

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В.Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: **«Підвищення конкурентоспроможності підприємства на
основі оптимізації витрат»**

Виконала: студентка 2 курсу, групи Мз-61

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Менеджмент»



Юлія ШАЛІМОВА



Керівник: к.е.н., доц. Марина ЄРЬОМІНА

Рецензент: к.е.н., доц. Анна ЗАЙЦЕВА

Харків – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна**

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адмініструванняРівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістрСпеціальність 073 «Менеджмент»Освітньо - професійна програма «Менеджмент»**ЗАТВЕРДЖУЮ****Завідувач кафедри**Володимир РОДЧЕНКО

підпис ім'я, прізвище

“30” червня 2023 року**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ****Шалімовій Юлії Дмитріївні**

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1.Тема роботи «Підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі оптимізації витрат»**Керівник роботи: Єршоміна Марина Олександрівна, к.е.н, доцент**

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “20” жовтня 2023 року № 4501-5/3025**2. Строк подання студентом роботи 15 листопада 2023 року****3. Перелік питань, які потрібно розробити**

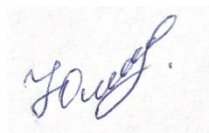
1. Теоретичні засади питань конкурентоспроможності та витрат підприємства.
2. Аналіз конкурентної позиції АТ «Укрзалізниця» та її конкурентних переваг
- 3.Розробка шляхів підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрзалізниця».

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка тез доповіді на наукову конференцію, та/або підготовка наукової публікації за темою дослідження
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «30» червня 2023 року

Студент



підпис

Юлія ШАЛІМОВА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



підпис

Марина ЄРЬОМІНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПИТАНЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Поняття конкуренції, його еволюція та види.....	8
1.2 Витрати підприємства, їх види та вплив на діяльність.....	15
1.3 Конкурентне середовище та сучасні методи підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» ТА ЇЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	31
2.1 Загальна характеристика АТ «Укрзалізниця» та техніко- економічний аналіз підприємства.....	31
2.2 Аналіз сильних і слабких сторін АТ «Укрзалізниця» і аналіз управління витратами	38
2.3 Аналіз конкурентного середовища АТ «Укрзалізниця».....	45
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ«УКРЗАЛІЗНИЦЯ».....	52
3.1Визначення пріоритетних напрямків підвищення конкурентоспроможності«Укрзалізниця».....	52
3.2 Визначення етапів впровадження шляхів підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрзалізниця».....	58
3.3 Оцінка ефективності оптимізації витрат для покращення конкурентоспроможності АТ «Укрзалізниця».....	64
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасне динамічне бізнес-середовище диктує жорсткі умови для підприємців, яким необхідно максимально швидко та якісно ухвалювати рішення, від яких залежатиме успішність ведення ними бізнесу. Глобалізація бізнес-процесів спричинила зростання рівня конкуренції, якого не було ще за часи історії бізнесу та підприємництва. Тому кожне підприємство вважає за потрібне відстоювати на покращувати свою конкурентну позицію.

Актуальність дослідження полягає у практичному розумінні як покращувати конкурентоспроможність підприємства, враховуючи внутрішні та зовнішні фактори впливу. Жодна компанія не здатна утриматись на надзвичайно конкурентному ринку, не раціоналізуючи своє виробництво чи не пропонуючи щось абсолютно нове для споживача. Оптимізація витрат є загальновживаним методом підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах ринку.

Велика кількість науковців України та світу досліджують широке коло питань відносно визначення рівня конкурентоспроможності компанії, та її підвищення за змінних умов бізнес-середовища. Серед них: П.Б. Гортон [32], Й. Шумпетер [8], М.А. Максвелл [38], А.В. Войчак [4], Ф.Г. Найт [28], М. Портер [32], Г. Мінцберг [30], М.О. Ажнюк [11], О.С. Передрій [1], Е.Ф. Брігхем [3], І.А. Бланк [2], Є.І. Свідерський [7], М.Г. Саєнко [5], Бієсанц [22] та багато інших науковців.

Проте незважаючи на вагомий внесок науковців у розв'язання питань підвищення конкурентоспроможності підприємств, залишається актуальність визначення подальших можливостей вивчення практичних питань оптимізації витрат для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження виступає підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрзалізниця».

Предметом даного дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрзалізниця» на основі оптимізації витрат.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка шляхів підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрзалізниця» на основі оптимізації витрат.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити теоретичні основи поняття «конкуренція» та «конкурентоспроможність»;
- дослідити види ринкових конкурентних середовищ, а також їх вплив на специфіку діяльності компаній;
- розглянути класифікацію витрат підприємств за фінансово-економічним критерієм та надати характеристику поняття «витрати підприємства»;
- розглянути основні методи підвищення конкурентоспроможності підприємства у сучасних умовах ведення бізнесу;
- надати загальну характеристику АТ «Укрзалізниця», проаналізувати поточне становище компанії на ринку перевезень;
- провести техніко-економічний аналіз діяльності підприємства за 2021-2022 фінансові роки, визначити позитивні та негативні тенденції;
- проаналізувати силу зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на діяльність АТ «Укрзалізниця» за допомогою матриці SWOT-аналізу;
- визначити тенденції у структурі витрат компанії за 2021-2022 фінансові роки;
- оцінити економічний ефект зниження витрат для підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрзалізниця».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в роботі використано такі методи дослідження: логічно-діалектичний – для розкриття теоретичних основ поняття «конкуренція» та «конкурентоспроможність»; структурно-логічний – для узагальнення дослідження фінансової позиції підприємства; класифікації – для виділення різних видів ринкових характеристик конкуренції та витрат підприємства; статистичного і економічного аналізу – для

визначення показників розвитку АТ «Укрзалізняця»; порівняння й аналізу емпіричних даних – для виявлення сильних і слабких сторін досліджуваної компанії, порівняно з конкурентами; метод експертних оцінок для визначення пріоритетних напрямків підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Теоретичною та інформаційною базою дослідження стали праці вітчизняних та європейських вчених, наукові публікації в періодичних виданнях, законодавчі та нормативні акти України, статистичні матеріали сайту Міністерства фінансів України, офіційний веб-сайт АТ «Укрзалізняця», де надана вся інформація стосовно фінансової діяльності підприємства, інша зібрана та узагальнена економічна інформація а також власні розробки та дослідження автора.

Практичне значення отриманих результатів кваліфікаційної роботи магістра полягає у розробці шляхів підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрзалізняця» на основі оптимізації витрат, сформувані структурно-логічну схему результатів аналізу діяльності АТ «Укрзалізняця» та виявлених проблем, що дозволить визначити можливі напрями для оптимізації витрат підприємства задля підвищення власної конкурентоспроможності на практиці.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел, додатків. Текст дипломної роботи викладений на 88 сторінках комп'ютерного тексту й містить 18 таблиць на 19 сторінках, 7 рисунків на 7 сторінках, 1 додаток на 6 сторінках. Перелік використаних джерел включає 60 найменувань і викладений на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПИТАНЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття конкуренції, його еволюція та види

Сучасне бізнес-середовище диктує жорсткі умови для всіх підприємств без виключення. Менеджмент намагається знайти нові й нові рішення задля вирішення завдань, поставлених керівництвом, а вимоги до професійної кваліфікації співробітників постійно зростають. Все це спричинено не тільки і не стільки економічним зростанням, а й посиленням рівня конкуренції.

Термін «конкуренція» походить від латинського «concurrentia», що означає зіштовхуватись» [48]. Насправді, історія цього поняття лягає далеко за межі нашого тисячоліття. Конкуренція виникла внаслідок зіткнення інтересів виробників одного й того ж товару. Тобто можна вважати, що економічна конкуренція виникла вже у період перший проявів економічної взаємодії між людьми.

Основними причинами цього стали такі фактори, як: обмеженість ресурсів, велика кількість виробників та обмежена кількість платоспроможних клієнтів. [12] У сучасному світі конкуренція вийшла на якісно новий рівень через глобалізаційні процеси в світовій економіці. Якщо декілька століть тому підприємцям достатньо було виграти конкуренцію у локального суперника, щоб зайняти переважаючу долю ринку та збільшити прибутки, то зараз будь-який національний виробник може стикатися з жорсткою конкуренцією з боку як національних, так і міжнародних суперників.

У таблиці 1.1 нижче наведений морфологічний аналіз поняття «конкуренція». Авторами визначень є визнані економісти, які кожен по-своєму сприймали конкуренцію та визначали її суть.

Таблиця 1.1 – Морфологічний аналіз поняття «конкуренція»

Автор	Визначення	Ключова фраза
П. Гортон Ч. Хант	«... боротьба за володіння нагородами, які є в обмеженій кількості — грошима, товарами, статусом, владою, коханням — чим завгодно. Це процес прагнення отримати винагороду, перевершивши всіх суперників.»[32]	Процес прагнення
Бізанц Бізанц	«... це прагнення двох або більше осіб або груп до однієї мети, яка обмежена таким чином, що всі не можуть її розділити.» [22]	Прагнення до однієї мети
Р. Сатерленд Дж. Вудворт М. Максвелл	«... це безособова, несвідома, безперервна боротьба між окремими особами або групами за задоволення, яке через обмежену пропозицію може бути не у всіх.»[38]	Боротьба за задоволення
Інтернет-ресурс SmartTender	«... це процес економічної боротьби та взаємодії між виробниками товарів, метою якого є отримання найвигідніших умов виробництва і збуту товарів, робіт або послуг, а також більший прибуток від реалізації. [59]	Процес економічної боротьби
Ф. Найт	«... це свобода індивідуумів мати справу з тими чи іншими індивідуумами і вибирати кращі, з їх точки зору, умови серед запропонованих.» [28]	Свобода мати справу та вибирати
А. Войчак	«...Притаманне товарному виробництву змагання між, окремими господарськими суб'єктами (конкурентами), заінтересованими у більш вигідних умовах виробництва і збуту товарів.» [4]	Змагання між господарськими суб'єктами
Д. Денисенко	«...боротьбу між підприємцями за найбільш ефективні умови й результати вкладення ресурсів у процесі виробництва й збуту товарів.» [11]	Боротьба за найбільш ефективні умови
Й. Шумпетер	«Ідеальна конкуренція - це конкуренція, що народжена новим товаром, новою технологією, новим типом організації, новим джерелом постачання. Вона визначає кінцеву вартість товару.» [8]	Ідеальна конкуренція
В. Сахаров	«... - це протиборство, суперництво між виробниками товарів та послуг за можливість збільшення прибутку.» [6]	Протиборство за збільшення прибутку
А. Сміт	«... - це суперечка продавців з покупцями за вигідніший продаж продукції, чи покупців з продавцями за більш вигідні умови її купівлі.» [21]	Суперечка за вигоду

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [4-59]

Отже, виходячи з наведеного вище морфологічного аналізу поняття «конкуренція», можна чітко визначити приналежність дефініції як до економічних, так і до соціальних питань.

Перші три визначення зроблені соціологами ХХ століття. Їх об'єднує визначення конкуренції як прагнення до певної визначеної мети. Однак П. Гортон та Ч. Хант [32] наголошують на тому, що особа має перевершити всіх суперників, щоб у підсумку досягти мети. Також автори наголошують на тому, що конкуренція може бути не тільки за економічні блага, а також і за владу або кохання, тобто соціальні чи особисті.

У свою чергу Сатерленд, Вудворд та Максвелл у своїй праці [38] відзначають, що конкурентна боротьба є несвідомою та безперервною, тобто висловлюють думку про те, що для людини даний процес є дуже важливим.

Вирізняється з-поміж інших визначення Френка Найта [28], який відходить від сталого розуміння конкуренції як боротьби, та пере kwalіфікує її у свободу. За його визначенням, свобода вибирати та корелюватись одного суб'єкта діяльності з іншим і є ніщо інше як конкуренція.

Адам Сміт [20], який є «батьком» сучасної економіки взагалі використовував слово «суперечка», що також підкреслює наявність соціальної взаємодії у процесу конкуренції. З іншого боку, вітчизняні дослідники А. Войчак [4], В. Сахаров [6] та Д. Денисенко [11] використовують вже звичні поняття «боротьби», «змагання» та «протиборства».

Отже, підсумовуючи думки всіх авторитетних дослідників, варто відзначати чотири основні риси конкуренції, а саме:

- форма соціальної взаємодії;
- спільність кінцевої мети;
- умови обмеженості пропозиції;
- неповне задоволення потреб.

Підсумовуючи, можна визначити, що конкуренція – це форма соціальних відносин між суб'єктами господарювання, спрямована на досягнення однакової

кінцевої мети за умов обмеженої пропозиції, результатом якої є досягнення поставленої мети на рівні, вищому за опонентів.

Наступним пунктом варто відзначити, що конкуренція спонукає ринок до розвитку, тобто за її нормального прояву є рушійною силою економіки. Отже, користь від конкуренції є очевидною.

За словами Богдана Данилишина [54], здорова конкуренція «... обмежує можливості отримання надвисоких прибутків». Це сприяє тому, що велика кількість підприємців має можливість вести бізнес, доволі рідко стикаючись з гравцями ринку, які мають незмірно більші фінансові можливості.

По-друге, конкуренція сприяє більш швидкому впровадженню інновацій у галузі. Оскільки представники ринку не бажають отримати собі нових високотехнологічних конкурентів та зберегти свою частку ринку, вони змушені впроваджувати інновації. А це, у свою чергу, підвищує ефективність галузі та спричиняє її розвиток.

Наостанок, конкуренція виконує мотивуючу функцію для виробників. Підприємці мають максимально ефективно використовувати економічні, матеріальні, технічні та соціальні можливості свого виробництва задля утримання необхідної собі частки ринку та задоволення потреб споживача. На рисунку 1.1 зображені три основні переваги конкуренції в національній економіці.

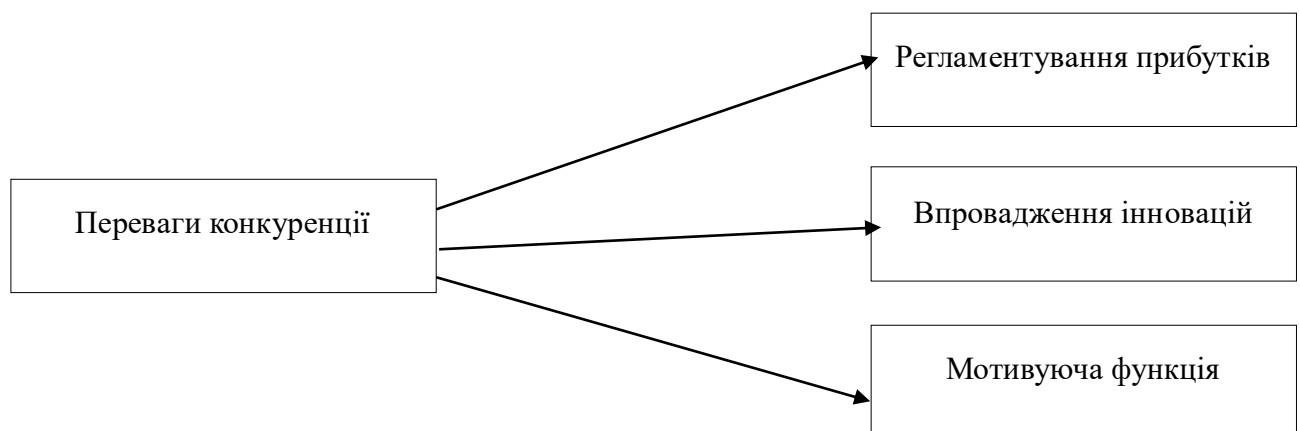


Рисунок 1.1 – Переваги конкуренції для розвитку національної економіки

Джерело: створено автором на основі власного дослідження

Отже, конкуренція має безперечно позитивний вплив на національну економіку, спонукаючи її до стабільного зростання. Проте також варто відзначити, що конкуренція є різних видів та класифікацій.

Першою класифікацією є види конкуренції за методами її здійснення. У цій класифікації виділяють усього два види конкуренції [51], а саме: цінова та нецінова.

З назв зрозуміло, що змінною, яка впливає на метод здійснення є фактор, на який прагне вплинути підприємство, щоб отримати більшу частину ринку. В умовах цінової конкуренції, виробник регулює ціну на товар задля заохочення більшої частини цільової аудиторії. Інтернет-видання SendPulse [40] надає наступне визначення цінової конкуренції: «Цінова конкуренція - це стратегія, яка передбачає зниження цін для конкуренції з суперниками по ринку». Отже, очевидною перевагою даного типу є збільшення попиту на товар чи послугу для підприємця. Проте, з іншого боку, пропорційно до зменшення вартості товару може змінитися його якість. Це спонукатиме продавця більше орієнтуватися на споживачів з нижчим рівнем доходів.

Нецінова конкуренція передбачає способи, за допомогою яких фірми прагнуть збільшити продажі та залучити клієнтів за допомогою методів, відмінних від ціни. Нецінова конкуренція може включати якість продукту, унікальну точку продажу, відмінне розташування та післяпродажне обслуговування. [31] Саме тому нецінова конкуренція є більш широким поняттям і включає в себе цілу низку стратегій, за допомогою яких можна виграти певну частку ринку.

Інший підхід до класифікації стратегій полягає у їх розподіленні відносно типів ринку, де оперують компанії. Таких типів можна визначити чотири: досконала конкуренція, монополістична конкуренція, олігополія та монополія. Їх основні характеристики можна побачити в таблиці 1.2 нижче.

