аналізу. Це вказує на нездатність підприємства діяти в складних економічних умовах, використовувати наявні конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегмента ринку. Це призводить до того, що у підприємства залишається менше фінансових ресурсів для того, щоб покрити постійні і змінні витрати, заохочувати ефективних співробітників, погашати фінансові зобов'язання, вирішувати інші оперативні та стратегічні завдання.

Про зниження ефективності господарських процесів на підприємстві свідчить чистий дохід, який скорочувався більш швидкими темпами (на 9,7 %), ніж собівартість (на 4,15 % за 2018-2020 рр.). Важливо досягати

протилежної ситуації, що дозволить формувати більш відчутний фінансовий результат АТ «Укрзалізниця». Валовий прибуток АТ «Укрзалізниця» знизився на 77,9 % на кінець 2020 р. і становив 1 389 440 тис. грн. у порівнянні з 6 298 334 тис. грн. у 2018 р., що є негативним явищем. Проте, показник залишився додатнім, що свідчить про залишок додаткових фондів, які можуть використовуватися для здійснення управлінських витрат, витрат на збут, фінансових витрат.

Зниження усіх показників фінансового результату підприємства обумовлено зниженням обсягу випуску продукції та надання послуг. Негативний вплив ряду суб'єктивних та об'єктивних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища обумовив зниження фінансового результату до оподаткування на 12 874 784 тис. грн. за аналізований термін часу.

За даними таблиці 2.6 на рисунку 2.6 зображено у динаміці фінансові результати діяльності АТ «Укрзалізниця».

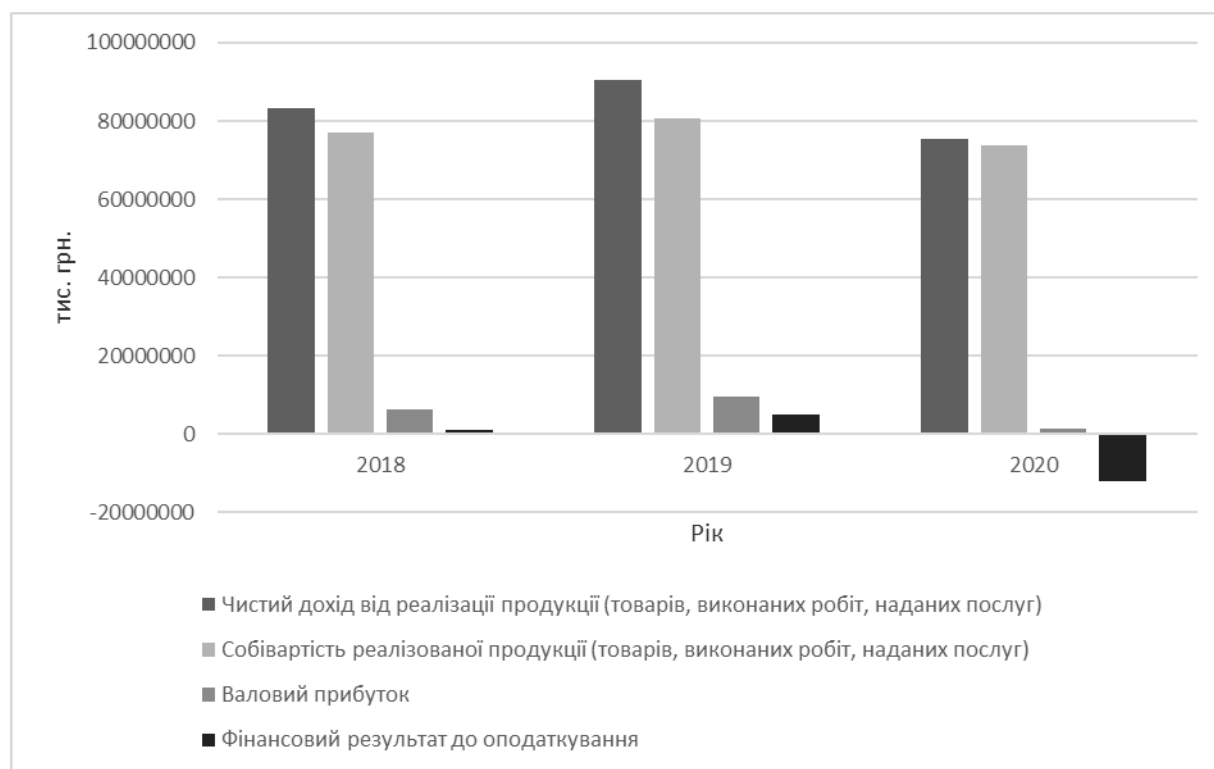


Рисунок 2.6 – Динаміка фінансових результатів АТ «Укрзалізниця»

Результати оцінювання динаміки техніко-економічних показників АТ «Укрзалізниця» наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники використання основних та оборотних засобів АТ «Укрзалізниця»

| Показник                                                    | Чисельне значення за роками,<br>тис. грн. |       |        | Відхилення                          |                                |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------|--------|-------------------------------------|--------------------------------|
|                                                             | 2018                                      | 2019  | 2020   | абсолютне,<br>«+,-»,<br>(гр.4-гр.2) | відносне,<br>%,<br>(гр.4/гр.2) |
| 1                                                           | 2                                         | 3     | 4      | 5                                   | 6                              |
| Коефіцієнт зносу основних засобів                           | 0,6                                       | 0,62  | 0,63   | 0,03                                | 105,0                          |
| Коефіцієнт оновлення основних засобів                       | 0,04                                      | 0,03  | 0,02   | -0,02                               | 50,0                           |
| Оборотність активів, обороти                                | 0,26                                      | 0,34  | 0,29   | 0,03                                | 111,5                          |
| Фондовіддача, обороти                                       | 0,26                                      | 0,49  | 0,42   | 0,16                                | 161,5                          |
| Фондоємність                                                | 3,86                                      | 2,03  | 2,39   | -1,47                               | 61,9                           |
| Коефіцієнт оборотності запасів, обороти                     | 9,26                                      | 8,97  | 8,28   | -0,98                               | 89,4                           |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти | 66,33                                     | 75,02 | 72,69  | 6,36                                | 109,6                          |
| Рентабельність продажів за операційним прибутком, %         | 5,01                                      | 10,12 | -10,95 | -15,96                              | -218,6                         |
| Витрати на гривню продажів, грн.                            | 0,92                                      | 0,89  | 0,98   | 0,06                                | 106,5                          |

Отже, аналізуючи дані таблиці 2.7 можна зробити висновки, що у 2020 р. операційна маржа АТ «Укрзалізниця» мала від’ємний показник на рівні -10,95 %, що є дуже поганим показником. У порівнянні з показником 2018 року знизилась більше ніж на 200 %. Важливо активізувати роботу управлінців для пошуку можливостей відновлення бажаного рівня показника.

Операційна маржа підприємства є індикатором конкурентоспроможності, тому від'ємне значення такого показника говорить про низькоякісні послуги Товариства.

Залучені основні засоби АТ «Укрзалізниця» використовуються в операційному процесі менш інтенсивно, про що свідчить зниження фондовіддачі до 0,42 в 2020 році, у порівнянні з даними 2019 року на рівні 0,49. АТ «Укрзалізниця» має критично низькі значення коефіцієнту зносу у 2018 та 2020 роках. Тобто, керівництво не приділяє належної уваги до оновлення та модернізації основних засобів. Підтвердженням цього виступає коефіцієнт оновлення, який визначає інтенсивність капітальних інвестицій, і знаходиться на критичному рівні. Для покращення свого матеріально-технічного стану, необхідно щорічно оновлювати більшу частину його основних засобів шляхом купівлі основних засобів, модернізації та реконструкції.

Динаміка показників АТ «Укрзалізниця» в 2018-2020 роках показує протилежний нормам результат: зменшення фондовіддачі та зростання фондомісткості, що є вкрай негативною тенденцією. Наразі в 2020 році фондовіддача зменшилася у порівнянні з 2019 роком, але має задовільний рівень у порівнянні з 2018 роком. Фондомісткість зросла у 2020 р. на 17,73 %, однак у періоді 2018-2019 зменшилась більше ніж на 47 %, що є гарним результатом. Динаміка показників використання основних та оборотних засобів представлена на рисунку 2.1.

Аналіз трудових ресурсів та витрат на оплату праці за 2018-2020 роки представлений в таблиці 2.8.

Аналіз середньооблікової чисельності працівників за 2020 рік склала 279 659 осіб. В порівнянні з 2018 роком відбулося збільшення кількості робітників фабрики на 5 тис. осіб (на 2 %). Протягом 2018-2020 років спостерігалася нестабільність динаміки коефіцієнту плинності кадрів, який у 2019 році досяг свого найменшого значення.

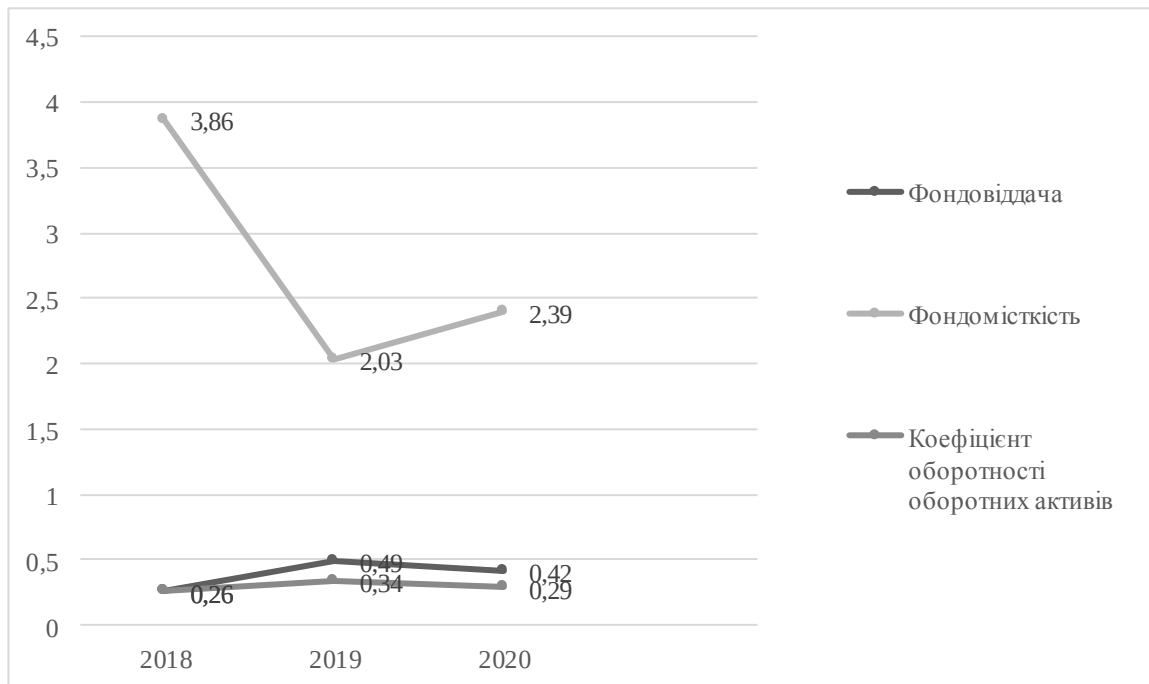


Рисунок 2.7 – Динаміка показників використання основних та оборотних засобів за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.8 – Показники трудових ресурсів і витрат на оплату праці АТ «Укрзалізниця»

| Показник                                         | Чисельне значення за роками |          |          | Відхилення                    |                          |
|--------------------------------------------------|-----------------------------|----------|----------|-------------------------------|--------------------------|
|                                                  | 2018                        | 2019     | 2020     | абсолютне, «+,-», (гр.4-гр.2) | відносне, %, (гр.4/гр.2) |
| 1                                                | 2                           | 3        | 4        | 5                             | 6                        |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб   | 274148                      | 293799   | 279659   | 5511                          | 102,0                    |
| Фонд оплати праці, тис. грн.                     | 22398887                    | 31973995 | 25665850 | 3266963                       | 114,6                    |
| Продуктивність, тис. грн./особу                  | 81,70                       | 108,83   | 91,78    | 10,08                         | 112,3                    |
| Питома вага фонду оплати праці в собівартості, % | 50                          | 50       | 38       | -12                           | 76,0                     |
| Коефіцієнт стабільності персоналу                | 0,9                         | 0,89     | 0,81     | -0,09                         | 90,00                    |
| Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття            | 0,12                        | 0,1      | 0,16     | 0,04                          | 133,33                   |

