

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра «Економіка підприємства»

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри ЕПР

_____ д.е.н., проф. В.М. Хобта
(підпис)

«__» _____ 2022 р.

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

на тему: «УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА»

Виконав: студент 3-го курсу, групи АПУзп-19

спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Різник В.І.

(підпис)

Керівник: доцент кафедри ЕПР, к.е.н., доц. Табачкова Н.А.

(підпис)

Рецензент: д.е.н., доц., проф. кафедри УФЕБ Коваленко Ю.О.

(підпис)

*Засвідчую, що у цій випускній кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань*

Студент _____
(підпис)

Луцьк – 2022 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра «Економіка підприємства»
Освітній ступінь «бакалавр»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри ЕПР

_____/В.М. Хобта/

«__» _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ

НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Різник Вікторії Ігорівні

1. Тема роботи: «Управління економічними ресурсами підприємства», керівник роботи к.е.н., доц. Н.А. Табачкова, затверджені наказом по університету від «05» травня 2022 р. № 178.

2. Строк подання студентом роботи – «10» червня 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи:

Законодавча та нормативно-правова база, статистична інформація по Україні та підприємству.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

1) Теоретичні аспекти в аналізі діяльності підприємства, що надають логістичні послуги.

2) Організація управління економічними ресурсами ППО «Станція Покровськ» регіональної фалії «ДОНЕЦЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ» АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

3) Шляхи підвищення якості управління економічними ресурсами в ППО «Станція Покровськ» регіональної філії «ДОНЕЦЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ» АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

5. Перелік графічного матеріалу: демонстраційний матеріал на 10 листах формату А4.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I-III	Табачкова Н.А., доц. кафедри ЕПР		
Нормо-контроль	Панкова М.В., ас. кафедри ЕПР		

7. Дата видачі завдання – «15» квітня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Підбір та вивчення літератури за темою.	10.05.2022	
2	Написання 1 розділу	17.05.2022	
3	Написання 2 розділу	30.05.2022	
4	Написання 3 розділу	07.06.2022	
5	Оформлення роботи та подання на рецензування	10.06.2022	

Студент _____ В.І.Різник
(підпис)

Керівник роботи _____ к.е.н., доц. Н.А. Табачкова
(підпис)

АНОТАЦІЯ

В дипломній роботі розглянуто теоретичні аспекти в аналізі діяльності підприємства, що надають логістичні послуги.

Визначена сутність та роль організації управління економічними ресурсами ППО «Станція Покровськ» регіональної філії «ДОНЕЦЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ» АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

Було розглянуто підвищення рівня ефективності без необхідності повної приватизації галузі.

Надано загальну характеристику системи управління профспілки на підприємстві. Знайшли фактори впливу, що мають своє відображення на діяльності ППО структурного підрозділу «Станція Покровськ» регіональної філії «Донецька Залізниця» АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»;

Ключові слова: профспілка, укрзалізниця, корупція, воєнний стан, управління підприємством, логістика.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ В АНАЛІЗІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ, ЩО НАДАЮТЬ ЛОГІСТИЧНІ ПОСЛУГИ.....	10
1.1. Логістичні послуги залізницею, як вид економічної діяльності.....	10
1.2. Аналіз конкурентного середовища для залізничних перевезень в Україні.....	16
1.3. Інструментарії для управління економічними ресурсами для логістичної компанії на прикладі залізничного транспорту	24
2. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РЕСУРСАМИ ППО СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ «СТАНЦІЯ ПОКРОВСЬК» РЕГІОНАЛЬНОЇ ФІЛІЇ «ДОНЕЦЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ «АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ».....	32
2.1. Загальна характеристика діяльності профспілок на прикладі ППО «Станція Покровськ» регіональної філії «Донецька залізниця»	32
2.2. Оцінка ризиків в управлінні економічними ресурсами на прикладі ППО «Станція Покровськ» регіональної філії «Донецька залізниця» АТ «Укрзалізниця»	42
3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РЕСУРСАМИ В ППО «СТАНЦІЯ ПОКРОВСЬК» РЕГІОНАЛЬНОЇ ФІЛІЇ «ДОНЕЦЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ» АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»	61
3.1. Міжнародний досвід у реформах управління економічними ресурсами у залізничній системі	62
3.2. Основні напрямки у роботі щодо підвищення якості управління економічними ресурсами у ППО «Станція Покровськ» регіональної філії «Донецька залізниця» АТ «Укрзалізниця».....	67
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	72

ВСТУП

Управління економічними ресурсами підприємства займає велику роль у діяльності організації в умовах сучасних криз та викликів, зокрема в умовах військових дій, відновлення після кризи через розповсюдження COVID-19. Важливість раціонального використання наявних ресурсів підприємства полягає у тому, що менеджмент організації, установи опирається саме на ті ресурси, які є зараз, або які можуть бути отриманні у майбутньому, для планування діяльності на оперативному та стратегічному рівні. Інформація, що має аналітику, про підприємство, стосовно наявних ресурсів, можливостей їх використання та можливостей щодо збільшення, або їх заміни на аналогічні, використовується керівними органами організацій для прогнозування а потім й досягнення певного економічного результату від діяльності, який буде достатнім для кінцевих бенефіціарів. Аналіз наявної інформації щодо ефективності економічної діяльності підприємства, ресурсного забезпечення підприємства може також бути використаний керівництвом організації при співпраці із зовнішніми партнерами, постачальниками послуг, бізнес-клієнтами й так далі.

Актуальністю теми диплому : «Управління економічними ресурсами підприємства» є те, що на сьогодні ринок логістичних послуг в Україні, та зокрема у Донецькій області розвивався до початку масштабної агресії у 2022, конкуренція була відсутня, з'являються нові способи логістичних ланок. Це дослідження важливе також тому, що у зв'язку з обмеженнями, що були впровадженні під час карантину в українській економіці відбувся спад, під час повномасштабної агресії відбувся ще більший економічний спад, а де-які підприємства з цієї причини були змушені або скоротити персонал, піти у простій, або припинити діяльність в цілому, що впливає у свою чергу на діяльність підприємств, що замовляють послуги логістичних компаній, а також це впливає на спроможність користуватися послугами перевезень населенню. Тому у даний час тема диплому - «управління економічними ресурсами підприємства», а також оцінка конкурентної спроможності в умовах

нестабільного та динамічного економічного середовища є важливою складовою для визначення побудови SWOT-таблиці, де будуть перераховані можливості, загрози, сильні та слабкі сторони підприємства.

Об'єктом дослідження даної роботи є ефективність діяльності підприємства, що надає логістичні послуги.

Предметом дослідження є діагностика економічного потенціалу логістичного підприємства.

Предмет і об'єкт дослідження визначили мету і завдання дослідження.

Мета цієї випускної кваліфікаційної роботи – розгляд теорії та методології щодо аспекту оцінки ефективності діяльності організації, виявлення та оцінка складових її забезпечення, на прикладі організації ППО структурного підрозділу «Станція Покровськ» регіональної філії «Донецька Залізниця» АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ».

Це формує наступну мету даної роботи та дає можливість зробити наступні завдання для даної роботи :

- 1) сформулювати теоретичну основу поняття щодо діяльності логістичних компаній;
- 2) Дослідити інформацію щодо Законів України для діяльності підприємств у галузі перевезень;
- 3) дослідити методологію здійснення оцінки ефективності державних компаній у сфері перевезень;
- 4) дати економічну, а також організаційну оцінки щодо діяльності ППО структурного підрозділу «Станція Покровськ», регіональної філії «Донецька Залізниця», АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»;
- 5) провести аналіз господарської діяльності підприємства ППО структурного підрозділу «Станція Покровськ» регіональної філії «Донецька Залізниця» АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ».
- 6) зробити висновки щодо раціонального використання економічних ресурсів на прикладі ППО структурного підрозділу «Станція Покровськ» регіональної філії «Донецька Залізниця» АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»;

7) Проаналізувати сильні та слабкі сторони, загрози та можливості у ППО структурного підрозділу «Станція Покровськ» регіональної філії «Донецька Залізниця» АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» відносно конкурентного середовища;

8) Знайти фактори впливу, що мають своє відображення на діяльності ППО структурного підрозділу «Станція Покровськ» регіональної філії «Донецька Залізниця» АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»;

9) запропонувати можливе покращення напрямів підвищення ефективності в адміністративному управлінні ППО структурного підрозділу «Станція Покровськ» регіональної філії «Донецька Залізниця» АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ».

При написанні цього дослідження використовувалися такі способи та методи дослідження:

- Спостереження – для збору необхідної інформації про організацію, підрозділи, конкурентів та партнерів.

- Порівняння – для проведення аналізу економічного стану та спроможності підприємства, наявності ресурсів;

- Методологія експериментального та теоретичного рівнів: аналіз, індукція й дедукція, синтез. Це використовується для пошуку перевірених фактів, за допомогою цієї методології перевіряються отримані дані.

- Зображення схематичного, графічного табличного типу – використовується для передачі наглядним способом отриманих результатів після аналізу інформації;

- Методи кількісного та якісного аналізу, синтезу, техніко-економічного аналізу ресурсів використовують при прогнозуванні діяльності організації.

Основою методології написання цієї випускної кваліфікаційної роботи послужили закони і принципи логіки діалектики, положення та основи економічної теорії, пропозиції та теорії від учених, що займалися питанням підвищення спроможності ефективного використання економічними ресурсами у діяльності установ та організації. При написанні роботи були використані

нормативні і законодавчі акти – Закони України, постанови від Кабінетів міністрів України, розпорядження АТ «Укрзалізниця», інформація з досліджень, наукових робіт і періодичного друку, електронні ресурси (сайти, реєстри державних послуг, інформаційні та аналітичні ресурси, література з економіки по досліджуваній проблемі, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, а також дані з управління статистики, звіти АТ «Укрзалізниця», внутрішні документи підприємства).

Обсяг і структура роботи. Робота має типову структуру і складається з вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел і додатків. Робота містить таблицю і рисунки.

Дипломна робота була виконана самостійно на основі реальних статистичних даних ППО структурного підрозділу «Станція Покровськ» регіональної філії «Донецька Залізниця» АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ В АНАЛІЗІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ, ЩО НАДАЮТЬ ЛОГІСТИЧНІ ПОСЛУГИ

1.1. Логістичні послуги залізницею, як вид економічної діяльності.

При сучасному розвитку економіки України, послуги з логістики як сфера економічної діяльності визначається якнайшвидше задоволення потреби споживача, досягнення кінцевої мети діяльності підприємства, тобто збільшення прибутків, зниження видатків та посилення можливостей в умовах конкурентного середовища. У науковій спільноті відбувається підвищення інтересу до наукових основ функціонування логістичної діяльності з економічної точки зору, підвищення якості управління підприємства з економічними ресурсами, що обумовлюється важливим місцем в економіці світу [1].

У контексті цієї випускної роботи досліджується організація ППО структурного підрозділу «Станція Покровськ» регіональної філії «Донецька Залізниця» АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ», що є однією з частин одного з найбільших державних підприємств в Україні, що займається перевезеннями та іншими логістичними послугами через залізничний транспорт.

Залізнична транспортна система – це важлива структурна галузь економіки нашої держави. Специфікою цієї системи в Україні є те, що вона є природною монополією, що підпорядкована уряду та органам влади України. Також залізниця створює специфічний характер послуг та продуктів – перевезення, а також знаходиться у конкуренції із іншими видами транспорту у сфері пасажирських та вантажних перевезень. Конкурентна середа серед компаній, що займаються логістичним забезпеченням, для залізничного транспорту в Україні залежить від деяких факторів, які оцінює можливий клієнт, а саме:

- 1) Вартість перевезення, який, до речі, є одним з найменших у залізниці.
- 2) Терміни доставки, що пропонують компанії.

3) Умови збереження вантажу. До речі, залізничний транспорт пропонує різні види - від звичайних відкритих вагонів до холодильників.

4) Наявність відповідних вантажних вагонів, або машин та інфраструктури, які потребує клієнт.

5) Рухомий склад та техніка, яка входить до системи організації перевезень.

6) Також впливає на вибір клієнта якість роботи персоналу та як вибудована наявна логістична інфраструктура.

Все це належить до факторів впливу на забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту серед інших видів транспорту.

Сучасний ринок перевезень та послуг вимагає від залізничного транспорту України високого рівня якості, регулярності та надійності транспортних послуг у сфері логістики [2]. Виходячи з умов ринкової економіки одним із основних чинників, що сприяє закріпленню та забезпеченню позиції, як лідера, на ринку перевезень, є конкурентоспроможність залізничного транспорту в різних обсягах перевезень. Крім того, транспортна інфраструктура держави України має відповідати вимогам Європейського Союзу (ЄС) [3]. За існуючого стану технічного оснащення українських залізниць, яке потребувало оновлення майже на 80% до 2022, та в нинішніх умовах знищення майна, інфраструктури від прицільних ударів під час повномасштабного вторгнення, гостро постає наступні проблеми :

1) Оптимізації процесу для функціонування пасажирських комплексів для досягнення ефективної організації перевізного процесу . Це необхідно для отримання економічного ефекту, який дасть можливість поступового оновлення рухомого складу перевізника в наші дні.

2) Перевезення повинні бути не тільки зручними та доступними, але й відповідати вимогам безпеки та швидкісної доставки, щоб забезпечити конкурентоспроможність залізничного транспорту за допомогою логістичних методів.

З огляду на масштаби та складність залізничної системи, з практичних причин виявилося необхідним розділити її на такі підсистеми (табл.1.1):

Таблиця 1.1. - Розділ підсистем у управлінні залізницею.

Підсистема	Характеристика підсистеми
Інфраструктура	Впливає на потужності для кожної одиниці станції, її пропускну здатність, можливості щодо використання за кількома напрямками.
Управління та сигналізація	Впливає на своєчасність доставки вантажів та пасажирів, їх безпеку та цілісність.
Енергетика	Впливає на функціонування всієї інфраструктури.
Рухомий склад	Впливає на безпеку вантажів, пасажирів та персоналу.
Експлуатація та управління рухом	Впливає на якість рухомого складу, правильна політика щодо експлуатації збільшує час використання техніки.

* Сформовано автором на основі [4].

Для кожної з цих підсистем мають бути визначені суттєві вимоги, а також технічні специфікації та інтерфейси, щоб відповідати цим суттєвим вимогам. Діяльність у сфері логістики є достатньо різною та неоднорідною і включає в себе багато видів, систем тощо. Координування та взаємодія кожного з них передбачає створення певної логістичної системи.

Найбільше підходить наступна дефініція «Логістичної системи» - це організаційно механізм управління, за якого можна досягти позитивного ефекту, ефекту синергії через чітку злагодженість у діях персоналу різноманітних департаментів, що беруть участь в менеджменті матеріальним потоком [4]. Логістична система складається з кількох підсистем, які поєднують функціональну та ту, що її забезпечують – інформаційну, правову, кадрову та інші. До вищезгаданої логістичної системи входять й :

- Склади, де зберігається більшість товарів, ремонтних комплектів, тощо.

- Вантажно-розвантажувальні механізми, що використовуються для завантаження у вагони, тощо.
- Транспортні засоби.

А також до цієї системи входять виробничі запаси та засоби управління всіма ланками логістичного ланцюга. Мета логістичної системи - це найшвидша доставка в певне місце, у певний часовий відрізок товарів, виробів необхідної клієнту кількості, якості, та у максимально задовільному стані, що одночасно означає, що товари повинні бути підготовлені до виробничого чи особистого споживання при заданому певному рівні витрат [4].

Також слід розглянути вплив інформатизації в розвитку залізничних перевезень. Досягнення інформатизації залізниці скорочує потенційну відстань між пасажирами, відправниками та залізницею. Пасажири та вантажовідправники можуть не тільки знати про всі види послуг, які пропонуються залізницею, але й отримати необхідну для них інформацію, таку як розклад, вартість проїзду, статус вантажу та час його прибуття тощо.

Для пасажирського транспорту це вирішило складність покупки квитків. Пасажири можуть забронювати або купити квитки, або подати заявку на відправку багажу через Інтернет. Розклад поїздів у режимі реального часу, вартість квитка та динамічний час у дорозі між станціями, опубліковані в Інтернеті, настільки зручні для мандрівників, що вони можуть скласти свої плани подорожі. Після бронювання квитка пасажири можуть отримати його в будь-який час до поїзда.

Щодо вантажних перевезень вантажовідправники можуть запитати через систему електронної комерції заповнити форму заявки на перевезення вантажу, обробити делегацію, а потім мати справу з системою онлайн-платежів. Якщо інформація про засоби управління транспортними засобами є відсталою, її ресурси не можуть бути використані повністю.

Інформатизація залізниці може сприяти управлінню бізнесом, економічними ресурсами, стимулювати інноваційні технології, системи управління та операцій, а також підвищити конкурентоспроможність

підприємства. Це робить політику та бізнес-моделі більш конкурентними завдяки інформатизації та повністю усвідомлює перетворення збитків у виграш. Оскільки взаємозв'язок, зв'язок та обмін інформацією між різними відділами на всіх рівнях, системні ресурси, такі як інформаційні технології та мережеві ресурси в країні та за кордоном, можуть використовуватися в управлінні більш точно з наукової точки зору. Усі відділи та керівники виробництва та управління можуть аналізувати прогнози та вивчати правильні плани розвитку відповідно до ринкової інформації та статутів залізничної системи. Тобто, інформатизація залізниці дозволяє всій галузі настільки науково, впорядковано, надійно та безпечно, що залізниця максимізує свою економічну вигоду.

