

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

ПРОАКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ
ПРОМИСЛОВОГО ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ
ТУРБУЛЕНТНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.275.02.06 ПЗ

Розробила: студентка 2 курсу, групи 213-ЕП-321
спеціальності 051 «Економіка»
(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)



(підпис)

Альона УЛЬЯНЧЕНКО

Керівник: доцент, канд. екон. наук
Ганна ОБРУЧ

Рецензент: професор, д-р екон. наук
Олена КІРДІНА

2022

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітня програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук

_____ Володимир ДИКАНЬ

« ____ » _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ Ульянченко Альоні В'ячеславівні

1 Тема «Проактивне управління розвитком підприємств промислового залізничного транспорту в умовах турбулентності зовнішнього середовища»

керівник Обруч Ганна Володимирівна, канд. екон. наук, доцент

затверджені розпорядженням по економічному факультету

від «03» жовтня 2022 року № 61/22з

2 Строк подання студентом закінченої роботи «07» грудня 2022 року

3 Вихідні дані: Статистичні дані про діяльність ПрАТ «Київ – Дніпровське МППЗТ»

Фінансово-економічна звітність ПрАТ «Київ – Дніпровське МППЗТ»

Науково-методична література

Періодичні видання

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 Теоретико-методологічні аспекти проактивного управління розвитком підприємств промислового залізничного транспорту

2 Техніко-економічний аналіз діяльності підприємства

3 Формування інструментарію проактивного управління розвитком підприємств промислового залізничного транспорту в умовах турбулентності зовнішнього середовища

5 Перелік графічного матеріалу

1 Мета, завдання, об'єкт та предмет дослідження
2 Характерні риси основних підходів до управління розвитком підприємства
3 Етапи становлення та трансформації поведінки компанії
4 Трагування поняття «проактивність» у різних науках
5 Характерні риси та відмінності реактивного та проактивного типів управління
6 Стейкхолдерський підхід до проактивного управління розвитком підприємств промислового залізничного транспорту в умовах турбулентності зовнішнього середовища
7 – 10 Аналіз показників діяльності ПрАТ «Київ – Дніпровське МППЗТ»
11 Передумови трансформації транспортно-логістичного процесу і основні напрями інноваційного розвитку транспорту
12 Еволюція теоретико-методологічних та концептуальних основ логістики
13 Характерні особливості смарт-контракту
14 Схематичне відображення взаємодії учасників у процесі організації вантажних перевезень на основі смарт-контрактів
15 Методичний підхід до оцінювання результативності впровадження цифрових рішень на підприємствах промислового залізничного транспорту

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «12» вересня 2022 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретико-методологічні аспекти проактивного управління розвитком підприємств промислового залізничного транспорту	30.09.2022	виконано
2 Техніко-економічний аналіз діяльності підприємства	17.10.2022	виконано
3 Формування інструментарію проактивного управління розвитком підприємств промислового залізничного транспорту в умовах турбулентності зовнішнього середовища	07.11.2022	виконано
Висновки	26.11.2022	виконано
Графічна частина	06.12.2022	виконано

Студентка  Альона УЛЬЯНЧЕНКО
Керівник _____ Ганна ОБРУЧ

Зміст

Вступ	6
1 Теоретико-методологічні аспекти проактивного управління розвитком підприємств промислового залізничного транспорту	10
1.1 Дослідження еволюції підходів до управління розвитком підприємств	10
1.2 Теоретичні аспекти проактивного управління розвитком підприємств промислового залізничного транспорту	26
1.3 Формування підходу до проактивного управління розвитком підприємств промислового залізничного транспорту	34
Висновки до розділу 1	43
2 Техніко-економічний аналіз діяльності підприємства	46
2.1 Характеристика діяльності ПрАТ «Київ – Дніпровське МППЗТ»	46
2.2 Аналіз обсягів реалізації продукції підприємством	47
2.3 Аналіз стану основних засобів підприємства	49
2.4 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства	56
2.5 Аналіз операційних витрат діяльності підприємства	61
2.6 Аналіз фінансових результатів і фінансового стану підприємства	67
2.7 Аналіз інвестиційної політики підприємства	73
Висновки до розділу 2	76
3 Формування інструментарію проактивного управління розвитком підприємств промислового залізничного транспорту в умовах турбулентності зовнішнього середовища	80
3.1 Глобальні тренди розвитку транспортно-логістичних підприємств	80

					<i>МРЕ.275.02.06 ПЗ</i>			
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата	Проактивне управління розвитком підприємств промислового залізничного транспорту в умовах турбулентності зовнішнього середовища	Літ.	Арк.	Аркуші
Розроб.	Ульянченко							
Перевір.	Обруч						4	123
Реценз.	Кірдіна					УкрДУЗТ		
Н. Контр.	Назаренко			17.12.22				
Затверд.	Дикань							

3.2 Смарт-контрактинг як ефективний інструмент проактивного управління розвитком промислового залізничного транспорту	90
3.3 Методичні аспекти оцінювання ефективності реалізації цифрових рішень підприємствами промислового залізничного транспорту	99
Висновки до розділу 3	107
Висновки	110
Список використаних джерел	113

Вступ

Актуальність теми. В умовах високої турбулентності зовнішнього середовища і сталого наростання внутрішніх проблем функціонування бізнес-суб'єкти стикаються з потребою їх ефективної адаптації до трансформаційних умов господарювання. Такого роду тенденції характерні і для підприємств промислового залізничного транспорту, які переживають наразі складний етап їх функціонування і потребують застосування дієвого інструментарію адаптації підприємств галузі до вимог середовища їх розвитку.

Одним із ефективних на сьогодні інструментів забезпечення сталого розвитку підприємств у довгостроковій перспективі є проактивне управління, спрямоване на прогнозування та ідентифікацію можливостей та ризиків середовища розвитку підприємств і превентивну дію проти потенційних загроз, забезпечуючи при цьому максимально ефективну реакцію на такі сучасні виклики як інтенсифікація конкуренції, технологічні зміни, підвищення вимог до якості продукції, вимоги соціальної відповідальності. З огляду на зазначене слід приділити увагу формуванню теоретико-методологічного базису та розробленню практичних рекомендацій щодо проактивного управління розвитком підприємств промислового залізничного транспорту.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася у рамках і за тематикою наукових досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення теоретичних аспектів і розроблення практичних рекомендацій щодо проактивного управління розвитком підприємств промислового залізничного транспорту в умовах турбулентності зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- 1) проаналізувати еволюцію підходів до управління розвитком

підприємств у сучасних умовах їх функціонування;

2) з'ясувати переваги та недоліки застосування різних підходів до управління розвитком підприємств;

3) удосконалити зміст поняття проактивного управління розвитком підприємств промислового залізничного транспорту;

4) сформулювати підхід до проактивного управління розвитком підприємств промислового залізничного транспорту;

5) проаналізувати діяльність ПрАТ «Київ – Дніпровське МППЗТ», виявити ключові проблеми і резерви підвищення ефективності функціонування;

6) ідентифікувати глобальні тренди розвитку транспортно-логістичних підприємств;

7) з'ясувати етапи та особливості розвитку теоретико-методологічних та концептуальних основ логістики;

8) запропонувати використання смарт-контрактинг як ефективного інструменту проактивного управління розвитком промислового залізничного транспорту;

9) сформулювати методичні аспекти оцінювання ефективності реалізації цифрових рішень підприємствами промислового залізничного транспорту.

Об'єктом дослідження є процес проактивного управління розвитком підприємств промислового залізничного транспорту.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні основи, методичні та прикладні положення щодо проактивного управління розвитком підприємств промислового залізничного транспорту в умовах турбулентності зовнішнього середовища.

Інформаційною основою роботи є дослідження вітчизняних та закордонних вчених у сфері управління розвитком суб'єктів економічної діяльності, у тому числі підприємств промислового залізничного транспорту, статистична та довідкова інформація, періодичні видання та відомості з мережі Інтернет, які містяться у джерелах [1 – 83], наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з

керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення відповідних завдань у кваліфікаційній роботі використані такі загальнонаукові та спеціальні методи: порівняльний аналіз і графічний метод – використано для визначення та відображення тенденцій розвитку ПрАТ «Київ – Дніпровське МППЗТ»; систематизація і класифікація – для систематизації підходів до управління діяльністю підприємства, визначення сутності поняття проактивне управління розвитком підприємства, розкриття характерних рис та відмінностей реактивного та проактивного типів управління; абстрагування і логічного аналізу – для удосконалення змісту поняття проактивного управління розвитком підприємств промислового залізничного транспорту, розроблення стейкхолдерського підходу до проактивного управління розвитком підприємств промислового залізничного транспорту в умовах турбулентності зовнішнього середовища, розкриття пропозицій щодо оцінювання ефективності реалізації цифрових рішень підприємствами промислового залізничного транспорту.

Наукова новизна полягає у розробленні стейкхолдерського підходу до проактивного управління розвитком підприємств промислового залізничного транспорту, що ґрунтується на формуванні проактивних комунікацій зі стейкхолдерами і розкриває етапи проактивного управління розвитком підприємств промислового залізничного транспорту.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні доцільності впровадження смарт-контрактингу як інструменту проактивного управління розвитком промислового залізничного транспорту.

Результатами роботи є розроблення та обґрунтування підходів до проактивного управління розвитком промислового залізничного транспорту і формуванні практичних пропозицій щодо впровадження смарт-контрактингу як

ефективного інструменту проактивного управління їх сталим розвитком.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідалися на Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні напрямки розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу» Харківського національного автомобільно-дорожнього університету (17 листопада 2022 р., м. Харків).

Публікації. За темою роботи опубліковано 1 статтю у науковому журналі «Причорноморські економічні студії» загальним обсягом 15 сторінок (у співавторстві).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Перший розділ присвячено теоретичним питанням, пов'язаним з дослідженням еволюції підходів до управління розвитком підприємств, удосконаленням теоретичних аспектів проактивного управління розвитком підприємств промислового залізничного транспорту і формуванням підходу до проактивного управління їх сталим зростанням.

У другому розділі наведено загальну характеристику підприємства, проаналізовано обсягові показники його роботи, стан та ефективність використання основних засобів, ефективність використання трудових ресурсів підприємства, операційні витрати, фінансові результати діяльності і фінансовий стан підприємства, особливості реалізації інвестиційної політики.

Третій розділ роботи присвячено формуванню інструментарію проактивного управління розвитком підприємств промислового залізничного транспорту в умовах турбулентності зовнішнього середовища, зокрема ідентифікації глобальних трендів розвитку транспортно-логістичних підприємств, з'ясуванню етапів та особливостей розвитку теоретико-методологічних та концептуальних основ логістики, розкриттю особливостей використання смарт-контрактинг як ефективного інструменту проактивного управління розвитком промислового залізничного транспорту, формуванню методичних аспектів оцінювання ефективності реалізації цифрових рішень.

1 Теоретико-методологічні аспекти проактивного управління розвитком підприємств промислового залізничного транспорту

1.1 Дослідження еволюції підходів до управління розвитком підприємств

Динамічність середовища функціонування підприємств і зміна переліку домінуючих факторів їх розвитку зумовлює трансформацію підходів до управління діяльністю бізнес-суб'єктів. Проведений аналіз наукової літератури [1-39] вказує на існування безлічі підходів до управління підприємствами.

Зокрема в науковій праці [11] автором розглянуто класичні стилі управління, серед яких авторитарний, демократичний, ліберально-анархічний, непослідовний, ситуативний. Їх характеристики подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Характеристика класичних стилів управління [11]

Критерії характеристики	Стилі управління				
	Авторитарний	Демократичний	Ліберально-анархічний	Непослідовний (алогічний)	Ситуативний стиль
1	2	3	4	5	6
Прийняття рішень	Одно-особове керівником	На основі обговорення проблеми, обліку думок і ініціатив співробітників	Керівником при максимальному обговоренні проблеми без конкретики	Керівником і працівниками в залежності від ситуацій	Керівником відповідно до ситуацій, які вирішуються
Вимога виконання наказів	Точне дотримання директив, наказів	Дотримання прийнятих рішень	Відсутня або слабка	Точне дотримання або невиконання наказів	Дотримання рішення
Контроль за виконанням рішень	Твердий, постійний контроль, загроза покарання	Достатній, здійснюється керівником і співробітником	Мінімальний або відсутній, ніхто нічого не контролює	Недостатній, в залежності від ситуації і настрою керівника	Якщо несформований колектив, то точно керівником, якщо колектив «зрілий», то керівником і працівниками

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4	5	6
Модель поведінки працівника	Конформізм	Максимальна ініціативність, залучення у процеси, прояв своїх думок, досягнення спільних інтересів	Уникнення відповідальності, небажання виконувати свої завдання	Максимальна адаптація під настрій керівника	Постійний розвиток і саморозвиток працівників, ініціативність, врахування інструкцій, вказівок
Делегування повноважень	Відсутнє	Окремі повноваження передаються співробітникам при збереженні їхньої відповідальності	Відсутнє. Кожен сам визначає свої обов'язки і реальний обсяг робіт	Відсутнє або не має підкріплення разі здійснення	Гнучке врахування психологічного розвитку підлеглих і колективу
Самоврядування	Відсутнє	Формування колективом елементів самоврядування	Усі можуть висловлювати свої позиції, але реального обліку, узгодження позицій не прагнуть досягти	Відсутнє, працівники не прагнуть організовувати свій простір	З часом «дозрівання» колективу можливе до формування
Проявлення індивідуальності, ініціативності працівника	Відсутнє	Жваве зацікавлення працівником, облік і врахування інтересів, потреб працівника	Відсутнє, працівники незадоволені своєю роботою, керівником, колегами	Відсутнє, працівники незадоволені своєю роботою, низька ефективність	Наявне, посилюється можливість із зростанням досвідченості і збалансованості колективу
Ставлення до оновлення, інновацій	Негативне	Максимальне сприяння	Апатія/негативне	Апатія/негативне	Сприяння, постійний розвиток
Психологічний клімат	Несприятливий, напружений, стресовий	Дружелюбний, націлений на результат	Несприятливий, немає ніякого співробітництва, конфронтація між групуваннями	Несприятливий, постійні конфлікти	Дружній, націлений на результат і саморозвиток, вертикальна і горизонтальна допомога в колективі
Відповідальність за помилки	На «слабкому» члені колективу	Працівник, який припустився помилки	Ніхто ні за що не відповідає	Як той, хто спричинив, так і слабший, в залежності від ситуації	Працівник, який припустився помилки, весь колектив або керівник

Найбільш повна класифікація підходів до управління розвитком підприємством представлена в науковій праці [12], де виділено наступні типи.

1 Функціональний підхід розглядається як набір певних функцій, які потрібно виконувати для задоволення потреби. Відмінністю функціонального підходу є слабкі горизонтальні зв'язки між функціональними підсистемами, що призводить до зростання часових витрат на оплату праці, також при вирішенні проблем, які вимагають взаємодії декількох служб чи підрозділів може відбуватися перекладання відповідальності. Застосування функціонального підходу в управлінні орієнтується на кінцеві потреби, як результат можуть створюватися нові оригінальні об'єкти управління, що дозволить покращити організаційну структуру, принципи роботи та інше. Водночас здійснення управління з використанням функціонального підходу не орієнтує підсистеми підприємства на досягнення кінцевого результату діяльності [12], [13].

2 Системний підхід у менеджменті розглядає організацію як сукупність із взаємопов'язаних елементів, які хоча і мають свої обмежені цілі, але при цьому тісно пов'язані внутрішніми та зовнішніми зв'язками з іншими елементами, що суттєво впливають на результати їх функціонування. Системний підхід дає можливість дослідити функціонування, розвиток, структуру цілого (об'єкта), встановити властивості його частин (елементів), простежити взаємодії та взаємозв'язки між ними. Відповідно системний підхід фокусує увагу на тому, що ефективність цілого залежить від ефективності його частин загалом, а не лише окремих найефективніших частин [14].

3 Комплексний підхід, який бере до уваги технічні, економічні, соціальні, організаційні, екологічні та інші аспекти управління та їх взаємозв'язок [12].

4 Ситуаційний підхід логічно узагальнює системні переконання та переносить погляди системного підходу до управління організацією в площину практичних рішень. Використання даного підходу дозволяє виділити фактори, що є найвпливовішими та створили певну ситуацію, розкрити переваги, недоліки та наслідки ситуацій і відповідно до цього обрати своєрідні методи та прийоми управління для конкретної ситуації, що відповідають конкретним

умовам та максимально адаптовані до них [12].

5 Процесний підхід розглядає організацію як сукупність взаємопов'язаних процесів, які обмежені просторово-часовими рамками. З використанням процесного підходу в управлінні підприємством відбувається систематична ідентифікація процесів, управління ними та послідовна їх взаємодія. Зокрема колектив вчених [15] виявили, що позитивні прояви впровадження процесного (процесно-орієнтовного) управління полягають в: удосконаленні організаційної структури управління; оптимізації бізнес-процесів та зміщенні акценту з обсягів виробництва на якість продукції; стандартизації та сертифікації системи управління підприємства; соціальній відповідальності та зміні підходів до мотивації праці; впровадженні проектного управління в діяльність підприємств; переході до гнучкого та активного розвитку підприємств; об'єднанні партнерських взаємозв'язків з усіма зацікавленими сторонами; налагодженні ефективних комунікацій внутрішнього та зовнішнього середовища, що відображається у використанні сучасних інформаційних систем та налагодженні діалогу «працівник – керівник – споживач», створенні системи постійного самовдосконалення. За процесного підходу керівництво вважається самостійною діяльністю та зводиться до координації бізнес-процесів, впливає на підлеглих таким чином, щоб вони діяли згідно стратегічної лінії розвитку організації та досягнення поставлених цілей.

6 Маркетинговому підходу притаманне забезпечення орієнтації керуючої підсистеми під час вирішення будь-яких завдань на споживача, постійний аналіз ринкових та інших факторів, спрямованість на постійне використання комплексу маркетингових комунікацій, висування на ключові управлінські позиції фахівців, що відповідають за ефективний маркетинг, володіють його сучасними методиками. В сучасному менеджменті маркетинговий підхід – це, перш за все, система управління, яка орієнтована на ринок. Основний принцип даного підходу полягає в ефективному рішенні проблем конкретних споживачів для посилення попиту на продукцію та збільшення об'єму реалізації [12].

7 Інноваційний підхід в системі управління передбачає орієнтацію

функціонування підприємства на активізацію інноваційної діяльності за рахунок розроблення та провадження нововведень [12], [13].

8 Стратегічний підхід базується на стратегічних рішеннях і передбачає розроблення та реалізацію стратегії. Суть стратегічного управління зводиться до формування та реалізації стратегії розвитку організації на основі безперервного контролю і оцінки змін, що відбуваються, в її діяльності з метою підтримки здібності до виживання і ефективного функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища [16]. Використання зазначеного підходу дозволяє прогнозувати зміни та підготувати підприємство до найкращого використання своїх можливостей та мінімізації зовнішніх загроз.

9 Креативний (творчий) підхід охоплює сукупність прийомів, основою яких є пошук нестандартних рішень, використання креативних оригінальних методів та прийомів в управлінні, які дозволять керівникам швидко вирішити складні питання та творчо підходити до управління підприємством. Креативний підхід передбачає генерацію ідей стосовно нестандартної ситуації, яка потребує рішення, вивчення проблеми, розробка, оцінка та вибір креативної ідеї (альтернативи), вміння запозичити ідеї та досвід інших організацій, впровадження креативної ідеї в систему управління [12].

10 Інтеграційний (синергетичний) підхід відображає потреби і тенденції в економіці, а відносини управління пронизують всю соціально-економічну систему. Інтеграція процесів управління не тільки відображає особливості об'єкта управління, його вимоги до процесів управління, а й формує необхідні ознаки інтеграції в об'єкті, перенаправляє так званий потенціал інтеграції в сферу управлінської діяльності. За даного підходу посилюється взаємозв'язок між окремими підсистемами та елементами системи управління, службами, суб'єктами управління [13]. Інтеграційний підхід ґрунтується на законі синергії.

11 Поведінковий підхід сфокусований на допомозі працівникові в усвідомленні власних можливостей, креативних здібностей, через застосування концепцій поведінкових наук до створення та управління підприємством [17]. Мета полягає в підвищенні ефективності трудових ресурсів, що в результаті

повинно призвести до підвищення ефективності діяльності підприємства загалом. Акцент робиться на мотивації праці, в основі якої лежать потреби. Саме мотивація спонукає до діяльності для досягнення не лише особистих цілей, а й цілей підприємства [12].

12 Структурний підхід передбачає визначення значимості пріоритетності факторів, методів, принципів та інших інструментів у їхній сукупності з метою встановлення взаємного зв'язку та підвищення обґрунтованості розподілу необхідних ресурсів. Згідно зазначеного підходу при формуванні стратегії перевага надається забезпеченню якості товарів та послуг [13].

13 Традиційний підхід базується на використанні традицій, вподобань, навичок та вмінь в управлінні, застосуванні накопиченого досвіду. Позитивними аспектами цього підходу є можливість розвитку навичок та вмінь, моделювання діяльності підприємства та передбачення можливих проблем [12].

14 Віртуальний підхід до управління зводиться до використання мережі Інтернет, мобільного зв'язку та інших засобів електронного зв'язку для формування віртуальних організаційних структур, отримання, обробки, використання, зберігання та передачі інформації для задоволення потреб при можливості діяти на місцевому рівні та конкурувати на глобальному рівні без безпосередніх прямих контактів з зацікавленими сторонами [12].

Поряд з цим основними для використання залишаються функціональний, процесний, системний та ситуаційний підходи до управління. Саме тому вчені зосереджують увагу на дослідженні характерних рис, переваг та недоліків застосування даних підходів у процесі управління підприємством (рисунки 1.1).

Зокрема функціональний підхід є домінуючим на вітчизняних підприємствах. Необхідно зазначити, що його застосування дійсно має ряд переваг. Перш за все, це простота та зрозумілість побудови організаційної структури (лінійна, функціональна або штабна). По-друге, висока централізація повноважень забезпечує скорочення накладних витрат, а автономність підрозділів дозволяє уникнути дублювання управлінських функцій, сприяє спеціалізації як посадових осіб, так і окремих фахівців, та відповідно підвищенню їх компетенції, удосконаленню професійних навичок [18].

<i>Характеристика</i>	Функціональний	Процесний	Системний	Ситуаційний
Основна мета діяльності	Отримання прибутку	Якість продукції, безперервний розвиток	Якість продукції, підвищення ефективності діяльності	Підвищення ефективності діяльності
Організаційна структура	Ієрархічні: лінійна, функціональна, штабна	Адаптивні (гнучкі) та орієнтовані та інновації	Адаптивні (гнучкі)	Складна комплексна і багаторівнева система, в яку закладено адаптивні принципи
Об'єкт контролю	Технологія, рішення, процедури	Кінцевий результат	Взаємодія підсистем	Конкретні ситуації
Тип контролю	Заключний	Протягом всього життєвого циклу	Протягом всього життєвого циклу	Протягом всього життєвого циклу
Кількість рівнів управління	Більше 4	Від 3 до 4	Більше або рівне 2	Більше або рівне 2
Комунікація	Ієрархічні консервативні вертикальні зв'язки	Залежать від ефективності та піддаються швидкому оновленню, переважно горизонтальні	Ієрархічні, взаємодія керуючої та керованої підсистем	Залежить від конкретної ситуації, горизонтальні та вертикальні
Роль ієрархії відносно бізнес-процесів	Сповільнює та ускладнює бізнес-процеси, стримує удосконалення	Створює середовище для вдосконалення організовуючи та підтримуючи структуру бізнес-процесів	Створює систему управління бізнес-процесами та забезпечує відповідність бізнес-процесу до стратегії	Створює систему управління бізнес-процесами в залежності від умов конкретної ситуації
Орієнтованість діяльності	Рентабельність	Підвищення якості, задоволення вимог споживачів, комплексна економічна ефективність, досягнення результату процесу	Підвищення якості, задоволення вимог споживачів, досягнення стратегічної мети	Оптимізація управлінських рішень
Адаптивність до зовнішніх змін	Низька	Висока	Висока	Висока
Фактор економічної переваги	Капітал	Інформація, знання, персонал	Інформація, персонал	Інформація, «ситуаційне мислення»
Напрями менеджменту	Орієнтовані на збільшення рівнів ієрархії, складні	Орієнтовані на процес, прості	Орієнтовані на налагодження зв'язків між підприємством та оточуючим середовищем, складні	Орієнтовані на вирішення конкретних ситуацій, прості чи складні в залежності від ситуації
Базова концепція управління	Механістична	Менеджмент якості	Органічна	Органічна

Рисунок 1.1 – Характерні риси основних підходів до управління розвитком підприємства (побудовано на основі [12], [19-20])

У той же час, застосування функціонального підходу до управління підприємства в умовах мінливості зовнішнього середовища та високої конкуренції має суттєві недоліки. Так, відносна автономність кожної

структурної одиниці підприємства обмежує їх здатність формувати горизонтальні зв'язки та ефективно взаємодіяти між собою для вирішення комплексних і складних завдань [21]. Крім того підприємство стикається із неможливістю забезпечити його достатню гнучкість та адаптивність до зміни умов господарювання. Кожна структурна одиниця підприємства, орієнтуючись на максимально ефективне виконання покладеної на неї функції, фактично залишає поза увагою формування кінцевого результату діяльності підприємства в цілому. При цьому часткова оптимізація, що здійснюється в межах окремого структурного підрозділу, не завжди призводить до такого ж зростання фінансового результату підприємства [22]. Акцентують вчені і на потребі врахування такого недоліку як відсутність цілісного опису технологій, її розбиття на окремі непов'язані фрагменти; відсутність особи, відповідальної за контроль технології в цілому та за кінцевий результат [23].

Більшість вчених акцентують увагу на доцільності застосування процесного підходу до управління діяльністю підприємства, що зумовлено високою ефективністю та низкою переваг його застосування. Зокрема вченими [24-25] виділено такі основні переваги використання процесного підходу:

- зацікавленість персоналу в підвищенні рівня якості кінцевого продукту через якісне виконання посадових обов'язків і операцій для отримання доходу від конкретного бізнес-процесу, в якому задіяний персонал, на відміну у зацікавленості у виконанні лише безпосередніх функцій; поява можливостей для вияву ділової ініціативи й активності працівників;
- горизонтальний розподіл функцій і відповідальності між власниками (очільниками) процесів і зменшення рівня впливу менеджерів вищого рівня у вертикальній структурі й зниження управлінського навантаження на них;
- урахування динамічного характеру розвитку підприємства;
- виконання власниками бізнес-процесів різних функцій, володіння вищим рівнем знань і здібностей до вирішення проблемних ситуацій, творчий підхід до вирішення проблем на відміну від жорсткої регламентації праці;
- вищі рівні оперативності прийняття управлінських рішень,

саморегулювання, динамічності, гнучкості, реагування на зміни у зовнішньому середовищі й адаптивності системи управління та її внутрішніх процесів, зумовлені орієнтацією на створення цінності для кінцевого споживача й задоволення його запитів та інтересів та інтеграцією ресурсних та інформаційних потоків;

- зниження рівня бюрократії та регламентування й, як наслідок, економія ресурсів – фінансових, матеріальних, трудових, часових та ін., а також управлінських витрат за рахунок виключення дублювання функцій і скорочення зайвих управлінських ланок;
- спрощення організаційних, узгоджувальних, контрольних процедур управління, відхід від фрагментарної відповідальності.

Розкриває переваги процесного підходу в управлінні підприємством й І. Перерва [12], перелік якого представлено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Переваги впровадження процесного підходу до управління [12]

Водночас дослідники поряд з ідентифікацією та розкриттям ключових переваг [20] вказують і на складнощі процесного підходу, зокрема: значні фінансові витрати під час переходу до процесного управління; супротив персоналу й звуження компетенції співробітників; складність реалізації, пов'язана з документальним оформленням кожного бізнес-процесу; недостатність відображення процесним підходом взаємозв'язку між окремими елементами управління організацією у цілому; вияв критеріїв успішності лише в межах конкретного бізнес-процесу, а не підприємства загалом.

При цьому існуючі і наукові точки зору щодо доцільності інтеграції різних підходів до управління підприємством, зокрема функціонального та процесного. Зокрема О. Хименко, аналізуючи особливості, переваги та недоліки функціонального і процесного підходів вказує на нерозривність таких складових управління як функції та процеси і зазначає, що застосування функціонально-процесного підходу дозволяє відійти від ієрархічності в організаційній структурі підприємства, яка притаманна суто функціональному підходу. Це полегшує взаємодію працівників підприємства, скорочує час, який витрачається на цю взаємодію, усуває конкуренцію між підрозділами, адже всі скеровані спільною метою. Крім того, стає можливим здійснити аналіз реалізації функцій підприємства через призму взаємопов'язаних бізнес-процесів, що дозволяє зорієнтувати працівників на цільові завдання та ключові показники ефективності, що підвищує мотивацію робітників, надає можливість оцінити ефективність виконання кожного з процесів, а отже, виникає можливість управління цими процесами та швидкого реагування на зміни [26].

Доводі детально переваги та недоліки застосування функціонального, процесного, ситуаційного, системного та традиційного підходів викладені в науковій праці Р. Ляшенко. Автором їх систематизовано в таблиці, що спрощує сприйняття та розуміння виявлених переваг та недоліків (таблиця 1.2) [18]. При цьому на основі аналізу позитивних та негативних сторін вище зазначених підходів вченим зроблено висновок про доцільність застосування системного підходу, що пов'язано з комплексністю завдань, які вирішуються при його

практичному використанні: управління впливом зовнішнього середовища та змінами у внутрішньому середовищі на діяльність підприємства у різні періоди часу; управління грошовими потоками за усіма видами діяльності (їх достатнє формування і оптимальний розподіл); управління ресурсами (раціональне формування, своєчасне застосування, ефективне використання); управління інвестиціями та інноваціями для забезпечення конкурентоспроможності; встановлення взаємозалежності між поточними і стратегічними планами розвитку підприємства; прогнозування розвитку [27].

Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки підходів до управління підприємствами [18]

Назва	Характеристика підходу	
	Позитивні сторони (переваги)	Негативні сторони (недоліки)
1	2	3
Процесний	- високий рівень якості управління підприємством, оскільки явно проглядається відповідальний за результати кожного кроку бізнес-процесу; - мінімізація функцій, що контролюються, узгоджень за рахунок відповідальності за прийняття рішень менеджера проекту або окремого виконавця; - оптимізація централізованого та децентралізованого підходів; - зниження ризику субоптимізації при управлінні цілісним процесом, що проходить крізь безліч відділів; - відхід від фрагментарної відповідальності під час призначення менеджерів, відповідальних за процес; - управління процесами дозволяє створити кращі підстави для контролю ресурсів і часу виконання робіт; - урахування динамічного характеру розвитку організацій; - істотне скорочення витрат на управління, що досягається за рахунок виключення дублювання функцій й зайвих ланок управління; - впровадження горизонтальних структур управління з незначною ієрархією, основою яких є бізнес-процеси;	- високий рівень фінансування при переході на процесний підхід до управління; - труднощі, пов'язані зі сприйняттям працівниками нового підходу до управління; - складність реалізації процесного підходу, яка полягає в тому, що з'являється необхідність документального оформлення кожного процесу; - недостатність відображення процесним підходом взаємозв'язку між елементами управління, зміни в організації в цілому, в реалізації її мети у зв'язку зі змінами в якомусь елементі організації; - обов'язки та критерії успішності управління мають сенс лише в контексті конкретного процесу; - зниження можливості професійного зростання та звуження компетенції робітників;

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Функціо- нальний	- управління здійснюється сукупністю підрозділів, підрозділи спеціалізуються на виконанні конкретного виду робіт; - узгодженість всіх операцій; - високий рівень професіоналізму працівників; - хороша взаємозамінність всередині кожного підрозділу; - набуття нової якості системою менеджменту підприємства; - отримання механізму найшвидшої реакції на зміни умов господарювання; - чіткий розподіл функцій дає можливість створити стійко працююче підприємство; - зростання якості управління основною діяльністю;	- обмежені зони відповідальності: відсутність відповідального за весь процес; проблеми на стиках між функціональними підрозділами – окремі функціональні елементи можуть бути виконані відмінно, а кінцевий результат всього процесу – незадовільний; - надмірний рівень бюрократії (погоджень, контролю, делегування повноважень і т.д.); - працівники зосереджені на процесі виконання роботи, а не на кінцевому результаті; - велика кількість узгоджень, що збільшує термін виконання роботи до одержання кінцевого результату;
Ситуаційний	- досягнення мети підприємства в даних умовах часу; - визначення умов формування концепції підприємства щодо розвитку системи управління; - врахування конкретного набору обставин, що впливають на підприємство в даний час; - знаходження оптимальних рішень у конкретних ситуаціях; - суттєва економія часу, коли потрібно оперативно прийняти рішення;	- орієнтація виключно на стандартні завдання; - відсутність стратегічного планування; - складність формування критеріїв оцінки ефективності управління враховуючи широкий спектр ситуацій, що виникають на підприємстві, у зв'язку з чим звужується керованість управлінського процесу; - управління виконується на рівні ситуації, коли вона керує процесом, а не процес ситуацією;
Системний	- визначення цілей та критеріїв управління економічною стійкістю підприємства; - підпорядкування встановлених критеріїв загальній меті функціонування підприємства; - розгляд всіх елементів системи у взаємозв'язку; - застосування на різних рівнях – від якогось підрозділу до всього підприємства. Об'єкт управління розглядається як цілісна система; - спрямування на слабо структуровані проблеми, пошук оптимального варіанта їх вирішення;	- слабка орієнтація на формування іміджу працівників, що веде до демотивації; - неадекватна горизонтальна інтеграція найважливіших функцій управління, таких як набір, оцінка, винагорода і розвиток співробітників. Менеджери виконують ці функції поза єдиним комплексним підходом до персоналу; - недостатнє залучення лінійних керівників і співробітників до розробки та реалізації концепцій управління;

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
		- ігнорування змін в ціннісних орієнтаціях людей, байдуже ставлення до цілей діяльності різних груп; - використання дорогих технологій, автоматизованих систем управління; - не передбачає розкладання на взаємопов'язані процедури як на «вході» з постачальниками, так і на «виході» з покупцями і замовниками;
Традицій- ний	- вивчається і вдосконалюється набутий досвід; - розвиток навиків та вмінь, набутих в повсякденній діяльності; - рівномірний поступальний розвиток всіх елементів виробництва і досягнення загальних цілей тощо.	- підхід придушує ініціативу; - протидіє новаторству; - не сприяє розвитку підприємства тощо.

Посилення конкуренції, розширення асортименту продукції, ускладнення технологічності виробів і відповідно технології виробництва, скорочення інноваційного циклу продукції і загалом посилення невизначеності зовнішнього середовища обумовило потребу в застосуванні більш гнучкого, а саме адаптивного підходу до управління діяльністю підприємства.

Більшістю дослідників адаптивне управління розглядається як сукупність дій і методів, що характеризуються здатністю управляючої системи реагувати на зміну зовнішнього середовища. Проте воно є окремим видом управління, а саме, гнучким, інноваційним управлінням підприємствами, здатними пристосуватися до нових умов у зовнішньому та внутрішньому середовищах за допомогою нових інструментів і методів управління. Адаптивне управління відрізняється тим, що це управління в системі з неповною апріорною інформацією про керований процес, яке змінюється в процесі накопичення інформації й застосовується з метою поліпшення якості роботи системи. Метою адаптивного управління є пошук найефективніших варіантів ухвалення і виконання рішення, направлено на функціонування й розвиток підприємств у конкурентному середовищі. Головне завдання адаптивного управління –

підтримка внутрішньої стабільності системи в умовах постійно змінного зовнішнього середовища. Таким чином, під адаптивним управлінням слід розуміти таке управління, що дозволяє йому шляхом використання механізму адаптації, який полягає в безперервному відстеженні відповідності фактичного рівня адаптації нормативному, вносити своєчасні зміни у стратегічні, поточні й оперативні плани з метою забезпечення виживання підприємства і досягнення при цьому встановленої мети [28].

Цікавий підхід до виділення підходів та інструментів управління залежно від етапів становлення поведінки компанії наведено в роботі (рисунок 1.3) [29]:

1) початок формування новітньої моделі бізнесу – 20-70-ті рр. XIX ст. Відбувається первинне становлення компанії суб'єктів зовнішнього середовища. При цьому даний процес відбувався паралельно, й компанія повністю ігнорувала своє зовнішнє середовище;

2) завершення промислової революції, бурхливий розвиток компанії і її середовища функціонування – 70-ті рр. XIX ст. – поч. XX ст. Відбувається становлення монополістів, «надфірмових» утворень. Компанії починають звертати пасивну увагу на умови й фактори зовнішнього середовища;

3) міжвоєнний період, період ринків виробництва – 1918-1929 рр. Повне панування виробника, споживачі купували те, що було вироблено, зумовлено великим незадоволеним попитом і формуванням смаків та запитів покупців. Єдиним інструментом взаємодії із зовнішнім середовищем було формування об'єднань компаній і цінова політика. Загалом, така взаємодія носила пасивний характер, увага оточенню не приділялася. Але у той же час відбулася поява перших праць по вивченню окремих характеристик зовнішнього середовища – його ризику, невизначеності;

4) період після світової економічної кризи і повоєнний період, формування реактивної форми поведінки компанії – 1930-1950-ті рр. Відбувається кардинальна зміна характеристик економіки. Компанії починають вивчати своє зовнішнє середовище, фактори макросередовища вперше починають визначати успішність діяльності, посилюється роль держави, фокус

уваги компанії переміщується у бік споживачів. У загальному період до 1950-х рр. можна відзначити як виробничу еру. Бізнес фокусувався на технологіях, виробничому процесі, ефективності виробництва;

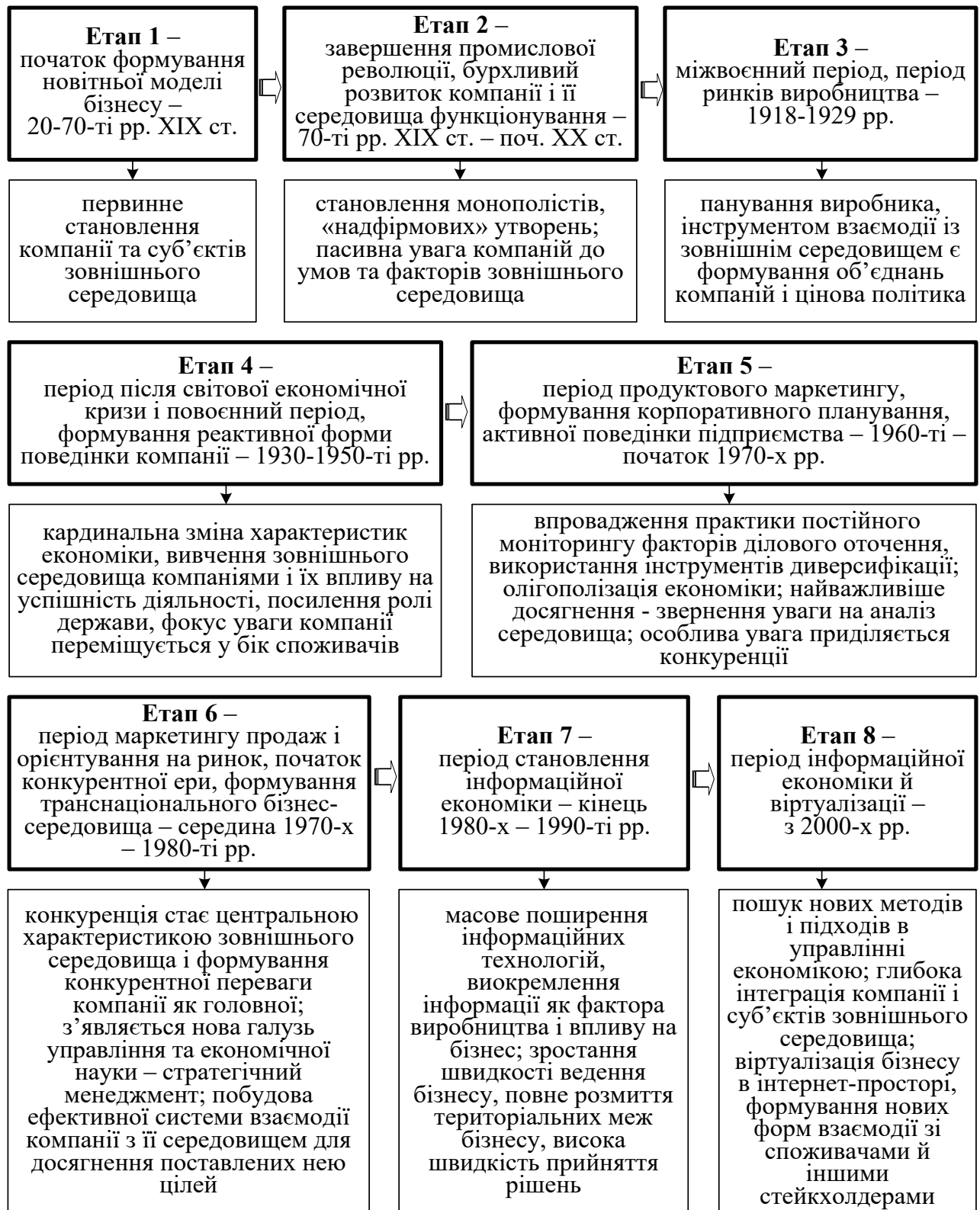


Рисунок 1.3 – Етапи становлення та трансформації поведінки компанії

(сформовано на основі джерела [29])

5) період продуктового маркетингу, формування корпоративного планування, активної поведінки підприємства – 1960-ті – початок 1970-х рр. Упровадження практики постійного моніторингу факторів ділового оточення, використання інструментів диверсифікації, а також олігополізація економіки – виникнення холдингів, конгломератів і корпорацій. Найважливішим досягненням цього періоду є звернення уваги на аналіз середовища. Пасивні форми взаємодії вже стали неактуальними. Особлива увага починає приділятися конкуренції. Дані процеси були підсилені «нафтовим шоком», економічною кризою початку 1970-х рр.;

6) період маркетингу продаж і орієнтування на ринок, початок конкурентної ери, формування транснаціонального бізнес-середовища – середина 1970-х – 1980-ті рр. Економічна криза і посилення внутрішньодержавної та міжнародної конкуренції, негативні процеси в міжнародній політиці, «нафтовий шок», економічна криза, соціальні бунти призвели до високої турбулентності компаній. Водночас, даний період відзначився бурхливим розвитком науково-технічного прогресу, який почав радикально змінювати структуру економіки. З'явилися нові сегменти ринку, зростає швидкість виконання операцій і прийняття рішень. Це, у свою чергу, змусило компанії активно вивчати середовище, його прогнозувати. Конкуренція стає центральною характеристикою зовнішнього середовища і формування конкурентної переваги компанії як головної. Такі процеси в загальному зумовили народження нової галузі управління та економічної науки – стратегічного менеджменту, який змінив корпоративне планування і відкрив дорогу до побудови ефективної системи взаємодії компанії з її середовищем для досягнення поставлених нею цілей;

7) період становлення інформаційної економіки – кінець 1980-х – 1990-ті рр. Масове поширення інформаційних технологій в усі сфери життя й економіки, виокремлення інформації як фактора виробництва і впливу на всі процеси функціонування бізнесу. Даний період характеризується зростанням швидкості ведення бізнесу, повним розмиттям територіальних меж бізнесу,

високою швидкістю і територіальною доступністю до прийняття рішень (протягом декількох секунд);

8) період інформаційної економіки й віртуалізації – з 2000-х рр. Використання і пошук нових методів і підходів в управлінні економікою. Водночас, відбувається глибока інтеграція компанії і суб'єктів зовнішнього середовища. Важливою ознакою є віртуалізація бізнесу в Інтернет-просторі, формування нових форм взаємодії зі споживачами й іншими стейкхолдерами за допомогою соціальних мереж та інших інструментів комунікацій.

Отже, наразі в умовах домінування інформаційної економіки та тренду цифровізації виникає потреба в перегляді дієвих інструментів управління діяльністю підприємств і забезпечення їх сталого розвитку з акцентом не лише на своєчасній адаптації до внутрішніх та зовнішніх змін, але й на прогнозуванні такого роду трансформації і передбаченні можливих викликів та загроз. Таким підходом на сьогодні є проактивне управління, в основу якого покладено потенціал виявлення і передбачення можливих ситуацій. З огляду на зазначене надалі розглянемо сутність поняття «проактивне управління» і особливості його застосування на підприємствах залізничного транспорту.

1.2 Теоретичні аспекти проактивного управління розвитком підприємств промислового залізничного транспорту

Загалом поняття «проактивність» пройшло досить довгий шлях і знайшло відображення в різних галузях. Зокрема вперше дана дефініція була введена у науковий обіг у галузі психології В. Е. Франклом у 1949 р. Даним поняттям автор позначив особистість, що приймає відповідальність за себе й своє життя, при цьому не шукає причини для пояснення причин подій, що відбуваються з нею, в оточуючих людях і обставинах. Надалі проактивність стала використовуватися і в інших науках, а саме у філології, педагогіці, інформатиці, техніці, екології, економіці та інших науках (рисунок 1.4) [11].

Філологія	Проактивність – це забезпечення підготовки до втручання або контроль за очікуваними подіями або ситуаціями, особливо за негативними чи проблематичними
Психологія	Проактивність – це здатність особистості проявляти ініціативу з метою поліпшення зовнішніх обставин або для створення нових можливостей у своїй діяльності. Найчастіше проактивність виражається в тому, що людина «піддає сумнівам» існуючий комфорт, а також не бажає підлаштовуватися під сформовані умови
Педагогіка	Проактивність – це орієнтування навчальної й викладацької діяльності не на оцінювання кінцевого результату й виділення найуспішнішого учня/студента, а на максимальне стимулювання учнів/студентів бути успішними
Комп'ютерні технології	Проактивність – це аналіз поведінки і виявлення потенційно небезпечних програм на комп'ютерах або в інших системах; виявлення і попередження атак на комп'ютерні системи; попередження проблем перед тим, як вони відбудуться
Техніка	Проактивність – це оцінка майбутнього стану явища чи процесу
Екологія	Проактивність – це здійснення заходів на попередження проявів змін явищ, зокрема, клімату
Менеджмент персоналу	Проактивність – це ініціативність персоналу як організаційно-функціональна, цілеспрямована поведінка в роботі, що самостійно починається та ініціюється, має довготермінову орієнтацію та націлена на стійке і наполегливе подолання труднощів та бар'єрів, які виникають у процесі роботи

Рисунок 1.4 – Тракткування поняття «проактивність» у різних науках [11]

Науковці висвітлюють дане поняття і в аспекті управління. Так, В. Паздрій [11] визначає проактивність як ознаку певного явища чи суб'єкта, яка визначає його ініціативний, випереджувальний, цілеспрямований і довгостроковий характер при здійсненні заходів для уникнення прояву і максимізації негативних наслідків настання позитивних явищ у зовнішньому оточенні з використанням новаторських і креативних підходів. Р. Толпежніков, розглядаючи питання управління змінами сукупного потенціалу, зазначає, що проактивний підхід, на відміну від реактивного, під яким розуміється кількісні

зміни, передбачає кардинальну зміну стратегії підприємства на основі випереджальної дії управління по відношенню до чинників зовнішнього середовища, наслідком чого стануть зміни якісного характеру – зростання сукупного потенціалу [30]. Н. Гуржій М. та В. Косяк зазначають, що на відміну від суб'єктів господарювання, що використовують реактивний підхід до управління, підприємства з проактивною поведінкою постійно здійснюють у результаті спостережень і аналітичної роботи прогноз майбутніх дій з метою їх попередження [31]. Основними цілями концепції проактивного управління при цьому є виявлення та ідентифікація сигналів на етапі латентної (прихованої) кризи, а також формування подальшої моделі поведінки підприємства з урахуванням реалізації антикризових заходів [32].

У роботі [29] проактивна поведінка розглядається з точки зору формування та дотримання активної ринкової позиції, що проявляється в постійній орієнтації на досягнення та/або утримання положення лідера у відповідному ринковому сегменті, впровадження активних методів ведення конкурентної боротьби, клієнтоорієнтований характер діяльності. При цьому серед основних характеристик такої поведінки виділяють такі [11]:

- споживачі беруть активну участь у формуванні цінності продукту, вони ставлять вимоги до рівня соціальної відповідальності бізнесу;
- новітні технології, стратегічне партнерство;
- власники і постачальники ресурсів володіють унікальними ресурсами;
- інтелектуальний персонал, що є власником знань;
- посередники стають самостійними учасниками;
- велика роль технологій у створенні можливостей;
- фактори макросередовища відіграють значну роль у діяльності компанії;
- вплив екологічних факторів на результативність роботи компанії;
- панування електронних форм управління;
- глибока взаємодія між рівнями, факторами зовнішнього середовища й компанією;

- посилення ролі фінансового сектору;
- посилення впливу глобальних проблем людства.

Трактують проактивну поведінку підприємству і як сукупність дій підприємства, яка передбачає випереджаюче формування динамічних здатностей і ключових компетенцій, цілеспрямований вплив на конфігурацію ділового оточення шляхом підвищення ініціативності та креативності персоналу підприємства, створення системи постійної ідентифікації, інноваційної реалізації неявних запитів споживачів і налагодження довгострокових партнерських відносин із суб'єктами зовнішнього середовища. Серед ключових складових проактивної поведінки виділяють такі [11]:

1) формування динамічних здатностей компанії в процесі взаємодії і впливу менеджменту підприємства на персонал. Забезпечується створення креативно-інноваційного середовища, в якому можлива ефективна взаємодія компанії з клієнтами/споживачами для виявлення неявних запитів, що в процесі роботи з дослідницькими структурами можуть бути реалізовані;

2) формування довгострокового партнерства компанії з суспільством і його окремими цільовими аудиторіями для формування та утримання позитивного іміджу. Також формується партнерство із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами), у першу чергу, з постачальниками матеріальних, інтелектуальних і фінансових структур, для отримання відповідних ресурсів, необхідних компанії, щоб забезпечити свою нормальну діяльність;

3) формування інновацій у створеному проактивному внутрішньому і зовнішньому середовищі, причому формується можливість ефективного поєднання неявних запитів клієнтів із ідеями та ініціативністю персоналу й накопиченими знаннями дослідницького середовища.

Іншим вченим акцентовано увагу на тому, що в інформаційній економіці зростає швидкість трансформації умов й факторів зовнішнього середовища, що вимагає від підприємств самостійної зміни й формування нової структури зовнішнього середовища. Саме така стратегія і визначена автором як базис проактивного управління промисловістю, зорієнтованого на довгострокове

забезпечення функціонування промислових підприємств шляхом створення динамічних здібностей (компетенцій) компанії, що підтримуватиме лідерство на обраних сегментах ринку. Реалізація проактивної стратегії у промислових підприємств при цьому має здійснюватися шляхом формування контрольованих у просторово-часовому вимірі інформаційних потоків про переваги певних заходів або випуску продукції, що спрямовані не тільки на утворення позитивного іміджу підприємства серед користувачів або постачальників, але й визначають майбутні напрями розробки товарів та технологій суміжними підприємствами та навіть галузями промисловості. Застосування такого підходу на промислових підприємствах дозволить знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій, зменшити розмір можливого збитку, що є наслідком розвитку кризової ситуації, підвищити стратегічний потенціал та активізувати потенціал протидії кризовим явищам, підсилити адаптаційні можливості підприємств і зміцнити їхні конкурентні позиції [33].

Н. Держак, у свою чергу, розглядає поняття проактивного управління маркетинговими діями і визначає його як процес, заснований на попереджуючих управлінських діях, що враховують виникнення негативних результатів маркетингової діяльності. Використовуючи проактивне управління маркетинговими діями, підприємство розробляє свій власний курс ринкового руху і не залежно від обставин діє у вибраному напрямі. Розробка такого курсу ґрунтується на таких особливостях: підприємство здійснює як підготовку нових маркетингових заходів, пов'язаних з товарними інноваціями, продажами або рекламними кампаніями, так і регламентацію дій з вже існуючим маркетинговим комплексом; маркетингові плани і програми підприємства коректуються з урахуванням мінімізації погроз їх здійснення; маркетингові дії здійснюються з випередженням конкурентів в короткому інтервалі часу [34].

В. Горбулін визначає проактивне управління як запобіжну дію влади, спрямовану на досягнення поставлених цілей шляхом завчасного виявлення явних або слабких сигналів про зовнішні збурення, прогнозування потенційних (можливих) сценаріїв розвитку ситуації й реалізації превентивних дій, що

орієнтують об'єкт управління так, що всі процеси, які протікають у ньому, будуть спрямовуватися владою, а небажані (можливі) сценарії розвитку подій не будуть реалізовані [35].

Г. Чорноус зазначає, що проактивне управління означає здатність передбачати проблеми та планувати подальші дії так, щоб унеможливити або послабити вплив небажаних наслідків. Основою методики проактивного управління є аналіз інформації щодо проблем. Вдало проведений аналіз дозволяє отримати знання – чітке розуміння того, що відбулося, на що сподіватися в майбутньому і що робити сьогодні. Проактивне управління є актуальним як при стабільному функціонуванні економіки, так і під час кризових явищ. При цьому слід враховувати, що проактивне управління охоплює такі основні процеси: причинно-наслідковий аналіз, прийняття рішення, аналіз плану та огляд ситуації. Ці процеси класифіковані за часом, кожний із них має свою спрямованість і містить послідовність кроків, а також набір прийомів, які повинні застосовуватись окремо й у певній послідовності. Усі розглядувані процеси взаємопов'язані (рисунк 1.5) [36].



Рисунок 1.5 – Взаємозв'язок процесів проактивного управління [36]

Під проактивним управлінням проектами організаційного розвитку вчені розуміють прийняття рішень щодо попереджуючих дій на основі порівняння даних про досягнуті фактичні результати виконання робіт проекту з прогнозовано-плановими з врахуванням показника турбулентності оточення [37].

Систематизація поглядів на поняття реактивного та проактивного управління діяльністю підприємств дозволила автору наукової праці [11] виділити характерні риси та відмінності даних типів управління (рисунок 1.6).

	<i>реактивний</i>	<i>проактивний</i>
The CTDP Management Guided	реагування на події, коли вони вже відбулися; реагування компанії на маркетингові дії конкурентів	передбачення подій, таких, як проблеми, тенденції ринків, споживчий попит; здійснення креативних дій
Tumminia Dennis L.	базуються на вимогах, застарілих концепціях базування на постійних витратах	використання систем ідентифікації та управління ризиками в реальному часі, самофінансувальних планів
Reh F. John	зорієнтований на високу швидкість реагування на зовнішні події і швидкого залучення ресурсів для виконання запиту зовнішнього середовища, пошук причин подій, які відбуваються в компанії, пошук новітніх методів подолання проблем	спрямований на зменшення кількості проблем, що долаються у випадку реактивного менеджменту шляхом глибокої аналітики зовнішнього середовища, орієнтуванням на важливе системне бачення в компанії, а не на одичине
Shea Thomas Carrie	використовується як відповідь на запити споживачів (клієнтів) щодо змін; ринок сам повинен підказати компанії напрями для змін компанії; низький рівень конкуренції	використовується перед тим, як відбуваються події; запити споживачів задовольняються на тому етапі, коли їх можна ідентифікувати, але вони ще самі їх чітко не вимагають; використовується на ринку з великою кількістю учасників, які можуть впливати один на одного
Bondigas Al	базується на кризоорієнтованому мисленні, що передбачає прийняття рішень після розвитку подій та призводить до високих витрат під час «гасіння пожежі»; відчуття постійного стресу і нестабільності	спроба повномасштабного прогнозування і побудова максимально можливої кількості сценаріїв розвитку подій; створення страхового запасу ресурсу під непередбачені події
Jordao L., Antunes M.P., Santos R.F.	одна зі стратегій діяльності компанії, за якої фірма впроваджує методи контролю своєї діяльності у відповідь на регулятивні заходи держави, зорієнтована на реакцію від подій, які відбулися, що несуть зростання витрат від зміни регуляторної політики	одна зі стратегій діяльності компанії, яка передбачає самостійне, усвідомлене впровадження стратегії розвитку продукції і дій для запобігання негативним явищам, що базується на структурних змінах у виробничому процесі; спроможність фірми реагувати на події завчасно до їх настання або разом з їх настанням
Carley Zhiang Lin&Kathleen	тип менеджменту, який не завжди спрямований на збір і прийняття завчасних рішень	тип організації, який є активним, кооперованим, більш підготовленим, завдяки чому компанія стає кращим гравцем на ринку
Ajmera Ripa	тип поведінки, який базується на переконанні, що суб'єкт не може впливати на зовнішнє середовище	означає проявлення ініціативності й передбачає, що наявна сила для позитивних змін, які можуть скоригувати негативні зовнішні чинники
Бушуєва Н.С., Ярошенко Ю.Ф., Ярошенко К.Ф.	реагування на критичну ситуацію або проблему, що виникла в процесі управління	використання моделей передбачення розвитку організації і її елементів в комплексі з аналізом поточної ситуації і виробленням рішень на основі максимально точних прогнозів поведінки організації

Рисунок 1.6 – Характерні риси та відмінності реактивного та проактивного типів управління (сформовано на основі [11])

Отже, приймаючи до уваги розглянуті наукові позиції щодо розуміння поняття проактивного управління підприємством, його характерні особливості та відмінності від інших видів менеджменту, слід сформулювати власне бачення проактивного управління розвитком підприємств промислового залізничного транспорту як процесу прийняття та реалізації обґрунтованих управлінських рішень на основі застосування інструментів предикативного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємств даної сфери і впровадження превентивних заходів з метою передбачення та запобігання виникненню ймовірних загроз їх сталому господарюванню. Тобто такий підхід поєднує два ключових процеси – прогнозування та активне управління, що дозволяє досягти поставленої мети шляхом завчасного виявлення явних чи слабких сигналів про зовнішні загрози, прогнозування потенційних (можливих) сценаріїв розвитку ситуації та реалізації запобіжних дій, що орієнтують об'єкт управління таким чином, що всі процеси, що протікають у ньому, будуть спрямовуватися керівництвом, а небажані (можливі) сценарії розвитку подій не будуть реалізовані.

З огляду на зазначене до ключових етапів реалізації проактивного управління розвитком підприємств даної сфери слід віднести:

- регулярне використання прогнозних моделей для отримання прогнозів протікання процесів та розвитку подій на підприємствах промислового залізничного транспорту на основі ініціювання явних або слабких сигналів про зовнішні коливання, аналіз та обробка отриманих результатів;
- розроблення плану дій з коригування стану підприємств промислового залізничного транспорту;
- реалізація запобіжних дій, спрямованих на коригування подій та процесів, що відбуваються на підприємствах промислового залізничного транспорту і приведення останнього до необхідного стабільного стану;
- аналіз результату застосування проактивного управління, коригування моделі управління процесами розвитку підприємств промислового залізничного транспорту, згідно з внутрішніми та зовнішніми змінами.

1.3 Формування підходу до проактивного управління розвитком підприємств промислового залізничного транспорту

Впровадження проактивного управління або управління в режимі реального часу на сьогодні стає не просто гарною практикою, а гострою потребою для більшості підприємств. Оскільки проактивна компанія має ясні цілі, місію, бачення та керівні принципи, гнучку організаційну структуру, високу адаптивність до зовнішніх систем і попереджувальну швидку реакцію на внутрішні негативні зміни. Основою проактивного управління є визнання та аналіз помилок, здійснення коригувальних впливів за результатами аналізу, а також застосування проактивного контролю, орієнтованого на виявлення відхилень у стані соціально-економічної системи, які в майбутньому можуть призвести до негативних наслідків. На основі результатів проактивного контролю приймаються або плануються до прийняття управлінські рішення, які здатні запобігти несприятливому для компанії розвитку подій. Згідно з принципом Парето, 20 % прихованих та явних загроз перетворюються на 80 % критичних ситуацій, що несуть негативні наслідки. Тому природним є прагнення виявити дані загрози та запобігти їх здійсненню. У більшості випадків завдяки проактивному контролю проблеми стають відомими заздалегідь, що дозволяє спланувати та реалізувати заходи щодо їх усунення.