Продовження таблиці 2.8

|                                 |      |      |      |      |        |
|---------------------------------|------|------|------|------|--------|
| Коефіцієнт обігу за звільненням | 0,13 | 0,15 | 0,19 | 0,06 | 146,15 |
| Коефіцієнт плинності кадрів, %  | 3,3  | 4,2  | 3,5  | 0,2  | 106,06 |

Розмір фонду оплати праці у звітному періоді був нижчим на 14,6 % або 3 266 963 тис. грн. порівняно з 2018 роком, що становить 25 665 850 тис. грн. Питома вага фонду оплати праці в собівартості продукції була незмінною у 2018-2019 рр., але у 2020 році можна спостерігати значне зниження з 50 % до 38 %.

Для оцінки загального фінансового стану підприємства розраховано показники ліквідності та фінансової стійкості Отримані дані подано в таблицях 2.9-2.10.

Таблиця 2.9 – Показники ліквідності АТ «Укрзалізниця» за 2018-2020 рр.

| Показники                         | Чисельне значення за роками |      |      | Відхилення                          |                                |
|-----------------------------------|-----------------------------|------|------|-------------------------------------|--------------------------------|
|                                   | 2018                        | 2019 | 2020 | абсолютне,<br>«+,-»,<br>(гр.4-гр.2) | відносне,<br>%,<br>(гр.4/гр.2) |
| 1                                 | 2                           | 3    | 4    | 5                                   | 6                              |
| Коефіцієнт покриття               | 0,38                        | 0,68 | 0,42 | 0,04                                | 110,5                          |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності    | 0,1                         | 0,37 | 0,13 | 0,03                                | 130,0                          |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,04                        | 0,24 | 0,08 | 0,04                                | 200,0                          |

На рисунку 2.8 Зображено динаміку показників ліквідності АТ «Укрзалізниця» у 2018-2020 роках.

Аналіз динаміки показників ліквідності показав недовостанню кількість оборотних коштів задля покриття своїх зобов'язань У випадку з АТ

«Укрзалізниця» ліквідність має незадовільний стан. Всі показники є нижчими за норму. Невідповідність нормам означає, що потреба в коштах перевищує їх надходження. Аналізуючи отримані результати, можна вважати, що АТ «Укрзалізниця» не здатне своєчасно та в повному обсязі покрити свої короткострокові зобов'язання.

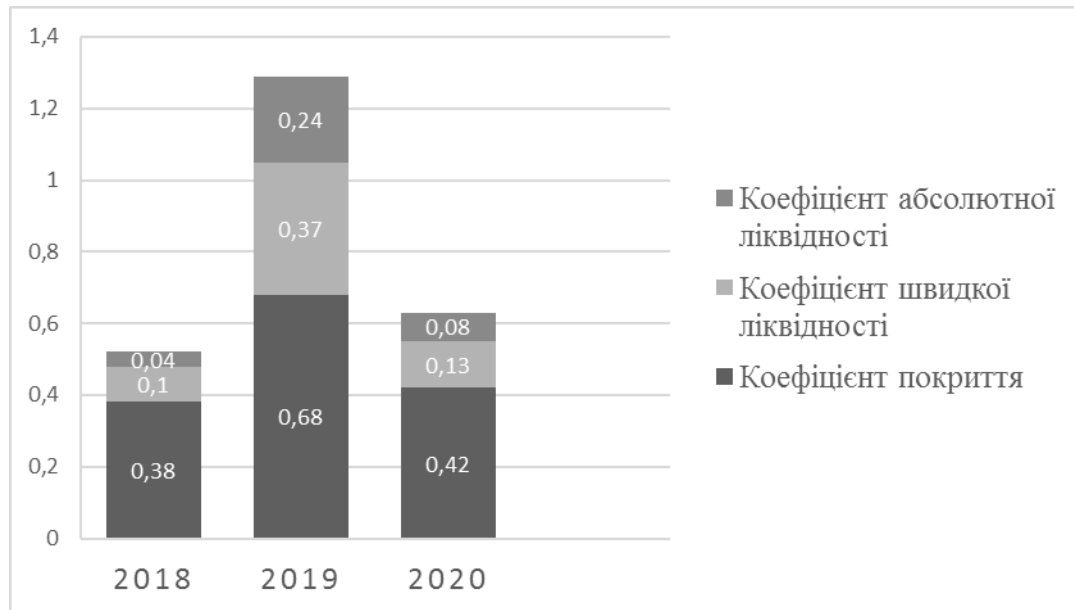


Рисунок 2.8 – Динаміка показників ліквідності за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.10 – Показники фінансової стійкості АТ «Укрзалізниця» за 2018-2020 рр.

| Показники                                | Чисельне значення за роками |      |      | Відхилення 2020 р. до 2018 р. |                          |
|------------------------------------------|-----------------------------|------|------|-------------------------------|--------------------------|
|                                          | 2018                        | 2019 | 2020 | абсолютне, «+,-», (гр.4-гр.2) | відносне, %, (гр.4/гр.2) |
| 1                                        | 2                           | 3    | 4    | 5                             | 6                        |
| Коефіцієнт платоспроможності (автономії) | 0,79                        | 0,79 | 0,77 | -0,02                         | 97,5                     |
| Коефіцієнт фінансової залежності         | 1,26                        | 1,27 | 1,29 | 0,03                          | 102,4                    |

Продовження таблиці 2.10

| 1                                                      | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     |
|--------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу              | -0,21 | -0,18 | -0,23 | -0,02 | 109,5 |
| Коефіцієнт фінансового левериджу                       | 0,26  | 0,27  | 0,29  | 0,03  | 111,5 |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними запасами | -4,88 | -4,12 | -5,24 | -0,36 | 107,4 |

Згідно з рисунком 2.9, динаміка коефіцієнту платоспроможності (автономії) показує частку коштів, вкладених власниками підприємства в загальну вартість майна. Даний коефіцієнт має тенденцію до зниження, що означає не спроможність підприємства із власних джерел покрити всі зобов'язання.

Для підприємства вкрай важливо мати можливість формувати необхідні запаси матеріальних ресурсів, які потім використовуються у виробничому процесі і процесі надання послуг. Якщо виникають перебої з поставками, то це загрожує як виконанню виробничої програми, так і іміджу підприємства. Низьке значення показника забезпечення запасів власними обіговими коштами говорить про те, що ризик виникнення таких перебоїв є відчутним.

Для підприємства вкрай важливо мати можливість формувати необхідні запаси матеріальних ресурсів, які потім використовуються у виробничому процесі і процесі надання послуг. Якщо виникають перебої з поставками, то це загрожує як виконанню виробничої програми, так і іміджу підприємства. Низьке значення показника забезпечення запасів власними обіговими коштами говорить про те, що ризик виникнення таких перебоїв є відчутним. Крім цього, спостерігається підвищення ризику формування недостатнього запасу матеріалів, сировини та інших ресурсів протягом



періоду 2018-2020 рр., що може придо тимчасової зупинки операційної діяльності АТ «Укрзалізниця». Про це говорить зниження частки власних обігових коштів в запасах на 27,2 %. Окрім цього, власні обігові кошти характеризуються низьким рівнем маневреності, що відображає відповідний коефіцієнт своїм зниженням на 27,8 % у 2020 році у порівнянні показником 2019 р. і є недостатнім. Виходячи з такої логіки, показник фінансового левериджу і фінансової залежності АТ «Укрзалізниця» також знаходиться в нормативних межах і фіксує низьку залежність від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів.

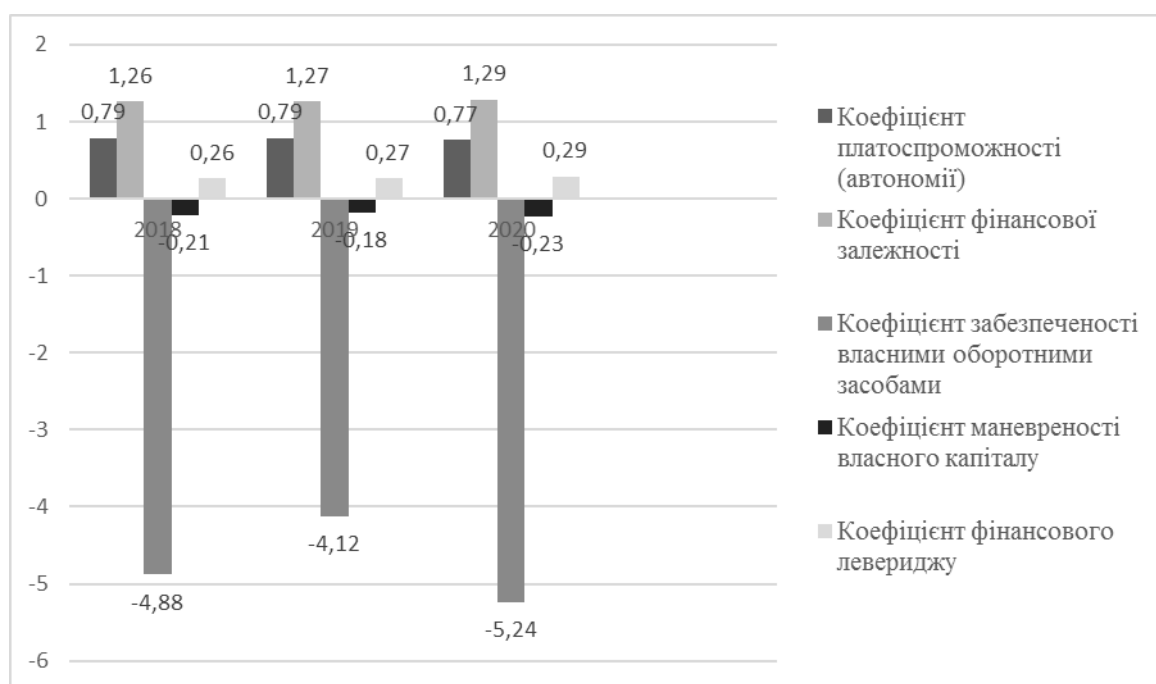


Рисунок 2.9 – Динаміка показників фінансової стійкості за 2018-2020 рр.