Отже, варто проаналізувати кожний з конкурентних типів ринку. Досконала конкуренція виникає у такому ринковому середовищі, де немає бар'єрів для входу і всі виробники пропонують гомогенний товар або послугу. У галузі, де

панує досконала конкуренція кожна фірма настільки мала відносно ринку, що не може вплинути на ціну товару. Кожна фірма є абсолютно конкурентоспроможною. Таким чином, велика кількість фірм оперує на ринку, проте не в змозі реально вплинути на ціну товару чи послуги.[1]

Таблиця 1.2 – Характеристика конкурентних типів ринку

Показник	Досконала конкуренція	Монополістична конкуренція	Олігополія	Монополія
Ступінь диференціації товарів	Абсолютно недиференційовані товар або послуга	Диференційовані товар або послуга	Диференційовані товар	1 товар або послуга
Кількість учасників ринку	Необмежена кількість	Велика кількість	Декілька фірм	1 компанія
Легкість входу та виходу з ринку	Вільний вхід та вихід з ринку	Вільний вхід та вихід з ринку	Є бар'єри до входження та виходу з ринку	Вхід закритий

Джерело: узагальнено автором на основі інформації з джерел [1,23,29]

Прикладом ринку досконалої конкуренції є ринок овочів та фруктів. Кожен умовний продавець пропонує доволі обмежений, гомогенний товар зі схожими характеристиками. Саме через це варіації ціни невисокі в цьому типі. Виробники намагаються створити більш якісний продукт, чим і залучити до себе більшу кількість клієнтів.

Монополія виникає у випадку, якщо на ринку присутній лише один гравець, який продає один товар або послугу. Зазвичай вхід на такий ринок закритий, оскільки там працюють державні монополістичні компанії. Цей ринок також характеризується тим, що ціну встановлює 1 компанія і може її регулювати відносно власних потреб. Але зазвичай у такому середовищі присутнє державне регулювання ціни задля уникнення надприбутків компаній-монополістів. [30]

Прикладом такої компанії є АТ «Укрзалізниця». Компанія оперує в галузі залізничних перевезень і є монополістом на ринку. Також вона є державною, тобто ціни регулюються саме в державному порядку. У такому випадку «Укрзалізниця» не має конкурентів на ринку залізничних перевезень, проте має

утримувати свої позиції, бо споживач, у випадку надання невиправданих цін, може перейти на автомобільний або автобусний транспорт.

Наступним типом конкурентного ринку є олігополія. Олігополія означає мало продавців. На олігополістичному ринку кожен продавець постачає велику частину всіх товарів, що продаються на ринку. Крім того, оскільки витрати на започаткування бізнесу в олігополістичній галузі зазвичай високі, кількість фірм, які туди входять, невелика [24].

Компанії в олігополістичних галузях включають такі великі підприємства, як автомобільні компанії та авіакомпанії. Як великі фірми, що постачають значну частину ринку, ці компанії мають певний контроль над цінами, які вони стягують. Але є недолік: оскільки продукти досить схожі, коли одна компанія знижує ціни, інші часто змушені наслідувати її приклад, щоб залишатися конкурентоспроможними. У нашому середовищі прикладом олігополії є компанія SkyUp airlines. Компанія є однією з декількох на ринку авіаперевезень України (хоча зараз це є менш актуальним у зв'язку з закриттям повітряного простору), тому може визначати ціну на свій відносно диференційований товар.

Заключним типом конкурентного середовища є монополістична конкуренція. Вона виникає, коли на ринок може зайти велика кількість продавців, які, у свою чергу пропонують диференційований товар. За рахунок того, що витрати є меншими, порівняно з олігополією, на ринок може зайти більша кількість виробників. Монополістична конкуренція є чимось середнім між досконалою конкуренцією та монополією та, на думку автора, є тим типом ринку, розвиток якого дає найбільший поштовх для розвитку національної економіки.

Ринок алкогольної продукції є прикладом монополістичної конкуренції. З одного боку компанії виробляють подібні продукти, проте мають їх диференціювати, щоб виграти конкурентну позицію. Але з іншого боку, рівень цін є відносно рівним, оскільки регулюється продавцями. Вхід на цей ринок, хоч і має певний рівень обмежень, не є таким закритим і дорогим як, наприклад, авіаперевезення чи видобуток корисних копалин.

Отже, тип конкурентного ринку, в межах якого оперує підприємство, визначає його специфіку. Одним з якісних показників ефективності діяльності конкретно взятої компанії є її конкурентоспроможність.

М. Сасенко пропонує визначити конкурентоспроможність підприємства як: «... комплексна порівняльна характеристика, яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами по сукупності оціночних показників діяльності на певних ринках, за певний проміжок часу.» [5]

Виходячи з цього, кожне підприємство має свій рівень конкурентоспроможності. Оцінити цей рівень можна, порівнявши параметри досліджуваного підприємства з конкурентами. Параметрами для порівняння можуть бути:

- рівень кваліфікації персоналу;
- система управління підприємством;
- потенційні можливості обладнання;
- стан комунікацій;
- рівень ефективності використання маркетингової політики;
- ступінь впровадження інновацій.

Оцінюючи конкурентні позиції підприємства, зазвичай аналізують також показники ефективності витрат підприємства. Саме те, як компанія вміє розпоряджатися власними активами, часто і визначає її позицію на ринку. Тому важливою частиною діяльності будь-якої фірми є менеджмент витрат, що і є предметом розгляду в наступному розділі.

1.2 Витрати підприємства, їх види та вплив на діяльність

Отож підсумком попереднього розділу стало визначення поняття «конкурентоспроможності» як сукупності показників, які оцінюють діяльність компанії в порівнянні з конкурентами. Рівень конкурентоспроможності напряду

впливає на ефективність роботи компанії взагалі, тобто визначає рівень отримуваних прибутків, рентабельності, якості управління персоналом.

Як відомо, двома загальними складовими індикаторів діяльності є кількість доходів та кількість витрат, різниця між якими і показує фінансовий результат буд-якого підприємства. Отже, необхідно чітко усвідомлювати, що управління витратами є невід'ємною частиною успішного ведення бізнесу в цілому та зайняття стійкої конкурентної позиції зокрема.

Далі піде мова про сутність поняття «витрати підприємства», їх класифікацію та вплив кожного типу витрат на діяльність окремо взятої компанії. Оскільки це питання є комплексним, то його вивченням займалась ціла група вчених протягом затяжного періоду часу.

За загальним визначенням авторитетного Інтернет-видання Investopedia витрати підприємства – це «... це витрати на операції, які несе компанія для отримання доходу». [27]

За визначенням Е. Брігхема витрати – це «... явні витрати підприємства, які призводять до отримання економічних вигод.» [3] З іншого боку, І. Бланк та А. Яруга пропонують дещо інакше визначення поняття витрат, а саме: «... споживання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів для отримання вигоди підприємством». [2]

Отже, витрати підприємства є сукупністю витрачених ресурсів підприємства для отримання доходу, вираженою у матеріальному або іншому вигляді. Тому для всіх підприємства дуже важливо правильно класифікувати витрати для їх повноцінного аналізу та оптимізації.

Класифікація витрат, у свою чергу, передбачає поділ існуючих груп витрат, а також процеси формування і співвідношення між їхніми частинами. [18] Класифікація витрат суттєво полегшує здатність підприємства управляти ними. Саме тому класифікація витрат є дуже широкою і передбачає розподілення витрат за цілою низкою ознак.

Відповідно до праці Коби О. та Миронової Ю. [13], витрати можна класифікувати за трьома критеріями:

- обліково-аналітичний критерій;
- організаційно-управлінський критерій;
- фінансово-економічний критерій.

Обліково-аналітичний критерій використовується переважно в системах обліку та аудиту задля калькулювання й оцінки собівартості продукції. Організаційно-управлінський критерій допомагає в планування та прийнятті управлінських рішень. Проте обидва ці критерії не будуть детально розглядатися в межах даної роботи, оскільки лише фінансово-економічний критерій використовується для контролю і регулювання витрат.

Отож для здійснення контролю й оптимізації витрат необхідно класифікувати їх за фінансово-економічним критерієм. Саме цей процес дозволяє виявляти слабкі місця підприємства в управлінні витратами та приймати економічно вдалі рішення стосовно їх регулювання.

Отже, згідно з вже згаданою працею Коби О. та Миронової Ю., можна виділити такі підкритерії в межах фінансово-економічного критерії класифікації витрат: за видами витрат, за відношенням до форм праці, за відношенням до форм вартості, за споживанням ресурсів, за доцільністю витрачання, за відношенням до діючих норм, за метою аналізу та за терміном обчислення.

На рисунку 1.2 нижче представлені всі зазначені види витрат підприємства відповідно до їх категорії належності.

Наведена нижче класифікація за фінансово-економічним критерієм характеризує витрати з точки зору їх обчислення та доцільності використання. Тому, на думку автора, немає практичної цінності поділ витрат за видами на економічні елементи та статті калькуляції. Це не має змісту для виконання мети даної роботи, тому розгляд не проводитиметься.

Наступним критерій визначає види витрат за терміном обчислення. Такі витрати бувають поточними або капітальними. Капітальні витрати (CapEx) – це кошти, які використовуються компанією для придбання, оновлення та підтримки фізичних активів, таких як майно, заводи, будівлі, технології чи обладнання. CapEx часто використовується для здійснення нових проектів або інвестицій

компанією. [23] Основними відмінностями між капітальними та поточними витратами є проміжок часу та сума, яка витрачається.

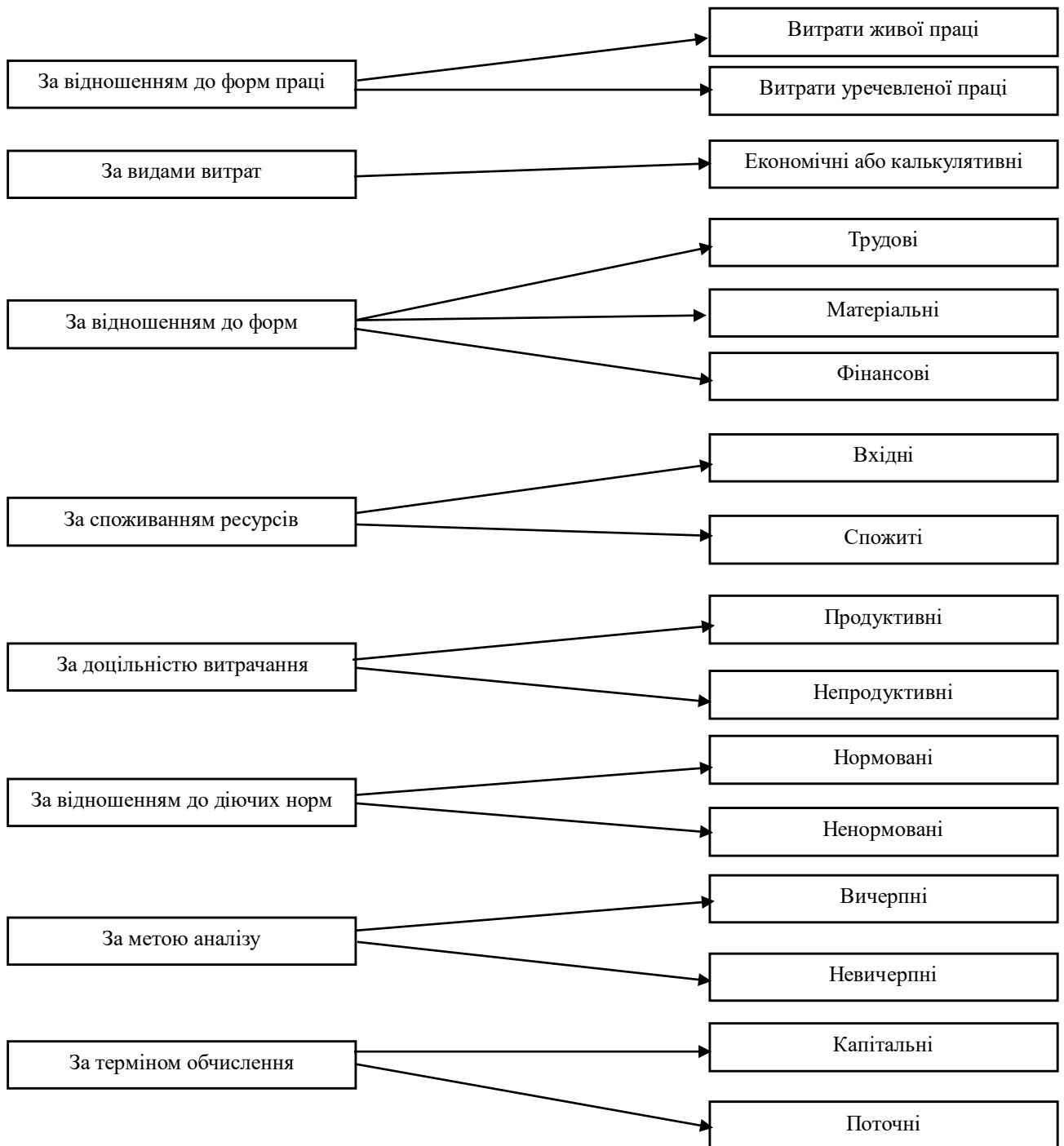


Рисунок 1.2 – Класифікація витрат підприємства за фінансово-економічним критерієм

Джерело: побудовано за інформацією Коби О. та Миронової Ю. [13]

Капітальні витрати характеризуються великим терміном споживання та, зазвичай, великими сумами. У цей же час поточні витрати частіше є регулярними для компанії, коли вона закриває певні поточні заборгованості або сплачує комунальні платежі.

За метою аналізу виділяють вичерпані та невичерпані витрати. Вичерпаними витратами можна назвати ті, які зменшують кількість ресурсів підприємства під час його діяльності для отримання виручки від реалізованої продукції. Отже, вичерпаними витратами можна вважати, наприклад, добрива на агропідприємствах, які в кінці періоду дали врожай.

За метою аналізу виділяють вичерпані та невичерпані витрати. Вичерпаними витратами можна назвати ті, які зменшують кількість ресурсів підприємства під час його діяльності для отримання виручки від реалізованої продукції.

Згідно з Національними стандартами фінансового обліку [46]: «...Невичерпані (неспожиті) витрати - це збільшення зобов'язань або зменшення активів у процесі поточної діяльності для отримання доходу або іншої вигоди в майбутніх періодах.»

Наступним критерієм є відношення до діючих норм. Варто зазначити, що норми встановлюються окремо кожним підприємством, тому нормовані та ненормовані витрати для кожного, окремо взятого підприємства, будуть варіюватися. Зазвичай до ненормованих витрат підприємства відносять ще й разові витрати.

Тобто знову доводиться відзначати, що нормовані витрати є тими, з якими компанія стикається з відносною регулярністю та очікує на них. Такими витратами можуть бути як витрати на закупівлю сировини, так і стабільні витрати на маркетингову діяльність.

З іншого боку, ненормовані витрати в чомусь співвідносяться з капітальними, а саме своєю частотою. Вони виникають нерегулярно, навіть одноразово. Їхня основна загроза полягає в тому, що компанія може не очікувати

такого штибу витрат. Наприклад, це можуть бути витрати на ремонт певної будівлі внаслідок ракетної атаки.

За доцільністю витрачання вирізняють продуктивні та непродуктивні витрати. З назви цієї класифікації зрозуміло, що тут знову ж таки одна категорія є прогнозованою та регулярною, в той час як інша категорія є форс-мажорною.

Продуктивні - передбачені технологією та організацією виробництва. Отже, вони є передбачуваними та запланованими, до того ж приносять економічну вигоду підприємству. Прикладом таких витрат може знову бути витрати на сировину.

Непродуктивні - не обов'язкові, що створює у результаті певних недоліків організації виробництва, порушення технології тощо. [19] Такі витрати виникають непередбачено і негативно впливають на фінансовий результат компанії. Такими витратами можна вважати штрафи за адміністративні правопорушення, оскільки підприємство не очікує на їх виникнення і грошові стягнення на сплату цих штрафів зменшують загальний прибуток фірми.

Найбільшою категорією є розподілення витрат за відношенням до форм або за їх природою. Виділяють 3 основні групи: трудові, матеріальні та грошові витрати.

Матеріальні витрати — це загальна вартість усіх матеріалів, використаних для виробництва продукту чи послуги. Це включає вартість сировини, упаковки та будь-які інші пов'язані витрати. Вартість матеріалів не включає вартість праці та накладні витрати. Матеріальні витрати є дуже показовими при оцінці ефективності діяльності підприємства, оскільки за ними можна визначити, чи достатньо ефективно компанія використовує свої матеріали для досягнення прибутку. Матеріальні витрати навіть виділяються окремим підпунктом в фінансових звітностях. [29]

Трудові витрати або вартість використання робочої сили — це сума всієї заробітної плати, що виплачується працівникам, а також витрати на виплати працівникам і податки із заробітної плати, які сплачує роботодавець. Вартість праці поділяється на прямі та непрямі (накладні). Прямі витрати включають

заробітну плату працівників, які виробляють продукт, у тому числі робітників на конвеєрі, тоді як непрямі витрати пов'язані з допоміжною працею, наприклад працівниками, які обслуговують заводське обладнання. [26]

Фінансові витрати визначаються як відсотки та інші витрати, понесені Компанією під час запозичення коштів. Вони також відомі як «витрати на фінансування» або «витрати на позики». [7] Фінансові витрати, однак, стосуються витрат на відсотки та інші комісії, що надаються особам, які фінансують борг. Фінансові витрати підприємства можуть полягати як у погашенні довгострокової заборгованості, так і короткострокової.

Заключним критерієм до поділу витрат є відношення до форм праці. У цьому випадку виділяють витрати живої та витрати уречевленої праці. Уречевлена праця пов'язана з витратами праці на виготовлення певного товару чи послуги і вже втілена у певній матеріально-грошовій формі, а жива праця – це поточні витрати продуктивності на виготовлення товару.

Отже, з наведеної класифікації можна зробити висновок, що витрати можуть ділитися на велику кількість груп залежно від заданого критерію. Підприємства також можуть поділяти витрати за обсягами виробництва на постійні і змінні. Змінні витрати – це ті, сума яких залишається сталою незалежно від кількості виробленої продукції чи послуг. Зазвичай до таких витрат відносять витрати на оренду виробничих приміщень чи оплату праці адміністративному персоналу.

