

**СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

**Навчально-науковий інститут транспорту та будівництва  
Кафедра логістичного управління та безпеки руху на транспорті**

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА  
до кваліфікаційної роботи  
освітньо-кваліфікаційного рівня магістр**

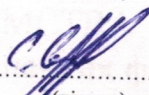
галузі знань 27 – «Транспорт»  
спеціальності 273 «Залізничний транспорт». Інтероперабельність і безпека на залізничному транспорті

на тему: «Організація роботи підприємств залізничного транспорту з урахуванням системи управління ризиками»

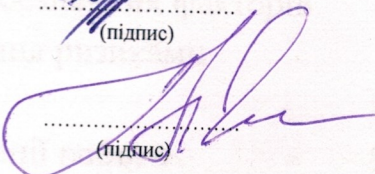
Виконав: студент групи ІБЗТ-19зм  
Байдак І.М.

  
.....  
(підпис)

Керівник: доц. Семенов С.О.

  
.....  
(підпис)

Завідувач кафедри: проф. Чернецька-Білецька Н.Б.

  
.....  
(підпис)

Рецензент: Байцов С.

.....  
(підпис)

## **2. ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

### **2.1 Дослідження ризиків та шляхів вдосконалення роботи підприємств залізничного транспорту**

Дослідженню сучасних проблем управління ризиками присвячені публікації відомих закордонних науковців, таких як: Вітлінський В. В. [1], Внукова Н. М. [2], Кузьмін О. Є. [3], Лук'янова В. В. [4], Посохов І. М. та інші. Ними було розглянуто й розкрито сутність ризику, проблему класифікації ризику, сучасні інструменти управління ризиками, фундаментальні зміни у сфері ризик-менеджменту, що відбулися в усьому світі за останні роки, практичні аспекти управління ризиками, проблеми та ключові помилки управління ризиками, інструменти, необхідні для створення і функціонування системи управління ризиками. Проте, незважаючи на наявність наукових публікацій у цій галузі, питання дослідження ризиків та розробки напрямів вдосконалення управління ризиками корпорації підприємств залізничного транспорту недостатньо досліджені та потребують подальших наукових досліджень.

Далі проведемо дослідження сучасних ризиків промислових підприємств, що виробляють продукцію для залізничного транспорту.

Основні ризики діяльності підприємства ПуАТ «Запорізький механічний завод» у 2014 році: 70% продукції ПуАТ «Запорізький механічний завод» виготовляється на експорт і враховуючі постійне зростання цін на сировину, яка постачається тільки українськими підприємствами, виникають проблеми з погодженням цін на продукцію ПуАТ «Запорізький механічний завод» з зарубіжними споживачами, що знижує конкурентоспроможність продукції і викликає ризики втрати ринків збуту за кордоном [1, 2].

Інформація щодо факторів ризику, що суттєво впливають на функціонування ПуАТ «Тепловозоремонтний завод» (Полтава) у 2014

році: залежність від економічних або законодавчих обмежень. Основними факторами ризику є:

- стрімке зростання рівня цін на природній газ та інші види енергоносіїв;
- зростання цін на кольорові та чорні метали та вироби з них;
- недосконалість або відсутність ефективної системи збуту готової продукції;
- нестача кваліфікованих кадрів.

Потенційні ризики ВАТ «Одеський механічний завод» представлені виробничими ризиками, комерційними ризиками, фінансовими ризиками, ризиками, що викликані форс-мажорними обставинами. Виробничі ризики ВАТ «Одеський механічний завод» виникають внаслідок різних порушень у виробничих процесах або в постачанні сировини і комплектуючих виробів. Комерційні ризики ВАТ «Одеський механічний завод» виникають внаслідок торгової діяльності підприємства (збуту готової продукції та комплектуючих). Фінансові ризики ВАТ «Одеський механічний завод» виникають внаслідок інфляційних процесів, коливань курсів національної та вільно конвертованих валют, тощо. Ризики, що викликані форс-мажорними непередбачуваними обставинами: зміна політичного курсу країни, стихійні лиха, страйк, тощо [3,4].

Основні ризики функціонування підприємства «Київський електровагоноремонтний завод» у 2014 році були викликані зростанням цін на сировину та несвоєчасними платежами за готову продукцію підприємства.

Захист функціонування підприємства, зростання обсягів виробництва та ринків збуту готової продукції підприємства можливий тільки за умов вивчення та впровадження сучасних нових технологій та покращення якості готової продукції підприємства.

Фактори ризику фінансово-господарського стану ПуАТ «Інтерпайп НТЗ» у 2014 році:

- ризик посилення конкуренції внаслідок виходу на ринок готової продукції нових підприємств по виробництву залізничних коліс. Ризик

посилення конкуренції зумовлений потенційною можливістю виходу на ринок російських підприємств, які виробляють металургійну продукцію.

- ризик втрати долі ринку. Можливий ризик втрати долі ринку зумовлений закриттям ринків Російської Федерації, створенням нових підприємств-конкурентів та наступним перерозподілом ринку не на користь підприємства ПуАТ «Інтерпайп НТЗ». Збереження такої тенденції в майбутньому може негативно вплинути на фінансово- господарський стан підприємства.

- рівень інфляції. Завдяки довготривалості виконання укладених контрактів, нестабільній ціновій політиці на енергоносії і, як наслідок, на інші матеріали, ріст інфляції безпосередньо впливає на фінансові результати роботи ПуАТ «Інтерпайп НТЗ» [5].

Загострення конкуренції на зовнішніх ринках усіх видів металопродукції змушує компанії України запекло боротися за залишки каналів збуту. І в цьому сенсі збереження своїх позицій на ринку Російської Федерації є надто важливим фактором зменшення операційних ризиків для підприємства. На ринку залізничних коліс і бандажів ПуАТ «Інтерпайп НТЗ» є монополістом на території України та одним із найбільших експортерів цільнокатаних залізничних коліс на світовому ринку.

Ступінь залежності ПуАТ «Інтерпайп НТЗ» від економічних або законодавчих обмежень:

- антимонопольне законодавство. Внутрішнє українське антимонопольне законодавство істотно обмежує можливості ПуАТ «Інтерпайп НТЗ» по здійсненню тиску на покупця продукції у будь-якій формі, включаючи відмову від виробництва монопольних видів продукції.

- державне регулювання цін. В даний час державне регулювання цін на продукцію підприємства не застосовується.

- загороджувальні заходи. Наявність в країнах, які є споживачами продукції підприємства не вигідних умов для реалізації готової продукції: це

загороджувальні заходи та мита, оподаткування, упередженість і вибірковість у тендерній політиці.

- недосконалість фінансових інструментів в Україні та країнах СНД, впливає на ринкову поведінку споживачів – віддавати перевагу нижчій ціні, а не вищій якості й гарантіям експлуатаційної надійності.

ПуАТ «Інтерпайп НТЗ» під час своєї діяльності дотримується усіх вимог чинного законодавства. Проте існуюче законодавство має особливості, які створюють певні ризики для ПуАТ «Інтерпайп НТЗ».

Постійна зміна законодавства викликає багато суперечностей між нормативними актами, існує багато проблем неврегульованих на законодавчому рівні. Деякі важливі питання регламентуються не Законами, а підзаконними актами. Така ситуація дає можливість виконавчим органам, контролюючим органам і підприємствам тлумачити діюче законодавство неоднозначно, що призводить до нестабільності правового регулювання.

Основні фактори, що впливають на роботу ПуАТ «Інтерпайп НТЗ» загальнодержавного масштабу: скрутна економічна ситуація, яка склалася в Україні, практична відсутність платоспроможності споживачів, не стабільне постачання сировини, політична та економічна кризи істотно впливають на машинобудування, будівництво та інші галузі економіки України, підвищення цін на газ та сировину, тарифів на транспортування вантажів залізницею.

Істотними факторами, що ймовірно впливають на роботу ПуАТ «Інтерпайп НТЗ» є:

- зміна рівня попиту на ринках збуту країн СНД. Досвід показує, що діяльність підприємства знаходиться під впливом циклічних коливань та значно залежить від загальних економічних умов, впевненості та доходів споживачів, рівня попиту на продукцію підприємства, наявності джерел фінансування та вартості кредитів;

- нестабільність податкової політики, недостатнє врахування інтересів підприємств у вітчизняному податковому кодексі. Ця проблема ймовірно

може призвести до зменшення потенційних споживачів, а у певних випадках і цілих ринків збуту; до виникнення дефіциту власних обігових коштів; до зростання дебіторської заборгованості;

- введення Європейською комісією жорстких антидемпінгових мит на експорт вітчизняними виробниками продукції до Європейського Союзу.

Запропоновані напрями вдосконалення управління ринковими ризиками корпорації підприємств залізничного транспорту:

- вдосконалення систем порівнянних показників (дозволяють отримати консолідовану оцінку ризиків корпорації), що приймаються, в цілому, консолідованих загальних лімітів, орієнтирів і нормативів (обмежують ринкові ризики для кожного з підприємств корпорації).

- інтеграція методів кількісної оцінки ризиків і концепції економічного капіталу, необхідного для їх покриття, в систему ухвалення рішень про здійснення операцій.

- вдосконалення методології стрес-тестування в частині чутливості фінансових показників корпорації до зміни ринкових ризик-факторів: валютних курсів, процентних ставок, котирувань цінних паперів.

- автоматизація збору даних і формування управлінської звітності про стан ринкових ризиків [5].