Оцінка фінансово-економічної ефективності державних інвестиційних проектів у сфері залізничної інфраструктури методично досить добре встановлена як на міжнародному, так і на національному рівнях у різних країнах. Економічна оцінка враховує не тільки інвестиційні та експлуатаційні витрати інфраструктури, але також оцінює економію для користувачів транспортної інфраструктури, економію часу, пов'язану з пасажирським і вантажним транспортом, соціально-економічну економію, пов'язану зі зниженням рівня дорожньо-транспортних пригод та деякі вплив на навколишнє середовище досліджуваних проектів. Проте на основі детального фонових дослідження, а також професійного досвіду авторів виявлено відсутність прогнозування переваг, пов'язаних із підвищенням безпеки та надійності залізничної інфраструктури, в економічну оцінку залізничних споруд.

Також немало важливим фактом є й вплив пандемії, що почалася у 2020 році в Україні. Пандемія вплинула не лише на взаємодію між виробниками та споживачами, але й на навколишнє середовище, що змінило ланцюг поставок. Криза в галузі охорони здоров'я значно зупинила мобільність пасажирів і обмежила вантажоперевезення повітряним і морським транспортом, що спричинило позитивний вплив на навколишнє середовище. Проте, як очікується, тенденція до низького виробництва викидів парникових газів (ПГ) зміниться, як тільки будуть скасовані заходи стримування. Транспорт

відіграватиме важливу роль у прогнозованому ефекті відшкодування викидів ПГ; таким чином, розвиток зеленої нової мобільності є важливим. У світлі цих аспектів у цьому дослідженні стверджується, що нова стійка парадигма мобільності повинна бути розроблена для майбутніх надзвичайних ситуацій у сфері охорони здоров'я, яка відповідає екологічним вимогам. Тому АТ «Укрзалізниця» треба звернути увагу на такі явища, як стійкість, повернення, переосмислення, реформа та дослідження — як необхідні кроки, які необхідно буде зробити в залізничному секторі, щоб краще продовжувати надавати послуги під час майбутніх криз. Зокрема, у статті висвітлюються нові шляхи досліджень, які можуть зіграти важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності та стійкості залізничного транспорту в умовах майбутніх криз. Підсумовуючи, ця стаття нагадує, що пандемію можна розглядати як тестовий полігон для майбутніх криз і можливість розпочати дискусію про нову зелену та публічну парадигму мобільності.

Китай став першою країною, яка постраждала від коронавірусної хвороби 2019 року (COVID-19). У відповідь на спалах китайська влада закрила Хубей та інші провінції та обмежила економічну діяльність у національних та міжнародних економічно значущих районах. З поширенням коронавірусу SARS-CoV-2 на інші країни, включаючи європейські країни-члени, подібну політику впроваджують і в Європі.

Однак це також економічний виклик. Дивлячись на випадок Китаю, який значно зменшив кількість випадків COVID-19, можна зробити певні висновки про масштаби наслідків неминучої економічної кризи в Європі. Промислове виробництво Китаю в січні-березні скоротилося на 10,9% у кварталі, і прогнози показують, що зростання Китаю в 2020 році складе лише 1%. Такий сценарій також матиме надзвичайні наслідки для економіки багатьох європейських країн (наприклад, Великобританії, Франції, Італії, Іспанії). Зокрема, тривала зупинка туристичної діяльності призведе до виняткового рівня бідності в деяких із цих країн, що матиме надзвичайний вплив на третинний сектор і, відповідно, низький рівень мобільності.

Вплив пандемії COVID-19 на залізничний ринок помітний по всій Європі. Зниження було помітно в кожній країні як у пасажирському, так і в вантажному транспорті. Порівняння даних з першого кварталу 2020 та 2019 років свідчить, що тенденція до зниження в цей період мала місце незалежно від розпочалася пандемії. Ця тенденція була більш помітною у випадку людей, які подорожують залізницею. Зменшення вантажних перевезень було меншим. У другому кварталі 2020 року було зафіксовано дуже великі падіння порівняно з попередніми періодами. Порівняно з результатами за 1 квартал 2020 і 2 квартал 2019 року в окремих країнах падіння складають кілька десятків відсотків, а в деяких (Ірландія, Великобританія) навіть перевищують 90% для транспорту. Це сталося через обмеження пересування людей, більш-менш рішуче введені в більшості європейських країн. Закриті кордони та «вимерлий» туризм звели рух між країнами до мінімуму. На скорочення транспорту вплинули і внутрішні розпорядження щодо відправлення на віддалену роботу працівників, які становлять переважну більшість пасажирів залізничного транспорту. 2020 рік – це глобальне уповільнення економіки, а отже, і товарної біржі на ринку залізничних перевезень зафіксовано значно більше зниження у 2 кварталі 2020 року.

Наступна найбільша криза, з якою зустрілася українська залізниця - повномасштабне вторгнення російської федерації за допомоги республіки білорусь - 24го лютого 2022. Під час цього вторгнення були нанесені прицільні удари по інфраструктурі АТ «Укрзалізниця», у тому числі по регіональному філіалу «Донецька Залізниця», до якого відноситься й «Станція «Покровськ», яка також частково постраждала від бойових дій.

Слід зазначити, що регіональна філія «Донецька Залізниця» з 2014 року була переміщена до міста Лиман, з міста Донецьк, де виконувала свої функції, адже місто Лиман був достатньо великим залізничним вузлом на Донеччині.

1.2. Аналіз конкурентного середовища для залізничних перевезень в Україні.

Можливість бути конкурентоспроможним залізничному транспорту серед інших способів доставки товарів і пасажирів, залежить від багатьох чинників, які оцінює потенційний клієнт, а саме: ціна перевезення, час доставки, умови збереження вантажу та умови пересування, наявність відповідного парку вантажних контейнерів, вагонів для людей та інфраструктури для забезпечення потребує конкретного замовника – вантажовідправника. Порівняємо залізницю з іншими виду транспортування (табл. 1.2.).

Табл. 1.2. - Порівняльна характеристика різних видів транспорту

Вид транспорту	Швидкість транспорту	Потреба спеціальній інфраструктурі	Можливість перевезення пасажирів	Коментар
1	2	3	4	5
Залізниця	50 км/год в Україні 350 км/год в ЄС, Японії	Потреба у залізничному покритті, спеціальним енергетичним станціях.	+	Пересування можливо виключно на підготовленій інфраструктурі
Повітряний транспорт	Можливе подолання звукового бар'єру	Потреба у аеропортах для приземлення	+	Один з найдорожчих транспортів в обслуговуванні, кількість аварій найменша.
Морський та річковий транспорт	30-40 км/год 15-20 вузлів/год	Пересування виключно можливе у водоймищах, потреба у спеціальних портах.	+	Один з найдорожчих транспортів в обслуговуванні.

Продовження таблиці 1.2.

Вид транспорту	Швидкість транспорту	Потреба спеціальній інфраструктурі у	Можливість перевезення пасажирів	Коментар
1	2	3	4	5
Автотранспорт	20 км/год у житлових зонах 50 км/год у населеному пункті 90 км/год - поза населеними пунктами 110 км/год за межами міста 130 км/год на автомагістралі	Цей вид транспорту є найбільш різним та з найменшими вимогами. Так використовуються різні види пального (бензин різних марок, газ, електроенергія), у транспорту різна прохідність.	+	Найбільш поширений вид транспорту, проте доставка цим видом транспорту є найдорожчим, найбільша кількість аварій.
Трубопровідний транспорт	Швидкість залежить від тиску.	Потрібна інфраструктура з труб та наявність спеціальних магістралей.	-	Найбільш Економний вид транспорту, але можливість перекачувати тільки рідини та газу.

* Сформовано автором

Наявність рухомого складу, сталої системи організації транспортування, якісна робота персоналу, вже підготовлена залізнична інфраструктура, у тому числі й логістична інфраструктура – все це відноситься до чинників забезпечення можливості бути конкурентоспроможним залізничному транспорту серед інших видів транспорту.

Якщо вести мову про фактори, що позитивно впливають на конкурентність залізничного транспорту у сфері вантажних перевезень, то тут варто перерахувати наступне:

1) Відсутність непередбачених змін якості під час транспортування;

- 2) Можливо задовольнити потреби клієнтів за допомоги широкого асортименту різних типів вантажних перевезень - юнімодальні, мультимодальні, інтермодальні перевезення;
- 3) Можливе транспортування більшого обсягу вантажів однією одиницею рухомого складу (вагонами) у порівнянні з автомобільним транспортом (вантажівки);
- 4) За допомоги залізниці можливе подолання великих відстаней за менший проміжок часу у порівнянні із морськими та річковими видами транспорту;
- 5) Можливість надання якісних послуг високого рівня за меншою вартістю на ринку логістичних послуг в Україні;
- 6) Технічні характеристики тягового, рухомого складу відповідають всім умовам та вимогам, що визначаються в угодах про перевезення і також можливе планування у довгостроковій перспективі у зв'язку з цим;
- 7) Залізничний транспорт пропонує можливість зберігання потрібних показників безвідмовності, довговічності і ремонтпридатності вантажів під час і після транспортування;
- 8) Залізничний транспорт є сумісним з іншими системами транспорту та інфраструктури в Україні.
- 9) Українська залізниця, її інфраструктура здатна забезпечувати безпеку й можливість для безперервного руху для поїздів, що везуть вантажі, міжнародному сполучені із необхідним рівнем працюючих характеристик, що має підґрунтя на всіх регуляціях, технічних і експлуатаційних аспектах;
- 10) Діяльність української залізниці є майже незалежною від погодних умов, окрім цього активні бойові показали, що працівники АТ «Укразалізниця» здатні швидко відновлювати пошкоджені транспортні системи та швидко знаходити альтернативні шляхи для руху;
- 11) Позитивною стороною залізниці є й інформативність, а саме це - забезпечення власників вантажів необхідною інформаційною підтримкою щодо поточного, у режимі реального часу стану, ходу переміщення вантажу та наявних проблем, які виникають, або можуть з'явитися на шляху просування;

12) Залізниця є комплексною – надає перелік додаткових послуг, чим підвищує зручність користування послугами саме цього виду транспорту [5].

Сучасна ситуація в економіці, в умовах євроінтеграції, в умовах сучасного рівня господарювання вимагають переорієнтування наявної моделі управління державного підприємства, більшу концентрацію з економічного на соціальний напрямок.

На даний момент Акціонерне товариство «Укрзалізниця» вже не займає абсолютного монопольного становища в оперуванні вантажними вагонами, державна регуляція дозволила приєднатися до ринку приватним особам, компаніям.

Так ринок логістичних послуг в Україні відкритий для різних операторів та власників вантажів. На момент 2020 року в АТ «Укрзалізниця» наявного парку вантажних вагонів вистачає для перевезень 40 % вантажів, решта – перевозиться у вагонах інших власників та, навіть, залізниць. Так як інфраструктурна, локомотивна складові тарифу регулюються урядом України, своєрідним люфтом для приватних операторів є вагонна складова. Так плату за користування своїми вагонами приватні власники встановлюють самі, без впливу державного регулятора, тому ціна залежить від поточної кон'юнктури на ринку перевезень.

Регулювання зі сторони державного апарату ціни для використання вагонів АТ «Укрзалізниця» сповільнює розвиток конкурентного середовища ринку оренди вантажовагонів. Присутнє й явище послуг з низькою вартістю на ринку, чим викликає занепокоєність у потенційних інвесторів, тому що вони бачать загрозу з точки зору регуляції ціноутворення на вагони, перевезення, які інвестори будуть фінансувати, що може викликає затримку у поверненні інвестицій в цілому.

Тому з метою створення конкурентного середовища у Європі та поза її межами, у розвинених країнах світу законодавство стосовно залізничного транспорту передбачає поділ видів діяльності і рівний доступ для учасників

ринку до наявної інфраструктури. Першим етапом, зазвичай, є лібералізація вже наявного ринку, на якому вже присутня конкуренція і існує можливість без значних зусиль її посилити. Сьогодні Україна, як держава приділяє достатньо особливу увагу щодо питання перспектив для розвитку залізничного транспорту у економічному та технічному змістах. Публічні обговорення стосовно майбутнього галузі відбуваються на найвищому урядовому рівні, на рівні профільних міністерств, на рівні комітетів Верховної ради України, також до цього обговорення залучені й громадські організації, а при міністерстві інфраструктури є громадська рада - все це відбувається за участю фахівців залізничного транспорту, керівників профспілок та конфедерацій профспілок у цій та супутніх галузях, а також береться до уваги діяльність профільних та спеціалізованих науковців галузевих навчальних закладів.

Перед залізничною транспортною системою стоять значні завдання та задачі, що вже в найближчому майбутньому можуть відкрити кращі перспективи для розвитку галузі логістичних послуг. Новий етап відкриває розвиток конкурентного ринку транспортних послуг, що потребує організації умов середовища для підвищення рівня пропозиції транспортних послуг високої якості над попитом, а також забезпечення публічності цих процесів і інформаційної відкритості вищезгаданого ринку за цінами і якістю послуг. Це забезпечує майбутніх споживачів можливостями найширшого вибору транспортних послуг, а також змусить запрацювати механізм «цінаякість», зробить ціни на послуги і якість цих самих послуг предметом конкуренції у галузі. Цей механізм «цінаякість» впливає на стимулювання досліджень попиту на диференційовані категорії послуг і дозволяє провести аналіз до рівня можливостей наявних конкурентів, а також покращувати якість вже наявних транспортних послуг, також це допомагає знайти оптимальний баланс між їх ціною і якістю.

Все вищезгадане створює умови для подальшого підвищення ефективності роботи і росту конкурентоспроможності залізниці і транспортної системи в цілому .

Також для наступного аналізу можливостей цього ринку потрібно роздивитися процес становлення цього ринку (табл 1.3.).

Етапи еволюції логістичної системи (табл. 1.3.)

Назва етапу	Період	Характеристика
1	2	3
Період фрагментаризації	1920 – 1950 рр	У цьому періоді, під час найбільш активного розвитку теорії військової логістики, частину функцій логістичної системи почали використовувати у невійськових галузях економіки. Так були створені одні з перших логістичних спілок, наприклад, американська «Національна асоціація з проблем управління запасами» (1915 р. в США), яка була реорганізована в 1967 р. на «Національну асоціацію агентів постачання».
Етап становлення	1960-ті	Саме цей період іноземні спеціалісти характеризують, як період концептуалізації логістичних послуг на спільних засадах концепції про загальні витрати під час фізичного розподілення у межі наявного маркетингу. Окремо вже можна визначити матеріальний менеджмент та виробничий менеджмент.
Етап розвитку	1970-ті	До початку 1970-х років з'являється теорія бізнес-логістики, що реалізується в життя Національною Радою з менеджменту фізичного розподілу (США), яка потім стане Радою логістичного менеджменту (РЛМ). На думку членів РЛМ, «Логістика – широкий діапазон діяльності, що пов'язується з ефективним рухом кінцевого продукту від закінчення виробничої лінії до покупця, також в окремому випадку включають рух сировини від джерела постачання до виробництва. До цієї діяльності належать: транспортування, складування, обробка матеріалів, захисна упаковка, контроль запасів, вибір місця розташування виробництва та складів, прогнозування попиту, маркетинг й обслуговування споживачів».

Продовження таблиці 1.3.

1	2	3
		Наприкінці 1970-х років в державах з розвинутою економікою вже завершувалася так звана «тарно-упакувальна революція», яка достатньо сильно розширила сферу застосування логістичних послуг.
Етап інтеграції	1980ті-1990ті роки	Цей період можна охарактеризувати, як період стрімкого розвитку так званої «інтегральної концепції логістики» в умовах індустріально розвинених державах. Науково технічний прогрес в інформаційних технологіях поглибив розуміння того, що поряд з матеріальним забезпеченням необхідно управляти й новими інформаційними потоками. Так у 1985 р. «РЛМ» уточнила визначення логістики: «Логістика – це одночасний процес планування, управління та контролю ефективного наявних запасів сировини, матеріалів, виробництва, що триває, готової продукції, послуг і супутньої інформації від місця виникнення цього потоку до місця його споживання з метою повного задоволення потреби споживачів». З початку 90-х років XX століття набули активної розробки та впровадження міжнародні програми та проекти з логістичних послуг.
Новітній етап розвитку	1990ті-сьогодення	У цьому етапі збагачується теорія та практика логістики. Досліджуються такі явища, як фізичний розподіл, логістика маркетингу, матеріальний менеджмент, логістичний інжиніринг, промислова логістика, бізнес-логістика, комерційна логістика, логістичний менеджмент, менеджмент в інтегрованій логістиці, менеджмент постачання, менеджмент логістичного каналу, менеджмент в інтегрованому логістичному ланцюгу та інше.

*Сформовано автором

Еволюція логістичних послуг є складним процесом, який продовжується.

1.3. Інструментарії для управління економічними ресурсами для логістичної компанії на прикладі залізничного транспорту.