Змінні витрати, у свою чергу, збільшуються та зменшуються пропорційно до обсягів виробленої продукції. Однак не можна виключати, що, починаючи від певного обсягу, змінні витрати на одну одиницю будуть змінюватись. До таких витрат можна віднести оплату праці персоналу виробничого цеху, яка залежить від кількості зробленої продукції, або витрати на електроенергію, які збільшуватимуться, якщо виробничі потужності будуть більше працювати.

Підсумовуючи, варто відзначити, що витрати є невід'ємною частиною діяльності будь-якого підприємства, незалежно від розмірів, специфіки чи мети

діяльності. Тому якість управління витратами буде напряду впливати ефективність діяльності підприємства.

Також, як було вже зазначено в попередньому розділі, якість менеджменту витрат може впливати на конкурентну позицію та конкурентоспроможність підприємства. Низькі витрати виробництва можуть утворювати додаткові конкурентні переваги, порівняно з опонентами.

Отже, оптимізація витрат може бути одним з методів підвищення конкурентоспроможності підприємства, але потребує для цього чіткого аналізу економічної діяльності та правильних висновків. У наступному розділі будуть розглянути сучасні методи підвищення конкурентоспроможності компанії.

1.3 Конкурентне середовище та сучасні методи підвищення конкурентоспроможності підприємства

Оскільки розвиток сучасного бізнесу є надзвичайно динамічним та комплексним процесом, він вимагає максимально швидкої та адекватної діяльності менеджерів підприємства. Одним з завдань роботи будь-якого менеджера є аналіз поточних показників діяльності та пропозиції стосовно покращення конкурентної позиції компанії.

Для того, щоб підвищити конкурентоспроможність підприємства необхідно чітко усвідомлювати всі сильні та слабкі сторони діяльності, внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на бізнес-середовище, та можливості компанії до розвитку. Отже, для якісного підвищення конкурентоспроможності підприємства важливо розуміти основні конкурентні переваги та сили конкурентного середовища, в якому оперує дана компанія.

Конкурентна перевага відноситься до факторів, які дозволяють компанії виробляти товари або послуги краще або дешевше, ніж її конкуренти. Ці фактори

дозволяють виробничому суб'єкту генерувати більший обсяг продажів або вищу маржу порівняно з конкурентами на ринку. [25]

За визначенням Інтернет-ресурсу FRACTUS конкурентна перевага – це «... це відмінна риса, унікальна характеристика компанії, яка виділяє її серед подібних на ринку та дає перевагу...». [48]

Майкл Портер у своїх працях виділяв дві основні конкурентні переваги, усвідомлюючи які компанія могла будувати свою бізнес-стратегію:

- диференціація продукції;
- низькі витрати.

Диференціація продукції передбачає унікальну пропозицію. Тобто компанія-продавець вводить на ринок унікальний товар або групу товарів, ти самим намагаючись здобути прихильність споживачів. Але при використанні цієї конкурентної переваги продавець витрачає більші кошти на виробництво та реалізацію товару, що робить його далеким від визначення «дешевий».

Також прикладом диференціації продукції може стати надання певних гарантій або супутніх сервісних послуг від компанії-виробника. Таким чином продавець заохочує покупця до подальшої кооперації з метою отримання обопільної вигоди.

Другим варіантом конкурентної переваги за Портером є низькі витрати. Якщо компанія усвідомлює, що може витратити менше коштів на виробництво товару чи послуги, ніж конкуренти, тоді вона користується своєю перевагою. За такого сценарію продавець може пропонувати товари за нижчими від конкурентів цінами, що і стане стимулом для покупця до покупки. З іншого боку, такі товари можуть вирізнятися нижчою якістю, порівняно з конкурентами. У такому разі цільовою аудиторією можуть стати споживачі з більш низьким рівнем доходів.

Другим важливим моментом для усвідомлення своєї конкурентної позиції та підвищення конкурентоспроможності підприємства є аналіз ринку. У 1979 році Майкл Портер запропонував модель «п'яти конкурентних сил».

П'ять сил Портера – це модель, яка ідентифікує та аналізує п'ять конкурентних сил, які формують кожну галузь, і допомагає визначити слабкі та

сильні сторони галузі. Аналіз п'яти сил може бути використаний для визначення конкурентної позиції та узгодження плану підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Згідно з Інтернет-ресурсом Investopedia [34]: «...Модель Портера можна застосувати до будь-якого сегменту економіки, щоб зрозуміти рівень конкуренції в галузі та підвищити довгострокову прибутковість компанії. Модель Five Forces названа на честь професора Гарвардської школи бізнесу Майкла Е. Портера.»

На рисунку 1.3 нижче запропонована загальновживана модель п'яти конкурентних сил за М. Портером.

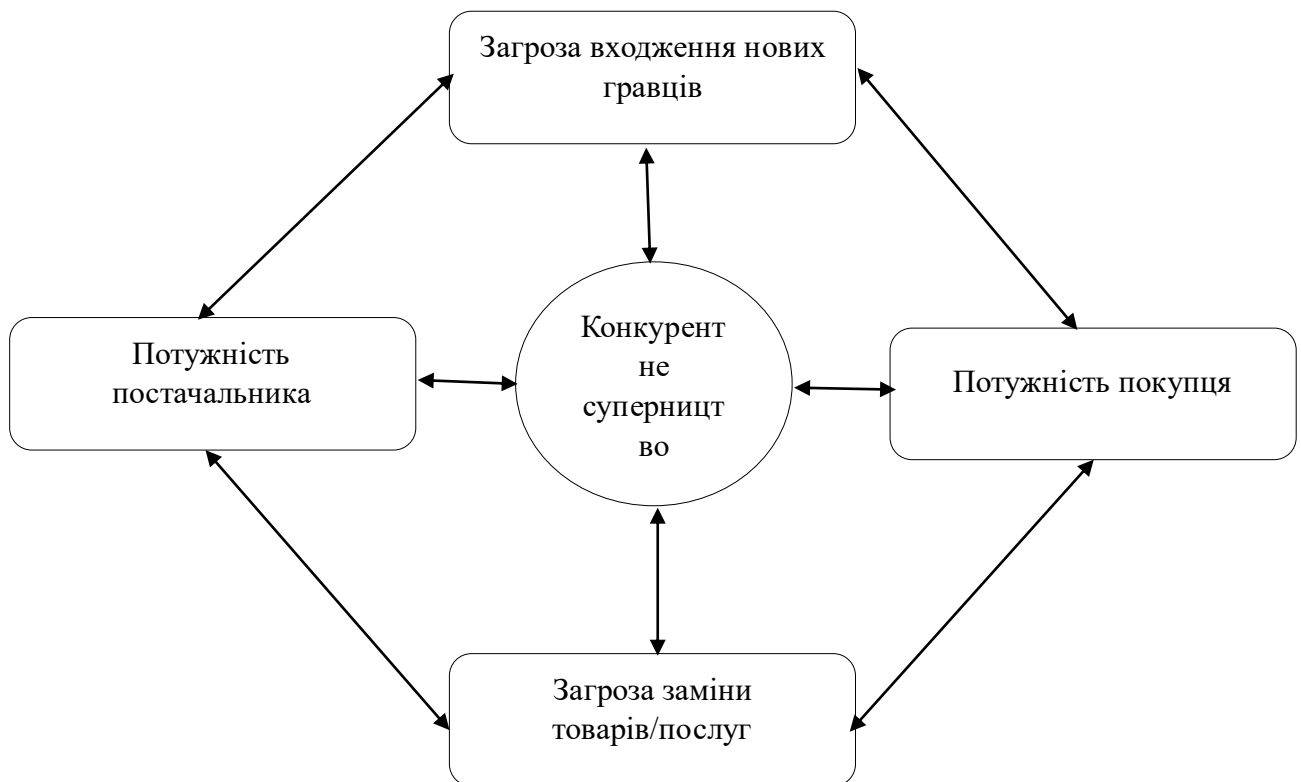


Рисунок 1.3 – Модель «п'ять конкурентних сил» М. Портера

Джерело: Інтернет-ресурс MindTool [33], перекладений автором

Отже, всі п'ять конкурентних сил допомагають аналізувати середовище та визначати найкращих з можливих варіантів підвищення конкурентоспроможності підприємства та його конкурентні переваги та загрози бізнесу.

Першою силою є потужність постачальників в галузі. Вона допомагає компанії визначити, скільки постачальників є на ринку в цілому та у досліджуваної компанії зокрема. Також сила потужності постачальників аналізує, наскільки великою є влада постачальників над бізнесом та що буде їм вартувати відмова від їхніх послуг досліджуваною компанією. Наостанок можливо визначити, чи багато постачальників, які здатні контролювати ціну на ринку. [41]

Другою силою є потужність покупця в конкурентному середовищі. Якщо кількість покупців низька порівняно з кількістю постачальників у галузі, тоді вони мають так звану «силу покупців». Це означає, що їм може бути легко перейти до нових, дешевших конкурентів, що, зрештою, може знизити ціни.

Компанія має визначити, скільки у неї покупців (тобто людей, які купують у вас товари чи послуги). Потім варто розглянути розмір їхніх замовлень і скільки їм коштуватиме перехід до конкурента. Коли підприємство має справу лише з кількома кмітливими клієнтами, вони мають більше влади. Але якщо у досліджуваної фірми багато клієнтів і мало конкуренції, покупна сила зменшується.

Третьою силою є загроза нових учасників на ринку, що аналізує наскільки легко чи складно для нових підприємств вийти на ринок. Отже, вона визначає так званий поріг входження на ринок. Дана сила надає повний аналіз правил і положень, яких потрібно дотримуватись для входження на ринок, а також суму грошей, яку має інвестувати новий гравець для успішного входження на ринок. Також визначаються бар'єри та їх значимість при входженні нового гравця.

Четверта сила пов'язана з загрозами знаходження заміни існуючим товарам чи послугам. Це стосується ймовірності того, що клієнти знайдуть товари чи послуги, здатні замінити ті, які пропонує досліджувана компанія. Це може бути дешевше, або краще, або і те, і інше. Загроза заміни зростає, коли покупцям легко переключитися на інший продукт або коли на ринок несподівано з'являється новий і бажаний продукт.

Наостанок п'ятою силою є конкурентне суперництво, яке лежить в середині схеми і яке є центральним. Саме ця сила визначає рівень конкуренції в галузі, основних конкурентів, їх кількість та необхідну бізнес-стратегію. Варто зазначити, що чотири перші сили частково впливають на п'яту та визначають її сутність. Але також необхідно підкреслити, що всі сили є взаємопов'язаними і зміна в якості однієї буде причиною зміни іншої.

Отже, при аналізі конкурентної позиції в межах ринку варто брати до уваги всі вищенаведені сили конкуренції. Їх коректний та структурований аналіз дозволить компанії усвідомити специфіку свого конкурентного середовища та оцінити свої конкурентні переваги.

Підвищення конкурентоспроможності варто розглядати як комплексний процес, який залежить від управлінських рішень. Такі рішення можуть бути помилковими або правильними, що визначає результат діяльності. Проте послідовність і виваженість дій керівництва організації сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

На думку автора, існує достатня кількість варіантів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Більшість з них спирається на управління ресурсами підприємства або новаторську діяльність, що представлено на рисунку 1.4

До управління ресурсами можна віднести оптимізацію витрат компанії, що передбачає більш раціональне використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів, залучення компетентного персоналу, який здатен створювати якісно іншу продукцію, та залучення додаткових інвестицій для модернізації продукції.

До новаторських шляхів можна віднести запровадження процесу виробництва нових товарів чи послуг компанією чи ведення активної маркетингової діяльності організації задля підвищення впізнаваності бренду.

Відповідно до праці Шишковського С. та Одинцової О. [20]: « ... конкурентоспроможність підприємства на ринку трудових ресурсів – це здатність залучати найкращих фахівців. Наймані працівники як учасники діяльності

підприємства зацікавлені в отриманні доходу, а також у задоволенні інших потреб.» Отже, управління трудовими ресурсами передбачає залучення найкращих кадрів для отримання бажаного результату.

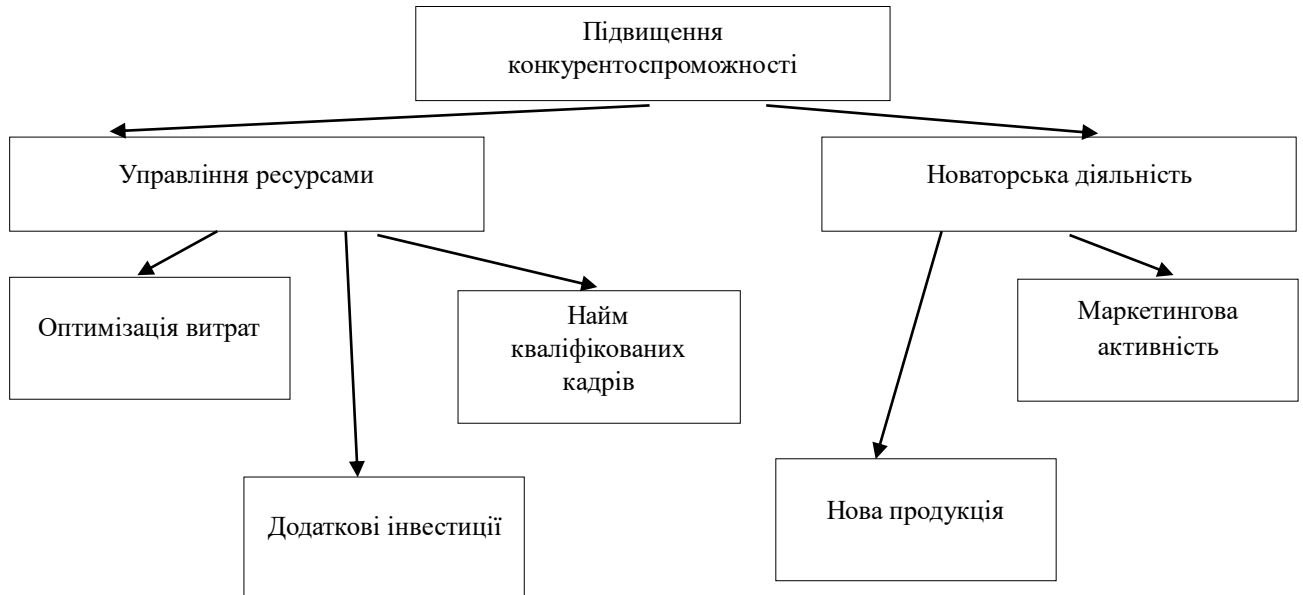


Рисунок 1.4 – Основні напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: систематизовано й представлено автором

Додаткові інвестиції є ще одним методом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Менеджмент компанії може відшукати або залучити інвестиції задля розширення виробничих потужностей чи відкриття нових точок збуту. Усі ці заходи можуть сприяти покращенню конкурентної позиції підприємства на ринку.

Розширення продуктової лінійки або введення нових продуктів або послуг є новаторським методом, але він має загрозу неприйняття ринком запропонованого товару і також потребує додаткових впливів.

Ще одним методом підвищення конкурентоспроможності є маркетингова активність. У такому випадку компанія проводить активну зовнішню маркетингову кампанію задля залучення нових споживачів. Вона може використовувати різні канали комунікації в залежності від типу продукції та

цільової аудиторії. Цей метод є одним з найбільш популярних протягом ХХІ століття, оскільки більшість компаній намагається оперувати в мережі Інтернет, відкриваючи свої магазини і онлайн.

Проте найбільш популярним та перевіреним часом методом підвищення конкурентоспроможності підприємства є оптимізація витрат, тобто найбільш раціональне використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів підприємства для досягнення бажаного фінансового результату.

Згідно з визначення Омельниченка О., оптимізація витрат – це «... безперервний процес планування, обліку, аналізу, контролю витрат та прийняття рішень щодо подальшої економічної політики підприємства з використанням інструментів мотивації працівників на всіх рівнях сформованої організаційної структури.» [16]

Як вже було написано вище, оптимізувати можна трудові, матеріальні та фінансові ресурси підприємства. Оптимізація витрат на трудові ресурси полягає у найбільш раціональному використанні персоналу. Тобто комплекс заходів з оптимізації може включати в себе скорочення або збільшення штату відповідно до наявного зарплатного фонду, перегляд рівня заробітної платні співробітників, перегляд рівня співвідношення кваліфікації персоналу із займаними посадами та інше.

Оптимізація витрат на матеріальні ресурси передбачає раціоналізацію використання наявних для виробництва продукції ресурсів, тобто перегляд наявного рівня витрат на сировину, витрат на виробництво та на збут продукції. Зазвичай витрати компанії на матеріальні ресурси є найбільш суттєвою статтею фінансової звітності, що і потребує оптимізації.

Наостанок оптимізація витрат на фінансові ресурси передбачає перегляд діючих фінансових інструментів компанії. До них можуть відноситися довгострокові та короткострокові позики в банках, капітальні інвестиції та інше.

Висновки до розділу 1

Отже, протягом першого розділу даної роботи були розглянуті такі питання як: визначення поняття «конкуренція», переваги конкуренції для національної економіки та характеристика типів конкурентного ринку, визначення поняття «витрати підприємства», їх класифікація та види витрат за фінансово-економічним критерієм, а також питання аналізу конкурентного середовища та сучасні методи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Поняття «конкуренція» автор визначив як форму соціальних відносин між суб'єктами господарювання, спрямована на досягнення однакової кінцевої мети за умов обмеженої пропозиції, результатом якої є досягнення поставленої мети на рівні, вищому за опонентів. Історія поняття лежить ще з початку соціальних відносин між людством, оскільки конкуренція може бути не тільки економічною, а й соціальною.

Переваги конкуренції для національної економіки є очевидними, а саме вона мотивує бізнес до постійних інновацій, а також до покращення рівня якості продукції. Також конкуренція запобігає неконтрольованому підвищенню цін на ринку.

Були розглянуті чотири типи конкурентного середовища: монополія, олігополія, монополістична конкуренція та досконала конкуренція. Були визначені основні характеристики, переваги та недоліки кожної з них та наведені приклади відповідних компаній.