Таким чином, результати проведеного аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємства АТ «Укрзалізниця» наглядно демонструють в основному негативну динаміку змін з часом. Доцільно і надалі стежити за дотриманням прийнятного співвідношення між власним капіталом і позиковими засобами, що дозволяє отримати кращу оцінку кредитоспроможності, а значить і скоротити витрати, пов'язані із залученням додаткових фінансових ресурсів на платній основі.

## 2.4 SWOT – аналіз ринку залізничних перевезень України

Геополітичне положення України формує її сильний транзитний та експортно-імпортний потенціал, який при раціональному застосуванні, може стати пріоритетним напрямком розвитку національного господарства. Внаслідок економічної кризи в країні та пандемії Covid-19 стан галузі залізничного транспорту та фінансовий стан АТ «Укрзалізниця» значно погіршився [59].

Наразі є актуальним та своєчасним виокремлення переваг та проблем щодо розвитку вантажних та пасажирських перевезень, з метою забезпечення більш високого рівня конкурентоспроможності цієї галузі у теперішні часи. Для цього потрібні не тільки широкомасштабні дослідження факторів впливу та недоліків здійснення роботи на залізничному транспорті, але і обґрунтовані рекомендації здійснення удосконалення функціонування залізничних перевезень з застосуванням передових технологій менеджменту, маркетингу, інвестиційної та інноваційної діяльності тощо [59].

Для детальнішої оцінки ситуації на ринку залізничного транспорту необхідно виділити найбільш суттєві проблеми та переваги за допомогою SWOT– аналізу. Завдяки SWOT– аналізу було визначено слабкі та сильні сторони внутрішнього середовища (таблиця 2.11) [59, 60].

Таблиця 2.11 – Визначення сильних та слабких сторін ринку залізничних перевезень України

| Параметр оцінки               | Сильні сторони                                                                                | Слабкі сторони                                                                                                      |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                             | 2                                                                                             | 3                                                                                                                   |
| Стан навколишнього середовища | менший шкідливий вплив на стан навколишнього середовища порівняно з автомобільним транспортом | нездатність зменшення забруднення навколишнього середовища через відсутність розвитку орієнтованих на це технологій |

Продовження таблиці 2.11

| 1                              | 2                                                                                                                                                                                                                                                | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Організація                    | правова база транспортної системи країни, на ряду з вантажними перевезеннями, встановлена рядом законів та Статутом залізниць України; структура промисловості, залежна від використання залізничного транспорту                                 | недосконала законодавча база; внутрішній і зовнішній опір з реалізації ефективних політик та проведення структурних реформ                                                                                                                                                                                            |
| Економічний розвиток           | вільне ціноутворення на послуги користування власними вагонами перевізника; національний лідер у квазімонополістичній структурі залізничних перевезень та на ринку логістики                                                                     | відсутність орієнтованого на ринок державного регулювання залізничних перевезень; значний рівень корупційних ризиків та відсутність можливості залучення приватних інвестицій через законодавчі обмеження, високі політичні та фінансово-економічні ризики;                                                           |
| Технологічний розвиток         | назріваюча перспектива запровадження нових транспортно-логістичних послуг; розвинена мережа залізничних колій, яка охоплює всю країну; власні потужності для виробництва, ремонту та модернізації рухомого складу; велика пропускна спроможність | відсутність достатнього обсягу коштів, у тому числі коштів інвесторів, та належної державної підтримки для оновлення основних фондів і реалізації пріоритетних інвестиційних проектів; незадовільний рівень енергоефективності; високий рівень зношеності основних фондів та недостатній рівень інвестицій у минулому |
| Ринок праці та соціальна сфера | містоутворююче підприємство в багатьох регіонах високий рівень накопиченої професійної компетенції                                                                                                                                               | недостатність висококваліфікованих кадрів через незадовільний рівень оплати праці значна кількість адміністративного персоналу                                                                                                                                                                                        |

Перелічені проблеми формують тільки внутрішні фактори, які перешкоджають економічному та соціальному розвитку національного господарства. В умовах європейської інтеграції до них додаються і зовнішні фактори. Найважливіші можливості та загрози зовнішнього середовища ринку залізничного транспорту наведено таблиця 2.12 [60].

Таблиця 2.12 – Визначення можливостей і загроз на ринку перевезень залізничного транспорту України

| Параметри оцінки     | Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                    | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Геополітичні фактори | великий попит на пасажирські залізничні перевезення за рахунок великої щільності населення та незадовільного стану автомобільних доріг;<br>збільшення попиту на міжнародні перевезення в напрямку ЄС;<br>збільшення обсягів торгівлі з ЄС                                                                                        | політична криза;<br>політичний вплив на прийняття рішень щодо організації збиткових пасажирських перевезень;<br>втручання політичних, інтересів при розгляді питання оптимізації залізничної інфраструктури;<br>відтік персоналу у зв'язку зі збільшенням можливостей працевлаштування у країнах ЄС               |
| Економічні фактори   | перевищення попиту на ринку залізничних послуг над пропозицією;<br>участь держави та місцевих органів влади у фінансуванні оновлення пасажирського рухомого складу;<br>запровадження системи тарифікації послуг на доступ до залізничної інфраструктури, яка забезпечує покриття витрат на її утримання, відновлення та розвиток | економічна криза;<br>пандемія Covid-19;<br>падіння загального попиту на високодохідні транзитні перевезення;<br>фактичне монопольне становище деяких постачальників продукції, яка використовується залізницею, неефективний механізм тарифоутворення в умовах високої інфляції та знецінення національної валюти |
| Технологічні фактори | збільшення урожайності та перспективи збільшення обсягів виробництва металургійної галузі;<br>збільшення потреби у перевезеннях матеріально-сировинної галузі України;                                                                                                                                                           | ризики аварій і техногенних катастроф внаслідок високого зношення основних фондів;<br>збільшення конкурентних переваг перевезень автомобільним, річковим та авіаційним транспортом                                                                                                                                |

Співставлення сильних і слабких сторін діяльності залізниці з зовнішніми можливостями і загрозами побудовано в матриці SWOT – аналізу (таблиця 2.13). За допомогою розробки цієї матриці, як інструменту стратегічного управління, виокремлено головні властивості функціонування залізничних перевезень, щоб в подальшому удосконалити їх роботу, тим самим підвищити ефективність та доходність залізничної галузі.

Таблиця 2.13 – Матриця SWOT-аналізу ринку залізничних перевезень України

| Показник співставлення                                                                                                                                                                                | Можливості:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Загрози:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                       | 1. Збільшення попиту на ринку залізничних послуг та збільшення обсягів торгівлі з ЄС<br>2. Участь держави та місцевих органів влади у фінансуванні оновлення пасажирського рухомого складу<br>3. Новітні технології, завдяки яким формується сильний транзитний та експортно-імпортний потенціал вантажів                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 1. Політична та економічна криза в країні<br>2. Немоżliвість виходу на нові ринки та залучення додаткових обсягів перевезення, у т.ч. транзитних вантажів<br>3. Підвищення ризику аварій внаслідок високого зношення основних фондів                                                                                                                                                                                                   |
| 1                                                                                                                                                                                                     | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Сильні сторони:</b><br>1. Провідна позиція на ринку вантажних перевезень<br>2. Кваліфікаційна робоча сила<br>3. Стан розвитку мережі залізничних колій, що дозволяє охопити територію всієї країни | <b>Використання сильних сторін для реалізації можливостей:</b><br>1. Провідна позиція на ринку вантажних перевезень дозволить розширити географію свого експортно-імпортного потенціалу, що призведе до збільшення обсягів торгівлі з країнами ЄС<br>2. Наявність кваліфікаційної робочої сили сприяє вдосконаленню технічно-виробничого процесу роботи вантажних перевезень з метою збільшення їх пропускної спроможності.<br>3. Добрий рівень розвитку мережі залізничних колій, що охоплює всю країну, дозволяє формувати більш сильний транзитний та експортно-імпортний потенціал країни | <b>Використання сильних сторін для подолання загроз:</b><br>1. Провідна позиція на ринку вантажних перевезень дозволить подолати наслідки криз та пандемії з меншими втратами ніж підприємства-конкуренти<br>2. Наявність кваліфікаційної робочої сили є передумовою зменшення ризиків аварій та катастроф<br>3. Сучасний стан розвитку мережі залізничних колій при подальшому покращенні та розширенні допоможе виходу на нові ринки |
| <b>Слабкі сторони:</b><br>1. Високий рівень зношеності основних фондів та недостатній рівень інвестицій у минулому                                                                                    | <b>Можливості для подолання слабких сторін:</b><br>1. Участь держави та місцевих органів влади у фінансуванні оновлення пасажирського рухомого складу дозволить збільшити рівень інвестицій                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Загрози прояву слабких сторін:</b><br>1. Пандемія COVID-19, а також економічна криза посилює погіршення стану іноземного інвестування галузі залізничного транспорту країни                                                                                                                                                                                                                                                         |

Продовження таблиці 2.13

| 1                                                                                                                                                                                     | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 3                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Слабкі сторони:<br>2. Відсутність достатнього обсягу коштів, у тому числі коштів інвесторів<br>3. Відсутність розвитку технологій щодо зменшення забруднення навколишнього середовища | Можливості для подолання слабких сторін:<br>2. Збільшення попиту на ринку залізничних послуг та збільшення обсягів торгівлі з ЄС дозволить збільшити фінансування з боку іноземних інвесторів<br>3. Розвиток та впровадження нових технологій, що забезпечать зменшення забруднення навколишнього середовища | Загрози прояву слабких сторін:<br>2. Високий рівень зношеності основних фондів спричиняють неможливість збільшення обсягів перевезень<br>3. Збільшення кількості аварій та техногенних катастроф спричиняють більше забруднення оточуючого середовища |

Аналіз матриці SWOT-аналізу показав доцільність використання геополітичного положення України та можливостей транспортної інфраструктури для міжнародного транзиту, подолання розглянутих проблем в сфері залізничних перевезень, а саме неперервне та стабільне їх здійснення, удосконалення та впровадження нових технологій, впровадження індивідуального підходу до вантажовідправників, наявність кваліфікаційної робочої сили, що сприяє удосконаленню технічно-виробничому процесу роботи вантажних та пасажирських перевезень, а також гідна оплата праці робітників, дозволить подальший розвиток економіки та сформує перспективне та стабільне функціонування галузі залізничних перевезень.

#### Висновки до другого розділу

Залізничний транспорт є незаперечним лідером на транспортно-логістичному ринку України, де забезпечує основну частку вантажних та пасажирських перевезень, котрі здійснюються усіма видами транспорту. За обсягами вантажних перевезень українська залізниця посідає четверте місце

на Євразійському континенті, поступаючись лише залізницям Китаю, Росії та Індії.

Акціонерне товариство «Українська залізниця» є національним перевізником вантажів та пасажирів. Метою діяльності товариства є задоволення потреб у безпечних та якісних залізничних перевезеннях, забезпечення ефективного функціонування та розвитку залізничного транспорту, створення умов для підвищення конкурентоспроможності галузі тощо. До сфери Укрзалізниці наразі входять Донецька, Львівська, Одеська, Південна, Південно-Західна та Придніпровська залізниці, а також інші підприємства та організації єдиного виробничо-технологічного комплексу, що забезпечують перевезення вантажів і пасажирів.

Основними напрямками діяльності АТ «Українська залізниця» є надання послуг з перевезення пасажирів, вантажів, зокрема небезпечних вантажів, багажу, вантажобагажу і пошти залізничним транспортом у внутрішньому та міжнародному сполученні тощо.