Діяльність у сфері логістики є достатньо різноманітною і включає в себе багато видів. Координування та співпраця кожного окремого елемента з іншим передбачає утворення самої логістичної системи. Найбільш змістовним трактуванням поняття «Логістична система» слід вважати наступне : Логістична система - це специфічний організаційний та управлінський механізм координування, що дозволяє отримати можливість у досягненні позитивного ефекту в бізнес-процесах завдяки чіткому взаємонерозумінню у діях спеціалістів різноманітних департаментів, що беруть участь в управлінні матеріальним потоками. Логістична система складається з кількох підсистем, які поєднують функціональні та ті, що її забезпечують – інформаційну, правову, кадрову та інші. Окремо слід зазначити, що до логістичної системи входять й матеріальне забезпечення, таке як склади (окремо для збереження товару, окремо для збереження технічних засобів), також вантажно-розвантажувальні механізми (крани, тощо), а також й транспортні засоби (рухомий склад). Також впливове місце у функціонуванні логістичних компаній мають й виробничі запаси та засоби для менеджменту всіма ланками логістичного ланцюга. Мета вищезгаданої логістичної системи є своєчасна доставка в потрібне місце та в потрібний час необхідних товарів та виробів певної кількості та якості, максимально підготовлених до виробничого чи особистого споживання при заданому рівні витрат [13]. Її основними елементами виступають ланки, канали, ланцюги, мережі.

В сучасних умовах функціонування підприємств присутня проблематика щодо покращення керування економічними ресурсами підприємства і вважається досить актуальною, також привертає дедалі більшу увагу менеджерів підприємств та спеціалістів у галузі фінансових та економічних наук, адже від застосування і якості цього застосування для економічних ресурсів залежить життєдіяльність підприємства.

Тому аналіз ефективного застосування наявних економічних ресурсів підприємства вважається необхідною складовою для ухвалення рішення в подальшому управлінні. Від інформаційного забезпечення, якості проведеного аналізу отриманої інформації залежить ефективне прийняття подальших рішень для коректного застосування економічних ресурсів у функціонуванні організації. Самодостатність у різних сферах господарювання залежить від володіння та ефективного застосування економічних ресурсів, які можна прирівняти до кровоносної системи, що задовольняє життєдіяльність компанії.

Правильна управлінська діяльність в умовах ринкової економіки посідає першочергове місце, адже від ефективного застосування ресурсів і капіталу формується стійкість фінансів і можливості підприємства. В залежності від виду капіталу, котрим володіє і розпорядженні господарювання суб'єкт, у відповідності до найкращої точки функціонування його структура, рівень своєчасної трансформації у основні і оборотні фонди - залежить економічний добробут підприємства і ефективність вій його діяльності взагалі.

Як аспект ефективності управління економічними ресурсами підприємства слід розглянути управління фінансовими ресурсами підприємства. Критеріями оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства є: фінансова стійкість, ліквідність та платоспроможність.

Поняття фінансова стійкість підприємства включає в себе: забезпечення запасів і витрат джерелами коштів для їх формування. В цілому, фінансова стійкість – це платоспроможність, що гарантується стабільністю та надійністю, також це рівновага між власними та залученими засобами (кредити, позики, тощо), також до фінансової стійкості можна віднести здатність організації бути незалежним від випадковостей ринку та кон'юнктури у галузі і стану перебігу справ у партнерів, також впливає рівень довіри кредиторів і інвесторів та рівень залежності від них, також до переліку слід віднести наявність достатньої величини власного прибутку, який би забезпечив самофінансування.

Також для опису результатів управління економічними ресурсами на підприємстві ППО структурного підрозділу «Станція Покровськ» регіональної

філії «Донецька Залізниця» АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» треба дослідити та підготувати критерії до оцінки логістичної діяльності.

Розвиток логістичних послуг та їх використання на підприємствах, першочергово зумовлено прагненням до постійного зменшення витрат, які пов'язують з рухом матеріальних і супутніх потоків. З технологіями у сфері логістики пов'язано отримання 20-30% Валового національного продукту у промислово розвинених країнах. Фахівці фірми Bosh-Siemens оцінюють, що 1% скорочення витрат на логістичні функції сприяє зростанню збуту на 10% [24].

Критерій ефективності у логістичній діяльності – це така характерна ознака, що на її підставі проводять оцінку або визначення ефективності наданих послуг у цілому. Комплекс критеріїв використовують для створення точної оцінки діяльності, а також це дозволяє всебічно, беручи за основу систему показників, оцінити ефективність складових діяльності у транспортних компаніях у необхідний часовий проміжок. За час еволюції логістики в промислово-розвинених країнах вже є сформована та загальноприйнята система показників діяльності, за її допомоги можна оцінити ефективність і результативність отриманих оцінок. До цих критеріїв відносяться [10]:

- 1) Загальні логістичні витрати;
- 2) Якість логістичного сервісу;
- 3) Тривалість логістичних циклів;
- 4) Продуктивність від наданих послуг;
- 5) Можливість повернень інвестицій в транспортну інфраструктуру.

Перелічені показники лежать в основі звітних форм компаній і систем показників логістичних планів. Проте існує недолік - їх застарілість вимагає розробку сучасних, більш уточнених критеріїв, які зможуть допомогти вимірювати ефективність від використання економічних ресурсів організації, в комплексі потрібно оцінювати результативність від наданих логістичних послуг і діяльності організації в цілому, також це зможе стати базою для логістичного планування, обліку і контролю .

Однією з основних складових діяльності в управлінні - це контроль діяльності, а для збереження економічних ресурсів важливим є контроль витрат від основної діяльності.

Контроль витрат в результаті економічної діяльності є трудомістким та відповідальним. Це пов'язують з тим, що облік, як частина контролю, витрат є трудомістким, адже цей процес потребує підвищеної уваги та додаткової сконцентрованості, так як це пов'язано з постійним обробленням великої кількості первинної інформації, а також облік включає в себе наявність однотипних операцій, реалізація яких потребує багато часу від відповідальних осіб.

Мета контролю обліку експлуатаційних витрат - це встановлення первинних даних, що вони були отримані достовірно, щодо накопичення та списання витрат, що вони були отримані повністю та своєчасно і дозволяють зобразити первинні дані у отриманих документах та облікових регістрах, правильності ведення бухгалтерської звітності та її відповідності до прийнятої облікової політики, достовірності, що наводять у звітностях про господарський суб'єкт інформації про витрати [16].

Підприємства, які хочуть зберегти свої позиції на ринку та підвищити свою ринкову вартість, повинні систематично контролювати та оцінювати власну підприємницьку діяльність. Вони досягають цієї мети завдяки використанню інструментів оперативного та стратегічного контролю. Як і у випадку з логістикою, контролінг не має однозначного й універсального визначення. Наведені вище визначення підкреслюють важливу роль контролінгу, який є підтримкою управління підприємством через виконання таких завдань, як: планування, контроль. Контрольну діяльність здійснюють диспетчери, роботу яких можна порівняти з роботою на суднових ротаторах. Навігатор планує, розраховує маршрут, але не несе відповідальності за прийняття остаточних рішень, але може підтримувати весь процес прийняття рішень, якщо він має на це повноваження. Більше того, контролінг – це підсистема

управління, яка тісно пов'язана з усією системою підприємства, його підсистемами та середовищем.

Використання відповідних інструментів контролю дає змогу генерувати інформацію, необхідну для оцінки, контролю та управління економічною діяльністю підприємства [34].

Залежно від школи, яку представляє дослідник, контролінг сприймається по-різному. Приклади визначень контролю наведені в таблиці (табл. 1.4.)

Таблиця 2.1. - Визначення поняття контролінг на логістичному підприємстві.

Автор	Визначення
Д. Хана і Х. Хунгенберга (2001, с. 271)	«Завданням контролінгу є забезпечення таких процесів планування, контролю та контролю для всіх економічних подій підприємства в поєднанні з координаційною функцією, для досягнення оптимального фінансового результату».
П. Горват (2003, с. 151)	«Контролінг є підсистемою управління, планування та контролю і є джерелом важливої інформації для компанії, тому він підтримує весь процес управління».
Х.У. Кюппер (2005, с. 27)	«Контролінг – це координація системи управління, яка має дозволяють контролювати підприємство для досягнення передбачуваний результат діяльності підприємства»
А. Хейгл (Weber, 2001, с. 20)	«Контроль – це налаштування, вибір і координація інформація, призначена керівництвом підприємства до контролювати свою економіку та цілі, які ставляться в цьому відношенні».
Й. Піонтек і Т. Ченсковський (2007, с. 34)	«Контролінг — це цілеспрямоване планування та контроль діяльності підприємства».

*Сформовано автором

Організація та реалізація контролю - це конкретне та практичне завдання і жодного аудиту, подібного до іншого не буває. Однак зараз є загальні етапи у контролі витрат, обліку на які можна вказати. Етапи вказані у таблиці 1.5.

Таблиця 2.2. - Етапи перевірки у логістичній галузі.

Етап	Опис етапу
1	Аудитор досліджує і надає оцінку наявних процедур у сфері внутрішнього контролю на підприємстві, а також планує свою діяльність у цілому.
2	Відбувається оцінка стану щодо організації наявного бухгалтерського обліку й можливого аудиторського ризику.
3	Відбувається узагальнення отриманої інформації про можливості накопичення аудиторських доказів
4	Відбувається оцінка системи внутрішнього контролю на підприємстві
5	Здійснюється перевірка операцій на суттєвість. При цьому процесі додаткова увага надається огляду бухгалтерської (фінансової) звітності.
6	Заключний етап, де надаються остаточні висновки щодо отриманої інформації.

*Сформовано автором

Для здійснення контролю за витратами у обов'язковому порядку потрібно використовувати основні положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати». Процедури контролю доцільно починати з оцінки сильних та слабких сторін внутрішнього контролю витрат. Після цього визначають обґрунтованість формування та правильність обліку витрат. Особливої уваги потребує контроль за документальним підтвердженням розрахунків собівартості продукції, до яких також входять роботи та послуги, так як це є одним з найважливіших синтетичних показників. На основі багатого набору визначень термінів «контролінг» і «логістика» можна конкретизувати зразкові завдання логістичного контролінгу [7]. Вони стосуються :

- збір, обробка та подання інформації для цілей логістичного управління,
- координація логістичних процесів у рамках логістики самого підприємства та логістики між підприємством та іншими суб'єктами,
- підготовка звітів з відповідними даними та інформацією для оптимізації логістичної діяльності або для майбутніх інвестицій пов'язані з логістикою,

- планування, контроль витрат з метою визначення оптимальних витрат логістичної діяльності для підприємства,
- підготовка та контроль результатів калькулювання собівартості та використання систем обліку витрат і доходів у частині логістичної діяльності,
- аналіз результатів за допомогою індикаторів та представлення результатів.

Слід також приділяти додаткову увагу на правильність віднесення витрат на собівартість послуг з урахуванням перевезення та групування їх за певними елементами, а саме - це витрати на оплату праці, на матеріальне обслуговування, перекази коштів на соціальні потреби, амортизація основних засобів та інше. Дуже часто трапляється наступне, коли до витрат звітного періоду включають витрати з інших періодів. Тому це питання має ретельно аналізуватися та перевірятися.

Контроль за витратами має бути суцільним, а також цей процес повинен мати безперервний характер. Завдяки специфіці контролю встановлюється достовірність отриманих даних, а також їх повнота у відображенні первинних даних у зведених документах, а також у облікових регістрах, правильності ведення обліку витрат, відповідності усіх наявних облікових процедур відповідно до прийнятої облікової політики [14].

Підводячи підсумок, у контролінгу, особливо у логістичному контролінгу інструменти операційного контролінгу, а потім інструменти стратегічного контролю, відіграють особливу роль для повсякденного управління бізнес-одинацями. Крім типових систем обліку витрат, суб'єкти господарювання використовують вибрані показники або комплексні моделі показників як важливий інструмент для планування, управління, координації та оцінки господарської діяльності. Цей інструмент дозволяє контролеру зосередитися на найважливіших справах і сферах діяльності компанії. Це також стосується логістичної діяльності та логістичних процесів, оскільки вимірювання продуктивності процесу та оцінка логістичних систем необхідні для моніторингу, контролю, оцінки та підвищення їх ефективності [19].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У цьому розділі було дослідження питання діяльності логістичних компаній, зокрема компаній, що надають послуги на залізничному транспорті, історію їх виникнення та сьогоdnішнього функціонування. Також були дослідженні інструментарії у управлінні та оцінці цього управління економічними ресурсами на підприємствах, подібними до головної організації з логістичних послуг на залізниці в Україні - Акціонерного товариства «Укрзалізниця», а також було досліджено які аспекти діяльності головної організації впливають на діяльність досліджуваної організації - Організації Первинної професійної спілки «Станція Покровськ» регіональної філії «Донецька залізниця» АТ «Укрзалізниця», що функціонує у Покровську. Було дослідженнр питання щодо контролю на підприємстві та організації.

У цьому розділі також було зазначено, що слід також приділяти додаткову увагу на правильність віднесення витрат на собівартість послуг з урахуванням перевезення та групування їх за певними елементами. А використання відповідних інструментів контролю дає змогу генерувати інформацію, необхідну для оцінки, контролю та управління економічною діяльністю підприємства.

Використання необхідних інструментів контролю дає змогу створювати те, що необхідно для оцінки, контролю та управління економічною діяльністю підприємства. Контроль за витратами має бути суцільним, а також цей процес повинен мати безперервний характер .

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РЕСУРСАМИ ППО СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ «СТАНЦІЯ ПОКРОВСЬК» РЕГІОНАЛЬНОЇ ФІЛІЇ «ДОНЕЦЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ» АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

2.1. Загальна характеристика діяльності профспілок на прикладі ППО «Станція Покровськ» регіональної філії «Донецька залізниця» АТ «Укрзалізниця»

ППО «Станція Покровськ» регіональної філії «Донецька залізниця» АТ «Укрзалізниця» - це первинна профспілкова організація, яка діє при регіональній філії «Донецька залізниця». Ця організація була зареєстрована 03 квітня 2000 року, та має наступну юридичну адресу : Україна, 85300, Донецька обл., місто Покровськ, площа Привокзальна.

Керівник організації: Курадовець Олена Григорівна, вона була назначена керівником у 05.11.2021, до цього цю посаду займав Живченко Володимир Григорович, який наразі є співзасновником громадської організації «Ветерани ООС за Україну» [23].

Згідно відкритих даних до відомостей про органи управління цієї організації є конференцією, а засновником виступають фізичні-особи, які є членами трудового колективу станції «Красноармійськ». Також слід зазначити, що згідно Закону України «Про засудження комуністичного та націонал-соціалістичного (нацистського) тоталітарних режимів в Україні та заборону пропаганди їхньої символіки» організація змінювала свою юридичну адресу 30 травня 2016 року, де була заміненна стара назва міста Красноармійськ на нову - Покровськ.

Статутний капітал не вказаний при процесі реєстрації.

Статус організації: зареєстрований міністерством юстиції України, не у процесі припинення, дата реєстрації: 03.04.2000.

Вид діяльності організації один і основний: 94.20 Діяльність професійних спілок, у 2016 році змінювався код у зв'язку зі змінами у переліку класифікацій видів економічної діяльності (КВЕДи).

До контактної інформації відноситься тільки наявний телефон: 380509970366. Організація взята на облік наступним органом статистики: Державна служба статистики України, дата, коли взяли на облік : 15.03.2007. Ідентифікаційний код організації 37507880.

Організація наявна у реєстрі платників податків. Відноситься до головного управління державної податкової служби України, Покровської державної податкової інспекції, що розташована у місті Покровськ. Дата реєстрації у податковій - 14 березня 2007. Ідентифікаційний код реєстрації у податковій: 44070187, також організація внесена до реєстру платників єдиного внеску (ЄСВ) тим самим органом, який вносив до реєстру платників податків. Ідентифікаційний код у реєстрі платників єдиного внеску: 4407018.

Організація має наступну історію змін (табл. 2.1.)