Автор визначає, що витрати підприємства є сукупністю витрачених ресурсів підприємства для отримання доходу, вираженою у матеріальному або іншому вигляді. Тому для всіх підприємства дуже важливо правильно класифікувати витрати для їх повноцінного аналізу та оптимізації.

Класифікація витрат є комплексним процесом, яким займаються дослідники з багатьох галузей. Чітко визначеного поділу витрат на групи немає, тому автор прибігає до розподілення витрат на 8 груп за фінансово-економічним

критерієм. Найбільш важливим для аналізу є поділ витрат за відношенням до форм на матеріальні, трудові та фінансові. Також автор доводить думку про те, що оптимізація витрат є найбільш розповсюдженим методом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У третьому підрозділі були розглянуті основні форми конкурентних переваг за М. Портером, а саме диференціація продукції та низькі витрати на виготовлення та реалізацію продукції.

Досліджена схема «5 конкурентних сил» за М. Портером, як аналітичний інструмент для підприємств, які оцінюють конкурентне середовище. Схема включає в себе силу конкурентного суперництва, загрози входження нових гравців та появи товарів замінників, а також потужність постачальників та продавців.

Наостанок були розглянуті основні сучасні методи підвищення конкурентоспроможності підприємства, розбиті на 2 групи: управління ресурсами та новаторська діяльність. Група управління ресурсами поділена на метод оптимізації витрат, найму компетентних кадрів і залучення додакових інвестицій. Описана сутність кожного з методів.

Методами новаторської діяльності є маркетингова активність та запровадження нових продуктів на ринок. Маркетингова діяльність є найбільш розповсюдженим методом підвищення конкурентоспроможності на сьогоднішній день.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» ТА ЇЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

2.1. Загальна характеристика АТ «Укрзалізниця» та техніко-економічний аналіз підприємства

Акціонерне товариство «Українська залізниця» є об'єктом дослідження даної роботи. Компанія є національним грузовим та пасажирським перевізником. Як зазначено на офіційному сайті компанії [45]: «... Акціонерне товариство «Українська залізниця» – національний перевізник вантажів та пасажирів. Метою діяльності товариства є задоволення потреб у безпечних та якісних залізничних перевезеннях, забезпечення ефективного функціонування та розвитку залізничного транспорту, створення умов для підвищення конкурентоспроможності галузі тощо.

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

Наразі компанія забезпечує 82 % вантажних і майже 50 % пасажирських перевезень, які здійснюються усіма видами транспорту. За обсягами вантажних перевезень українська залізниця займає четверте місце на Євразійському континенті, поступаючись, зокрема, залізницям Китаю та Індії.»

Отже, АТ «Укрзалізниця» є державним підприємством, керівним органом якого є правління. АТ «Укрзалізниця» є типовим представником державної компанії, коли управління здійснюється за вертикальною моделлю.

Варто зазначити, що компанія також оперує за межами України, тобто розповсюджує свою діяльність на Польщу, Словаччину, Угорщину, Австрію та

ін. Оскільки АТ «Укрзалізниця» є єдиною компанією, яка займається залізничними перевезеннями, то ринок можна назвати монополістичним, оскільки він відповідає трьом характеристикам, наведеним у першому розділі:

- компанія не має конкурентів на ринку залізничних перевезень;
- вхід на ринок є закритим і фактично неможливим для інших компаній, оскільки діяльність курується та визначається державою;
- компанія пропонує послуги вантажних та пасажирських залізничних перевезень, що є стандартизованими та недиференційованими послугами.

Отже, АТ «Українська залізниця» діє на суцільно монополістичному ринку.

У такому випадку ціноутворення має регулюватися державою задля уникнення надприбутків та підтримання ринкової ціни на перевезення.

Відповідно до даних Clarity Project [55-56], була проаналізована фінансова звітність компанії за 2021 – 2022 фінансові роки. Варто зазначити, що протягом 2022 року багато показників зазнали негативних змін, враховуючи повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України, проте компанія витримала виклики воєнного часу і, за інформацією голови Правління Є. Ляшенка, отримала прибуток у 4,8 мільярдів гривень за перше півріччя 2023 року. [45]

На наведених нижче таблицях надані загальні та індивідуальні показники техніко-економічного аналізу АТ «Укрзалізниця» за 2021 – 2022 роки, а також їх динаміка у числовому та відсотковому еквівалентах.

В таблиці 2.1 наведені розрахунки показників оборотності АТ «Укрзалізниця», враховуючи показники оборотності активів, поточних активів, дебіторської та кредиторської заборгованості та товарно-запасних матеріалів.

Як можна побачити з таблиці нижче, абсолютно всі показники оборотності зазнали негативних змін протягом 2022 року. Найбільшого падіння зазнав індикатор оборотності дебіторської заборгованості, який знизився на 71%.

Таблиця 2.1 – Показники оборотності активів та зобов'язань АТ «Укрзалізняця» протягом 2021 – 2022 років.

Показник	Результат в 2021 році	Результат в 2022 році	Зростання (спадання) в кількісному значенні	Зростання (спадання) у відсотковому значенні
At	0,33	0,29	-0,03	89%
DA	1113,30	1244,37	131,07	112%
CA _t	6,82	4,85	-1,96	71%
DCA	53,55	75,23	21,67	140%
AR _t	308,62	90,89	-217,73	29%
ACT (DAR)	1,18	4,02	2,83	340%
AP _t	16,86	14,50	-2,36	86%
DAP	21,65	25,18	3,53	116%
It	9,32	7,29	-2,02	78%
DI	39,17	50,04	10,87	128%

Джерело: створено автором на основі фінансових звітностей компанії, згідно з джерелами [55-56]

Згідно з інформацією Інтернет-видання АналізUA, коефіцієнт оборотності активів – це показник активності «... який демонструє ефективність використання активів компанії. Коефіцієнт є співвідношенням між виручкою і середньорічною сумою активів. Значення показника говорить про те, скільки товарів і послуг продано за досліджуваний період на кожну гривню використаних активів.» [47]

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості вимірює, скільки разів компанія отримує середній залишок дебіторської заборгованості. Це кількісна оцінка ефективності компанії у стягненні заборгованості з клієнтів і управлінні процесом кредитної лінії. [36] Отже, компанія протягом 2022 року в середньому отримувала погашення дебіторської заборгованості на 29% менше. Показник днів оборотності дебіторської заборгованості свідчить, що протягом 2021 року підприємству погашали дебіторську заборгованість кожні 54 дні, а в 2022 році це число збільшилось більше, ніж на 21 день, і склало 75 днів.

У той же час АТ «Укрзалізняця» протягом 2022 року погашала свою кредиторську заборгованість кожні 14,5 днів, що на 2 дні менше, ніж

попереднього року. Цей показник дає позитивну динаміку та свідчить, що компанія, незважаючи на війну, намагалася закрити свої борги швидше.

Показник оборотності матеріально-технічних запасів також показав падіння на 22% та зростання на майже 11 днів оборотності, що відображає негативну тенденцію використання запасів підприємством. Загалом, показники оборотності відображають загальну картину діяльності підприємства, оскільки війна спричинила масштабні збитки, які можна оцінити, врахувавши показники прибутковості та рентабельності.

Таблиця 2.2 – Показники прибутковості та рентабельності АТ «Укрзалізниця» протягом 2021 – 2022 фінансових років.

Показник	Результат в 2021 році	Результат в 2022 році	Зростання (спадання) в кількісному значенні	Зростання (спадання) у відсотковому значенні
SR	85456069,00	74641786,00	-10814283,00	87%
Pg	3247053,00	971211,00	-2275842,00	30%
Ps	2892756,00	716204,00	-2176552,00	25%
TC	82563313,00	73925582,00	-8637731,00	90%
Po	2898465,00	7971526,00	5073061,00	275%
EBT	331389,00	-9751430,00	-10082819,00	-2943%
Pn	427725,00	-	-10463393,00	-2346%
EBIT	3995289,00	3683501,00	-311788,00	92%
EBIT DA	16606009,00	16271646,00	-334363,00	98%
ROS	0,034	0,010	-0,02	28%
Pp	0,035	0,010	-0,03	28%
Pe	0,015	0,043	0,03	281%
ROA	0,0017	0,0017	0,00	101%
ROE	0,0021	0,0022	0,00	102%
ROI	0,0018	0,0018	0,00	98%

Джерело: створено автором на основі фінансової звітності компанії, згідно з джерелами [55-56]

Загальна тенденція загальних показників прибутковості та рентабельності також є негативною, проте позитивних змін зазнали індикатори операційного доходу, рентабельності активів та рентабельності капіталу.

Показник чистого доходу від реалізації продукту показує загальну виручку компанії за наведений період. У випадку АТ «Укрзалізниця» цей показник

підвищився на 13% протягом воєнного 2022 року, що можна вважати позитивним сигналом, оскільки протяжність шляхів компанії знизилася у зв'язку з окупацією майже 18% території України.

Варто відзначити, що менеджмент компанії спромігся скоротити загальні витрати компанії, до яких входять матеріальні витрати, витрати на збут та амортизація на 10%, що дозволило на якийсь відсоток зменшити збитки.

Найбільш відчутними для компанії є збитки у показниках чистого прибутку та фінансового результату до оподаткування. Індикатор чистого прибутку показав збитки у понад 10 мільярдів гривень за 2022 рік, а фінансовий результат протягом того ж року виявився негативним на ті ж більш ніж 10 мільярдів.

Термін рентабельність активів (ROA) означає фінансовий коефіцієнт, який показує, наскільки прибуткова компанія по відношенню до її загальних активів. Корпоративне керівництво, аналітики та інвестори можуть використовувати ROA, щоб визначити, наскільки ефективно компанія використовує свої активи для отримання прибутку. [37] У досліджуваному випадку показники рентабельності активів та рентабельності капіталу були єдиними, які показали позитивну динаміку зростання на 1% та 2% відповідно. Це зростання допомагає усвідомити, що керівники підприємства застосували комплекс заходів, щоб продовжити ефективне використання активів й капіталу.

Наостанок показник рентабельності інвестицій (ROI) є дуже важливим у розумінні, наскільки ефективно компанія використовує свої інвестиції. Протягом 2022 року в АТ «Укрзалізниця» цей показник впав всього на 2%, що є також здобутком менеджменту. З іншого боку, загальний показник рентабельності становив всього лиш 0,18%.

Наступною групою показників є індивідуальні показники діяльності підприємства, а саме ефективності використання трудових ресурсів, матеріальних ресурсів та основних засобів.

Як можна побачити з таблиці 2.3 показники використання матеріальних ресурсів також зазнали негативних змін. Тільки показник трудоемності

матеріальних ресурсів підвищився на 5%, але цей показник є зворотньо пропорційним, тобто також виражає негативну тенденцію.

Таблиця 2.3 – Індивідуальні показники ефективності використання матеріальних ресурсів АТ «Укрзалізниця» протягом 2021 – 2022 років.

Показник	Результат в 2021 році	Результат в 2022 році	Зростання (спадання) в кількісному значенні	Зростання (спадання) у відсотковому значенні
МС _{СР}	20063291	18639589	-1423701,72	93%
МСР	4,22	4,01	-0,22	95%
МСІ	0,24	0,25	0,01	105%
ROM С	0,14	0,04	-0,11	27%

Джерело: створено автором на основі фінансової звітності компанії, згідно з джерелами [55-56]

Отже, найбільших змін зазнав індикатор рентабельності матеріальних ресурсів, оскільки він знизився з 14% до 4%, що є зменшенням майже на 73%. Це свідчить про те, що компанія почала менш ефективно використовувати свої матеріальні ресурси.

Одночасно з цим впала на 5% продуктивність матеріальних ресурсів, що також відображає негативні зміни, пов'язані з війною та втратою ресурсів та активів.

Відповідно до інформації, яку надав голова АТ «Укрзалізниця» Євген Лященко, кількість співробітників компанії скоротилася з 235 тисяч осіб до 191,7 тисяч осіб. [58]

Таблиця 2.4 – Індивідуальні показники ефективності використання трудових ресурсів АТ «Укрзалізниця» за 2021 – 2022 роки

Показник	Результат в 2021 році	Результат в 2022 році	Зростання (спадання) в кількісному значенні	Зростання (спадання) у відсотковому значенні
Е	235000,00	191700,00	-43300,00	82%
LP	360,49	389,56	29,07	108%
LP _{NO}	221,46	226,66	5,21	102%
LI, осіб/тис. грн	0,0028	0,0026	0,00	93%

Джерело: створено автором на основі фінансової звітності компанії, згідно з джерелами [43-44]

У зв'язку зі зменшенням чисельності штату продуктивність праці зросла на 8% або на 29,07 тис. грн на людину. Отже, можна вважати, що одна людина персоналу приносить компанії дохід у розмірі 29 тисяч гривень. Це позитивна тенденція, як і зменшення трудомісткості на 7%, що означає, що тепер компанії потрібна лише 0,0026 людей, щоб згенерувати 1 тисячу гривень доходів. Отже, показники ефективності використання трудових ресурсів показали позитивну тенденцію в основному за рахунок істотного скорочення персоналу (майже на 20%) через об'єктивні та суб'єктивні причини.

Таблиця 2.5 – Індивідуальні показники ефективності використання основних засобів АТ «Укрзалізниця» за 2021 – 2022 роки.

Показник	Результат в 2021 році	Результат в 2022 році	Зростання (спадання) в кількісному значенні	Зростання (спадання) у відсотковому значенні
РРЕ _{avg}	177311360,50	170571105,50	-6740255,00	96%
РРЕ _p	0,48	0,44	-0,04	92%
РРЕ _I	2,09	2,28	0,19	109%
РОР РЕ	0,02	0,00	-0,01	26%

Джерело: створено автором на основі фінансової звітності компанії, згідно з джерелами [55-56]

Останньою групою показників є індивідуальні показники ефективності використання основних засобів. Середня вартість основних засобів зменшилася на 4% або на 6,74 мільярди гривень. Це свідчить, скоріше за все, про втрату частини основних засобів внаслідок воєнних дій.

Продуктивність використання основних засобів знизилася на 8 відсотків, що означає, компанії потрібна 0,44 тисячі гривень вартості основних засобів, щоб згенерувати 1 тисячу гривень прибутків. Рентабельність основних засобів також зазнала негативних змін, а саме суттєвого падіння на 74% і в 2022 році склала менше 1%.

Отже, протягом 2022 року більшість показників компанії зазнали негативних змін внаслідок війни та спричиненої нею економічної кризи. Єдиною групою показників, які показали позитивну тенденцію стали індивідуальні

показники ефективності використання трудових ресурсів підприємства, що є наслідком суттєвого скорочення персоналу.

Також варто відзначити, що керівництво компанії спромоглося скоротити загальні витрати на понад 10%, що допомогло зменшити збитки та частково оптимізувати діяльність підприємства.

2.2. Аналіз сильних і слабких сторін АТ «Укрзалізниця» і аналіз управління витратами

Отже, у попередньому розділі була детально розглянута кількісна характеристика АТ «Укрзалізниця» за допомогою інструментів техніко-економічного аналізу, що виявила низку негативних тенденцій, пов'язаних з війною та економічною кризою всередині країни. Проте також були виокремлені певні позитивні риси управління, що дозволили підприємству дещо покращити результати своєї діяльності протягом фінансового 2022 року.

Для якісного аналізу діяльності АТ «Укрзалізниця» варто використати інструмент SWOT-аналіз. SWOT-аналіз є основою для визначення та аналізу сильних і слабких сторін, можливостей і загроз організації. Ці слова складають акронім SWOT. [39]

Основна мета SWOT-аналізу — підвищити обізнаність щодо факторів, які впливають на прийняття бізнес-рішень або створення бізнес-стратегії. Для цього SWOT аналізує внутрішнє та зовнішнє середовище та фактори, які можуть вплинути на життєздатність рішення. Отже, для представлення такого аналізу варто побудувати матрицю.

Лівий верхній кут матриці являє собою перелік сильних сторін компанії. Вони виявляються внутрішнім середовищем компанії та спираються на конкурентні переваги підприємства. Правий верхній кут відображає слабкі

сторони діяльності, які також є наслідком внутрішнього середовища компанії. На ці дві частини матриці впливають виключно внутрішні фактори.

Лівий нижній кут матриці показує перелік можливостей компанії. Ця частина показує потенціал розвитку певного підприємства, що базується на взаємодії з зовнішнім середовищем та критичній оцінці зовнішніх факторів, що впливають на діяльність організації.

Наостанок, правий нижній кут представляє загрози компанії. Вони, в основному, є наслідком взаємодії із зовнішніми факторами та відображають потенційні небезпеки, які можуть змусити бізнес відчувати негативні тенденції до спадання рівня розвитку.

Отже, у наступній таблиці буде представлено матрицю SWOT-аналізу АТ «Укрзалізниця», враховуючи умови бізнес-середовища в Україні та характеристику конкурентного ринку, описану вище.

Таблиця 2.6 – Матриця SWOT-аналізу діяльності АТ «Укрзалізниця»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1.Наявність великої кількості кваліфікованої робочої сили; 2.Достатньо розвинена розгалужена інфраструктура, можливість доставки вантажу майже у будь-яку точку країни; 3.Велика пропускна спроможність; 4.Наявність сильних зв'язків з виробниками вагонів та товарів спеціального призначення 5.Наявність великої кількості спеціалізованого рухомого складу для перевезення специфічних, великогабаритних або масових вантажів. 6.Злагожене управління витратами для досягнення фінансового результату.	1.Велике скорочення штату працівників через звільнення або окупацію частини території України; 2.Недостатній рівень оплати праці працівників компанії; 3.Значне фізичне та моральне зношення суттєвої частини рухомого складу, брак оновлення її; 4.Технологічна несумісність колій України та Європи, щ ускладнює перевезення вантажів. 5.Відсутність розвитку технологій задля зменшення забруднення навколишнього середовища.
Можливості	Загрози
1.Побудова нових та удосконалення наявних транспортних коридорів; 2.Розвиток транзитного потенціалу України; 3.Удосконалення залізничних колій згідно з європейськими стандартами; 4.Посилення зовнішньоекономічної діяльності та розширення економічних зв'язків.	1.Продовження війни в Україні 2.Дефіцит електроенергії, що впливає на інтенсивність перевезень 3.Економічна криза, нестабільність курсу іноземних валют; 4.Ризики аварій та техногенних катастроф внаслідок високого рівня зношення основних засобів, включаючи моральне та фізичне зношення рухомого складу.