Робота з мінімізації інформаційних ризиків полягає в попередженні несанкціонованого доступу до даних, а також аварій і збоїв устаткування і програмного забезпечення. Процес мінімізації інформаційних ризиків слід розглядати комплексно: виявлення можливих проблем; визначення способів їх вирішення. Точно визначити можливий збиток від більшості ІТ-ризиків досить складно, але приблизно оцінити їх цілком можливо.

Найбільш успішні стратегії попередження інформаційних ризиків корпорації підприємств залізничного транспорту базуються на трьох основних правилах.

- доступ співробітників до інформаційних систем і документів корпорації повинен бути різний залежно від важливості та конфіденційності змісту документа.

- корпорація повинна контролювати доступ до інформації та забезпечувати захист вразливих місць інформаційних систем.

- інформаційні системи, від яких безпосередньо залежить діяльність корпорації (стратегічно важливі канали зв'язку, архіви документів, комп'ютерна мережа), повинні працювати безперебійно навіть у разі кризової ситуації або мати можливість оперативного розгортання при форс-мажорних обставин на іншому майданчику.

Роботу з мінімізації таких ризиків потрібно ділити на організаційну і технічну. Організаційні заходи пов'язані з обмеженням доступу до даних. Для цього всю інформацію варто класифікувати на загальнодоступну, для службового користування і таємну. Крім того, зміст інформаційних потоків потрібно розділити за призначенням:

- дані, які циркулюють всередині робочої групи (за певним проектом);
- дані, призначені для виконавців і керівників підрозділів (заробітна плата, індивідуальні завдання);
- дані для керівників підрозділів і топ-менеджменту (плани стратегічного розвитку).

У підсумку виходить матриця інформаційних потоків, кожному рівню якої відповідає певний рівень доступу.

Для забезпечення необхідного захисту від інформаційних ризиків корпорації підприємств залізничного транспорту та контролю безпеки пропонується провести наступні заходи:

- визначити коло осіб, відповідальних за інформаційну безпеку, створити нормативні документи, в яких будуть описані дії персоналу корпорації, спрямовані на запобігання інформаційних ризиків, а також забезпечити резервні потужності для роботи в критичній ситуації.

- запровадити єдині стандарти інформаційних систем в рамках корпорації підприємств залізничного транспорту, тобто перейти до єдиних форм звітності, а також єдиних правил розрахунку показників, які будуть застосовуватися у всіх програмних продуктах корпорації та її підрозділах.

- класифікувати дані за ступенем конфіденційності і розмежувати права доступу до них.

- стежити за тим, щоб будь-які документи, що обертаються всередині корпорації підприємств залізничного транспорту, створювалися за допомогою систем, централізовано встановлених на комп'ютерах. Встановлення будь-яких інших програм повинно бути санкціоновано, інакше ризик збоїв і вірусних атак різко зростає.

- запровадити засоби контролю, що дозволяють відслідковувати стан всіх корпоративних систем: у разі несанкціонованого доступу система повинна або автоматично забороняти вхід, або сигналізувати про небезпеку, щоб персонал міг вжити відповідні заходи.

- створити систему, що дозволяє оперативно відновити працездатність ІТ-інфраструктури при технічних збоях.

Окрім перерахованих заходів, необхідно враховувати наслідки можливих кризових ситуацій і описати дії компанії з виходу з кризи, для цього слід:

- проаналізувати сценарії проникнення сторонніх осіб, що не мають відповідних повноважень співробітників компанії у внутрішню інформаційну мережу, а також провести навчальні заходи з метою відпрацювання моделі поведінки співробітників, відповідальних за інформаційну безпеку та інформаційні ризики, в кризових ситуаціях;

- розробити варіанти вирішення проблем, пов'язаних з кадрами, включаючи звільнення з компанії ключових співробітників, наприклад скласти і ознайомити персонал з планом наступності управління у корпорації підприємств залізничного транспорту;



- підготувати запасні інформаційні потужності (сервери, комп'ютери), а також резервні лінії зв'язку. Максимально підвищити стійкість до відмов ІТ-інфраструктури.

Враховуючи, що бізнес корпорації підприємств залізничного транспорту багато в чому залежить від стану її інформаційних мереж, необхідно призначити відповідального за розробку, впровадження та контроль виконання корпоративних правил, спрямованих на зниження інформаційних ризиків. Такий координатор не повинен мати відношення до ІТ-структури корпорації підприємств залізничного транспорту. Співробітник, який не пов'язаний безпосередньо з інформаційними технологіями, буде найбільш об'єктивний при організації заходів з ризик-менеджменту. Його робота повинна оцінюватися за допомогою вимірюваних показників, наприклад, час усунення збоїв у роботі сервера не повинен перевищувати 30 хвилин або ж частота таких збоїв повинна бути не вище, ніж два рази на рік. Обов'язковою умовою успішного ризик-менеджменту інформаційних ризиків, як і всіх видів ризику, є його безперервність. Тому оцінка інформаційних ризиків, а також розробка та оновлення планів щодо їх мінімізації повинні проводитися у корпорації з певною періодичністю, наприклад, раз у квартал (місяць). Періодичний аудит системи роботи з інформацією (інформаційний аудит), що проводиться незалежними експертами, буде додатково сприяти мінімізації ризиків.

Виокремлено напрями вирішення об'єктивних проблем управління персоналом корпорації підприємств залізничного транспорту: проблема сумісності корпоративних і особистих цілей персоналу, більшість з яких має невеликий стаж роботи в корпорації і не є кадровими співробітниками; проблема формування єдиної корпоративної культури в руслі стратегічних цілей організації, вирішення якої неможливо без встановлення тісних контактів між співробітниками на формальному і неформальному рівнях; проблема створення стабільного колективу для реалізації стратегічних цілей розвитку корпорації, яка загострюється внаслідок високої плинності кадрів і

проведення програми кардинального зниження віку персоналу; проблема адаптації, навчання та утримання кваліфікованих співробітників.

Виокремлено такі напрями вдосконалення статичного елементу системи стимулювання персоналу корпорації підприємств залізничного транспорту:

- зміна форм прямого стимулювання (нормативів матеріальної винагороди, видів винагороди і стандартів розподілу стимулів);
- зміна форм непрямого стимулювання (інновації в організації праці, корегування методів управління персоналом тощо);
- розвиток системи корпоративних комунікацій, підвищення інформованості персоналу про цілі, зміст і критерії застосування стимулів;
- встановлення взаємозв'язку рівня кваліфікації персоналу і розміру стимулювання (при розподілі винагороди враховується підвищення кваліфікації, участь у корпоративних програмах, отримання другої вищої освіти та інші види професійного розвитку особистості);
- приведення структури стимулів у відповідність з пріоритетами працівників, які емпірично виявляються в процесі експрес-опитувань.

Запропоновано напрями вдосконалення динамічного елементу системи стимулювання персоналу корпорації підприємств залізничного транспорту:

- зміна форм прямого стимулювання – надання грошових виплат і набору соціальних пільг для співробітників корпорації або її підрозділів;
- розвиток форм непрямого стимулювання – модернізація організаційного середовища, підвищення рівня комфортності умов праці, розширення спектру морально-психологічних стимулів;
- встановлення взаємозв'язку рівня кваліфікації робітника і розміру стимулювання за допомогою розвитку системи морально- психологічних стимулів праці фахівців;
- приведення структури стимулів у відповідність з пріоритетами працівників на основі діагностики ієрархії потреб персоналу та розмежуванню рівнів впливу на якість роботи персоналу [5].

Далі розглянуто особливості функціонування найпотужнішого залізничного підприємства країни – АТ «Укрзалізниця».

**Висновки.** Досліджено ризики підприємств залізничного транспорту. Запропоновано напрями вдосконалення управління ринковими ризиками корпорації підприємств залізничного транспорту, заходи захисту від інформаційних ризиків корпорації підприємств залізничного транспорту, виокремлено напрями вирішення об'єктивних проблем управління персоналом корпорації підприємств залізничного транспорту, запропоновано напрями вдосконалення статичного та динамічного елементів системи стимулювання персоналу корпорації підприємств залізничного транспорту.

## **2.2 Загальна характеристика залізничного підприємства АТ «Укрзалізниця»**

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

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

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

На залізницях функціонують 1492 залізничних станцій, 55 локомотивних і 48 вагонних депо, 110 дистанцій шляху, 69 дистанцій сигналізації і зв'язку, 44 дистанцій енергопостачання [28].

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

Укрзалізниця є одним із засновників Ради із залізничного транспорту держав-учасників Співдружності [30].

Акціонерне товариство “Українська залізниця” є юридичною особою, що утворене відповідно до [Закону України](#) “Про особливості утворення публічного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування”, постанови Кабінету Міністрів України від 25 червня р. [№ 200](#) “Про утворення публічного акціонерного товариства “Українська залізниця” [30].

Товариство утворене як Акціонерне товариство, 100 відсотків акцій якого закріплюються в державній власності, на базі Укрзалізниці, а також підприємств, установ та організацій залізничного транспорту загального користування, які реорганізовано шляхом злиття, згідно до постанови Кабінету Міністрів України від 25 червня 2014 р. № 200 “Про утворення публічного акціонерного товариства “Українська залізниця” [31].

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

Органами товариства є:

- загальні збори акціонерів - вищий орган управління Товариства;

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

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

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

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

Функції вищого органу, які передбачені законодавством, цим Статутом, а також внутрішніми документами товариства, виконуються Кабінетом Міністрів України одноосібно. Вищий орган може вирішувати будь-які питання діяльності товариства [32].