Аналіз фінансово-економічного стану АТ «Укрзалізниця» показав зниження багатьох важливих для нормального функціонування підприємства показників, зокрема через наслідки пандемії COVID-19.

Аналіз матриці SWOT-аналізу показав доцільність використання геополітичного положення України та можливостей транспортної інфраструктури для міжнародного транзиту, подолання розглянутих проблем в сфері залізничних перевезень, а саме неперервне та стабільне їх здійснення, удосконалення та впровадження нових технологій, впровадження індивідуального підходу до вантажовідправників, наявність кваліфікаційної робочої сили, що сприяє удосконаленню технічно-виробничому процесу роботи вантажних та пасажирських перевезень, а також гідна оплата праці робітників, дозволить подальший розвиток економіки та сформує перспективне та стабільне функціонування галузі залізничних перевезень.

### **3 НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНКИ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ПАРАМЕТРУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **3.1 Характеристика етапів оцінки трудового потенціалу як компоненту економічного потенціалів АТ «Укрзалізниця»**

У сучасних умовах господарювання досягнення підприємством або галуззю конкурентних переваг у ринковому середовищі в значній мірі залежить від ефективності управління економічним потенціалом та його розвитком. Залізничний транспорт України, як стратегічна галузь національної економіки, володіє значним економічним потенціалом, від ефективності управління яким залежить розвиток транспортної галузі й української економіки в цілому [61].

Процес управління трудовим потенціалом містить ряд упорядкованих етапів, одним із яких є етап його оцінки. Як було зазначено раніше, процес управління трудовим потенціалом нерозривно пов'язаний з управлінням розвитком економічного потенціалу підприємства. Тож необхідно розглядати оцінку трудового потенціалу як структурного елементу економічного потенціалу. Оцінка економічного потенціалу підприємства – це є складним процесом, який включає в собі декілька етапів та деяку діяльність для попередньої підготовки. Схема оцінки включає вісім етапів, що дозволяють визначити інтегральний показник оцінки економічного потенціалу АТ «Укрзалізниця», провести аналіз його стану та зробити висновки щодо подальшого управління економічного потенціалу у нестабільному зовнішньому середовищі. На рисунку 3.1 наведено схему оцінки трудового потенціалу [61]. Розглянемо розроблену схему процедури оцінки трудового потенціалу, як структурної складової економічного потенціалу АТ «Укрзалізниця».



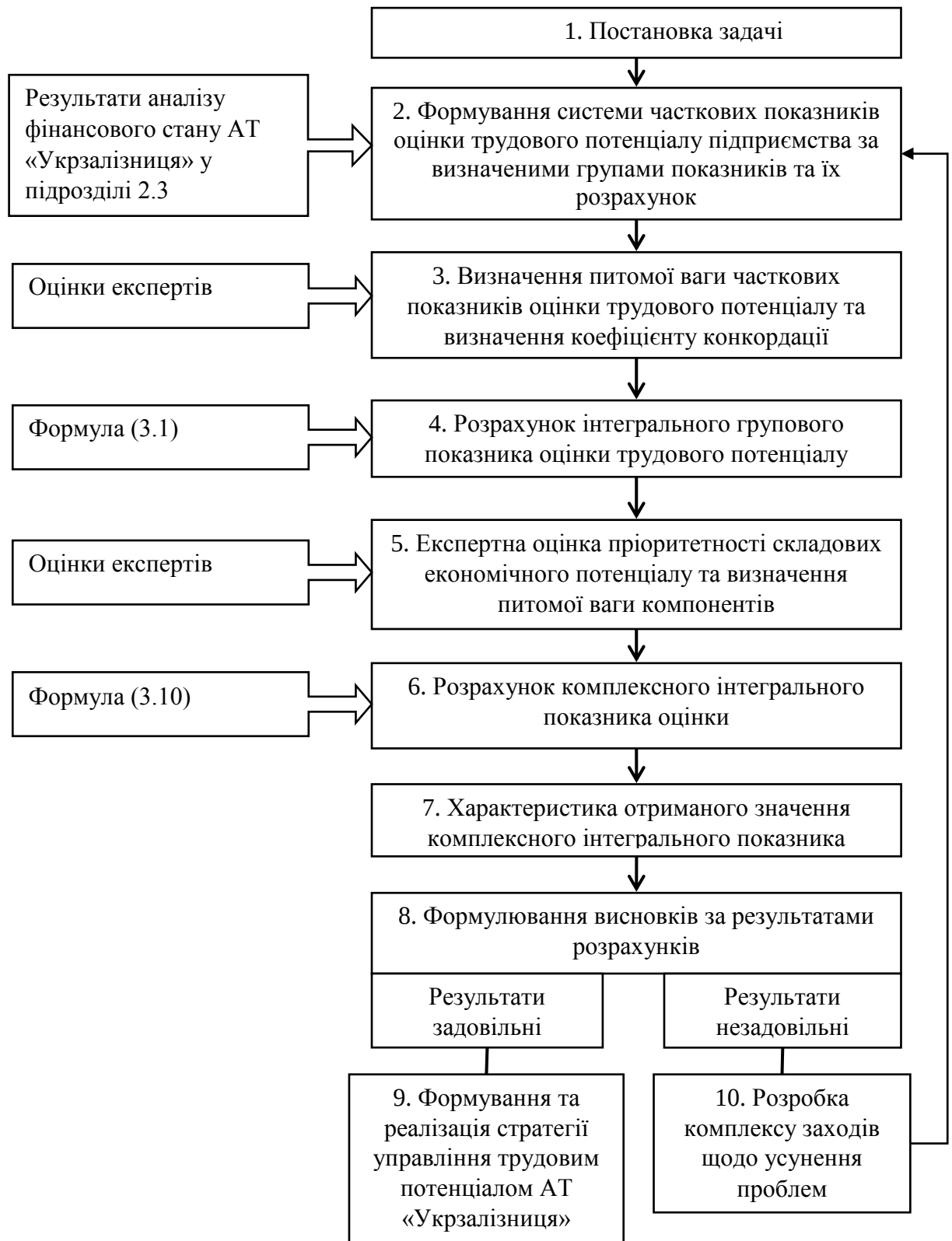


Рисунок 3.1 – Схема процедури оцінки трудового потенціалу як структурної складової економічного потенціалу АТ «Укрзалізниця»

На першому етапі відбувається постановка задачі щодо оцінки як трудового, так і економічного потенціалу АТ «Укрзалізниця». Керівництво вирішує, з якою метою ставиться задача оцінювання трудового та економічного потенціалів залізничного транспорту та які управлінські рішення мають бути здійснено на основі цієї оцінки.

На другому етапі формується система часткових показників, що найбільшою мірою будуть характеризувати трудовий та економічний потенціали залізничного транспорту у складі виробничо-технологічного та фінансового потенціалів та відбувається їхній розрахунок. Перш за все, для оцінки трудового потенціалу АТ «Укрзалізниця» необхідно визначити його основні структурні елементи, за якими буде проводитись оцінка. Для підприємств залізничної галузі, крім оцінки трудового потенціалу, вважається за доцільне оцінити ще такі потенціали як фінансовий та виробничо-технологічний.

Кожний елемент потенціалу має чинники впливу на нього. Дані часткові показники поділяються на чинники-стимулятори, які сприяють розвитку потенціалу, та чинники-дестимулятори, що гальмують розвиток. Класифікацію окремих ключових чинників стимуляторів та дестимуляторів наведено у таблиці 3.1 [62].

Таблиця 3.1 – Класифікація ключових чинників стимуляторів успіху та дестимуляторів у галузі

| Елемент потенціалу | Чинник-стимулятор                                | Чинник-дестимулятор             |
|--------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------|
| 1                  | 2                                                | 3                               |
| Трудовий           | Коефіцієнт стабільності персоналу                | Коефіцієнт плинності кадрів     |
|                    | Рівень кваліфікації персоналу                    | Коефіцієнт обігу за звільненням |
|                    | Коефіцієнт забезпеченості кадрами                | -                               |
|                    | Продуктивність праці (виробіток, трудомісткість) | -                               |
|                    | Досвід роботи за фахом                           | -                               |
|                    | Стаж роботи за фахом                             | -                               |

Продовження таблиці 3.1

| 1                       | 2                                                     | 3                                                     |
|-------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Виробничо-технологічний | Фондовіддача                                          | Фондомісткість                                        |
|                         | Фондоозброєність                                      | Коефіцієнт зносу основних засобів -                   |
|                         | Коефіцієнт оборотності запасів                        | -                                                     |
|                         | Коефіцієнт забезпеченості паливом                     | -                                                     |
|                         | Коефіцієнт мобільності активів                        | -                                                     |
|                         | Коефіцієнт оновлення рухомого складу                  | -                                                     |
| Фінансово-інвестиційний | Коефіцієнт абсолютної ліквідності                     | Коефіцієнт фінансового ризику (фінансового левириджу) |
|                         | Коефіцієнт проміжної ліквідності                      | Коефіцієнт незалежності                               |
|                         | Коефіцієнт поточної ліквідності                       | -                                                     |
|                         | Коефіцієнт платоспроможності (автономії)              | -                                                     |
|                         | Коефіцієнт забезпеченості власними обіговими засобами | -                                                     |
|                         | Коефіцієнт маневреності власного капіталу             | -                                                     |
|                         | Коефіцієнт обіговості активів                         | -                                                     |
|                         | Коефіцієнт обіговості кредиторської заборгованості    | -                                                     |
|                         | Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості     | -                                                     |
|                         | Коефіцієнт рентабельності активів                     | -                                                     |

Необхідно зазначити, що чим вище значення чинника-стимулятора, тим більший позитивний ефект він спричиняє на розвиток потенціалу залізничної галузі, водночас високі значення показників-дестимуляторів говорять про значний негативний вплив, який пригнічує стан потенціалу.

На третьому етапі відбувається формування групи експертів, на основі думок яких визначаються коефіцієнти значущості часткових показників оцінки економічного потенціалу. Окрім цього, розраховується коефіцієнт конкордації, як міри погодженості думок експертів. Якщо розрахункове значення  $W > 0,5$ , то їх оцінки можна вважати узгодженими.

На четвертому етапі розраховуються інтегральні групові показники для оцінки трудового та фінансової і виробничої складових економічного потенціалу.

На п'ятому етапі відбувається оцінка значущості складових економічного потенціалу (у тому числі і трудової) методом експертних оцінок та визначається питома вага виробничо-технологічного, трудового та фінансового компонентів економічного потенціалу.

На шостому етапі відбувається розрахунок комплексного інтегрального показника оцінки економічного потенціалу за трьома складовими з урахуванням їхніх коефіцієнтів значущості як середньгеометричного добутків інтегральних групових показників на їх питому вагу.

На сьомому етапі відбувається аналіз отриманого значення комплексного інтегрального показника оцінки економічного потенціалу за шкалою Харрінгтона. Керівництво підприємства за допомогою даної шкали має можливість інтерпретувати отримане значення комплексного інтегрального показника оцінки економічного потенціалу та приймати на його основі управлінські рішення.

Завершальним етапом є формування висновків щодо стану АТ «Укрзалізниця», його трудового та економічного потенціалів, зазначаються основні проблеми, що потребують вирішення та приймається рішення про розробку стратегії управління підприємством.