Джерело: узагальнено і створено автором на основі інформації з джерел [10,15].

Отже, АТ «Укрзалізниця» має велику кількість сильних та слабких сторін. Тобто від того, як ними може розпорядитися менеджмент компанії залежить її фінансовий й економічний результат.

Враховуючи той факт, що АТ «Укрзалізниця» є монополістом на ринку залізничних перевезень в Україні, вона може збирати найкращих кадрів з усієї країни. Тобто всі спеціалізовані вищі навчальні заклади працюють на підготовку персоналу для роботи в цій компанії. Як було сказано раніше, станом на 2022 рік у компанії працювала понад 191 тисяча працівників, більша частина з яких є кваліфікованими кадрами, які мають спеціальну освіту.

Другою сильною стороною є сильно розгалужена інфраструктура, що надає компанії можливість доставки вантажів у всі куточки держави. За даними Міністерства інфраструктури, загальна протяжність головних колій Укрзалізниці складає 19787 кілометрів, а протяжність електрифікованих колій понад 9000 кілометрів. [53] Це створює всі умови для того, щоб компанія могла безперешкодно доставляти вантажі у будь-яку точку України за деякими винятками.

Наступною сильною стороною є міцні і довготривалі зв'язки компанії з ключовими виробниками вагонів для АТ «Укрзалізниця». Компанія може розраховувати на виконання державних замовлень, оскільки заводи працюють також переважно під державним керівництвом і вже тривалий час є основними підрядниками перевізника. Таким чином не варто очікувати ускладнень з виконанням замовлень.

Ще однією сильною стороною є диференціація наявності спеціалізованого рухомого складу для перевезення специфічних вантажів. Таким чином компанія розширює свій функціонал і може запропонувати в більшу кількість послуг з вантажних перевезень. Це є важливою перевагою у воєнний час, коли залізницею доставляються партії воєнних товарів у великих кількостях та за короткий час.

Заключною сильною стороною є злагоджене управління витратами протягом кризового 2022 року, що призвело до зниження очікуваних збитків. Менеджмент компанії намагався скоротити всі види наявних витрат для того,

щоб забезпечити прийнятний фінансовий результат. Деякі зміни були спричинені об'єктивними причинами, деякі – суб'єктивними, проте загальна тенденція залишилися негативною.

На таблиці нижче показана динаміка витрат підприємства протягом 2021 – 2022 років, що відображає загальну тенденцію на зниження витратної частини підприємства.

Таблиця 2.7 – Динаміка витрат АТ «Укрзалізниця» протягом 2021 – 2022 фінансових років.

Види витрат	Значення 2022 року, тис. грн	Значення 2021 року, тис. грн	Збільшення (зменшення), тис. грн	Збільшення (зменшення), %
Адміністративні витрати	241375,00	315862,00	-74487,00	76,42%
Витрати на збут	13632,00	38435,00	-24803,00	35,47%
Фінансові витрати	3596955,00	3724859,00	-127904,00	96,57%
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-284238,00	96336,00	-380574,00	-295,05%
Матеріальні затрати	18640327,00	20068542,00	-1428215,00	92,88%
Витрати на оплату праці	33239220,00	37154462,00	-3915242,00	89,46%
Відрахування на соціальні заходи	7216131,00	7992475,00	-776344,00	90,29%
Амортизація	12588145,00	12610720,00	-22575,00	99,82%
Інші операційні витрати	16019548,00	7829296,00	8190252,00	204,61%

Джерело: створено автором на основі інформації з джерел [55-56].

Отже, виходячи з таблиці, можна зробити висновок, що протягом 2022 року компанія знизила абсолютно всі витрати, окрім інших операційних витрат. Найбільше АТ «Укрзалізниця» скоротила витрати на збут, до яких відносяться маркетингові, рекламні та супутні витрати. Результат 2022 року склав лише 35,47% від попереднього року.

Як вже було зазначено вище, компанія значно скоротила свій штат працівників (майже на 45 тисяч осіб), що призвело до зниження витрат на оплату праці на 3,91 мільярди гривень або на понад 10,5%.

Варто зазначити, що амортизація та фінансові витрати майже не змінилися протягом 2022 року, а саме знизилися на 0,18% та 3,43% відповідно. Це свідчить про те, що АТ «Укрзалізниця» продовжила виконувати свої зобов'язання перед фінансовими установами, майже не зменшуючи об'єми.

Також був зафіксований дохід з податку на прибуток. Оскільки компанія отримала збитки протягом фінансового року, вона не сплачувала цей вид податків та отримала з нього певну частину прибутку.

Отож наступною частиною є слабкі сторони підприємства. Якщо сильною стороною вважається кваліфікований штат працівників, то до зворотнього пункту варто віднести велику скорочення персоналу протягом війни. Це відбулося внаслідок окупації великої частини території України та через фізичну необхідність скорочення штату. Проте у підсумку компанія втратила велику кількість кваліфікованих кадрів, які забезпечували якісну роботу залізниці.

Ще однією проблемою менеджменту трудових ресурсів є недостатній рівень оплати праці працівників компанії. Станом на липень 2021 року, середня заробітна плата працівників складала 16298 гривень на місяць. [45] Тут варто враховувати той факт, що високопосадовці компанії отримують понад 500 тисяч гривень зарплатні, що робить статистику доволі некоректною. Тому працівникам бракує мотивації до особистісного зростання, оскільки рівень заробітної плати залишається нижче середнього по Україні.

Наступною слабкою стороною держмонополії є значне фізичне та моральне зношення рухомого складу організації. Наразі «Укрзалізниця» використовує частину потягів ще з 1960-х років минулого століття, що є вже істотно застарілими транспортом, який потребує модернізації.

Важливим недоліком української компанії є несумісність колій з європейськими. Оскільки війна суттєво змінила напрямки пасажиропотоку, то компанія потребуватиме рано чи пізно переходу на європейські стандарти колій.

Наразі в Україні використовуються колії шириною 1520 мм. У Європі, у цей же час, ширина колії становить 1435 мм. Це спричиняє складнощі при переході кордону та унеможлиблює вантажні перевезення українськими потягами за кордоном. [43]

Також центральною темою для сучасного світу є питання забруднення навколишнього середовища. Розвинені країни намагаються якомога більше зменшити шкідливі викиди в атмосферу і поступово перейти на так звану «зелену» енергію. Але цей процес потребує модернізації та встановлення нових технологій. АТ «Укрзалізниця» використовує рухомий склад, який має доволі високий рівень викидів, оскільки був вироблений ще задовго до практик догляду за навколишнім середовищем. З іншого боку, залізничний транспорт залишається більш екологічним, ніж автомобільний (бензиновий чи дизельний).

Мабуть, всі можливості АТ «Укрзалізниця» пов'язані з поглибленням європейського співробітництва. Оскільки після початку війни стало зрозуміло, що Україна буде орієнтуватися виключно на західних партнерів, весь міжнародний бізнес переорієнтувався на країни Європейського Союзу. У цьому і полягають основні можливості досліджуваного підприємства.

По-перше, можуть будуватися нові та удосконалюватися наявні транспортні коридори, оскільки політика більшості європейських держав стала більш лояльною по відношенню до України. Українська залізниця може встановлювати нові транспортні лінії з країнами Європи та збільшувати пасажиропотік в обидві напрямки.

По-друге, з'являється можливість для модернізації залізничних колій згідно з європейськими стандартами. Це має на меті не лише полегшити логістику з європейськими державами, а й спонукати глобально оновлювати устаткування державного підприємства. Це підвищить рівень комфорту перевезень і може залучити певну кількість нових споживачів послуг.

По-третє, Україна може стати країною з великим транзитним потенціалом. Географічне розташування дає можливість для держави стати логістичним хабом

між країнами Північної Європи та країнами Південно-Східної частини європейського континенту.

Наостанок АТ «Укрзалізниця» отримала можливість посилювати зовнішньоекономічну діяльність та розширювати економічні зв'язки, оскільки політика більшості сусідніх держав є лояльною по відношенню до України.

Варто також згадати основні загрози для діяльності АТ «Укрзалізниця». Найбільш впливовою загрозою є продовження війни в Україні. Завжди залишається ризик окупації більшої частини територій, що призведе до більших економічних втрат. Продовження воєнних дій також підвищує ризики руйнувань транспортної інфраструктури, відновлення якої потребує великих ресурсів. Чим довше продовжується збройний конфлікт, тим більші ризики до не відновлення певної частини транспортних ліній.

Другою загрозою є дефіцит електроенергії в Україні. Внаслідок російських обстрілів об'єктів критичної інфраструктури виробіток електроенергії суттєво зменшився і не може забезпечувати потреби всієї країни при високому споживання. Через це залізничний перевізник може вибиватись з графіку або взагалі скасовувати деякі рейси. Це може негативно впливати на репутацію перевізника.

Економічна криза, спричинена війною, є наступною загрозою. Оскільки економіка України втратила майже третину свого ВВП протягом 2022 року, ризики економічних втрат залишаються високими. Компанія показала збиток у понад 10 мільярдів гривень за 2022 рік, що було дуже великими втратами. Проте у фінансовому плані на 2024 вже прогнозуються мільярдні прибутки.

Наостанок варто ще раз згадати про ризики техногенних аварій та катастроф, що можуть відбуватися внаслідок використання застарілого рухомого складу. Такі аварії можуть негативно впливати на імідж та репутацію компанії у світі і становлять серйозну загрозу для її розвитку.

Отже, АТ «Укрзалізниця» балансує між сильними та слабкими сторонами, можливостями та загрозами. Компанія використовує ефективний менеджмент витрат, кваліфіковану робочу силу та розгалужену мережу для створення

конкурентних переваг. Проте має великі економічні проблеми, пов'язані з наслідками повномасштабного вторгнення РФ на територію України. Компанія має можливості для розвитку зовнішньоекономічних та транспортних зв'язків з Європою, які може використовувати також для модернізації власного рухомого складу та основних засобів.

2.3 Аналіз конкурентного середовища АТ «Укрзалізниця»

Як вже було описано у попередніх розділах, АТ «Укрзалізниця» є державною монополією. Компанія є виключно одним представником сфери залізничних перевезень – як пасажирських, так і вантажних.

Ця диспозиція на ринку надає як очевидні переваги, так і недоліки. До переваг можна віднести власну цінову політику, яку може встановлювати правління організації і варіювати її в залежності від умов бізнес-середовища. Також до переваг можна віднести постійний попит, оскільки залізничні напрямки є сталими і споживачі користуються ними у певному режимному варіанті.

Проте з іншого боку, є достатня кількість недоліків у монополістичній позиції на ринку. По-перше, відсутня мотивація до активної модернізації залізниці, оскільки у споживачів немає альтернативного перевізника. Це може впливати також на те, що велика частка рухомого складу не оновлюється вчасно і переживає процеси морального та фізичного зношення, як було зазначено в попередньому розділі. Також державне монополістичне управління збільшує ризики створення корупційних схем всередині організації, оскільки державні компанії отримують грошові ресурси з бюджету і можуть не хвилюватися, якщо протягом кількох років показуватимуть виключно збитки у своїй фінансових звітностях.

Якщо розширити ринок залізничних перевезень до ринку перевезень пасажирів і вантажів загального, то виявляється можливим виокремити певну кількість конкурентів для АТ «Укрзалізниці».



Рисунок 2.1 – Конкурентне середовище перевезень

Джерело: побудовано автором після аналізу інформації

Отже, можна виокремити три основних конкурентних сфери для залізничного транспорту: морський транспорт, автомобільний транспорт та авіація.

У сучасному українському бізнес-середовищі найбільшим конкурентом для залізничних перевезень є автомобільні. Перевагою автомобільного транспорту є можливість досягнення будь-якої заданої точки, оскільки адаптивність автомобілів до дорожнього покриття є вищою. Автомобільний транспорт також вирізняється своєю часовою гнучкістю, оскільки він не рухається суворо за графіком зазвичай. Залізничний транспорт має більшу вантажопідйомність, проте є залежним від електрозабезпечення колій, а автомобільний транспорт від цього не залежить.

Таблиця 2.8 – Порівняльна таблиця конкурентних переваг перевезень різними видами транспорту.

Критерії	Залізниця	Авіаперевезення	Автомобільний транспорт	Морський транспорт
Швидкість	Помірна швидкість	Дуже висока швидкість	Висока швидкість	Низька швидкість
Доступність	Доступний як фізично, так і фінансово	Недоступний у межах України у воєнний час, дорогий у мирний час	Доступний, відносно дорогий	Недоступний у межах України у воєнний час
Екологічність	Помірний рівень	Помірний рівень	Низький рівень (у випадку бензинових та дизельних двигунів)	Низький рівень
Практичність	Є практичним, проте відносно негнучким, оскільки підв'язаний під графіки	Є практичним у мирний час, оскільки економить велику частку часу	Є практичним, оскільки дозволяє пасажиром самим вибирати гнучкий час поїздки, а також коригувати маршрут та тривалість поїздки.	Непрактичний для пасажирів, оскільки дуже повільний, проте практичний для вантажів, оскільки має дуже велику вантажопідйомність.
Ціна поїздки для пасажирів на дистанцію 500 км (Київ – Харків)	450 – 1100 гривень	Від 2500 гривень	650 – 2200 гривень	Не визначено
Середня ціна перевезення 1 тони вантажу на дистанцію 500 км (Київ – Харків)	Від 629 гривень	Не актуально	Від 2000 гривень	Не визначено

Джерело: побудовано автором на основі інформації з джерел [42,52]

Авіаційний транспорт, у порівнянні з залізничним, є більш вантажопідйомним та швидким способом доставки пасажирів та вантажів з місця посадки до кінцевої точки, проте в українських реаліях наразі є недоступним через закритий повітряний простір країни. Також авіаперевезення є порівняно

дорогими, оскільки літаки та гелікоптери вимагають більших витрат на експлуатацію.

Наостанок морський транспорт є найбільш вантажопідйомним, проте найбільш повільним з усіх конкурентів. Їм також можна доставляти вантажі лише у визначену точку берегової лінії. Наразі він також є частково недоступним для українського споживача через продовження воєнних дій в акваторії Чорного моря і окупацію узбережжя Азовського моря.

Виходячи з описаних характеристик, варто порівняти всі визначені види транспорту з боку споживача. Отже, у наступній таблиці зазначені основні конкурентні переваги кожного виду транспорту, а також деякі ціни на перевезення для пасажирів та вантажів.

Отже, виходячи з таблиці, можна зробити висновок, що основним конкурентом для АТ «Укрзалізниця» є автомобільний транспорт. Проте важливо розуміти, що залізничні перевезення мають низку конкурентних переваг.

По-перше, це є більш екологічним видом транспорту. Враховуючи нинішні світові тенденції, ця перевага є важливою для молодого покоління людей. По-друге, залізничний транспорт рухається, в основному, за розкладом, що дозволяє людям планувати свою подорож та подальші дії.

З аналізу цін на послуги перевезень стає зрозуміло, що залізничний транспорт також є більш вигідним варіантом. Для дослідження була вибрана дистанція Київ – Харків, що складає близько 500 кілометрів. АТ «Укрзалізниця» пропонує споживачам квитки від 450 гривень у другий клас експрес-потягів до 1100 гривень у потяги категорії «Люкс». З іншого боку, коли споживач обирає рухатись автомобільним транспортом, він може заплатити від 650 гривень за найдешевший автобусний квиток до 2200 гривень за поїздку самому на автомобілі із середнім рівнем витрат палива.

Для перевезення вантажів також ціни на залізничний транспорт є більш вигідними. Ціна перевезення 1 тони пшениці з Києва до Харкова становить від 629 гривень з ПДВ. Для цього компанія надає 70-тонний окремий вагон і перевозить вантаж у заданому напрямку. У випадку, якщо клієнт обирає

автомобільний транспорт, середня ціна вантажівки буде від 2000 гривень за тону у такому ж напрямку.

Це доводить, що залізничний транспорт є найбільш практичним в умовах війни. Проте він вимагає руху чітко за розкладом і є не гнучким.

Наступним кроком є аналіз цін на залізничні перевезення на європейському ринку. У наступній таблиці представлені ціни на подорож потягами різних країн Європи. Відстань є співставною з раніше визначеною відстанню між Києвом і Харковом. Всі ціни визначені в Євро за курсом НБУ станом на 24.10.2023, що становить 38.76 гривень за 1 Євро.

Таблиця 2.9 – Порівняння цін на залізничні квитки для 1 пасажера в різних країнах Європи

Країна	Маршрут	Ціна за 1 пасажера, євро
Україна	Київ - Харків	11,61 – 28,4
Польща	Гданськ - Катовіце	23 – 66
Словаччина	Братислава - Кошице	21 – 34
Угорщина	Будапешт - Дебрецен	22 – 31
Румунія	Бухарест – Клуж-Напока	33 – 90
Німеччина	Мюнхен - Берлін	27 – 160
Франція	Париж – Ліон	51 – 144

Джерело: створено автором на основі інформації з джерела [57]

Отже, як можна виявити з таблиці 2.9, ціни на квитки АТ «Укрзалізниця» є одними з найнижчих у Європі. У сусідній Польщі ціна на квиток з Гданська до Катовіце становить від 23 до 66 євро (відстань 520 км). Найнижчими ціни на квитки є у Словаччині та Угорщині. У Словаччині ціна на квиток від Братислави до Кошице, відстань між якими складає понад 400 кілометрів, становить від 21 євро. У той же час в Угорщині квиток з Будапешта до Дебрецена буде коштувати від 22 євро при відстані 250 кілометрів між містами.