Таблиця 2.1. -Історія змін організації

Дата	Зміна	Було	Стало
1	2	3	4
05.11.2021	змінилась назва	ПЕРВИННА ПРОФСПІЛКОВА ОРГАНІЗАЦІЯ СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ «СТАНЦІЯ ПОКРОВСЬК» РЕГІОНАЛЬНОЇ ФІЛІЇ «ДОНЕЦЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ» ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ»	ПЕРВИННА ПРОФСПІЛКОВА ОРГАНІЗАЦІЯ СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ «СТАНЦІЯ ПОКРОВСЬК» РЕГІОНАЛЬНОЇ ФІЛІЇ «ДОНЕЦЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ» АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ»
05.11.2021	змінилась коротка назва	ППО СП «СТАНЦІЯ ПОКРОВСЬК»	ППО СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ «СТАНЦІЯ ПОКРОВСЬК» РЕГІОНАЛЬНОЇ ФІЛІЇ «ДОНЕЦЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ» АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
05.11.2021	змінився керівник	Живченко Володимир Григорович	Курадовець Олена Григорівна
10.01.2018	змінилась назва	ПЕРВИННА ПРОФСПІЛКОВА ОРГАНІЗАЦІЯ СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ «СТАНЦІЯ КРАСНОАРМІЙСЬК» РЕГІОНАЛЬНОЇ ФІЛІЇ «ДОНЕЦЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ» ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ»	ПЕРВИННА ПРОФСПІЛКОВА ОРГАНІЗАЦІЯ СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ «СТАНЦІЯ ПОКРОВСЬК» РЕГІОНАЛЬНОЇ ФІЛІЇ «ДОНЕЦЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ» ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ»
26.10.2016	змінилась назва	ПЕРВИННА ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОФСПІЛКИ ЗАЛІЗНИЧНИКІВ І ТРАНСПОРТНИХ БУДІВЕЛЬНИКІВ УКРАЇНИ СТАНЦІЇ КРАСНОАРМІЙСЬК	ПЕРВИННА ПРОФСПІЛКОВА ОРГАНІЗАЦІЯ СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ «СТАНЦІЯ КРАСНОАРМІЙСЬК» РЕГІОНАЛЬНОЇ ФІЛІЇ «ДОНЕЦЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ» ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ»

*Сформовано автором

Оскільки досліджувана організація, ППО «Станція Покровськ» регіональної філії «Донецька залізниця» АТ «Укрзалізниця», є професійною спілкою, то треба дослідити для чого були створені професійні спілки і яку роль вони виконують зараз в управлінні економічними ресурсами [13].

Відносини між профспілками та роботодавцями завжди були складними і водночас дуже важливими для сталого розвитку підприємств. Транспортна галузь нашої країни є значним роботодавцем і формує значну частину валового національного доходу. З цієї причини важливо, щоб у цій галузі були добрі

відносини між профспілками та роботодавцями, що є однією з умов подальшого розвитку цієї галузі [28].

Одним із головних завдань профспілкового органу є відстоювання інтересів найманих працівників та дії щодо покращення їх економічного та соціального становища. Вони також намагаються збалансувати відносини влади між працівниками та роботодавцями. Також намагаються запобігти звільненням на підприємствах, контролюють їх діяльність з точки зору дотримання роботодавцями трудового кодексу. Вони також прагнуть до підвищення заробітної плати, а також до кращих умов праці для працівників. Їхня цінна функція повинна полягати в тому, щоб профспілки відігравали виховну роль. Крім того, вони займаються регламентом умов праці та системою праці [36].

Важливою особливістю професійної спілки є питання контролю за дотриманням законодавства про працю, і для того, щоб його можна було перевірити, він володіє необхідною інформацією, необхідною та пов'язаною з умовами праці. Залежно від країни, буває, що членство в профспілці гарантує, зокрема, звільнення, навчання та додаткові курси. За визначенням профспілки, вона виконує дві основні функції. Також це представництво працівників і регулювання відносин між роботодавцем і працівниками. Завдяки існуванню профспілок можна скоротити чи повністю ліквідувати страйки. Вони збільшують шанси на врегулювання між компанією та співробітниками, якщо обидві сторони готові йти на компроміс. Теоретично передбачається, що профспілки не можуть проводити власну політику, а не задовольняти потреби працівників. Величезною перевагою участі працівників у профспілках є можливість впливу на трудові відносини та можливість стати активною ланкою в організації [4].

Профспілки - це повноваження, яка впливає на керівництво через: участь у прийнятті рішень - важливі рішення повинні бути узгоджені :

- з профспілками, вводячи обмеження управління,
- зменшення обмежень комунікації між власником та працівниками - ці органи влади приносять особливу вигоду у великих організаціях.

Тоді угода з працівниками набагато краща, у великих організаціях можна домовитись з одним партнером. Також слід розуміти специфічність відносин між роботодавцями та профспілками в промисловості дорожнього транспорту. Відносини між роботодавцями та профспілками часто є причинами суперечок та страйків. Щоб мати змогу протистояти обом сторонам, варто організувати конференції, щоб представити позиції обох сторін. .

Першою специфіка у професійних спілках на транспорті - це мала залученість молоді, які готові працювати водієм. Причиною цього можуть бути труднощі доступу до професії, високі персональні часові витрати щодо досягнення придатності, а також досить низьку заробітну плату та зменшення престижу транспортних професій у соціумі [11]. Наступна специфіка - це можливості та перспективи щодо умов працевлаштування в залізничному транспорті, варіанти щодо збільшення заробітної плати. Також одні з вимог це питання щодо необхідності запровадження сучасних правил заробітної плати. Також професійні спілки піднімають наступні питання :

1) Покращення умов праці згідно стандартів Європейського Союзу, адже згідно Конституції України, закріплений курс на євроінтеграцію, у тому числі євроінтеграція стосується реформ у сфері умов праці та покращення транспортної системи згідно чинних соціальних вимог у всьому Союзі.

2) Додаткова винагорода через місце роботи, яке можна віднести до робіт з важкими умовами, особливо під час природного лиха, або під час ведення бойових дій.

3) Профспілки лобіюють накладання штрафних санкцій з неналежною поведінкою роботодавців.

Оскільки діяльність цієї організації впроваджується на залізничному транспорті слід враховувати безпеку працівників залізничної колії. Тому слід дослідити наступний аспект, а саме технічний та професійний ризик у залізничному транспорті.

У професійному процесі впровадження систем управління безпекою слід спробувати усунути розрив у спільному відчестуванні технічного та

професійного ризику в управлінні управлінням без управління транспортом залізничного руху .

Для дослідження можливостей щодо покращення системи безпеки слід дослідити досвід ЄС [41], куди має намір приєднатися Україна. Так, динаміка та розвиток питань управління безпекою та ризик на залізничній колії в Європі були ініційовані положенням 2004/49 європейської комісії Європарламенту від 29 квітня 2004 р. Як один з аспектів покращення безпеки, документ визначає, що для того, щоб забезпечити високий рівень послуг залізниці та умови (включаючи конкуренцію, яка поки що не притаманна Україні) для всіх залізничних гравців, всі вони повинні підлягати однаковим, заздалегідь визначеним вимогам. Сертифікат безпеки повинен бути підтвердженням прийому залізничного перевізника та урядового офіцера інфраструктури системи управління безпекою та пенсію для задоволення вимог відповідних стандартів та безпеки. Що стосується послуг у міжнародній міжнародній службі, вона повинна бути достатньою схваленням системи управління нерезидентами в державі-члена, поважною в житті місцевої держави. Аудиторія з національними ресурсами повинна бути сумісною з додатковою сертифікацією в організаціях членства. Сприйняття спільного сертифіката безпеки, важливого у випадку особи, залишається цільовим завданням. Цей юридичний акт та інші внутрішні Європейські заходи наказали розробити системи управління процесом до процесів (процес є низкою пов'язаних один з одним, що призводить до перетворення всіх витрат у процес процесу, адекватне для діяльності транспортних компаній, та організацій, які страхують транспортні компанії. До цього можна віднести наступне (табл. 2.2.):

Таблиця 2.2. - Наявні системи у управлінні залізницею у ЄС.

Назва заходу	Опис
1	2
Система управління безпекою	Регламент вимагає, щоб елементи системи керували безпекою, яка буде задокументована та була визначена в організаційних структурах організаційної одиниці інфраструктурного менеджера

Продовження таблиці 2.2.

1	2
	або залізничного перевізника. Ця документація повинна вказувати на те, як керівництво менеджера залізничної інфраструктури або залізничного перевізника контролює реалізацію системи на кожному рівні управління, що є участю працівників та спеціальних лідерів управління на всіх рівнях та як це забезпечує постійне вдосконалення Система управління безпекою
Система управління технічним обслуговуванням	Відповідно до утилізації без упереджень до листування залізничних підприємств та інфраструктурних ординарів, суб'єкта господарювання, що відповідає за технічне обслуговування, використання системи технічного обслуговування, за допомогою системи обслуговування, так що вагони, для яких є технічне обслуговування Відповідальний, був у курсі безпечним способом. Враховуючи різноманітність технічного обслуговування, згадана система технічного обслуговування повинна бути процедурою.
Система управління якістю	Регламент вказує на зобов'язання визначати залізничні підприємства норм якості обслуговування в термінах
Система управління ризиками	Найважливіший регламент, присвячений присвяченню управління ризиками на залізниці. Управління ризиками означає планування політики, процедур та управління управлінням у завданнях аналізу, оцінки та ризику ризику

*Сформовано автором

Системи, представлені вище, є складними, створюють можливості для покращення безпекової ситуації на колії. Через обмеження обсягу онтології, що означає широко зрозумілу «керовану складну систему», основними відмітними функціями є наступне [15] :

- 1) Створення цінностей у навколишньому середовищі.
- 2) Побудова корисності ресурсів, що складають складну систему.
- 3) Адаптивна соціально-економічна взаємодія з навколишнім середовищем.
- 4) Створення стосунків та формальних та неформальних зв'язків.
- 5) Обмін інформацією, навчанням та побудовою знань.

6) Функція стабілізації мікро -макро балансу.

7) Ринкова оксисперація (зміщення мікро -макро балансу за пропозицією більшої корисності).

8) Задоволення вимог усіх зацікавлених сторін системи.

9) Оптимізації функціональності та використання системи.

10) Відкриття корисних матеріальних та матеріальних ресурсів.

Профспілки, як згадувалося раніше, можуть бути представником та захищати права працівників. У цьому випадку прикладом захисту працівників є боротьба за додаткові виплати для працівників. Більшість соціально-економічних конфліктів виникають з приводу дефіциту економічних ресурсів та їх розподілу між різними соціальними групами, у тому числі в межах однієї організації. При цьому згадані конфлікти виступають одночасно й ознакою як висхідного, так і низхідного тренду соціального та економічного розвитку в Україні. Одночасно соціально-економічні конфлікти виступають у ролі індикатора суспільних протиріч, також є проявом зіткнення соціальних інтересів, соціальної нерівності та поширення протестних настроїв. Трудові конфлікти є наслідком та реакцією на сучасний підхід до економічної та соціальної політики уряду України [29]. Неоліберальна конкурентоспроможна модель, яка зараз застосовується в Україні, являє собою форму організації, яка охоплює лібералізацію залізничного транспорту. Більше десяти років тому Європейський Союз вирішив лібералізувати цей сектор, і хоча ЄС зараз не вимагає вирішити його наслідки, процес вже триває, незважаючи на економічну кризу. З цієї причини цікавить наслідки та прогноз на найближчі роки з точки зору інерції, що керується ринком, яка буде регулювати цей процес лібералізації.

У нинішньому економічному середовищі наслідок є зрозумілим: лібералізація, дуже ймовірно, матиме негативний вплив на працю. У цій же лінії вчені з технологій певною мірою принесли атмосфери, хоча і з дуже різних теоретичних підходів. Покращення технологій служать для підтримки вже існуючих практик. Треба не забувати, що ми занурюємось у сучасну

глобалізаційну економічну систему. Це тісно пов'язано з сучасним етапом перерозподілу власності та впровадженням ринкових відносин, що неминуче призводять до поляризації соціальних груп у одній організації. Тому слід підкреслити які функції беруть на себе професійні спілки в Україні, а саме :

- 1) Забезпечити справедливу заробітну плату для працівників.
- 2) Захисти безпеки перебування на посаді та покращити умови праці.
- 3) Збільшення можливостей для просування та навчання.
- 4) Забезпечити навчальні, культурні та рекреаційні заходи.
- 5) Залучення працівників та керівництво до співпраці та сприяння технологічному прогресу шляхом розширення розуміння працівників у питаннях, що виникають у їхній галузі.
- 6) Сприяти ідентичності інтересів працівників Їх галузь.
- 7) Запропонувати співпрацю у покращенні рівня виробництва та продуктивності, дисципліни та високих стандартів якості та сприяти індивідуальному та колективному добробуту [22].

Досліджувана організація залежить від можливостей доставки якісного товару клієнту засобами АТ «Укрзалізниця», її регіональним підрозділом «Донецька залізниця». Тому для створення більш конкретного опису управління економічними ресурсами у ППО «Станція Покровськ» регіональної філії «Донецька залізниця» АТ «Укрзалізниця» слід дослідити й діяльність регіонального відділення й діяльність всього акціонерного товариства. Публічне Акціонерне Товариство «Укрзалізниця» – це орган управління залізничним транспортом широкого користування, яке здійснює управління процесом перевезень на внутрішньому та міжнародному сполученнях та централізовано регулює господарську діяльність структурних підрозділів-залізниць. До складу АТ «Укрзалізниця» входять Донецька, Львівська, Одеська, Південна, Південно-Західна та Придніпровська залізниці. Також до АТ «Укрзалізниця» можна віднести інші підприємства та організації єдиного виробничо-транспортного комплексу, що забезпечує перевезення вантажів і пасажирів. Досліджувана організація ППО «Станція Покровськ»

[17] регіональної філії «Донецька залізниця» АТ «Укрзалізниця» активно взаємодіє з іншими організаціями, включеними до залізничного комплексу(табл.2.3):

Таблиця 2.3. - Організації, з якими взаємодіє ППО «Станція Покровськ»

Назва організації	Взаємодія
ППО ВП «ЯСИНУВАТСЬКЕ ВАГОННЕ ДЕПО» ФІЛІЯ «ДОНЕЦЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ» ПАТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»	Організація також є профспілкою, обидві організації мають однакову юридичну адресу, так як вид діяльності ідентичний.
ППО СП «ПОКРОВСЬКА ДИСТАНЦІЯ СИГНАЛІЗАЦІЇ ТА ЗВ'ЯЗКУ» РЕГІОНАЛЬНОЇ ФІЛІЇ «ДОНЕЦЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ» АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»	Організація також є профспілкою, виконують однакові функції, але в залежності від структурного підрозділу.
ППО СП «ПОКРОВСЬКА ДИСТАНЦІЯ КОЛІЇ»	Організація також є профспілкою, виконують однакові функції, але в залежності від структурного підрозділу.
ПЕРВИННА ПРОФСПІЛКОВА ОРГАНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ» РЕГІОНАЛЬНА ФІЛІЯ «ДОНЕЦЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ»	Організація також є профспілкою, виконують однакові функції, але в залежності від структурного підрозділу.
ППО СП «ПОКРОВСЬКЕ ЛОКОМОТИВНЕ ДЕПО»	Організація також є профспілкою, виконують однакові функції, але в залежності від структурного підрозділу.

*Сформовано автором

Дослідження ППО «Станція Покровськ» повинно відбуватися комплексно з урахуванням інших підрозділів АТ «Укрзалізниця», з якими взаємодіє досліджувана організація, так як вони знаходяться поруч, зареєстровані на однакові адреси, і всі працівники та організації пов'язані з регіональним офісом донецької залізниці та головним офісом АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» [6].

2.2. Оцінка ризиків в управлінні економічними ресурсами на прикладі ППО «Станція Покровськ» регіональної філії «Донецька залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Залізниця України є однією з головних галузей в організації дорожньо-транспортного комплексу держави. Укрзалізниця забезпечує 82% вантажного та майже 50% пасажирського перевезення, що здійснюються усіма видами транспортної системи України. Протяжність головних колій, що експлуатуються, складає 21 640,4 км з яких 45% було електрифіковано, що дозволяє використовувати швидкісні потяги. Обсяг вантажного перевезення залізницею в Україні займає четверте місце на континенті Євразії, поступаючись лише залізничному сполученню Китайської народної республіки, російської федерації та Індії. Вантажонапруженість українського залізничного сполучення (річний обсяг перевезень на 1 км залізної дороги) від трьох до п'яти разів перевищує відповідний показник у розвинених країнах Європи. В українській залізничній системі наразі функціонують 1492 залізничних станцій, 55 локомотивних і 48 вагонних депо, 110 дистанцій шляху, 69 дистанцій сигналізації і зв'язку, 44 дистанцій енергопостачання [9].

Позитивні зміни, які сьогодні є у компанії, також показують наявний потенціал ПАТ «Укрзалізниця», що вказує на цілі для подальшого ефективного управління економічними ресурсами, а також показує наступні дії у напрямку посилення співпраці з європейськими організаціями та малим, середнім та великим бізнесом. Так у 2017 році була закінчена значна частина робіт у побудові нового Бескидського залізничного тунелю, що є частиною спільного європейського транспортного коридору, [15] що одночасно проходить через територію таких країн, як проходить Італійська республіка, республіка Словенія, Угорщини, Словацької республіки та України. Цей новий тунель було відкрито у 2018 році. Процесам євроінтеграції АТ «Укрзалізниця» сприяє й підписаний меморандум про взаєморозуміння у контексті подальшої сумісної праці в рамках інфраструктурного проекту Via Carpatia (Карпатський шлях). Ця

нова транспортна магістраль поєднає Європейський союз з півночі на південь: кінцеві пункти маршруту цієї магістралі – місто Клайпеда в Литві (північ) та місто Салоніки в Греції (південь). Державна компанія АТ «Укрзалізниця» дозволяє займати вигідну позицію для України, як одного з ключових транспортних, залізничних і логістичних хабів у Європі.

Як згадувалося вище, однією з функцій професійних спілок, до яких відноситься досліджувана організація ППО «Станція Покровськ» регіональної філії «Донецька залізниця» АТ «Укрзалізниця», є покращення відносин між працівниками та роботодавцем, а так як АТ «Укрзалізниця» належить на 100% державі, потрібно роздивитися питання відкритості даних для більш чіткого планування для управління економічними ресурсами [39].