### 3.2 Математична модель оцінки трудового потенціалу, як важливої складової економічного потенціалу АТ «Укрзалізниця»

Для оцінки трудового потенціалу як складової економічного потенціалу використовується інтегральний груповий показник оцінки

трудового потенціалу  $IIA_{LPE}$  (*integral indicator for assessing labor potential of the enterprise*), який розраховується за формулою:

$$IIA_{LPE} = \sqrt[l]{\prod_{i=1}^m \left| p_i \left( 1 + \frac{\Delta k_i}{k_i^t} \right) \right| \times \prod_{j=1}^n \left| p_j \left( 1 + \frac{\Delta k_j}{k_j^t} \right) \right|} \quad (3.1)$$

де  $\Delta k_i, \Delta k_j$  – абсолютне відхилення значень  $i$ -их часткових показників-стимуляторів та  $j$ -их часткових показників-дестимуляторів трудового потенціалу;  $i = (\overline{1, n}), i = (\overline{1, m})$ ;

$n$  – кількість часткових показників-стимуляторів трудового потенціалу, що оцінюються;

$m$  – кількість часткових показників-дестимуляторів трудового потенціалу, що оцінюються;

$l$  – загальна кількість оцінних часткових показників трудового потенціалу;  $l = m + n$ ;

$$\Delta k_i = k_i^t - k_i^{t-1}, \quad (3.2)$$

де  $k_i^t, k_i^{t-1}$  – значення  $i$ -их часткових показників-стимуляторів трудового потенціалу за  $t$ -ий та  $(t-1)$ -ий періоди часу відповідно;

$$\Delta k_j = k_j^t - k_j^{t-1}, \quad (3.3)$$

де  $k_j^t, k_j^{t-1}$  – значення  $j$ -их часткових показників-дестимуляторів трудового потенціалу за  $t$ -ий та  $(t-1)$ -ий періоди часу відповідно;

$p_i, p_j$  – експертні оцінки рівня значущості  $i$ -го та  $j$ -го часткових показників оцінки трудового потенціалу, відповідно  $p_i + p_j = 1$ .

Для оцінки загального економічного потенціалу АТ «Укрзалізниця» використано економіко-математичну модель, основою якої є розрахунок комплексного інтегрального показника економічного потенціалу  $IIA_{EPE}$  (integral indicator for assessing economic potential of the enterprise) [63]. Її застосування базується на розрахунку групових інтегральних показників за кожним з трьох складових економічного потенціалу акціонерного товариства (згідно з таблицею 3.1) з визначенням рівня їх значущості. Основою для розрахунку кожного окремого групового інтегрального показника є дані фінансової звітності АТ «Укрзалізниця» та результати аналізу фінансово-економічного стану компанії.

Однією зі складових комплексного інтегрального показника оцінки економічного потенціалу було обрано інтегральний груповий показник оцінки фінансового потенціалу  $IIA_{FPE}$  (integral indicator for assessing financial potential of the enterprise), розраховується за формулою:

$$IIA_{FPE} = \sqrt[s]{\prod_{d=1}^b \left| p_d \left( 1 + \frac{\Delta k_d}{k_d^t} \right) \right| \times \prod_{q=1}^g \left| p_q \left( 1 + \frac{\Delta k_q}{k_q^t} \right) \right|}, \quad (3.4)$$

де  $\Delta k_d$ ,  $\Delta k_q$  – абсолютне відхилення значень  $d$ -их часткових показників-стимуляторів та  $q$ -их часткових показників-дестимуляторів фінансового потенціалу;  $d = (\overline{1, b})$ ,  $q = (\overline{1, g})$ ;

$d$  – кількість часткових показників-стимуляторів фінансового потенціалу, що оцінюються;

$q$  – кількість часткових показників-дестимуляторів фінансового потенціалу, що оцінюються;

$s$  – загальна кількість оцінних часткових показників фінансового потенціалу;  $s = b + g$ ;

$$\Delta k_d = k_d^t - k_d^{t-1}, \quad (3.5)$$

де  $k_d^t, k_d^{t-1}$  – значення  $d$ -их часткових показників-стимуляторів фінансового потенціалу за  $t$ -ий та  $(t-1)$ -ий періоди часу відповідно;

$$\Delta k_q = k_q^t - k_q^{t-1}, \quad (3.6)$$

де  $k_q^t, k_q^{t-1}$  – значення  $q$ -их часткових показників-дестимуляторів фінансового потенціалу за  $t$ -ий та  $(t-1)$ -ий періоди часу відповідно;

$p_d, p_q$  – експертні оцінки рівня значущості  $d$ -го та  $q$ -го часткових показників оцінки фінансового потенціалу, відповідно  $p_d + p_q = 1$ .

Іншою складовою комплексного інтегрального показника оцінки економічного потенціалу було обрано інтегральний груповий показник оцінки виробничо-технологічного потенціалу  $IIA_{PPE}$  (*integral indicator for assessing production potential of the enterprise*), розраховується за формулою:

$$IIA_{PPE} = \sqrt[z]{\prod_{r=1}^f \left| p_r \left( 1 + \frac{\Delta k_r}{k_r^t} \right) \right| \times \prod_{v=1}^u \left| p_v \left( 1 + \frac{\Delta k_v}{k_v^t} \right) \right|}, \quad (3.7)$$

де  $\Delta k_r, \Delta k_v$  – абсолютне відхилення значень  $r$ -их часткових показників-стимуляторів та  $v$ -их часткових показників-дестимуляторів виробничо-технологічного потенціалу;  $r = (\overline{1, f}), v = (\overline{1, u})$ ;

$r$  – кількість часткових показників-стимуляторів виробничо-технологічного потенціалу, що оцінюються;

$v$  – кількість часткових показників-дестимуляторів виробничо-технологічного потенціалу, що оцінюються;

$s$  – загальна кількість оцінних часткових показників виробничо-технологічного потенціалу;  $z = f + u$ ;

$$\Delta k_r = k_r^t - k_r^{t-1}, \quad (3.8)$$

де  $k_r^t, k_r^{t-1}$  – значення  $r$ -их часткових показників-стимуляторів виробничо-технологічного потенціалу за  $t$ -ий та  $(t-1)$ -ий періоди часу відповідно;

$$\Delta k_v = k_v^t - k_v^{t-1}, \quad (3.9)$$

де  $k_v^t, k_v^{t-1}$  – значення  $v$ -их часткових показників-дестимуляторів виробничо-технологічного потенціалу за  $t$ -ий та  $(t-1)$ -ий періоди часу відповідно;

$p_r, p_v$  – експертні оцінки рівня значущості  $r$ -го та  $v$ -го часткових показників оцінки виробничо-технологічного потенціалу, відповідно  $p_r + p_v = 1$ .

Формула розрахунку комплексного інтегрального показника оцінки економічного потенціалу має вигляд:

$$IIA_{\text{EFE}} = \prod_{i=1}^n w_i \times IIA_i \rightarrow \max, \quad (3.10)$$

де  $IIA_i$  – значення  $i$ -го групового інтегрального показника оцінки економічного потенціалу (*integral indicator for assessing i-potential of the enterprise*),  $i = (\overline{1, n})$ ;

$n$  – це кількість групових інтегральних показників оцінки економічного потенціалу,  $n = 3$ ;

$w_i$  – експертні оцінки коефіцієнтів значущості  $i$ -го групового інтегрального показника оцінки економічного потенціалу підприємства;  $\sum_{i=1}^n w_i = 1$ .

Після оцінки комплексного інтегрального показника економічного потенціалу підприємства відбувається інтерпретація значення за допомогою шкали Харрінгтона, що наведена у таблиці 3.2. Шкала Харрінгтона – це



багатоінтервальна вербально-числова шкала, що складається з п'яти інтервалів оцінки.

Таблиця 3.2 – Шкала Харрінгтона для визначення рівня економічного потенціалу

| Рівень економічного потенціалу | Числове значення показника    |
|--------------------------------|-------------------------------|
| 1                              | 2                             |
| Дуже високий                   | $0,8 < \text{ІА ЕРЕ} < 1,0$   |
| Високий                        | $0,63 < \text{ІА ЕРЕ} < 0,8$  |
| Середній                       | $0,37 < \text{ІА ЕРЕ} < 0,63$ |
| Низький                        | $0,2 < \text{ІА ЕРЕ} < 0,37$  |
| Дуже низький                   | $0 < \text{ІА ЕРЕ} < 0,2$     |

Таким чином, вищенаведена авторська методика оцінювання рівня розвитку економічного потенціалу дає змогу отримувати більш адекватні оцінки завдяки застосуванню методики експертних оцінок для визначення питомої ваги кожного виду ресурсів і застосуванню шкали Харрінгтона з метою інтерпретації отримуваних значень інтегрального показника оцінки.

### 3.3 Порівняльний аналіз отриманих результатів

Для розрахунку інтегрального показника оцінки трудового та у цілому економічного потенціалу АТ «Укрзалізниця» були взяті дані фінансової звітності за 2019 та 2020 роки та окремі розрахункові коефіцієнти, що опис яких представлено у підрозділі 2.2.

У роботі для виконання розрахунків було обрано Microsoft Excel – табличний процесор, що є програмою, яка створена для роботи з електронними таблицями та економічними даними та розроблена корпорацією Microsoft.

Головною метою оцінки трудового потенціалу та інших складових економічного потенціалу є оцінка його загального стану з метою прийняття подальших управлінських рішень.

Далі обирається система часткових показників, що найбільшою мірою будуть характеризувати трудовий та економічний потенціал залізничного транспорту загалом та здійснюється їх розрахунок. Результати розрахунків наведено на рисунках 3.2-3.4.

|   | A                                     | B                 | C    | D          | E            | F                  |
|---|---------------------------------------|-------------------|------|------------|--------------|--------------------|
| 1 | Показник оцінки                       | Значення за роком |      | $\Delta k$ | $\Delta k/k$ | Значення показника |
| 2 |                                       | 2019              | 2020 |            |              |                    |
| 3 | Чинники-стимулятори                   |                   |      |            |              |                    |
| 4 | коефіцієнт стабільності персоналу     | 0,89              | 0,81 | -0,08      | -0,10        | 0,90               |
| 5 | коефіцієнт обороту кадрів з прийняття | 0,1               | 0,16 | 0,06       | 0,38         | 1,38               |
| 6 |                                       |                   |      |            |              |                    |
| 7 | Чинники-дестимулятори                 |                   |      |            |              |                    |
| 8 | коефіцієнт плинності кадрів           | 4,2               | 3,5  | -0,7       | -0,20        | 1,20               |
| 9 | коефіцієнт обігу за звільненням       | 0,15              | 0,19 | 0,04       | 0,21         | 0,79               |