Інші ситуація відбувається в Центральній та Західній Європі. Там ціни на квитки є більш дорогими. У Німеччині подорож з Мюнхена до Берліна коштуватиме не менше 27 євро, а між французькими містами Париж і Ліон буде варіюватися від 51 до 144 євро. Наостанок у сусідній Румунії за квиток від Бухареста до міста Клуж-Напока треба заплатити від 33 євро, а відстань

становитиме приблизно 550 кілометрів. Ці факти свідчать про те, що ціни на квитки в Україні є меншими, порівняно є європейськими країнами, проте вони встановлюються, зважаючи на купівельну спроможність населення.

Висновки до розділу 2

Отже, у другому розділі даної роботи була проаналізована діяльність АТ «Укрзалізниця». Була надана повна інформація стосовно діяльності підприємства, проведений техніко-економічний аналіз, зроблений SWOT-аналіз, що базувався на зовнішніх та внутрішніх факторах впливу на компанію, проведений аналіз динаміки витрат за 2021 – 2022 роки. Також було проаналізоване конкурентне середовище компанії, визначені основні конкуренти в Україні, проведена порівняльна характеристика з цими конкурентами, а також були порівняні ціни на залізничні квитки у сусідніх європейських державах.

АТ «Укрзалізниця» це державна компанія, що оперує на ринку залізничних пасажирських та вантажних перевезень. Є державним монополістом, свого сучасного вигляду та правового статусу компанія набула у 2015 році. Протягом 2022 року пережила економічну кризу, спричинену війною на території України.

Техніко-економічний аналіз визначив основні негативні та позитивні тенденції підприємства протягом 2021 – 2022 фінансових років. Компанії вдалося несуттєво підвищити рентабельність активів й капіталу, проте підприємство показало збитки у понад 10 мільярдів гривень. Був істотно скорочений штат компанії, що призвело до підвищення продуктивності праці, проте продуктивність використання основних засобів зазнала незначних негативних змін.

Основними сильними сторонами компанії були визначені: кваліфікована робоча сила, розгалужена мережа сполучень, відносна екологічність та злагоджене управління витратами з боку менеджменту компанії. З іншого боку

слабкими сторонами стали застаріла частина рухомого складу, суттєве скорочення кваліфікованих працівників, втрата частини активів на окупованих територіях та відсутність інновацій для підвищення екологічності рухомого складу компанії.

Можливості компанії пов'язані з європейською інтеграцією України. «Укрзалізниця» може розвивати зовнішньоекономічні зв'язки, будувати нові транспортні коридори та маршрути в Європу, а також модернізувати свої колії до європейського зразка задля полегшення перетину кордону. З іншого боку, загрози підприємства пов'язані в тривалою війною в Україні, яка спричиняє економічну нестабільність. Також є ризик виникнення техногенних та екологічних аварій внаслідок використання зношеного рухомого складу.

Аналіз витрат виявив, що менеджмент скоротив майже всі витрати компанії протягом 2022 року. Найбільше були скорочені витрати на збут, що склали біля 35% від об'ємів 2021 року. Єдиним пунктом витрат, що виріс є інші операційні витрати, що склали 204% від довоєнних обсягів.

Аналіз конкурентного середовища виявив, що на даний час в Україні лише автомобільні перевезення можуть бути непрямим конкурентом залізничним, оскільки морські та повітряні неможливі внаслідок війни. Залізничні перевезення є більш вигідними для споживача та більш надійними, проте сильно залежать від розкладу і не дають такої гнучкості як подорож автомобілем. Вантажні перевезення також виявилися більш дешевими залізницею, ніж автотранспортом.

Наостанок були проаналізовані ціни на залізничні пасажирські перевезення у сусідніх та розвинених країнах Європи. В Україні ціна на квиток для подолання відстані у 500 кілометрів складає понад 11 євро, а в Польщі починається від 23 євро. Найдорожчими виявилися квитки у Франції та Німеччині, де за квиток на співставну відстань треба заплатити 51 євро та 27 євро мінімум відповідно.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

3.1 Визначення пріоритетних напрямків підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрзалізниця»

У попередніх розділах були розглянуті теоретичні основи конкурентного середовища, а також проаналізована економічна діяльність АТ «Укрзалізниця». Було з'ясовано, що компанія отримала збитки у понад 10 мільярдів гривень у 2022 році та чистий прибуток у близько пів мільярди гривень у 2021 році.

Показники рентабельності свідчать про доволі низьку рентабельність підприємства, що свідчить про посередню ефективність використання активів й ресурсів підприємства. Саме тому варто виділяти основні проблеми підприємства. Оскільки, як вже було сказано у розділі 2.2 компанія має значні можливості до глибокої інтеграції з транспортними системами Європейського Союзу, важливо підвищити ефективність діяльності компанії.

Ефективним методом оцінки проблемних напрямків діяльності підприємства є метод експертних оцінок. Суть експертної процедури полягає в тому, що якомога більшій кількості експертів пропонується оцінити значущість кожного з визначених напрямків розвитку фірми шляхом їх розташування у порядку убутання ступеня пріоритетності.

Метод експертних оцінок є доцільним до використання, оскільки є сукупністю думок компетентних осіб. Виходячи з цієї сукупності, можна визначити основні проблеми підприємства та надані ключові практичні рекомендації щодо покращення діяльності компанії, враховуючи поточні умови бізнес-середовища.

Таблиця 3.1 – Визначення основних напрямків розвитку АТ «Укрзалізниця» та їх умовні позначення при проведенні методу експертних оцінок.

Напрямки покращення діяльності компанії (умовні позначення)	Напрямки покращення діяльності компанії (тлумачення)
X ₁	Проведення маркетингової кампанії у соціальних мережах
X ₂	Зниження адміністративних витрат та витрат на оплату праці
X ₃	Поступова модернізація рухомого складу та перехід на більш екологічні вагони
X ₄	Стандартизація розміру колій до європейських визначених стандартів
X ₅	Підвищення матеріального забезпечення працівників компанії

Джерело: створено автором на основі проведеного дослідження

Отже, як можна побачити в таблиці 3.1, було визначено п'ять основних варіантів розвитку компанії, посиляючись на дослідження, проведені у розділі 2 даної роботи. Першим напрямком є проведення активної та широкомасштабної маркетингової кампанії у соціальних мережах задля залучення більшої частини клієнтів. Основою цього методу є донесення до споживачів конкурентних переваг залізничного транспорту та активний заклик до переходу на подорожі залізницею.

Другим методом покращення було запропоновано оптимізувати адміністративні витрати та витрати на оплату праці компанії, оскільки саме витрати компанії створюють великі збитки або відносно невеликі прибутки останніх років. На думку автора, більш ефективний менеджмент витрат сприятиме підвищенню рівня прибутків підприємства та, як наслідок, надходжень до державного бюджету України.

Третій та четвертий запропоновані методи покращення діяльності безпосередньо пов'язані з необхідністю модернізації основних засобів компанії. Рентабельність основних засобів становить менше 1% станом на 2022 рік, що є відносно слабким показником, отже потребує покращення. Пропонується поступово модернізувати рухомий склад компанії, замінюючи морально та

технічно зношені вагони на нові, які можуть бути більш енерго- та екологічно ефективними. Ця дія також може збільшити рівень державних замовлень до заводів-виробників, що, у свою чергу, може забезпечити більше людей працевлаштуванням та збільшити грошовий оборот.

Також у рамках модернізації було запропоновано поступово модернізувати залізничні колії до європейського стандарту ширини, оскільки стратегічне партнерство українських компаній в осяжному майбутньому буде спрямоване на Захід.

Також було запропоновано збільшити матеріальне забезпечення працівників компанії, оскільки, як вже було зазначено раніше, рівень заробітної платні на АТ «Укрзалізниця» залишається нижче за середній. Цей комплекс заходів сприятиме підвищенню репутації підприємства серед працівників і дозволить залучати провідних фахівців до роботи в компанії.

Таблиця 3.2 – Результати опитування експертів

Критерії вибору	Ранги, які присвоєні критеріям вибору експертами						
	1	2	3	4	5	6	7
X ₁	5	5	2	1	5	4	2
X ₂	3	1	1	3	1	5	3
X ₃	2	4	4	5	3	1	5
X ₄	1	3	5	4	2	2	4
X ₅	4	2	3	2	4	3	1

Джерело: створено автором на основі проведених досліджень.

У наведеній вище таблиця 3.2 представлені результати опитування експертів стосовно значущості кожного із запропонованих варіантів покращення діяльності АТ «Укрзалізниця». Як можна побачити, найбільшу прихильність має другий варіант покращення, оскільки ранг 1 є найвищим. Він здобув прихильність трьох експертів в той час як всі інші запропоновані варіанти лише раз ставали найкращими на думку експертів.

У наступній таблиці наведені результати обробки експертних оцінок. Варто зазначити, що експертів заздалегідь було поінформовано про необхідність надання різним варіантам різних рангів, щоб уникати повторення рангів. Саме тому місця і ранги експертних оцінок у таблиці 3.3 збігаються.

Таблиця 3.3 – Результати обробки експертних оцінок.

Критерії вибору	Експерти																					Підсумкова вага	Відхилення суми від середнього значення	Квадрати відхилень
	1			2			3			4			5			6			7					
	ранг	місце	вага	ранг	місце	вага	ранг	місце	вага	ранг	місце	вага	ранг	місце	вага	ранг	місце	вага	ранг	місце	вага			
X ₁	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	31	+10	100
X ₂	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	4	4	4	2	2	2	15	-6	36
X ₃	2	2	2	4	4	4	3	3	3	5	5	5	3	3	3	1	1	1	3	3	3	21	0	0
X ₄	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	15	-6	36
X ₅	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	1	1	1	23	+2	4
Разом	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	105	0	176

Джерело: створено автором на основі проведених досліджень

В розрахунку приймається, що вага місця дорівнює його номеру, але для чинників, які мають однаковий ранг, вага дорівнює середній арифметичній вазі відповідних місць.

Отже, після обробки всіх необхідних експертних оцінок необхідно виявити рівень узгодженості думок експертів. Зазвичай для цього варто використовувати коефіцієнт конкордації, який обчислюється за наступною формулою:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12}m^2(n^3 - n) - \frac{m}{12} \sum_{j=1}^m T_j}, \quad (3.1)$$

де S – сума квадратів відхилень;

m – кількість експертів;

n – кількість чинників;

T_j – показник, що враховує збіг рангів і розраховується за формулою:

$$T_j = \sum_{k=1}^n (t_k^3 - t_k), \quad (3.2)$$

де t_k – число повторень рангу k при ранжируванні чинників j -м експертом.

Отже, використовуючи формули (3.1) та (3.2) можна визначити, що коефіцієнт конкордації становить 0,77, що вважається хорошою узгодженістю думок експертів. З таблиці також можна зробити висновок, що експерти надають великого значення стандартизації ширині колій до європейського зразка задля спрощення перевезень між Європою та Україною.

Також варто зазначити, що станом на поточний момент, думки експертів ще збігаються на тому, що маркетингова кампанія не є основним напрямком розвитку підприємства у найближчий час. Вона може використовуватися виключно як допоміжний засіб залучення клієнтів і не потребує великих видатків з бюджету компанії. Отже, суттєве зниження витрат на збут продукції є виправданим кроком менеджменту компанії в умовах економічної кризи та воєнного стану всередині країни.

Наступним кроком у проведенні методу експертних оцінок є оцінка вірогідності коефіцієнта конкордації, що оцінюється за допомогою критерія Пірсона. Цей критерій є табличним і визначається кількістю ступенів свободи. У випадку нашого дослідження ця кількість становить 4, що на один пункт менше, ніж кількість запропонованих напрямків розвитку компанії.

Розрахункове значення критерія Пірсона визначається за формулою:

$$\chi^2_{\text{розр}} = \frac{S}{\frac{1}{12} \cdot m \cdot n \cdot (n+1) - \frac{1}{(n-1)} \cdot \frac{1}{12} \cdot \sum_{j=1}^m T_j} \quad (3.3)$$

Всі умовні позначення, використані у формулі, є ідентичними до позначень у попередніх формулах, тому не потребують додаткового пояснення. Отже, відповідно до формули (3.3), розрахункове значення вірогідності коефіцієнта конкордації становить 21,67. Це значення перевищує табличне, що складає 13,28.

Це означає, що думки експертів мають певну узгодженість і можуть бути прийняті для узгодження напрямків покращення діяльності АТ «Укрзалізниця». Заключним кроком у методі експертних оцінок є побудова діаграми. Для вилучення найбільш пріоритетних напрямків розвитку підприємства будується діаграма впливу чинників. Ця діаграма будується по стовпцю «Підсумкова вага» таблиці 3.3.

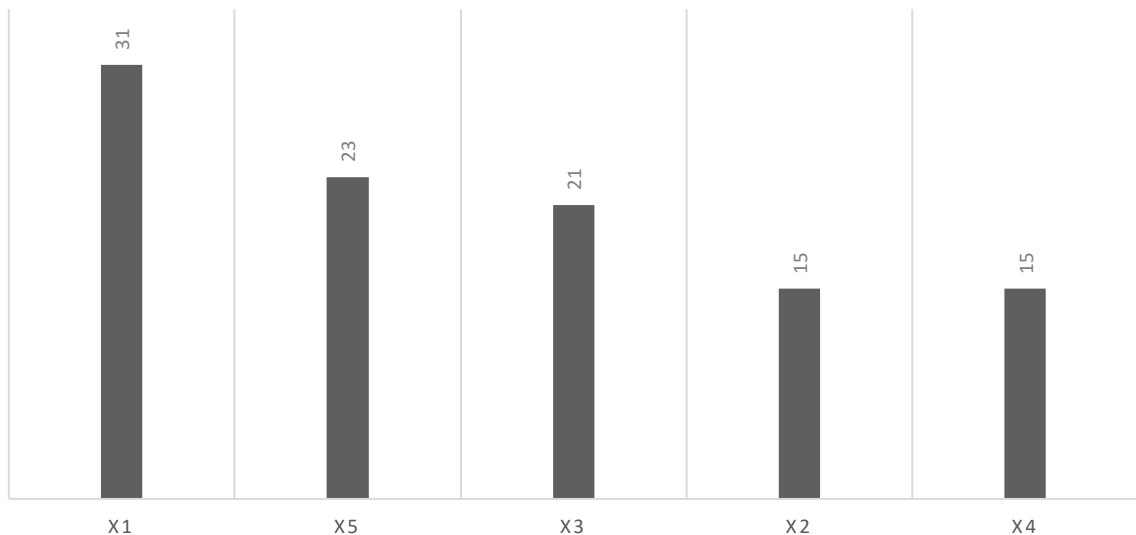


Рисунок 3.1 – Діаграма убивання пріоритетності шляхів підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрзалізниця»

Джерело: створено автором на основі попередніх досліджень.

Отже, як можна побачити з рисунку 3.1, найбільш перспективними напрямками розвитку компанії на думку експертів є оптимізація адміністративних та витрат на оплату праці, а також стандартизації ширини колій з Європейським союзом.

Оскільки ці два напрямки набрали найменшу кількість пунктів підсумкової ваги, це свідчить про високе місце, яку надали експерти цим конкретним

напрямам. Далі необхідно надати конкретні практичні рекомендації та стадії їх імплементації у виробництво АТ «Укрзалізниця».

3.2 Визначення етапів впровадження шляхів підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрзалізниця»

Отже, у попередньому розділі були виділені основні напрямки розвитку АТ «Укрзалізниця». Один з напрямків передбачав маркетингову активність, два були зведені до модернізаційних процесів, один зумовлював оптимізацію витрат, а останній спирався на підвищення матеріальної забезпеченості працівників підприємства.

На колективну думку семи експертів, варто виділити два напрямки розвитку АТ «Укрзалізниця»: оптимізація адміністративних і витрат на оплату праці та модернізація колій компанії за європейським стандартом для спрощення транспортних розв'язок з сусідніми країнами Європейського союзу.

Отже, ці два напрямки будуть використані для підвищення конкурентоспроможності та конкурентної позиції підприємства, а також мають на меті покращення фінансового стану компанії. Для того, щоб коректно спланувати можливості впровадження цих двох інструментів, варто розробити діаграму PERT.

Діаграма техніки оцінювання програми (PERT) — це графічне представлення шкали часу проекту, яке відображає всі окремі завдання, необхідні для завершення проекту. Простіше кажучи, діаграма PERT — це інструмент керування проектом, який дозволяє користувачам намітити часову шкалу проекту та деталізувати окремі завдання. Це означає, що діаграма PERT дозволяє користувачам передавати інструкції щодо проекту та встановлювати графіки та часові рамки для проектів, серед іншого. [35].

Задля успішної побудови даної діаграми для початку необхідно визначити основні етапи впровадження.

Таблиця 3.4 – Етапи виконання завдань згідно діаграми PERT.

Назва завдання	Індекс
Підготовка плану покращення діяльності	A
Затвердження плану на рівні найвищого керівництва	B
Створення державного замовлення на виготовлення нових колій	C
Проведення тендеру	D
Виготовлення нових колій	E
Поступова заміна колій у регіонах	F
Визначення основних статей зменшення адміністративних витрат	G
Визначення можливих статей зменшення витрат на оплату праці	H
Впровадження тактики оптимізації витрат	I
Оцінка отриманих результатів у фінансовій та технічній площині	J
Підготовка звіту з описом всіх отриманих результатів протягом фінансового року 2024	K

Джерело: створено автором на основі інформації з попередніх досліджень.

Отже, було виділено одинадцять основних завдань задля успішної реалізації поставлених завдань. Спочатку можна виокремити два підготовчих завдання, а саме створення плану покращення діяльності та його узгодження на рівні найвищого керівництва компанії.

Одним з етапів створення плану можна вважати написання даної роботи, метою якої є надання практичних рекомендацій з підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрзалізниця». Узгодження кінцевого варіанту плану передбачає дозвіл Наглядової ради, яка має опрацювати наданий їй документ.