У січні 2021 року у Акціонерному товаристві «Укрзалізниця» як частину реалізації плану дій з корпоративного управління (ПДКУ) та загальної стратегії товариства на 2019-2023 роки розпочато діяльність Комплаєнс-офісу АТ «Укрзалізниця». Цей процес комплаєнсу у товаристві є важливим, адже він показує проблеми під час дослідження відповідності будь-яким внутрішнім або зовнішнім вимогам або нормам, а також вказує на шляхи усунення цих проблем. У квітні 2021 з метою створення єдиної комплексної контрольної функції у сфері комплаєнсу та запобігання корупції, та відповідно до вже впроваджених міжнародних стандартів та. Беручи за основу, рекомендації таких як ОЕСР (Організація економічного співробітництва та розвитку), та кращих світових комплаєнс практик, наглядовою радою підприємства було узгоджено рішення про реорганізацію Офісу з антикорупційної діяльності [16].

Акціонерне товариство «Укрзалізниця» шляхом його приєднання до Комплаєнс-офісу АТ «Укрзалізниця», в результаті чого у Товаристві з липня 2021 діє єдиний посилений спеціалізований підрозділ з комплаєнсу та запобігання корупції - Комплаєнс та антикорупційний офіс АТ «Укрзалізниця» (далі – Офіс) [21].

Цей департамент має повноваження підрозділу, який відповідає за запобігання, протидію та пошук, фіксування випадків корупції у діяльності акціонерного

товариства, а також організацію та реалізацію окремої Антикорупційної програми у підприємстві, також він займається тим, щоб працівники дотримувалися кодексу етики організація, а також дотримувалися політики у питаннях запобігання та протидії корупції в компанії, а також слідкує за виконанням комплаєнс політики та програми організації, здійснює нагляд за сумлінним виконанням даних документів посадовими особами та працівниками організації.

Основними завдання Офісу - це створення у товаристві та неперервне вдосконалення вже наявної системи менеджменту вищезгаданого комплаєнсу, що включає систему запобігання і протидії корупції, у відповідності до найкращих міжнародних стандартів та вимог чинних законів України [20].

Маючи на меті ефективну реалізацію завдань Офісу комплаєнсу, наглядова рада АТ «Укрзалізниця» вирішила почати впровадження дорожньої карти (плану дій) щодо розгортання комплаєнс функції у 2021 році, яка, серед іншого, передбачає:

- 1) Актуалізацію та оновлення Антикорупційної програми Товариства;
- 2) Розробку та впровадження Комплаєнс політики та Комплаєнс програми Товариства;
- 3) Вдосконалення процесів управління конфліктом інтересів;
- 4) Вдосконалення функціонування лінії довіри та інших внутрішніх каналів повідомлень про порушення, процесів розгляду повідомлень про порушення, у тому числі, для забезпечення розгляду повідомлень викривачів у відповідності до вимог Закону України «Про запобігання корупції»;
- 5) Впровадження методології та процесів управління комплаєнс ризиками;
- 6) Вдосконалення організації та проведення комплаєнс та антикорупційних розслідувань та перевірок.

Таким чином сучасне керівництво акціонерного товариства «Укрзалізниця» поступово вдосконалює інструменти у процесі реалізації стратегічних цілей відносно посилення процесів прозорості та доброчесності ведення бізнесу, була вдосконала минула система комплаєнсу та система

запобігання і протидії корупції у діяльності організації. АТ «Укрзалізниця» також впровадила телефон довіри «СтопКорупція». Результативність діяльності гарячої лінії можна продивитися на наступній діаграмі (рис. 2.1) :

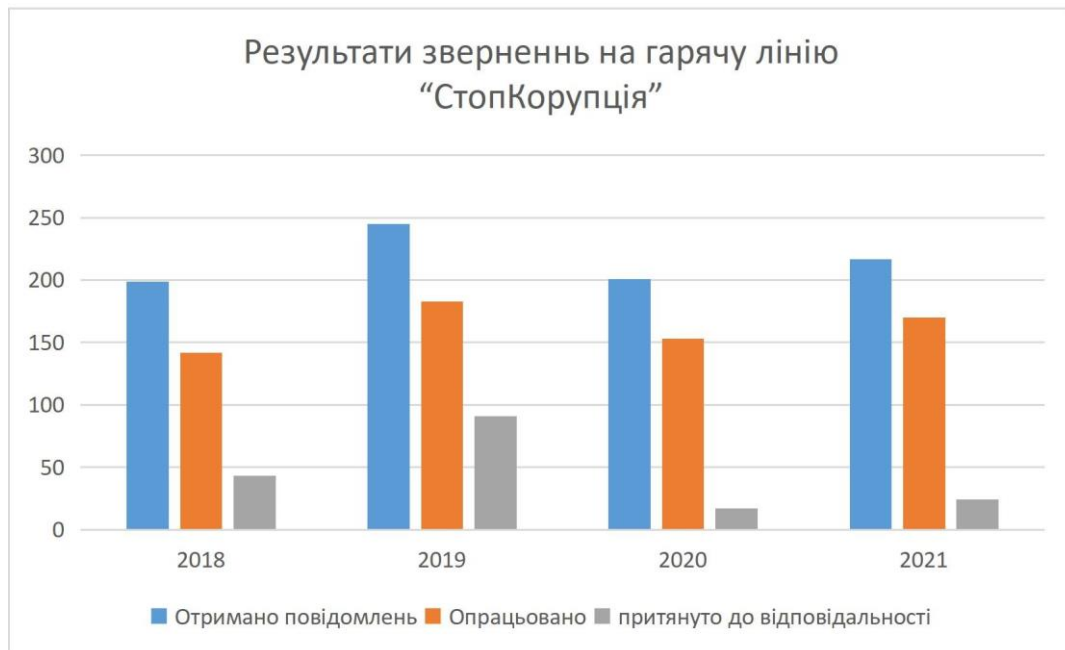


Рис. 2.1. - Результати звернень на гарячу лінію

Згідно отриманих даних за останні роки можна дізнатися, що впровадження цього телефону лише дозволило фіксувати звернення. Тенденції щодо збільшення, або зменшення звернень, так як цей офіс функціонує тільки з 2018 року. Слід зазначити, що такі телефони довіри дозволяють зменшити ризики, пов'язані з корупцією, що у свою чергу позитивно впливає на управління економічними ресурсами на підприємстві [31].

Професійні спілки повинні також бути частиною процесу прозорості та боротьби з корупцією, адже раціональне використання грошей впливає на можливості щодо підвищення заробітної плати в організації-працедавці. Краще економічне положення у працедавці також впливає на спроможність функціонувати професійним спілкам, оскільки утримання таких організацій, як досліджувана, складається з відсотку від заробітної плати працівників [32].

Також можна дослідити структуру звернень до цієї платформи, телефону довіри, по рокам (рис. 2.2, рис. 2.3, рис. 2.4 рис. 2.5).

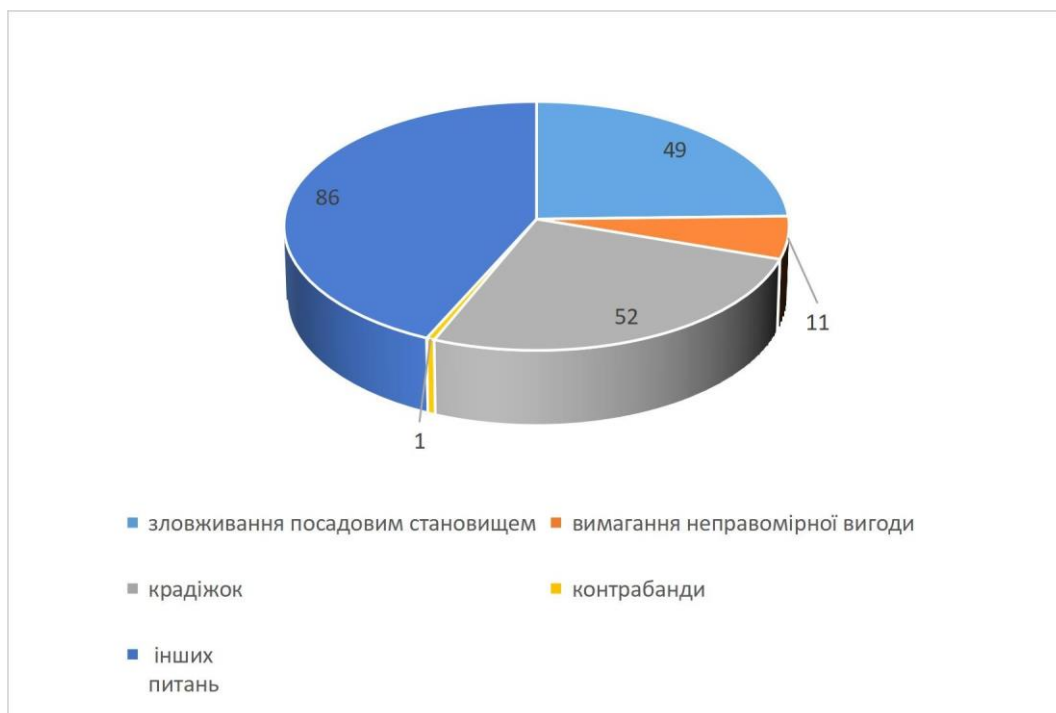


Рис.2.2. - Структура звернень за 2018 рік

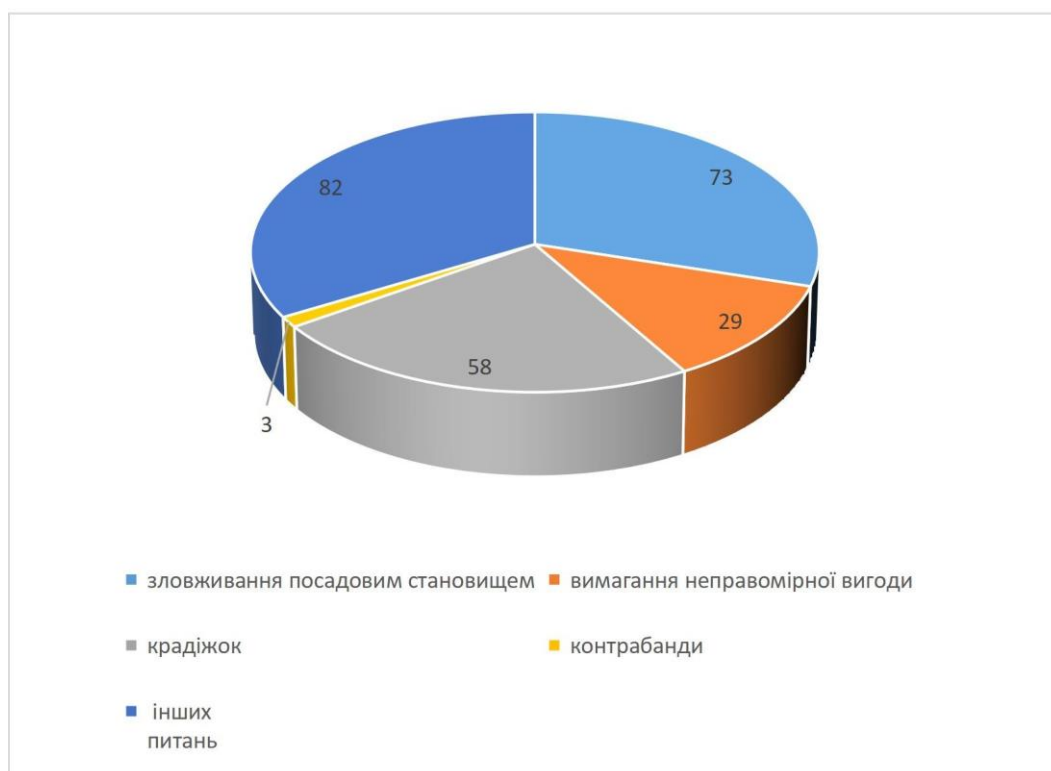


Рис. 2.3 - Структура звернень за 2019 рік

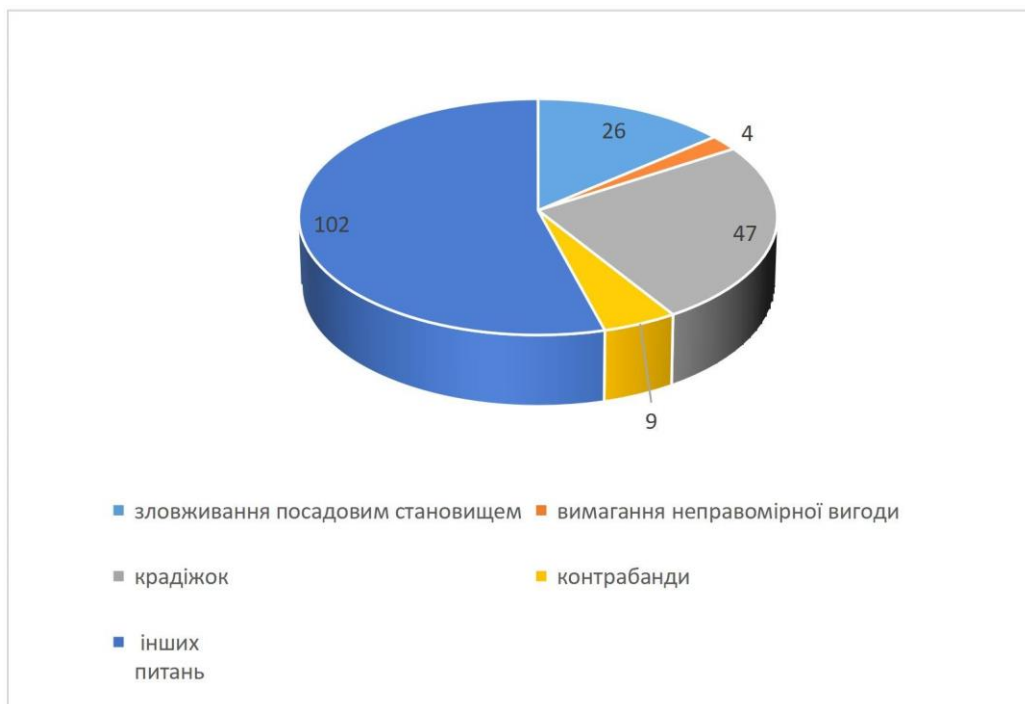


Рис.2.4 - Структура звернень за 2020 рік

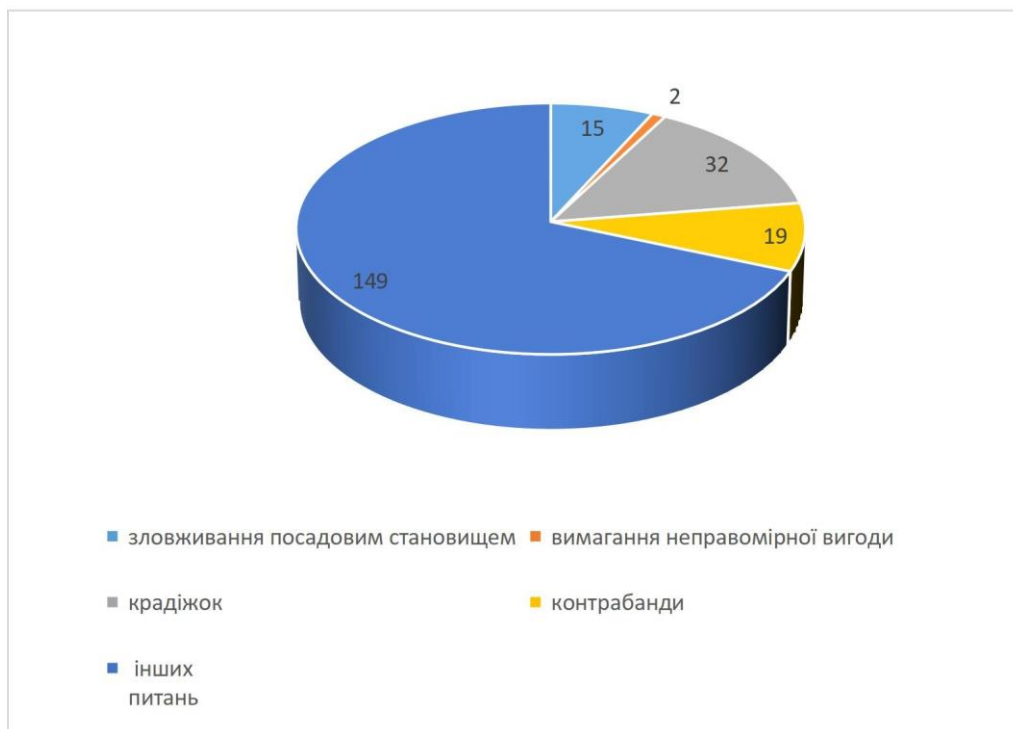


Рис. 2.5. - Структура звернень за 2021 рік

Згідно отриманої інформації можна зробити такі висновки :

1. Зменшилася кількість запитань щодо зловживанням посадовим становищем та вимагання неправомірної вигоди, що впливає в цілому на трудовий колектив.
2. Збільшилися звернення щодо крадіжок та контрабанди, що свідчить про те, що потрібно збільшувати безпекові заходи в організації роботи АТ «Укрзалізниця».