Рисунок 3.2 – Екранна форма документа «Розрахунок часткових показників трудового потенціалу»

|    | A                                                     | B                 | C     | D          | E            | F                  |
|----|-------------------------------------------------------|-------------------|-------|------------|--------------|--------------------|
| 1  | Показник оцінки                                       | Значення за роком |       | $\Delta k$ | $\Delta k/k$ | Значення показника |
| 2  |                                                       | 2019              | 2020  |            |              |                    |
| 3  | Чинники-стимулятори                                   |                   |       |            |              |                    |
| 4  | коефіцієнт поточної ліквідності                       | 0,68              | 0,42  | -0,26      | -0,62        | 0,38               |
| 5  | коефіцієнт проміжної ліквідності                      | 0,37              | 0,13  | -0,24      | -1,85        | -0,85              |
| 6  | коефіцієнт абсолютної ліквідності                     | 0,24              | 0,08  | -0,16      | -2,00        | -1,00              |
| 7  | коефіцієнт платоспроможності (автономії)              | 0,79              | 0,77  | -0,02      | -0,03        | 0,97               |
| 8  | коефіцієнт забезпеченості власними обіговими засобами | -4,12             | -5,24 | -1,12      | 0,21         | 1,21               |
| 9  | коефіцієнт маневреності власного капіталу             | -0,18             | -0,23 | -0,05      | 0,22         | 1,22               |
| 10 | коефіцієнт обіговості активів                         | 0,34              | 0,29  | -0,05      | -0,17        | 0,83               |
| 11 | коефіцієнт обіговості кредиторської заборгованості    | 3,25              | 3,12  | -0,13      | -0,04        | 0,96               |
| 12 | коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості     | 75,02             | 72,69 | -2,33      | -0,03        | 0,97               |
| 13 | коефіцієнт рентабельності активів                     | 0,02              | -0,05 | -0,07      | 1,40         | 2,40               |
| 14 | Чинники-дестимулятори                                 |                   |       |            |              |                    |
| 15 | коефіцієнт фінансового ризику (фінансового левеліджу) | 0,27              | 0,29  | 0,02       | 0,07         | 0,93               |
| 16 | коефіцієнт незалежності                               | 3,5               | 3,4   | -0,1       | -0,03        | 1,03               |

Рисунок 3.3 – Екранна форма документа «Розрахунок часткових показників фінансового потенціалу»

|    | A                                    | B                 | C     | D          | E            | F                  |
|----|--------------------------------------|-------------------|-------|------------|--------------|--------------------|
| 1  | Показник оцінки                      | Значення за роком |       | $\Delta k$ | $\Delta k/k$ | Значення показника |
| 2  |                                      | 2019              | 2020  |            |              |                    |
| 3  | Чинники-стимулятори                  |                   |       |            |              |                    |
| 4  | коефіцієнт оновлення рухомого складу | 0,03              | 0,02  | -0,01      | -0,50        | 0,50               |
| 5  | фондовіддача                         | 0,49              | 0,42  | -0,07      | -0,17        | 0,83               |
| 6  | коефіцієнт оборотності запасів       | 8,97              | 8,28  | -0,69      | -0,08        | 0,92               |
| 7  | коефіцієнт забезпеченості паливом    | -0,99             | -1,95 | -0,96      | 0,49         | 1,49               |
| 8  | коефіцієнт мобільності активів       | 0,08              | 0,05  | -0,03      | -0,60        | 0,40               |
| 9  | Чинники-дестимулятори                |                   |       |            |              |                    |
| 10 | фондомісткість                       | 2,03              | 2,39  | 0,36       | 0,15         | 0,85               |
| 11 | коефіцієнт зносу основних засобів    | 0,62              | 0,63  | 0,01       | 0,02         | 0,98               |

Рисунок 3.4 – Екранна форма документа «Розрахунок часткових показників виробничо-технологічного потенціалу»

Після розрахунку часткових показників оцінки формується група експертів у складі 7 фахівців, які орієнтуються в виробничо-технологічному, трудовому та фінансовому складниках економічного потенціалу АТ «Укрзалізниця». Експертами виступають представники служби кадрової та соціальної політики, фінансово-економічної служби, служби управління майновими та земельними ресурсами, головний інженер, заступник директора з рухомого складу і матеріально-технічного постачання, заступник директора з фінансово-економічних питань.

|    | A                                                     | F                  | G                             | H                |
|----|-------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------------|------------------|
| 1  | Показник оцінки                                       | Значення показника | Коефіцієнт значущості ( $p$ ) | Вихідне значення |
| 2  |                                                       |                    |                               |                  |
| 3  | Чинники-стимулятори                                   |                    |                               |                  |
| 4  | коефіцієнт поточної ліквідності                       | 0,38               | 0,09                          | 0,03             |
| 5  | коефіцієнт проміжної ліквідності                      | -0,85              | 0,07                          | -0,06            |
| 6  | коефіцієнт абсолютної ліквідності                     | -1,00              | 0,08                          | -0,08            |
| 7  | коефіцієнт платоспроможності (автономії)              | 0,97               | 0,08                          | 0,08             |
| 8  | коефіцієнт забезпеченості власними обіговими засобами | 1,21               | 0,07                          | 0,08             |
| 9  | коефіцієнт маневреності власного капіталу             | 1,22               | 0,06                          | 0,07             |
| 10 | коефіцієнт обіговості активів                         | 0,83               | 0,10                          | 0,08             |
| 11 | коефіцієнт обіговості кредиторської заборгованості    | 0,96               | 0,06                          | 0,06             |
| 12 | коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості     | 0,97               | 0,05                          | 0,05             |
| 13 | коефіцієнт рентабельності активів                     | 2,40               | 0,13                          | 0,31             |
| 14 | Чинники-дестимулятори                                 |                    |                               |                  |
| 15 | коефіцієнт фінансового ризику (фінансового левириджу) | 0,93               | 0,09                          | 0,08             |
| 16 | коефіцієнт незалежності                               | 1,03               | 0,12                          | 0,12             |
| 17 |                                                       |                    | 1,00                          |                  |

Рисунок 3.5 – Екранна форма документа «Розрахунок значущості часткових показників фінансового потенціалу»

Оскільки обрані експерти є спеціалістами вузької області, розрахований коефіцієнт конкордації приймає значення 0,75. Спеціалісти визначають коефіцієнт значимості для кожного окремого часткового показника у своїй групі. Підраховані результати опитування зведені до коефіцієнтів, які в сумі дають одиницю, та наведені в екранних формах документів на рисунках 3.5-3.7, де відображена значущість часткових показників для оцінки структурних елементів.

|    | A                                     | F                  | G                             | H                |
|----|---------------------------------------|--------------------|-------------------------------|------------------|
| 1  | Показник оцінки                       | Значення показника | Коефіцієнт значущості ( $p$ ) | Вихідне значення |
| 2  |                                       |                    |                               |                  |
| 3  | Чинники-стимулятори                   |                    |                               |                  |
| 4  | коефіцієнт стабільності персоналу     | 0,90               | 0,38                          | 0,34             |
| 5  | коефіцієнт обороту кадрів з прийняття | 1,38               | 0,19                          | 0,26             |
| 6  |                                       |                    |                               |                  |
| 7  | Чинники-дестимулятори                 |                    |                               |                  |
| 8  | коефіцієнт плинності кадрів           | 1,20               | 0,28                          | 0,34             |
| 9  | коефіцієнт обігу за звільненням       | 0,79               | 0,15                          | 0,12             |
| 10 |                                       |                    | 1,00                          |                  |

Рисунок 3.6 – Екранна форма документа «Розрахунок значущості часткових показників трудового потенціалу»

|    | A                                    | F                  | G                             | H                |
|----|--------------------------------------|--------------------|-------------------------------|------------------|
| 1  | Показник оцінки                      | Значення показника | Коефіцієнт значущості ( $p$ ) | Вихідне значення |
| 2  |                                      |                    |                               |                  |
| 3  | Чинники-стимулятори                  |                    |                               |                  |
| 4  | коефіцієнт оновлення рухомого складу | 0,50               | 0,17                          | 0,09             |
| 5  | фондовіддача                         | 0,83               | 0,17                          | 0,14             |
| 6  | коефіцієнт оборотності запасів       | 0,92               | 0,13                          | 0,12             |
| 7  | коефіцієнт забезпеченості паливом    | 1,49               | 0,12                          | 0,18             |
| 8  | коефіцієнт мобільності активів       | 0,40               | 0,10                          | 0,04             |
| 9  | Чинники-дестимулятори                |                    |                               |                  |
| 10 | фондомісткість                       | 0,85               | 0,16                          | 0,14             |
| 11 | коефіцієнт зносу основних засобів    | 0,98               | 0,15                          | 0,15             |
| 12 |                                      |                    | 1,00                          |                  |

Рисунок 3.7 – Екранна форма документа «Розрахунок значущості часткових показників виробничо-технологічного потенціалу»

На основі вихідного значення часткових показників з їхньою питомою вагою, визначеною групою експертів, розраховуються інтегральні групові



| 14 |                                      |                  |                     | =CPГEOM(H4;H5;H6;H7;H8) |
|----|--------------------------------------|------------------|---------------------|-------------------------|
|    | A                                    | H                | I                   | J                       |
| 1  | Показник оцінки                      | Вихідне значення | Середнє геометричне | ІІА РРЕ                 |
| 2  |                                      |                  |                     |                         |
| 3  | Чинники-стимулятори                  |                  |                     |                         |
| 4  | коефіцієнт оновлення рухомого складу | 0,09             | 0,1006              | 0,5448                  |
| 5  | фондовіддача                         | 0,14             |                     |                         |
| 6  | коефіцієнт оборотності запасів       | 0,12             |                     |                         |
| 7  | коефіцієнт забезпеченості паливом    | 0,18             |                     |                         |
| 8  | коефіцієнт мобільності активів       | 0,04             |                     |                         |
| 9  | Чинники-дестимулятори                |                  |                     |                         |
| 10 | фондомісткість                       | 0,14             | 0,1416              |                         |
| 11 | коефіцієнт зносу основних засобів    | 0,15             |                     |                         |

Рисунок 3.10 – Екранна форма документа «Розрахунок інтегрального групового показника виробничо-технологічного потенціалу»

Оцінка значущості трудового потенціалу та інших компонентів економічного потенціалу відбувається за методом експертних оцінок. Вихідне значення групових інтегральних показників з їхньою питомою вагою та розрахунок комплексного інтегрального показника оцінки економічного потенціалу за трьома складовими з урахуванням їхніх коефіцієнтів значущості з використанням формули (3.1) зображено на рисунку 3.11.

| E3 |                               |                                               |                                 |                            | =CPГEOM(D3;D4;D5) |
|----|-------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------|-------------------|
|    | A                             | B                                             | C                               | D                          | E                 |
| 1  | Назва інтегрованого показника | Розрахункове значення інтегрованого показника | Коефіцієнт значущості показника | Вихідне значення показника | ІІА РРЕ           |
| 2  |                               |                                               |                                 |                            |                   |
| 3  | ІІА FPE                       | 0,666                                         | 0,40                            | 0,27                       | 0,18              |
| 4  | ІІА РРЕ                       | 0,545                                         | 0,41                            | 0,22                       |                   |
| 5  | ІІА LPE                       | 0,494                                         | 0,19                            | 0,09                       |                   |
| 6  |                               |                                               | 1,00                            |                            |                   |

Рисунок 3.11 – Екранна форма документа «Розрахунок комплексного інтегрального показника оцінки економічного потенціалу»

Аналіз отриманих даних показує, що розрахункове значення трудового потенціалу має найменше значення у порівнянні з іншими складовими економічного потенціалу підприємства. До того ж, експерти оцінили

значення трудового потенціалу, як важливої складової економічного потенціалу, найменшим серед його інших складових.

Для аналізу отриманого значення комплексного інтегрального показника оцінки економічного потенціалу *ІІА ЕРЕ* використовується шкала Харрінгтона, що надає можливість інтерпретувати отримане значення комплексного інтегрального показника оцінки економічного потенціалу та приймати на його основі управлінські рішення.