Далі діаграми розділяється на два шляхи: шлях оптимізації витрат і шлях модернізації колій. Шлях модернізації колій передбачає чотири завдання:

– створення державного замовлення на виготовлення нових колій, що має на меті установлення чіткої кількості колій, які мають бути виготовлені, терміни

та умови оплати державою свого замовлення. Важливо детально розробити економічну складову завдання перед виставлення на тендер;

- проведення державного тендеру з використанням електронної системи проведення державних тендерів Prozzoro;

- виготовлення колій компанією-підрядником, яка стане переможцем державного тендеру. Процес може бути тривалим або відносно швидким в залежності від умов контракту з боку держави та обсягів замовлення;

- поступове заміщення старих колій новими. Процес також може бути найбільш тривалим через різні ускладнюючі фактори, а саме погодні умови, політичні, економічні та соціальні.

Другим шляхом є шлях оптимізації витрат. Менеджмент компанії має провести детальний аналіз статей адміністративних та матеріальних витрат. Після цього мають бути визначені основні статті, які можуть бути знижені. Оскільки компанія у 2022 році суттєво скоротила рівень своїх витрат, можна вважати, що менеджмент вже використовував дану практику. Серед адміністративних витрат можна знизити виплати топ-менеджменту компанії, а також скоротити чисельність трудових ресурсів на 3%. Під скорочення можуть потрапити адміністративні службовці, оскільки їх ефективність є сумнівною, порівняно з технічними працівниками компанії.

Також варто проаналізувати матеріальні витрати та амортизацію. Зазвичай високий рівень амортизації можна пов'язати з застарілими основними засобами компанії, які також потребують оновлення. Тільки після ретельного аналізу та визначення слабких місць варто впроваджувати тактику оптимізації витрат. На думку автора, вона може полягати у зниженні адміністративних витрат на 3% та скорочення чисельності адміністративних службовців компанії на 7%.

Після цього компанія має провести оцінку отриманих результатів, використовуючи кількісні та якісні інструменти, такі як: статистичний аналіз, опитування працівників, складання проміжних звітностей та оцінка основних техніко-економічних показників. Наостанок компанія в особі відповідальних осіб має підготувати фінансову звітність з покращеними фінансовими результатами.

На рисунку 3.2 надано порядок виконання завдань задля реалізації запропонованого проекту.

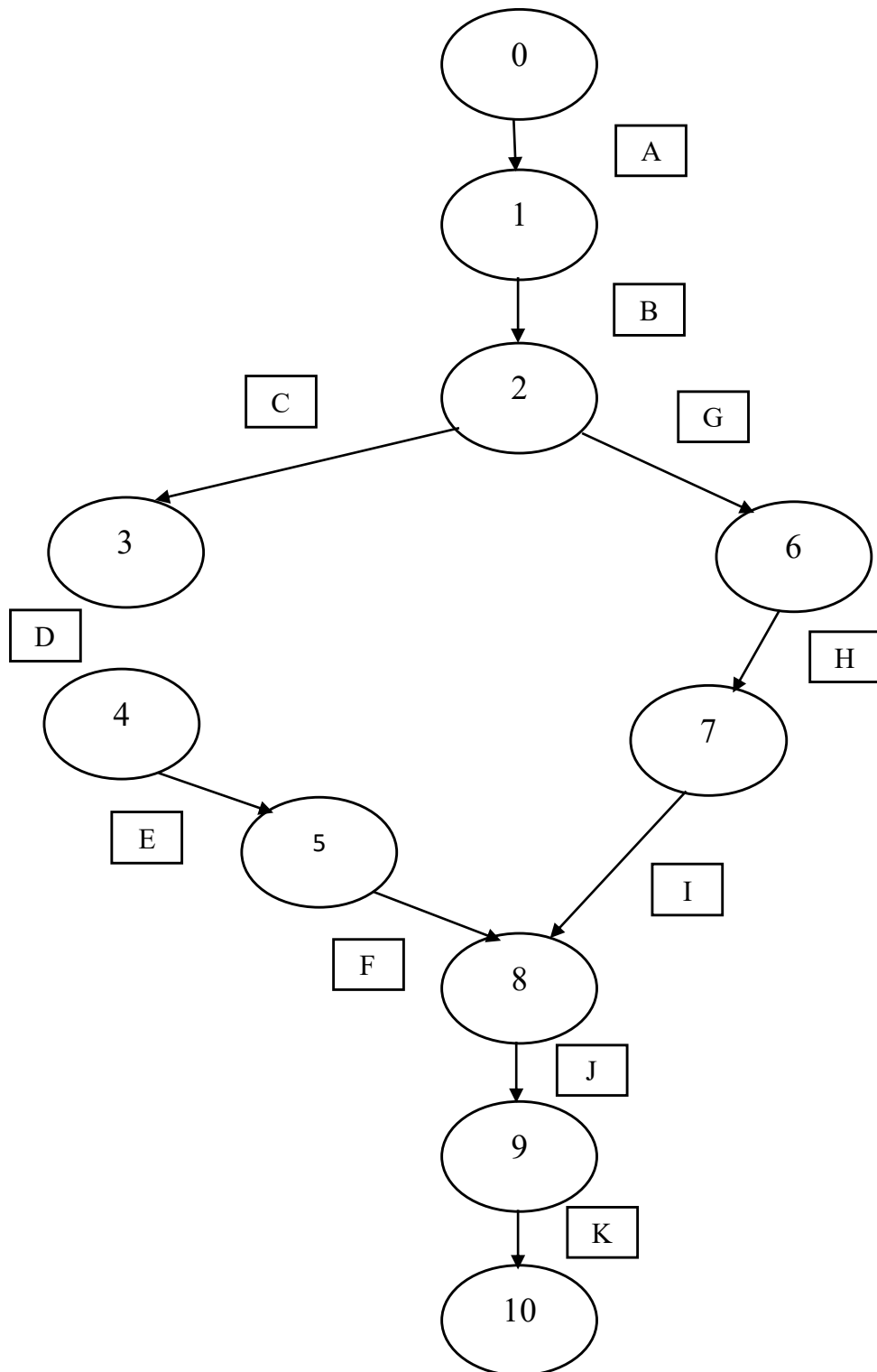


Рисунок 3.2 – Діаграма PERT для підвищення конкурентоспроможності
АТ «Укрзалізниця»

Джерело: створено автором на основі досліджень.

Кожне завдання має свій власний індекс, позначений літерою латинського алфавіту. Співвідношення індексів до завдань можна спостерігати у таблиці 3.4. Варто відзначити важливість подій під номерами 2,8 і 10 для цієї схеми.

Подія 2 означає закінчення підготовчого теоретичного етапу до імплементації плану, подія 8 свідчить про закінчення практичної реалізації плану у межах запланованих завдань, а подія 10 означає написання підсумкового звіту та надання фінансової звітності компанії з покращеними результатами. Ці події можна вважати ключовими точками для АТ «Укрзалізниця» у процесі виконання плану.

Таблиця 3.5 – Часова характеристика завдань діаграми PERT

Числовий індекс (i-j)	Назва завдання	Індекс	Тривалість, дні			
			Оптимістичний (О)	Найбільш імовірний (НІ)	Песимістичний (П)	Очікуваний = $(O+P+4HI)/6$
0-1	Підготовка плану покращення конкурентоспроможності	A	30	45	60	45
1-2	Затвердження плану на рівні найвищого керівництва компанії	B	14	20	30	21
2-3	Створення державного замовлення на виготовлення нових колій	C	5	10	15	10
3-4	Проведення тендеру	D	30	60	90	60
4-5	Виготовлення нових колій	E	180	240	360	250
5-8	Поступова заміна колій у регіонах	F	360	540	720	540
2-6	Визначення основних статей зменшення адміністративних витрат	G	10	20	30	20
6-7	Визначення можливих статей зменшення витрат на оплату праці	H	10	20	30	20
7-8	Впровадження тактики оптимізації витрат	I	20	30	2	24
8-9	Оцінка отриманих результатів у фінансовій та технічній площині	J	30	45	60	45
9-10	Підготовка звіту з описом всіх отриманих результатів протягом фінансового року 2024-2025	K	20	30	40	30

Джерело: створено автором на основі проведеного дослідження

Отже, кожне із завдань має свою тривалість. Найбільш тривалим буде вважатися поступова заміна колій. У даному випадку був узятий дворічний

термін для оцінки результатів та ухвалення подальших рішень. У наступній таблиці представлена часова характеристика кожного завдання із зазначенням оптимістичного, песимістичного та найбільш імовірного сценаріїв тривалості виконання.

Також у таблиці підрахована очікувана тривалість кожного завдання. Найбільш тривалими є завдання з виготовлення колій та поступова їх заміна. Найменш тривалим є створення державного замовлення для тендеру.

Наступним кроком є визначення найбільш раннього та найбільш пізнього часу виконання завдань. Задля цього була побудована матриця, яка наведена у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Матриця часових параметрів подій діаграми PERT

i	j									9	10	Найпізніший час
	0	1	2	3	4	5	6	7	8			
0	0	45										0
1			21									45
2				10			20					66
3					60							76
4						250						136
5									540			386
6								20				882
7									24			902
8										45		926
9											30	971
10												1001
Найкоротший час	0	45	66	76	136	386	86	106	926	971	1001	

Джерело: створено автором на основі проведеного дослідження

Отже, виходячи з підсумкової матриці можна зробити висновок, що для повноцінного впровадження запропонованих заходів може знадобитися більше 1000 днів, що означає майже 3-річний проект. Важливо зазначити, що при виконанні виключно тактики оптимізації витрат цей час можна скоротити до одного року для оцінки результатів, бо запропоновані методи оптимізації витрат є швидкими, порівняно з виробничим процесом стандартних колій ЄС.

Тривалість критичного шляху 1001 день. Критичний шлях: 0-1-2-3-4-5-8-9-10.

Отже, діаграма PERT може бути ефективно використана для планування та впровадження механізмів оптимізації витрат та стандартизації колій під європейські перевезення. Проте також варто кількісно оцінити наслідки впровадження тактики оптимізації адміністративних витрат, а також скорочення штату адміністративних службовців. Оцінити економічний ефект від модернізації колій доволі важко, оскільки неможливо оцінити обсяги державного замовлення та основні залізничні напрямки, які можуть підлягати модернізації.

3.3 Оцінка ефективності оптимізації витрат для покращення конкурентоспроможності АТ «Укрзалізниця»

Запропоновані у роботі заходи дозволять підвищити конкурентоспроможність АТ «Укрзалізниця» за рахунок оптимізації витрат, а також модернізації частини залізничного покриття, що у свою чергу спростить залізничну комунікацію між Україною та країнами Європейського союзу. Ці заходи є актуальними на сьогоднішній день, оскільки держава тримає курс на поглиблення співпраці з Європейським союзом, а ще більше зусиль покладається на встановлення міцних зв'язків з країнами-сусідами: Республікою Польщею, Словацькою Республікою, Республікою Молдова та Республікою Румунія.

Єдиною країною за західному кордоні, з якою виникають складнощі політичного діалогу залишається Республіка Угорщина.

Запропоновані заходи дозволять зміцнити конкурентну та фінансову позицію компанії, займаючи частину ринку, що припадає на вантажні перевезення автомобільним транспортом.

Наступні розрахунки автор буде проводити на основі фінансової звітності компанії за 2022 рік. Основною проблемою даного звітного періоду є чистий збиток компанії у розмірі понад 10,5 мільярдів гривень. Отже, основною задачею

зниження адміністративних витрат та витрат на оплату праці є зменшення чистого збитку підприємства у поточному періоді.

Таблиця 3.7 – Запропоновані заходи з оптимізації витрат АТ «Укрзалізниця»

Запропонований захід	Відсотковий показник зниження
Зниження адміністративних витрат	На 7%
Зменшення чисельності трудових ресурсів (за рахунок скорочення штату адміністративних службовців)	На 3%

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

Варто також відзначити, що основною причиною великого чистого збитку АТ «Укрзалізниця» є втрата власних активів внаслідок воєнного вторгнення російської федерації на територію України та окупації частини української території.

Від впровадження першого заходу, а саме зниження адміністративних витрат, на думку автора, економічний ефект можна розрахувати таким чином:

$$AB_{\Pi} = AB_3 \times 0,93, \quad (3.4)$$

де AB_{Π} – це запланований обсяг адміністративних витрат, тис. грн.

AB_3 – це обсяг адміністративних витрат у звітному періоді, тис. грн.

0,93 – ваговий коефіцієнт при зниженні адміністративних витрат на 7%.

Варто визначити запланований обсяг адміністративних витрат в результаті зниження їх на 7%:

$$AB_{\Pi} = 241375 \times 0,93 = 224478,75 \text{ тис. грн}$$

Отже, від впровадження першого заходу компанія може зменшити загальний обсяг витрат на 16,9 мільйонів гривень.

Другим запропонованим заходом є зменшення чисельності трудових ресурсів шляхом скорочення адміністративного штату АТ «Укрзалізниця». Запропонований метод передбачає скорочення на 3%. Припустимо, що витрати на оплату праці знизяться також на 3%. У такому випадку економічний ефект зміни витрат на оплату праці можна розрахувати за формулою:

(3.5)

$$ВП_{\Pi} = ВП_3 \times 0,97$$

де $ВП_{\Pi}$ – це запланований обсяг витрат на оплату праці, тис. грн.

$ВП_3$ – це обсяг витрат на оплату праці у звітному періоді, тис. грн.

0,97 – ваговий коефіцієнт при зниженні витрат на оплату праці на 3%.

Варто визначити запланований обсяг витрат на оплату праці в результаті зниження їх на 3%:

$$ВП_{\Pi} = 33239220 \times 0,97 = 32242043,4$$

Отже, від впровадження другого заходу компанія може зменшити загальний обсяг витрат на 997,18 мільйонів гривень.

Отже, сукупний економічний ефект від впровадження двох заходів з оптимізації витрат можна визначити на формулою:

$$\Delta П = \Delta АВ + \Delta ВП, \quad 6)$$

де $\Delta П$ – це зміна чистого прибутку (збитку), тис. грн.

$\Delta АВ$ – це економічний ефект від зміни обсягу адміністративних витрат, тис. грн.

$\Delta ВП$ – це економічний ефект від зміни обсягу витрат на оплату праці, тис. грн.

Варто визначити загальний сукупний ефект від впровадження запропонованих заходів:

$$\Delta П = 16896,25 + 997176,6 = 1014072,85$$

Отже, сукупний економічний ефект на чистий прибуток компанії складатиме понад 1 мільярд гривень. Це свідчить про те, що при запровадженні заходів з оптимізації витрат на АТ «Укрзалізниця» можна досягти зниження чистого збитку на майже 10%. Це доводить відносну ефективність запропонованих заходів оптимізації витрат задля покращення конкурентної позиції підприємства.

Варто додати, що у випадку ефективного менеджменту підприємство може отримати чистий прибуток вже у 2023 році, що дозволить підвищити рентабельність. Також компанія може зберігати ціни на рівні 2022 року або підвищувати їх несуттєво, що може позитивно вплинути на репутацію АТ «Укрзалізниця» та мати гарну тенденцію до підвищення позитивного сприйняття бренду УЗ.

Висновки до розділу 3

Отже, протягом третього розділу були розглянуті методи покращення конкурентоспроможності АТ «Укрзалізниця». Експертам було запропоновано оцінити наступні методи: проведення маркетингової кампанії у соціальних мережах, зниження адміністративних витрат та оптимізація витрат на оплату праці, поступова модернізація рухомого складу та перехід на більш екологічний тип вагонів, стандартизація ширини колій до європейських визначених стандартів та підвищення матеріального забезпечення працівників компанії.

Методом експертних оцінок було визначено 2 найбільш пріоритетних напрямки розвитку АТ «Укрзалізниця», а саме: стандартизація колій та оптимізація витрат підприємства. Було визначено, що експертним оцінкам можна довіряти, їх розбіжності буди перевірені за критерієм Пірсона.

Найбільшу прихильність отримав напрям оптимізації витрат підприємства, але також високі бали були у методу стандартизації колій згідно європейських стандартів.

У наступному розділі була запропонована діаграма PERT. Вона мала розбіжність всередині на два шляхи, використовуючи обидві вищезапропоновані напрямки. За допомогою діаграма PERT було визначено, що запровадження всіх заходів займе приблизно 1000 днів.

У випадку запровадження виключно стратегії оптимізації витрат, компанія зможе оцінити отриманий результат вже у наступному звітному періоді, тобто термін впровадження скоротиться майже на 65%. Це пов'язано з технологічною складністю впровадження заходів виробництва й заміни колій за стандартами Європейського союзу.

У третьому розділі було запропоновано оцінити економічну ефективність запропонованих методів оптимізації витрат. Автор запропонував зменшити адміністративні витрати на 7%, а витрати на оплату праці знизити на 3%. Другого заходу можна досягти шляхом скорочення штату адміністративних службовців компанії.

Обидві заходи мали позитивний економічний ефект, а саме зниження чистого збитку 2022 року на 16,9 та 997,18 мільйонів гривень. Сукупний економічний ефект склав понад 1-мільярдне зменшення чистого збитку. Враховуючи, що АТ «Укрзалізниця» прогнозує прибуток протягом 2023 року, заходи можна вважати вдалимими.

Прийняті заходи можуть сприяти підвищенню фінансової стабільності підприємства, а також мати позитивну тенденцію до сприйняття бренду української залізниці. Таким чином компанія може покращувати свої конкурентні позиції та абсорбувати більше долю ринку вантажний і пасажирських перевезень.

ВИСНОВКИ

Отже, під час написання кваліфікаційної роботи було виконано всі поставлені завдання, визначені у вступі до даної роботи.

Було досліджено морфологію та сутність понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність», в результаті чого відзначено, що конкуренція – це форма соціальних відносин між суб'єктами господарювання, спрямована на досягнення однакової кінцевої мети за умов обмеженої пропозиції, результатом якої є досягнення поставленої мети на рівні, вищому за опонентів.

Автором було досліджено 4 види ринкових середовищ та особливості їх впливу на функціонування бізнесу. Були розглянуті наступні види ринкових середовищ: монополія, олігополія, монополістична конкуренція та досконала конкуренція.