Основною діяльністю підприємства є:

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

- Надання послуг з доступу до інфраструктури залізничного транспорту;

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

- Будівельна діяльність;

- Діяльність із зберігання та складування всіх видів вантажів, у тому числі тих, що перебувають під митним контролем, а також вантажобагажу, багажу та ручної поклажі пасажирів;

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

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

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

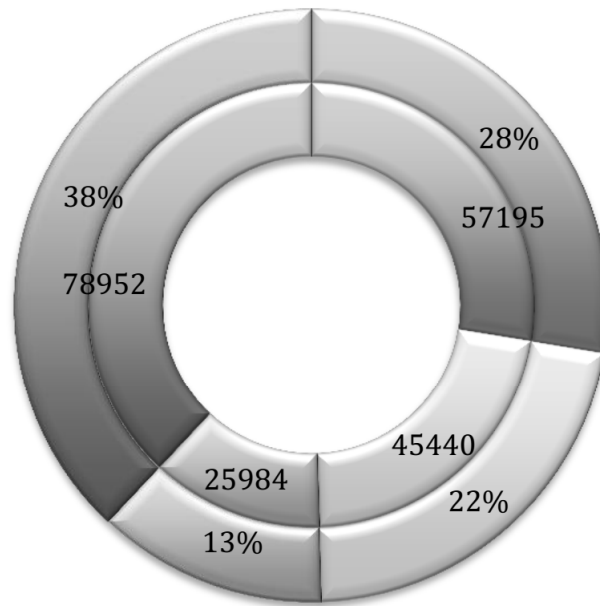
- Надання послуг з навантаження та вивантаження багажу, вантажобагажу та пошти на залізничних коліях загального та незагального користування;

- Надання послуг з охорони вантажів, прийнятих до перевезення;

- Інша діяльність [32].

Статутний капітал товариства становить 229 879 115 000 грн. Статутний капітал товариства поділяється на 229 879 115 простих іменних акцій номінальною вартістю 1000 гривень кожна. Акціонеру товариства належить 229 879 115 простих іменних акцій, що становить 100% статутного капіталу товариства [32].

Багато науковців вважають, що АТ «Укрзалізниця» перестало займати монопольне становища в оперуванні вантажними вагонами. Транспортний ринок в Україні відкритий для різних операторів. Наразі існуючого в АТ «Укрзалізниця» парку вистачає для перевезень 40% вантажів, решта - транспортується у вагонах інших власників та залізниць. Оскільки інфраструктурна та локомотивна складові тарифу державно регульовані, своєрідним люфтом для операторів є вагонна складова. Таким чином плату за користування своїми вагонами оператори встановлюють самі, залежно від кон'юнктури на ринку. Натомість до 2017 року вагонна складова тарифу для вагонів Укрзалізниці була державно регульована [33].



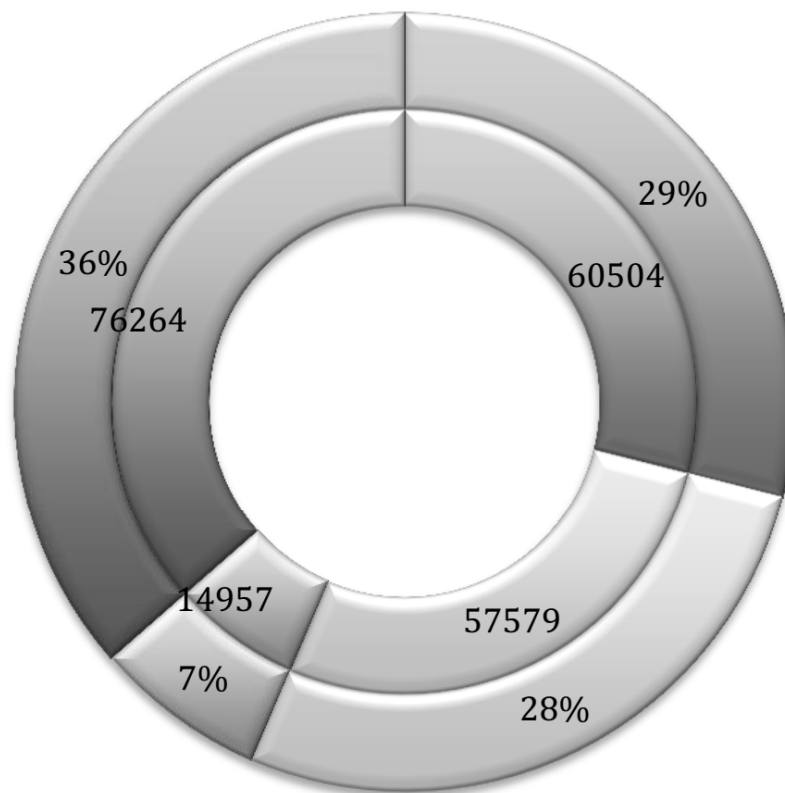
- вагони АТ "Укрзалізниця"                      ■ вагони інших власників України
- вагони СНД (внутрішнє сполучення)   ■ вагони СНД (ввіз, вивіз, транзит)

Рис. 2.1 Перевезення вантажними вагонами різних форм власності в межах України у січні 2017 року (кількість заданих вагонів), од.

Слід зазначити, що велику частку вагонів на ринку перевезень займає іноземна власність, яка здійснює перевезення на території України. На початку 2017 року їх частка становила 50,5%, або понад 100 тис. одиниць. Завдяки ринковим механізмам вдалося прискорити оновлення рухомого складу вітчизняних перевізників. Станом на жовтень 2018 року нараховувалося понад 90 тис. іноземних вагонів, або 43,6% від загальної кількості. Тому можна підсумувати, що реальна частка Укрзалізниці на ринку перевезень майже вдвічі менша і становить лише 28,9% (або 60,504 тис. вагонів). На інших українських власників рухомого складу припадає 27,5% (57,579 тис. вагонів) [32].

Порівняння показників 2017-2018 років представлені на рис. 2.1 та 2.2 [34].

Також слід зазначити, що існує явна нерівномірність в цінах користування вантажними вагонами АТ «Укрзалізниця» та ринковими цінами. Наочно нерівномірність представлена на рис. 2.3.



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

Рис. 2.2 Перевезення вантажними вагонами різних форм власності в межах України у жовтні 2018 року, од.



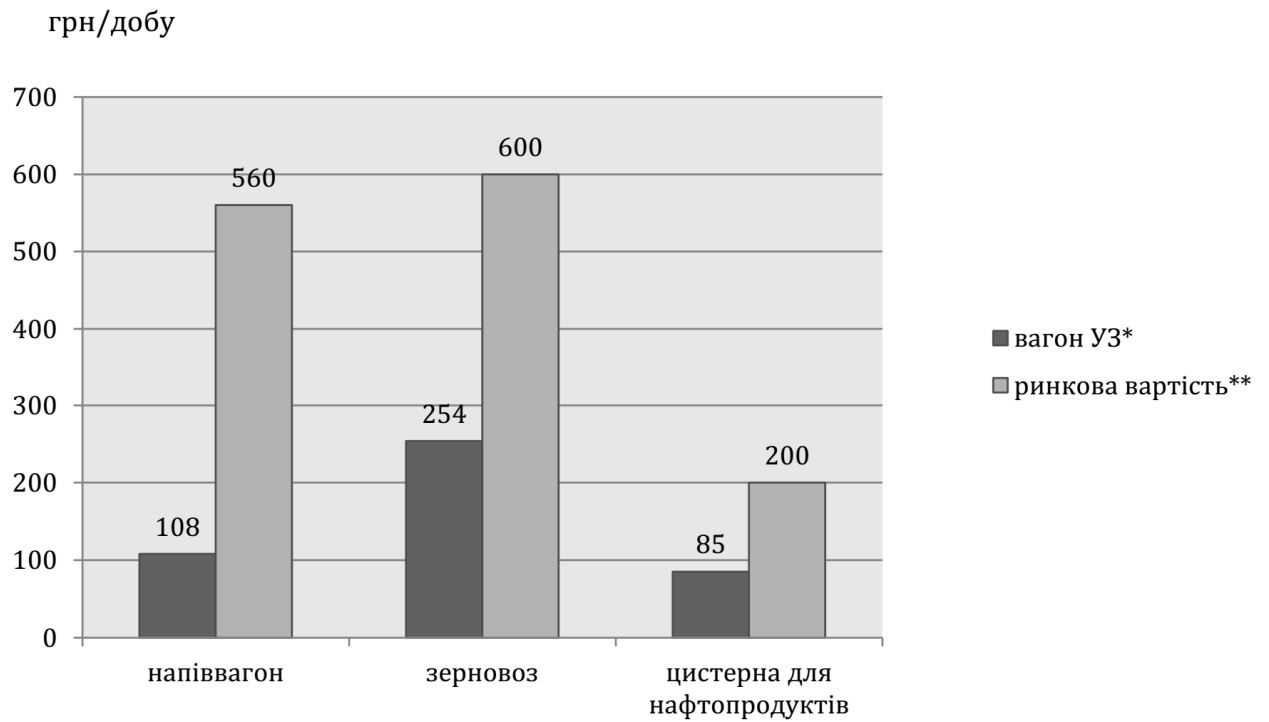


Рис. 2.3 Порівняння цін АТ "Укрзалізниця" з існуючими цінами

В рамках досягнення ключових цілей АТ «Укрзалізниця» планується:

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

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

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

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

- Здійснення ряду заходів щодо оптимізації малодіяльних ділянок інфраструктури.