Характерними рисами проактивного управління є:

- самостійне усвідомлене формування системи попереджуючих і випереджуючих дій на основі внутрішніх мотивів для зміни або нівелювання можливості настання події;
- передбачення подій, завчасне їх прогнозування та ідентифікація потенційних загроз і переваг як у коротко-, так і довгостроковій перспективі;
- ініціювання внутрішніх та зовнішніх змін підприємством, а не пристосування до умов, які склалися;
- використання інноваційних креативних підходів до вирішення завдань;

- формування та застосування інструментів, спрямованих на довгострокову перспективу;
- попередня ідентифікація запитів споживачів, конкурентів, інших контрагентів, до того, як їхні запити стануть офіційно оприлюдненими;
- сценарний підхід до прогнозування й розвитку майбутнього;
- зниження рівня непередбачуваності й невизначеності, створення страхового запасу ресурсу для погашення впливу непередбачуваних подій;
- широке використання інформаційних ресурсів;
- єдність підходів і принципів до побудови внутрішнього і зміни зовнішнього середовища, формування системного бачення процесів у бізнесі та дій у зовнішньому середовищі.

Проактивний підхід може бути застосований як загалом до системи управління підприємством, так і до окремих складових: проактивне управління виробництвом, що передбачає постійне випереджальне вдосконалення (у виробництві, дизайні, якості продукції і надання послуг), проактивність в управлінні витратами (досягнення ефективності за витратами), проактивну взаємодію із зовнішнім середовищем (моніторинг, передбачення тенденцій), проактивне управління взаємовідносинами з клієнтами (виявлення прихованих потреб клієнтів, ступеня їх задоволеності продуктами компанії, навчання клієнтів, їх залучення до проєктування та створення товарів, інновацій) тощо.

Цікавою особливістю проактивного управління є те, що на противагу типовій реакції на загрозу (скорочення маркетингових бюджетів, інвестицій (зокрема в НДДКР), персоналу, лінійки продукції), ключовою реакцією на кризу в разі проактивної поведінки є: переосмислення маркетингової стратегії, агресивний рекрутинг персоналу, розвиток CRM, обмін маркетинговими ресурсами всередині компанії, інтеграція продажів та маркетингових функцій, підвищення ефективності та пошук нових знань та досвіду, зміцнення команди та застосування нових маркетингових технік, таких як краудсорсинг. Загалом для реалізації проактивного управління на підприємстві на сьогоднішній день використовують такі ключові методики як BPR (business process reengineering –

реінжиніринг бізнес-процесів), KPI (key performance indices – ключові показники діяльності), BSC (balanced scorecard – збалансована система показників діяльності підприємства), бюджетування, моделювання тощо.

Наразі сформувалося декілька основних підходів до практичної реалізації принципів проактивного управління. Зокрема Н. Гуржій і В. Косяк пропонують механізм проактивного управління стратегічною маркетинговою стійкістю, який на думку авторів охоплює чотири важливих процеси (рисунк 1.7).

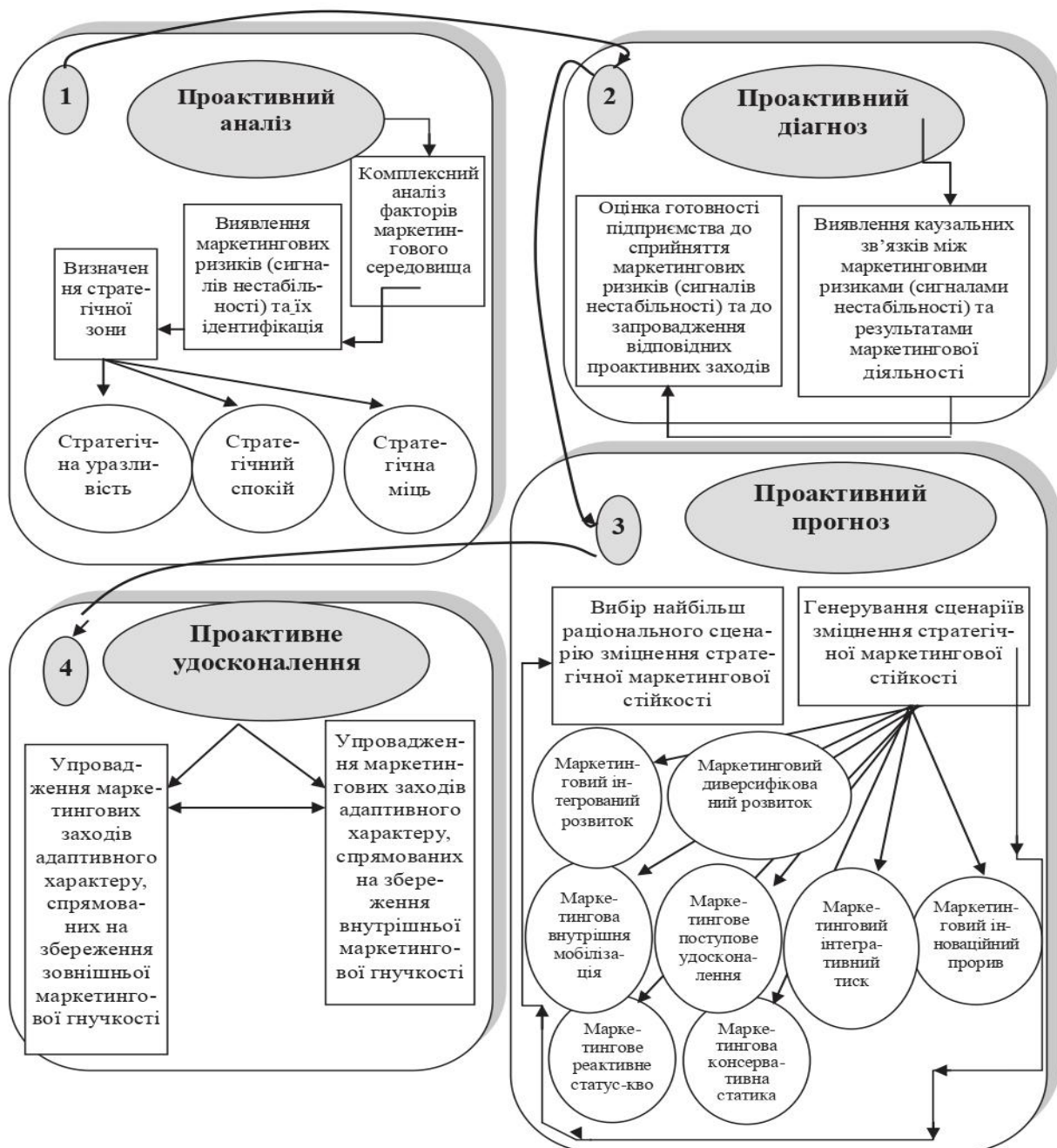


Рисунок 1.7 – Механізм проактивного управління стратегічною маркетинговою стійкістю [31]

Перший етап – це проактивний аналіз, що передбачає комплексний аналіз факторів маркетингового середовища з метою оцінки ступеня його нестабільності. Об'єктом цього аналізу можуть бути як потенційні маркетингові ризики, так і сигнали нестабільності маркетингового середовища. На цьому етапі підприємствам доцільно сконцентрувати зусилля на підвищення якості інформаційного забезпечення процесів управління стратегічним маркетингом. Для цього необхідно активізувати роботу маркетингової системи стратегічного спостереження [31].

Другий етап – проактивний діагноз, спрямований на виявлення каузальних зв'язків між ідентифікованими маркетинговими ризиками (сигналами нестабільності) і результатами маркетингової діяльності підприємств. На цьому етапі визначаються численні залежності між слабкими сигналами про потенційні можливості або погрози і майбутніми результатами маркетингової діяльності, такими як частка ринку, товарообіг, прибутковість, рівень задоволеності та лояльність споживачів тощо. Висновків щодо адекватності стратегічної реакції підприємства можна дійти на основі оцінки таких показників, як маркетингова стратегічна позиція, яку займає підприємство; маркетингова активність, яку характеризують ступінь використання стратегічного маркетингового потенціалу та рівень розвитку маркетингової компетенції [31].

Третій етап – проактивний прогноз, спрямований на моделювання маркетингової стратегічної поведінки на основі генерування і вибору найбільш раціонального сценарію зміцнення стратегічної маркетингової стійкості. Сценарний підхід до управління маркетинговою стійкістю дасть змогу підприємству визначити, яким чином можливо і необхідно впливати на маркетингові процеси, щоб вони приводили до прийнятних для підприємства результатів [31].

Четвертий етап – проактивне удосконалення, що забезпечує проведення необхідних маркетингових заходів адаптивного характеру, одночасно спрямованих на збереження внутрішньої і зовнішньої маркетингової гнучкості.

На основі визначеного на попередньому етапі сценарію зміцнення стратегічної маркетингової стійкості підприємство розробляє релевантний набір маркетингових стратегій, який сприятиме щонайкращому досягненню стратегічних маркетингових цілей. Такий підхід дасть змогу підприємствам, які прагнуть до стійкого маркетингового розвитку, забезпечити захист від основних загроз маркетингового середовища [31].

Р. Толпежніков розглядає проактивний підхід до управління змінами сукупного потенціалу підприємства. Визначаючи доцільність реалізації проактивних змін на усіх ланках управління та реалізації сукупного потенціалу з точки зору адаптації діяльності підприємства до зовнішніх змін, продукування власних змін у навколишнє середовище, забезпечення випереджуючого розвитку по відношенню до динаміки потреб клієнтів і викликів конкурентів, автор вказує і на необхідність підтримки розумного балансу між проактивними і реактивними змінами у стратегії формування сукупного потенціалу. Вченим виділено наступні чинники ризику проактивних змін в управлінні потенціалом підприємства (таблиця 1.3) [30].

Таблиця 1.3 – Чинники ризику проактивних змін в управлінні потенціалом підприємства [30]

Принципи розробки та втілення проактивних дій	Чинник ризику для кожного принципу
Реконструкція ринку	Пошуковий ризик
Фокусування на загальній картині, а не на цифрах	Планований ризик
Вихід за межі існуючого попиту	Ризик масштабу
Правильне визначення стратегічної послідовності	Ризик бізнес - моделей
Принципи втілення	Чинник ризику для кожного принципу
Подолання основних організаційних перешкод	Організаційний ризик
Вбудувати реалізацію в стратегію	Управлінський ризик

Цікавий підхід до управління соціальними процесами та змінами розроблено колективом вчених В. Біскуп та Т. Надвинична. Науковці

зазначають, що нині людству доводиться накопичувати досвід проактивних стратегій через значні соціальні кризи, які все частіше супроводжують нашу життєдіяльність і нерідко призводять до значних людських і матеріальних утрат (природні й техногенні катастрофи, епідемії, соціальні та фінансові кризи тощо). У більшості випадків уряди використовують реактивну тактику подолання посталих загроз, які долають лише наслідки й жодним чином не убезпечують наше майбутнє. Але критичний аналіз минулого показує, що лише використання інноваційних методів соціального проектування може забезпечити досягнення бажаного розвитку подій. З метою оптимізації управління соціальними змінами й процесами вченими запропонована модель проактивної стратегії, кожен із етапів якої включає логічно вибудовану послідовність цілеспрямованого впливу на уникнення, запобігання, превенцію розгортання небажаних соціальних проявів (рисунок 1.8) [38].

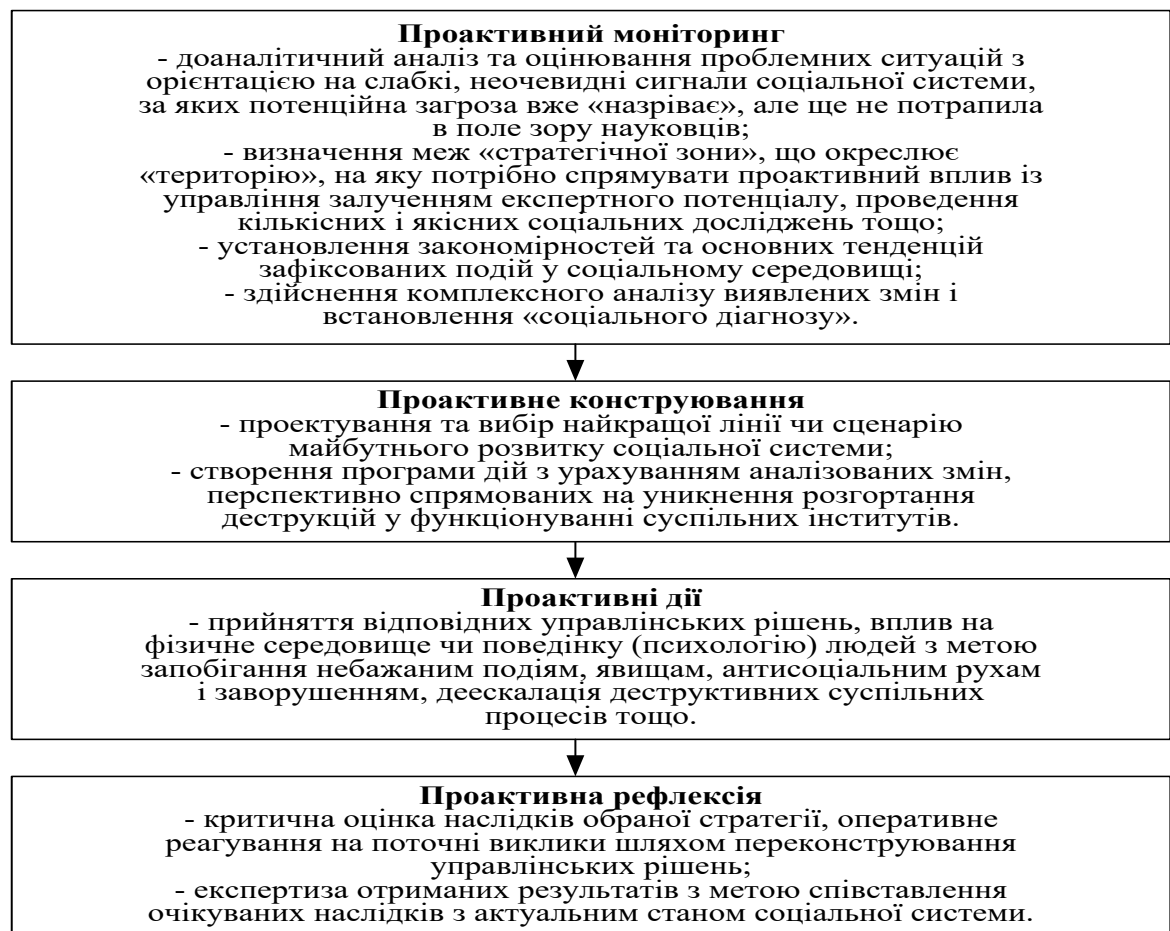


Рисунок 1.8 – Модель проактивної стратегії запобігання соціальним проблемам [38]

Розглядають вчені і особливості застосування проактивного управління в бюджетній сфері. Зокрема В. Шевчук, Н. Мельничук і А. Крутова розкривають основні методи проактивного управління у бюджетній сфері: проактивно-нормативний (на основі заздалегідь встановлених норм і економічних нормативів визначення засад управління бюджетними коштами з урахуванням проактивних факторів, які можуть вплинути на затверджені норми); моніторингу (постійне спостереження за станом об'єкта бюджетного менеджменту, перебігом окремих процесів, які впливають на цей об'єкт); проактивно-функціональний (виявлення причинно-наслідкових зв'язків проактивного впливу суб'єктів бюджетного менеджменту на об'єкти, в якому акцент робиться на пізнанні залежних факторів); проактивного нагляду (збирання необхідної інформації про діяльність об'єкта бюджетного менеджменту з використанням проактивних підходів, що дозволяє результативно оцінити його без безпосереднього втручання в його діяльність); проактивно-регуляторний (можливість здійснення систематизованої оцінки регулювання об'єкта управління та визначення рівня проактивного впливу на нього суб'єктів); превентивний (недопущення або попередження виникнення відхилень при управлінні бюджетними коштами); опитування (збирання інформації про об'єкт бюджетного менеджменту при безпосередньому або опосередкованому спілкуванні) [39].

Розроблений вченими проактивний механізм бюджетного менеджменту в системі державного регулювання економіки охоплює п'ять етапів: проактивний аналіз, проактивна діагностика, проактивний прогноз, проактивне планування, проактивне вдосконалення. Проактивний аналіз передбачає комплексний аналіз факторів бюджетної, фінансової, соціальної, економічної та політичної нестабільності, які прямо чи опосередковано впливають на стан формування й використання бюджетних коштів. Проактивна діагностика має на меті комплексний аналіз казуальних факторів, які впливають на бюджет для виявлення їх причинно-наслідкових зв'язків. Проактивний прогноз передбачає математичне моделювання середньострокового прогнозування бюджетних

доходів і видатків на основі теорії нечітких суджень. Проактивне планування означає переміщення бюджетних коштів між часовими періодами, завдяки чому з'являється можливість скоригувати план і врахувати реальну ситуацію при плануванні. Проактивне вдосконалення бюджетного процесу передбачає реалізацію управлінських заходів адаптивного характеру, дію яких спрямовано на збереження зовнішньої і внутрішньої гнучкості бюджетного менеджменту [39].

Отже, проактивне управління розвитком підприємств формується на засадах передбачення майбутнього, моделювання сценаріїв розвитку підприємств з чітко визначеними цілями їх зростання, впровадження проривних інноваційних ідей, завдяки чому суб'єкти діяльності фактично самі формують середовище функціонування і створюють умови для якісних внутрішніх змін.

Зважаючи на зазначене метою проактивного управління слід визначити прогнозування та ідентифікацію ймовірних латентних загроз, а також формування сценаріїв поведінки підприємств з урахуванням виявлених загроз. Досягти визначеної мети можливо шляхом поетапного впровадження засад проактивного управління розвитком промислового залізничного транспорту.

Зокрема розпочати варто з проактивного моніторингу середовища функціонування підприємств промислового залізничного транспорту, що передбачає (рисунки 1.7):

- дослідження внутрішнього середовища, ідентифікацію та оцінювання внутрішніх існуючих та ймовірних загроз розвитку підприємств промислового залізничного транспорту;
- дослідження зовнішнього середовища, ідентифікацію та оцінювання зовнішніх існуючих та ймовірних загроз розвитку підприємств промислового залізничного транспорту;
- визначення напрямів діяльності і складових розвитку підприємств промислового залізничного транспорту, що потребують застосування інструментарію проактивного управління.

Другий етап – проактивне моделювання середовища функціонування підприємств промислового залізничного транспорту.



Рисунок 1.7 – Стейкхолдерський підхід до проактивного управління розвитком підприємств промислового залізничного транспорту в умовах турбулентності зовнішнього середовища (авторська розробка)

Даний етап включає: моделювання та прогнозування стану підприємств промислового залізничного транспорту залежно від виявлених загроз та ризиків їх стабільному функціонуванню; формування і оцінювання проактивних сценаріїв та дорожніх карт розвитку підприємств промислового залізничного транспорту з урахуванням виявлених внутрішніх та зовнішніх загроз їх функціонуванню; вибір проактивного сценарію та дорожньої карти розвитку підприємств промислового залізничного транспорту, в основі якого формування проактивних комунікацій зі стейкхолдерами шляхом проактивного управління знаннями персоналу, проактивного управління взаємовідносинами з партнерами, проактивного управління клієнтським досвідом.

Третій етап – застосування проактивного інструментарію забезпечення сталого розвитку підприємств промислового залізничного транспорту, що включає реалізацію обраного проактивного сценарію та дорожньої карти розвитку підприємств промислового залізничного транспорту.

Четвертий етап – проактивний контроль ефективності впровадження інструментарію забезпечення сталого розвитку підприємств промислового залізничного транспорту, який передбачає оцінювання ефективності реалізації обраного проактивного сценарію та дорожньої карти і при необхідності перегляд проактивних інструментів забезпечення сталого зростання.

Дані положення покладено в стейкхолдерський підхід до проактивного управління розвитком підприємств промислового залізничного транспорту в умовах турбулентності зовнішнього середовища, що ґрунтується на формуванні проактивних комунікацій зі стейкхолдерами і розкриває етапи проактивного управління розвитком підприємств промислового залізничного транспорту.

Висновки до розділу 1

Встановлено, що на сьогодні одним із ефективних інструментів забезпечення сталого розвитку підприємств у довгостроковій перспективі є

проактивне управління, спрямоване на прогнозування та ідентифікацію можливостей та ризиків середовища розвитку підприємств і превентивну дію проти потенційних загроз, забезпечуючи при цьому максимально ефективну реакцію на такі сучасні виклики як інтенсифікація конкуренції, технологічні зміни, підвищення вимог до якості продукції, вимоги соціальної відповідальності. Доведено доцільність формування теоретико-методологічного базису та практичних рекомендацій щодо проактивного управління розвитком підприємств промислового залізничного транспорту.

Досліджено еволюцію підходів до управління розвитком підприємств, що дозволило виділити такі основні підходи як функціональний, системний, комплексний, ситуаційний, процесний, маркетинговий, інноваційний, стратегічний, креативний, інтеграційний, поведінковий, структурний, традиційний та віртуальний. Виявлено, що основними для використання залишаються функціональний, процесний, системний та ситуаційний підходи до управління. Проаналізовано характерні риси, переваги та недоліки застосування даних підходів у процесі управління підприємством. Досліджено етапи становлення і трансформації поведінки підприємств та еволюції інструментарію управління їх діяльністю залежно від зовнішніх трансформацій.

Виявлено, що в умовах домінування інформаційної економіки та тренду цифровізації виникає потреба в перегляді дієвих інструментів управління діяльністю підприємств і забезпечення їх сталого розвитку з акцентом не лише на своєчасній адаптації до внутрішніх та зовнішніх змін, але й на прогнозуванні такого роду трансформації і передбаченні можливих викликів та загроз. Таким підходом на сьогодні є проактивне управління, в основу якого покладено потенціал виявлення і передбачення можливих ситуацій. З огляду на зазначене встановлено доцільність вивчення сутності поняття «проактивне управління» і особливостей його застосування на підприємствах залізничного транспорту.

Досліджено зміст понять «проактивність», «проактивна поведінка» і «проактивне управління». Розглянуто характерні риси та відмінності реактивного та проактивного типів управління підприємствами. Приймаючи до

уваги розглянуті наукові позиції щодо розуміння поняття проактивного управління підприємством, його характерні особливості та відмінності від інших видів менеджменту, сформовано власне бачення проактивного управління розвитком підприємств промислового залізничного транспорту як процесу прийняття та реалізації обґрунтованих управлінських рішень на основі застосування інструментів предикативного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємств даної сфери і впровадження превентивних заходів з метою передбачення та запобігання виникненню ймовірних загроз їх сталому господарюванню. Розкрито ключові етапи реалізації проактивного управління розвитком підприємств промислового залізничного транспорту.

Розроблено стейкхолдерський підхід до проактивного управління розвитком підприємств промислового залізничного транспорту в умовах турбулентності зовнішнього середовища, що ґрунтується на формуванні проактивних комунікацій зі стейкхолдерами і розкриває етапи проактивного управління розвитком підприємств промислового залізничного транспорту. Метою проактивного управління визначено прогнозування та ідентифікацію ймовірних латентних загроз, а також формування сценаріїв поведінки підприємств з урахуванням виявлених загроз. Відзначено, що досягти визначеної мети можливо шляхом поетапного впровадження засад проактивного управління розвитком промислового залізничного транспорту. Розкрито етапи впровадження проактивного управління розвитком підприємств промислового залізничного транспорту.

2 Техніко-економічний аналіз діяльності підприємства

2.1 Характеристика діяльності ПрАТ «Київ – Дніпровське МППЗТ»

Приватне акціонерне товариство «Київ-Дніпровське міжгалузеве підприємство промислового залізничного транспорту» – приватне акціонерне товариство, 100 % акцій якого належать державі в особі Міністерства інфраструктури України. ПрАТ «Київ-Дніпровське МППЗТ» здійснює взаємозв'язок із магістральним залізничним транспортом загального користування і забезпечує перевезення вантажів від залізничних станцій примикання до ділянок вивантаження і навантаження. Має 27 філій, які розташовані і здійснюють фінансово-господарську діяльність у 17 областях України та місті Київ, співпрацюють із усіма залізницями і мають примикання до 49 станцій залізничного транспорту загального користування.

Метою створення даного підприємства є забезпечення єдиного технологічного процесу перевезень вантажів на залізничному транспорті, звільнення виробника від невластивих йому функцій по маневровій роботі, навантаженню-розвантаженню вагонів та виконанню експедиційних операцій.

Основний вид діяльності – транспортне обслуговування підприємств і організацій (перевезення вантажів залізничним транспортом між станціями примикання і вантажовласниками, маневрова робота на під'їзних залізничних коліях та вантажних фронтах, вантажні операції по навантаженню та вивантаженню вантажів з вагонів, утримання та ремонт під'їзних залізничних колій та рухомого складу).

Серед підприємств, що обслуговуються філіями Товариства, теплові та атомні електростанції, підприємства нафтопереробної та хімічної промисловості, цементні заводи, заводи по виготовленню залізобетонних виробів, домобудівельні комбінати, гранітні кар'єри, комбінати хлібопродуктів, елеватори тощо. Ряд клієнтів – підприємства стратегічного значення – такі, як

Запорізька атомна електростанція; Запорізька, Миронівська, Криворізька, Трипільська, Дарницька та Черкаська ТЕС; військові частини тощо.

ПрАТ «Київ – Дніпровське МППЗТ» надає транспортні послуги з перевезення вантажів від залізничних станцій примикання до фронтів вивантаження і навантаження, з маневрової роботи, з навантажувально-розвантажувальних робіт, послуги з будівництва та модернізації колійного господарства, метрологічні послуги та інші послуги, пов’язані з перевезенням вантажів залізничним транспортом. Займає друге місце після АТ «Укрзалізниця» в сегменті ринку транспортування промислових вантажів з часткою в 10 відсотків.

2.2 Аналіз обсягів реалізації продукції підприємством

Як було зазначено вище основним видом діяльності підприємства є транспортне обслуговування підприємств і організацій (перевезення вантажів залізничним транспортом між станціями примикання і вантажовласниками, маневрова робота на під’їзних залізничних коліях та вантажних фронтах, вантажні операції по навантаженню та вивантаженню вантажів з вагонів, утримання та ремонт під’їзних залізничних колій та рухомого складу). Аналіз динаміки обсягів виконаних робіт наведено в таблиці 2.1 і на рисунку 2.1.

Протягом аналізованого періоду спостерігається стале зменшення обсягів виконаних робіт. Так, у 2017 р. перевезено 24834,5 тис. т вантажів, у 2018 р. – на 1341,1 тис. т або 5,4 % менше – 23493,4 тис. т вантажів, у 2019 р. – на 807,4 тис. т або 3,4 % менше – 22686,0 тис. т вантажів, у 2020 р. – на 1007,0 тис. т або 4,4 % менше – 21679,0 тис. т вантажів, у 2021 р. – на 1081,0 тис. т або 5,0 % менше – 20598,0 тис. т вантажів. Відповідно знижувалися і обсяги виконаних навантажувально-розвантажувальних робіт: у 2017 р. їх обсяг склав 1077,0 тис. т, у 2018 р. – на 303,7 тис. т або 28,2 % менше – 773,3 тис. т, у 2019 р. – на

24,3 тис. т або 3,1 % менше – 749,0 тис. т, у 2020 р. – на 7,0 тис. т або 0,9 % більше – 756,0 тис. т, у 2021 р. – на 106,0 тис. т або 14,0 % менше – 650,0 тис. т.

Таблиця 2.1 – Аналіз обсягів реалізації продукції підприємством

Показник	2017	2018	2019	2020	2021
Перевезення вантажів, тис. т	24834,5	23493,4	22686,0	21679,0	20598,0
абсолютна зміна, тис. т	-	-1341,1	-807,4	-1007,0	-1081,0
відносна зміна, %	-	94,6	96,6	95,6	95,0
Навантажувально-розвантажувальні роботи, тис. т	1077,0	773,3	749,0	756,0	650,0
абсолютна зміна, тис. т	-	-303,7	-24,3	7,0	-106,0
відносна зміна, %	-	71,8	96,9	100,9	86,0

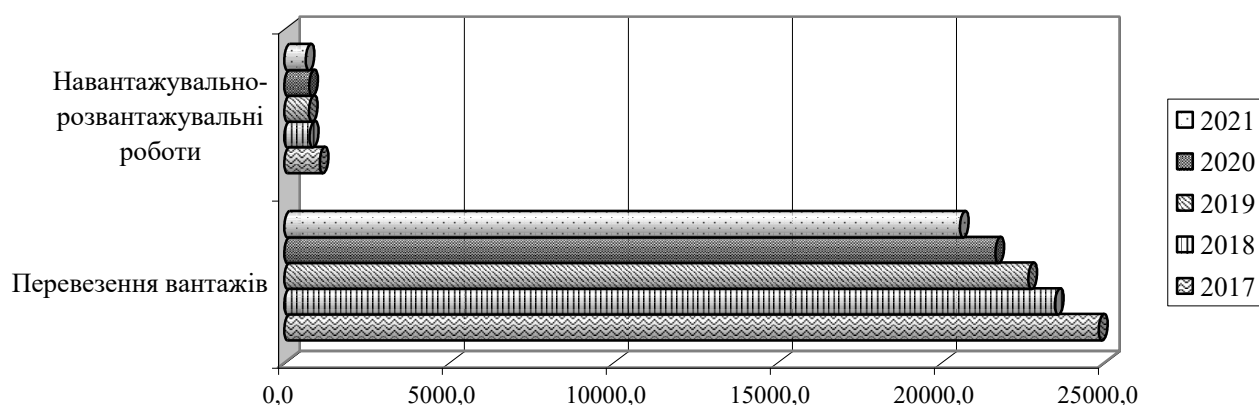


Рисунок 2.1 – Динаміка обсягів виконаних робіт підприємством, тис. т

Щодо причин такого стану слід виділити наступні. Так, наприклад, основними причинами падіння обсягів перевезення у 2018 р. стали дестабілізація вугільної промисловості, що призвело до зменшення завантаженості стратегічно важливих підприємств, послуги яким надають філії товариства, а також дефіцит вагонів, у замовників послуг через відсутність локомотивів та локомотивних бригад в залізничної компанії в достатній кількості, що призвело до затримки вантажу в шляху проходження вагонів, та

як наслідок вантажовласники – замовники послуг, не своєчасно отримували вантаж. У 2019 р. зниження обсягів перевезення вантажів відбулося через невиконання замовниками послуг планових заявлених обсягів, що викликано скороченням обсягів виробництва у ключових замовників послуг товариства. У 2020 р. наслідки кризи в енергетичному секторі вплинули на діяльність стратегічно важливих підприємств, замовників послуг товариства, що у свою чергу і призвело до скорочення обсягів перевезення вугілля. У 2021 р. поряд з іншим відбулося скорочення обсягів перевезень зернових, що обумовлено тим, що основний перевізників зернових – ТОВ «СП Нібулон», починаючи з липня 2020 р. здійснює перевезення вантажів власним тяговим рухомим складом.