Показник *ІІА ЕРЕ* АТ «Укрзалізняця» має значення 0,18 та знаходиться на дуже низькому рівні за шкалою Харрінгтона ( $0 < \text{ІІА ЕРЕ} < 0,2$ ). Це означає, що АТ «Укрзалізняця» знаходиться у кризовому стані, про що свідчить стан його економічного потенціалу. Таким чином необхідність розроблення заходів із багатокритеріальної оптимізації управління економічним потенціалом стає очевидною. Окрім цього, виникає необхідність підвищувати значущість показника щодо трудового потенціалу. Для цього необхідно забезпечити діяльність АТ «Укрзалізняця» висококваліфікованими фахівцями, що буде сприяти підвищенню якості управління трудовим потенціалом і, як слідство, управління його економічним потенціалом у цілому. Тому керівництву АТ «Укрзалізняця», його топ-менеджерам потрібно звернути серйозну увагу на цю проблему, що дозволить покращити комплексну сумарну оцінку інтегрального показника. Цей висновок відповідає реальному загальному стану АТ «Укрзалізняця», про що було зазначено у другому розділі кваліфікаційної роботи.

Таким чином, головному управлінню АТ «Укрзалізняця» необхідно розробити чітку стратегію управління як трудовим, так й економічним потенціалами на основі розрахунку відповідних інтегральних показників оцінки потенціалів за запропонованою моделлю Головною метою стратегії має бути покращення стану трудового потенціалу підприємства, що в свою чергу значною мірою вплине на покращення стану економічного потенціалу АТ «Укрзалізняця» загалом.

### 3.4 Економічне обґрунтування розробки

Оцінка трудового потенціалу є найважливішим параметром управління економічним потенціалом АТ «Укрзалізниця», оскільки саме на основі цієї оцінки розробляється подальше розроблення стратегії управління.

У таблиці 3.3 наведено схему структурно-логічної характеристики отримання та використання результатів дослідження. Дана схема відображує кінцеві результати проведених досліджень та містить перелік рекомендацій щодо перспектив подальшого їх використання.

Отримані результати дослідження поділяють на три групи: теоретичні; аналітичні; експериментально-практичні [64].

Результати дослідження отримані у даному розділі можуть бути використані для оцінки економічного потенціалу підприємств залізничної галузі України як одного з параметрів управління.

Таблиця 3.3 – Схема структурно-логічної характеристики отримання та використання результатів дослідження

| 1.Результати дослідження                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p>1.1 Теоретичні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– проаналізовано теоретичні аспекти управління трудовим та економічним потенціалом підприємства;</li> <li>– розглянуто етапи управління трудовим потенціалом підприємства;</li> <li>– розглянуто структурні елементи трудового потенціалу підприємства</li> <li>– проведено аналіз моделей управління трудовим та економічним потенціалом</li> </ul> | <p>1.2 Аналітичні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– проведено аналіз діяльності АТ «Укрзалізниця» та залізничної галузі України загалом;</li> <li>– проведено аналіз економічних показників і фінансового стану АТ «Укрзалізниця»;</li> <li>– проведено SWOT-аналіз АТ «Укрзалізниця»</li> </ul> | <p>1.3 Експериментально-практичні</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– розроблено науково-методичне забезпечення оцінювання трудового та економічного потенціалів АТ «Укрзалізниця»;</li> <li>– розроблено методику визначення комплексного інтегрального показника оцінки;</li> <li>– проведено розрахунки та надано відповідні рекомендації</li> </ul> |



Продовження таблиці 3.3

| 1                                                                                                                                                                                            | 2                                                                                | 3                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. Сфера використання – управління трудовим та економічним потенціалами суб'єкта господарювання                                                                                              |                                                                                  |                                                                                                 |
| 3. Структурно-функціональна характеристика використання практичних результатів                                                                                                               |                                                                                  |                                                                                                 |
| 3.1 Функціональне призначення:<br>Оцінка трудового потенціалу як параметру управління економічним потенціалом задля розробки ефективної стратегії діяльності АТ «Укрзалізниця» у майбутньому | 3.2 Структурна належність:<br>Вища ланка управління підприємством; топ-менеджери | 3.3 Склад користувачів:<br>Голови правління та директори філій АТ «Укрзалізниця»; топ-менеджери |
| 4. Можливі сфери практичного використання результатів:<br>залізнична галузь України, АТ «Укрзалізниця та її регіональні філії                                                                |                                                                                  |                                                                                                 |
| 5. Перспективи подальших досліджень:<br>розроблення науково-методичного забезпечення щодо комплексного управління економічним потенціалом залізничного транспорту України                    |                                                                                  |                                                                                                 |

Таким чином проведений аналіз показав, що як трудовий, так й економічний потенціали АТ «Укрзалізниця» знаходяться на дуже низькому рівні. Для покращення стану даних потенціалів рекомендовано приділили увагу управлінців на зазначені у роботі наразі існуючі проблеми АТ «Укрзалізниця»; розробити комплекс заходів, спрямованих на подолання найважливіших проблем.

#### Висновки до третього розділу

У третьому розділі роботи розглянуто науково-методичне забезпечення оцінки трудового потенціалу як параметру управління економічним потенціалом. Було обрано сукупність структурних елементів економічного потенціалу та показників, що характеризують кожний окрему підсистему потенціалу, і перш за все трудову складову потенціалу.

Також було розроблено поетапну схему оцінки трудового потенціалу як важливої складової економічного потенціалу АТ «Укрзалізниця», що включає визначення чинників-стимуляторів та чинників-дестимуляторів, розрахунок інтегрального показника оцінки трудового потенціалу як параметру управління економічним потенціалом, аналіз отриманих даних та визначення найголовніших проблем АТ «Укрзалізниця», на основі рішення яких має обиратися подальша стратегія управління економічним потенціалом.

У роботі було здійснено економічне обґрунтування розробки, визначено сферу практичного використання результатів дослідження та виявлено перспективи подальших досліджень.

## ВИСНОВКИ

Перший розділ роботи присвячено дослідженню аналізу теоретичних засад управління трудовим та економічним потенціалами підприємства. Установлено, що процес управління потенціалом є технологією управління, що дозволяє вирішити проблеми розвитку підприємства, підвищення його ефективності (організаційні зміни, розробка управлінських рішень з оцінки та використання економічного потенціалу і т. д.).

Потенціал підприємства є економічною категорією, яка відображає внутрішню ефективність підприємства, адже сучасне економічне середовище характеризується високим динамізмом, що призводить до зміни погляду на сутність і природу потенціалу розвитку підприємства.

Було встановлено, що категорію «трудова потенція» можна трактувати сукупність духовних та професійних навичок робітника, які враховують його компетентність, творчий підхід, інноваційне мислення, які використовують на повну потужність. Повне використання трудового потенціалу зможе покращити стан у цілому економічного потенціалу підприємства.

Наразі, під поняттям «економічний потенціал підприємства» розуміють характеристику ефективності діяльності та перспектив розвитку економічного суб'єкта, виражену як відношення системи перспективних аналітичних показників об'єкта аналізу до системи критеріїв оцінки даних показників. Дана система критеріїв складається із стійких, найбільш ефективних та цільових показників, що характеризують економічний потенціал. Ця система формується за умов найбільш ефективного використання всіх видів власних ресурсів, доступних джерел їх отримання та ринкових умов.

Трудовий потенціал є невід'ємним елементом економічного потенціалу підприємства, адже може виступати як структурна складова виробничого потенціалу, утворювати інноваційно-економічний потенціал, та впливати на загальний фінансовий потенціал підприємства. Загальна структура економічного потенціалу підприємства являє собою сукупність підсистем: потенціалів і складових, взаємодія яких в певний момент часу за дії чинників зовнішнього середовища створює умови для задоволення потреб суспільства, розвитку, досягнення поставлених цілей та отримання визначених результатів. Крім трудового, до основних елементів економічного потенціалу найчастіше відносять: виробничий, інноваційний та фінансовий потенціали.

Трудовий потенціал підприємства як об'єкт управління вимагає створення науково обґрунтованих методик визначення характеру впливу об'єктивних і суб'єктивних факторів на процес його розвитку. При цьому під розвитком трудового потенціалу підприємства розуміється постійно повторюваний процес формування, розподілу і використання трудового потенціалу, спрямований на взаємне досягнення цілей підприємства та його працівників, у результаті якого відбувається якісна зміна й удосконалення елементів структури трудового потенціалу.

Процес управління потенціалом – це технологія управління, яка дозволяє вирішити проблеми розвитку підприємства, підвищення його ефективності (організаційні зміни, розробка управлінських рішень з оцінки та використання економічного потенціалу і т. д.). Зазвичай управління економічним потенціалом підприємства включає оцінку структури, динаміки і ефективності використання потенціалу підприємства; оцінку конкурентоспроможності підприємства; аналіз ресурсів і резервів підприємства; подальший вибір стратегії і тактики щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства; а також проведення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, виходячи із вибраної стратегії і тактики.

За результатами проведеного аналізу моделі управління трудовим потенціалом підприємства з'ясовано, що найбільш оптимальна модель має включати в себе розробку стратегії розвитку підприємства, формування, використання, відновлення та оцінки економічного потенціалу, а також планування змін за допомогою оптимізації управління потенціалу.

Другий розділ роботи присвячено питанням аналізу функціонування АТ «Укрзалізниця» та галузі залізничного транспорту України загалом. Було надано загальну характеристику ринку залізничних перевезень, структури АТ «Укрзалізниця» та засад її діяльності

Акціонерне товариство «Українська залізниця» є національним перевізником вантажів та пасажирів. Метою діяльності товариства є задоволення потреб у безпечних та якісних залізничних перевезеннях, забезпечення ефективного функціонування та розвитку залізничного транспорту, створення умов для підвищення конкурентоспроможності галузі тощо. До сфери Укрзалізниці наразі входять Донецька, Львівська, Одеська, Південна, Південно-Західна та Придніпровська залізниці, а також інші підприємства та організації єдиного виробничо-технологічного комплексу, що забезпечують перевезення вантажів і пасажирів. Основними напрямками діяльності АТ «Українська залізниця» є надання послуг з перевезення пасажирів, вантажів, зокрема небезпечних вантажів, багажу, вантажобагажу і пошти залізничним транспортом у внутрішньому та міжнародному сполученні тощо.

Аналіз фінансово-економічного стану АТ «Укрзалізниця» показав зниження багатьох важливих для нормального функціонування підприємства показників, зокрема через наслідки пандемії COVID-19.

Також було проведено SWOT-аналіз залізничної галузі, який показав доцільність використання геополітичного положення України та можливостей транспортної інфраструктури для міжнародного транзиту, подолання розглянутих проблем в сфері залізничних перевезень, а саме

неперервне та стабільне їх здійснення, удосконалення та впровадження нових технологій, впровадження індивідуального підходу до вантажовідправників, наявність кваліфікаційної робочої сили, що сприяє удосконаленню технічно-виробничому процесу роботи вантажних та пасажирських перевезень, а також гідна оплата праці робітників, дозволить подальший розвиток економіки та сформує перспективне та стабільне функціонування галузі залізничних перевезень.

У третьому розділі роботи розглянуто науково-методичне забезпечення оцінки трудового потенціалу як параметру управління економічним потенціалом. Було обрано сукупність структурних елементів, що формують трудовий потенціал та відповідних оцінюваних показників.