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

- Створення умов для залучення додаткових обсягів транзитних перевезень.

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

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

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

5. Підвищення рівня безпеки залізничної транспортної системи.

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

- ВВП заплановано на рівні - 103% ;

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

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

- середньорічний курс гривні відносно долару США - 29,2 грн [28].

Таким чином, можна вважати, що “Укрзалізниця” функціонує і на монопольному (надання послуг користування залізничною інфраструктурою), і на конкурентному (вантажних та пасажирських перевезень, будівельної індустрії тощо) ринках.

*Аналіз показників фінансово-економічного стану*

## АТ «Укрзалізняця»

Для оцінки загального економічного стану АТ «Укрзалізняця» був проведений аналіз наступних напрямів:

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

Результати оцінювання ефективності використання основних та оборотних засобів АТ «Укрзалізняця» наведені в табл. 2.1.

Отже, аналізуючи дані таблиці 2.1 можна зробити наступні висновки: підприємство має критично низькі значення коефіцієнту зносу у 2016 та 2017 роках.

Таблиця 2.1

### Показники використання основних та оборотних засобів

Показник	2015	2016	2017	Відхилення 2017 р. до 2016 р.	
				Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
Фондомісткість	1,89	3,52	3,86	0,34	10
Фондоозброєність	382,7	443,39	505,2	61,81	14
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,08	0,7	0,6	-0,1	-14
Коефіцієнт оновлення основних фондів	0,01	0,01	0,02	0,01	100
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,0002	0,00001	0,00003	0,00002	200
Фондовіддача	0,54	0,28	0,26	-0,02	-7
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,56	0,20	0,42	0,22	112
Абсолютна сума прибутку на одну гривню основних засобів	-0,05	-0,01	0,0003	0,01	-97

Динаміка показників використання основних та оборотних засобів представлена на рис. 2.4.

Тобто, підприємство не приділяє належної уваги до оновлення та модернізації основних засобів. Підтвердженням цього виступає коефіцієнт оновлення, який визначає інтенсивність капітальних інвестицій і знаходиться на критичному рівні. Для покращення свого матеріально-технічного стану, підприємству необхідно щорічно оновлювати більшу частину його основних засобів, шляхом купівлі основних засобів, модернізації та реконструкції.

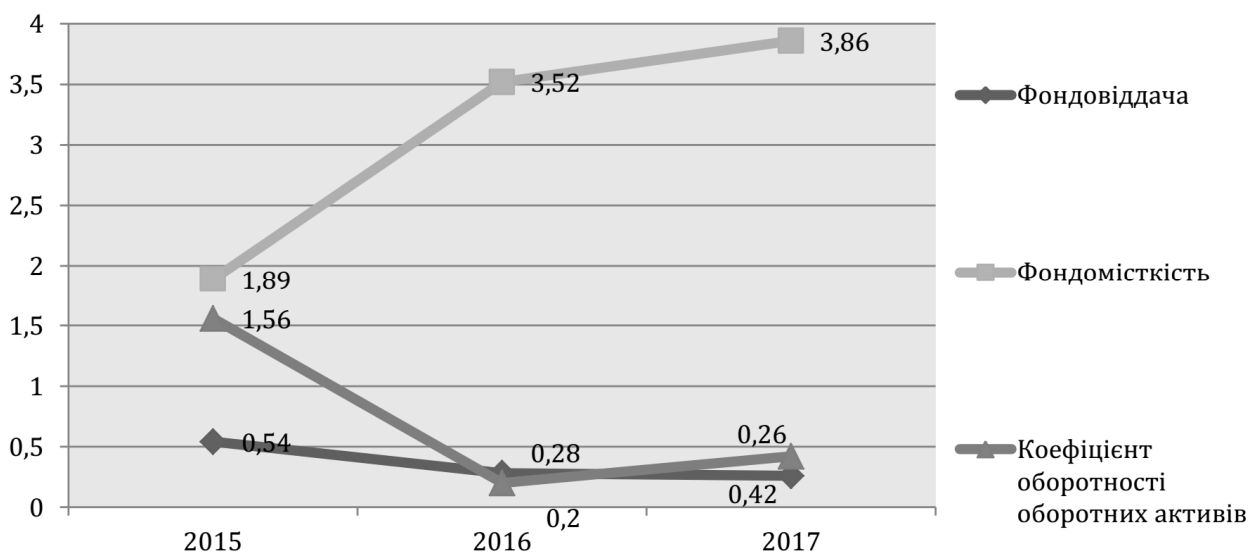


Рис. 2.4 Динаміка показників використання основних та оборотних засобів

Динаміка показників АТ «Укрзалізниця» в 2015-2017 роках показує протилежний нормам результат: щорічне зменшення фондовіддачі та зростання фондомісткості, що є вкрай негативною тенденцією. Наразі в 2017 фондовіддача досягла найнижчої відмітки за 2015-2017 роки, фондомісткість зросла майже на 10%, однак фактичні значення все ще не є свідченням ефективної діяльності даного підприємства.

Аналіз може свідчити про те, що наразі на підприємстві високий рівень фондоозброєності робітників. Однак його збільшення протягом 2015-2017 років відбулося не через оновлення основних фондів, а лише за рахунок скорочення чисельності працівників.

Щодо позитивних тенденцій використання оборотних фондів, можна виділити наступне: оборотні активи підприємства за звітний період (2017 рік)

здійснили 0,42 обороти. Також протягом минулого року даний показник мав негативну динаміку. Зменшення цього коефіцієнта свідчить про уповільнення обороту оборотних засобів. Підтвердженням цьому є щорічне збільшення періоду оборотності активів. Абсолютна сума прибутку на одну гривню основних засобів також є критичною, але у звітньому періоді ми можемо спостерігати позитивну тенденцію до збільшення даного показника. У 2017 році величина прибутку на 1 грн основних засобів досягла величини 0,3 грн, коли в минулих роках даний показник був від'ємним.

Аналіз трудових ресурсів та витрат на оплату праці за 2015-2017 роки представлений в табл. 2.2.

Отже, середньооблікова чисельність за 2017 рік склала 279659 осіб. В порівнянні з 2016 роком зменшення кількості робітників фабрики відбулося на 14 (на 5%).

Таблиця 2.2

Показники трудових ресурсів і витрат на оплату праці  
АТ «Укрзалізниця» за 2015-2017 роки

Показники	2015	2016	2017	Відхилення 2017 р. до 2016 р.	
				Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
1	3	4	5	6	7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	274148	293799	279659	-14	-5
Фонд оплати праці, тис. грн.	22398887	31973995	25665850	-63	-20
Продуктивність, тис. грн./особу	81,70	108,83	91,78	-17,05	-16
Питома вага фонду оплати праці в собівартості, %	50	50	38	-0,12	-24
Коефіцієнт плинності кадрів, %	34,5	20,1	28,3	14,2	71

Протягом 2015-2017 років спостерігалася нестабільність динаміки коефіцієнту плинності кадрів, який у 2016 році досяг свого найменшого значення. Розмір фонду оплати праці у звітному періоді був нижчим на 20% або 63 тис. грн порівняно з 2016 роком, але більшим ніж у 2015 році і становить 25665850 тис. грн. Питома вага фонду оплати праці в собівартості продукції була незмінною у 2015-2016 р.р., але у 2017 році можна спостерігати значне зниження до 38%.

На сьогодні структура середньооблікової кількості персоналу складає: керівники - 7,6%, професіонали - 6,9%, фахівці - 13,7%, технічні службовці - 5,9%, робітники сфери торгівлі та послуг - 8,9%, кваліфіковані робітники - 4%, кваліфіковані робітники з інструментом - 26,5%, оператори та складальники устаткування і машин - 22,8%, найпростіші професії - 7,3% [28].

З вищезазначеного можна зробити висновок, що оператори та складальники устаткування і машин займають найбільшу частку в структурі персоналу.

Таблиця 2.3

Динаміка структури собівартості надання послуг  
АТ «Укрзалізниця» за 2015-2017 роки

Склад витрат, % від загальної собівартості	2015	2016	2017
1	3	4	5
Матеріальні витрати	27,4	31,3	29
Витрати на оплату праці	35	29,5	37,3
Відрахування на соціальні заходи	18	6,6	7,7
Амортизація	18	27,5	20,7
Інші витрати	5	5,1	5,3
Всього	100	100	100

Огляд структури собівартості та реалізації послуг є одним з елементів аналізу обраного підприємства. В першу чергу охарактеризуємо структуру собівартості надання послуг АТ «Укрзалізниця» за 2015-2017 роки (табл. 2.3).

Структура реалізованих послуг АТ «Укрзалізниця» за  
2015-2017 роки, %

Основний вид продукції	Од. виміру	Обсяг реалізованих послуг		
		2015	2016	2017
Вантажні перевезення (вантажобіг тарифн.+ робота по переміщенню порожніх приватн. та аренд.вагонів)		80	82,1	81,3
Пасажирські перевезення		10	9,9	9,9
Реалізація послуг з допоміжного виробництва		10	8	8,8

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

Наступним кроком буде аналіз структури реалізованих послуг АТ «Укрзалізниця», який представлений у табл. 2.4.

З табл. 2.4 видно, що протягом 2015-2017 рр. динаміка показників суттєво не змінилася, підприємство віддає перевагу вантажним перевезенням, які складають 81,3% станом на 2017 рік, тоді коли пасажирські перевезення та реалізація послуг з допоміжного виробництва залишаються в межах 8-10%.

Для оцінки загального фінансового стану підприємства розрахуємо показники ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності. Отримані дані подано в табл. 2.5-2.7.