Загалом у структурі вантажів, що перевозяться філіями товариства, лідирують будівельні матеріали (39 %) та вугілля (28 %). Серед інших видів вантажів: мінеральні добрива – 9 %, зернові – 8 %, олія, шрот (6 %), нафтопродукти (2 %), метали і брухт металевий (2 %), інші вантажі (6 %).

2.3 Аналіз стану основних засобів підприємства

Основою розвитку будь-якої соціально-економічної системи є стабільне, стійке в часі, надійне її функціонування в довгостроковій перспективі. Одним із базових елементів, без яких неможливо забезпечити діяльність підприємств, є основні виробничі фонди, чия структура та параметри кругообігу виступають рушійною силою у формуванні кінцевого продукту. Організація ефективного їх використання може стати як елементом успіху, так і фактором необґрунтованого зростання собівартості продукції та наданих послуг [40].

Враховуючи негативний вплив факторів зовнішнього середовища, що зумовлено кризою в країні та деструктивною політикою модернізації підприємств, у середовищі формування основних виробничих фондів знижуються обсяги виробництва, погіршується якість виробленої продукції, як

наслідок – спостерігається зниження рентабельності підприємств [40]. Саме тому важливим на сьогоднішній день є проведення детального аналізу ефективності використання конкретного підприємства.

Відповідно до П(С)БО 7 основні засоби – це матеріальні активи, які підприємство/установа утримує з метою використання їх у процесі виробництва/діяльності або постачання товарів, надання послуг, здавання в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуваний строк корисного використання (експлуатації) яких більше одного року (або операційного циклу, якщо він довший за рік) [41].

У загальному вигляді ефективність використання основних виробничих засобів варто розглядати як відношення результату, який втілюється в реалізованій продукції, до витрат на придбання, експлуатацію та відтворення основних виробничих фондів у грошовому виразі [40].

До показників, що характеризують зміни в структурі основних фондів, відносять коефіцієнт оновлення, коефіцієнт вибуття і коефіцієнт приросту. Коефіцієнт оновлення показує питому вагу введених протягом року основних фондів у загальній їх вартості і визначається відношенням вартості введених основних фондів до їх вартості на кінець року. Коефіцієнт вибуття показує питому вагу вибулих протягом року основних фондів у загальній їх вартості і визначається відношенням вартості вибулих основних фондів до їх вартості на початок року. Коефіцієнт приросту показує питому вагу приросту основних фондів за рік в загальній їх вартості і визначається відношенням вартості приросту основних фондів до їх вартості на кінець року. До показників використання основних фондів відносяться: фондovіддача; фондомісткість; фондоозброєність. Фондовіддача показує, скільки продукції припадає на 1 грн вартості основних фондів; фондомісткість показує, яка вартість основних фондів витрачається на отримання 1 грн продукції; фондоозброєність показує, яка вартість основних фондів припадає на 1-го працівника [42].

Щоб використання основних засобів було справді економічно вигідним та ефективним, вчені рекомендують не тільки стежити за його технічним

станом, а й залучати фахівців при проведенні складних ремонтів; залучати спеціалістів маркетингового відділу; підвищувати рівень спеціалізації виробництва; застосовувати передові технології; усувати простої; модернізувати устаткування; поліпшувати склад, структуру й стан основних засобів підприємства; удосконалювати планування, управління й організацію праці та виробництва; знижувати фондомісткість; підвищувати фондовіддачу та продуктивність праці на підприємстві; підвищувати якості ремонтів; підписувати договори поставок продукції, вивчати кон'юнктуру ринку збуту, стежити за змінами на валютному ринку, а також у разі потреби застосовувати орендоване устаткування з метою підвищення ефективності виробництва [43].

Зокрема, конкретними резервами підвищення фондовіддачі та використання основних фондів є: поліпшення технічного стану парку устаткування за рахунок застосування прогресивної техніки, поєднаної з обладнанням, дотримання графіків планово-попереджувального ремонту обладнання, а також за рахунок поліпшення управління обслуговуючої підсистеми; поліпшення системи показників оцінки діяльності підрозділів підприємства; збільшення частки питомої ваги активної частини основних фондів при дотриманні вимог охорони праці; поліпшення системи стимулювання використання основних фондів; введення в дію нових основних фондів за рахунок скорочення термінів освоєння виробничих потужностей [44].

Відповідно до своїх статутних завдань майновий стан ПрАТ «Київ-Дніпровське МППЗТ» являє собою комплекс будівель, споруд, пристроїв, обладнання та рухомого складу промислового залізничного транспорту.

На балансі Товариства знаходиться 959,58 км залізничних колій, з яких 573,3 км експлуатується, і 455 будівель. Загальна площа земельних ділянок Товариства складає 609,94 га. Локомотивний парк нараховує 168 тепловозів, з яких 121 або 72 % від загальної кількості локомотивів тепловози серії ТГМ-6 та ТГМ-4. Власний вагонний парк вантажних вагонів нараховує 438 од., з них 265 од. – вагони-думпкари, 55 – хопер-дозатори, 31 – напіввагони, 45 – платформи, 33 – інші вагони (спецвагони, вагони-теплушки, цистерни, що

використовуються для збереження паливно-мастильних матеріалів).

Для виконання вантажно-розвантажувальних та складських робіт Товариство має 63 крани на залізничному ходу, козлові крани, розвантажувачі, екскаватори; автомобільні та електронавантажувачі, бульдозери тощо.

Вищезазначене майно Товариства включає майно філій, які розташовані на тимчасово окупованій території України, та нараховує 105,7 км залізничних колій, 87 будівель, 28 тепловозів, з яких 4 тепловози інших філій Товариства, 22 од. вантажних вагонів, 9 кранів на залізничному ходу та іншу техніку. На даний час відсутня можливість здійснювати управління цим майном.

По-перше, слід провести аналіз сучасного стану та ступеня зносу основних фондів (таблиця 2.2, рисунок 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз ступеня зносу основних фондів підприємства

Показник	2017	2018	2019	2020	2021
Первісна вартість основних фондів, тис. грн	966844,0	1033978,0	1096460,0	1134763,0	1154617,0
абсолютна зміна, тис. грн	-	67134,0	62482,0	38303,0	19854,0
відносна зміна, %	-	106,9	106,0	103,5	101,7
Знос основних фондів, тис. грн	747604,0	764042,0	786326,0	819963,0	844314,0
абсолютна зміна, тис. грн	-	16438,0	22284,0	33637,0	24351,0
відносна зміна, %	-	102,2	102,9	104,3	103,0
Залишкова вартість основних фондів, тис. грн	219240,0	269936,0	310134,0	314800,0	310303,0
абсолютна зміна, тис. грн	-	50696,0	40198,0	4666,0	-4497,0
відносна зміна, %	-	123,1	114,9	101,5	98,6
Ступінь зносу основних фондів, %	77,3	73,9	71,7	72,3	73,1
абсолютна зміна, %	-	-3,4	-2,2	0,5	0,9

Протягом аналізованого періоду спостерігається стале зростання вартості основних фондів. Так, у 2017 р. їх первісна вартість склала 966844,0 тис. грн, у

2018 р. – на 67134,0 тис. грн або 6,9 % більше – 1033978,0 тис. грн, у 2019 р. – на 62482,0 тис. грн або 6,0 % більше – 1096460,0 тис. грн, у 2020 р. – на 38303,0 тис. грн або 3,5 % більше – 1134763,0 тис. грн, у 2021 р. – на 19854,0 тис. грн або 1,7 % більше – 1154617,0 тис. грн.

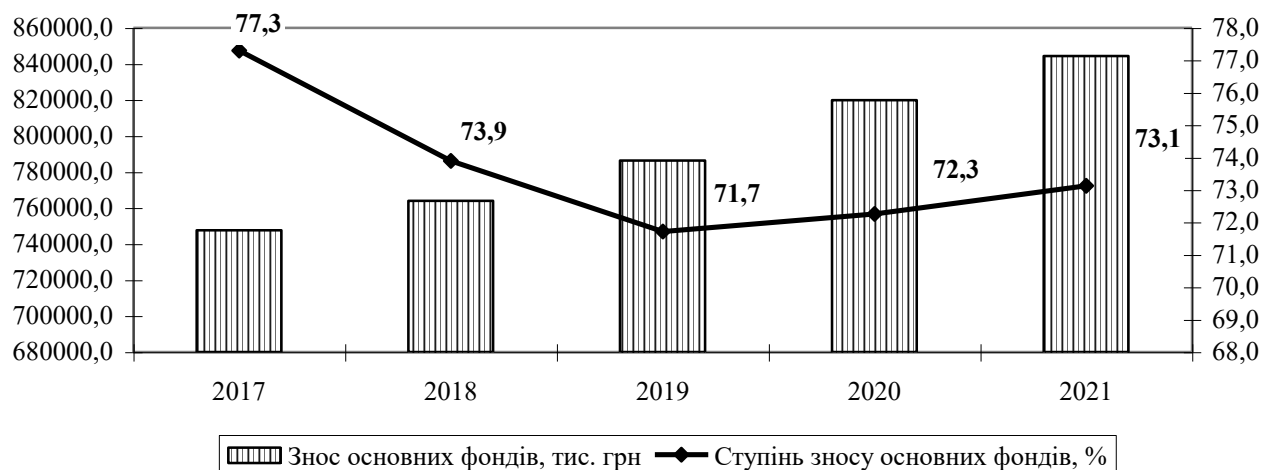


Рисунок 2.2 – Динаміка вартості та ступеня зносу основних фондів

Вартість зносу основних фондів у 2017 р. склала 747604,0 тис. грн, у 2018 р. – на 16438,0 тис. грн або 2,2 % більше – 764042,0 тис. грн, у 2019 р. – на 22284,0 тис. грн або 2,9 % більше – 786326,0 тис. грн, у 2020 р. – на 33637,0 тис. грн або 4,3 % більше – 819963,0 тис. грн, у 2021 р. – на 24351,0 тис. грн або 3,0 % більше – 844314,0 тис. грн.

Залишкова вартість основних фондів у 2017 р. склала 219240,0 тис. грн, у 2018 р. – на 50696,0 тис. грн або 23,1 % більше – 269936,0 тис. грн, у 2019 р. – на 40198,0 тис. грн або 14,9 % більше – 310134,0 тис. грн, у 2020 р. – на 4666,0 тис. грн або 1,5 % більше – 314800,0 тис. грн, у 2021 р. – на 4497,0 тис. грн або 1,4 % менше – 310303,0 тис. грн.

Щодо ступеня зносу основних фондів протягом аналізованого періоду, то слід відзначити наступне. У 2017 р. його рівень склав 77,3 %, у 2018 р. – на 3,4 % менше – 73,9 %, у 2019 р. – на 2,2 % менше – 71,7 %, у 2020 р. – на 0,5 % більше – 72,3 %, у 2021 р. – на 0,9 % більше – 73,1 %. Найвищий рівень зносу основних фондів зафіксовано у 2017 р. – 77,3 %. Однак, загалом за період аналізу ступінь зносу вище доволі критичної позначки у 70 %.

Протягом аналізованого періоду відбувалося і придбання (виготовлення) основних засобів, здійснення їх модернізації та модифікації (добудова, дообладнання, реконструкція). Відповідні дані представлено на рисунку 2.3.

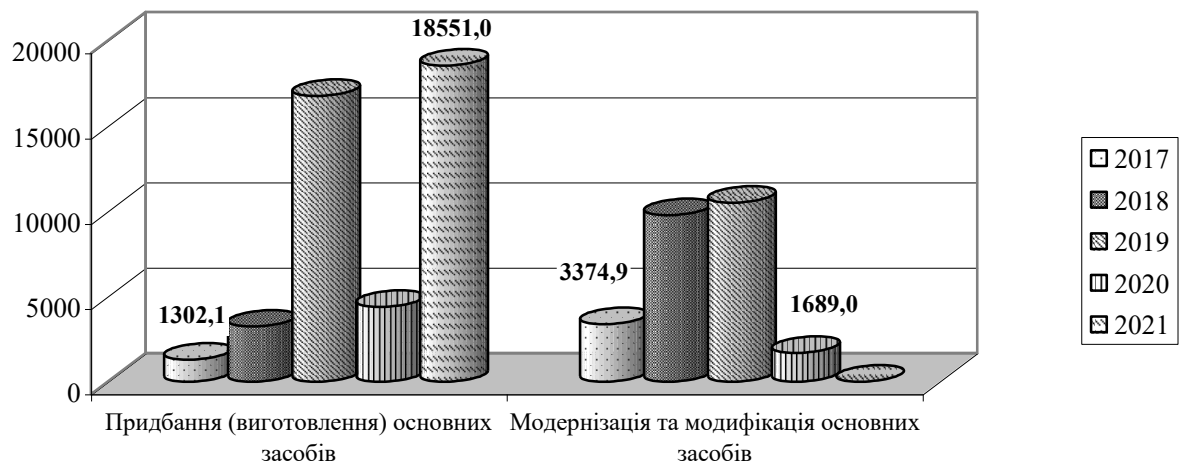


Рисунок 2.3 – Динаміка обсягів модернізації та оновлення основних фондів підприємства за 2017-2021 рр., тис. грн

Дані рисунку 2.3 свідчать, що у 2017 р. придбано (виготовлено) основних фондів на суму 1302,1 тис. грн і модернізовано (модифіковано) на суму 3374,9 тис. грн, у 2018 р. – 3238,4 та 9769,8 тис. грн відповідно, у 2019 р. – 16770,0 та 10502,0 тис. грн відповідно, у 2020 р. – 4392,0 та 1689,0 тис. грн відповідно, у 2021 р. придбано (виготовлено) основних фондів на суму 18551,0 тис. грн. Отже, саме у 2019 р. зафіксований найвищий рівень оновлення та модернізації основних засобів аналізованого підприємства (27272 тис. грн).

Надалі слід проаналізувати ефективність використання основних фондів за такими показниками як фондovіддача; фондомісткість, фондоозброєність. Зокрема фондovіддача представляє собою відношення вартості випущеної продукції у вартісному виразі до середньорічної вартості основних виробничих фондів і виражає ефективність використання засобів праці, показує, скільки виробляється готової продукції на одиницю основних виробничих фондів.

Зворотним показником до фондovіддачі є фондомісткість. Цей показник дає можливість визначити вартість основних засобів на одну гривню

виробленої продукції і характеризує забезпеченість підприємства основними засобами. За нормальних умов фондovіддача повинна мати тенденцію до збільшення, а фондомісткість – до зменшення.

Забезпеченість підприємства основними виробничими засобами визначається рівнем фондоозброєності праці. Даний показник розраховується як відношення вартості основних засобів до чисельності працівників підприємства. Збільшення рівня фондоозброєності є позитивним фактором.

Аналіз показників ефективності використання основних засобів підприємства наведено в таблиці 2.3 і на рисунку 2.4.

Таблиця 2.3 – Аналіз показників ефективності використання основних засобів підприємства

Показник	2017	2018	2019	2020	2021
Фондовіддача, грн/грн	0,46	0,63	0,71	0,65	0,67
- абсолютна зміна, грн/грн	-	0,17	0,09	-0,06	0,02
- відносна зміна, %	-	136,4	113,9	91,6	102,0
Фондомісткість, грн/грн	2,19	1,59	1,40	1,53	1,50
- абсолютна зміна, грн/грн	-	-0,60	-0,19	0,13	-0,03
- відносна зміна, %	-	72,8	87,8	109,2	98,0
Фондоозброєність, тис. грн/ос.	457,35	497,82	554,89	632,18	607,37
- абсолютна зміна, грн/грн	-	40,47	57,07	77,29	-24,81
- відносна зміна, %	-	108,8	111,5	113,9	96,1

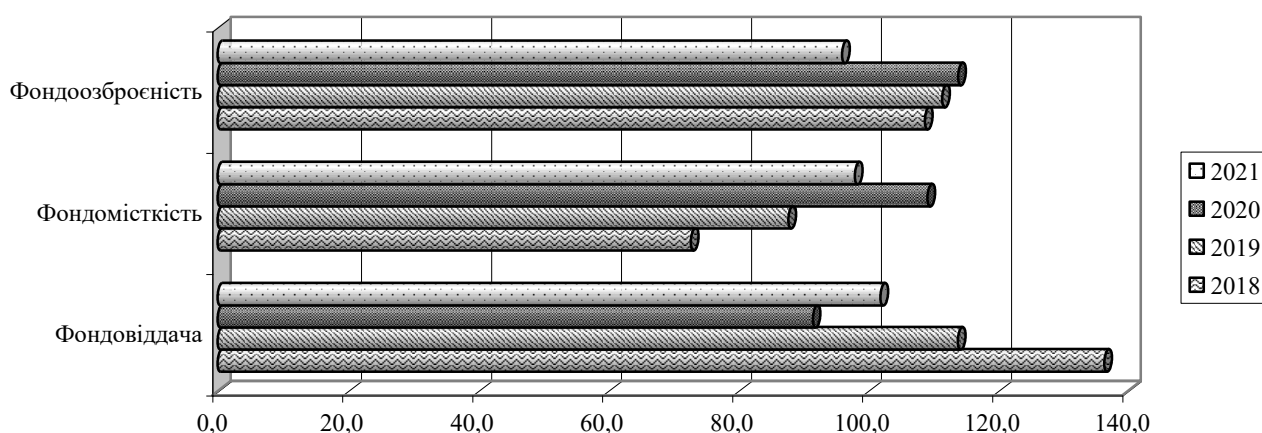


Рисунок 2.4 – Динаміка показників ефективності використання основних засобів підприємства, %

Фондовіддача основних фондів у 2017 р. склала 0,46 грн/грн, у 2018 р. – на 0,17 грн/грн або 36,4 % більше – 0,63 грн/грн, у 2019 р. – на 0,09 грн/грн або 13,9 % більше – 0,71 грн/грн, у 2020 р. – на 0,06 грн/грн або 8,4 % менше – 0,65 грн/грн, у 2021 р. – на 0,02 грн/грн або 2,0 % більше – 0,67 грн/грн.

Фондомісткість основних фондів у 2017 р. склала 2,19 грн/грн, у 2018 р. – на 0,60 грн/грн або 27,2 % менше – 1,59 грн/грн, у 2019 р. – на 0,19 грн/грн або 12,2 % менше – 1,40 грн/грн, у 2020 р. – на 0,13 грн/грн або 9,2 % більше – 1,53 грн/грн, у 2021 р. – на 0,03 грн/грн або 2,0 % менше – 1,50 грн/грн.

Фондоозброєність працівників у 2017 р. склала 457,35 тис. грн/ос., у 2018 р. – на 40,47 тис. грн/ос. або 8,8 % більше – 497,82 тис. грн/ос., у 2019 р. – на 57,07 тис. грн/ос. або 11,5 % більше – 554,89 тис. грн/ос., у 2020 р. – на 77,29 тис. грн/ос. або 13,9 % більше – 632,18 тис. грн/ос., у 2021 р. – на 24,81 тис. грн/ос. або 3,9 % менше – 607,37 тис. грн/ос.

2.4 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства

На сучасному етапі трудові ресурси підприємства виступають важливим елементом і гарантом забезпечення високого рівня прибутковості і ефективної діяльності організації. Витрати на оплату праці стали однією з головних складових собівартості продукції і послуг, що надаються будь-якої організації, тому від ефективності управління трудовими ресурсами безпосередньо залежить її прибуток. Трудові ресурси підприємства, з економічної точки зору, демонструють потенціал підприємства, тому, як наслідок, впливають на сталий розвиток суб'єкта господарювання та його конкурентоспроможність [45].

Тому аналіз трудових ресурсів – один з основних розділів аналізу роботи підприємства. Достатня забезпеченість підприємств трудовими ресурсами, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів виробництва. Основними завданнями аналізу трудових ресурсів є:

об'єктивна оцінка використання робочої сили, робочого часу, продуктивності праці; визначення факторів і кількісний вплив їх на зміну трудових показників; виявлення резервів більш ефективного використання трудових ресурсів [45].

Аналіз впливу трудових факторів на господарську діяльність будь-якого підприємства починається з вивчення забезпеченості підприємства працівниками за кількістю, структурою, кваліфікацією і культурно-освітнім рівнем та характеристики руху робочої сили. Метою такого аналізу є виявлення внутрішніх резервів економії робочої сили у зв'язку з більш раціональним розміщенням працюючих, їхнім завантаженням і використанням відповідно до отриманої професії, спеціальності і кваліфікації [46].

Аналіз чисельності персоналу проводиться в цілому і за кожною категорією окремо, оскільки роль і значення окремих категорій персоналу у виробничій діяльності підприємства різні. Аналізуючи чисельність працівників визначають абсолютну і відносну забезпеченість підприємства робочими кадрами, а також вплив зміни чисельності робітників на виконання виробничої програми. Абсолютна забезпеченість підприємства робочою силою визначається при порівнянні фактичної чисельності робітників з їх чисельністю, передбаченою планом. Відносне відхилення чисельності робітників виявляється зіставленням фактичної їх чисельності з плановою, скоригованою на відсоток приросту продукції за рахунок зміни чисельності. Цей відсоток вираховується відношенням вартості продукції, одержаної за рахунок зміни чисельності, до запланованого обсягу виробництва [46].

Структура кадрів вивчається шляхом зіставлення фактичної і планової питомої ваги чисельності кожної категорії працівників у загальній чисельності персоналу. При цьому визначають причини зміни структури кадрів, вивчають тенденції цього процесу на передових підприємствах, а також нормативні документи, на підставі чого розробляються відповідні заходи щодо раціоналізації структури кадрів [46].

Центральною ланкою оцінки ефективності використання трудових ресурсів є аналіз продуктивності праці, який включає вивчення її рівня,

динаміку та загальну оцінку виконання планових завдань. Продуктивність праці є основним показником інтенсифікації й ефективності виробництва. Від її рівня і динаміки залежить тією чи іншою мірою всі основні показники роботи підприємства: обсяг виробництва продукції, чисельність працівників, фонд заробітної плати, зниження собівартості продукції, розмір прибутку, рівень рентабельності та інше. Тобто це показник ефективності, результативності праці, що характеризується співвідношенням обсягу продукції, робіт чи послуг, з одного боку, та кількістю праці, витраченої на виробництво цього обсягу – з іншого. Залежно від прямого чи оберненого співвідношення цих величин маємо два показники рівня продуктивності праці: виробіток та трудомісткість [46].

Розрізняють три методи вимірювання продуктивності праці: натуральний, трудовий та вартісний. При розрахунку продуктивності праці важливо правильно вибрати систему вимірників враховуючи можливість використання натуральних, трудових та вартісних вимірників при випуску продукції [46].

При використанні натурального методу у ході розрахунків застосовуються натуральні одиниці виміру (штуки, тонни, метри тощо). На практиці цей метод має обмежене застосування. Його, як правило, використовують на підприємствах, які виробляють однорідну продукцію. Якщо підприємство (цех, дільниця, бригада) випускає продукцію, котра має одне й те саме призначення, проте відрізняється за якоюсь однією ознакою, виробіток можна розрахувати за допомогою умовно-натуральних одиниць. Необхідно також враховувати, що за даного методу не можна усувати зміни обсягу незавершеного виробництва, яке в деяких галузях має велику частку у загальному обсязі продукції, наприклад, у будівництві та ін. [46].

Трудовий метод найчастіше використовується на робочих місцях, у бригадах, на виробничих дільницях і в цехах, де обсяг виробленої продукції або виконаних робіт визначається в нормо-годинах. За науково обґрунтованих і на певний період незмінних норм цей метод достатньо точно характеризує зміни продуктивності праці. Проте він має обмежене застосування, оскільки базується на використанні незмінних норм, що суперечить необхідності перегляду норм у

міру здійснення організаційно-технічних заходів, також відсутні науково обґрунтовані нормативи праці на окремі види робіт або трудові функції [46].

Вартісний метод ґрунтується на використанні вартісних показників (грн, тис. грн, млн. грн) обсягу продукції. Перевага даного методу полягає у можливості порівняння продуктивності праці при виробництві різнорідної продукції. Це зумовлює його широке застосування на підприємствах [46].

Результати аналізу показників ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз показників використання трудових ресурсів

Показник	2017	2018	2019	2020	2021
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2114	2077	1976	1795	1901
- абсолютна зміна, осіб	-	-37	-101	-181	106
- відносна зміна, %	-	98,2	95,1	90,8	105,9
Фонд оплати праці, тис. грн	162759,3	222345,8	276972,5	278459,1	317137,0
- абсолютна зміна, тис. грн	-	59586,5	54626,7	1486,6	38677,9
- відносна зміна, %	-	136,6	124,6	100,5	113,9
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	209,00	312,38	396,56	413,70	405,39
- абсолютна зміна, тис. грн/ос.	-	103,4	84,2	17,1	-8,3
- відносна зміна, %	-	149,5	126,9	104,3	98,0

Протягом аналізованого періоду спостерігається істотне скорочення чисельності працівників. Так, у 2017 р. їх кількість склала 2114 осіб, у 2018 р. – на 37 осіб або 1,8 % менше – 2077 осіб, у 2019 р. – на 101 особу або 4,9 % менше – 1976 осіб, у 2020 р. – на 181 особу або 9,2 % менше – 1795 осіб, у 2020 р. – на 106 осіб або 5,9 % більше – 1901 особа. Щодо фонду оплати праці, то його розмір зростав. У 2017 р. фонд оплати праці склав 162759,3 тис. грн, у 2018 р. – на 59586,5 тис. грн або 36,6 % більше – 222345,8 тис. грн, у 2019 р. – на 54626,7 тис. грн або 24,6 % більше – 276972,5 тис. грн, у 2020 р. – на

1486,6 тис. грн або 0,5 % більше – 278459,1 тис. грн, у 2021 р. – на 38677,9 тис. грн або 13,9 % більше – 317137,0 тис. грн. Продуктивність праці працівників у 2017 р. склала 209,00 тис. грн/ос., у 2018 р. – на 103,4 тис. грн/ос. або 49,5 % більше – 312,38 тис. грн, у 2019 р. – на 84,2 тис. грн/ос. або 26,9 % більше – 396,56 тис. грн, у 2020 р. – на 17,1 тис. грн/ос. або 4,3 % більше – 413,70 тис. грн, у 2021 р. – на 8,3 тис. грн/ос. або 2,0 % менше – 405,39 тис. грн.

При аналізі ефективності використання трудових ресурсів підприємства значну роль відіграє порівняння динаміки продуктивності праці працівника та фонду оплати праці. При цьому основним є виконання умови перевищення темпу росту продуктивності праці над темпом росту фонду оплати праці. Графічне відображення даного порівняння наведено на рисунку 2.5.

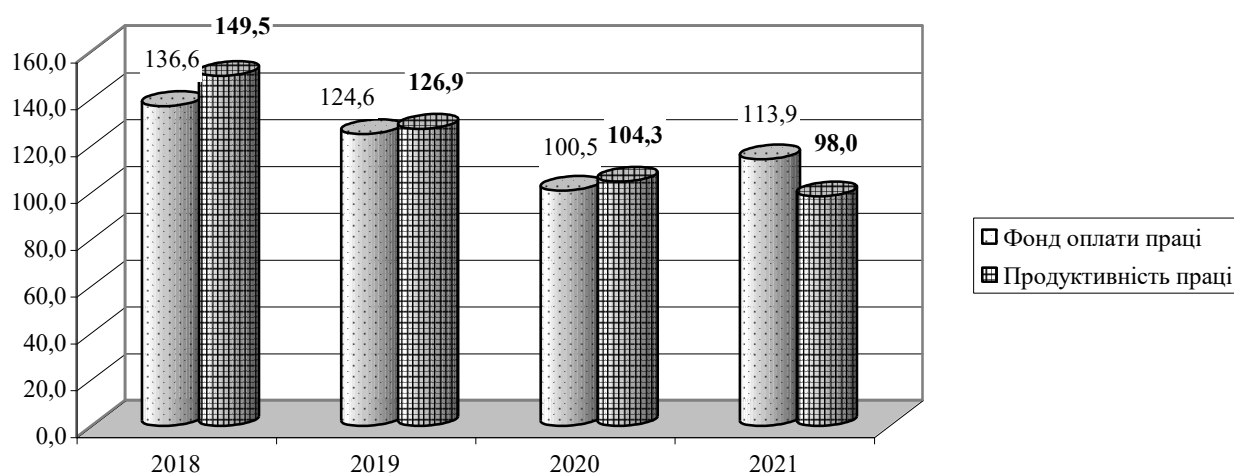


Рисунок 2.5 – Порівняльний аналіз динаміки темпу росту продуктивності праці та темпу росту фонду оплати праці

Загалом на підприємстві, що аналізується, спостерігається позитивна тенденція перевищення темпу росту продуктивності праці над темпом росту фонду оплати праці, зокрема у 2018 р. – на 12,9 %, у 2019 р. – на 2,3 %, у 2020 р. – 3,8 %. Лише у 2021 р. спостерігається негативна динаміка: перевищення темпу росту фонду оплати праці над темпом росту продуктивності праці – на 15,9 %.

2.5 Аналіз операційних витрат діяльності підприємства

Основою для формування планової собівартості послуг, які надає товариство, є технологічний процес, очікуваний річний обсяг робіт, витрати на оплату праці, матеріали та інші ресурси відповідно до норм Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» та Облікової політики товариства. При розрахунку планової собівартості враховуються макроекономічні показники згідно прогнозів економічного та соціального розвитку країни. Зокрема при економічному спаді і дії кризових явищ підхід по планування витрат базується на принципах їх максимальної оптимізації.

Слід зазначити, що у собівартості послуг домінуючу частку займають постійні витрати, які не залежать від обсягів робіт. Це витрати на оплату праці з нарахуваннями, соціальні виплати працівникам підприємства, податки, амортизація, комунальні послуги, витрати на охорону праці, періодичні навчання працівників (машиністів, помічників машиністів, складачів поїздів), витрати на послуги з охорони майна підприємства, тощо.

Велика трудомісткість робіт, у зв'язку зі специфікою технологічного процесу підприємств промислового залізничного транспорту, обумовлює і значний рівень витрат на оплату праці. З метою підвищення рівня матеріального стимулювання, збереження міжпосадових та міжкваліфікаційних співвідношень і з урахуванням вимог Генеральної та Галузевої угод, товариством проводиться поетапне підвищення тарифних ставок і посадових окладів.