АТ «Укрзалізниця» поступово рухається у напрямку створення кращої безпекової ситуації у економічному сенсі, хоча й зустрічається з сучасними проблемами економічного устрою в Україні. Протягом 2019 - 2020 років через необґрунтовано низькі тарифи на вантажоперевезення Укрзалізниця втратила 17 мільярдів гривень прибутків, - повідомляє НАБУ. Відкрито 55 кримінальних справ. Коли ціла галузь, як Українська залізниця, управляється у складному бюрократичному середовищі з'являються значні ризики [21]. Недобросовісному підприємцю куди легше «домовитися» з відповідальним чиновником за створення для нього переваг, які, звичайно, будуть реалізовуватися за державні кошти. Зовсім все було б по іншому, якби в Україні існував конкурентний ринок залізничних вантажоперевезень. Реалізувати ж це можна таким же чином, як інші постсоціалістичні країни Європи, наприклад, Польща і Словаччина – шляхом приватизації рухомого складу. Це вирішило б одразу кілька існуючих проблем – нестачі ресурсів для розвитку, потреби у оновленні вагонів і локомотивів, корупції на залізниці, адже слід враховувати, що Укрзалізниця — найбільший роботодавець в Україні. На цьому підприємстві працює 271 тисяча людей [37]. Ринок перевезень залізницею в Україні є монополізованим. а там де присутня монополія — там скоріш за все буде не ефективний розподіл наявних ресурсів, так як вважається, що у підприємств відсутня мотивація розвиватися. Акціонерне товариство «Укрзалізниця» є природнім монополістом на ринку послуг з залізничного перевезення. Так як жодна приватна компанія не почне зараз прокладати

кілометри залізничної колії під свої приватні поїзди. Це занадто дорого і навряд чи окупиться взагалі.

Як варіант, як це можна змінити : АТ «Укрзалізниця» є державною компанією, усі 100% акцій належать державі, то можливо умовно розділити її на дві логістичні компанії, де у одної спеціалізація на побудові, ремонті та обслуговуванні залізничних колій, а у другої — це пасажирськими та вантажними перевезеннями.

Як доказ недоцільного використання коштів, можна згадати публікацію на сайті Служби безпеки України «Експрес-збитки: Укрзалізниця не дорахувалася 50 мільйонів гривень», що свідчить про вищезгадані проблеми в організації. СБУ підозрювало колишнього керівника однієї з філій Укрзалізниці у махінаціях, які можна вимірювати мільйонами гривень. У свій час посадовець у минулому допомагав у передачі в оренду майна акціонерного товариства «Укрзалізниця» за значно заниженою відсотковою ставкою. Серед майна, що надавалося незаконно - частина готелю «Експрес», що знаходиться Шевченківському районі міста Києва . Наразі була встановлена інформація про 50 мільйонів збитків завданих державі через корупцію посадовця. Також встановлювалися й інші факти щодо протиправної діяльності посадовця. Слід зазначити, що функціонування офісу позитивно впливає й на запобігання можливих збитків, що продемонстровано на наступному рисунку :



Рис.2.6 - Попереджені збитки

Згідно отриманих даних з вище наведених інфографік можна зробити висновки, що кількість звернень у рік започаткування 2018 та сума попереджених збитків значно менша ніж у наступні роки. Це відбувається тому, що у 2018 році не було проведено аналізу глибоких проблем, як у наступні роки, що дозволяє запобігати проявам нераціонального управління економічними ресурсами на підприємстві [35]. Оскільки вибірка мала через те, що цей офіс існує лише 4 роки, тому поки що складно прослідкувати певні тенденції. Можливі шляхи подання цієї проблеми є лібералізація ринку залізничних послуг. Тоді, можливо віддати у користування залізничними шляхами у спільне користування і впустити на цей ринок інші компанії. Такий етап у розвитку залізничної системи дозволить створити конкурентне середовище, зробити більш ефективною таке товариство як «Укрзалізниця», а також подібні кроки дозволяють більше отримувати коштів у державний бюджет на податкових зборах від користування вже наявною інфраструктурою, побудовою нової та інших суміжних податків.

Першочергово, це зацікавить нових клієнтів для вантажних перевезень й буде корисним для кінцевого покупця виготовленої продукції, адже ціна транспортування матеріалів завжди є частиною у формуванні кінцевої ціни товару або послуги [28]. Проте слід зазначити, що ринок пасажирських перевезень також з часом повинен приєднатися до лібералізації залізничної системи, що у свою чергу впливає на розвиток туризму, тощо. Такі речі вже використовуються у Європейських країнах та Америці. . У суспільстві, де очікування є ключовою частиною процесу конкуренції, перспективні дослідження стали предметом для обговорення щодо їх впровадження. Науково-дослідні інститути в США і ЄС (Наприклад, Інститут перспективних технологічних досліджень, www.Ipts.jrc.ec.europa.eu) розробили конкретні методології, які зараз широко використовуються, такі як : метод Delphi, планування сценаріїв, або технологія дорожніх пересадок. Дослідження у цій сфері можливо згрупувати у три великі області [15]:

- 1) Дослідження технологічних інновацій (аналіз конкурентних позицій кожної країни)
- 2) Дослідження конкретних технологій та секторів діяльності (тобто галузь логістики, яка аналізує такі аспекти, як інфраструктура, дорожні роботи, транспортні ринки та політика);
- 3) Дебати щодо методологій дослідження, що використовуються в цій галузі.

Дослідження попередніх процесів лібералізації залізничного транспорту, особливо це можна простежити у Великій Британії, включають тематичні дослідження або дослідження історичної еволюції цих питань, але не розглядають їх з точки зору, яка враховує майбутні результати організаційної моделі на залізничному транспорті [17]. Дослідження залізничного транспорту та транспорту в цілому зосереджуються більше на таких питаннях, як зростання, інфраструктура та вантажопідйомність, тоді як дослідження в галузі безпеки та здоров'я зосереджені більше на запобіганні аварій та пом'якшенню наслідків аварій, хоча подібні дослідження можуть дозволити покращити діяльність не тільки залізничних підприємств, а й профспілок [41]. Більше того, дебати щодо наслідків лібералізації в Європейському Союзі зосереджуються на конкурентоспроможності та зростанні сектору, але не розглядають наслідки, які ці фактори мають на безпеку та здоров'я на робочому місці. З військових та промислових міркувань у більшості країн передбачалася певна форма громадського контролю, і багато хто встановлював свій контроль за юридичним мандатом. Громадський контроль над залізничною галуззю в Україні відбувається у вигляді професійних спілок, громадських рад та Основна причина цього контролю, який залишається незмінним і сьогодні, полягає в тому, що ця галузь розглядається як інтегративний механізм, здатний подолати географічні бар'єри в певних областях, допомогти економічному розвитку нерозвинутих зон і навіть як гарантію мінімальних транспортних послуг для певної верстви населення.

2.3. Оцінка факторів впливу на управлінську діяльність ППО «Станція Покровськ», регіональної філії «Донецька залізниця» АТ «Укрзалізниця».

«Станція Покровськ» є структурним підрозділом регіональної філії Донецька залізниця.

Донецька залізниця — це регіональне підприємство Української залізниці, що обслуговує Донецьку та Луганську області та деякі частини Дніпропетровської, Запорізької та Харківської області. У компанії було чотири дирекції до 2014 року – Дебальцевська, Краснолиманська, Луганська та Ясинуватська, наразі усі дирекції мають юридичні адреси у місті Лиман, і зараз дирекції три - Донецька, Луганська, Лиманська.

Штаб Донецької залізниці знаходився у місті Донецьк. Після Революції Гідності в Україні та початку сепаратистських рухів, військової інтервенції російської федерації та встановленням окупаційних адміністрацій на окремих районах Донецької та Луганської областей, акціонерне товариство «Укрзалізниця» прийняло рішення щодо перенесення штаб-квартири донецького відділення залізниці до Лиману. У грудні 2014 року український уряд заявив про право власності на Донецьку залізницю та землі, які вона обслуговує. Усі підконтрольні українському уряду дочірні компанії були передані в тимчасове управління Південно-Української залізниці або Придніпровської залізниці.

На південному краю Донецька залізниця має вихід до Азовського моря через торговий порт Маріуполь, а також вихід до найбільшого промислового центру України — Маріуполя. На залізницю припадає 13% усіх колійних кілометрів в Україні, але на неї припадає 47% усіх перевезень і 36% виручки Української залізниці. Її мережа охоплює близько 57 000 квадратних кілометрів (22 000 квадратних миль).

Залізниця є ключовим маршрутом, який обслуговує пасажирів і ряд галузей промисловості, включаючи вугільні шахти, металургійні, коксохімічні та трубні заводи, машинобудівні та машинобудівні заводи, хімічну, легку та харчову.

Організаційна структура ППО «Станція Покровськ» регіональної філії «Донецька залізниця» АТ «Укрзалізниця» - первина профспілкова організація, що базує свою діяльність на структурному виробничому підрозділу, що має забезпечувати безперебійну роботу залізничного транспорту та злагожденість роботи всіх наявних ланок. Особливість цієї структури обумовлена основними принципами управління на залізничному транспорті в Україні. Ці принципи полягають у поєднанні керівництва у централізованому стилі з одного боку і наданням достатньо прав та автономності у прийнятті рішень для виробничих та технологічних підрозділів з іншого боку. Господарювання на залізниці можна поділити на окремі господарства, що представляють собою опосередкований та єдиний технологічний процес транспортування:

- локомотивне,
- вагонне,
- колії,
- сигналізації та зв'язку,
- електропостачання та інші.

Усі органи управління залізничним транспортом підпорядковуються ієрархічно вищим організаціям, підрозділам, філіям, офісам, департаментам, тощо. Єдине централізоване керівництво забезпечується керівництвом АТ «Укрзалізниця». Досліджуваний підрозділ у діяльності залізниці наділений правом юридичної особи і є організацією залізничного транспорту [35].

Для аналізу структурного підрозділу треба звернути увагу на результати діяльності головної організації - АТ «Укрзалізниця». Перш за все потрібно дослідити скільки працівників, які зараз є працевлаштованими у всьому акціонерному товаристві «Укрзалізниця», безпосередньо задіяні у логістичній діяльності підприємства, а саме : механіки, водії, персонал з технічного обслуговування, ремонтні бригади колій, люди, що відповідальні за сигналізацію під час руху [22].

Для дослідження цієї динаміки, її наглядності можна скласти наступну таблицю (табл.2.4) та діаграму(рис. 2.7.).

Таблиця 2.4. - Динаміка зайнятості у логістиці

Рік	Кількість персоналу, задіяного в транспортній логістиці, тис. осіб	Загальна кількість персоналу підприємства, тис. осіб
2017	63084	278111
2018	63119	293799
2019	65236	269831
2020	65965	272300
2021	67041	268160

*Сформовано автором

Наочно результати представлені:

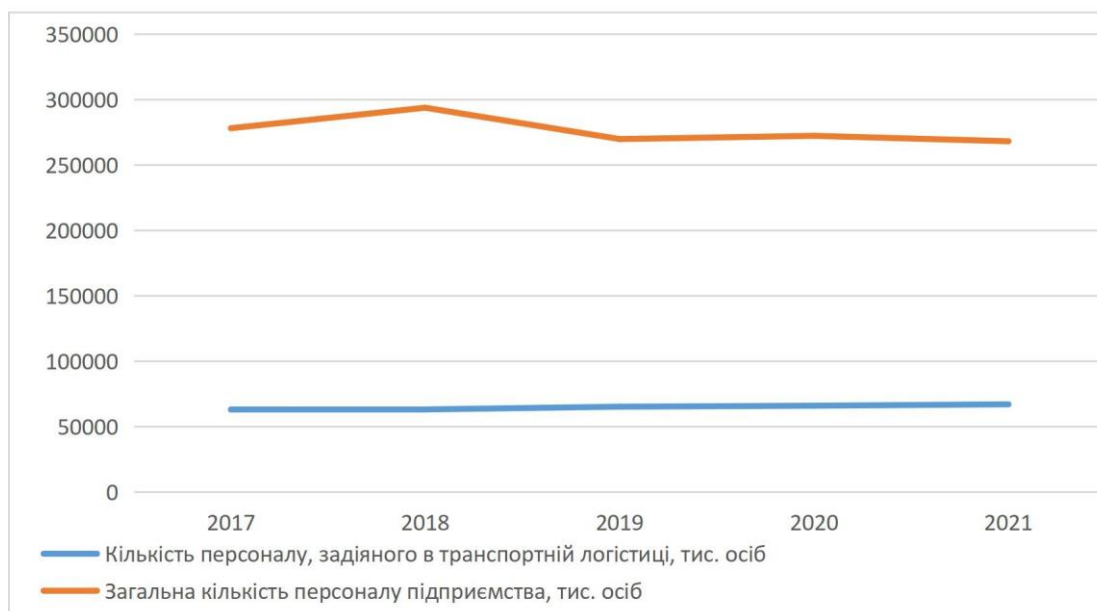


Рис. 2.7. - Динаміка зайнятості у логістиці

Таким чином, незважаючи на тенденцію щодо зменшення загальної кількості працівників в АТ «Укрзалізниця» у 2021 році на 9951 працівника у порівнянні з 2017 роком, працівники, що задіяні у сфері безпосереднього надання послуг логістики діяльності поступово збільшуються [36].

Тепер слід визначити, наскільки вагомими є наявні тенденції саме у діяльності ППО «Станція Покровськ» регіональної філії «Донецька залізниця» АТ «Укрзалізниця», адже скорочення персоналу є однією з проблем, з якою повинні боротися профспілки, тому спочатку потрібно дослідити основні види діяльності цієї організації. Візуально це можна зобразити у вигляді рисунка.

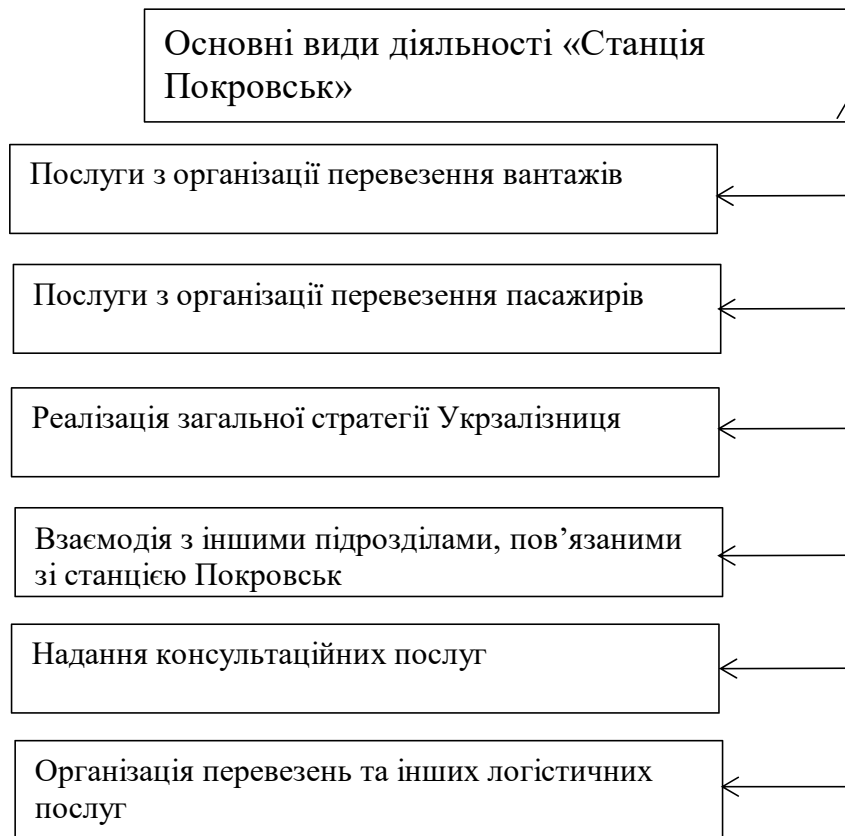


Рис. 2.8. - Динаміка зайнятості у логістиці

Можна побачити, що станція «Покровськ» пов'язана з тим, що її працівники безпосередньо задіяні у наданні логістичних послуг, а це означає, що все більше персоналу у відсотковому відношенні будуть задіяні у процесах логістики, що ускладнює стаке управління на даній станції, що у свою чергу може призводити до внутрішньо-колективних чвар та конфліктів і для їх запобігання треба звернутися до первинних профспілкових організацій [39].

Попит на залізничний транспорт неухильно зростає в усьому світі, зокрема в столичних районах зі стрімким зростанням населення (Київ, Харків, Дніпро, Львів). Навіть у Європі де зростання населення сповільнюється, за прогнозами показують зростання частки залізничного транспорту у загальній логістичній системі, що у свою чергу у майбутньому потребуватиме збільшення персоналу. Також на інших континентах пасажирська залізниця користується попитом на транспорт, що обумовлений сплеском на затребуваність міжміських пересувань. Добре інтегрований громадський транспорт із залізничним, метро, трамвайним та автобусним транспортом вже захоплює все більші і більші частки ринку на міських та регіональних ринках не тільки для поїздки на

роботу, а також для поїздок на дозвілля, і це очікується, що ця тенденція прискориться в міру поширення урбанізації, слід зазначити, що регіон де функціонує Донецька Залізниця є одним з найбільш урбанізованих регіонів України та Східної Європи [42].