Було розроблено поетапну схему оцінки трудового потенціалу у складі економічного потенціалу АТ «Укрзалізниця», що включає визначення чинників-стимуляторів та чинників-дестимуляторів, розрахунок відповідних інтегральних показників, розробку та розрахунок комплексного інтегрального показника оцінки економічного потенціалу підприємства; аналіз отриманих даних та визначення найголовніших проблем АТ «Укрзалізниця», на основі рішення яких має обиратися подальша стратегія управління як трудовим потенціалом, так і економічним потенціалом у цілому.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Васильківський Д. М. Планування підвищення економічного потенціалу підприємства на основі інтегрованої системи ухвалення рішень. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 3(2). С. 20-22.
2. Ареф'єва О. В., Харчук Т. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 7(85). С. 71- 76.
3. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
4. Краснокутська Н. С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження: монографія. Харків: ХДУХТ, 2010. 247 с.
5. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємства промисловості: формування, оцінка, управління: автореф. дис. ... д-ра екон. наук. Харків: НТУ «Харківський політехнічний інститут», 2006. 37 с.
6. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємства: монографія. Суми: Університетська книга, 2002. 310 с.
7. Отенко І. П. Стратегічне управління економічним потенціалом підприємства: монографія. Харків: ХНЭУ, 2006. 256 с.
8. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2004. 316 с.
9. Портер М. Ю. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату та забезпечити його стійкість. Альпіна Паблішер, 2016. 58 с.
10. Друкер П. Ф. Класичні праці з менеджменту. Альпіна Паблішер, 2017. 218 с.
11. Philip Kotler, Roland Berger, Nils Bickhoff. The quintessence of strategic management. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2010. 133 p.

12. Надворна Г. Г., Климчук С. В., Оборін М. С. Теорія та методологія оцінки економічного потенціалу підприємств. *Економічні та соціальні зміни: факти, тенденції, прогнозування*. 2016. № 6. С. 70-90.
13. Тодосейчук О. В. Науково-технічний потенціал соціально-трудової сфери. *Економіст*, 1997. №12. С.63-68.
14. Костирко Р. О. Комплексний підхід до стратегічного аналізу потенціалу фінансово-економічної стійкості господарюючого суб'єкта. *Вісник національного університету "Львівська Політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. Львів, 2007. № 578. С. 141-145.
15. Балацкий О. Ф. Економічний потенціал адміністративних та виробничих систем: монографія. Суми: Університетська книга, 2006. 972 с.
16. Савченко М. В. Управління економічним потенціалом промислових підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Харків, 2004. 190 с.
17. Калінеску Т. В., Романовська Ю. А., Кирилов О. Д. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток: монографія. Луганськ: Видавництво СНУ ім. В. Даля, 2007. 272 с.
18. Заболотська Н. В., Козлова Т. В. Оцінка економічного потенціалу підприємства. *Економічний аналіз: теорія та практика*. 2009. № 5 (134). С. 42–47.
19. Шкроміда Н. Я. Комплексна оцінка економічного потенціалу суб'єктів господарювання / Н. Я. Шкроміда. *Економічний аналіз: зб. наук. праць / за ред. С. І. Шкарабана*. Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2011. №9 (1). С. 383- 386.
20. Задумкін К. А., Кондаков І. А. Науково-технічний потенціал регіону: оцінка стану та перспективи розвитку: монографія. Вологда, 2010. 205 с.



21. Академічний тлумачний словник: потенціал. URL: <http://sum.in.ua/s/potencial>.
22. Петрович І. М., Прокопишин Л. М. Економіка та фінанси підприємства: підручник. Львів, 2014 . 408 с.
23. Жигунова О. О. Теорія та методологія аналізу та прогнозування економічного потенціалу підприємства: монографія. Фінанси та кредит, 2010. 140 с.
24. Березін О. В., Карпенко Ю. В. Теорія та практика забезпечення ефективного використання потенціалу торговельних підприємств: монографія. Полтава: Інтерграфіка, 2012. 203 с.
25. Кіндзерський Ю. В. Промисловий потенціал України: проблеми та перспективи структурно-інформаційних трансформацій. Київ: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2007. 408 с.
26. Гуніна І. А. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура. *Машиностроитель*. 2004. № 11. С. 24-28.
27. Соколова Л. В. Конспект лекцій з дисципліни «Управління розвитком потенціалу підприємства» для магістрів усіх форм навчання за спеціальністю 051 Економіка освітньо-професійною програмою Економічна кібернетика [Електронне видання] / Упоряд. : Соколова Л. В. Харків : ХНУРЕ, 2020. 134 с.
28. Давидова Л. В., Соколова Н. Н. Фінансова стратегія та підхід до визначення потенціалу підприємства. *Питання економіки: Фінанси та кредит*, 2005. № 36. С. 46-49.
29. Ажаман І. А., Жидков О. І. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. *Економічна наука: Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 22-24.
30. Соколова Л. В., Полозова Т. В., Верясова Г. М., Соколов О. Є. Актуальні проблеми розвитку сучасного підприємства: конкурентність,

ефективність, проектний аналіз: монографія /за заг. ред. д.е.н. професора Л. В. Соколової. Харків: ТОВ «Компанія СМІТ», 2015. 224 с.

31. Соколова Л. В., Сичова Т. Ю. Підвищення ефективності використання виробничого потенціалу підприємства. *Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта*. Харків. ХНУРЕ. 2021. №2. С. 167-169.

32. Дубініна Н. А. Виробничий потенціал промислового підприємства та методи його оцінки. *Ефективне управління підприємством*. 2009. №1.

33. Золотих І. Б. Виробничий потенціал: сутність, склад та призначення. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2018. № 3. С. 55-59.

34. Соколова Л. В., Сичова Т. Ю. Сутність поняття інноваційно-трудоного потенціалу підприємства та особливості його формування. Сучасні економічні стратегії: інновації, безпека та сталий розвиток: колективна монографія. Харків: ХНУРЕ, 2021. С. 206-213.

35. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2004. 316 с.

36. Sokolova L., Ivanova V., Veriasova G., Kurdenko O. Activation of innovative development of industrial enterprises of Ukraine: an actual requirement of the time. Scientific approaches to the study of the world economy: collective monograph. International Science Group. Boston: Primedia eLaunch, 2020. P. 17-21.

37. Фірсова С. М., Чеботар С. В. Основні елементи інноваційного потенціалу. *Економічний вісник Донбасу* 2011. № 3. С. 202-207.

38. Малюта Л. Я. Формування моделі управління потенціалом в умовах стратегічного розвитку підприємств. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. №. 2 (7). С. 190-199.

39. Вовк М. В., Кіндрат О. В., Франчук І. Б. Технологія управління економічним потенціалом підприємства. *Науковий вісник ЛНУВМБ імені С. З. Гжицького. Серія: Економічні науки*, 2019. № 93. С. 3-7.
40. Мирошникова Р. Р. Методические подходы к управлению ресурсным потенциалом региона: автореф. дис.... канд. эконом. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством». Оренбург, 2008. 20 с.
41. Окольнішнікова І. Ю., Шевров В. Ю. Ресурсний потенціал та стратегія розвитку конкурентних переваг підприємницьких структур. *Сучасні дослідження соціальних проблем*. 2013. № 2(22).
42. Дешеева Н. В. Развитие ресурсного потенциала аграрного сектора экономики (на материалах Ставропольского края): автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством». М., 2014. 24 с.
43. Данилова А. С. Формирование ресурсного потенциала торговых предприятий малого бизнеса и оценка эффективности его использования: автореф. дис. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством». Красноярск, 2011. 14 с.
44. Фесенко І. А. Організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом вугледобувних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2010. № 1(17). С. 138-142.
45. Кузьменко О. В. Стратегічне управління ресурсним потенціалом підприємства: автореф. дис. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Дніпропетровськ, 2013. 21 с.
46. Шаманська О. І. Оптимізація ресурсного потенціалу підприємств лікєро-горілочної промисловості за критерієм максимізації прибутку. *Ефективна економіка*. 2011. № 9.

47. Берсуцкий А. Я. Концептуальные положения стратегии и тактики в управлении ресурсным потенциалом предприятия. *Економіка промисловості*. 2008. № 4. С. 122-133.

48. Бурлака Є. О. Формування моделі ефективного управління розвитком ресурсного потенціалу залізничного транспорту України. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. №6 (68). С.41-46.

49. Про залізничний транспорт: Закон України від 20.09.2019 р. № 124-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 21.11.2021).

50. Міністерство інфраструктури України: Інформація про українські залізниці. URL: <https://mtu.gov.ua/content/informaciya-pro-ukrainski-zaliznici.html> (дата звернення 21.11.2021).

51. Про транспорт: Закон України від 17.06.2020 р. № 720-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 21.11.2021).

52. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 21.11.2021).

53. Звіт про управління АТ «Укрзалізниця» за 2020 рік. URL: <https://www.uz.gov.ua/files/file/about/investors/UZ%20Integrated%20Report%202020%20Ukr.pdf>.

54. Статут АТ «Укрзалізниця». URL: <https://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=248512552>.

55. Аналіз звіту Тимчасової слідчої комісії з питань перевірки та оцінки стану «Укрзалізниці». URL: <https://cfts.org.ua>

56. Річна звітність емітенту АТ «Укрзалізниця» за 2018 рік. URL: [https://www.uz.gov.ua/files/file/about/investors/UZ\\_2018%20FS\\_UKR\\_final.pdf](https://www.uz.gov.ua/files/file/about/investors/UZ_2018%20FS_UKR_final.pdf)

57. Річна звітність емітенту АТ «Укрзалізниця» за 2019 рік. URL: [https://www.uz.gov.ua/files/file/about/investors/Book\\_UZ\\_19\\_UA\\_FIN\\_web.pdf](https://www.uz.gov.ua/files/file/about/investors/Book_UZ_19_UA_FIN_web.pdf)

58. Річна звітність емітенту АТ «Укрзалізниця» за 2020 рік. URL: <https://www.uz.gov.ua/files/file/about/investors/2020%20UZ%20Consolidated%20FS%20UKR%20with%20auditors%20report.pdf>

59. Ведмідь І. С. Дослідження сильних та слабких сторін, загроз та можливостей вантажних перевезень залізничного транспорту при застосуванні матриці swot-аналізу. *Проблеми транспортного комплексу України*. 2015. № 49. С. 54-58.

60. Стратегія розвитку на 2019-2023 роки АТ «Укрзалізниця». URL: [https://www.uz.gov.ua/files/file/about/documents/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F-5-Typography%20\(%D1%83%D0%BA%D1%80\).pdf](https://www.uz.gov.ua/files/file/about/documents/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F-5-Typography%20(%D1%83%D0%BA%D1%80).pdf).

61. Чупир О. М., Бурлака Є. О. Оцінка рівня розвитку ресурсного потенціалу залізничного транспорту України. *Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи*. Харків, 2019. С.23-26.

62. Чупир О. М., Бурлака Є. О. Чинники розвитку ресурсного потенціалу залізничного транспорту України. *Економіка та держава*. 2019. №7. С.24-29.

63. Sokolova L. Development of the economic mechanism for managing the resources of railway transport enterprises *Technology audit and production reserves*. 2020. № 5/4 (55). P. 4-12.

64. Методичні вказівки до виконання атестаційних робіт магістрів для студентів усіх форм навчання галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» за спеціалізацією «Економічна кібернетика» [Електронний документ] / Упоряд. Т.В. Полозова, Л.В. Соколова, В. В. Кирий, С.В. Гришко. Харків: ХНУРЕ, 2018. 28 с.