У структурі собівартості усіх видів транспортних послуг висока питома вага матеріальних витрат, яка зумовлена значними витратами на паливно-мастильні матеріали та, враховуючи застарілий рухомий склад, витратами на запасні частини, ремонти і технічне обслуговування рухомого складу та інших технічних засобів, комплектуючі матеріали для ремонту та утримання в належному стані під'їзних залізничних колій. Так на збільшення собівартості послуг частково впливає зростання витрат на паливо – мастильні матеріали [47].

У структурі витрат на податки та обов'язкові платежі значна питома вага податку на землю. У зв'язку з цим, товариство проводить роботу щодо реєстрації частини неоформлених земельних ділянок в Державному земельному кадастрі та прав на них у Державному реєстрі речових прав.

З метою недопущення крадіжок та збереження майна Товариства передбачено витрати на послуги охорони, зокрема згідно з вимогами Закону України «Про охорону праці», які включають витрати на навчання працівників з охорони праці, спецодяг, спецвзуття, медогляди, медикаменти, тощо.

У зв'язку з виробничою необхідністю здійснюється переміщення робітників між філіями Товариства (машиністів тепловоза, складачів поїздів, диспетчерів, монтерів колії, слюсарів з ремонту рухомого складу тощо), у зв'язку з цим передбачається при формуванні плану необхідний рівень витрат на відрядження. Зокрема наразі розмір компенсації витрат працівникам на відрядження (добові) 170 грн (у 2022 р. заплановано підвищення до 230 грн).

У структурі собівартості послуг передбачені витрати на додаткове навчання працівників, оскільки відокремлені структурні підрозділи товариства надають послуги з перевезення вантажів підприємствам, вантажі яких класифікуються як небезпечні (дизельне паливо, газ, натрій їдкий, кислота сірчана, бензин, аміак безводний тощо). Відповідно до Правил перевезення небезпечних вантажів, Закону України «Про перевезення небезпечних вантажів» та інших нормативно-правових актів, а також вимог Укртрансінспекції, товариство має забезпечувати проведення спеціального навчання та підвищення кваліфікації осіб, які задіяні у процесі з перевезення небезпечних вантажів. Крім того, щороку проводиться навчання та приймання іспитів у машиністів, помічників машиністів, складачів поїздів тощо та підвищення кваліфікації і перепідготовка кадрів (вимоги Закону України «Про професійний розвиток працівників»).

У зв'язку з необхідністю проведення проектних робіт, виготовлення, розроблення документації (технічної та проектної) із землеустрою, а також реєстрації земельних ділянок в Державному земельному кадастрі та прав на них

у Державному реєстрі речових прав, у складі витрат є витрати на оформлення прав власності на майно, проектні роботи.

У структурі адміністративних витрат значну частину (85 %) складають витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи. Перегляд посадових окладів проводиться на загальних підставах відповідно до вимог Колективного трудового договору на основі перегляду тарифної ставки основної професії (машиніста). Також, у складі адміністративних витрат передбачені витрати, пов'язані з використанням службових автомобілів, які включають: вартість паливо-мастильних матеріалів, технічне обслуговування та ремонт автомобілів, оплату праці водіїв. Передбачені у складі адміністративних витрат і витрати на аудиторські послуги з метою проведення аудиту фінансової звітності, згідно вимог Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» зі змінами від 03.07.2020 р. №996-XIV та згідно вимог Закону України «Про акціонерні товариства» зі змінами від 16.08.2020 р. № 514-VI.

У складі інших операційних витрат передбачені соціальні виплати згідно Колективного договору, а саме: матеріальна допомога працівникам, витрати пов'язані з діяльністю об'єднаного профспілкового комітету. Також до складу інших операційних витрат входять лікарняні з нарахуваннями, втрати пов'язані з операційною орендою активів, податки та обов'язкові платежі, тощо.

Починаючи з 2021 р. прийнято рішення, згідно з П(С)БО 16 «Витрати» та відповідно до вимог Облікової політики Товариства, частину витрат, які до 2021 р. були у складі інших операційних витрат, віднесено до інших витрат (не операційних), оскільки за економічною суттю вони не є операційними для товариства. До таких витрат віднесено частину соціальних виплат згідно Колективного договору (допомога при виході на пенсію, допомога непрацюючим пенсіонерам, пільгова пенсія, путівки, утримання не працюючих баз відпочинку та інші). Також до складу інших витрат входять витрати, пов'язані зі списанням основних засобів (демонтаж, транспортні послуги, вартість довідок щодо вартості металобрухту, тощо).

Проведемо детальний аналіз саме операційних витрат, пов'язаних з

виконанням основної діяльності, які включають: матеріальні витрати, у т. ч. витрати на сировину і основні матеріали, на паливо та енергію; витрати на оплату праці; відрахування на соціальні заходи; амортизація; інші операційні витрати. Аналіз витрат діяльності підприємства наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз операційних витрат підприємства

Показник	2017	2018	2019	2020	2021
Матеріальні витрати, тис. грн	159345,9	247563,8	310038,0	233928,0	180614,0
- абсолютна зміна, тис. грн	-	88217,9	62474,2	-76110,0	-53314,0
- відносна зміна, %	-	155,4	125,2	75,5	77,2
Витрати на оплату праці, тис. грн	162712,0	222248,2	276820,0	278298,0	317137,0
- абсолютна зміна, тис. грн	-	59536,2	54571,8	1478,0	38839,0
- відносна зміна, %	-	136,6	124,6	100,5	114,0
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	34800,8	47676,6	60277,0	61610,0	68160,0
- абсолютна зміна, тис. грн	-	12875,8	12600,4	1333,0	6550,0
- відносна зміна, %	-	137,0	126,4	102,2	110,6
Амортизація, тис. грн	13320,8	17238,8	26694,0	34343,0	34258,0
- абсолютна зміна, тис. грн	-	3918,0	9455,2	7649,0	-85,0
- відносна зміна, %	-	129,4	154,8	128,7	99,8
Інші операційні витрати, тис. грн	53251,0	73082,4	96386,0	95786,0	88740,0
- абсолютна зміна, тис. грн	-	19831,4	23303,6	-600,0	-7046,0
- відносна зміна, %	-	137,2	131,9	99,4	92,6
Разом операційні витрати, тис. грн	423430,5	607809,8	770215,0	703965,0	688909,0
- абсолютна зміна, тис. грн	-	184379,3	162405,2	-66250,0	-15056,0
- відносна зміна, %	-	143,5	126,7	91,4	97,9

Протягом аналізованого періоду спостерігається наступна динаміка операційних витрат. Так, у 2017 р. операційні витрати склали 423430,5 тис. грн,

у 2018 р. – на 184379,3 тис. грн або 43,5 % більше – 607809,8 тис. грн, у 2019 р. – на 162405,2 тис. грн або 26,7 % більше – 770215,0 тис. грн, у 2020 р. – на 66250,0 тис. грн або 9,6 % менше – 703965,0 тис. грн, у 2021 р. – на 15056,0 тис. грн або 2,1 % менше – 688909,0 тис. грн.

Матеріальні витрати у 2017 р. склали 159345,9 тис. грн, у 2018 р. – на 88217,9 тис. грн або 55,4 % більше – 247563,8 тис. грн, у 2019 р. – на 62474,2 тис. грн або 25,2 % більше – 310038,0 тис. грн, у 2020 р. – на 76110,0 тис. грн або 25,5 % менше – 233928,0 тис. грн, у 2021 р. – на 53314,0 тис. грн або 22,8 % менше – 180614,0 тис. грн.

Витрати на оплату праці у 2017 р. склали 162712,0 тис. грн, у 2018 р. – на 59536,2 тис. грн або 36,6 % більше – 222248,2 тис. грн, у 2019 р. – на 54571,8 тис. грн або 24,6 % більше – 276820,0 тис. грн, у 2020 р. – на 1478,0 тис. грн або 0,5 % більше – 278298,0 тис. грн, у 2021 р. – на 38839,0 тис. грн або 14,0 % більше – 317137,0 тис. грн.

Відрахування на соціальні заходи у 2017 р. склали 34800,8 тис. грн, у 2018 р. – на 12875,8 тис. грн або 37,0 % більше – 47676,6 тис. грн, у 2019 р. – на 12600,4 тис. грн або 26,4 % більше – 60277,0 тис. грн, у 2020 р. – на 1333,0 тис. грн або 2,2 % більше – 61610,0 тис. грн, у 2021 р. – на 6550,0 тис. грн або 10,6 % більше – 68160,0 тис. грн.

Амортизаційні відрахування у 2017 р. склали 13320,8 тис. грн, у 2018 р. – на 3918,0 тис. грн або 29,4 % більше – 17238,8 тис. грн, у 2019 р. – на 9455,2 тис. грн або 54,8 % більше – 26694,0 тис. грн, у 2020 р. – на 7649,0 тис. грн або 28,7 % більше – 34343,0 тис. грн, у 2021 р. – на 85,0 тис. грн або 0,02 % менше – 34258,0 тис. грн.

Інші операційні витрати у 2017 р. склали 53251,0 тис. грн, у 2018 р. – на 19831,4 тис. грн або 37,2 % більше – 73082,4 тис. грн, у 2019 р. – на 23303,6 тис. грн або 31,9 % більше – 96386,0 тис. грн, у 2020 р. – на 600,0 тис. грн або 0,06 % менше – 95786,0 тис. грн, у 2021 р. – на 7046,0 тис. грн або 7,4 % менше – 88740,0 тис. грн.

Динаміку операційних витрат зображено на рисунку 2.6.

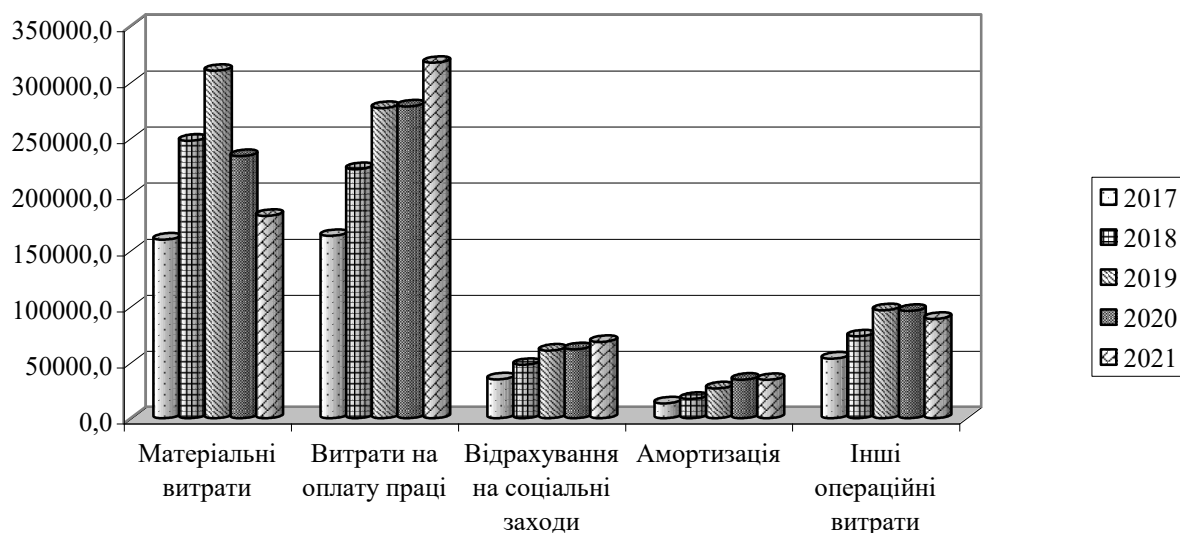


Рисунок 2.6 – Динаміка операційних витрат підприємства, тис. грн

Аналіз структури операційних витрат дозволив визначити найбільш вагомі елементи у загальній величині операційних витрат (рисунок 2.7).

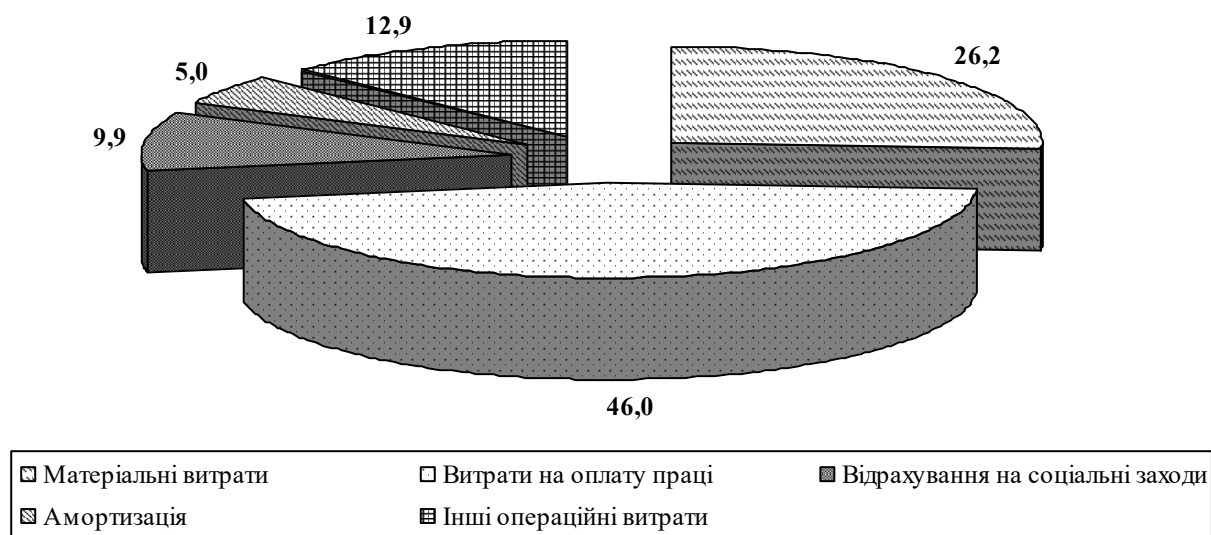


Рисунок 2.7 – Структура операційних витрат за елементами за 2021 р., %

Так, у 2021 р. найбільшу питому вагу займали витрати на оплату праці – 46,0 %, матеріальні витрати – 26,2 %, відрахування на соціальні заходи – 9,9 %, амортизація – 5,0 %, інші операційні витрати – 12,9 %.

2.6 Аналіз фінансових результатів і фінансового стану підприємства

Фінансові результати є одним з важливих показників діяльності, що визначає можливість запровадження нових технологій, реконструкції та модернізації виробництва, які формують конкурентні переваги підприємства. Фінансові результати визначаються як головна мета функціонування підприємства, результат його діяльності та розвитку, мотиваційний фактор і показник успішності та конкурентоспроможності підприємства [48].

Від правильності організації аналізу фінансових результатів залежить дієвість та ефективність аналізу, що впливає на подальші результати діяльності підприємства. Отже до організації аналізу фінансових результатів висувається низка вимог. Аналіз фінансових результатів базується на сучасних досягненнях науки та попереднього досвіду, враховує дію економічних законів на певному підприємстві та з використанням науково обґрунтованих методик [48].

Основними завданнями аналізу фінансових результатів діяльності є: вивчення можливостей одержання прибутку відповідно до наявного ресурсного потенціалу підприємства і кон'юнктури ринку; систематичний контроль за процесом формування прибутку і зміною його динаміки; визначення впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів на фінансові результати й оцінювання якості прибутку; виявлення резервів збільшення суми прибутку і підвищення рівня прибутковості бізнесу; оцінювання роботи підприємства з використання можливостей збільшення прибутку і рентабельності; вироблення рекомендацій з підвищення ефективності системи керування прибутком [49].

Вважаємо за необхідне організацію аналізу фінансових результатів на підприємстві здійснювати за такими етапи [49]:

- вибір об'єктів і організаційних форм аналітичного дослідження, розподіл обов'язків між окремими дослідниками;
- планування аналізу фінансових результатів;

- інформаційне і методичне забезпечення економічного аналізу фінансових результатів;
- аналітичне опрацювання даних про хід і результати господарювання;
- узагальнення результатів аналізу фінансових результатів;
- контроль за впровадженням пропозицій, зроблених за результатами проведеного аналізу.

Дохідна частина діяльності підприємства звичайно залежить від обсягів робіт та ціни (тарифів) на послуги, що надає товариство, а також обсягів інших операційних доходів і неопераційних доходів, пов'язаних зі списанням основних засобів. Вартість послуг ПрАТ «Київ-Дніпровське МППЗТ» визначається відповідно до Закону України «Про ціни і ціноутворення» на підставі вільних (договірних) цін, які не регулюються державою. Формування тарифів на послуги, що надають філії Товариства, здійснюється згідно Методичних рекомендацій щодо формування тарифів на перевезення вантажів та інші послуги, що надаються ВАТ «Київ-Дніпровське МППЗТ», затверджених наказом Міністерства транспорту та зв'язку України від 30.11.2007 р. № 1094.

В основу розрахунків тарифів закладається принцип їх базування на об'єктивно необхідних витратах праці, матеріальних та паливно-енергетичних ресурсах з урахуванням конкретних умов і обсягів перевезень. Визначення складу витрат і оцінка їх економічної обґрунтованості здійснюється відповідно до законодавства України та нормативно-правових актів, що регулюють відносини у сфері бухгалтерського і податкового обліку.

Цінова політика Товариства ґрунтується на існуючому попиті на вантажні залізничні перевезення, має на меті залучення нових та збереження наявних (в т.ч. у стратегічно важливих для держави галузях економіки та безпеки України) клієнтів, та формується відповідно до вимог чинного (у т.ч. антимонопольного) законодавства. Цінова стратегія Товариства базується на дотриманні умов рентабельності, яка гарантує безперебійне функціонування промислової ланки залізничної мережі України та забезпечує гідний рівень розвитку підприємства, 100% акцій якого належать державі в особі Міністерства інфраструктури України.

Результати аналізу фінансових результатів діяльності підприємства наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	2017	2018	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	441831,4	648820,0	783595,0	742598,0	730280,0
- абсолютна зміна, тис. грн	-	206988,6	134775,0	-40997,0	-12318,0
- відносна зміна, %	-	146,8	120,8	94,8	98,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	386621,6	549638,1	679611,0	610289,0	597430,0
- абсолютна зміна, тис. грн	-	163016,5	129972,9	-69322,0	-12859,0
- відносна зміна, %	-	142,2	123,6	89,8	97,9
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	55209,8	99181,9	103984,0	132309,0	132850,0
- абсолютна зміна, тис. грн	-	43972,1	4802,1	28325,0	541,0
- відносна зміна, %	-	179,6	104,8	127,2	100,4
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	27381,2	51000,0	29507,0	52005,0	45940,0
- абсолютна зміна, тис. грн	-	23618,8	-21493,0	22498,0	-6065,0
- відносна зміна, %	-	186,3	57,9	176,2	88,3
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток), тис. грн	22536,1	37823,2	27011,0	41471,0	37708,0
- абсолютна зміна, тис. грн	-	15287,1	-10812,2	14460,0	-3763,0
- відносна зміна, %	-	167,8	71,4	153,5	90,9

Динаміку показників, що характеризують фінансові результати діяльності підприємства, наведено на рисунку 2.8.

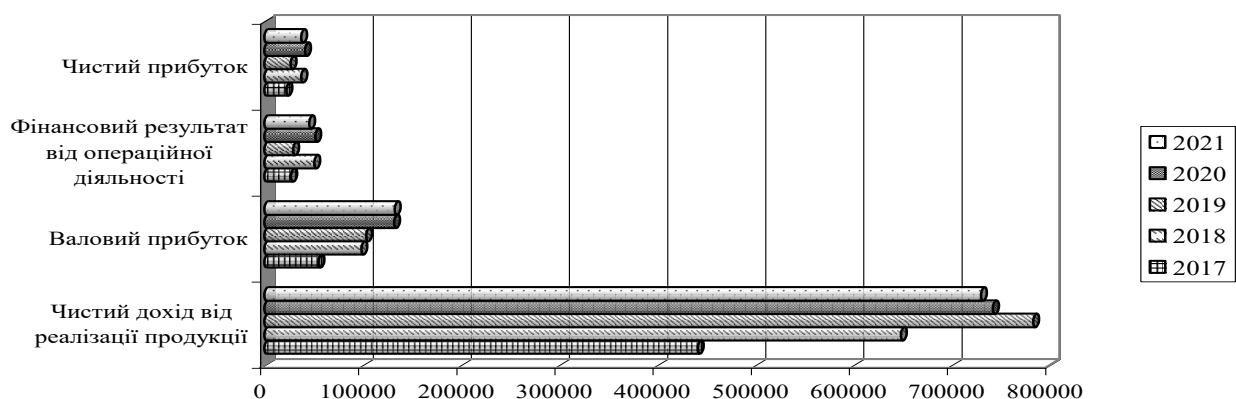


Рисунок 2.8 – Динаміка показників, що характеризують фінансові результати діяльності підприємства, тис. грн

Протягом аналізованого періоду спостерігається наступна динаміка чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Так, у 2017 р. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) склав 441831,4 тис. грн, у 2018 р. – на 206988,6 тис. грн або 46,8 % більше – 648820,0 тис. грн, у 2019 р. – на 134775,0 тис. грн або 20,8 % більше – 783595,0 тис. грн, у 2020 р. – на 40997,0 тис. грн або 5,2 % менше – 742598,0 тис. грн, у 2021 р. – на 12318,0 тис. грн або 1,7 % менше – 730280,0 тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції у 2017 р. склала 386621,6 тис. грн, у 2018 р. – на 163016,5 тис. грн або 42,2 % більше – 549638,1 тис. грн, у 2019 р. – на 129972,9 тис. грн або 23,6 % більше – 679611,0 тис. грн, у 2020 р. – на 69322,0 тис. грн або 10,2 % менше – 610289,0 тис. грн, у 2021 р. – на 12859,0 тис. грн або 2,1 % менше – 597430,0 тис. грн.

Валовий прибуток у 2017 р. склав 55209,8 тис. грн, у 2018 р. – на 43972,1 тис. грн або 79,6 % більше – 99181,9 тис. грн, у 2019 р. – на 4802,1 тис. грн або 4,8 % більше – 103984,0 тис. грн, у 2020 р. – на 28325,0 тис. грн або 27,2 % більше – 132309,0 тис. грн, у 2021 р. – на 541,0 тис. грн або 0,4 % більше – 132850,0 тис. грн.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2017 р. склав 27381,2 тис. грн, у 2018 р. – на 23618,8 тис. грн або 86,3 % більше – 51000,0 тис. грн, у 2019 р. – на 21493,0 тис. грн або 42,1 % менше – 29507,0 тис. грн, у 2020 р. – на 22498,0 тис. грн або 76,2 % більше – 52005,0 тис. грн, у 2021 р. – на 6065,0 тис. грн або 11,7 % менше – 45940,0 тис. грн.

Чистий фінансовий результат (прибуток) у 2017 р. склав 22536,1 тис. грн, у 2018 р. – на 15287,1 тис. грн або 67,8 % більше – 37823,2 тис. грн, у 2019 р. – на 10812,2 тис. грн або 28,6 % менше – 27011,0 тис. грн, у 2020 р. – на 14460,0 тис. грн або 53,5 % більше – 41471,0 тис. грн, у 2021 р. – на 3763,0 тис. грн або 9,1 % менше – 37708,0 тис. грн.

Надалі проведемо коефіцієнтний аналіз рентабельності та прибутковості (таблиця 2.7), зокрема таких як: валова рентабельність, рентабельність EBITDA, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність діяльності. При цьому валова рентабельність розраховується як співвідношення валового прибутку до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), рентабельність EBITDA – як співвідношення EBITDA до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), рентабельність активів – як співвідношення чистого фінансового результату до вартості активів, рентабельність власного капіталу – як співвідношення чистого фінансового результату до власного капіталу, рентабельність діяльності – як співвідношення чистого фінансового результату до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

Таблиця 2.7 – Аналіз коефіцієнтів рентабельності та прибутковості

Показники	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6
Валова рентабельність (оптимальне значення – максимальне)	12,5	15,3	13,3	17,8	18,2
Рентабельність EBITDA (оптимальне значення – максимальне)	9,2	10,5	7,2	11,6	10,0

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
Рентабельність активів (оптимальне значення – максимальне)	6,7	9,0	5,6	8,4	8,3
Рентабельність власного капіталу (оптимальне значення – максимальне)	9,3	14,3	10,5	14,6	12,6
Рентабельність діяльності (оптимальне значення – > 0)	5,1	5,8	3,4	5,6	5,2

Протягом аналізованого періоду спостерігається наступна динаміка коефіцієнтів рентабельності та прибутковості. Валова рентабельність у 2021 р. порівняно з 2017 р. збільшилася на 6,0 %, рентабельність EBITDA – на 0,8 %, рентабельність активів – на 1,6 %, рентабельність власного капіталу – на 3,3 %, рентабельність діяльності – на 0,1 %. Кризовим для підприємства виявився 2019 р., протягом якого зафіксовано погіршення більшості показників.

Щодо аналізу коефіцієнтів фінансової стійкості та ліквідності (таблиця 2.8), то основними з них є коефіцієнт відношення боргу до EBITDA, коефіцієнт фінансової стійкості та коефіцієнт поточної ліквідності.

Таблиця 2.8 – Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості та ліквідності

Показники	2017	2018	2019	2020	2021
Коефіцієнт відношення боргу до EBITDA	2,4	2,3	4,0	2,4	2,2
Коефіцієнт фінансової стійкості (оптимальне значення – більше 1)	2,5	1,7	1,1	1,4	2,0
Коефіцієнт поточної ліквідності (оптимальне значення – більше 1)	1,1	0,8	0,6	0,7	0,9

При цьому коефіцієнт відношення боргу до EBITDA розраховується як співвідношення довгострокових та поточних зобов'язань до значення EBITDA,

коефіцієнт фінансової стійкості – як співвідношення власного капіталу до довгострокових та поточних зобов’язань, коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) – як співвідношення оборотних активів до поточних зобов’язань.

Протягом 2017-2021 рр. зафіксовано такі зміни: коефіцієнт відношення боргу до EBITDA знизився на 0,2 п. з 2,4 до 2,2, коефіцієнт фінансової стійкості – на 0,5 п. з 2,5 до 2,0, коефіцієнт поточної ліквідності – на 0,2 п. з 1,1 до 0,9. Значення даних коефіцієнтів вказують на нестабільність розвитку підприємства протягом 2018-2021 рр., зокрема коефіцієнт поточної ліквідності нижче 1,0, що свідчить про недостатність ресурсів підприємства для погашення його поточних зобов’язань.

2.7 Аналіз інвестиційної політики підприємства

У відповідності зі стратегічними цілями розвитку ПрАТ «Київ-Дніпровське МППЗТ» інвестиційна діяльність підприємства направлена на підвищення безпеки руху при наданні послуг підприємствам і організаціям з перевезення вантажів та створення більш безпечних умов праці працівників товариства. Для досягнення вказаної мети підприємство інвестує кошти в розвиток виробництва та поліпшення технічного стану основних засобів. Результати аналізу капітальних інвестицій підприємства наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз капітальних інвестицій підприємства

Показники	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6
Капітальні інвестиції, тис. грн, у т. ч.:	14239,3	67452,5	68326,0	39875,0	20696,0
- абсолютна зміна, тис. грн	-	53213,2	873,5	-28451,0	-19179,0
- відносна зміна, %	-	473,7	101,3	58,4	51,9
Придбання (виготовлення) основних засобів, тис. грн	1302,1	3238,4	16770,0	4392,0	1477,0

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6
- абсолютна зміна, тис. грн	-	1936,3	13531,6	-12378,0	-2915,0
- відносна зміна, %	-	248,7	517,8	26,2	33,6
Придбання (створення) нематеріальних активів, тис. грн	-	-	-	1432,0	2101,0
- абсолютна зміна, тис. грн	-	-	-	-	609,0
- відносна зміна, %	-	-	-	-	146,7
Придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів, тис. грн	327,6	128,6	1676,0	1271,0	2357,0
- абсолютна зміна, тис. грн	-	-199,0	1547,4	-405,0	1086,0
- відносна зміна, %	-	39,3	1303,3	75,8	185,4
Модернізація, модифікація (добудова, дообладнання, реконструкція) основних засобів, у т. ч., тис. грн	3374,9	9769,8	10502,0	1689,0	-
- абсолютна зміна, тис. грн	-	6394,9	732,2	-8813,0	-1689,0
- відносна зміна, %	-	289,5	107,5	16,1	-
Капітальний ремонт, тис. грн	9234,7	54315,7	39378,0	31091,0	14761,0
- абсолютна зміна, тис. грн	-	45081,0	-14937,7	-8287,0	-16330,0
- відносна зміна, %	-	588,2	72,5	79,0	47,5

Протягом аналізованого періоду спостерігається наступна динаміка капітальних інвестицій. Так, у 2017 р. капітальні інвестиції склали 14239,3 тис. грн, у 2018 р. – на 53213,2 тис. грн або у 4,7 рази більше – 67452,5 тис. грн, у 2019 р. – на 873,5 тис. грн або 1,3 % більше – 68326,0 тис. грн, у 2020 р. – на 28451,0 тис. грн або 41,6 % менше – 39875,0 тис. грн, у 2021 р. – на 19179,0 тис.

грн або 48,1 % менше – 20696,0 тис. грн.

Витрати на придбання (виготовлення) основних засобів у 2017 р. склали 1302,1 тис. грн, у 2018 р. – на 1936,3 тис. грн або у 2,5 рази більше – 3238,4 тис. грн, у 2019 р. – на 13531,6 тис. грн або у 5,2 рази більше – 16770,0 тис. грн, у 2020 р. – на 12378,0 тис. грн або 73,8 % менше – 4392,0 тис. грн, у 2021 р. – на 2915,0 тис. грн або 66,4 % менше – 1477,0 тис. грн.

Витрати на придбання (створення) нематеріальних активів у 2020 р. склали 1432,0 тис. грн, у 2021 р. – на 609,0 тис. грн або на 46,7 % більше – 2101,0 тис. грн.

Витрати на придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів у 2017 р. склали 327,6 тис. грн, у 2018 р. – на 199,0 тис. грн або 60,7 % менше – 128,6 тис. грн, у 2019 р. – на 1547,4 тис. грн або у 13 разів більше – 1676,0 тис. грн, у 2020 р. – на 405,0 тис. грн або 24,2 % менше – 1271,0 тис. грн, у 2021 р. – на 1086,0 тис. грн або 85,4 % більше – 2357,0 тис. грн.