І з точки зору експертів збігаються щодо наступного: процес лібералізації в Українській залізниці створив нове робоче середовище в залізничному секторі. Відповідно до тенденцій змін, які ми аналізували в попередньому та у цьому пункті, це нове робоче середовище характеризують три основні особливості [25]:

- 1) Збільшилася і кількість компаній, що працюють у логістичній галузі, але вони все ще відсутні на залізничному транспорті, проте у зв'язку з процесами комплаєнсу збільшилась кількість субпідрядників.
- 2) Існує потреба в більшій координації на всіх рівнях діяльності. Зіткнувшись із дедалі складнішим робочим середовищем, коли відбуваються звільнення, експерти закликають розробити колективний договір для сектору, щоб вирішити ці нові виклики.
- 3) По-третє, стратегічні характеристики залізничного транспорту з точки зору безпеки пасажирів, вантажів і працівників вимагають удосконалення державних інспекцій, особливо інспекцій праці, враховуючи зміни, що відбуваються в галузі.

Менеджери вищої ланки, керівники середньої ланки, спеціалісти із запобігання ризикам та представники профспілок чітко усвідомлюють ці процеси змін, наявні можливості та обмеження, виникаючі ризики та потребу як організацій, так і працівників пристосувати свою культуру запобігання ризикам до нових викликів лібералізації [8]. Управлінський дискурс вступає в чітке протистояння з обмеженнями нової моделі, що спонукає керівників вимагати змін для забезпечення більшої безпеки на робочому місці. Теоретична критика цієї культури управління збігається з специфічними недоліками, описаними тими, кого постраждали ці процеси реорганізації та лібералізації. Проблема лібералізації у українській залізниці є те, що протягом останніх

п'ятдесяти років найпоширенішою структурою залізничного сектора в багатьох країнах було існування єдиної державної фірми, якій доручено єдине управління як інфраструктурою, так і залізничними послугами. Незважаючи на деякі відмінності в їхньому ступені, комерційна автономія, традиційні методи регулювання та контролю такого роду компаній були відносно однорідними. Загалом передбачалося, що монопольна влада національної компанії вимагає регулювання цін і послуг для захисту загальних інтересів. Крім того, компанії були зобов'язані задовольняти будь-який попит за такими цінами. Закриття існуючих ліній або відкриття нових послуг вимагало схвалення уряду. Таким чином, конкуренція була рідкістю і часто не заохочувала, а збереження національного характеру галузі вважалося ключовим фактором, що регулює загальне регулювання. Світовий процес реструктуризації залізничної промисловості почався з несміливих реформ. Наприклад, багато країн почали із заміни своїх національних залізниць на автономні комерційні організації, які мали незалежні та реалістичні баланси, в яких лише державні зобов'язання могли субсидіюватися урядом. Інші країни вирішили замінити своє старе географічно орієнтоване управління структурою з кількох підрозділів, визначеною різними напрямками бізнесу або послугами компаній. Це узагальнює характеристики для кількох країн, що дозволяє порівняти їх схожість та відмінність, а також це відноситься до процесів серед професійних спілок. Виходячи з наведеної вище інформації для більш детального аналізу зробимо порівняння фактичних показників з плановими за заданий період. Дані про планові показники бралися з аналітичних довідок щодо процесу виконання плану у 2019-2021 роки, які розміщені на Офіційному сайті підприємства (табл.2.5., рис.2.9) [43].

Таблиця 2.5 - План виконання.

Показник, % до плану	2019	2020	2021	Відносне відхилення 2021 р. до 2019 р., %
1	2	3	4	5

Продовження таблиці 2.5.

1	2	3	4	5
Оборот вантажного вагону	100,5	108,8	95,8	-11,95 %
Середньодобова продуктивність вантажного вагону	104,3	107	97,6	-8,79 %

*Сформовано автором

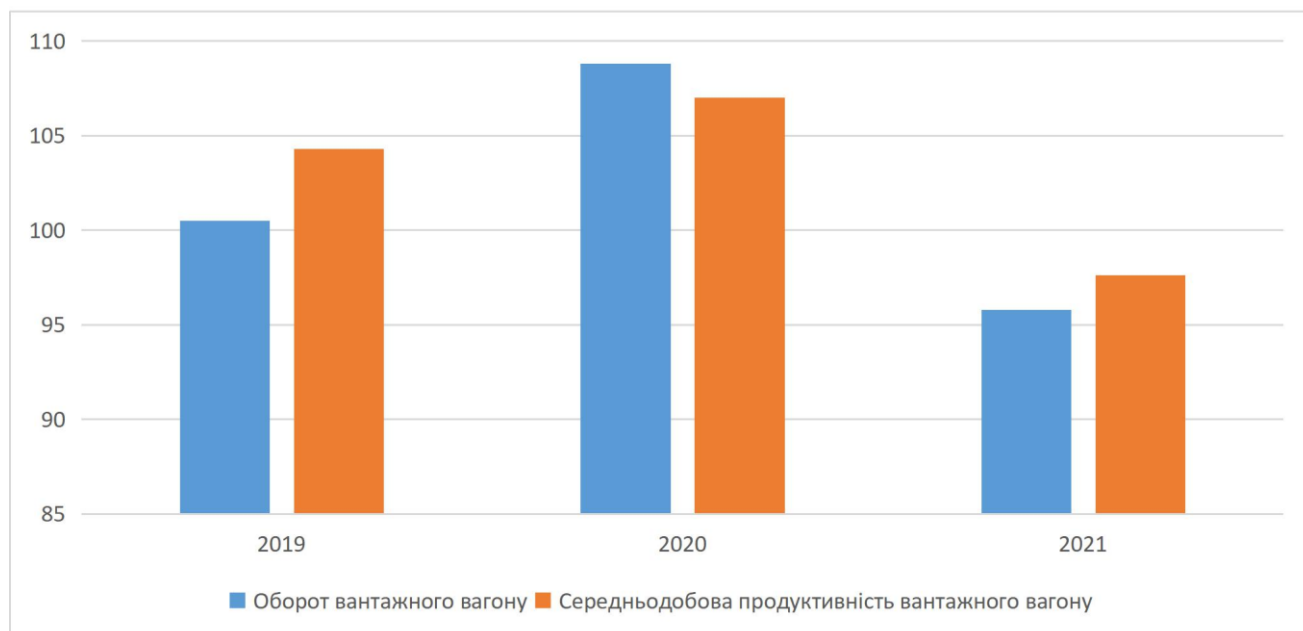


Рис. 2.9- План виконання

Оборот вантажного вагона показує, який час витрачається на обслуговування вагону на повний цикл роботи. Цей час вираховується наступним чином, сумується коли вагон від початку одного навантаження до початку наступного навантаження. Продуктивність вантажного вагона показує, яку кількість ваги нетто виконує за добу в середньому один вагон робочого парку. Розглядаючи фактичне і планове виконання обох показників, можна побачити стрімкий ріст у 2019 та 2021 роках – спостерігається перевиконання плану на 5-8 відсоткових пунктів, далі з являється негативна тенденція невиконання на 4,2% та 2,4% у 2021 році. Що впливає на те, як швидко

справляється персонал з отриманою роботою. Ця інформація використовується для того, злю розрахувати правильно час для відпочинку персоналу, час для перебудови маршруту в разі необхідності тощо. Цей показник впливає на продуктивність праці.

Задля справедливого розподілу коштів на фонд заробітної плати, між працедавцем та профспілками було погоджено показники преміювання(табл.2.6).

Таблиця 2.6. - Показники преміювання.

Показники преміювання	За виконання плану (%)	За кожний % перевиконання
Виконання плану виручки: від вантажних/пасажирських перевезень	10	0,5, але не більше 5,0 %
Забезпечення виконання планової собівартості перевезень	10	-
Виконання плану обсягу перевезень в приведених т•км	10	-
Прибуток від реалізації послуг допоміжного виробництва до плану	10	0,5, але не більше 5,0 %
Зростання продуктивності праці порівняно з аналогічним періодом минулого року	-	0,5, але не більше 5,0 %

*Сформовано автором

Голові та членам правління акціонерним товариством виплачується винагорода на умовах, що передбачаються контрактом та іншими угодами між працедавцем та працівником, що укладаються з ним, враховуючи положення постанови Кабінету Міністрів України від 19.05.1999 № 859 «Про умови і

розміри оплати праці керівників підприємств, заснованих на державній, комунальній власності, та об'єднань державних підприємств» (зі змінами та доповненнями).

Оскільки темпи технологічних і технічних змін прискорюються, має бути культура постійного вдосконалення, ефективності і поставити клієнта на перше місце. Люди, які працюють у залізничному секторі, повинні мати необхідні навички, щоб працювати з новими технологіями та методами [44]. Технологічні досягнення покликані враховувати дедалі дефіцитніший людський капітал на ринку праці. Майбутні ознаки повинні враховувати наявні навички та можливості, а також демографічні тенденції. Важливо, щоб залізниця функціонувала як система, і тому важливо, щоб її люди розуміли і адаптуватися до нових методів роботи, наприклад, прийняти концепцію, яку використовують «організації високої надійності».

Розвиток комерційних навичок та навичок обслуговування клієнтів залізничного персоналу є важливим для залучення клієнтів до використання залізничних послуг. Тому залізнична галузь має стати лідером і розвивати технічні залізничні школи. Вона повинна активно підтримувати поштовх до кращого гендерного балансу в технічних професіях [7]. Підприємства визнають важливість інвестування в особистий розвиток кожного члена персоналу протягом їхньої кар'єри, щоб сприяти безперервності в організаціях та постійного покращення якості.

Оскільки залізничний сектор все більше працює як бізнес, він повинен отримати переваги від більшого набору навичок, які можна передати. Він повинен забезпечити наявність механізмів для залучення ширшого кола навичок з інших секторів. Залізниця також повинна використовувати досвід університетів, шкіл, промисловості тощо, щоб запропонувати працівникам залізниці найкращі можливості для освіти/навчання, щоб вони могли залишитися в бізнесі чи почати роботу та підвищити свої знання. З іншого боку, персонал повинен прийняти концепцію «навчання протягом усього життя».

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

В результаті аналізу та міркувань, викладених у цьому розділі, були сформульовані наступні висновки:

1) Профспілки відіграють дуже важливу роль на підприємствах.

2) Вони зобов'язані піклуватися про інтереси працівників.

3) Водночас вони повинні пам'ятати про те, щоб не займатися іншою діяльністю, цілі якої можуть бути політичними чи самокерованими членами профспілки, піклуючись про інтереси працівників, профспілки повинні пам'ятати, щоб не призвести до ослаблення ситуації в компанії. У цій ситуації вони діють проти власних інтересів [6];

4) Не в усіх сферах виникають суперечки між профспілками та роботодавцями. Це свідчить про велику зрілість та відповідальність обох сторін за майбутнє української транспортної галузі, суперечки у транспортній галузі між профспілками та роботодавцями також мають місце в інших країнах Європейського Союзу. Це свідчить про виникнення явищ глобалізації також у відносинах профспілок та роботодавців [45].

Українська залізниця активно працює у сфері запобігання корупції, проте результативність ще потрібно збільшувати, адже зростають звернення щодо випадків крадіжок та контрабанд.

В Українській залізничній системі відбувається ряд позитивних змін у зв'язку з євроінтеграцією та лібералізацією.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РЕСУРСАМИ В ППО «СТАНЦІЯ ПОКРОВСЬК» РЕГІОНАЛЬНОЇ ФІЛІЇ «ДОНЕЦЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ» АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

3.1. Міжнародний досвід у реформах управління економічними ресурсами у залізничній системі.

Одна із загальних рис у реформах управління економічними ресурсами у залізничній системі різних країн полягає в тому, що деякі країни провели відносно тривалий процес реструктуризації, тоді як інші віддають перевагу швидким впровадженням за менший період. Наприклад, приватизація національних залізниць у Новій Зеландії та Японії відбувалася поетапно протягом кількох років, тоді як Аргентина та Великобританія зробили основну частину менш ніж за два роки. Іншою загальною характеристикою є те, що всі процеси реструктуризації були здійснені, щоб зробити компанії привабливими для приватних інвесторів. У багатьох випадках перевагу віддавали повній приватизації, а не тендеру чи концесії.

Це передбачало перегляд законів та інших нормативних актів, що стосуються залізниць, скорочення штату, вирішення пенсійних питань і рішення про те, скільки майна має бути продано, а скільки залишити державі. Що стосується результатів, то загалом більшість досвіду реструктуризації, описаного нижче, видається позитивним. У більшості країн було досягнуто цілей зупинення відтоку державних ресурсів галузі, а також стабілізації частки ринку як пасажирських, так і вантажних перевезень [12]. Так само компаніям вдалося підвищити рівень продуктивності. По-перше, процес приватизації, обраний у кожній країні, залежить від основних цілей, які ставить перед собою: підтримувати галузь з одним або невеликою кількістю операторів або сприяти процесу конкуренції на трасі. По-друге, спадок від традиційних механізмів регулювання слід уникати. Зокрема, високий рівень заборгованості та

надлишок персоналу є двома проблемами, які, де б вони не були, необхідно вирішити до початку будь-якої політики приватизації.

	США		Великобританія		Аргентина		Швеція	
	До реформ	Після Реформ	До реформ	Після Реформ	До реформ	Після Реформ	До реформ	Після Реформ
Структура ринку	Конкурентний ринок	Допущено більше малих фірм	Природня Монополія	Конкурентний ринок	Природня Монополія	Франшизна система	Природня Монополія	Монополія залишилася у обслуговуванні
Право власності залізниці	Приватні компанії	Приватні компанії	Британська державна залізниця	Фірми, що допущені до концесії	Аргентинська державна залізниця	Приватні компанії	Департамент органу держави	Публічне товариство
Право власності інфраструктури	Засновано залізницями	Засновано залізницями	Засновано державою	Приватні компанії	Засновано державою	Державна система + приватна	Засновано державою	Управляється приватною компанією
Розділення повноважень	Повна сепарація	Повна сепарація	Єдине управління	Повна сепарація	Єдине управління	Повна сепарація	Єдине управління	Повна сепарація
Нормативне підґрунття	Контроль цін і відсутність закриття збиткових ліній	Свобода цін та закриття збиткових ліній	Свобода цін, за винятком деяких послуг	Вільні ціни	Ціни регулюються	Вільні ціни з максимальним рівнем. Мінімальне втручання та якісне обслуговування	Ціни регулюються	Контроль за тарифами був знижений. Не в цінах доступу
Причини для дерегуляції	Збиткові компанії Втрата ринків		Високий рівень державних субсидій Для покращення трафіку та продуктивності рівнів.		Високі державні субсидії. Щоб покращити рівень трафіку. Підвищити продуктивність.		Високі державні дотації, скоротити Щоб покращити рівень трафіку. Підвищити продуктивність	

	Бразилія		Чилі		Нова Зеландія		Японія	
	До реформ	Після Реформ	До реформ	Після Реформ	До реформ	Після Реформ	До реформ	Після Реформ
Структура ринку	Дуополія	Розділені на підмережі	Більшість ринку належить державним компаніям	Конкурентний ринок	Монополія Новозеландської залізниці	Монополія	Монополія	Олігополія
Право власності залізниці	Публічне товариство	Одне з підприємств приватизоване	Змішано.	Приватні компанії	Публічне товариство	Приватні компанії	Публічне товариство	Державна система + приватна
Право власності інфраструктури	Публічне товариство	Публічне товариство	Засновано державою.	Приватні компанії	Засновано державою	Приватні компанії	Засновано державою	Належить 6 компаніям
Розділення повноважень	Єдине управління	Повна сепарація	Єдине управління	Повна сепарація	Єдине управління	Єдине управління	Єдине управління	Єдине управління по підприємствам
Нормативне підґрунття	Ціни регулюються	Ціни контролюються	Свобода цін, за винятком деяких послуг	Вільні ціни	Ціни регулюються	Вільні ціни.	Ціни регулюються	Вільні ціни.
Причини для дерегуляції	Застаріла неефективна залізнична промисловість. Зменшити державні внески		Високий рівень державних субсидій Для покращення трафіку та продуктивності рівнів.		Високі державні субсидії.		Високі державні дотації, скоротити Щоб покращити рівень трафіку. Підвищити продуктивність	

Можна зробити висновок, що більшість країн використовували дерегуляцію, реструктуризацію та допуск приватних компаній, як реформи у залізничній системі. Жодна з перелічених країн не відмінила наявні, вищезгадані реформи.

Конкурентний доступ характеризується існуванням інтегрованого оператора, який зобов'язаний надавати доступ до своїх залізничних об'єктів іншим операторам на справедливій і рівній основі шляхом торгівлі, наприклад, правами на обіг. Цей метод зберігає переваги інтеграції (з точки зору економії обсягу, скоординованого планування та зниження трансакційних витрат), але якщо інтегрована компанія має стимули вилучати інших операторів, загальна ефективність системи може бути сумнівною.