Оцінивши рис. 2.5 можна зрозуміти, чи достатньо у підприємств оборотних коштів для швидкого погашення своїх зобов'язань. У випадку з АТ «Укрзалізниця» ліквідність має незадовільний стан. Всі показники є нижчими за норму. Виключенням є коефіцієнт поточної ліквідності, що у 2016 та 2017 роках увійшов у норму та склав 0,22 при нормі 0,2-0,3. Невідповідність нормам означає, що потреба в коштах перевищує їх надходження. Аналізуючи отримані результати, можна вважати, що

підприємство не здатне своєчасно та в повному обсязі покрити свої короткострокові зобов'язання.

Таблиця 2.5

Показники ліквідності АТ «Укрзалізниця»

Показники	2015	2016	2017	Відносне відхилення 2017 р. до 2016 р., %	Нормативне значення
1	3	4	5	6	7
Коефіцієнт покриття	0,41	0,54	0,65	20	1,5-2,5, але не менше 1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,25	0,33	0,29	-12	Більше 0,6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,16	0,22	0,22	0	Більше 0,2-0,3

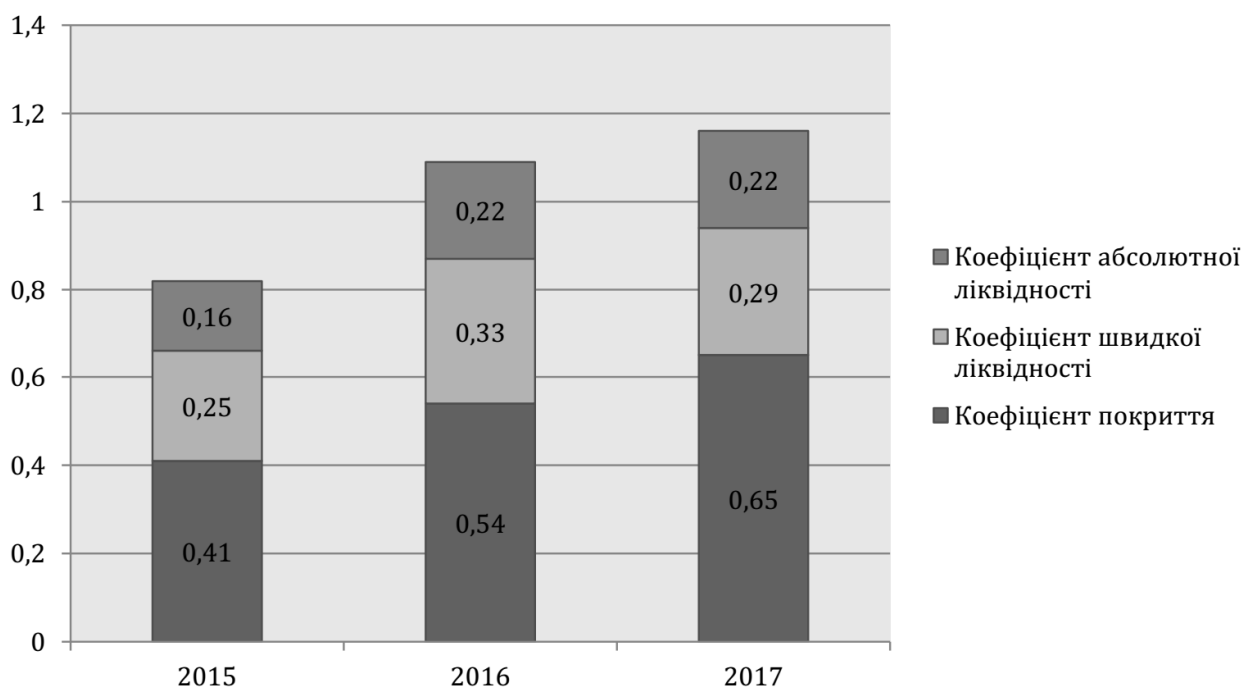


Рис. 2.5 Показники ліквідності за 2015-2017 рр.

Відобразимо результати на рис. 2.6.

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



власними оборотними запасами показує позитивну динаміку протягом 2015-2017 рр., але все ж таки не досяг норми. Показник маневреності власного капіталу показує, що частка власного капіталу, яка використовується для фінансування його діяльності, тобто вкладена в оборотні фонди, є недостатньою.

Динаміка коефіцієнту платоспроможності (автономії) показує частку коштів, вкладених власниками підприємства в загальну вартість майна. Даний суб'єкт господарювання із власних джерел зможе покрити всі зобов'язання. Коефіцієнт фінансового левериджу показує, скільки довгострокових зобов'язань припадає на одиницю джерел власних коштів. У випадку з АТ «Укрзалізниця» випадку фінансовий стан підприємства відносно нормальний і підприємство відносно незалежне від довгострокових зобов'язань.

Таблиця 2.6

Показники фінансової стійкості АТ «Укрзалізниця»

Показники	2015	2016	2017	Відносне відхилення 2017 р. до 2016 р., %	Нормативне значення
1	3	4	5	6	7
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,78	0,79	0,8	0,01	Більше 0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	0,26	0,28	0,27	-0,04	Менше 2
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними запасами	-1,41	-0,85	-0,54	-0,36	Вище 0,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,08	-0,06	-0,04	-0,33	Більше 0,2
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,09	0,03	0,01	-0,67	Менше 1

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

Проаналізуємо показники ділової активності в табл. 2.7.

З табл. 2.7 видно, що коефіцієнт оборотності активів на АТ «Укрзалізниця» має тенденцію до зменшення, а період обертання - до збільшення. Даний коефіцієнт є одним із найважливіших показників ефективності використання капіталу і відображає швидкість обороту сукупного капіталу підприємства, тобто показує кількість повних циклів обігу продукції за період аналізу, або скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесла кожна грошова одиниця активів, або інакше показує кількість оборотів одного рубля активів за аналізований період.

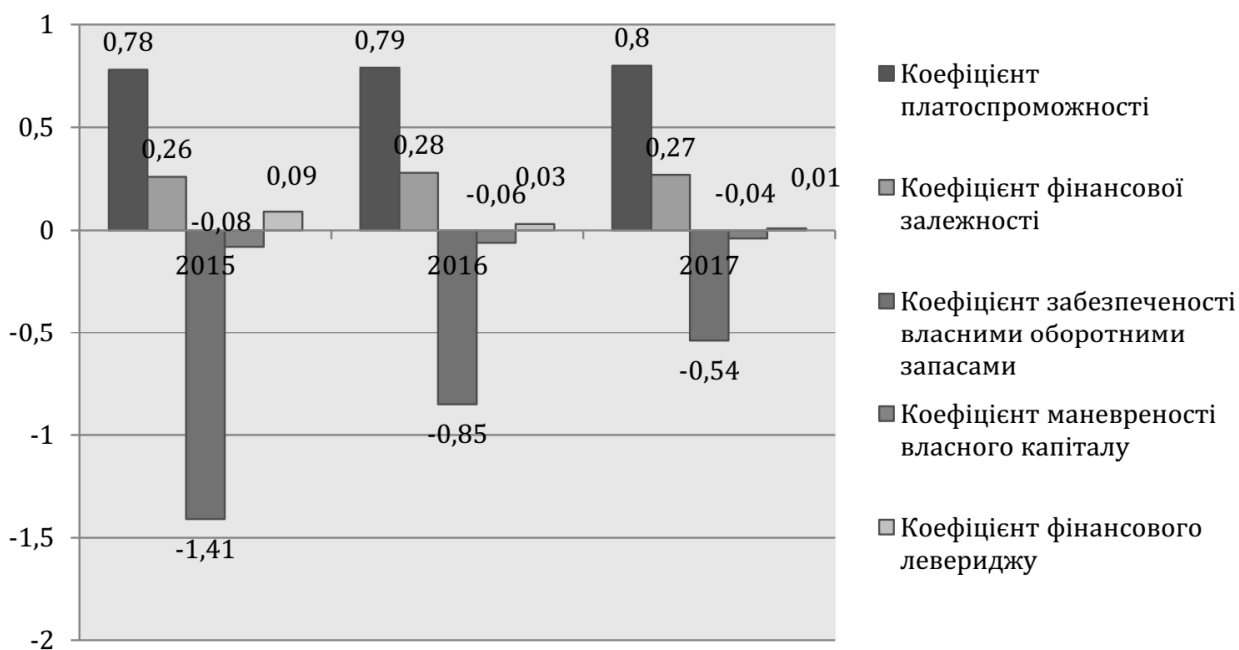


Рис. 2.6 Показники фінансової стійкості за 2015 - 2017 рр.

Таблиця 2.7

Показники ділової активності АТ «Укрзалізниця»

Показники	2015	2016	2017	Відносне відхилення 2017 р. до 2016р., %	Нормативне значення
1	3	4	5	6	7
Коефіцієнт оборотності активів	0,09	0,06	0,07	0,17	>0, збільшення
Період оборотності активів	395	477	823	0,73	>0, зменшення
Коефіцієнт ділової активності (оборотності оборотних засобів)	5,24	3,13	2,99	-0,04	>0, збільшення
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,24	1,73	1,76	0,02	>0, збільшення
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	46,2	44,03	66,33	0,51	>0, збільшення
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	7,9	8,29	5,5	-0,34	>0, збільшення
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	293,9	210,5	206,9	-0,02	>0, збільшення
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	8,87	11,31	9,26	-0,18	>0, збільшення
Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,08	0,04	0,03	-0,25	>0, збільшення
Коефіцієнт оборотності капіталу	0,12	0,08	0,09	0,13	>0, збільшення

Можна зробити висновок, що дана динаміка свідчить про неефективність використання активів на підприємстві.