Витрати на модернізацію, модифікацію (добудову, дообладнання, реконструкцію) основних засобів у 2017 р. склали 3374,9 тис. грн, у 2018 р. – на 6394,9 тис. грн або у 2,9 рази більше – 9769,8 тис. грн, у 2019 р. – на 732,2 тис. грн або на 7,5 % більше – 10502,0 тис. грн, у 2020 р. – на 8813,0 тис. грн або 83,9 % менше – 1689,0 тис. грн, у 2021 р. – на 1689,0 тис. грн менше.

Витрати на капітальний ремонт у 2017 р. склали 9234,7 тис. грн, у 2018 р. – на 45081,0 тис. грн або у 5,9 разів більше – 54315,7 тис. грн, у 2019 р. – на 14937,7 тис. грн або на 27,5 % менше – 39378,0 тис. грн, у 2020 р. – на 8287,0 тис. грн або 21,0 % менше – 31091,0 тис. грн, у 2021 р. – на 16330,0 тис. грн або 52,5 % – 14761,0 тис. грн.

У 2022 р. заплановано освоїти капітальні інвестиції на суму 39900 тис. грн:

- на придбання основних засобів виробництва (виробниче обладнання та виробничий автотранспорт) – 2672 тис. грн;

- на придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів – 2 224 тис. грн;

- на придбання (створення) нематеріальних активів – 1 343 тис. грн;

- на модернізацію основних засобів – 5904 тис. грн;
- на капітальний ремонт – 27757 тис. грн.

Джерелом оновлення та поліпшення технічного стану основних фондів є власні кошти товариства, а саме, частина чистого фінансового результату, що спрямована до фонду розвитку виробництва, яка становить 54 % капітальних інвестицій та амортизаційні відрахування, які становлять 46 % від загального обсягу капітальних інвестицій.

Висновки до розділу 2

Проаналізовано діяльність ПрАТ «Київ – Дніпровське МППЗТ», зокрема наведено характеристику і особливості його функціонування, проведено аналіз обсягів реалізації продукції підприємством, стану його основних засобів, ефективності використання трудових ресурсів, операційних витрат діяльності підприємства, фінансових результатів і його фінансового стану, а також ефективності реалізації інвестиційної політики підприємства.

Протягом аналізованого періоду спостерігається стаке зменшення обсягів виконаних робіт. Так, у 2017 р. перевезено 24834,5 тис. т вантажів, у 2018 р. – на 1341,1 тис. т або 5,4 % менше, у 2019 р. – на 807,4 тис. т або 3,4 % менше, у 2020 р. – на 1007,0 тис. т або 4,4 % менше, у 2021 р. – на 1081,0 тис. т або 5,0 % менше. Відповідно знижувалися і обсяги виконаних навантажувально-розвантажувальних робіт: у 2017 р. їх обсяг склав 1077,0 тис. т, у 2018 р. – на 303,7 тис. т або 28,2 % менше, у 2019 р. – на 24,3 тис. т або 3,1 % менше, у 2020 р. – на 7,0 тис. т або 0,9 % більше, у 2021 р. – на 106,0 тис. т або 14,0 % менше. Що структури вантажів, що перевозяться філіями товариства, то лідирують будівельні матеріали (39 %) та вугілля (28 %). Серед інших видів вантажів: мінеральні добрива – 9 %, зернові – 8 %, олія, шрот (6 %), нафтопродукти (2 %), метали і брухт металевий (2 %), інші вантажі (6 %).

Аналіз стану основних засобів підприємства дозволив встановити, що у 2017 р. рівень зносу основних фондів склав 77,3 %, у 2018 р. – на 3,4 % менше – 73,9 %, у 2019 р. – на 2,2 % менше – 71,7 %, у 2020 р. – на 0,5 % більше – 72,3 %, у 2021 р. – на 0,9 % більше – 73,1 %. Найвищий рівень зносу основних фондів зафіксовано у 2017 р. – 77,3 %. При цьому відзначено, що загалом за період аналізу ступінь зносу вище доволі критичної позначки у 70 %.

Аналіз показників ефективності використання основних фондів підприємства дозволив встановити наступне. Фондовіддача основних фондів у 2017 р. склала 0,46 грн/грн, у 2018 р. – на 0,17 грн/грн або 36,4 % більше – 0,63 грн/грн, у 2019 р. – на 0,09 грн/грн або 13,9 % більше – 0,71 грн/грн, у 2020 р. – на 0,06 грн/грн або 8,4 % менше – 0,65 грн/грн, у 2021 р. – на 0,02 грн/грн або 2,0 % більше – 0,67 грн/грн.

Результати аналізу показників ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві дозволили виявити наступне. Протягом аналізованого періоду спостерігається істотне скорочення чисельності працівників. Так, у 2017 р. їх кількість склала 2114 осіб, у 2018 р. – на 37 осіб або 1,8 % менше, у 2019 р. – на 101 особу або 4,9 % менше, у 2020 р. – на 181 особу або 9,2 % менше, у 2020 р. – на 106 осіб або 5,9 % більше. Щодо фонду оплати праці, то його розмір зростав. У 2017 р. фонд оплати праці склав 162759,3 тис. грн, у 2018 р. – на 59586,5 тис. грн або 36,6 % більше, у 2019 р. – на 54626,7 тис. грн або 24,6 % більше, у 2020 р. – на 1486,6 тис. грн або 0,5 % більше, у 2021 р. – на 38677,9 тис. грн або 13,9 % більше. Продуктивність праці працівників у 2017 р. склала 209,00 тис. грн/ос., у 2018 р. – на 103,4 тис. грн/ос. або 49,5 % більше, у 2019 р. – на 84,2 тис. грн/ос. або 26,9 % більше, у 2020 р. – на 17,1 тис. грн/ос. або 4,3 % більше, у 2021 р. – на 8,3 тис. грн/ос. або 2,0 % менше.

Щодо операційних витрат підприємства, то протягом аналізованого періоду спостерігається наступна їх динаміка. Так, у 2017 р. операційні витрати склали 423430,5 тис. грн, у 2018 р. – на 184379,3 тис. грн або 43,5 % більше, у 2019 р. – на 162405,2 тис. грн або 26,7 % більше, у 2020 р. – на 66250,0 тис. грн або 9,6 % менше, у 2021 р. – на 15056,0 тис. грн або 2,1 % менше. Аналіз

структури операційних витрат дозволив визначити найбільш вагомі елементи у загальній величині операційних витрат. У 2021 р. найбільшу питому вагу займали витрати на оплату праці – 46,0 %, матеріальні витрати – 26,2 %, відрахування на соціальні заходи – 9,9 %, амортизація – 5,0 %, інші операційні витрати – 12,9 %.

Щодо фінансових результатів діяльності підприємства за аналізований період слід відзначити наступне. Чистий фінансовий результат (прибуток) у 2017 р. склав 22536,1 тис. грн, у 2018 р. – на 15287,1 тис. грн або 67,8 % більше, у 2019 р. – на 10812,2 тис. грн або 28,6 % менше, у 2020 р. – на 14460,0 тис. грн або 53,5 % більше, у 2021 р. – на 3763,0 тис. грн або 9,1 % менше.

Проведено коефіцієнтний аналіз рентабельності та прибутковості, зокрема таких як: валова рентабельність, рентабельність EBITDA, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність діяльності. Протягом аналізованого періоду спостерігається наступна динаміка коефіцієнтів рентабельності та прибутковості. Валова рентабельність у 2021 р. порівняно з 2017 р. збільшилася на 6,0 %, рентабельність EBITDA – на 0,8 %, рентабельність активів – на 1,6 %, рентабельність власного капіталу – на 3,3 %, рентабельність діяльності – на 0,1 %. Кризовим для підприємства виявився 2019 р., протягом якого зафіксовано погіршення більшості показників.

Щодо аналізу коефіцієнтів фінансової стійкості та ліквідності, то основними з них є коефіцієнт відношення боргу до EBITDA, коефіцієнт фінансової стійкості та коефіцієнт поточної ліквідності. Їх аналіз за 2017-2021 рр. показав таку динаміку: коефіцієнт відношення боргу до EBITDA знизився на 0,2 п. з 2,4 до 2,2, коефіцієнт фінансової стійкості – на 0,5 п. з 2,5 до 2,0, коефіцієнт поточної ліквідності – на 0,2 п. з 1,1 до 0,9. Значення даних коефіцієнтів вказують на нестабільність розвитку підприємства протягом 2018-2021 рр., зокрема коефіцієнт поточної ліквідності нижче 1,0, що свідчить про недостатність ресурсів підприємства для погашення його поточних зобов'язань.

Встановлено, що інвестиційна діяльність підприємства направлена на підвищення безпеки руху при наданні послуг підприємствам і організаціям з

перевезення вантажів та створення більш безпечних умов праці працівників товариства. Для досягнення вказаної мети підприємство інвестує кошти в розвиток виробництва та поліпшення технічного стану основних засобів. Протягом аналізованого періоду спостерігається наступна динаміка капітальних інвестицій. Так, у 2017 р. капітальні інвестиції склали 14239,3 тис. грн, у 2018 р. – на 53213,2 тис. грн або у 4,7 рази більше, у 2019 р. – на 873,5 тис. грн або 1,3 % більше, у 2020 р. – на 28451,0 тис. грн або 41,6 % менше, у 2021 р. – на 19179,0 тис. грн або 48,1 % менше – 20696,0 тис. грн. Джерелом оновлення та поліпшення технічного стану основних фондів є власні кошти товариства, яка становить 54 % капітальних інвестицій, і амортизаційні відрахування (46 % від загального обсягу капітальних інвестицій).

3 Формування інструментарію проактивного управління розвитком підприємств промислового залізничного транспорту в умовах турбулентності зовнішнього середовища

3.1 Глобальні тренди розвитку транспортно-логістичних підприємств

В сучасних умовах значно трансформувалося традиційне розуміння транспортно-логістичної системи. Останню сьогодні слід розглядати як таку систему, що володіє інноваційними ознаками і є інфраструктурним елементом економіки високих швидкостей, що забезпечує при цьому генерацію доданої вартості на всіх етапах транспортно-логістичного ланцюжка через інтеграцію товарів та послуг на транспортно-логістичному ринку. Це визначення обумовлено особливостями сучасного етапу розвитку транспортно-логістичних систем: цифровізацією економіки та суспільства, проривними цифровими технологіями, процесами урбанізації, глобальною проблемою дефіциту ресурсів (ресурсозабезпечення) та екологічних загроз, зміною у сприйнятті споживачем процесу перевезення у бік його оцінки із позиції цінності (рисунк 3.1).

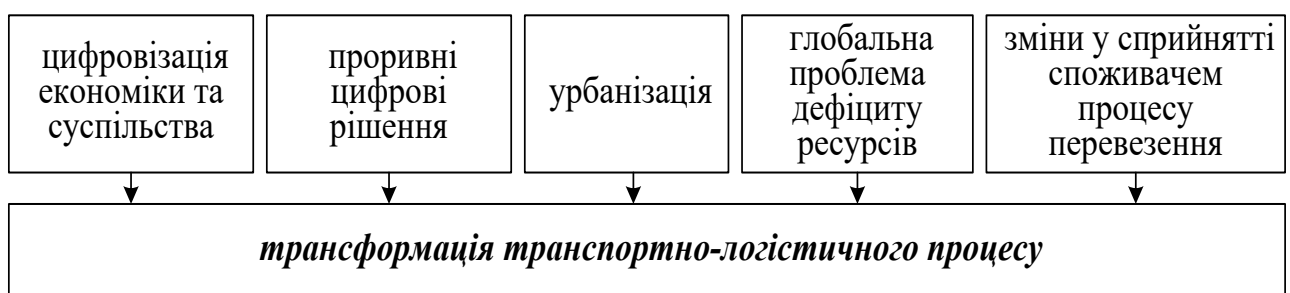


Рисунок 3.1 – Передумови трансформації транспортно-логістичного процесу

Зокрема цифровізація економіки та суспільства передбачає соціально-економічну трансформацію внаслідок впровадження та використання цифрових технологій, що дозволяють здійснювати збір та обробку даних з можливістю подальшого обміну та передачі інформації, у т. ч. і в транспортній сфері.

Проривні технології призводять до глибинних технологічних змін у різних галузях економіки та сферах життєдіяльності і здатні суттєво перетворити економічні та соціальні аспекти життя суспільства, існуючі бізнес-моделі, вигляд ринків, галузей та світової економіки в цілому.

Процеси урбанізації передбачають просторовий розвиток міських територій, у т. ч. на основі стратегічної концепції «розумне місто» (smart city), що є взаємопов'язаною системою сучасних технологічних, інформаційних та комунікаційних рішень, спрямованих на ефективне управління процесами життєдіяльності міста та його сталий розвиток у сучасних умовах.

Глобальна проблема дефіциту ресурсів та екологічних загроз, що потребує забезпечення раціоналізації природокористування, підвищення ефективності використання ресурсів, реалізації заходів щодо ресурсозаміщення та збереження навколишнього середовища, у т. ч. спрямованих на розвиток економіки та соціальної сфери з урахуванням неруйнівного довкілля впливу.

Зміни у сприйнятті споживачем процесу перевезення у бік його оцінки з позиції цінності, коли уявлення про прогнозовану цінність конкретного продукту транспортної послуги (перевезення пасажирів, вантажів, доставка товарів) формується виходячи з трьох критеріїв – «краще, дешевше, швидше», що дозволяють одночасно оцінити якість, вартість та швидкість перевезення.

Аналізуючи сучасні тренди розвитку транспорту, слід виділити наступні основні з них (рисунки 3.2).

1 Формування нових концепцій та технологій переміщення вантажів та пасажирів (високошвидкісне сполучення, магнітолевітаційний транспорт, гіперлуп та ін.). Високошвидкісне залізничне сполучення як одна з найбільш значних технологічних новацій останніх десятиліть вже довело ефективність при дотриманні певних умов швидкості, відстані, часу знаходження в дорозі, а також принципів трасування високошвидкісних магістралей за рахунок досягнених мультиплікативних ефектів для суспільства, економіки та держави загалом. Національні мережі високошвидкісних магістралей створені більш ніж у 15 країнах світу, у тому числі в Японії, Китаї, Іспанії, Німеччині, Італії,

Швейцарії, Франції та багатьох інших країнах і мають тенденцію до подальшого розвитку та розширення географії.

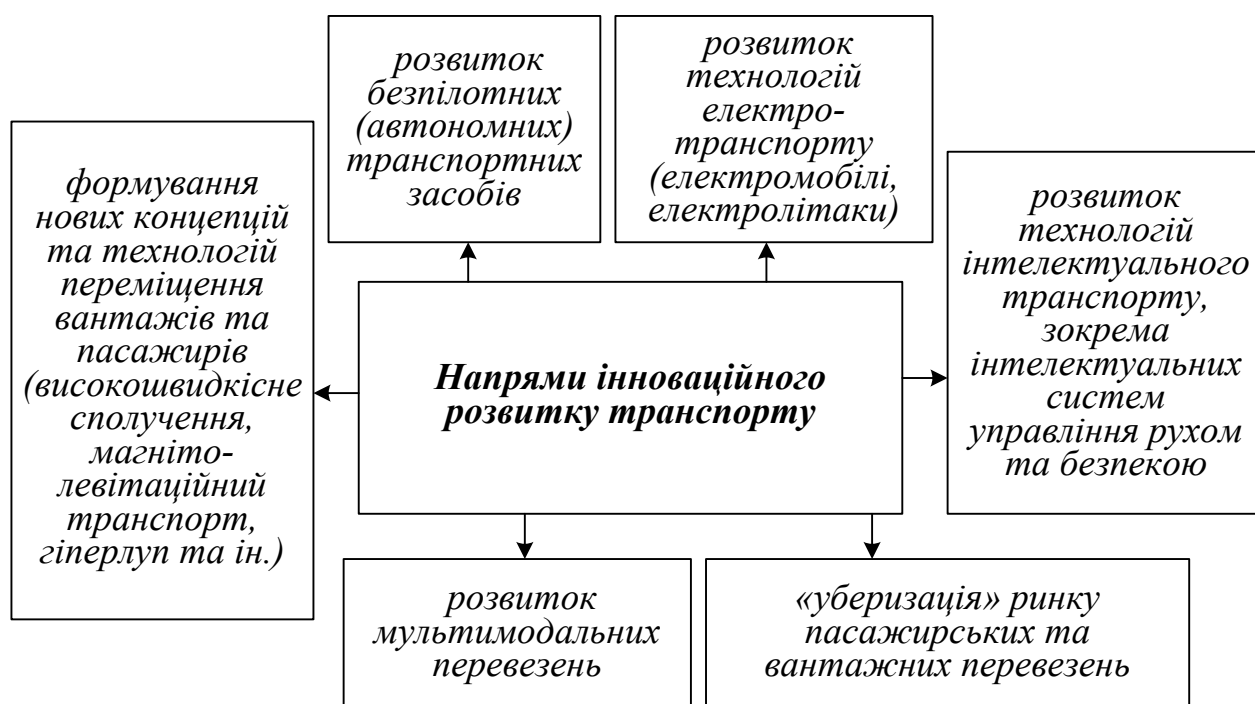


Рисунок 3.2 – Основні напрями інноваційного розвитку транспорту

Одним із перспективних напрямів розвитку транспортних систем є і магнітолевітаційні технології, засновані на взаємодії електромагнітних полів, які активно вдосконалюються та вже отримали практичну реалізацію в Китаї, Південній Кореї та Японії. Світовий досвід застосування систем на засадах магнітної левітації поки що обмежується пасажирським сполученням, однак, є достатній потенціал для розвитку даних технологій при перевезенні вантажів (вантажні магнітолевітаційні транспортні платформи), у тому числі з використанням високотемпературних надпровідників.

На стадії розробки знаходиться і концепція створення вакуумного поїзда hyperloop – абсолютно нового виду транспорту, що передбачає здійснення руху спеціальної капсули трубою за рахунок магнітів і потоків повітря при вкрай низькому тиску всередині труби. Нині США побудовано тестовий полігон, у якому проводяться випробування розгінної системи.

2 Розвиток безпілотних (автономних) транспортних засобів.

Використання нових технологій в авіабудуванні призвело до створення безпілотних літальних пристроїв (безпілотників або дронів), літальні апарати без екіпажу, які оснащені двигуном і піднімаються в повітря за рахунок аеродинамічних сил, та керування якими здійснюється в автономному режимі чи дистанційно. Використання безпілотних літальних апаратів формує нові умови діяльності в різних галузях економіки, змінюючи бізнес-моделі та забезпечуючи мобільність, високу точність та якість інформації. Перспективними напрямками застосування безпілотних літальних апаратів є: доставка посилок у сфері Інтернет-торгівлі, доставка запасних частин на віддалені об'єкти, виробництво, доставка продуктів харчування, пошти та товарів медичного призначення у важкодоступні місця, використання дронів для збору різної інформації, яка використовується в інтелектуальних системах, у тому числі для ухвалення управлінських рішень. Наразі також розробляються моделі безпілотних автомобілів, відкриваються дослідні ділянки автомобільних доріг, на яких можна здійснювати автопілотування (переважно в США).

3 Розвиток технологій електротранспорту (електромобілі, електролітаки). Тенденції переходу від двигунів внутрішнього згоряння до електродвигунів з живленням від автономного джерела електроенергії обумовлені, насамперед, питаннями екології та використання поновлюваних джерел енергії. Крім того, використання електротранспорту забезпечує керування енергією в точній відповідності до потреб при мінімізації втрат. Вирішення проблеми відсутності ефективних технологій зберігання великих обсягів електроенергії та високої вартості елементів живлення, що є стримуючим фактором для масового використання електротранспорту, відкриває перспективи його розвитку.

4 Розвиток технологій інтелектуального транспорту, зокрема інтелектуальних систем управління рухом та безпекою. Технології інтелектуального транспорту використовують останні здобутки розвитку глобальних навігаційних систем та інформаційно-телекомунікаційних засобів, які дозволяють моделювати та інтегрувати інформаційні середовища транспортних систем, що стає потенціалом ефективного керування

транспортними засобами та потоками. У свою чергу, інтелектуальний транспорт дозволяє підвищити рівень взаємодії між учасниками перевізного процесу, а також якість всього спектру транспортних послуг. Ще одним важливим результатом впровадження інтелектуальних транспортних систем є підвищення транспортної безпеки як за рахунок використання на основі комп'ютерних технологій та елементів штучного інтелекту нового покоління бортових систем безпеки, так і за рахунок своєчасного інформаційного забезпечення для ухвалення відповідних рішень у режимі реального часу у разі виникнення інцидентів, позаштатних ситуацій та надзвичайних подій.

5 «Уберизація» ринку пасажирських та вантажних перевезень. Це явище добре зарекомендувало себе в сегменті надання послуг таксі, коли завдяки використанню ІТ-платформ (мобільних додатків) здійснюється пряма взаємодія між споживачами та постачальниками послуг. Ця технологія дозволяє забезпечити максимально ефективне використання транспорту та мінімізацію витрат порівняно з традиційними видами бізнесу. Тренд розвитку моделі за принципом Uber простежується і на ринку вантажних перевезень на основі автоматизації взаємодії перевізника та вантажовідправника.

6 Розвиток мультимодальної інтеграції перевезень різними видами транспорту в регіональному, міжрегіональному та міжнародному сполученні, створення великих мультимодальних центрів (хабів) на базі морських та річкових портів, аеропортів, стикових пунктів із іншими видами транспорту. Реалізація мультимодального підходу в організації перевізного процесу є невід'ємною умовою оптимізації функціонування транспортних систем, у тому числі за рахунок розумної концентрації та розподілу вантажопотоків, використання економічно ефективного виду транспорту, мінімізації витрат на перевалку вантажів та обіг товарів. При цьому важливим елементом є вибудовування системи створення та управління мультимодальними центрами, як ключовими вузлами опорного транспортного каркаса, які повинні мати найбільш повний сервіс для обслуговування транспортного процесу і використовувати сучасні логістичні продукти та рішення (карпулінг, крос-

докінгові хаби, EDI-комунікації, радіочастотна ідентифікація тощо). У сфері пасажирського сполучення впровадження системи мультимодальних перевезень передбачає забезпечення максимально «безшовних» маршрутів поїздок, у тому числі за принципом «від дверей до дверей», зручне планування маршруту та придбання квитка (єдиний електронний квиток), надання різноманітних сервіс-послуг протягом усього маршруту.

При цьому ключовим наразі фактором розвитку як економіки загалом, так і транспортно-логістичних підприємств зокрема є цифровізація. Акцентують увагу на важливості даного фактору і вчені, зокрема В. Дикань, В. Овчиннікова, М. Корінь, І. Токмакова, І. Воловельська, В. Яновська, О. Мних та ін. [50-81].

Нові цифрові технології дедалі наполегливіше провокують стрімкі кардинальні зміни у бізнес-процесах та моделях розвитку бізнесу і проникають у всі галузі. Глобальні технологічні процеси, пов'язані з цифровізацією, стали помітні й у промисловому та транспортному секторах. Цифрові технології змінюють не тільки IT-системи та виробництво, а й сам підхід до бізнес-процесів. Вперше про таку сферу, як Індустрія 4.0, експерти почали говорити десять років тому, а сьогодні цифрові двійники, автономні роботи, інтернет речей, доповнена реальність, 3D-друк та інші складові цифрового світу визначають конкурентні переваги бізнес-суб'єктів і напрями їх розвитку в стратегічній перспективі. Про готовність повноцінного впровадження цифрових рішень заявляють навіть великі промислові підприємства. Наразі вже близько 65 % компаній мають стратегії та програми цифрової трансформації їх діяльності, а понад 35 % - активно інвестують кошти в цифрові проєкти.

Цифрова трансформація починається в той момент, коли власник бізнесу, керівник замислюється про зміну бізнес-процесів, доцільність створення цифрових продуктів та рішень для забезпечення швидкості реагування на зовнішні зміни, розуміє необхідність впровадження нових бізнес-моделей для монетизації цифрових переваг, формуючи тим самим базис для зростання прибутку за рахунок нових рішень. Перехід «на цифру» передбачає насамперед не розвиток IT-систем, а реалізацію комплексних трансформацій у роботі

підприємства – впровадження сучасних підходів до управління, перегляд процесів управління інноваційною діяльністю, інвестиційною сферою, кадрами, взаємовідносинами з постачальниками, партнерами тощо.

Корінним образом трансформується система інформаційного забезпечення діяльності підприємств. Оскільки на сьогодні для прийняття виважених управлінських рішень необхідно опрацювати значний масив інформації, у тому числі даних, отриманих з пристроїв та систем, підключених до цифрових мереж. Тому для того, щоб успішно діяти в умовах тотальної цифровізації, компаніям необхідно забезпечити розвиток компетенцій та формування команд фахівців, здатних розробляти та використовувати цифрові інструменти, інтегрувати всі необхідні рішення у бізнес-процеси.

Тісно пов'язана з процесами цифровізації економічних суб'єктів і концепція «Індустрія 4.0». На сьогоднішній день «Індустрію 4.0» розглядають з точки зору переходу до нового технологічного устрою в реальній економіці. Насамперед «Індустрія 4.0» передбачає трансформацію саме промислових галузей на основі впровадження інновацій, використання та аналізу Big Data, побудови прозорого ланцюга виробництва та створення вартості. Так, вчені стверджують, що «Індустрія 4.0» як частина цифрової економіки – це епоха «промислового Інтернету речей», при якому за допомогою глобальної мережі та датчиків існуватиме повний доступ до кожного етапу виробництва. У свою чергу, практичний досвід призвів до розуміння того, що «Індустрія 4.0» це повна трансформація виробництва, що охоплює як управлінські механізми, так і процес виробництва від поставок сировини до продажів (рисунок 3.3).

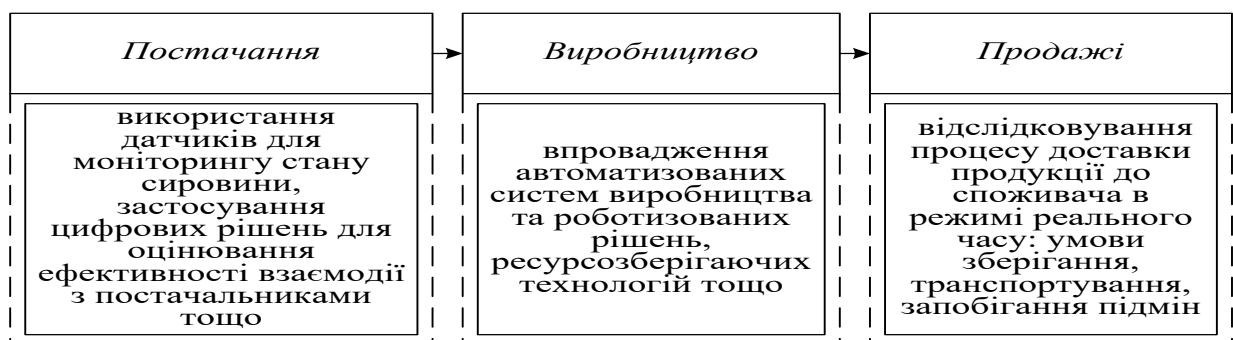


Рисунок 3.3 – Інструменти «Індустрії 4.0»

Щодо цифрової трансформації бізнесу, то в загальному вигляді виділяють два напрями її реалізації: трансформація операційної діяльності – підвищення продуктивності праці, вихід на нові показники ефективності за рахунок розвитку цифровізації і трансформація відносин з клієнтом та ринком – нові способи отримання доходу на всьому життєвому циклі продукції (рисунок 3.4).

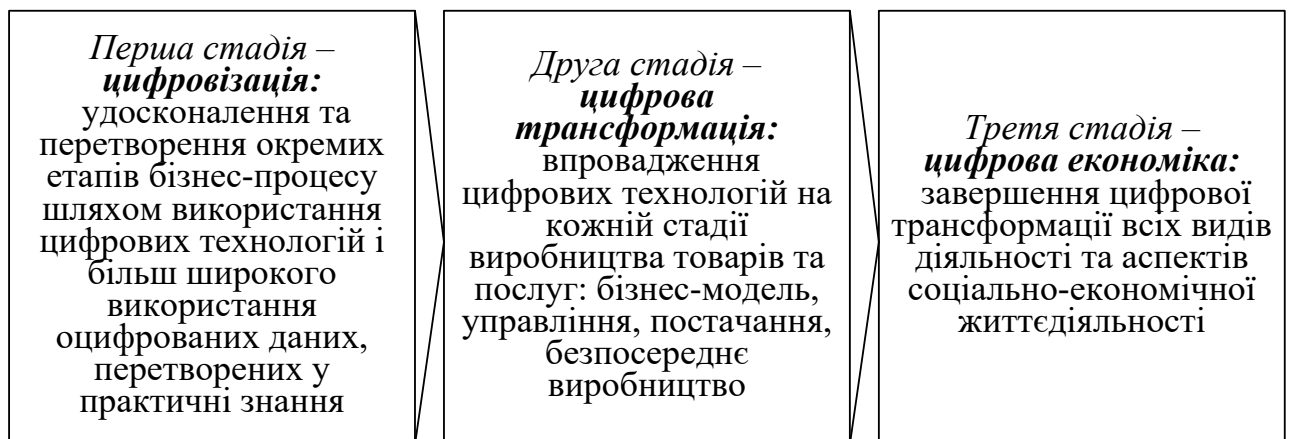


Рисунок 3.4 – Стадії впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси

Отже, наведені на рисунку 3.4 дані дозволяють зробити висновок про три умовні стадії становлення цифрової економіки. При цьому найскладнішою є перша стадія – цифровізація, яка веде до значних якісних змін бізнес-процесів і підштовхує всю економічну систему до суттєвих трансформацій. Цифровізація є інструментом перетворення організації на різних рівнях: управління, виробництво, контроль тощо. Цифровізація передбачає складний технологічний процес: на цій стадії відбувається створення абсолютно нових розробок, найчастіше заснованих на ІТ-рішеннях та інноваціях. Цифровізація призводить до підвищення продуктивності праці та загалом до ефективності виробництва та комунікації з різними сторонами: постачальниками, споживачами, державою і може трансформувати систему внутрішньокорпоративних відносин.