Такі реформи дозволяють спеціалізованим працівникам обирати між декількома компаніями, що також змушує працедавців конкурувати між собою задля того, щоб затримати працівника у компанії. Це позитивно впливає на добробут працівника.

Обговорення модальної частки було б неповним без висвітлення способів, за допомогою яких політики можуть сприяти розвитку залізничної логістики. Для впливу на вибір способу можна використовувати цілий ряд інструментів політики, крім інвестицій в інфраструктуру. Політики на різних рівнях місцевого та центрального уряду можуть використовувати комбінацію цих інструментів для подолання бар'єрів, усунення недоліків ринку та створення можливостей для більшого використання залізничних вантажних перевезень. Залізничні вантажні перевезення є особливо конкурентоспроможними, коли вантаж можна консолідувати, а потоки узгоджувати для досягнення критичних обсягів на відносно великих відстанях. Політики можуть сприяти такій консолідації кількома способами

3.2. Основні напрямки у роботі щодо підвищення якості управління економічними ресурсами у ППО «Станція Покровськ» регіональної філії «Донецька залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Працівникові важлива економічна стійкість підприємства, а саме сприяння доступності та конкурентоспроможності і частиною цього є безпосереднє вміння управління економічними ресурсами. А для того, щоб покращити це управління потрібно поставити наступні цілі [15] :

- Треба визначити загальну, специфічну для залізниці, структуру для діяльності з управління активами на основі найбільш широко прийнятого стандарту управління активами.

- Потрібно розробити методи та інструменти для підтримки широкого спектру рішень з управління активами, наприклад оптимізовані стратегії обслуговування та оновлення.

- Необхідно сприяти обміну передовими практиками управління активами в організаціях-членах та інших секторах.

- Потреба у розвитку розуміння ключових факторів вартості та продуктивності для підтримки порівняльного аналізу.

На практиці це проявляється у наступному : Управління ресурсами – це мистецтво прагнути до високої продуктивності в умовах дефіциту (обмеження) – менеджери ресурсів не мають огляду на всі недоліки. Що означає «дефіцит» і в яких секторах:

- Людські ресурси, компетентний і доступний персонал, внутрішній і зовнішній,

- Грошові ресурси та фінансування,

- Експлуатаційні обмеження (робочі смуги, доступ до залізничної колії...),

- Екологічні обмеження,

- Матеріальні та інструментальні ресурси.

Це особливо складно щодо досліджуваної структури, оскільки залізнична мережа ніколи не буває у простой. Керуючий активами, який має оперувати, операція виконується на залізничній мережі [38].

Також у плануванні діяльності профспілки слід враховувати, що звичайна комерційна та маркетингова стратегія та планування для залізничних організацій зазвичай складається із стратегій внутрішньої організації або підвищення ефективності роботи. Результати пов'язані з визначенням того, як знизити ціну на залізничний транспорт як вид транспорту, щоб підвищити готовність клієнтів платити. Проблема з використанням цього типу стратегії полягає в тому, як стратегічно позиціонувати вантажні залізниці в контексті національної логістики. Це наглядно можна продемонструвати у вигляді SWOT-таблиці (табл. 3.3.) [36].

Таблиця 3.3. - SWOT-таблиця.

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	Підприємство є монополістом, має великі дотації з бюджету	Підприємство є монополістом, повільно розвивається
Загрози	Проблеми у єдиного монополіста потребує додаткових дотацій, вливань, що уповільнює розвиток підприємству.	Проблеми у єдиного монополіста на залізниці відображається на економіці України в цілому

*Сформовано автором

Головною проблемою АТ «Укрзалізниця» є те, що вона є монополістом у своїй сфері, що сповільнює темпи росту підприємства, створює корупційні ризики, тощо. Як варіант для вирішення цієї проблеми можливо застосовувати міжнародний досвід, який був досліджений у пункті 3.2.

ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ

Нарешті, хоча звичайна думка полягає в тому, що приватні залізничні компанії є більш ефективними, ніж державні, деякий досвід показує, що значне підвищення рівня ефективності можна досягти без необхідності повної приватизації галузі. Крім того, залишаються деякі критичні погляди щодо остаточної життєздатності досвіду реструктуризації в деяких країнах. Зокрема, зазначалося, що нова система для залізниць супроводжується складною інституційною вимогою, яка часто тягне за собою більше взаємовідносин і більші трансакційні витрати між агентами в галузі.

Підсумовуючи, хоча не існує унікальної форми регулювання залізничного транспорту, яка могла б протистояти новим викликам, загальне поведінкове правило та головна порада з цього розділу – підтримувати гнучкість та простоту, коли це можливо. Ці критерії свідчать про те, що розробку ліцензійних контрактів, які включають приватну участь, та організацію галузі, адаптовану до потреб і характеристик кожної країни, слід розглядати як два ключових питання в новому регуляторному середовищі залізничної галузі. У свою чергу, використання цих механізмів також змінює роль залізничного регулятора, дії якого відтепер мають керуватися принципами, які сприяють розвитку конкуренції та ринкових механізмів, коли це можливо, водночас забезпечуючи стабільну правову та інституційну базу для економічної діяльності.

Регулятор повинен утримуватися від втручання, якщо тільки кінцева мета досягнення економічної ефективності за умови соціально затребуваного рівня справедливості не знаходиться під загрозою .

ВИСНОВКИ

Тенденції змін, прогнозовані експертами на найближчі роки, демонструють, що ця організаційна модель у професійних спілках залишиться. Дійсно, більше уваги буде приділено субпідрядам, психосоціальним проблемам працівників, пов'язані з роботою, а нестабільність роботи стане все більш поширеною.

Технологічний розвиток та організаційні моделі не є нейтральними. Що стосується залізничного сектора, моделі приватизації, прийняті в Європі, вже почали погіршувати умови праці в секторі, який традиційно був суворо регульованим. Більше того, як наслідок нинішньої економічної кризи, працівники все більше усвідомлюватимуть ці нестабільні умови в найближчі роки. Проте, на думку експертів, сектор залізничного транспорту продовжить розвиватися швидше, ніж інші галузі, завдяки своїм конкурентним перевагам з точки зору екологічної стабільності, насичення альтернативними транспортними каналами чи збільшенням швидкості транспортування.

Як ми бачили, у дискурсі працівників та експертів висвітлюються три найважливіші проблеми, які необхідно вирішувати з метою покращення безпеки праці в секторі залізничного транспорту; сектор, який зараз переживає складний процес змін. Лібералізація залізниць призвела до більшої різноманітності компаній і працівників, збільшення нестабільності робочих місць серед працівників, які вступають у цей сектор, та нестачі кваліфікованих спеціалістів через відсутність програм технічної підготовки в школах та університетах. Крім того, офіційні та неформальні канали навчання в ядрі компаній, які колись дозволяли старшим працівникам ділитися своїм досвідом та ноу-хау з новими працівниками, поступово втрачаються. Нові ризики, які виникають у секторі, пов'язані з проблемами координації між компаніями та працівниками, нестабільністю роботи, великими навантаженнями та психологічною та фізичною ослабленістю працівників, які мають прямий вплив на психосоціальні захворювання, такі як стрес. Результати нашого дослідження показують, що стратегії запобігання ризикам у секторі залізничного транспорту

мають бути розроблені з урахуванням трьох фундаментальних питань. По-перше, необхідно розробити механізми для покращення координації між компаніями та працівниками, які здійснюють свою діяльність на одному робочому місці. По-друге, навчальні програми, які враховують зміну компанії та працівників, а також нестабільність та нестабільність роботи, повинні розроблятися як альтернатива традиційним схемам навчання, заснованим на досвіді та продовженні кар'єри в межах однієї компанії, які швидко втрачають позиції. По-третє, державні установи повинні вжити рішучих дій у трьох широких сферах шляхом:

1) Просування угоди на рівні галузі, щоб захистити працівників від зростання нестабільності роботи;

2) Розробка систем, щоб запропонувати працівникам адекватні сертифіковані навчальні програми в секторі, де навчання на місці втрачає значення, а технічні знання стають все більш необхідними,

3) Сприяти інспекції праці. У дедалі складнішому, різноманітному та гетерогенному контексті такі дії дозволять сектору більш ефективно боротися з новими та старими ризиками в розвиненому демократичному суспільстві, в якому гідні умови праці нерозривно пов'язані з можливістю по-справжньому користуватися та здійснювати основні права як громадяни.

Управління ризиками на залізничному транспорті вимагає цілісного уявлення про окремі його складові. Технічний і професійний ризик зараз відіграє важливу роль у його побудові та реалізації. Важливо вміти відрізняти ці ризики один від одного та застосовувати ефективні механізми їх оцінки та застосування. Автори цієї статті вказали ключові визначення та тлумачення, пов'язані з технічними та професійними ризиками, та надали стратегічні рекомендації щодо їх належного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Лисько Т. Г. Основні засади функціонування логістичної системи підприємства / Т. Г. Лисько, І. С. Луценко // Актуальні проблеми економіки і управління, 2012. – № 6. – С. 42. – URL: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-6.pdf>
2. Aleshinskiy, E. S. Using the Petri nets for forming the technological lines of the passenger trains processing in Ukraine / E. S. Aleshinskiy, V. S. Naumov, H. O. Prymachenko // Archives of Transport. – 2016. – Vol. 38. – Iss. 2. – P. 7–15. doi: 10.5604/08669546.1218789
3. Kunaka, C. Trade and Transport Corridor Management Toolkit / C. Kunaka, R. Carruthers. – The World Bank, – 411 p. doi:10.1596/978-1-4648-0143-3
4. Кальченко А. Г. Логістика / А. Г. Кальченко: навч. посіб.. – К.: КНЕУ, 2006. – 467 с
5. Хмаров О.А. Підвищення конкурентоспроможності України: мобілізація транзитного потенціалу. Економіка і суспільство. Випуск №7, 2016 р. С. 30-35.
6. Федоров С. А. Транспортная логистика: уч. пособие / А. С. Федоров, В. А. Персианов, И. Б. Мухаметдинов. – М.: КноРус, 2016. – 309 с.
7. Тюрін Н. М. Логістика: Навч. посіб. / Н. М.Тюрін, І. В. Гой, І. В. Бабій. – К.: «Центр учбової літератури», 2017. – 392 с.
8. Марченко В.М. Логістика / В. М. Марченко: Конспект лекцій, 2016 – К.: – с.URL:34-35. <http://campus.kpi.ua/tutor/index.php?mode=mob&show&file=pqoodhyotfruxcujdeip>
9. А.В. Савченко. Оцінка ефективності логістичної діяльності підприємства: інтегральний підхід / Савченко А. В. – Прометей, 2019. – № 2 (35) – С. 156-161.
10. Офіційний сайт ПАТ «Укрзалізниця» [Електронний ресурс] – URL: <https://www.uz.gov.ua/>

11. Офіційний вісник України 2014 р. [Електронний ресурс] – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/main/b19y2014/page122/sp:max15>

12. Статут ПАТ «Укрзалізниця» [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.kmu.gov.ua/document/250262679/P0682.doc>.

14. Проект консолідованого фінансового плану ПАТ «Укрзалізниця» на 2019 рік / Офіційний сайт ПАТ «Укрзалізниця» [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.uz.gov.ua/>

15. Колодійчук В. А. Інтегральна оцінка економічної ефективності регіональних логістичних систем підприємств / В.А. Колодійчук – Регіональна економіка, 2016. – №2. – С. 20-21.

16. Ломот Г. С. Сучасний стан впровадження логістики на залізничному транспорті України / Г.С. Ломот, О.Ю. Кривич // Збірник наукових праць: УкрДАЗТ, 2018. – №142. – С. 48.

17. налітична презентація на тему: Чи майбутнє в залізничного транспорту в Україні, 2030 / Аналітичний центр Ukrainian Institute for the Future [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.uifuture.org>

18. Крикавський Є.В. Логістика для економістів / Є.В. Крикавський: Підручник. – Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2019. – 448 19.

20. Економічний журнал від 12.2017 р. [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2370182-vid-radanskoi-do-evropejskoi-modeli-zaliznicnogo-transportu-v-ukraini.html>

21. Залізничний інформаційний портал / Як Укрзалізниця розвиває конкурентне середовище на ринку перевезень[Електронний ресурс]. – URL: <https://info.uz.ua/articles/yak-ukrzaliznitsya-rozvivae-konkurentne-seredovishche-na-rinku-pervezen>

22. Pavlíček J. Corporate Financial Strategy in SMEs. Proceedings of the World Congress on Engineering. Vol. II (London, July 1–3, 2019). – P. 135.

23. Договір «Про організацію перевезень вантажів і проведення розрахунків за перевезення та надані залізничним транспортом послуги» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uzcargo.com/contractprojects.html>.

24. В. В. Габа, О. Г. Юрченко, М. В. Рудюк. Особливості договірної компанії 2018 року з організації перевезення вантажів залізничним транспортом. Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Транспортні системи і технології», 2018. Вип.32. Т.2 С.122-129

25. Бойко Є.О. Особливості впливу публічного адміністрування на розвиток транспортної логістики в контексті природоохоронної політики / Є.О. Бойко, В.А. Куцак // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2016. – Вип. 21. Част. 2. – С. 134 – 138.

26. Darabann S., Stefanescu P., Crisan R. Economic Benefits of Developing Intermodal Transport in the European Union, Annals of the University of Oradea: Economic Science, 2018. Vol. 1(2). P. 81–87.

27. Kyrychenko H., Statyvka Y., Strelko O., Berdnychenko Y., Nesterenko H. Assessment of cargo delivery quality using fuzzy set apparatus International Journal of Engineering & Technology, 2018, 7(4.3). P. 262–265.

28. Сирийчик, Т. Транспортна політика України та її наближення до норм Європейського Союзу [Текст] / Т. Сирийчик, А. Фургальські, Ч. Клімкевич [та КвР–275.02–ДУІТ–КІЗТ–УЗТ–ТТУПП–ПЗ ін.]; під заг. ред. Марчіна Свенціцькі. – К.: Аналітично-дорадчий центр Блакитної стрічки, 2019. – 102 с.

29. Транспортно-логістичні учасники ринку руху товару [Електронний ресурс] /Логістика для всіх. – Режим доступу: www.URL: http://fsoler.com/transportne-taskladskezabezpechennya-logstiki/151-transportno-logstichn-uchasniki-rinku-ruxutovaru.html/–10.02.2013 р. – Заг. з екран

30. Комарницький І. М. Механізм формування логістичних центрів. Вісн. нац. Ун-ту "Львівська політехніка". 2007, № 582. С. 190–196. Серія "Проблеми економіки та управління".

31.Постанова КМУ від 31.10.2018 року «Деякі питання акціонерного товариства «Українська залізниця» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/938-2018-п>

32. «Перелік посад, при призначенні на які особи зобов'язані проходити навчання і перевірку знань з питань пожежної безпеки та порядок їх організації» від 11.12.2003 року [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/z1147-03>.

33. Лавриченко, Ю.Ф., Гавриленко І.Б. Використання калькуляційного методу, Регіональні перспективи. 2016. №7. С.128-129.

35. Панасенко Б. А. Втрати виробництва: управлінський аспект: Монографія. Тернопіль: Астон. 2014. 158 с

36. Бурдейний С. Ф., Економіка підприємства: Підручник 2-ге вид. перероб. та доп. К. : КНЕУ, 2016. 28с

36.Свидров І. І., Мироненко Б. С., Кундицький О. О. Теорія організації. Підручник. Львів: Новий Світ-2000, 2019. 124 с

37. Про аудиторську діяльність: Закон України від 20 лютого 1996р. № 54/96-ВР. Все о бухгалтерском учете. 2000. №11(436).

39. Ткаченко Є. Д., Економічний аналіз діяльності промислового підприємства : навч. посіб. Львів: ЛБІ НБУ, 2016. 485 с.

40. Інтегрований звіт АТ «Укрзалізниця». [Електронний ресурс] : Режим доступу: <https://report2018.uz.gov.ua/>

43. Клунінко М.С. Економікоорганізаційний механізм логістичних процесів у виробничій сфері: .к. е. н / М.С. Клунінко.–Х, 2019. – 152 с.

41. В. В. Габа, О. Г. Юрченко, М. В. Рудюк. Особливості договірної компанії 2018 року з організації перевезення вантажів залізничним транспортом. Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Транспортні системи і технології», 2018. Вип.32. Т.2 С.122-129

44. Крінжня І.О. Фінансова стратегія підприємства як головний інструмент його сталого розвитку / І.О. Крінжня, О.С. Хринюк // Економіка та суспільство: електронне наукове фахове видання, 2018. – Вип.18 – С. 455- 462.

45. Транспортна стратегія України на період до 2020 року // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://mtu.gov.ua/files/Zakupivli/transport_strategy_ua.pdf

46. Базюк Д.А. Фінансова стратегія підприємства: [монографія] / Базюк Д.А., Г.В. Півник, О.В. Луцюк, І.Г. Ганечко; за заг. наук. ред. І.О. Бланк. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. – 137 с.

45. The Association Agreement between Ukraine, on one part, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their member states, on the other part, the Verkhovna Rada of Ukraine, Kyiv, 2015. http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/984_011. Revised December 2017. Accessed December 18, 2017.