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

Аналіз стану дебіторської та кредиторської заборгованостей виступає одним з найважливіших ступенів оцінки ділової активності. Розмір дебіторської заборгованості визначається на основі розрахунків підприємства зі своїми клієнтами. Необхідно взяти до уваги, що чим більше період прострочення дебіторської заборгованості, тим вищий ризик її непогашення. Тенденція до збільшення цього показника свідчить про зниження ліквідності.

Так, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості на АТ «Укрзалізниця» в динаміці збільшується з 46,2 у 2015 р. до 66,33 у 2017 р.

Це свідчить про збільшення обсягу кредиту, що надає підприємство, тобто зростання купівлі продукції в кредит покупцями. При цьому спостерігається зменшення тривалості обороту. Так, тривалість обороту дебіторської заборгованості на підприємстві знизилася з 8 днів у 2015 р. до 6 днів у 2017 р. Отже, зростає період, за який дебітори погашають підприємству заборгованість, що є негативним явищем для підприємства.

Коефіцієнт кредиторської заборгованості показує заборгованість даного підприємства іншим підприємствам і особам: по платежах до бюджету і позабюджетні фонди, постачальникам, підрядникам, персоналу та іншим кредиторам. У 2017 році на аналізованому підприємстві спостерігається збільшення показника, тобто прискорення швидкості оплати заборгованості підприємства. Середній термін повернення боргів на АТ «Укрзалізниця» у 2015 р. становив 294 дні, але вже в 2017 році він знизився до 207 днів. Тобто на кінець звітнього періоду спостерігається тенденція щодо скорочення терміну погашення платіжних зобов'язань, що є позитивним явищем.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів на АТ «Укрзалізниця» у 2015 р. становив 8,87, у 2016 р. - 11,31, у 2017 р. - 9,26. Зниження даного показника свідчить про зменшення виробничих запасів і незавершеного виробництва або про збільшення попиту на готову продукцію.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу у 2015-2017 роки має тенденцію до зменшення, що є відхиленням від норми. Це відображає ситуацію бездіяльності частини власного капіталу суб'єкта господарювання, тобто неефективного використання ресурсів підприємства.

Коефіцієнт оборотності основних фондів у 2015 році склав 0,08, у 2016 році - 0,04, у 2017 - 0,03 та свідчить про те, що 1 грн. основних фондів приносить 0,08 грн чистого доходу. Найменш ефективно основні фонди використовувалися у звітньому періоді, що вказує про негативну тенденцію.

Проаналізуємо динаміку базових показників рентабельності за 2015-2017 роки в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Показники рентабельності видів діяльності  
АТ «Укрзалізниця» за підходом В. А. Колодійчук [35]

Показники	2015	2016	2017	Відхилення 2017 р. до 2016 р., %
<i>Витратні показники</i>				
Рентабельність операційної діяльності, %	-4,71	-3,91	5,91	-251,05
Коефіцієнт покриття виробничих витрат	134,21	104,51	109,79	5,05
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	74,51	95,68	91,09	-4,81
<i>Доходні показники</i>				
Валова рентабельність реалізації послуг, %	25,49	4,32	8,91	106,54
Чиста рентабельність реалізації послуг, %	-25,69	-19,44	0,15	-100,80

Рентабельність доходу від операційної діяльності, %	-17,24	-4,66	5,58	-219,88
<i>Ресурсні показники</i>				
Рентабельність оборотних активів, %	-8,89	-4,79	-2,68	-44,07
Рентабельність необоротних активів, %	-7,90	-2,78	0,31	-111,10
Рентабельність власного капіталу, %	-10,52	-3,32	0,37	-111,04

Наочно результати чотирьох показників (рентабельність продукції, чиста рентабельність продажу, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу) представлені на рис. 2.7.

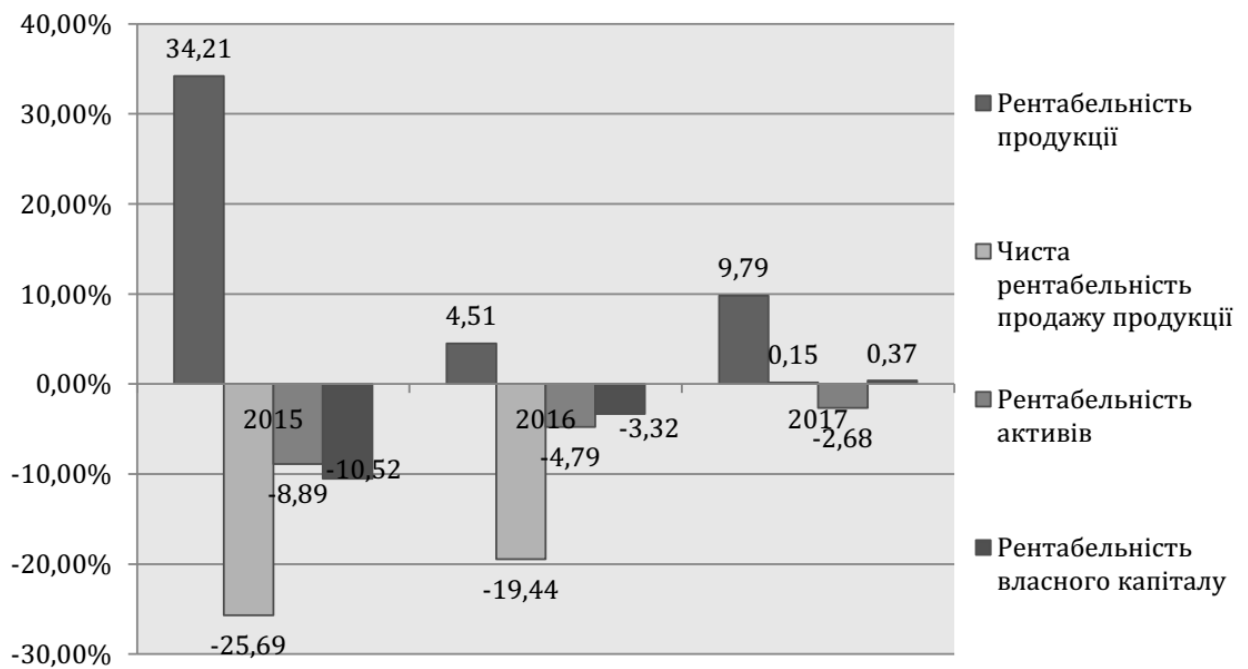


Рис. 2.7 Динаміка показників рентабельності  
АТ «Укрзалізниця» за 2015-2017 роки

За підходом Колодійчук В. А. витратні показники слід враховувати не тільки рентабельність продукції, а й рентабельність діяльності, коефіцієнт покриття та окупності виробничих витрат. Так, протягом аналізованого періоду спостерігається нерівномірне отримання валового прибутку (в 2016 р. зменшення на 86,8%, в 2017 - збільшення порівняно з 2016 на 116,7%), отримуваного з кожної гривні витраченої на виробництво.

Рентабельність операційної діяльності підприємства має дуже низькі та навіть від'ємні значення, тобто суб'єкт господарювання має низьку доходність на одиницю продажу продукції, що може вказувати на неефективність його діяльності. Одо динаміки, то найбільше значення даного показника підприємство мало у 2017 році і склало 5,9%.

Досягти таких результатів вдалося завдяки збільшенню отриманого чистого прибутку, порівняно з попередніми 2015 та 2016 роками. Рентабельність звичайної діяльності протягом 2015-2017 років мала тенденцію до зростання, що є позитивним для діяльності підприємства, значення були від'ємними, але у 2017 році показник досягнув 1,01%.

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

В категорії доходних показників Колодійчук В. А. зазначає три основних показника рентабельності. Валова рентабельність продажу, тобто прибутковість після відрахування всіх витрат, що не пов'язані з виробництвом, у 2017 році показала збільшення на 106,5% порівняно з 2016 роком. Але все одно результати підтверджують низьку окупність даного виду діяльності суб'єкта господарювання. Чиста рентабельність продажу характеризує відношення чистого прибутку до чистого доходу та показує вплив структури капіталу підприємства та фінансування на його рентабельність. За даним показником АТ «Укрзалізниця» в 2015-2017 рр. має низькі значення. Рентабельність доходу від операційної діяльності показує розмір прибутку з 1 грн. доходу від операційної діяльності, який у випадку з АТ «Укрзалізниця» показує динаміку до стрімкого збільшення протягом 2015-2017 р.р.

Третя група показників характеризує ефективність використання наявних на підприємстві ресурсів. Аналіз рентабельності оборотних активів показує, що АТ «Укрзалізниця» неефективно використовує свої активи. В 2016 році відбулося незначне збільшення на 46,1%, та в 2017 році - на 44%. Аналогічні висновки робимо стосовно низьких значень рентабельності необоротних активів даного підприємства, які вказують на неефективність використання необоротних активів підприємства. Рентабельність капіталу як категорія має дуже низькі показники. Але протягом 2017 року можна спостерігати позитивну динаміку. Так, у 2017 показник збільшився до рівня 0,37%, що є більшим, ніж у 2016 році на 111%.