На сьогоднішній день більшість економічно розвинених компаній, лідерів галузей, активно впроваджують інструменти цифровізації: створюються корпоративні програми для комунікації, навчання та розвитку, платформи для відбору постачальників, що особливо актуально при зростаючих

антикорупційних вимогах та прозорості бізнесу. Прагнення цифровізації обумовлюється як внутрішніми потребами (підвищення ефективності, якості продукції, прагнення отримувати додаткові доходи), так і зовнішнім впливом на компанію: розвиток ринку, підвищення конкуренції, законодавчі зміни. Сучасні компанії піддаються всебічному регулюванню із боку таких суб'єктів:

- держава, яка посилює антикорупційне законодавство, підвищує вимоги щодо прозорості ведення бізнесу. Ці заходи спрямовані на підвищення інформаційної відкритості компаній та створені для сприяння у підвищенні їх репутації, а також сприяють просуванню принципів сталого розвитку в бізнесі;

- акціонери та інвестори, які об'єктивно зацікавлені у підвищенні відкритості процесів, а також ефективності та стабільності компанії, що обумовлено економічними інтересами цих сторін;

- партнери (постачальники, підрядники тощо) – це група, яка найбільш зацікавлена у стійкості та прозорості компанії, оскільки ризикує втратити як фінансові кошти, а й репутацію у співпраці з неблагонадійними організаціями.

Таким чином, усі ці сторони зацікавлені в розвитку цифровізації бізнес-процесів компанії, оскільки для її розвитку потрібне використання даних та їх відкритість. Підвищення відкритості дозволяє всім зацікавленим сторонам отримувати необхідну інформацію, внаслідок чого знижується можливість її фальсифікації. Отже, цифровізація – це глибока трансформація бізнесу на всіх рівнях створення вартості на основі використання цифрових технологій, оптимізації бізнес-процесів та управління з метою спрощення взаємодії зі споживачами, співробітниками, постачальниками та іншими стейкхолдерами.

Ключовим на будь-якому етапі цифрового переходу компанії залишається людина, її зацікавленість, мотивація та продуктивність. Експерти єдині в думці: командам потрібні сильні лідери, добрі фахівці у своїй галузі, справжні професіонали. Професіонали на ключових позиціях значно прискорюють цифрову трансформацію. Відповідно, багато компаній зосередилися на тому, щоб створити умови для підтримки інтересу співробітників до своїх завдань, змінюючи продукти та впроваджуючи нові програми та напрямки діяльності.

Завдяки розвитку цифрових технологій і практики їх застосування в діяльності транспортно-логістичних підприємств зростає ступінь автоматизації та інформатизації процесу управління товарорухом, що дозволяє зробити висновок про цифрову трансформацію, як про домінуючий елемент еволюції як фізичного розподілу, так і управління матеріальними потоками загалом, отже, можна назвати черговий етап еволюції теоретико-методологічних і концептуальних основ логістики – етап цифрової логістики (рисунку 3.5).



Рисунок 3.5 – Еволюція теоретико-методологічних та концептуальних основ логістики

На основі аналізу особливостей, а також позитивних і негативних ефектів впровадження сучасних цифрових інформаційних та комунікаційних технологій стала можлива повніша інтеграція бізнес-процесів у рамках управління ланцюгами постачань. Це дозволило здійснювати на основі використання цифрових платформ інтегроване управління та контроль інформаційних, фінансових та товарних потоків та сформувати новий спектр логістичних систем у сфері постачання, виробництва, збуту, управління запасами та транспортування. При цьому цифровізація особливо помітно проявляється під час реалізації логістичних функцій транспортування та складування. Дані сфери отримали значний поштовх до автоматизації в напрямі зберігання, обробки товарно-матеріальних потоків у розподільних центрах, маршрутизації та моніторингу перевезень. Цифрова трансформація в логістиці також сприяє впровадженню систем та технологій автоматичного управління матеріальними потоками, зокрема використання безпілотного транспорту.

3.2 Смарт-контрактинг як ефективний інструмент проактивного управління розвитком промислового залізничного транспорту

Розглядаючи детальніше особливості цифровізації транспортно-логістичних систем, можна виділити такі ключові напрями цифрової трансформації транспортних систем, технології та інструменти цифровізації, що забезпечують зростання конкурентоспроможності, підвищення ефективності економічних процесів, оптимізацію доданої вартості перевезення.

По-перше, формування законодавчого та регуляторного середовища, що вимагатиме внесення суттєвих системних поправок до чинних нормативних актів та розроблення нових правових важелів, зокрема галузевого характеру.

По-друге, формування системи освіти, підготовки та перепідготовки кадрів з метою забезпечення базових знань та розвитку компетенцій у галузі

цифрових технологій, що використовуються на транспорті.

По-третє, об'єднання розрізнених інформаційних систем та забезпечення взаємозв'язку всіх видів транспорту та всіх учасників транспортно-логістичного процесу на основі єдиної цифрової платформи, що сприятиме забезпеченню «безшовної» взаємодії суб'єктів транспортно-логістичного ринку в єдиному цифровому середовищі.

По-четверте, забезпечення кросгалузевої цифрової трансформації, що передбачає всебічну взаємодію зацікавлених економічних суб'єктів, які функціонують у різних галузях економіки, на основі наскрізних процесів на стику галузей.

Важливим при цьому є ґрунтовний вибір технологій та інструментів цифровізації транспортно-логістичних систем, до яких належать:

1) хмарні технології та технології Big Data, що дозволяють вирішувати завдання оптимізації та управління транспортними потоками, створення автоматизованих систем планування та моделювання транспортних маршрутів;

2) технології розподіленого реєстру (DLT), що дозволяють забезпечувати організацію, зберігання та обмін даними, які спільно використовуються всіма учасниками, кожен з яких має повноцінну копію реєстру даних та доступ до всієї історії транзакцій, що забезпечують впровадження смарт-контрактів;

3) концепція інтернету речей (IoT), яка забезпечує системи віддаленого контролю та моніторингу в режимі реального часу всіх транспортних засобів, важливих систем та пристроїв з можливістю інформування та оповіщення, системи сенсорних датчиків. Виступає у як технологічна платформа для проєктів у транспортній сфері, реалізованих у рамках ідеології шерингової економіки (sharing economy), «розумне місто»;

4) технології доповненої та віртуальної реальності (AR та VR), штучного інтелекту (AI технології), що дозволяють забезпечувати управління, прогнозування та підтримку прийняття оперативних та стратегічних рішень, підвищити пропускну спроможність транспортної мережі, забезпечити ефективність та безпеку перевізного процесу, оптимізацію та економію

фінансових та матеріальних ресурсів, а також мінімізувати негативні наслідки впливу на навколишнє довкілля;

5) адитивні технології (AM; AF), що забезпечують оперативне виробництво необхідних виробів та деталей для транспортних засобів та об'єктів транспортної інфраструктури.

При цьому в процесі вибору цифрових технологій управління транспортно-логістичними процесами слід враховувати, що основні ефекти від їх реалізації генеруються завдяки синергетичній взаємодії таких рішень.

Особливого зацікавлення на сьогодні викликає технологія блокчейн, завдяки впровадженню якої стало можливим розроблення та використання смарт-контрактів. Вперше ще у 1994 р. Нік Сабо, юрист і криптограф, виклав концепцію «розумних» контрактів, трактувавши їх як електронний протокол передачі інформації, що забезпечує виконання сторонами умов контракту. Першим «розумним» контрактом можна назвати протокол щодо транзакції у мережі біткоін. У свою чергу, поява технології блокчейн відкрила низку перспектив для розробки систем, що дозволяють укладати та реалізувати угоди в автоматизованому режимі з метою реалізації заздалегідь визначених умов, що виключають посередників. Нині дедалі більше логістичних компаній дійшли висновку щодо необхідності прозорості і безпеки функціонування ланцюгів поставок. Реалізація контролю прозорості ланцюгів постачання корисна і для кінцевих споживачів, для яких стане можлива перевірка безпеки доставки товару, його збереження, відсутності небажаних наслідків внаслідок невиконання термінів постачання.

Ініціатором розвитку способів застосування технології блокчейн у логістиці стала компанія IBM, яка пропонує різним логістичним компаніям протестувати розробки програмних продуктів, що базуються на технології блокчейн. У 2017 р. 30 компаній та корпорацій вели розробки технологій розподілених реєстрів, що застосовуються в управлінні ланцюгами постачання.

Наразі такі проєкти мають такі компанії, як Walmart, Provinance, Maersk, Everledger та ін. Зокрема у 2018 р. датський транспортний гігант Maersk спільно

з IBM запустили систему TradeLens для оцифрування ланцюжка постачання. Основою платформи став блокчейн Hyperledger Fabric: система дозволяє учасникам відстежувати рух вантажів онлайн, миттєво обмінюватися митною інформацією та електронними документами. Наразі до TradeLens приєдналися сотні партнерів по всьому світу (включаючи українську митницю), через систему проходить майже половина всіх контейнерних вантажів світу. При цьому TradeLens має порівняного за масштабами конкурента – блокчейн-платформу GSVN, створену в 2020 р. консорціумом дев'яти морських операторів. Найбільший американський ритейлер Walmart використав блокчейн для створення автоматизованої системи управління розрахунками зі сторонніми вантажними перевізниками. Проблема менеджменту рахунків та оплат традиційно була для компанії «вузьким місцем» і відволікала багато ресурсів, адже торговельна мережа працює з десятками партнерів. IBM запустила проєкт Food Trust, який допомагає відстежувати походження продуктів харчування, стежити за їх транспортуванням та статусом у режимі реального часу. До учасників Food Trust входять Nestle, Kroger і Walmart. Швейцарська SkyCell займається розробкою та випуском термоконтейнерів для фармацевтичної продукції, яка потребує дотримання температурного режиму. У цьому випадку блокчейн-мережа отримує дані від IoT-датчиків у контейнері і гарантує, що при перевезенні температурні ліміти не перевищувалися.

Загалом смарт-контракт слід розглядати як програму, спрямовану на автоматизацію бізнес-процесів. Вона виконується автоматично на віртуальній машині і є послідовним алгоритмом контролю настання подій, виконання кожної наступної події в ланцюгу з урахуванням об'єктивної фіксації факту здійснення попередньої. Для забезпечення об'єктивності та прозорості ланцюга подій всі дії записуються у розподіленому реєстрі (блокчейні).

Характерні особливості та відмінності смарт-контракту порівняно з традиційними формами правового договору наведено в таблиці 3.1.

Безпосередньо в транспортно-логістичній діяльності смарт-контракти можуть бути використані для проведення аукціонів серед постачальників

товарів та послуг, щоб забезпечити незалежне визначення переможця та зафіксувати результати торгів, організації електронного документообігу перевізних документів (альтернатива використанню технології цифрових підписів для фіксації кожного етапу процесу перевезення у блокчейні), контролю інформаційного обміну з об'єктами інтернету речей та реагування шляхом подачі сигналу в момент порушення параметрів об'єкта IoT, проведення розрахунків між замовником та виконавцем перевезення за фактом виконання перевезення у відповідності до умов оплати за договором перевезення, автоматизації інформаційного обміну та подальшого переміщення запасів у рамках рішень щодо управління запасами у ланцюгах поставок.

Таблиця 3.1 – Характерні особливості смарт-контракту

Характеристика	Особливості її викладення в смарт-контракті
Автономність	Виключення посередників у процесі укладання та підтвердження угоди (у тому числі в особі брокерів, нотаріусів, юристів, фінансових та спеціалізованих установ, державних органів тощо) та участь у ланцюжку лише тих осіб, які прописані у договорі
Надійність	Смарт-контракт зберігається в зашифрованому вигляді в розподіленому реєстрі на декількох пристроях, всі документи багаторазово дублюються, інформація про здійснені транзакції не може бути змінена, що забезпечує захист від несанкціонованого внесення змін або втрати даних
Безпека	Використання математичних алгоритмів, криптографічних методів захисту та інструментів шифрування практично виключає ймовірність зломів, хакерських атак та викрадення даних та активів
Точність	Завдяки повній автоматизації знижується ймовірність помилок, що виникають при ручному заповненні різних форм, звітних документів та проведенні операцій
Прозорість	Можливість відстеження всіх стадій виконання смарт-контракту в режимі реального часу зацікавленими сторонами
Конфіденційність	Учасники контракту можуть зберігати анонімність, попри зберігання інформації про них у розподіленому реєстрі
Оперативність	Обмін активами відбувається миттєво під час умов контракту
Самовиконання	Механізм реалізації смарт-контракту передбачає автоматичне виконання умов договору, що зменшує залежність від бажань сторін
Відкритість	Виключення людського та корупційного факторів при укладення та виконання контракту

Отже, цінність смарт-контракту із застосуванням технології блокчейн полягає у забезпеченні ним суворого дотримання заданої схеми бізнес-процесу, а також автономності виконання алгоритму смарт-контракту та прозорості операцій і, як наслідок, можливості підтвердження достовірності подій, надійності зберігання даних у розподіленому реєстрі. Виходячи з особливостей застосування, смарт-контракти дозволяють побудувати складні бізнес-процеси (учасники яких можуть мати різноспрямовані цілі), забезпечувати безпеку та стійкість функціонування ланцюгів поставок. Також вони можуть забезпечувати прозорість операцій у ланцюгу постачання – без можливості внесення несанкціонованих коригувань у дані та інформування учасників логістичних процесів про рух товарів та документів у ланцюгах постачання.

Застосування смарт-контракту в роботі транспортно-логістичних підприємств дозволить досягти таких економічних ефектів:

- мінімізація витрат на управління бізнес-процесами (або їх частиною, фрагментом), що реалізуються в рамках смарт-контракту;
- економія витрат у результаті автоматизації більшості процесів, зокрема документообігу;
- економія витрат унаслідок скорочення тривалості фінансового циклу; зниження потреби в оборотному капіталі;
- зниження транзакційних витрат, що виникають у зв'язку з участю посередників під час укладання та виконання договору, отриманням додаткових гарантій у разі невиконання умов договору іншою стороною, необхідністю примусового виконання такого договору.

Поряд з суттєвими перевагами використання даного інструменту, слід вказати, що на сьогодні існують і певні обмеження щодо розвитку смарт-контрактів у логістиці. Загалом такі обмеження пов'язані з рівнем розвитку технології блокчейну, необхідного для функціонування смарт-контрактів. І по-друге, обмеження, пов'язані із законодавчим регулюванням, зі зрілістю та готовністю суспільства та бізнесу до впровадження смарт-контрактів. Зокрема зараз існує низка інституційних та соціально-економічних перешкод для

розвитку технології блокчейн і пов'язаних цифрових рішень, оскільки законодавчо не визначені та не закріплені особливості їх використання. Крім того, країнами створюється альтернативна централізована інфраструктура для електронного документообігу, яка побудована на вітчизняних криптехнологіях та системі електронних цифрових підписів. Це створює певні труднощі для транснаціонального застосування – через необхідність уніфікації законодавства та визнання елементів системи різними державами.

Суспільство загалом і бізнес зокрема також не готові до впровадження смарт-контрактів через усталену непрозорість взаємин між учасниками. Великі компанії готові відмовитися від фінансування власних оборотних коштів з допомогою постачальників, як встановлюючи тривалі відстрочки платежу, а інколи й значно порушуючи ці терміни. Крім того, банки не готові надавати автоматизований доступ до виконання зобов'язань клієнтами шляхом автоматичного списання коштів на користь контрагента в рамках смарт-контракту. Додатковим чинником виступає цифрова незрілість бізнесу, оскільки багато бізнес-процесів не лише не автоматизовані, але й не формалізовані.

Однак, слід відзначити, що технологія блокчейн володіє значним потенціалом як у короткостроковій, так і стратегічній перспективі. У короткостроковій перспективі транспортна галузь вже готова запропонувати застосування блокчейну у таких областях: торги постачальників ресурсів (товарні аукціони, аукціони ставок фрахту за перевезення тощо); передача даних етапів доставки; запровадження смарт-контрактів для автоматизації розрахунків між учасниками ланцюгів постачання; контроль та управління об'єктами IoT: датчики, електронні пломби, системи відстеження; контроль та управління електронним документообігом перевізних документів.

У віддаленій перспективі застосування блокчейн-технології є можливим для таких напрямків та завдань, як здійснення контролю за безпілотним транспортом для забезпечення безпеки функціонування та забезпечення наскрізного електронного документообігу між різними видами транспорту та різними учасниками (компанії, державні та міжнародні структури). Крім того,

слід вказати на контроль та управління перевезенням вантажів та пасажирів різними видами транспорту (як безпілотними, так і пілотованими транспортними засобами), а також складування та дистрибуція на основі безшовних автоматизованих систем взаємодії транспортних засобів та об'єктів транспортно-логістичної інфраструктури.

Важливо при цьому чітко розуміти яким чином забезпечити взаємодію учасників транспортно-логістичного процесу. Схема взаємодії учасників у процесі організації перевезення вантажів з урахуванням смарт-контрактів представлена на рисунку 3.6.



Рисунок 3.6 – Схематичне відображення взаємодії учасників у процесі організації вантажних перевезень на основі смарт-контрактів

При цьому вантажовідправник – це фізична або юридична особа, яка за договором перевезення виступає від власного імені або від імені власника вантажу, багажу, вантажобагажу, порожнього вантажного вагона і зазначена в перевізному документі. Вантажоотримувач – це фізична або юридична особа,

уповноважена на отримання вантажу, багажу, вантажобагажу, порожнього вантажного вагону. Власник інфраструктури – це юридична особа або фізична особа-підприємець, що мають інфраструктуру залізничного транспорту загального користування (транспортну інфраструктуру, що включає залізничні колії загального користування та інші споруди, залізничні станції, пристрої електропостачання, мережі зв'язку, системи сигналізації, централізації та блокування, інформаційні комплекси, систему управління рухом та інші, що забезпечують функціонування інфраструктури (будівлі, споруди, споруди, пристрої та обладнання) на праві власності або на іншому праві та надають послуги з її використання на підставі відповідного договору. Оператор рухомого складу – це юридична особа або фізична особа-підприємець, які мають залізничний рухомий склад, контейнери на праві власності або іншому праві та надають юридичним або фізичним особам послуги з надання рухомого залізничного складу, контейнерів для перевезень залізничним транспортом. У свою чергу, перевізник – це фізична особа-підприємець чи юридична особа, яка здійснює перевезення вантажу, багажу, вантажобагажу тощо.

При цьому процес організації та управління вантажними залізничними перевезеннями на основі технології блокчейн за виділеним бізнес-процесом управління парком маневрових локомотивів включає такі складові процеси.

- 1 Вибір бізнес-процесу, проблема зростання ефективності якого не вирішена у рамках існуючого формату його організації та управління.

- 2 Оцінювання можливості повної формалізації та «оцифровування» обраного бізнес-процесу.

- 3 Формування розподіленого реєстру, що повністю закриває всіх контрагентів за операціями: внутрішніх та зовнішніх.

- 4 Створення оптимальної схеми документообігу, повністю описує даний бізнес-процес.

- 5 Узгодження та затвердження методичних положень щодо організації даного бізнес-процесу: технологія реалізації процесу, нормативно-законодавче забезпечення процесу, фінансове та кадрове забезпечення.

6 Вибір платформи, здатної забезпечити реалізацію технології розподіленого реєстру, блокчейну та формування електронних смартконтрактів. Підтвердження сумісності вибраної платформи із системами, що забезпечують обробку даних організації та управління процесом.

7 Розроблення смарт-контракту в електронному середовищі (узгодження регламенту електронно-цифрового підпису).

8 Розробка та запуск у дослідну експлуатацію впроваджуваної технології на відпрацьованому бізнес-процесі. У разі підтвердженої ефективності обраного рішення забезпечити його тиражування на всю мережу.

Тому надалі доцільно сформувати методику оцінювання ефективності реалізації цифрових інновацій на підприємствах промислового залізничного транспорту, зокрема впровадження механізму смарт-контрактингу.

3.3 Методичні аспекти оцінювання ефективності реалізації цифрових рішень підприємствами промислового залізничного транспорту

На сьогоднішній день підприємства залізничної галузі, у т. ч. і промислового залізничного транспорту, потребують істотних капіталовкладень у їхнє інтелектуальне оновлення та техніко-технологічну перебудову відповідно до імператив інноваційного розвитку світової економіки і глобальних трендів цифрової трансформації залізничної галузі.

Поряд з цим надзвичайно складне фінансово-економічне становище підприємств залізничного транспорту, обмеженість державного фінансування галузі і низька інвестиційна привабливість останньої для інвесторів змушує вітчизняні підприємства залізничного транспорту реалізовувати лише ті проекти, впровадження яких дозволить вирішити найбільш гострі проблеми у галузі, що обмежує їх можливості щодо застосування інноваційних рішень.

З огляду на зазначене виникає потреба у формуванні дієвого методичного

базису для оцінювання ефективності реалізації цифрових інновацій на підприємствах залізничного транспорту з метою сприяння їх результативній цифровій модернізації та сталому інноваційному зростанню.

Дослідженню інвестиційної діяльності підприємств залізничного транспорту і розробленню дієвих методичних інструментів оцінювання ефективності реалізації інноваційних проєктів присвятили дослідження такі вітчизняні вчені, як В. Дикань, Н. Каличева, О. Кірдіна, М. Корінь, В. Овчиннікова, Г. Озерська, І. Соломніков І. Токмакова та ін. [3-4, 52, 69-78]. Віддаючи належне значущості праць зазначених вчених, слід відзначити, що на сьогодні потребують суттєвого перегляду методичні аспекти оцінювання ефективності впровадження цифрових інновацій на підприємствах залізничного транспорту з точки зору врахування не лише економічних ефектів, але й оцінки покращення цифрової комунікації між стейкхолдерами.

Наразі інвестиційна політика підприємств залізничного транспорту зосереджена на задоволенні найбільш гострих потреб, пов'язаних із модернізацією та оновленням критично зношених рухомого складу та об'єктів залізничної інфраструктури. Поряд з цим ігноруються інноваційні тренди розвитку світових залізничних компаній, які наразі провадять активну інноваційну діяльність і впроваджують цифрові рішення, застосування яких на залізничному транспорті сприяє зниженню операційних витрат, оптимізації бізнес-процесів, нівелюванню трансакційних ризиків, покращенню комунікації із стейкхолдерами, зокрема клієнтами та ін.

Такого роду тенденції зумовлені тим, що наразі вантажовласники та пасажери бажають отримувати необхідну, своєчасну і достовірну інформацію на кожному етапі транспортно-логістичного обслуговування. Задовольнити їх потреби можна перш за все за рахунок інноваційно-технологічного оновлення рухомого складу та вокзальних сервісів. Наприклад, масово встановлювати на вантажні вагони спеціальні датчики (формувати так звані «розумні» вантажні вагони), що дозволять залізничній компанії та її клієнтам відстежувати місцезнаходження рухомого складу і вантажу, стан, температуру та інші

характеристики у режимі реального часу. Крім того, цифрові технології сприяють підвищенню ефективності управління рухомим складом і підтримки його в технічно придатному стані.

Поряд з цим у світі формується тенденція до появи послуг зі швидкісної і високошвидкісної доставки вантажів. У цих поїздках відсоток автоматизованого ведення контейнерного поїзда може досягти 80 %, забезпечуючи безпечне виконання швидкісного режиму з урахуванням діючих обмежень швидкості. Вбудовані можливості реєстратора в системі автоведення, що реєструє параметри роботи тепловоза з прив'язкою до плану-профілю шляху і часу проходження, дозволяють проводити об'єктивні аналітичні дослідження для формування техніко-економічних обґрунтувань і об'єктивно встановлених тарифів щодо переміщення високорентабельних за швидкістю доставки вантажів, таких як електроніка, медикаменти та ін.

Отже, система інноваційно-технологічного забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах їх адаптації до цифрових викликів має бути підкріплена рядом локальних інноваційних проєктів, що забезпечать своєчасне втілення глобальних технологічних рішень, спрямованих на формування «розумної залізниці» і на цій основі поступове оцифрування бізнес-сегментів діяльності підприємств галузі. Впровадження такого роду інноваційних заходів дозволить знизити енергоспоживання, скоротити експлуатаційні витрати, сформувавши принципово нові умови праці для працівників галузі, підвищити продуктивність праці і покращити якісні показники використання рухомого складу, а тому вони мають обов'язково підлягати оцінюванню та дієвому управлінському впливу. З огляду на зазначене слід зупинитися на вивченні підходів до оцінювання ефективності впровадження цифрових рішень у залізничній галузі [80].

Розглянемо основні підходи до оцінювання ефективності впровадження інновацій, у т.ч. розроблені для використання на підприємствах залізничного транспорту. Так, слід відзначити підхід до оцінювання економічної ефективності модернізації рухомого складу з точки зору отримання

інтегрального ефекту, який включає критерії оцінки у розрізі ефектів двох рівнів: ефект першого рівня визначається прямою економічною вигодою від реалізації проєкту і включає фінансово-економічний ефект і ефект від прискорення модернізації рухомого складу; ефекти другого рівня (технічний, технологічний, інноваційний, соціальний, екологічний, навчальний, управлінський, науковий, узагальнений транспортний ефект і попереджений економічний збиток) передбачають отримання непрямого економічного ефекту. Наприклад, управлінський ефект запропоновано оцінювати за показником скорочення часу на прийняття організаційного рішення [81].

Викликає зацікавлення і методологія оцінки ефективності цифровізації управління транспортно-логістичними системами, яка ґрунтується на оцінюванні оперативної, технічної та економічної ефективності. Зокрема під оперативною ефективністю запропоновано розуміти сукупність показників, що характеризують в кількісному відношенні здатність системи цифрового управління транспортно-логістичною системою своєчасно і високоякісно вирішувати планові та форс-мажорні завдання в умовах зміни факторів впливу. Загальним показником її оцінювання визначено здатність такої системи забезпечити мінімальні витрати при зміні умов, в рамках яких було прийнято управлінське рішення. Кількісно даний критерій запропоновано визначити як функцію від часу, що витрачається на організацію логістичного процесу, і часу, що диктується характером умов його здійснення. Як локальні критерії для характеристики окремих аспектів оперативної ефективності можуть бути критерії безперервності, стійкості, пропускнуєї спроможності, мобільності, точності і гнучкості функціонування цифрових систем.

Досить поширеним є методичний підхід до оцінювання ефективності реалізації інноваційних змін на підприємствах залізничного транспорту, що передбачає розрахунок відповідного інтегрального показника. Так, у роботі [73] загальний показник інноваційної активності на підприємствах залізничного транспорту розраховується як інтегральний і включає такі складові: інноваційну активність залізничного транспорту як сукупність управлінських

дій стосовно його інноваційної діяльності, що оцінюється за допомогою розрахунку витрат на стимулювання інноваційної діяльності персоналу, її організаційно-управлінське забезпечення, удосконалення техніко-технологічної бази виробництва, підвищення кваліфікації персоналу, придбання та розроблення об'єктів інтелектуальної власності, інноваційну активність залізничного транспорту як результат реалізації сукупності управлінських дій стосовно його інноваційної діяльності (кількість видів інноваційної продукції/послуг, які випущено/надано у звітному періоді; кількість створених нематеріальних активів у звітному періоді; кількість зареєстрованих договорів на реалізацію та впровадження, передачу інноваційних і технологічних досягнень у звітному періоді; кількість спільних проектів, які реалізуються учасниками інтелектуально-виробничої системи у звітному періоді) і загальногалузеву фінансово-економічну результативність функціонування інтелектуально-виробничої системи залізничного транспорту (коефіцієнт зміни чистого прибутку за звітний період; коефіцієнт зміни доходу від основної діяльності за звітний період; коефіцієнт зміни вартості активів за звітний період; коефіцієнт зміни загального рівня рентабельності за звітний період).

На думку автора праці [74] для впровадження ініціатив, пов'язаних із цифровізацією, необхідно оцінити цифрову зрілість підприємства. Зокрема одним із етапів методики є визначення рівня цифровізації підприємства, що може бути оцінений рядом показників: показники цифрової інфраструктури (кількість комп'ютерів, які використовуються на підприємстві в розрахунку на 100 працівників; кількість спеціалізованих програм на підприємстві); показники матеріально-технічного забезпечення (частка обладнання з доступом до Інтернету та зі штучним інтелектом в загальному об'ємі обладнання); показники трудових ресурсів (частка працівників із ІТ-освітою; частка працівників, які використовують цифрові технології в роботі і пройшли навчання цифрової грамотності); фінансові показники (частка витрат на цифрові технології у загальній структурі витрат; частка витрат на підвищення кваліфікації, навчання працівників цифровій грамотності в загальній структурі

витрат на навчання персоналу); організаційно-управлінські показники (частка менеджерів з ІТ-освітою у структурі управління підприємством; частка цифрового документообороту).

Цікавим є і поліструктурний науково-методичний підхід до визначення Індексу цифрової трансформації бізнес-структур, якому притаманні ознаки складної системи «НІТ» – це передбачає виокремлення чотирьох груп індикаторів: інформативних (для подальшого поглибленого аналізу даних); цифрової грамотності людського капіталу (навички та компетентності працівників – «Н»); цифрового інструментарію (групи інструментів у розрізі бізнес-процесів підприємства – «І»); цифрової інфраструктури (апаратне, технологічне забезпечення – «Т»), кожен з яких містить свою систему субіндикаторів з відповідними ваговими коефіцієнтами. Такий підхід дає змогу визначити потенціал цифрової зрілості підприємства та його готовності до імплементації цифрових технологій у практику ведення бізнесу з метою забезпечення його розвитку. При цьому вченим розроблено і цифрову платформу визначення та моніторингу Індексу цифрової трансформації бізнес-структур, яка полягає в автоматизації збору, обробки та візуалізації даних про стан цифрового розвитку бізнес-структур [75].

Отже, узагальнюючи слід зазначити, що в цілому в науковій літературі та безпосередньо в практичній діяльності підприємств залізничного транспорту сформувалася значна кількість методик оцінювання реалізації інноваційних рішень, що враховують специфіку діяльності підприємств галузі і перспективні напрями забезпечення їх сталого зростання. Однак, з огляду на масштабність процесів цифровізації виникає потреба у формуванні методичного підходу, який забезпечить дієве оцінювання ефективності застосування цифрових інновацій на підприємствах залізничного транспорту. На нашу думку вказане завдання можна реалізувати шляхом розрахунку економічного ефекту, досягнутого за рахунок оптимізації витрат, підвищення дохідності бізнес-сегментів діяльності підприємств залізничної галузі і нарощення вартості їх бізнесу в результаті реалізації цифрових змін, і синергетичного ефекту, який

враховує нівелювання цифрової асиметрії учасників інноваційного процесу і покращення їх цифрової комунікації (рисунк 3.7).