Була розглянута класифікація витрат підприємства за фінансово-економічним критерієм, визначені основні види витрат та їх структура у фінансових звітностях підприємств.

Автором були детально розглянуті основні методи підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вони були поділені на дві групи: управління ресурсами підприємства та новаторська діяльність.

Надано загальна характеристика досліджуваного підприємства АТ «Укрзалізниця» та проаналізовано поточне становище компанії на ринку перевезень.

У ході кваліфікаційної роботи був проведений техніко-економічний аналіз, що визначив тенденції в основних показниках рентабельності, управління ресурсами та основними засобами компанії. Базовим вважався 2022 рік, попереднім був визначений 2021 рік.

Автором був проведений SWOT-аналіз, що визначив сильні та слабкі сторони підприємства, враховуючи політичну та економічну ситуацію в Україні. У результаті отримано, що на даний час компанія має великі економічні

проблеми, пов'язані з наслідками повномасштабного вторгнення РФ на територію України. Проте АТ «Укрзалізниця» має можливості для розвитку зовнішньоекономічних та транспортних зв'язків з Європою, які може використовувати також для модернізації власного рухомого складу та основних засобів.

Також були встановлені основні тенденції витрат підприємства. Був проведений детальний аналіз змін в структурі витрат протягом 2022 року, спричинений війною та втратою значної частини основних засобів.

В результаті, автором був запропонований ряд заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Ці заходи включали в себе скорочення адміністративних витрат та витрат на оплату праці в АТ «Укрзалізниця». Для оцінки ефективності запропонованих заходів, був визначений загальний економічний ефект від впровадження. Він оцінюється в зниженні витрат на понад 10 мільйонів гривень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажнюк М.О., Передрій О.С. : Основи економічної теорії : навч. Посібник. : Вільне видання, 285 с.
2. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : учебный курс / И. А. Бланк. – Изд. 2-е перераб. и доп.. – К. : Ника-Центр: Эльга, 2011. – 656 с.
3. Брігхем Е. Ф. Основи фінансового менеджменту : пер. з англ. / Е. Ф. Брігхем; ДНУ ім.Т.Г.Шевченка. – К.: ВАЗАКО: Молодь, 2009. – 1000 с.
4. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: Підручник. – К.: КНЕУ, 1998. – 268 с.
5. Сасенко М.Г. Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
6. Сахаров В.Є. Малий та середній бізнес. – К.: ВНЗ “Національна академія управління”, 2003. – 368 с.
7. Свідерський Є.І. Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2004. — 233 с.
8. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку (дослідження підприємницького прибутку, капіталу, кредиту, відсотку й циклу кон’юнктури).- К.: Прогрес, 1982 . – 436 с.
9. Бочко В.О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства : Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції докторантів, молодих учених та студентів – Харків 17 травня 2019.
- 10.Ведмідь І.С. Дослідження сильних та слабких сторін, загроз та можливостей вантажний перевезень залізничного транспорту при застосуванні матриці SWOT-аналізу // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. №49. 2015. С. 54-58.
11. Денисенко Д.Є. Сутність та види конкуренції у дослідженнях вітчизняних і зарубіжних вчених // *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. №3. С. 58-60.

12. Келічаний А.В. Еволюція конкуренції: від зародження поняття до сучасних особливостей // *Вісник Інституту регіональних досліджень*. 2015. №5 (115). С. 59-63.
13. Коба О.В., Миронова Ю.Ю. Витрати підприємства та їх класифікація для потреб управління й економічного аналізу // *Причорноморські економічні студії*. 2016. №4. С. 99-103.
14. Кудлак В.Я., Мессарош А.В. Сутність та структура витрат підприємства : Матеріали VI міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів. Актуальні задачі сучасних технологій – Тернопіль 16-17 листопада 2017.
15. Овчиннікова О.В. Системний стратегічний аналіз залізничного транспорту в умовах обмеженості ресурсів // *Економіка та управління національним господарством*. 2019. №41. С. 69-72.
16. Омельченко О.С. Напрями оптимізації витрат в системі управління // *Ефективна економіка*. 2016. №4.
17. Павлюк Т.І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці // *Економіка і суспільство*. 2016. №6. С. 8-13.
18. Славута О. І. Конспект лекцій з дисципліни «Управління витратами» (для студентів 4 курсу всіх форм навчання напряму підготовки 6.030504 Економіка підприємства) / О. І. Славута; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова , 2015. – 38 с.
19. Ткаченко А.М. Основні підходи до класифікації виробничих витрат підприємства // *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2010. №41. С. 234-241.
20. Шишковський С.В., Одінцова О.О. Сучасні методи підвищення конкурентоспроможності підприємств // *Економіка та суспільство*. 2022. №44.
21. Adam Smith An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. A. Strachan and T. Cadell. 1791. 465 p.
22. Biesanz, Biesanz, and Biesanz, Los Costarricences. San Jose: Editorial Universidad Estatal a Distancia, 1979. 590 p.

23. Capital Expenditures (CapEx): Definition, Formula and Examples // Financial Ratios. URL:
[https://www.investopedia.com/terms/c/capitalexpenditure.asp#:~:text=Capital%20expenditures%20\(CapEx\)%20are%20funds,or%20investments%20by%20a%20company](https://www.investopedia.com/terms/c/capitalexpenditure.asp#:~:text=Capital%20expenditures%20(CapEx)%20are%20funds,or%20investments%20by%20a%20company)
24. Chapter 5. Monopolistic Competition and Oligopoly // Center for the Advancement of Digital Scholarship. URL:
https://kstatelibraries.pressbooks.pub/economicsoffoodandag/chapter/__unknown__-5/
25. Competitive Advantage Definition With Types and Examples // Business Essentials. URL:
https://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp#:~:text=Competitive%20advantage%20refers%20to%20factors,compared%20to%20its%20market%20rivals
26. Cost of Labor (aka Labour Costs): what It Is, Why It Matters // Corporate Finance Basics. URL : <https://www.investopedia.com/terms/c/cost-of-labor.asp>
27. Expense: Definition, Types and how Expenses Are Recorded // Business Essentials. URL : <https://www.investopedia.com/terms/e/expense.asp>
28. Frank H. Knight Risk, Uncertainty and Profit. C : The Aiberside Press Cambridge, 1921. 388 p.
29. Material Cost Definition. // Glossary. URL :
<https://oboloo.com/glossary/material-cost/#:~:text=Material%20Cost%20Definition,labor%20cost%20or%20overhead%20costs>
30. Monopolistic Competition, Oligopoly, and Monopoly // Libraries. URL :
<https://open.lib.umn.edu/exploringbusiness/chapter/1-5-monopolistic-competition-oligopoly-and-monopoly-2/>
31. Non-Price Competition // EconomicsHelp. URL:
<https://www.economicshelp.org/blog/145423/economics/non-price-competition/>

32. Paul B. Horton , Chester L. Hunt. Sociology : McGraw-Hill, 1984. 635 p.
33. Porter`s Five Forces – The Framework Explained // Core Strategy Tools. URL:
<https://www.mindtools.com/at7k8my/porter-s-five-forces>
34. Porter`s 5 Forces Explained and How to Use the Model // Fundamental Analysis. URL : <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>
35. Program Evaluation Review Technique (PERT) Chart Explained / Small Business. URL : <https://www.investopedia.com/terms/p/pert-chart.asp>
36. Receivables Turnover Ratio Defined: Formula, Importance, Examples, Limitations // Financial Ratios. URL:
<https://www.investopedia.com/terms/r/receivableturnoverratio.asp>
37. Return on Assets (ROA): Formula and “Good” ROA Defined // Financial Ratios. URL : <https://www.investopedia.com/terms/r/returnonassets.asp>
38. Sutherland, R. L., Woodward, J. L., and Maxwell, M. A. **1961**. Introductory sociology. Lippincott Company. Tacq, J. 2011. Causality in qualitative and quantitative research. Quality & Quantity, 45,263–91.
39. SWOT analysis (strengths, weaknesses, opportunities, threats analysis) // CIO strategy. URL : <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/SWOT-analysis-strengths-weaknesses-opportunities-and-threats-analysis#:~:text=SWOT%20analysis%20is%20a%20framework,or%20establishing%20a%20business%20strategy>
40. What is price Competition? // Internet marketing 101. URL :
<https://sendpulse.com/support/glossary/price-competition#:~:text=Price%20competition%20is%20a%20strategy,the%20price%20points%20can%20differ>
41. 5 сил Портера // Маркетинг. URL:
<https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/5-sil-portera>
42. Вантажоперевезення та переїзди під ключ // Грузоперевоз. URL:
https://gruzo-perevoz.com/?gclid=CjwKCAjw1t2pBhAFEiwA_-A-NPXu4rifocPkEuFN-_ad4AI2kqy_L3L9MRrvkB2ALuu342CqZjX2rxoCv20QAvD_BwE

43. В «Укрзалізниці» пояснили, чому з України відправляється так мало рейсів до Європи // Транспорт. URL: <https://www.unian.ua/economics/transport/chomu-ukrajinski-pojizdi-ridko-jizdyat-po-yevropi-stala-vidoma-prichina-12326241.html>
44. Залізничні квитки по Польщі та Європі // EuroPodorozh. URL: <https://www.europodorozh.com.ua/>
45. Залізниця у часи війни: як перейти від поїздки з муками до подорожей з комфортом // Транспорт. URL: <https://www.unian.ua/economics/transport/zaliznyca-u-chasi-viyni-yak-pereyti-vid-pojizdki-z-mukami-do-podorozhey-z-komfortom-12094302.html>
46. ЗП і соціальний пакет // Новини. URL: <https://portal.uz.gov.ua/category/news/zp-i-soczialnij-paket>
47. Класифікація витрат // Фінансовий та управлінських облік за національними стандартами. URL: https://pidru4niki.com/1406121142809/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/klasifikatsiya_vitrat
48. Коефіцієнт оборотності активів // Словник економічних показників. URL : <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/288-oborotnist-aktiviv>
49. Конкурентна перевага: як створити та в чому необхідність // Маркетинг. URL: <https://fractus.com.ua/uk/blog/konkurentna-perevaga-yak-stvoriti-ta-v-chomu-neobhidnist/>
50. Конкуренція як категорія ринкової економіки. Сутність конкуренції // Освіта ЮА. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_theory/21842/
51. Поточні та капітальні витрати: в чому різниця? // Блог Гурчунової Єлизавети. URL: <https://aboutmarketing.info/biznes/potochni-ta-kapitalni-vytraty-v-chomu-riznytsya/>
52. Презентація «Конкуренція» // Економіка. URL : <https://naurok.com.ua/urok--prezentaciya-konkurenciya-131660.html>
53. Розрахунок вартості // Електронний документообіг. URL: https://uz.gov.ua/cargo_transportation/electronic_transportation/cost/

54. Статистичні дані про Українські залізниці // Залізничний транспорт. URL: <https://mtu.gov.ua/content/statistichni-dani-pro-ukrainski-zalznici.html>
55. Три доводи на користь конкуренції // Блог Богдана Данилишина. URL: https://lb.ua/blog/bogdan_danylysyn/392288_tri_dovoda_polzu_konkurentsii.html
56. Укрзалізниця // Фінансові звітності 2021. URL: https://clarity-project.info/edr/40075815/finances?current_year=2021
57. Укрзалізниця // Фінансові звітності 2022. URL: https://clarity-project.info/edr/40075815/finances?current_year=2022
58. Цены на билеты в странах Европы. URL: <https://schedules.czech-transport.com/ru>
59. Чисельність працівників УЗ // Автор Rail Insider. URL: <https://www.railinsider.com.ua/chyselnist-pracziivnykiv-uz-skorotylasya-do-191-tys/>
60. Що таке конкуренція // СмарТендер. URL: <https://smarttender.biz/terminy/view/konkurenciya/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1 – Консолідований баланс АТ «Укрзалізниця» за 2021 рік

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000	45 829 803.00	45 872 699.00
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	46 115 007.00	46 207 953.00
накопичена амортизація	1002	285 204.00	335 254.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 219 396.00	7 197 110.00
Основні засоби	1010	177 051 559.00	177 571 162.00
первісна вартість	1011	477 262 964.00	489 704 344.00
знос	1012	300 211 405.00	312 133 182.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	729 058.00	856 191.00
інші фінансові інвестиції	1035	379 141.00	407 215.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	10 709.00	8 634.00
Відстрочені податкові активи	1045	187 901.00	284 238.00
Інші необоротні активи	1090	13 884 517.00	13 885 620.00
Усього за розділом I	1095	245 292 084.00	246 082 869.00
II. Оборотні активи	1100	8 230 602.00	9 283 111.00
Запаси			
Виробничі запаси	1101	7 805 867.00	8 797 627.00
Незавершене виробництво	1102	115 474.00	136 843.00
Готова продукція	1103	302 049.00	342 251.00
Товари	1104	7 212.00	6 390.00
Поточні біологічні активи	1110	33.00	69.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	216 193.00	332 530.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	231 268.00	462 607.00
з бюджетом	1135	237 283.00	188 026.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	100 834.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	261 977.00	257 039.00

Продовження таблиці А1

Гроші та їх еквіваленти	1165	2 340 987.00	2 264 048.00
Готівка	1166	210.00	405.00
Рахунки в банках	1167	2 325 894.00	2 237 158.00
Витрати майбутніх періодів	1170	10 767.00	10 300.00
Інші оборотні активи	1190	244 582.00	274 699.00
Усього за розділом II	1195	11 773 692.00	13 072 429.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	96 162.00	217 978.00
Баланс	1300	257 161 938.00	259 373 276.00

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	229 879 115.00	229 879 115.00
Додатковий капітал	1410	18 891 599.00	18 901 640.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-49 171 477.00	-49 413 499.00
Усього за розділом I	1495	199 599 237.00	199 367 256.00
Довгострокові кредити банків	1510	1 508 426.00	1 666 630.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	23 587 699.00	31 443 691.00
Довгострокові забезпечення	1520	3 479 048.00	3 590 326.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	3 479 048.00	3 590 326.00
Цільове фінансування	1525	35 113.00	91 369.00
Усього за розділом II	1595	28 610 286.00	36 792 016.00

Продовження таблиці А1

III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	1 120 000.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	14 311 134.00	5 175 727.00
товари, роботи, послуги	1615	3 732 018.00	5 948 282.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 014 617.00	760 698.00
розрахунками зі страхування	1625	410 044.00	41 665.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 619 984.00	284 181.00
за одержаними авансами	1635	1 661 332.00	3 304 528.00
за розрахунками з учасниками	1640	749 205.00	128 318.00
Поточні забезпечення	1660	2 641 040.00	3 050 214.00
Доходи майбутніх періодів	1665	22 600.00	86 917.00
Інші поточні зобов'язання	1690	2 790 441.00	3 313 474.00
Усього за розділом III	1695	28 952 415.00	23 214 004.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	257 161 938.00	259 373 276.00

Таблиця А2 – Консолідований баланс АТ «Укрзалізниця» за 2022 рік

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000	45 872 699.00	45 239 477.00
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	46 207 953.00	46 317 390.00
накопичена амортизація	1002	335 254.00	1 077 913.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 197 110.00	8 022 929.00
Основні засоби	1010	177 571 162.00	163 571 049.00
первісна вартість	1011	489 704 344.00	502 129 140.00
знос	1012	312 133 182.00	338 558 091.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	856 191.00	703 861.00
інші фінансові інвестиції	1035	407 215.00	239 176.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	8 634.00	8 664.00
Відстрочені податкові активи	1045	284 238.00	
Інші необоротні активи	1090	13 885 620.00	13 886 320.00
Усього за розділом I	1095	246 082 869.00	231 671 476.00
II. Оборотні активи	1100	9 283 111.00	10 916 274.00
Запаси			
Виробничі запаси	1101	8 797 627.00	10 389 586.00
Незавершене виробництво	1102	136 843.00	139 761.00
Готова продукція	1103	342 251.00	378 678.00
Товари	1104	6 390.00	8 249.00
Поточні біологічні активи	1110	69.00	19.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	332 530.00	1 309 966.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	462 607.00	2 984 794.00
з бюджетом	1135	188 026.00	598 577.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	227 097.00	

Продовження таблиці А2

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	257 039.00	207 529.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 264 048.00	1 328 924.00
Готівка	1166	405.00	363.00
Рахунки в банках	1167	2 237 158.00	1 291 516.00
Витрати майбутніх періодів	1170	10 300.00	6 318.00
Інші оборотні активи	1190	274 699.00	341 970.00
Усього за розділом II	1195	13 072 429.00	17 694 371.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	217 978.00	203 276.00
Баланс	1300	259 373 276.00	249 569 123.00

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	229 879 115.00	229 879 115.00
Додатковий капітал	1410	18 901 640.00	18 884 747.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-49 413 499.00	-58 535 517.00
Усього за розділом I	1495	199 367 256.00	190 228 345.00
Довгострокові кредити банків	1510	1 666 630.00	3 974 313.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	31 443 691.00	38 911 782.00
Довгострокові забезпечення	1520	3 590 326.00	2 728 899.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	3 590 326.00	2 728 899.00
Цільове фінансування	1525	91 369.00	6 469.00
Усього за розділом II	1595	36 792 016.00	45 621 463.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	1 120 000.00	1 061 960.00

Продовження таблиці А2

Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	5 175 727.00	950 156.00
товари, роботи, послуги	1615	5 948 282.00	4 216 014.00
розрахунками з бюджетом	1620	760 698.00	301 390.00
розрахунками зі страхування	1625	41 665.00	25 642.00
розрахунками з оплати праці	1630	284 181.00	170 535.00
за одержаними авансами	1635	3 304 528.00	3 048 916.00
за розрахунками з учасниками	1640	128 318.00	
Поточні забезпечення	1660	3 050 214.00	3 406 054.00
Доходи майбутніх періодів	1665	86 917.00	129 721.00
Інші поточні зобов'язання	1690	3 313 474.00	408 927.00
Усього за розділом III	1695	23 214 004.00	13 719 315.00
Баланс	1900	259 373 276.00	249 569 123.00