### *Аналіз логістичної діяльності АТ «Укрзалізниця»*

Для характеристики ефективності логістичної діяльності, для оцінки загального рівня розвитку логістичної діяльності АТ "Укрзалізниця" можливе застосування наступних критеріїв:

- оцінка доходу від логістичної діяльності;
- оцінка рівня логістизації персоналу підприємства;
- оцінка рівня розвитку логістичної діяльності підприємства за функціональними напрямками [26].

При розрахунку вищезазначених критеріїв використовувалися статистичні дані філії «Центр транспортної логістики» щодо наступних філій: Регіональна філія «Львівська залізниця», Регіональна філія «Одеська залізниця», Регіональна філія «Південна залізниця», Регіональна філія «Південно-Західна залізниця», Регіональна філія «Придніпровська залізниця», Регіональна філія «Донецька залізниця». До основних видів діяльності філії «Центр транспортної логістики» входять:

- надання послуг з організації перевезень вантажів;
- організація логістичної роботи в сфері надання послуг з перевезення вантажів залізничним транспортом, інформаційних та додаткових послуг;
- реалізація маркетингової стратегії і тарифної політики ПАТ "Укрзалізниця";
- проведення договірної роботи зі споживачами транспортних послуг;
- планування та узгодження перевезень встановленим порядком;
- забезпечення проведення розрахунків з клієнтами на підставі договорів про надання послуг, пов'язаних з перевезеннями вантажів;
- надання транспортно-експедиційних послуг при перевезенні вантажів;
- організація інформаційного супроводу перевезень;
- організація перевезень вантажів залізничним транспортом при взаємодії з іншими видами транспорту [30].



Перший критерій заснований на виявленні частки чистого доходу від логістичної діяльності в чистому доході всього підприємства, розрахунки якого відображені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Рівень доходності логістичної діяльності підприємства за  
2015-2017 роки [34]

Показник	Од. виміру	Динаміка в роках			Відносне відхилення 2017 р. до 2016 р., %
		2015	2016	2017	
Чистий дохід від реалізації послуг з вантажних перевезень	тис. грн	48773885,097	55426318,546	60111716,76	8,46
Чистий дохід по підприємству в цілому	тис. грн	60125598	66570164	73938151	11,07
Рчд від логістичної діяльності	%	81,12	83,26	81,30	-2,35

На рис. 2.8 бачимо, що частка доходів від логістичної діяльності в загальній структурі чистого доходу АТ «Укрзалізниця» досить висока - вона складає понад 80% всього чистого доходу. У 2016 році рівень доходів від логістичної діяльності склав 83,26%, що є 2,35% більшим за 2017 рік. Як висновок можна підтвердити необхідність аналізу логістичної діяльності АТ «Укрзалізниця» через високу частку, та через це високий вплив на рівень чистого доходу підприємства.

Наступним кроком розглянемо оцінку рівня розвитку логістичної діяльності на основі визначення частки персоналу логістичної служби підприємства у загальній структурі кадрів.

Наочно дані представлені на рис. 2.8.

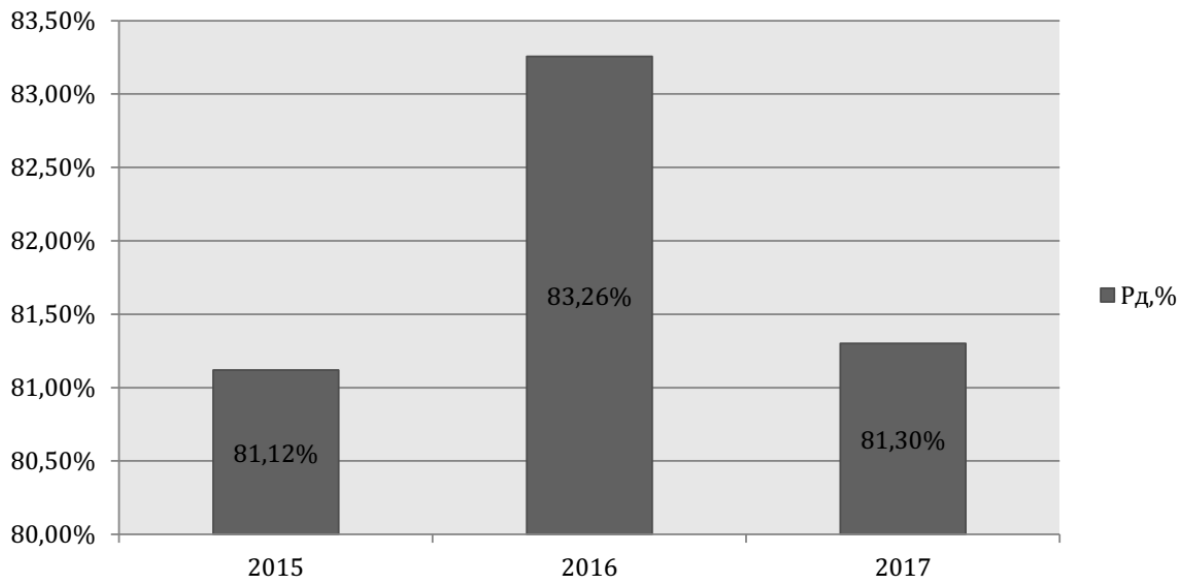


Рис. 2.8 Рівень доходності логістичної діяльності підприємства за 2015-2017 роки

Розрахунки даного показника по підприємству АТ «Укрзалізниця» представлені за 2015-2017 рр. у табл. 2.10 та рис. 2.9.

Таблиця 2.10

Рівень логістизації персоналу  
АТ «Укрзалізниця» за 2015-2017 роки [36]

Рік	Кількість персоналу, задіяного в транспортній логістиці, тис. осіб	Загальна кількість персоналу підприємства, тис. осіб	Р <sub>л/п</sub> , %
2015	65,236	269,831	22,2
2016	63,119	293,799	22,7
2017	63,084	278,111	22,68

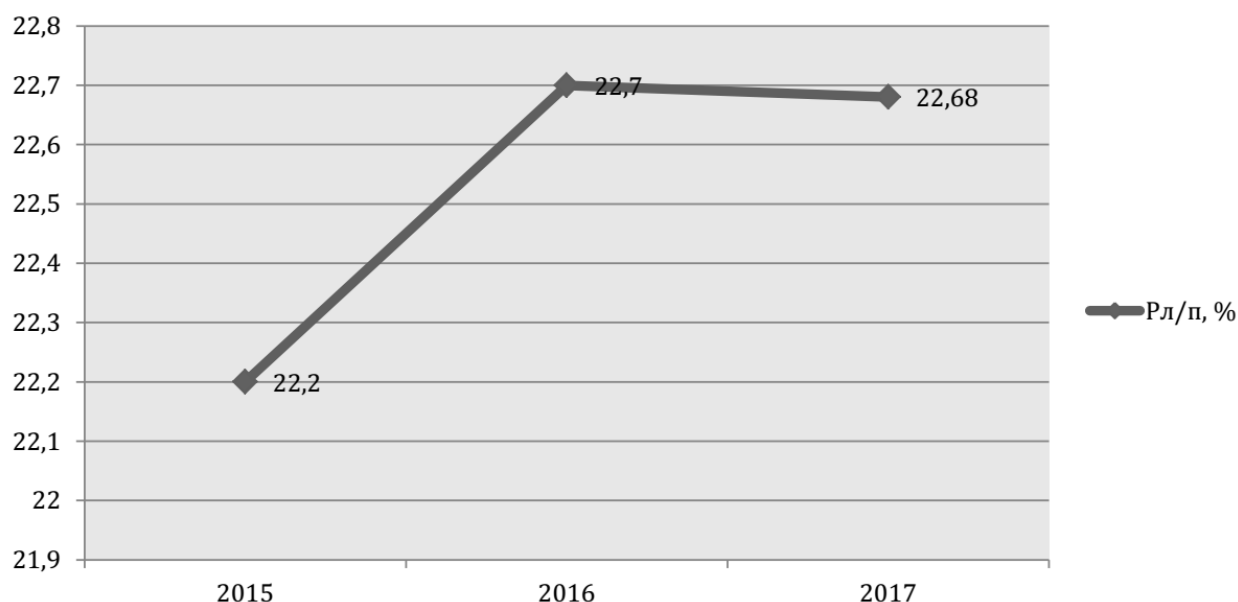


Рис. 2.9 Рівень логістизації персоналу  
АТ «Укрзалізниця» за 2015-2018 роки

Таким чином, незважаючи на зменшення загальної кількості працівників у 2017 році на 15 688 осіб порівняно з 2016 роком, працівники в сфері логістичної діяльності поступово збільшуються. Відносний показник приросту склав 3,45% у 2017 році порівняно з 2016 роком

Другий критерій полягає у розрахунку показників ефективності функціональних напрямів. Він дозволяє оцінити загальний стан роботи відділу транспортної логістики на основі розрахунків ефективності використання їх ресурсів. У випадку з підприємством АТ «Укрзалізниця» слід використовувати якісні показники роботи вагонів, до яких входять обіг вантажного вагону, продуктивність вантажного вагона та загальна кількість робочого парку.

Розрахунки обороту та продуктивності вантажного вагона у 2015-2017 рр. представлені на табл. 2.11.

Для більш детального аналізу зробимо порівняння фактичних показників з плановими за заданий період у табл. 2.12. Дані про планові показники бралися з аналітичних довідок щодо виконання плану у 2015-2017 роки, які розміщені на Офіційному сайті підприємства [38].