Рисунок 3.7 – Методичний підхід до оцінювання результативності впровадження цифрових рішень на підприємствах промислового залізничного транспорту [80]

Використання даного підходу сприятиме розробленню і реалізації ефективних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення цифрової

модернізації підприємств промислового залізничного транспорту.

При цьому розрахунок ефекту від впровадження цифрових рішень на підприємствах залізничного транспорту ($E_{цифр}$) можна представити в такому вигляді:

$$E_{цифр} = E_{екон} + E_{синерг}, \quad (3.1)$$

де $E_{цифр}$ – ефект від впровадження цифрових інновацій на підприємствах залізничного транспорту, тис. грн;

$E_{екон}$ – економічний ефект, отриманий від реалізації цифрового інноваційного проєкту на підприємствах залізничного транспорту, тис. грн;

$E_{синерг}$ – синергетичний ефект від впровадження цифрових інновацій на підприємствах залізничного транспорту, що враховує нівелювання цифрової асиметрії учасників інноваційного процесу і покращення їх цифрової комунікації, тис. грн.

Зокрема покращити операційну ефективність можна за рахунок скорочення операційних витрат, оптимізації роботи виробничо-технологічної бази, об'єктів залізничної інфраструктури та рухомого складу і підвищення їх продуктивності, оптимізації операцій транспортно-логістичного процесу, підвищення ефективності використання матеріалів тощо.

Досягти підвищення дохідності можна за рахунок диверсифікації послуг шляхом розроблення та просування нової пропозиції товару чи послуги або покращення вже існуючої продукції; скорочення термінів виведення інноваційної продукції на ринок; диверсифікація джерел отримання прибутку, у т.ч. шляхом трансформації моделей надання послуг тощо. В основу нарощення вартості бізнесу слід покласти ефект від покращення комунікації з стейкхолдерами; удосконалення клієнтського досвіду і покращення лояльності споживачів; підвищення ступеня задоволеності персоналу; формування

довірчих довгострокових відносин із партнерами; покращення реакції на зміну умов ведення бізнесу тощо. Застосування даної методики в діяльності підприємств промислового залізничного транспорту сприятиме прийняттю обґрунтованих рішень у напрямі якісної цифрової модернізації їх діяльності.

При цьому слід відзначити, що впровадження системи смарт-контрактів дозволить досягти економічного ефекту за рахунок як скорочення часу подання локомотиву під навантаження і відповідно підвищення продуктивності його роботи, так і шляхом нівелювання інформаційних асиметрій та уникнення різного роду конфліктів між контрагентами.

Висновки до розділу 3

Досліджено глобальні тренди розвитку транспортно-логістичних підприємств, серед яких виділено: формування нових концепцій та технологій переміщення вантажів та пасажирів (високошвидкісне сполучення, магнітолевітаційний транспорт, гіперлуп та ін.), розвиток безпілотних (автономних) транспортних засобів, розвиток технологій електротранспорту (електромобілі, електролітаки), розвиток технологій інтелектуального транспорту, зокрема інтелектуальних систем управління рухом та безпекою, «уберизація» ринку пасажирських та вантажних перевезень, розвиток мультимодальних перевезень. Встановлено, що ключовим наразі фактором розвитку як економіки загалом, так і транспортно-логістичних підприємств зокрема, є цифровізація. Нові цифрові технології дедалі наполегливіше провокують стрімкі кардинальні зміни у бізнес-процесах та моделях розвитку бізнесу і проникають у всі галузі. Цифрові технології змінюють не тільки ІТ-системи та виробництво, а й сам підхід до бізнес-процесів.

Встановлено стадії впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси і виявлено, що найскладнішою стадією цифровізації, яка веде до значних якісних

змін бізнес-процесів і підштовхує всю економічну систему до суттєвих трансформацій. Цифровізація є інструментом перетворення організації на різних рівнях: управління, виробництво, контроль тощо, передбачає складний технологічний процес: на цій стадії відбувається створення абсолютно нових розробок, найчастіше заснованих на ІТ-рішеннях та інноваціях, призводить до підвищення продуктивності праці та загалом до ефективності виробництва та комунікації з різними сторонами: постачальниками, споживачами, державою і може трансформувати систему внутрішньокорпоративних відносин.

З'ясовано, що завдяки розвитку цифрових технологій і практики їх застосування в діяльності транспортно-логістичних підприємств зростає ступінь автоматизації та інформатизації процесу управління товарорухом, що дозволяє зробити висновок про цифрову трансформацію, як про домінуючий елемент еволюції як фізичного розподілу, так і управління матеріальними потоками загалом, отже, можна назвати черговий етап еволюції теоретико-методологічних і концептуальних основ логістики – етап цифрової логістики. На основі аналізу особливостей, а також позитивних і негативних ефектів впровадження сучасних цифрових інформаційних та комунікаційних технологій стала можлива повніша інтеграція бізнес-процесів у рамках управління ланцюгами постачань. Це дозволило здійснювати на основі використання цифрових платформ інтегроване управління та контроль інформаційних, фінансових та товарних потоків та сформувати новий спектр логістичних систем у сфері постачання, виробництва, збуту, управління запасами та транспортування. При цьому цифровізація особливо помітно проявляється під час реалізації логістичних функцій транспортування та складування. Дані сфери отримали значний поштовх до автоматизації в напрямі зберігання, обробки товарно-матеріальних потоків у розподільних центрах, маршрутизації та моніторингу перевезень. Цифрова трансформація в логістиці також сприяє впровадженню систем та технологій автоматичного управління матеріальними потоками, зокрема використання безпілотного транспорту.

Запропоновано використання смарт-контрактингу як ефективного інструменту проактивного управління розвитком промислового залізничного транспорту. Розкрито характерні особливості смарт-контракту, економічні ефекти застосування смарт-контракту в роботі транспортно-логістичних підприємств і встановлено обмеження щодо ефективного його впровадження. Подано схематичне відображення взаємодії учасників у процесі організації вантажних перевезень на основі смарт-контрактів.

Сформовано методичні основи оцінювання ефективності реалізації цифрових рішень підприємствами промислового залізничного транспорту, що передбачає розрахунок економічного ефекту, отриманого завдяки оптимізації витрат, підвищення дохідності бізнес-сегментів і нарощення вартості бізнесу підприємств даної сфери в результаті реалізації цифрових змін, і синергетичного ефекту, який враховує нівелювання цифрової асиметрії учасників інноваційного процесу і покращення їх цифрової комунікації.

Висновки

Досліджено еволюцію підходів до управління розвитком підприємств, що дозволило виділити такі основні підходи як функціональний, системний, комплексний, ситуаційний, процесний, маркетинговий, інноваційний, стратегічний, креативний, інтеграційний, поведінковий, структурний, традиційний та віртуальний. Виявлено, що основними для використання залишаються функціональний, процесний, системний та ситуаційний підходи до управління. Проаналізовано характерні риси, переваги та недоліки застосування даних підходів у процесі управління підприємством. Досліджено етапи становлення і трансформації поведінки підприємств та еволюції інструментарію управління їх діяльністю залежно від зовнішніх трансформацій.

Виявлено, що в умовах домінування інформаційної економіки та тренду цифровізації виникає потреба в перегляді дієвих інструментів управління діяльністю підприємств і забезпечення їх сталого розвитку з акцентом не лише на своєчасній адаптації до внутрішніх та зовнішніх змін, але й на прогнозуванні такого роду трансформації і передбаченні можливих викликів та загроз. Таким підходом на сьогодні є проактивне управління, в основу якого покладено потенціал виявлення і передбачення можливих ситуацій. З огляду на зазначене встановлено доцільність вивчення сутності поняття «проактивне управління» і особливостей його застосування на підприємствах залізничного транспорту.

Досліджено зміст понять «проактивність», «проактивна поведінка» і «проактивне управління». Розглянуто характерні риси та відмінності реактивного та проактивного типів управління підприємствами. Приймаючи до уваги розглянуті наукові позиції щодо розуміння поняття проактивного управління підприємством, його характерні особливості та відмінності від інших видів менеджменту, сформовано власне бачення проактивного управління розвитком підприємств промислового залізничного транспорту як процесу прийняття та реалізації обґрунтованих управлінських рішень на основі

застосування інструментів предикативного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємств даної сфери і впровадження превентивних заходів з метою передбачення та запобігання виникненню ймовірних загроз їх сталому господарюванню. Розкрито ключові етапи реалізації проактивного управління розвитком підприємств промислового залізничного транспорту.

Розроблено стейкхолдерський підхід до проактивного управління розвитком підприємств промислового залізничного транспорту в умовах турбулентності зовнішнього середовища, що ґрунтується на формуванні проактивних комунікацій зі стейкхолдерами і розкриває етапи проактивного управління розвитком підприємств промислового залізничного транспорту. Метою проактивного управління визначено прогнозування та ідентифікацію ймовірних латентних загроз, а також формування сценаріїв поведінки підприємств з урахуванням виявлених загроз. Відзначено, що досягти визначеної мети можливо шляхом поетапного впровадження засад проактивного управління розвитком промислового залізничного транспорту. Розкрито етапи впровадження проактивного управління розвитком підприємств промислового залізничного транспорту.

Проаналізовано діяльність ПрАТ «Київ – Дніпровське МППЗТ», зокрема наведено характеристику і особливості його функціонування, проведено аналіз обсягів реалізації продукції підприємством, стану його основних засобів, ефективності використання трудових ресурсів, операційних витрат діяльності підприємства, фінансових результатів і його фінансового стану, а а також ефективності реалізації інвестиційної політики підприємства.

Досліджено глобальні тренди розвитку транспортно-логістичних підприємств. З'ясовано, що завдяки розвитку цифрових технологій і практики їх застосування в діяльності транспортно-логістичних підприємств зростає ступінь автоматизації та інформатизації процесу управління товарорухом, що дозволяє зробити висновок про цифрову трансформацію, як про домінуючий елемент еволюції як фізичного розподілу, так і управління матеріальними

потоками загалом, отже, можна назвати черговий етап еволюції теоретико-методологічних і концептуальних основ логістики – етап цифрової логістики. На основі аналізу особливостей, а також позитивних і негативних ефектів впровадження сучасних цифрових інформаційних та комунікаційних технологій стала можлива повніша інтеграція бізнес-процесів у рамках управління ланцюгами постачань. Це дозволило здійснювати на основі використання цифрових платформ інтегроване управління та контроль інформаційних, фінансових та товарних потоків та сформувати новий спектр логістичних систем у сфері постачання, виробництва, збуту, управління запасами та транспортування. При цьому цифровізація особливо помітно проявляється під час реалізації логістичних функцій транспортування та складування. Дані сфери отримали значний поштовх до автоматизації в напрямі зберігання, обробки товарно-матеріальних потоків у розподільних центрах, маршрутизації та моніторингу перевезень. Цифрова трансформація в логістиці також сприяє впровадженню систем та технологій автоматичного управління матеріальними потоками, зокрема використання безпілотного транспорту.

Запропоновано використання смарт-контрактинг у як ефективного інструменту проактивного управління розвитком промислового залізничного транспорту. Розкрито характерні особливості смарт-контракту, економічні ефекти застосування смарт-контракту в роботі транспортно-логістичних підприємств і встановлено обмеження щодо ефективного його впровадження. Подано схематичне відображення взаємодії учасників у процесі організації вантажних перевезень на основі смарт-контрактів.

Сформовано методичні основи оцінювання ефективності реалізації цифрових рішень підприємствами промислового залізничного транспорту, що передбачає розрахунок економічного ефекту, отриманого завдяки оптимізації витрат, підвищення дохідності бізнес-сегментів і нарощення вартості бізнесу підприємств даної сфери в результаті реалізації цифрових змін, і синергетичного ефекту, який враховує нівелювання цифрової асиметрії учасників інноваційного процесу і покращення їх цифрової комунікації.

Список використаних джерел

1 Дикань В. Л. Організаційно-економічне забезпечення ефективної діяльності підприємств: логістичний підхід [Текст] / В. Л. Дикань, Г. П. Заєць // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2019. – № 65. – С.9-18.

2 Дикань В. Л. Удосконалення механізмів державного управління розвитком залізничної галузі України у євроінтеграційному векторі [Текст] / В. Л. Дикань, Г. Є. Островерх // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. – № 62. – С. 11-19.

3 Дикань В. Л. Концепція впровадження цифрового реінжинірингу в діяльність промислових підприємств [Електронний ресурс] / В. Л. Дикань, М. В. Корінь // Адаптивне управління: теорія і практика». Серія «Економіка». – 2020. – № 8 (16). – Режим доступу: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/292/264>.

4 Дикань В. Л. Методика управління підприємствами залізничного транспорту на основі принципів активізації творчого мислення [Текст] / В. Л. Дикань, І. В. Воловельська // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2020/2021. – № 72-73. – С. 7-15.

5 Дикань В. Л. Механізм державного регулювання відтворення та розвитку економіки України в ринкових умовах [Текст] / В. Л. Дикань, А. В. Толстова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2021/2022. – № 76-77. – С. 5-11.

6 Дикань В. Л. Забезпечення ефективності менеджменту промислових підприємств на засадах управління витратами на персонал [Текст] / В. Л. Дикань, Г. П. Заєць // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. – № 62. С. 297-305.

7 Овчиннікова В. О. Адаптивне управління залізничним транспортом України [Текст] / В. О. Овчиннікова, І. М. Харламова // Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні

відносини та світове господарство. – 2017. – Вип. 15. Ч. 2. – С. 55–59.

8 Овчиннікова В. О. адаптивне управління виробничо-господарською діяльністю підприємства [Текст] / В. О. Овчиннікова, М. І. Ключко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2017. – Вип. 26. Ч. 1. – С. 160-162.

9 Токмакова І. В. Адаптивне управління розвитком вітчизняних підприємств [Текст] / І. В. Токмакова, Т. С. Литвинова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – Вип. 49. – С. 212-216.

10 Назаренко І. Л. Система управління інтелектуальним капіталом структурних підрозділів залізничного транспорту (на прикладі моторвагонного депо) [Текст] / І. Л. Назаренко, Д. В. Уживий // Вісник економіки транспорту та промисловості. – 2019. – № 67. – С. 139-149.

11 Паздрій В. Я. Управління проактивною поведінкою підприємства [Текст]: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / В. Я. Паздрій // ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». – Київ, 2016. – 294 с.

12 Перерва І. М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством [Електронний ресурс] / І. М. Перерва // Економіка та суспільство. – 2021. – Вип. 29. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/539/517>.

13 Черnodубова Е. В. Переваги функціонального підходу до управління витратами і доходами підприємства [Електронний ресурс] / Е. В. Черnodубова, А. А. Мартинов // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2018. – № 22. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/162.pdf>.

14 Харченко В. А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством [Текст] / В. А. Харченко // Економічний вісник Донбасу. Менеджмент. – 2013. – № 1(31). – С. 157–160.

15 Запuxляк І. Б. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства [Електронний ресурс] /

І. Б. Запужляк, Г. О. Зелінська, С. А. Побігун // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2018. – № 23. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/41.pdf>.

16 Свірідова С. С. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами [Електронний ресурс] / С. С. Свірідова, С. А. Толстова // Економіка: реалії часу. – 2017. – № 2 (30). – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/109.pdf>.

17 Осовська Г. В. Менеджмент організацій [Текст]: навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Київ: Кондор, 2014. – 860 с.

18 Ляшенко Р. В. Основні підходи до управління в бізнесі [Текст] / Р. В. Ляшенко // Молодий вчений. – 2018. – № 12 (64). – С. 296-301.

19 Бурбело Н. О. Проблеми формування процесно-орієнтованого підходу в управлінні телекомунікаційним підприємством [Текст] / Н. О. Бурбело // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2016. – № 1 (15). – С. 88–94.

20 Гвоздь М. Я. Проблеми та переваги використання процесного підходу до управління машинобудівними підприємствами [Текст] / М. Я. Гвоздь, В. І. Мицько // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. – 2014. – № 811. – С. 56–62.

21 Семон Б. Й. Порівняльний аналіз можливості застосування функціонального та процесного підходів до управління установою [Текст] / Б. Й. Семон, В. Л. Шевченко, І. В. Подобєдов, Я. О. Радченко // Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України. – 2009. – № 1. – С. 6–15.

22 Калинтенко М. Л. Гармонізація економічних інтересів у системі маркетингового управління промисловим підприємством [Текст] / М. Л. Калинтенко // Економіка промисловості. – 2013. – № 3 (63). – С. 119-128.

23 Коваль З. О. Оцінювання ефективності вартісно-орієнтованого управління підприємством в екосистемі інновацій [Текст] / З. О. Коваль // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – № 714. – С. 348-357.

24 Верба В. А. Гармонізація процесного та проектного підходів до управління розвитком компанії [Текст] / В. А. Верба // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2009. – № 3 (31). – С. 14–22.

25 Стец І. І. Процесний підхід до управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс] / І. І. Стец // Інфраструктура ринку. – 2018. – Вип. 23. – Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23_2018_ukr/29.pdf.

26 Хименко О. О. Застосування функціонально-процесного підходу до організації діяльності оптових посередників [Текст] / О. О. Хименко // Економічний аналіз. – 2015. – Т. 20. – С. 312-318.

27 Харченко В. А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством [Текст] / В. А. Харченко // Економічний вісник Донбасу. – 2013. – № 1. – С. 157-160.

28 Токмакова І. В. Адаптивне управління інноваційною діяльністю на підприємствах залізничного транспорту [Текст] / І. В. Токмакова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 38. – С. 369-372.

29 Гребешкова О. М. Проекти розвитку компаній: специфіка визначення та класифікація [Текст] / О. М. Гребешкова // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. – 2009. – № 4 (20). – С. 38-44.

30 Толпежніков Р. О. Управління змінами сукупного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Р. О. Толпежніков // Ефективна економіка. – 2015. – № 3. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4930>.

31 Гуржій Н. М. Механізм проактивного управління стратегічною маркетинговою стійкістю торговельного підприємства [Електронний ресурс] / Н. М. Гуржій, В. В. Косяк // Економіка та суспільство. – 2017. – № 11. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/35.pdf.

32 Картохіна Н. В. Проактивное управление в системе антикризисного управления предприятием [Текст] / Н. В. Картохіна // Економічний вісник. – 2008. – Вип. 5. – С. 194-201.

33 Носирев О. О. Проактивне управління фінансовими результатами

промислових підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/161790876.pdf>.

34 Держак Н. О. Управління реакціями підприємства на ринкові зміни [Текст] / Н. О. Держак // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3. Т.1. – С. 98-102.

35 Горбулін В. П. Хроніки передбачень [Текст]: 2006–2017 / В. П. Горбулін. – Харків: Фоліо, 2017. – 255 с.

36 Чорноус Г. Інформаційне забезпечення проактивного управління [Текст] / Г. Чорноус // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2012. – № 5. – С. 102-114.

37 Домбровський М. З. Проактивне управління проектами організаційного розвитку енергопостачальних компаній в турбулентному оточенні [Текст]: дис. ... канд. техн. наук: 05.13.22 / М. З. Домбровський. – Львів: ЛДУБЖ, 2019. – 159 с.

38 Біскуп В. С. Проактивна стратегія запобігання соціальним проблемам [Текст] / В. С. Біскуп, Т. Л. Надвинична // Габітус. Серія «Соціальні структури та соціальні відносини». – 2020. – Вип. 16. – С. 22-27.

39 Шевчук В. О. Проактивний механізм бюджетного менеджменту в системі державного регулювання економіки [Текст] / В. О. Шевчук, Н. Ю. Мельничук, А. С. Крутова // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практик. – 2019. – № 2 (29). – С. 476-486.

40 Єлькін А. В. Ефективність використання основних виробничих фондів на підприємствах [Текст]: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / А. В. Єлькін // Класичний приватний університет. – Запоріжжя, 2017. – 218 с.

41 Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» [Електронний ресурс]: Наказ Міністерства фінансів України від 27 квітня 2000 р. № 92. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00>.

42 Дикань В. Л. Економіка підприємства [Текст]: учебник / В. Л. Дикань, О. В. Шраменко, Н. В. Якименко. – Харків: УкрДАЗТ, 2007. – 289 с.

43 Яшан Ю. В. Напрямки підвищення ефективності відтворення і використання основних засобів [Електронний ресурс] / Ю. В. Яшан // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Серія «Економічні науки». – 2012. – Вип. 22. Ч. 2. – Режим доступу: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22\(2\)_ekon/stat_20_1/66.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/66.pdf).

44 Карасевич М. М. Основні напрямки поліпшення використання основних фондів [Текст] / М. М. Карасевич // Науковий огляд. – 2014. – № 3. Т. 4. – С. 15-19.

45 Богацька Н. М. Фактори впливу на трудові ресурси підприємства [Електронний ресурс] / Н. М. Богацька, А. А. Гендега. – Режим доступу: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.16.31.html>.

46 Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві [Електронний ресурс] / М. А. Кравченко // Ефективна економіка. – 2010. – № 5. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=219>.

47 Дикань В. Л. Техніко-економічний аналіз діяльності підприємств залізничного транспорту [Текст]: підручник / В. Л. Дикань, В. В. Компанієць, І. Л. Назаренко. – Харків: УкрДАЗТ, 2013. – 547 с.

48 Замула І. В. Організація аналізу фінансових результатів в межах маркетингового дослідження конкурентних переваг [Текст] / І. В. Замула, Т. С. Примак // Вісник ЖДТУ. – 2016. – № 2 (76). – С. 12-18.

49 Андрєєва Г. І. Організація і методика економічного аналізу [Текст]: навч. посібник / Г. І. Андрєєва, В. А. Андрєєва. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. – 294 с.

50 Дикань В. Л. Розробка організаційно-економічної моделі інноваційної платформи [Текст] / В. Л. Дикань, І. В. Воловельська // Вісник економіки транспорту та промисловості. – 2019. – № 68. – С. 9–17.

51 Овчиннікова В. О. Розвиток підприємств залізничного транспорту України в умовах цифровізації [Текст] / В. О. Овчиннікова, В. І. Торопова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2019. – № 68. – С. 175-181.

52 Дикань В. Л. Концепція впровадження цифрового реінжинірингу в діяльність промислових підприємств [Електронний ресурс] / В. Л. Дикань, М. В. Корінь // Адаптивне управління: теорія і практика». Серія «Економіка». 2020. № 8 (16). – Режим доступу: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/292/264>.

53 Яновська В. П. Інтенсивність цифровізації економіки України [Текст] / В. П. Яновська // Економіка України. – 2020. – № 9. – С. 9–20.

54 Мних О. Б. Стратегічний контекст збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту на основі цифровізації [Текст] / О. Б. Мних // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2020. – Вип. 69. – С. 135-146.

55 Мних О. Б., Брицький Р. Р. Актуальні проблеми і підходи щодо формування стратегії розвитку підприємств залізничного транспорту на етапі цифровізації економік. *Інноваційно-інформаційні процеси у маркетингу* : монографія / за ред. Л. М. Савчук, М. О. Багорка. Дніпро: Журфонд, 220. С. 270-279.

56 Українська Л. О. Цифровізація технологічної основи виробництва в постіндустріальному суспільстві [Текст] / Л. О. Українська // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2021. – № 75. – С. 62-69.

57 Краус Н. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку [Електронний ресурс] / Н. М. Краус, О. П. Голобородько, К. М. Краус // Ефективна економіка. – 2018. – № 1. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf.

58 Дикань В. Л. Особливості формування та впровадження системи реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах в умовах їх цифрової трансформації [Текст] / В. Л. Дикань, Г. В. Обруч // Управління економічними системами та процесами в умовах глобалізаційних трансформацій: колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Прохорової В.В. – Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2020. – С. 248-257.

59 Дикань В. Л., Соломніков І. В. Інжиніринго-маркетинговий центр

інноваційних технологій як основа активізації інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств залізничного транспорту [Текст] / В. Л. Дикань, І. В. Соломніков // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2017. – Вип. 57. – С. 9-20.

60 Дєєва Н. Е. Механізми залучення інвестицій емітентами в умовах розвитку цифрової економіки [Текст] / Н. Е. Дєєва, В. В. Делейчук. – Київ: Молодий вчений, 2018. – С. 670.

61 Савчук С. В. Удосконалення системи управління на енергетичних підприємствах в умовах цифрової економіки [Текст]: дис. ... д-р філософії: 073 – менеджмент / С. В. Савчук // Івано-франківський національний технічний університет нафти і газу. – Івано-Франківськ, 2021. – 242 с.

62 Струтинська І. В. Цифрова трансформація як імператив інноваційного розвитку бізнес-структур [Текст]: дис. ... д-р екон. наук: 08.00.04 / І. В. Струтинська // Запорізький національний університет. – Запоріжжя, 2020. – 487 с.

63 Компанієць В. В. Щодо впливу цифрової революції на економіку та людину: ефекти цифровізації [Текст] / В. В. Компанієць, В. В. Крацер // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2019. – № 68. – С. 33-50.

64 Зінченко О. Інформаційна економіка: концепція, сутність та розвиток [Текст] / О. Зінченко, П. Даріюш, Д. Зінченко // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2019. – № 16. – С. 3-13.

65 Щеглюк С. Д. Морфологія цифрової економіки: особливості розвитку та регулювання цифрових технологічних платформ [Текст]: науково-аналітична записка / С. Д. Щеглюк // ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України». – Львів, 2019. – 18 с.

66 Токмакова І. В. Цифрова трансформація залізничного транспорту як фактор його інноваційного розвитку [Текст] / І. В. Токмакова, О. Ю. Чередниченко, І. М. Войтов, Я. С. Паламарчук // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2019. – № 68. – С. 125-134.

67 Іванов С. В. Електронні платформи як інструмент модернізації

економіки України [Текст] / С. В. Іванов, О. С. Вишневський // Вісник економічної науки України. – 2017. – № 1. – С. 47-53.

68 Данніков О. В. Концептуальні засади цифровізації економіки України [Електронний ресурс] / О. В. Данніков, К. О. Січкаренко // Інфраструктура ринку. – 2018. – Вип. 17. – Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/17_2018_ukr/15.pdf.

69 Каличева Н. Є. Теоретико-методологічні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища [Текст]: дис. ... д-р екон. наук: 08.00.04 / Н. Є. Каличева // Український державний університет залізничного транспорту. – Харків, 2019. – 525 с.

70 Кірдіна О. Г. Методологічні аспекти інвестиційно-інноваційного розвитку залізничного комплексу України як складової національного господарства [Текст]: автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03 / О. Г. Кірдіна // Українська державна академія залізничного транспорту. – Харків, 2011. – 39 с.

71 Корінь М. В. Розвиток інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва [Текст]: монографія / М. В. Корінь. – Харків: УкрДУЗТ, 2019. – 401 с.

72 Овчиннікова В. О. Стратегічне управління розвитком залізничного транспорту України [Текст]: монографія / В. О. Овчиннікова. – Харків: УкрДУЗТ, 2017. – 427 с.

73 Озерська Г. В. Забезпечення розвитку інноваційного потенціалу підприємств залізничного транспорту України [Текст]: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Г. В. Озерська // Українська державна академія залізничного транспорту. – Харків, 2014. – 25 с.

74 Савчук С. В. Удосконалення системи управління на енергетичних підприємствах в умовах цифрової економіки [Текст]: дис. ... д-р філософії: 073 – менеджмент / С. В. Савчук // Івано-франківський національний технічний університет нафти і газу. – Івано-Франківськ, 2021. – 242 с.

75 Струтинська І. В. Цифрова трансформація як імператив інноваційного

розвитку бізнес-структур [Текст]: дис. ... д-р екон. наук: 08.00.04 / І. В. Струтинська // Запорізький національний університет. – Запоріжжя, 2020. – 487 с.

76 Токмакова І. В. Забезпечення гармонійного розвитку залізничного транспорту України [Текст]: монографія / І. В. Токмакова. – Х. : УкрДУЗТ, 2015. 403 с.

77 Обруч Г. В. Розвиток послуг підприємств залізничного транспорту на основі розбудови цифрових платформ [Текст] / Г. В. Обруч // Підприємництво та інновації. – 2019. – Вип. 10. – С. 69 – 73.

78 Parker G. G. Platform revolution how networked markets are transforming the economy – and how to make them work for you [Electronic resource] / G. G. Parker, M. W. Alstynе, S. P. Choudary. – Access mode: http://103.44.149.34/elib/assets/buku/Platform_revolution.pdf.

79 Обруч Г. В. Інноваційні тренди розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації глобального транспортно-логістичного простору [Текст] / Г. В. Обруч // Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика: матеріали XVIII Міжнар. наук.-практ. конф. (2 – 3 червня 2022 р., м. Харків). – Харків: УкрДУЗТ, 2022. – С. 320 – 323.

80 Обруч Г. В. Оцінювання ефективності впровадження цифрових інновацій на підприємствах залізничного транспорту [Текст] / Г. В. Обруч, А. В. Ульянченко // Причорноморські економічні студії. – 2022. – Вип. 77. – С. 52-57.

81 Обруч Г. В. Методичні аспекти оцінювання ефективності впровадження цифрових інновацій на підприємствах залізничного транспорту [Текст] / Г. В. Обруч, А. В. Ульянченко, І. Ю. Леонов // Сучасні напрямки розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених (17 листопада 2022 р., м. Харків). – Харків: ХНАДУ, 2022. – С. 171-173.

82 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи рівня вищої

освіти «другий (магістерський) рівень» усіх форм навчання [Текст] / каф. «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» / В. Л. Дикань, В. В. Компанієць, І. В. Токмакова, І.Л. Назаренко. – Харків: УкрДУЗТ, 2019. – 60 с.

83 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення [Текст]: методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності / Л. М. Козар [та ін.]; за заг. ред. Л. М. Козара. – Харків: УкрДАЗТ, 2014. – 54 с.

АКТ

перевірки кваліфікаційної роботи магістра на наявність ознак
академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу UNICHECK (Advego, etc) кваліфікаційна
робота «Проактивне управління розвитком підприємств промислового
залізничного транспорту в умовах турбулентності зовнішнього середовища»,
автора: Ульянченко Альона В'ячеславівна

(ПІБ автора повністю)

містить 8,91 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом



(підпис)

Ганна ОБРУЧ

30.11.2022 р.