Таблиця 2.11

Обіг та продуктивність вантажного вагона  
АТ “Укрзалізниця” за 2015-2017 роки [36]

Показник	Од. виміру	2015	2016	2017	Відносне відхилення 2017 р. до 2016 р., %
Оборот вантажного вагону	діб	9,6	9,56	9,26	-2,82
Середньодобова продуктивність вантажного вагону	тис. т/км	3641	3591	3821	6,40

Таблиця 2.12

Виконання плану обороту та продуктивності вантажного вагона  
АТ “Укрзалізниця” за 2015-2017 роки [36]

Показник, % до плану	2015	2016	2017	Відносне відхилення 2017 р. до 2016 р., %
Оборот вантажного вагону,	100,5	108,8	95,8	-11,95%
Середньодобова продуктивність вантажного вагону	104,3	107	97,6	-8,79%

Наочно дані представлені на рис. 2.10.

Оборот вантажного вагона показує, який час витрачає вагон на повний цикл роботи (цей час вагона від початку одного навантаження до початку наступного навантаження). Продуктивність вантажного вагона показує, яка кількість т-км нетто виконує за добу в середньому вагон робочого парку.

Розглядаючи фактичне і планове виконання обох показників, можна побачити стрімкий ріст у 2015 та 2016 роках - спостерігається перевиконання плану на 5-8 відсоткових пунктів, далі з'являється негативна тенденція невиконання на 4,2% та 2,4% у 2017 році.

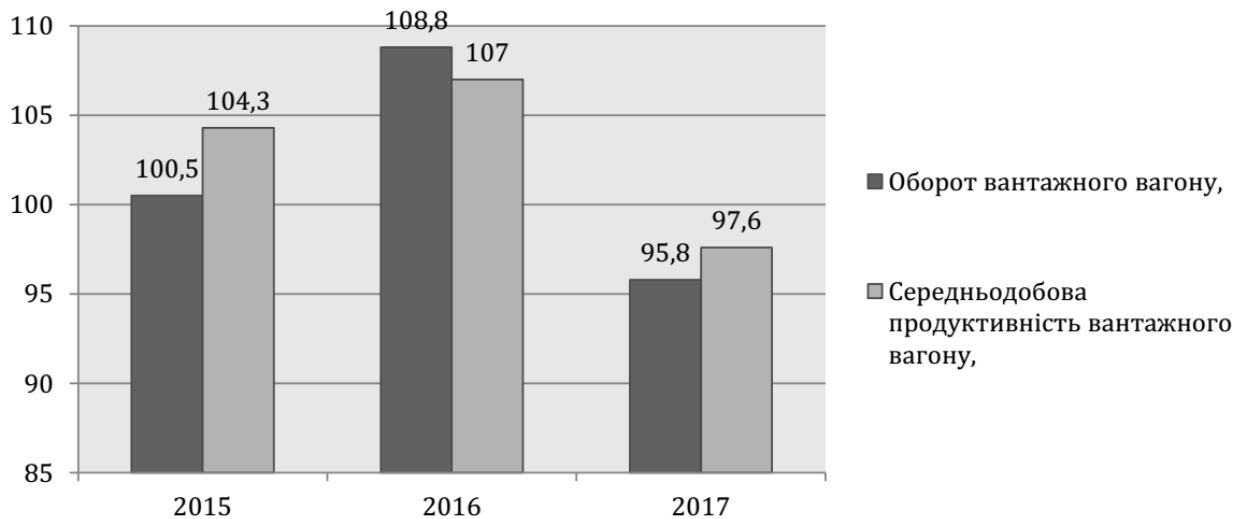


Рис. 2.10 Порівняння обороту та продуктивності вантажного вагона АТ «Укрзалізниця» за 2015-2017 роки

Після цього проаналізуємо робочий парк вагонів у кількісному вимірі (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Робочий парк вагонів у кількісному вимірі у 2015-2017 роках [34]

Показник	Од. виміру	2015	2016	2017	Відносне відхилення 2017 р. до 2016 р., %
Робочий парк вагонів	вагонів	143312	140983	142547	1,11
Виконання до плану	%	99,3	98,4	102,4	4,07

Динаміка в роках в табл. 2.13 показує, що у 2017 році відбулося перевиконання плану на 2,4%, що є позитивною тенденцією в ефективному використанні робочого парку вагонів АТ «Укрзалізниця».

Таким чином, можна зробити висновок, що частка доходів від логістичної діяльності в загальній структурі чистого доходу АТ «Укрзалізниця» досить висока - вона складає понад 80%. У 2016 році рівень доходів від логістичної діяльності склав 83,26%, що є 2,35% більшим за 2017

рік. Як висновок можна підтвердити необхідність аналізу логістичної діяльності АТ «Укрзалізниця» через високий вплив на рівень чистого доходу підприємства.

Також слід зазначити, що рівень логістизації персоналу у 2016 році піднявся до 22,7% та залишається майже незмінним протягом 2017 року. Оборот та продуктивність вантажного вагону АТ «Укрзалізниця» у 2017 році мають невиконання на 4,2% та 2,4% відповідно. Отже, функціональні напрями логістичної діяльності АТ «Укрзалізниця» мають досить нестабільну динаміку, тому існує реальна необхідність в розробці програм щодо підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства.

## **Висновки до 2 розділу**

Отже, для аналізу ефективності логістичної діяльності було обрано АТ «Укрзалізниця», яке виконує свою діяльність в сфері надання послуг з перевезення пасажирів, вантажів, зокрема небезпечних вантажів, багажу, вантажобагажу і пошти залізничним транспортом у внутрішньому та міжнародному сполученні.

За результатами проведеного аналізу фінансового стану підприємства, можна зрозуміти, що показники ефективності використання оборотних засобів мають критично низькі значення коефіцієнтів зносу. Тобто, підприємство не приділяє належної уваги до оновлення та модернізації основних засобів. Підтвердженням цього виступає коефіцієнт оновлення, який визначає інтенсивність капітальних інвестицій і знаходиться на критичному рівні. Для покращення свого матеріально-технічного стану, йому необхідно щорічно оновлювати більшу частину його основних фондів, шляхом купівлі основних засобів, модернізації та реконструкції. Але у випадку з Аналіз основних фондів показав нераціональне використання даних ресурсів. Динаміка показників АТ «Укрзалізниця» в 2015-2017 роках показує протилежний нормам результат: щорічне зменшення фондівіддачі та

зростання фондомісткості, що є вкрай негативною тенденцією. Позитивним фактором є те, що наразі на підприємстві високий рівень фондоозброєності робітників.

Якщо розглядати кадрові ресурси підприємства, за значенням показника продуктивності праці можна зробити висновок про ефективність використання їх використання. Продуктивність праці та кваліфікація персоналу знаходиться на високому рівні. Протягом 2015-2017 р.р. динаміка показників реалізації послуг АТ «Укрзалізниця» суттєво не змінилася, підприємство віддає перевагу вантажним перевезенням, які складають 81,3% станом на 2017 рік, тоді коли пасажирські перевезення та реалізація послуг з допоміжного виробництва залишаються в межах 8-10%.

Ліквідність АТ «Укрзалізниця» має незадовільний стан. Аналізуючи отримані результати, можна вважати, що підприємство не здатне своєчасно та в повному обсязі покрити свої короткострокові зобов'язання. Аналіз показників фінансової стійкості показав, що майже всі з них знаходяться в межах норми, окрім коефіцієнту забезпеченості власними оборотними запасами та коефіцієнту маневреності власного капіталу, які представлені з невеликим відхиленням. Так, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними запасами показує позитивну динаміку протягом 2015-2017 р.р., але все ж таки не досяг норми. Показник маневреності власного капіталу показує, що частка власного капіталу, яка використовується для фінансування його діяльності, тобто вкладена в оборотні фонди, є недостатньою. Динаміка коефіцієнту платоспроможності (автономії) показує частку коштів, вкладених власниками підприємства в загальну вартість майна. Даний суб'єкт господарювання із власних джерел зможе покрити всі зобов'язання. Коефіцієнт фінансового левериджу показує, що фінансовий стан підприємства відносно нормальний і воно відносно незалежне від довгострокових зобов'язань. Виходячи з аналізу фінансової залежності, варто зазначити, що даний суб'єкт господарювання має невисоку частку позичених коштів у фінансуванні його діяльності.

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

Аналіз величин рентабельності за підходом В. А. Колодійчук, таких як рентабельність діяльності, продукції, активів та капіталу, показав, що підприємство має критичну доходність на одиницю реалізованих послуг. Так, усереднена рентабельність операційної діяльності протягом дослідженого періоду склала -0,9%, але починаючи з 2017 року спостерігається її підвищення.

Наступним етапом в аналізі виступає ефективність логістичної діяльності за трьома критеріями, які включають в себе: рівень логістизації персоналу, рівень доходності логістичної діяльності АТ «Укрзалізниця», аналіз функціональних напрямів діяльності залізничного транспорту.

Частка чистого доходу від логістичної діяльності в загальній структурі чистого доходу АТ «Укрзалізниця» досить висока і в середньому за три аналізовані роки складає 81,7%. Як висновок можна підтвердити необхідність аналізу логістичної діяльності АТ «Укрзалізниця» через великий вплив на рівень чистого доходу підприємства. Щодо рівня логістизації персоналу, у 2016 році даний показник піднявся та залишається майже незмінним протягом 2017 року. Оборот та продуктивність вантажного вагону АТ Укрзалізниця мають достатньо високі показники порівняно до плану, але не досягають нормативного значення. Отже, функціональні напрями логістичної діяльності АТ «Укрзалізниця» мають досить нестабільну динаміку, тому існує реальна необхідність в розробці програм щодо підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства.