

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Стратегічне управління якістю продукції на підприємствах залізничного
транспорту

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.258.02.06 ПЗ

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



Ольга ВАЦЕНКО

(підпис)

Керівник: професор, докт. екон. наук

Вікторія ОВЧИННІКОВА

Рецензент: професор, д-р екон. наук

Олена ДИКАНЬ

2022

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітня програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук

_____ Володимир ДИКАНЬ

«_____» _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ Ваценко Ользі Сергіївні

1 Тема «Стратегічне управління якістю продукції на підприємствах залізничного транспорту»

керівник Овчиннікова Вікторія Олексіївна, д-р, екон. наук, професор

затверджені наказом УкрДУЗТ від “03” жовтня 2022 року № 61/22з

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

3 Вихідні дані Статистичні дані по підприємству

Фінансово-економічна звітність підприємства залізничного транспорту

Корпоративна стратегія

Науково-методична література

Періодичні видання

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1 Теоретичні положення стратегічного управління якістю продукції на підприємствах залізничного транспорту

2 Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства залізничного транспорту

3 Стратегічне управління якістю продукції на підприємствах залізничного транспорту

5 Перелік графічного матеріалу

1 Дефініції поняття „якість”

2 Стратегія як інструмент стратегічного управління

3 Ключові положення концепції стратегічного управління підприємством залізничного транспорту

4 Трансформація наукових підходів до стратегічного управління якістю

5 Темпи росту основних обсягових показників

6 Аналіз показників з праці

7 Аналіз ефективності використання основних фондів

8 Аналіз підсобно-допоміжної діяльності

9 Аналіз витрат підприємства

10 Показники ліквідності та платоспроможності

11 Факторний аналіз валового прибутку

12 Система показників, що характеризують рентабельність

13 Базові критерії, що характеризують цифровізацію та розкривають положення впровадження

14 Економічна модель формування цифрового потенціалу стратегічного управління якістю продукції підприємств залізничного транспорту

15 Стратегічна карта забезпечення якості продукції та ефективності діяльності підприємств залізничного транспорту

6 Консультанти окремих розділів

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

7 Дата видачі завдання «_12_» _вересня_ 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретичні положення стратегічного управління якістю продукції на підприємствах залізничного транспорту	30.09.2022	викон.
2 Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства залізничного транспорту	17.10.2022	викон.
3 Стратегічне управління якістю продукції на підприємствах залізничного транспорту	07.11.2022	викон.
Висновки	26.11.2022	викон.
Графічна частина	06.12.2022	викон.

Студентка  Ольга ВАЦЕНКО

Керівник _____ Вікторія ОВЧИННІКОВА

Зміст

Вступ	6
1 Теоретичні положення стратегічного управління якістю продукції на підприємствах залізничного транспорту	9
1.1 Якість та стратегічне управління як основа забезпечення ефективності функціонування сучасного підприємства	9
1.2 Виникнення і трансформація положень теорії стратегічного управління якістю продукції	17
1.3 Складові забезпечення ефективності системи стратегічного управління якістю	26
Висновки за розділом 1	28
2 Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства залізничного транспорту	30
2.1 Організаційно-економічна характеристика Харківської вагонної дільниці	30
2.2 Оцінка виконання плану по обсягових та якісних показниках вагонної дільниці	35
2.3 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів	39
2.4 Аналіз ефективності використання основних фондів підприємства	48
2.5 Аналіз підсобно-допоміжної діяльності вагонної дільниці	51
2.6 Аналіз експлуатаційних витрат	57
2.7 Оцінка фінансового стану Харківської вагонної дільниці та аналіз фінансових результатів діяльності	63
Висновки за розділом 2	74

					МРЕ.258.02.06 ПЗ			
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата	Стратегічне управління якістю продукції на підприємствах залізничного транспорту	Літ.	Арк.	Аркуші
Розроб.		Ваценко						
Перевір.		Овчиннікова					4	113
Рецензент		Дикань О.				УкрДУЗТ		
Н.контр		Назаренко						
Затверд.		Дикань В.						1

3 Стратегічне управління якістю продукції на підприємствах залізничного транспорту	77
3.1 Цифровий потенціал стратегічного управління якістю продукції підприємств залізничного транспорту	77
3.2 Цифрові інструменти стратегічного управління якістю продукції	88
3.3 Формування стратегічної карти забезпечення якості продукції та ефективності діяльності підприємства залізничного транспорту	98
Висновки за розділом 3	102
Висновок	104
Список використаних джерел	106

					МРЕ.258.02.06 ПЗ	Арк.
						5 5
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат		

Вступ

Постійна зміни факторів зовнішнього середовища та його невизначеність, складна геополітична ситуація у світі, посилення інтеграційних процесів, загострення конкуренції на міжнародному і на вітчизняному ринках транспортно-логістичних послуг викликають необхідність вдосконалення як процесів управління якістю продукції, в якості базової складової забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств залізничного транспорту, так й положень стратегічного управління, адже воно є основою для результативного управління будь-яким процесом. Розширення функціональної проблематики стратегічного управління, ускладнення завдань, які має вирішувати ефективна система управління сучасного бізнесу формують стійку тенденцію до інтеграції цих двох систем з метою досягнення максимального синергетичного ефекту в управлінських процесах підприємств залізничного транспорту. Саме тому сьогодні особливо гостро постає питання пошуку дієвих економічних моделей стратегічного управління якістю продукції на підприємствах залізничного транспорту, що й зумовило вибір теми дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Кваліфікаційна робота виконана в межах досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Метою даної роботи є наукове обґрунтування і розробка теоретичних положень та практичних заходів щодо стратегічного управління якістю продукції на підприємствах залізничного транспорту.

Для її реалізації розглянуті наступні ***завдання***:

- 1) визначити сутність якості та стратегічного управління як основ забезпечення ефективності функціонування сучасного підприємства;
- 2) дослідити особливості виникнення і трансформація положень теорії стратегічного управління якістю продукції;

3) окреслити складові забезпечення ефективності системи стратегічного управління якістю;

4) виконати фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства залізничного транспорту;

4) покращити економічну модель формування цифрового потенціалу стратегічного управління якістю продукції підприємств залізничного транспорту;

5) розкрити цифрові інструменти стратегічного управління якістю продукції;

6) сформувати стратегічну карту розвитку підприємства та визначити інструментарій імплементації стратегії.

Об’єктом дослідження є процес стратегічного управління якістю продукції.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних і практичних положень щодо забезпечення результативності стратегічного управління якістю продукції на підприємствах залізничного транспорту.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативні акти України щодо стратегічного управління та менеджменту якості продукції, публікації провідних вітчизняних і зарубіжних авторів, монографічні дослідження з питань стратегічного управління якістю продукції в умовах цифрової економіки, статистичні дані та дані фінансової і статистичної звітності підприємств залізничного транспорту, ресурси Інтернету, що відображено у джерелах [1–71], наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Методологічна база виконання роботи – порівняльний аналіз і графічний метод використано для визначення та відображення результатів фінансово-економічної діяльності підприємства залізничного транспорту;

систематизація і класифікація – для систематизації наукових підходів до стратегічного управління якістю; абстрагування і логічного аналізу – для формування моделі формування цифрового потенціалу стратегічного управління якістю продукції підприємств залізничного транспорту.

Наукова новизна полягає в удосконаленні економічної моделі формування цифрового потенціалу стратегічного управління якістю продукції підприємств залізничного транспорту за рахунок розкриття мети і завдань даного процесу, а також в його межах інформаційної, маркетингової, управлінської, організаційної та інноваційної складових, що в цілому дозволить забезпечити дієвість управлінських рішень.

Практична цінність роботи полягає в наступному: розробка положень формування стратегічної карти розвитку підприємства та визначення інструментів імплементації стратегії, що дозволяє забезпечити дієвість стратегічного управління якістю продукції підприємств залізничного транспорту.

Результатами роботи автора є розкриття особливостей використання положень стратегічного управління якістю продукції на підприємствах залізничного транспорту в якості інструменту забезпечення ефективності їх господарювання в сучасних умовах ведення бізнесу.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел.

Публікації. За темою роботи опублікована 1 стаття на тему: «Стратегічні аспекти антикризового управління підприємствами пасажирського комплексу залізничного транспорту» у науковому журналі «Причорноморські економічні студії».

Апробація результатів дипломної роботи. Основні положення та результати дослідження обговорювалися на Міжнародній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Сучасні напрямки розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу» (17 листопада 2022 року, м. Харків).

1 Теоретичні положення стратегічного управління якістю продукції на підприємствах залізничного транспорту

1.1 Якість та стратегічне управління як основа забезпечення ефективності функціонування сучасного підприємства

Забезпечення ефективності функціонування підприємств залізничного транспорту цікавило науковців і практиків не одного покоління [8], вони в своїх здобутках науковці досягнули істотних результатів, однак в умовах функціонування XX сторіччя. Наразі світова економіка трансформується, з'являються нові тенденції та пріоритети розвитку. Проте незмінними залишаються такі базові складові забезпечення ефективності функціонування сучасного підприємства як якість та стратегічне управління. Постійний інтерес, а також результативність застосування цих процесів обумовлений такими причинами:

- усвідомлення того, що будь-яке підприємство (як традиційний об'єкт дослідження чи соціально-економічна система) є відкритою системою. Джерела успіху підприємства, і навіть ризики його діяльності слід розглядати, аналізуючи як внутрішній потенціал організації, і чинники зовнішнього середовища, що передбачає кожна з управлінських систем;

- в умовах посилення конкуренції наявність стратегічних цілей, орієнтованих на принципи менеджменту якості, є найважливішим фактором його господарювання та успішного розвитку, оскільки дозволяє організації бути гнучкою та адекватно адаптуватися до нестабільних зовнішніх умов та ризиків;

- для підвищення швидкості та гнучкості реагування на вплив зовнішнього середовища стратегічна система управління підприємством повинна мати адаптаційні здібності, які можуть бути підвищені за рахунок

розвитку цифрових переваг, а також можливостях, що надає цифровізація бізнесу;

- менеджмент якості та стратегічне управління, а також спільне їх використання дозволяє отримувати синергетичний ефект.

Саме тому виконаємо дослідження сутності понять «якість» та «стратегічне управління» як основ забезпечення ефективності функціонування сучасного підприємства. Для розуміння сутності та визначення термінологічних особливостей проаналізуємо еволюцію терміну «якість». У праці [10] наводиться еволюція поняття „якість”, представлена в таблиці 1.1.

У свою чергу, поняття «менеджмент якості» в даний час розглядається не як вузькоспеціалізована діяльність, а як діяльність з управління всією організацією, усіма аспектами її життєдіяльності. Ця категорія застосовується до всіх процесів, що відбуваються в організації.

Таблиця 1.1 - Дослідження поняття „якість” [7]

Автор	Формулювання визначення категорії „якість”
1	2
Аристотель (III ст. до н.е.)	Відмінності між предметами Диференціація за ознакою „хороший-поганий”
Гегель (XIX ст. н.е.)	Якість є, в першу чергу, тотожна з буттям визначеність, так що дещо перестає бути тим, що воно є, коли воно втрачає свою якість
Китайська версія	Ієрогліф, який позначає кість, складається з двох елементів – „рівновага і гроші” (якість = рівновага + гроші”), як наслідок, якість тотожна поняттю „висококласний”, „дорогий”
Шухарт (1931 р.)	Якість має два аспекти Об’єктивні фізичні характеристики Суб’єктивна сторона: наскільки рідч „хороша”
Ісікава К. (1950 р.)	Якість – властивість, реально задовольняюча споживачів
Джуран Дж. М. (1979 р.)	Придатність для використання (відповідність призначенню) Суб’єктивна сторона: якість є ступінь задоволення споживача (для реалізації якості виробник повинен визначити вимоги споживача і зробити свою продукцію такою, щоб вона задовольняла ці вимоги)

Продовження таблиці 1.1

1	2
ГОСТ 15467-79	Якість продукції – сукупність властивостей продукції, що обумовлюють її придатність задовольняти визначені потреби у відповідності з її призначенням
Міжнародний стандарт ISO 8402-86	Якість – сукупність властивостей і характеристик продукції чи послуг, які надають їм здатність вдовольняти обумовлені чи передбачені потреби
ДСТУ ISO 9000:2007	Якість – ступінь, до якого сукупність властивих характеристик (характерних особливостей) задовольняє вимоги (сформульовані потреби чи очікування, загальнозрозумілі чи обов’язкові)

Якість в сучасному менеджменті є системною, багаторівневою категорією, що відбиває здатність підприємства задовольняти потреби сторін, зацікавлених у її діяльності, досягаючи при цьому сталого розвитку в постійно мінливих конкурентних умовах. Перекладаючи обговорення комплексу базових дефініцій в іншу сферу нашого дослідження, що стосується стратегічного управління, звернемося до категорії «стратегія». Дослівний переклад терміну «стратегія» – «мистецтво ведення бою» – визначив сферу його первісного використання – військову справу. До лексикону професійних менеджерів США та Європи він увійшов у 1950-і роки. Для характеристики складних організаційних бізнес-структур ця категорія використовувалася стосовно довгострокового плану досягнення конкретної довгострокової мети за умови передбачуваності змін у зовнішньому середовищі, а також можливості їх повного контролю та управління над ними. Акцент на передбачуваності зовнішнього середовища мало можливий за умов сучасної нестабільності. У науковому середовищі є безліч варіантів трактування цієї категорії.

Томпсон А. і Стрікланд Дж. у своїй праці «Стратегічний менеджмент» наголошують, що стратегію краще за все розглядати "як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень промисловості та нової диспозиції на чолі конкурентної боротьби" [15].

«Стратегія – це принцип поведінки або дотримання певної моделі поведінки» – наголошує Мінцберг Г. [46, 47].

Інші науковці [31, 43, 55, 58, 60, 66, 67] визначають стратегію як комплекс системних заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємств.

Вивчення наукових парадигм при дослідженні сутності категорії «стратегія» [43] призвела до розуміння сучасними дослідниками стратегії як довгострокового плану, який спрямовує соціально-економічну систему до намічених цілей, враховуючи при цьому умови зовнішнього середовища, що змінюється, і наявний набір ресурсів.



Рисунок 1.1 - Стратегія як інструмент стратегічного управління

Отже сутність стратегії є багатогранною та складною і визначається як комплекс, що пов'язує модель певних управлінських рішень у відповідності до зовнішнього оточення, наявних активів суб'єкта господарювання, а також управлінське мистецтво працівників. Важливими факторами успіху реалізації стратегії є комплекс супутніх інструментів (мотиваційний механізм стратегічного управління; характеристики осіб, що приймають стратегічні рішення, та персоналу; особливості корпоративної культури; вплив загальнокорпоративних цінностей на стратегічні рішення та ін.) (рисунок 1.2).

Отже, підсумовуючи все вищесказане, доходимо висновку, що дану концепцію можна охарактеризувати як стратегічне управління, що базується на творчих інноваційних рішеннях, які, в свою чергу, залежать від наявного

кадрового потенціалу. Головні інструменти, що використовуються в даній теорії, пов'язані з:

- управлінням мережевими організаційними структурами, які самоорганізуються;
- управлінням організацією в реальному часі;
- управлінням віртуальними корпораціями та ін.



Рисунок 1.2 – Ключові положення концепції стратегічного управління підприємством залізничного транспорту

Однак, існуючі сьогодні в економічній науці положення теорії стратегічного управління не спроможні забезпечити підприємствам залізничного транспорту України отримання бажаних результатів. Пов'язано

це, передусім, з появою нового неоіндустріального типу розвитку світової економіки, що вплинуло на особливості господарювання в усьому світі.

Особливістю сучасного ведення бізнесу та конкурентної боротьби є інтелектуальне лідерство і можливість формувати на його основі ринки майбутнього.

Проте останні тенденції стратегічного управління концентрують увагу вчених і практиків на процесі реалізації стратегії та необхідності постійного та планомірного розвитку власних конкурентних переваг, унікальних та важковідтворюваних. Сутність концепції конкурентних переваг визначається не універсальними інструментами стратегічного управління, а унікальністю конкретної організації. Тобто з теоретичної точки зору можуть бути пояснені основи успішних стратегій, проте унікальні конкурентні переваги кожної компанії формуються залежно від її внутрішніх та зовнішніх ресурсів та умов функціонування. У той самий час, згідно з теорією М. Портера, до появи конкурентних переваг призводить ефективне використання «типових стратегій», таких як стратегія низьких витрат, диференціювання, фокусування.

Контент-аналіз категорій «стратегія» і «стратегічне управління» дозволив зробити висновок про те, що погляди багатьох учених сходяться в розумінні стратегічного управління як управлінського процесу, що полягає у розробці та реалізації намічених заходів, що ведуть до довгострокового підвищення рівня результативності підприємства у порівнянні з його конкурентами. Однак такий підхід більшою мірою акцентує увагу на стратегічному плануванні, яке, безсумнівно, є найважливішим системотворчим елементом стратегічного управління, і в цьому випадку загальний стратегічний процес втрачає свою якість. Залишаються поза увагою кілька важливих функціональних елементів управління – реалізація (включаючи мотиваційний та організаційні аспекти) та контроль, що передбачає аналіз отриманих результатів, після якого проводиться коригування цільових показників компанії.

З погляду охоплення всіх функцій менеджменту можна стверджувати, що стратегічне управління є процесом реалізації кількох послідовних етапів, що

становлять єдину систему, а кожен етап має своє функціональне призначення. Так, на першому етапі розробляється місія і формулюються глобальні цілі компанії, далі здійснюється етап планування, у ході якого на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища розробляються кілька варіантів альтернативних стратегій розвитку та вибирається для реалізації найбільш оптимальний з них.

На етапі імплементації деталізовані до конкретних показників цілі та плани реалізуються через виконавчу систему. Тут здійснюються одразу дві управлінські функції – організація та мотивація. Сучасний підхід на основі розвитку динамічних здібностей передбачає найпильнішу увагу до етапу імплементації (реалізації) стратегії на основі розвитку існуючих та створення нових специфічних для фірми, труднокопійованих здібностей (у тому числі пов'язаних з концепцією управління якістю).

Контроль за імплементацією здійснюється з використанням різних методів та інструментів, через різні аналітичні та облікові системи, а зібрані дані, у свою чергу, зазнають ретельного аналізу з боку керівництва. Проведений аналіз дозволяє виявити відхилення фактичних результатів діяльності від запланованих цільових показників, встановити причини відхилень та сформулювати управлінські впливи, спрямовані на досягнення найкращих результатів діяльності. Контур управлінського циклу замикається наступним етапом стратегічного процесу - коригуванням цільових показників, а також стратегії розвитку, адаптуючи їх до мінливих умов нестабільного зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства.

На кожному етапі стратегічного управлінського циклу його ефективність, що визначається ступенем реалізації запланованих цілей, безпосередньо залежить від якості тактичного управління та результатів взаємодії об'єктів та суб'єктів управління, які можуть бути досягнуті лише завдяки оптимальній організаційній структурі, що створює умови для реалізації стратегії та системі мотивації, а це дозволяє найкращим чином залучити персонал.

Зрозуміло, у своїй мають бути забезпечені наступність планів, їх взаємозв'язок, хоча структура планових рішень, методи планування, терміни реалізації будуть різними. Для реалізації плану розробляється комплекс заходів щодо досягнення намічених показників, що визначають у сукупності стратегію підприємства у галузі фінансів, виробництва, маркетингу, менеджменту та інших функціональних складових.

З проведеного аналізу можна сформулювати власне тлумачення категорії «стратегічне управління». На наш погляд, під стратегічним управлінням слід розуміти безперервний, багатоаспектний процес активного управлінського впливу, спрямований на розвиток здібностей та унікальних компетенцій, що забезпечують розвиток підприємства у напрямі, позначеному в місії та цілях, що стосується сфери, форм та принципів діяльності, з урахуванням зовнішніх факторів, певних ресурсів та конкурентних переваг, що ведуть до довгострокового підвищення рівня результативності та ефективності діяльності організації та орієнтований на задоволення вимог усіх зацікавлених сторін та постійне вдосконалення діяльності з регулярним контролем та коригуванням планів.

Враховуючи той факт, що будь-яке підприємством є відкритою системою, що складається з певних взаємопов'язаних елементів, яка функціонує у зовнішньому середовищі, то управління нею має на увазі необхідність системного стратегічного підходу.

Таким чином, виявлення закономірностей та уточнення своєрідності основних дефініцій менеджменту якості та стратегічного управління дозволяють зробити висновок про те, що за останні 40 років зміст понять «якість», «управління», «стратегія», «стратегічне управління» неодноразово змінювалося, доповнювалося та удосконалювалося. Ці коригування стосувалися сутності та змісту найважливіших понять, що становлять теорію та методологію менеджменту якості та стратегічного управління, у плані уточнення предмета, об'єкта принципів дослідження. Слід сприйняти ці прогресивні погляди, що визначають стратегію та стратегічне управління з

точки зору конкурентних переваг, які необхідно розвивати, з метою створення цінностей та найкращого задоволення запитів усіх зацікавлених сторін, постійного вдосконалення діяльності відповідно до основного принципу управління якістю.

1.2 Виникнення і трансформація положень теорії стратегічного управління якістю продукції

Сучасний стратегічний менеджмент повинен поєднувати добре відомі, перевірені часом способи управління та нові підходи, у яких найвище значення мають гнучкість, адаптивність, орієнтація на стратегічні орієнтири розвитку, націленість на задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін та постійне вдосконалення діяльності. Історична перспектива управління є середовищем, контекстом для інтеграції поточних можливостей і проблем. Проте вивчення трансформації розвитку стратегічного управління передбачає не лише хронологічне впорядкування, але й розуміння впливу соціальних, політичних, економічних та інших факторів на діяльність підприємства в динаміці.

Для ґрунтовного осмислення теоретико-методологічних аспектів управління якістю та стратегічного управління з метою вироблення нових управлінських підходів відповідно до сучасних імператив розвитку підприємств залізничного транспорту логічним є проведення детального аналізу основних концепцій еволюційного розвитку теоретичної бази систем управління.

Розвиток сучасного менеджменту якості, як і стратегічного управління почалося з появи класичного напрямку менеджменту. Трансформація наукових підходів до управління якістю та стратегічного управління та основні етапи їх розвитку наведені на рисунку 1.3.

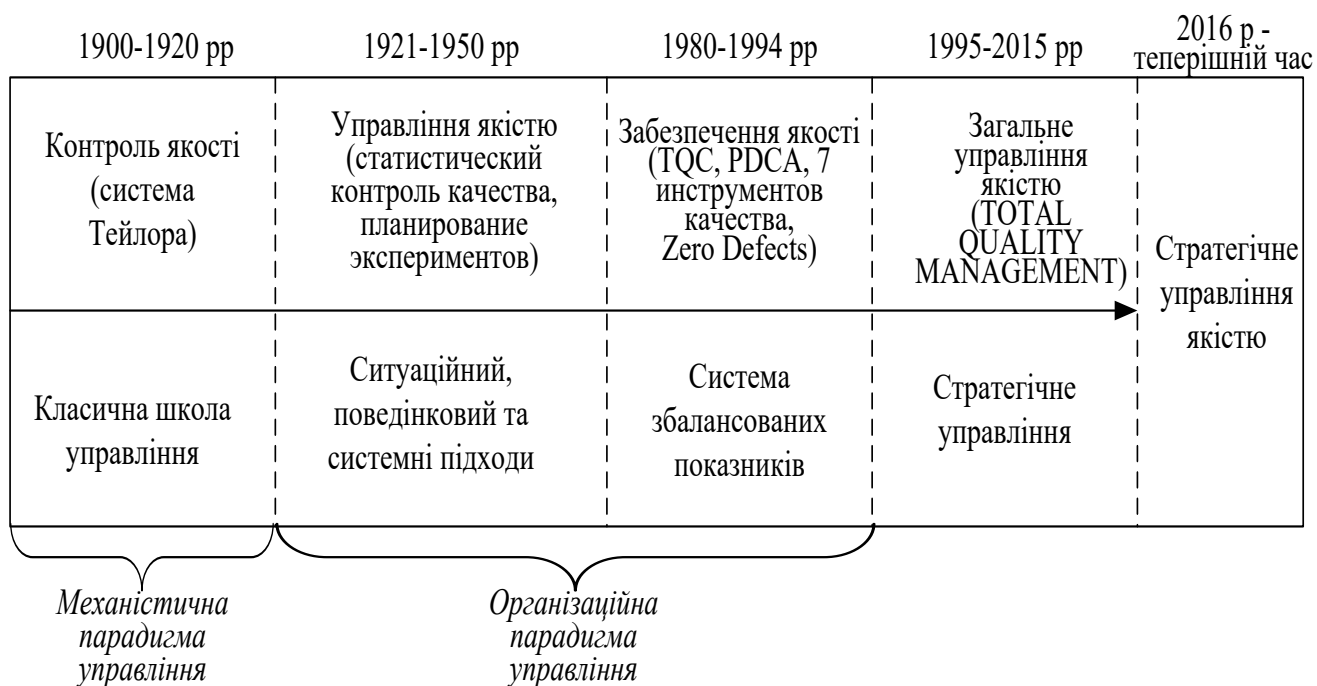


Рисунок 1.3 – Трансформація наукових підходів до стратегічного управління якістю

Досліджуючи причини низької продуктивності праці, засновник класичної школи менеджменту, Ф. Тейлор у 1905 р., зробив висновок про необхідність зміни принципів управління у напрямку наукової організації праці. Використання такого підходу передбачає наявність стандартних процедур для кожного виду діяльності, попередній відбір працівників, які мають певні здібності, навчання найефективніших методів праці, забезпечення матеріального стимулювання, забезпечення процесу виконання робочих завдань та усунення можливих перешкод [32].

Головна увага на першому етапі розвитку управління якістю було зосереджено на контролі якості виготовленої продукції. Основним недоліком цього етапу була концентрація управлінських впливів на наслідки виробничого процесу (доопрацювання або утилізація браку). У системі мотивації переважали покарання (штрафи за дефекти та брак, звільнення). Вимоги до виробів, встановлені в технічних умовах, перевірялися при приймальному контролі. Такі особливості системи Тейлора зробили її системою управління якістю кожного окремого виробу.

На другому етапі методи управління якістю стали охоплювати виробничі процеси. З розвитком виробничих систем стало ясно, що керувати треба не якістю кожного окремого виробу, а виробничими процесами. У 1924 р. в "Белл Телефон Лейбореторіз" (згодом корпорація АТ & Т) в робочій групі під керівництвом доктора Р.Л. Джонса були закладені основи статистичного управління якістю. У Шухарт запропонував метод побудови контрольних карт, Х. Додж та Х. Роміг запровадили перші поняття та таблиці вибіркового контролю якості. Ці перші кроки в галузі статистичного управління якістю згодом набули дуже широкого поширення в Японії завдяки доктору Е. Демінгу і вплинули на революційний розвиток економіки в цій країні. Змінилося і ставлення до мотивації праці, оскільки тепер почали враховувати, як точно налаштований процес, як аналізуються ті чи інші контрольні карти, карти регулювання та контролю. У навчанні персоналу, крім професійних навичок, велика увага приділялася навчанню статистичним методам аналізу, регулювання та контролю. Ускладнилися відносини між постачальниками та споживачами, у яких значну увагу стали відігравати стандартні таблиці на статистичний приймальний контроль [61].

Велике значення в становленні та розвитку теорії та практики управління якістю на перших етапах його розвитку в 20-30-і роки минулого століття в Україні переорієнтація на наукову організацію праці.

Прогресивні ідеї наукової організації праці Тейлора разом із прогресивними технологіями проникали до держави. Було організовано Центральний інститут праці. Основне завдання, яке вирішувала ця організація, можна позначити як розвиток у кожному працівнику потреби у постійному вдосконаленні своєї праці. Велика увага приділялась і стандартизації, методології розробки стандартів, їх обґрунтуванню та класифікації. Стандартизацію вважали є способом організації культурно-технічного життя, де домінує принцип системності.

Третій етап сформувався як етап розробки та впровадження системи загального управління якістю. Цю концепцію у 50-х роках ХХ століття

розробив американський вчений А. Фейгенбаум. Концепція загального управління якістю TQM, потрапивши на благодатний ґрунт, розвивалася і доповнювалася новими TQM почала формуватися в США і через американських консультантів, запрошених японцями в 50-ті роки минулого століття потрапила до японських компаній. Японські бізнесмени, натхненні ідеями Е. Демінга і Дж. Джурана були захоплені перспективами підвищення конкурентоспроможності, що відкрилися перед ними, за рахунок використання різноманітних інструментів менеджменту якості. Концепція TQM стала активно розвиватися і доповнюватися новими методами та інструментами, сприяючи розвитку стійких конкурентних переваг японським товарам на світових ринках. Так в Америці в середині 1980-х років А. Фейгенбаум розглядає якість як основу стратегії ділової активності. Відповідно до його ідей «провідна роль якості у діяльності фірм обумовлює розробку, виробництво та збут продукції, що відповідає вимогам споживача з першого пред'явлення та функціонує при належному обслуговуванні з високим ступенем надійності та безпеки протягом усього життєвого циклу» [16].

При цьому А. Фейгенбаум під комплексною системою управління якістю розумів «узгоджену робочу структуру, що діє у фірмі та включає ефективні технічні та управлінські методи, що забезпечують найкращі та найбільш практичні способи взаємодії людей, машин, а також інформації з метою задоволення вимог споживачів до якості продукції, і навіть економії витрат за якість».

У 1980-ті роки з метою створення загальної бази для практичної реалізації рекомендацій різних шкіл та концепцій у галузі управління якістю міжнародною організацією зі стандартизації було розроблено першу версію стандартів на системи менеджменту якості. Системи менеджменту якості (СМЯ) набули широкого поширення в усьому світі [9].

СМЯ, як правило, стає керуючою підсистемою будь-якого виробництва, охоплюючи всі стадії діяльності підприємства. Під системою менеджменту якості розуміється сукупність взаємозалежних та взаємодіючих елементів,

призначених для керівництва та управління організацією стосовно якості, тобто для розробки політики та цілей у сфері якості та досягнення цих цілей. Сьогодні СМЯ є одним з найважливіших, але не повною мірою використовуваних важелів підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

Популярність системи управління якістю постійно зростає, навіть попри те, що вона не вирішує всіх завдань, необхідних для забезпечення конкурентоспроможності. Доказом того, що система менеджменту якості функціонує на підприємстві є наявність сертифіката відповідності. Наявність такого сертифікату в сучасних економічних умовах стала однією з основних умов допуску підприємства до участі в тендерах та різних проектах. Загалом сертифікат на систему якості свідчить про надійність підприємства, створюючи у споживачів та партнерів певний позитивний імідж.

Про популярність стандартів ISO серії 9000 свідчать статистичні дані: позитивна динаміка сертифікації систем якості на відповідність їх вимогам. Нині у світі є близько 150 тис. сертифікованих систем. Необхідна умова успішної роботи підприємства на сучасному ринку - це наявність системи якості, що відповідає стандартам ISO серії 9000. Так в Україні вже є тисячі підприємств, які впровадили СМК на відповідність вимог стандартів ISO серії 9000 і мають відповідні сертифікати [62].

П'ятий етап став результатом зусиль фахівців з управління якістю протягом усього XX століття. Протягом 1990-х років постійно посилювався суспільний вплив на промисловість і підприємства були змушені враховувати інтереси суспільства. Міжнародною організацією зі стандартизації ISO були розроблені стандарти в галузі захисту навколишнього середовища та безпеки продукції - ISO 14000 та сертифікація систем менеджменту на відповідність стандартам ISO 14000 стала дуже популярною. Підвищився інтерес керівництва та персоналу компаній до гуманістичної складової якості.

Поруч із розвитком основних концепцій управління якістю розвивалася й інша сфера управлінської діяльності. На початку розвитку наукової концепцій

управління розвитку компаній мова відносно стратегічного управління не йшла – основна увага була зосереджена на внутрішніх аспектах менеджменту підприємств. Однак згодом наукові акценти в класичних школах менеджменту і далі у роботах неокласиків стали зміщуватися з вивчення основ теорії організації до з'ясування загальноорганізаційних резервів ефективності та взаємодії організації із зовнішнім середовищем. Ідея взаємодії функціональних видів управління організації було розкрито А. Файолем у книзі «Загальне та промислове управління» (1916 р.). Вчений обґрунтував провідну роль в управлінні компанії «адміністративної функції», що включає планування, організацію, координацію, стимулювання, мотивацію і контроль, і сформулював 14 принципів її реалізації. Тим самим, дана теорія відрізнялася від традиційних функціональних видів управління – управління виробництвом, продажами, облік та ін. Однак її завдання все ж таки були сконцентровані на досягненні виробничих цілей, а основна мета дослідника – на створенні універсальних принципів адміністрування. Для 1930-х років характерний підхід, у якому не помічали відмінностей між теорією організації, менеджментом та стратегіями [68].

Виділення стратегічного управління із загальної сукупності наук про управління у відокремлений науковий та практичний напрямок може бути датовано 50-ми роками ХХ століття. Спеціалізація на актуальній тематиці - пошуку джерел, форм і способів отримання конкурентних переваг, що створюють об'єктивну основу розвитку компаній в умовах господарювання, - стала головною передумовою такого відокремлення.

У роки становлення стратегічного підходу до управління ділове оточення різко відрізнялася від поточних умов. Мала динаміка основних параметрів економічного середовища дозволяла виявити та спрогнозувати подальші тенденції розвитку. Досить невибагливими, одноманітними і статичними були споживчі інтереси. Основною перепорою розвитку була лише обмеженість доступу до ресурсів.

Оцінюючи адекватні сучасній економіці концепції стратегічного управління, В.М. Катькало ставить їх у залежність від сучасних умов та тенденцій зовнішнього та внутрішнього середовища. Так, найбільш фундаментальні зміни сучасної економіки пов'язані зі зростаючою роллю знань та технологій, коли конкурентні переваги фірм визначаються здатністю отримувати вигоду з інформаційних ресурсів. Майбутнє належить найбільш новаторським компаніям, і ключовим ресурсом для їхньої успішної організації є їхній інтелектуальний капітал. У таких умовах трансформації організаційно-економічних засад розвиток конкуренції відбувається за такими напрямками: суперництво на основі інновацій; глобалізація конкуренції; приріст ринкової вартості підприємства, яка замінила показники мінімізації витрат; широке поширення конкуренції через кооперацію.

Погляд на сучасні тенденції стратегічного управління з позиції економіки знань та інновацій, посилення ролі глобалізації та зростання конкуренції, а також організаційної трансформації сучасних компаній є правомірним, обґрунтованим. Він дозволяє визначити напрями пошуку нової парадигми теорії та практики стратегічного управління, оскільки динамічна природа цієї наукової дисципліни стає особливо помітною в умовах глибокої трансформації зовнішнього середовища бізнесу.

Аналізуючи процеси стратегічного управління через призму основних етапів еволюції якості та самого стратегічного управління, можна встановити деякі закономірності його розвитку, а також ідентифікувати та визначити доцільність використання деяких підходів, інструментів та методів кожного етапу у сучасних умовах господарювання:

1 У дослідженні розвитку теорії та практики стратегічного управління враховано особливості функціонування господарських об'єктів з погляду стану конкуренції на кожному конкретному історичному відрізку часу, який можна розуміти як суперництво їхніх організаційних потенціалів.

Тому орієнтована на довгостроковий ефективний розвиток організація повинна концентрувати увагу на факторах конкурентних переваг, як внутрішніх (модель організації), так і зовнішніх (модель ринкової поведінки).

Конкретні історичні обставини, представлені у різних варіантах періодизації еволюції теорій стратегічного управління, дають чітке уявлення про особливості функціонування конкуруючих організацій, їхнього бізнесу та інституційного контексту.

2 Теорія стратегічного управління не є універсальною для всіх ситуацій, вона передбачає облік різних технологічних та інституційних особливостей розвитку компаній, а також використання комплексного підходу при аналізі властивих цій теорії дихотомій – внутрішніх/зовнішніх факторів конкурентних переваг, змісту/процесу стратегії, їх підприємницьких/ адміністративних засад.

3 Комплексний характер основних питань стратегічного управління, що обумовлює необхідність системного підходу до їх вивчення. Зростання ролі синергетичної взаємодії та синхронізації загальних властивостей теорій, що сприятиме розвитку стратегічно успішного підприємства, залишаючи поза увагою інші деталі.

4 Еволюційний шлях розвитку теорії та практики стратегічного управління розпочався з етапу переважання внутрішніх факторів (але у відриві від контексту економічних рент, беручи до уваги лише порівняльний аналіз сильних та слабких сторін організації) через осмислення концепції конкурентних стратегій М. Портера, успіх яких безпосередньо залежав від правильного позиціонування підприємства у галузі. Наступний етап крім поглиблення аналізу стратегій та розширення його проблематики зробив внесок у розвиток стратегічного управління за рахунок запозичення техніки аналізу з інших дисциплін. Ресурсний підхід, що став домінуючим у 1980–1990-х роках, поставив у центр уваги дослідників комплекс проблемних питань щодо створення та утримання конкурентних переваг, з акцентом на внутрішніх факторах, за рахунок створення та володіння рідкісними, важкокопіюваними ресурсами та організаційними здібностями. З погляду теоретичних аспектів в

основі ресурсного підходу лежать фундаментальні питання, що стосуються причин відмінностей між компаніями та способів досягнення та підтримання ними конкурентної переваги. У той самий час пріоритет внутрішніх чинників не заперечує врахування чинників довкілля.

У сучасних умовах через вплив глобальної конкуренції, інновацій та посилення ролі інформації та знань стратегічне управління переживає трансформацію, пов'язану з новими вимогами до спроможності компаній отримувати вигоди з інновацій, ставлячи в епіцентр конкуренції їх нематеріальні активи, а також висуваючи нові вимоги до організаційної трансформації, внутрішнім ресурсам та відмінним компетенціям.

З часом змінювалося і уявлення про управління якістю, використовувалися нові підходи, інструменти, методи, була потрібна скоординована діяльність різних служб і підрозділів організації. Стало зрозуміло, що менеджмент якості - це не відокремлена функція в діяльності підприємства, а підхід до управління всією організацією в цілому, спрямований у тому числі на забезпечення виробництва високоякісної продукції конкурентоспроможної та затребуваної на ринку, і що свій внесок у забезпечення якості продукції та послуг вносить кожен працівник організації. У виробників продукції з'явилося усвідомлення необхідності єдності управління та управління якістю та їхньої інтеграції, як це було на початку ХХ століття, але вже на новій основі. На сучасному етапі розвитку підприємств залізничного транспорту головною метою управління якістю є задоволення та попередження запитів споживачів, а не лише надання якісних транспортно-логістичних послуг.

Ми поділяємо точку зору, що вказує на необхідність комплексного та системного підходу при розгляді основних питань розвитку систем управління, визначаючи як мету цього дослідження розробку інтегрованої системи управління на основі менеджменту якості та стратегічного управління. Як синергетичний ефект очікуємо при цьому розвиток унікальних конкурентних

переваг для найбільш результативного досягнення намічених стратегічних цілей.

Провівши детальний аналіз історичної ретроспективи розвитку менеджменту якості та стратегічного управління, ми спробували виділити загальні періоди розвитку, що характеризуються певними умовами розвитку середовища та визначити для них характерні особливості концепцій управління.

Таким чином, здійснюючи пошук адекватних сучасним умовам середовища підходів до реалізації процесів управління, логічно спиратися на історичну ретроспективу цієї наукової галузі знань. Аналіз еволюційних процесів дозволив виявити деякі спільні риси розвитку менеджменту якості та стратегічного управління. Так, ці наукові концепції управління виділилися із загального менеджменту як окремі наукові дисципліни в період високих темпів економічного зростання, загострення конкурентної боротьби, зростання невизначеності на глобальному світовому ринку.

Вони мали вирішувати специфічні завдання, здатні допомогти підприємствам визначити джерела, форми і методи отримання конкурентних переваг, створюють об'єктивну основу розвитку підприємств.

1.3 Складові забезпечення ефективності системи стратегічного управління якістю

Говорячи про управління в сучасному глобальному середовищі, ми найчастіше звертаємося до категорії системи управління, яка розглядає процес управління стосовно організації як сукупності безлічі взаємозалежних елементів та функцій. Розуміння системи управління організацією будується на визначенні управління організації як процесу встановлення, регулювання та

розвитку самоорганізованої поведінки окремих індивідів та їх груп, що утворюють організацію як єдине ціле.

Система управління являє собою зведення діючих в організації, обов'язкових для виконання формальних правил і процедур, які визначають: сутність, умови та порядок самоорганізованої діяльності індивідів та їх груп, що утворюють організацію; порядок встановлення та зміни ключової ідеї діяльності організації в цілому та для її основних підрозділів; процес цілепокладання для організації в цілому, її підрозділів, бізнес-процесів, проектів та окремих індивідів (груп індивідів); сутність та порядок планування для організації в цілому, її підрозділів, окремих бізнес-процесів та проектів; процес організації виконання планів та проектів; сутність, характер і порядок контролю за діяльністю організації, її підрозділів, бізнес-процесів, проектів та окремих індивідів.

Дуже важливо при цьому визначити, що розуміється під ефективною системою. На думку вчених [71], це та система, яка дає найкращий результат за найменшого рівня витрат на її підтримку та розвиток.

Найкращий результат можливий за оптимальної організації системи, коли кожен елемент повною мірою виконує свої функції та завдання, коли всі процеси налагоджені та нормально функціонують. Ефективність системи стратегічного управління якістю продукції залежить від таких компонентів, як (рисунок 1.3):

- своєчасність, повнота та достовірність оцінки поточного та прогнозованого стану керованого об'єкта (якість зворотного зв'язку);
- функціональна повнота, організаційна злагодженість та економічність управлінських бізнес-процесів (якість суб'єкта управління);
- своєчасність, точність та вигідність управлінських рішень (якість керуючого впливу);
- якісне цифровізоване інфраструктурне забезпечення процесу.

Повноцінна побудова системи управління підприємством в сучасних умовах є джерелом довгострокового успіху. Тому у компанії критично важливо

правильно вибудувати реалізацію всіх функцій системи управління на всіх рівнях організаційної ієрархії.

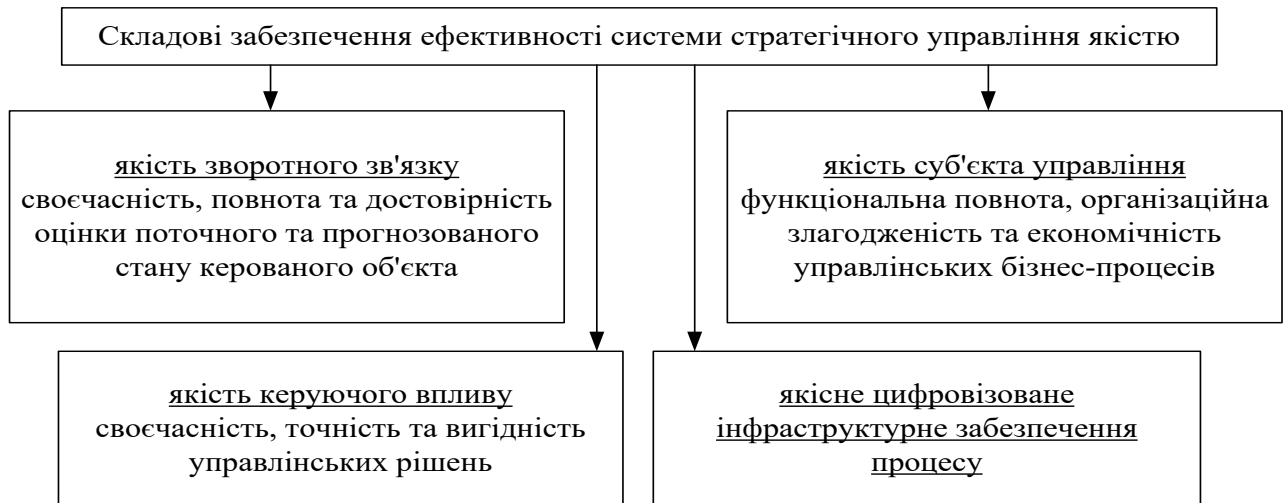


Рисунок 1.3 – Складові забезпечення ефективності системи стратегічного управління якістю

Конкурентна стратегія, орієнтована збільшення частки ринку, що належить підприємству, повинна враховувати необхідність забезпечення максимально можливого рівня якості. Прив'язка управління якістю до конкурентоспроможності не випадкова, особливо якщо не враховувати інші фактори. Головною ідеєю розвитку підприємств залізничного транспорту є підвищення рівня конкурентоспроможності на основі модернізації економіки країни за рахунок впровадження інновацій. Для реалізації цих завдань необхідно визначитися з теоретичною сутністю основних дефініцій менеджменту якості та стратегічного управління, принципами та логікою організації процесів.

Висновки за розділом 1

Еволюційний шлях теорії та практики стратегічного управління, проаналізований у цьому розділі, свідчить, що проблема пошуку конкурентних

переваг при розробці стратегії розвитку, що є центральною для більшості теорій. Кожен етап розвитку теорії стратегічного управління мав переважні для реалізації у конкретних умовах джерела конкурентних переваг, що відповідають поточним умовам розвитку.

Реалії сьогодення (глобалізація економіки, зростання конкуренції, інтелектуалізація, інформатизація та постійний інноваційний розвиток) висувають в якості пріоритетних завдань розвитку сучасної української економіки та усунення назрілих проблем слід застосовувати відповідні до даного етапу теорій, інструментів і методів стратегічного управління відносно якості продукції.

Стратегічне управління якістю повинно сприяти розвитку та найбільш вигідному використанню унікальних конкурентних переваг, у тому числі за рахунок продукування оригінальних управлінських технологій на основі орієнтації та запозичення з інших управлінських концепцій та суміжних напрямків, наприклад інтеграції менеджменту якості та стратегічного управління.

В даний час стратегічне управління якістю слід вважати основною конкурентною перевагою, орієнтуючись на яку можна будувати ефективні стратегії розвитку сучасних підприємств. Ця теорія виступає в якості пріоритетного фактора забезпечення конкурентоспроможності в глобальній перспективі і є найбільш вагомим критерієм для покупців при визначенні ступеня того, наскільки придбаний продукт задовольняє запитам, що висуваються.

2 Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства залізничного транспорту

2.1 Організаційно-економічна характеристика Харківської вагонної дільниці

Об'єктом дослідження Харківська вагонна дільниця. Вагонна дільниця є виробничим підрозділом АТ «Укрзалізниця» і належить до загальнодержавної форми власності. Харківська вагонна дільниця безпосередньо підпорядкована пасажирській компанії, яка є по відношенню до вагонної дільниці вищим керівним органом управління. Харківська вагонна дільниця здійснює свою діяльність у відповідності до законодавства України, законом України «Про підприємства в Україні», Правилами технічної експлуатації залізниці, відповідними інструкціями, нормативними інструкціями, нормативними документами, наказом «Про облікову політику підприємств залізничного транспорту», вказівками Міністерства транспорту та зв'язку України, Державної адміністрації залізничного транспорту, Статутом АТ «Укрзалізниця», Положенням про Філію «Пасажирська компанія» АТ «Укрзалізниця», а також Положенням про виробничий структурний підрозділ «Харківську вагонну дільницю».

Головним призначенням Харківської вагонної дільниці є експлуатація пасажирського рухомого складу Південної залізниці. Вагонна дільниця організовує свою роботу у відповідності з єдиним технологічним процесом станції Харків-Пасажирський, вагонного депо та відділків залізниці, де розташовані філії Полтава, Суми, розкладом руху пасажирських і приміських поїздів, техніко-економічним розпорядчим актом. Основні задачі та напрямки діяльності:

- своєчасна і якісна підготовка поїздів і окремих вагонів, культурне обслуговування пасажирів в поїздах та вагонах, надання послуг пасажирам під

час рейсу, в тому числі забезпечення пасажирів постільними речами, чайною продукцією, кондитерськими виробами, швидкими сніданками та ін.;

- утримання в справному стані і забезпечення схоронності рухомого складу, обладнання та інвентарю пасажирських вагонів;

- систематичний інструктаж і перевірка роботи поїзних бригад на шляху прямування по утриманню вагонів і якісному обслуговуванню пасажирів;

- недопущення безквиткового проїзду пасажирів у поїздах та провіз лишньої ручної поклажі без оплати тарифу;

- забезпечення пасажирів на всьому шляху прямування чаєм, кавою, безалкогольними напоями та кондитерськими виробами;

- забезпечення схоронності майна, що надане їй залізницею у користування на правах господарського відання;

- своєчасна подача вагонів в ремонт, прийом їх із ремонту, контроль за термінами і якістю ремонту пасажирських вагонів;

- технічний огляд і ремонт електрообладнання, системи опалення, водопостачання, вентиляції, кліматичних і холодильних установок, редукторно-карданного приводу, радіообладнання і внутрішнього обладнання пасажирських вагонів;

- внутрішня і зовнішня екіпіровка вагонів;

- своєчасне виконання завдань залізниці по формуванню поїздів чи окремих груп вагонів для відправки в рейс;

- розвиток, утримання в справному стані та раціональне використання пристроїв і обладнання, впровадження нових досягнень науки, техніки та передового досвіду, максимальне використання виробничих потужностей, підвищення рівня механізації трудоємких процесів;

- проведення заходів по економії паливно-енергетичних та матеріальних ресурсів, зниженню собівартості перевезень та послуг;

- забезпечення безпеки руху поїздів та причіпних вагонів, точного виконання Правил технічної експлуатації залізниць України, наказів, вказівок

та інструкцій Укрзалізниці, залізниці, розробка і здійснення заходів по попередженню катастроф, аварій і випадків браку в роботі;

- виконання заходів по охороні праці та навколишнього середовища;

- виконання вимог екологічної безпеки і охорони здоров'я населення, проведення заходів по охороні природи, раціональному використанню природних ресурсів, ліквідація наслідків аварій, шкідливого впливу на навколишнє середовище;

- зміцнення трудової і дотримання технологічної дисципліни, ефективної кадрової політики, підвищення кваліфікації кадрів;

- організація праці та заробітної плати і соціальний захист працівників на основі єдиної політики, що проводиться на залізничному транспорті; впровадження галузевих і міжгалузевих норм праці і системи матеріального стимулювання в залежності від місцевих умов; чітке дотримання і виконання трудового законодавства;

- своєчасне надання в залізницю заявок на матеріально-технічне забезпечення підприємства необхідним обладнанням, інвентарем, постільними речами, матеріалами та запасними частинами та інше.

Майно, що є у державній власності і закріплене за підприємством, належить йому на праві оперативного управління. Здійснюючи право оперативного управління, підприємство володіє та користується зазначеним майном. Дане підприємство має право розпоряджатися закріпленим за ним на праві оперативного управління майном, що є у державній власності і належить до основних фондів підприємства, лише з дозволу органу, уповноваженого управляти відповідним державним майном. Особливості розпорядження іншим майном підприємства визначаються у його статуті. Відчуження від держави засобів виробництва, що є державною власністю і закріплені за державним підприємством, здійснюється виключно на конкурентних засадах (через біржі, за конкурсом, на аукціонах) у порядку, що визначається фондом державного майна України. Одержані в результаті відчуження зазначеного майна кошти направляються виключно на інвестиції.

Основним узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності вагонної дільниці є доход. Основним об'ємним показником роботи, що приймається для обчислення продуктивності праці працівників виробничого підрозділу, є вагоно-кілометри пасажирських вагонів свого формування на всьому шляху прямування.

Чистий прибуток залишається в повному розпорядженні Вагонної дільниці після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат на оплату праці, оплату відсотків кредиту банку, внесення обов'язкових платежів, відрахувань, а також необхідних внесків до керівної ланки. Вагонна дільниця за рахунок фінансових ресурсів утворює фонди цільового призначення відповідно до чинного законодавства. Для ведення бухгалтерського обліку в Харківській вагонній дільниці організована бухгалтерська служба на чолі з головним бухгалтером, якому безпосередньо підпорядковані працівники бухгалтерії. Чисельність бухгалтерії складає 6 осіб: старший бухгалтер, двоє бухгалтерів розрахункового столу, двоє бухгалтерів матеріального столу, обліковець. Бухгалтери розрахункового столу здійснюють облік робочого часу, облік витрат на оплату праці, облік нарахування відрахувань на соціальне страхування та в пенсійний фонд та складання звітності за цими відрахуваннями.

Бухгалтери матеріального столу здійснюють облік придбання, надходження, руху матеріальних цінностей на підприємстві, облік малоцінних та швидкозношуваних предметів та спецодягу, їх зносу. Ведуть облік податку на додану вартість. Здійснюють контроль за наявністю та використанням виробничих запасів, бланків суворої звітності, здійснюють облік переоцінки (уцінки) виробничих запасів, складають періодичну та річну звітність. Старший бухгалтер здійснює синтетичний та аналітичний облік банківських, касових та розрахункових операцій, нарахування та облік фондів, складає періодичну та річну звітність. Головний бухгалтер здійснює синтетичний та аналітичний облік основних засобів, нарахування амортизації, переоцінку основних засобів. Забезпечує дотримання на підприємстві встановлених єдиних методологічних основ бухгалтерського обліку. Контролює складання та подання у встановлені

строки фінансової звітності, організує контроль за відображенням на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарчих операцій, приймає участь в оформленні матеріалів, пов'язаних з недостачами та відшкодуванням втрат від недостач, крадіжок та псування активів підприємства, підписує разом з керівником підприємства документи, які являються підставою для приймання та видачі товарно-матеріальних цінностей та грошових коштів, а також розрахункові та фінансові зобов'язання, візує господарчі угоди.

В Харківській вагонній дільниці застосовується таблично-перфокарткова форма ведення бухгалтерського обліку з веденням оборотно-сальдового балансу (без складання Головної книги). Таблично-перфокарткова форма обліку неможлива без шифрів, які охоплюють усю сукупність облікових робіт у їх взаємозв'язку. При цій формі шифрами позначають усі реквізити облікових документів. На кожній дільниці бухгалтерського обліку бухгалтери заповнюють бухгалтерські довідки, де фіксують кореспонденцію рахунків з шифрами і сумами за операціями, які записуються одноразово протягом місяця хронологічним порядком згідно з проведеними господарськими операціями за первинними документами (рахунками постачальників, повідомленнями (авізо), виписками банку, розрахунками відрахувань, розподілом загальногосподарських та загальновиробничих витрат тощо).

Дані бухгалтерські довідки обробляються за допомогою програмного забезпечення «Баланс», де на їх основі зводяться дані і таким чином складається оборотна відомість за рахунками аналітичного обліку та оборотно-сальдова відомість. Для ведення обліку виробничих запасів, основних засобів та розрахунків по заробітній платі застосовується спеціалізоване програмне забезпечення «Бухгалтерія підприємства залізничного транспорту». Для обліку решти господарських операцій застосовується таблично-перфокарткова форма ведення бухгалтерського обліку. На основі узагальнених регістрів проводиться складання місячної, квартальної та річної бухгалтерської звітності.

Харківська вагонна дільниця здійснює технічне, оперативне і фінансово-економічне керівництво своїми структурними підрозділами, організовує свою виробничо-господарську діяльність у відповідності із затвердженими планами,

технологічними процесами роботи, графіками руху поїздів, планами формування власних поїздів.

2.2 Оцінка виконання плану по обсягових та якісних показниках вагонної дільниці

Комплексний аналіз фінансово-економічної діяльності Харківської вагонної дільниці необхідно починати з аналізу виконання об'ємних та якісних показників (таблиця 2.1). З аналізу об'ємних показників виходить, що план вагоно-кілометрів пасажирських вагонів приписного парку за 2021 рік виконаний на 103,6 %, до відповідного періоду - зростання на 5,0 %. З метою недопущення зниження населеності вагонів, змінювався графік формування поїздів, при підвищенні пасажиропотоку – состави поїзду поповнювалися до повної схеми (в середньому населеність за 2020р. склала - 88,0 % проти 88,4 % у 2019 році, без урахування загальних вагонів - 85,4 % проти 85,2 % у 2020 році, при цьому.

Таблиця 2.1 – Аналіз основних кількісних та якісних показників за 2020 рік

Показники	2019 р звіт	2020 р				Відхилення	
		план	звіт	%до плану	%	До плану	До 2019 р
1	2	3	4	5	6	7	8
1 Вагоно-кілометри пасажирських вагонів приписного парку на шляху прямування	1175,9	11912,4	12344,9	103,6	105,0	+432,5	+585,8
2 Кількість пройдених поїздів через ПТО (всього / в т.ч за графіком)	24895/ 24128	-	25956/ 25715	-	104,3/ 106,6	-	+1061/ +1587

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
5 Продуктивність праці в експлуатації, ваг-км на 1 роб. в експлуатації	25073	25132	26322	104,7	105,0	+1190	+1249
6 Експлуатаційні витрати, тис. грн	14153,6	17277,0	17356,7	100,5	122,6	+79,7	+3203,1
7 Собівартість 1 ваг-км, грн	1,20	1,45	1,41	97,2	117,5	-0,04	+0,21

За 2020 р. перевезено пасажирів на 21483 осіб або на 3,3 % більше проти відповідного періоду минулого року (671528 проти 650045 пас), зокрема, без урахування пасажирів загальних вагонів - на 35731 осіб або на 6,3 % більше проти відповідного періоду (604506 пас. проти 568775 пас).

Графік пасажирських поїздів, що пройшли, виконаний за 2020 рік на 99,1% проти 96,9%. У 2019 році, затримки склали 187,1 години, за рахунок затримки протягом року 241 поїзда на проти 219,1 години (777 поїздів) у відповідному періоді 2019 р., у т.ч., з вини вагонної служби - 30 затримок на 16,4 години проти 34 в 2019 році (з них жодної з вини працівників вагонної ділянки проти 4 в 2019 році).

Графік пасажирських поїздів, що прослідували станцією, за 2020 рік виконаний на 100,0 % проти 99,7 % у 2019 році. Порівняємо аналіз основних обсягових та якісних показників Харківської вагонної дільниці за 2020 рік та 2021 роки (таблиця 2.2).

Аналіз об'ємних показників за 2021 рік показав, що план вагоно-кілометрів пасажирських вагонів приписного парку за 2021 рік виконаний на 100,5 %, до відповідного періоду – недовиконання на 1,41 %.

В середньому населеність пасажирського вагону за 2021 рік склала - 88,0 % проти 87,8 % у 2019 році, без урахування загальних вагонів - 85,4% проти 85,0 % у 2020 році.

Таблиця 2.2 – Аналіз основних обсягових та якісних показників по підприємству за 2021 рік

Показники	2020 р	2021 р				Абсолютне відхилення, +,-	
		план	звіт	% до плану	% до звіту	до плану	до 2021р
1 Вагоно-кілометри пасажирських вагонів приписного парку на всьому шляху проходження	12334,9	12095,0	12161,5	100,5	98,59	+66,5	-173,4
2 Кількість поїздів які пройшли через ПТО (всього / у т.ч., по графіку)	25956 / 25715	—	25521 / 25209	—	98,3/ 98,0	—	-435/ -506
3 Кількість вагонів свого формування які пройшли через ПТО, у т.ч., без загальних вагонів	8060/ 7573	—	7718/ 7602	—	95,8/ 100,4	—	-342/ + 29
4 Контингент у експлуатації, осіб	469	468	467	99,8	99,6	-1	-2
5 Продуктивність праці в експлуатації, ваг-км на 1 роб. у експлуатації	25817	25899	26042	100,6	100,9	+143	+225
6 Експлуатаційні витрати, тис. грн	17356,7	23702,0	22827,5	96,3	131,5	- 874,5	+5470,8
7 Собівартість 1 ваг-км, грн	1,43	1,96	1,88	95,9	131,5	-0,08	+0,45

За 2021 р. перевезено пасажирів на 2810 осіб або на 0,4 % більше проти відповідного періоду минулого року (674338 пас. проти 671528 пас), зокрема, без урахування пасажирів загальних вагонів - на 7439 осіб або на 1,2% більше

проти відповідного періоду (611945 пас. проти 604506 пас). Графік прослідуючих пасажирських поїздів за 2021 рік виконаний лише на 98,8 % проти 99,1 % у 2020 році, затримки з вини склали 11,3 годин (21 поїзд) проти 13,6 годин у 2019 р (24 поїзди), з них з вини вагонної дільниці не допущено жодної затримки.

Розглянемо динаміку обсягових показників за період, що аналізується (таблиця 2.3, рисунок 2.1).

Таблиця 2.3 – Темпи росту основних обсягових показників за 2019 – 2021 рр, у % до попереднього року

Показники	Значення за роками		
	2019	2020	2021
1	2	3	4
1 Вагоно-кілометри пасажирських вагонів приписного парку на шляху прямування, %	103,5	105,0	98,59
2 Кількість пройдених поїздів через ПТО, %	105,0	104,3	98,3
3 Кількість пройдених поїздів через ПТО за графіком, %	100,3	106,6	98,0
4 Кількість пройдених поїздів через ПТО свого формування, %	102,9	100,4	95,8
5 Кількість пройдених поїздів через ПТО за графіком без загальних вагонів, %	104,2	100,0	100,4

Слід відмітити неоднозначну динаміку майже всіх обсягових показників діяльності вагонної дільниці. Лише кількість пройдених поїздів через ПТО свого формування з кожним роком зростає. Також слід відмітити зменшення майже всіх обсягових показників у 2021 році, що негативно вплинуло на діяльність підприємства.

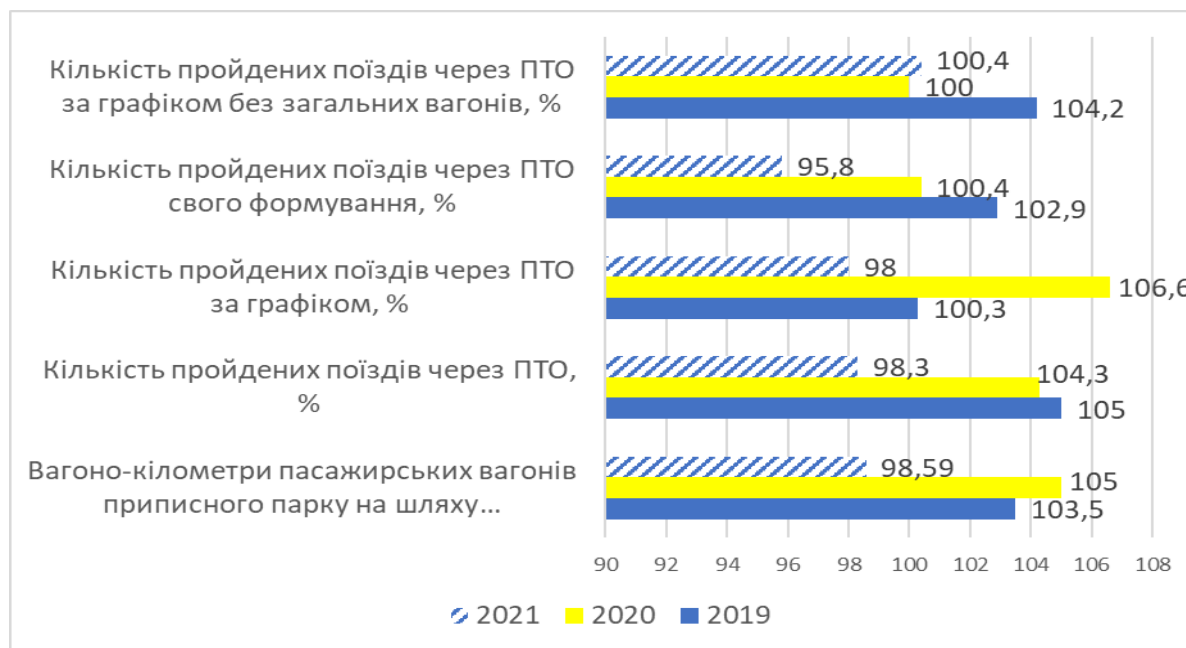


Рисунок 2.1 - Динаміка основних обсягових показників за 2019 – 2021 рр, у % до попереднього року

Така динаміка основних обсягових показників діяльності Харківської вагонної дільниці обумовлена, перш за все, постійною зміною факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а також нечіткістю наявної системи стратегічного управління підприємством.

2.3 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів

Одним з основних підрозділів комплексного аналізу діяльності підприємства є аналіз ефективності використання трудових ресурсів. В аналізі слід виділити наступні підрозділи: аналіз кількості та складу контингенту, аналіз продуктивності праці, аналіз фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати та порівняння темпів росту середньомісячної заробітної плати і продуктивності праці. Аналіз роботи з приведення контингенту до об'єму виконаних робіт виконано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз контингенту за 2020 рік

Найменування	Середньо-спискова чисельність за 2019р	Чисельність							
		Розрахункова		За планом на 2020р	За штатним розкладом	Фактична	Абсолютне відхилення, +,-		
		по норма-тивах	по праву на об'єм робіт				до розрахункової		до плану
							по нормативах	по праву на об'єм	
Контингент, всього осіб	476	494	512	481	482	476	-18	-36	-5
у т.ч., в експлуатації, осіб	469	487	505	474	475	469	-18	-36	-5
у т.ч - провідники, осіб	278	295	306	278	282	277	-18	-29	-1
ОРВ, осіб	36	36	37	37	36	36	-	-1	-1

Як бачимо з даних таблиці 2.4, загальний контингент у 2020 році нижче за план на 1,0% або на 5 осіб. Щодо нормативів чисельності, в цілому по ділянці маємо недоутримання 18 осіб, у т.ч. з експлуатації - 18 осіб, з них - провідників (до розрахункового нормативу чисельності) - 18 осіб, протягом 2020 р. 254 особи (проти 227 осіб у 2019 році) з 277 провідників знаходилися в чергових планових відпустках.

У перерахунку на виконаний об'єм вагонокілометрів (103,6%), контингент не дотримував в цілому по ділянці - 36 осіб, в т.ч. в експлуатації - 36 осіб, з неї по провідниках - 29 осіб, що викликало понаднормову роботу у провідників (всього за 2020 рік сплачено 9,0 тис. години понаднормової роботи на суму 41,0 тис. грн).

Таблиця 2.5 - Аналіз контингенту за 2021 рік

Найменування	Чисельність							
	Середньо-спискова чисельність за 2020р	Розрахункова		За планом на 2021р	Фактична за 2021р	Абсолютне відхилення, +,-		
		по нормативах	по праву на об'єм робіт			до розрахункової		до плану
						по нормативах	по праву на об'єм	
Контингент, всього, осіб	476	493	494	475	474	19	-20	-1
в т.ч., в експлуатації, осіб	469	486	487	468	467	-19	-20	-1
з неї провідник, осіб	277	286	287	268	261	-19	-20	-1
ОРВ, осіб	36	38	38	38	38	-	-	-

Загальний контингент за 2021 рік містився нижче за план на 0,2 % або на 1 особу, і нижче за рівень 2020 року на 0,4 % або на 2 особи. Щодо нормативів чисельності, в цілому по ділянці маємо недотримування на 19 осіб, в т.ч. в

експлуатації - 19 осіб, з них - 19 провідників (до розрахункового нормативу чисельності), у зв'язку з тим, що з лютого по травень включно не здійснювався прийом працівників відповідно до телеграфної вказівки № Н/266 від 07.02.2020 р.

Виконаємо аналіз продуктивності праці і середньомісячної заробітної плати за 2020 рік (таблиця 2.6) та 2021 роки (таблиця 2.7).

Таблиця 2.6 – Аналіз продуктивності праці 2020 рік

Показники	Значення			Відносне відхилення, %	
	звіт 2019 р	план 2020 р	звіт 2020 р	до плану	до звіту
1	2	3	4	5	6
Вагонокілометри приписного парку на всьому шляху проходження, тис. ваг-км	11759,1	11912,4	12344,9	103,6	105,0
Контингент в експлуатації, осіб	469	474	469	98,9	100,0
Продуктивність праці, ваг-км/осіб	25073	25132	26322	104,7	105,0

У 2020 році порівняно з 2019 роком кількість робітників з експлуатації не змінилася. Як відмічалось у попередніх підрозділах обсяг виконаної роботи по дільниці перевиконано на 3,6% або на 585,8 тис. ваг-км. Даний факт позитивно вплинув на зміну продуктивності праці. У поточному році порівняно з попереднім продуктивність праці збільшилась на 5%, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві.

Таблиця 2.7 – Аналіз продуктивності праці 2021 рік

Показники	Значення			Відносне відхилення, %	
	звіт 2020 р	план 2021 р	звіт 2021 р	до плану	до звіту
Вагоно-кілометри приписного парку на всьому шляху проходження, тис. ваг-км	12344,9	12095,0	12161,5	100,5	98,59
Контингент в експлуатації, осіб	469	468	467	99,79	99,57
Продуктивність праці, ваг-км/осіб	26322	25844	26042	100,7	98,9

Аналіз таблиці 2.7 показав, що у 2021 році порівняно з 2020 роком відбувається зменшення продуктивності праці на 1,1%. Це є негативним фактом у діяльності підприємства (рисунок 2.2), який відбувся за рахунок того, що темп зменшення обсягу виконаної роботи (98,59%) значно більший ніж темп зменшення контингенту (99,57%).

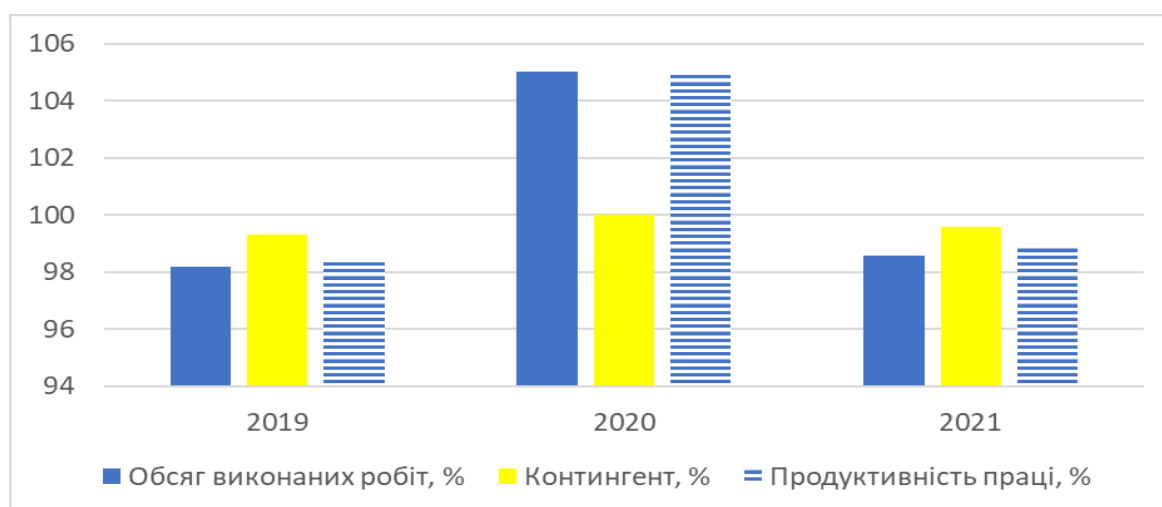


Рисунок 2.2 – Динаміка показників з праці у % до попереднього року

Аналіз динаміки основних показників з праці показав, що у порівнянні з попередніми роками у 2020 році спостерігається негативна тенденція по всіх показниках. Наступним кроком є аналіз фонду оплати праці за 2019 – 2021 роки (рисунок 2.3).

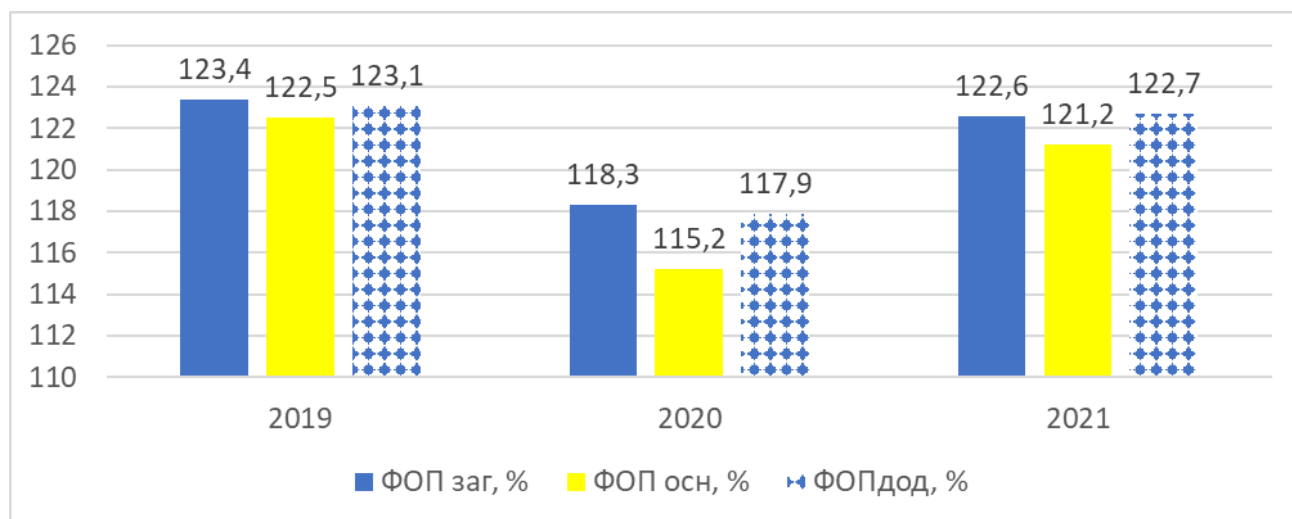


Рисунок 2.3 – Динаміка фонду оплати праці за 2019 – 2022 роки, у % до попереднього року

Аналіз фонду оплати праці за 2021 рік показав, що фонд оплати в цілому по підприємству виріс на 22,6 % до відповідного періоду минулого року.

Фонд основної зарплати виріс на 21,2 % за рахунок поетапного підвищення тарифних ставок і окладів. Додаткова зарплата у 2021 році зросла на 22,7% зростання відбулося за рахунок підвищення доплат за роботу в святкові і неробочі дні - на 38,2 тис. грн (193,4 тис. грн проти 155,2 тис. грн), а також за рахунок зростання доплати за роботу в нічний час - на 106,9 тис. грн, за роботу в вечірній час - на 29,7 тис. грн, провідникам за опалювання - на 17,9 тис. грн, за розширення зони обслуговування - на 21,8 тис. грн, за роботу з шкідливими умовами праці - на 19,0 тис. грн; за рахунок зростання надбавки за вислугу років – на 168,0 тис. грн (864,9 тис. грн проти 696,9 тис. грн), оплата керівникам за чергування у вихідні дні - 2,6 тис. грн, за рахунок зростання оплати інших додаткових відпусток: працівникам за надання навчальної відпустки на 12,3 тис. грн (44 осіб проти

11 осіб), компенсація при звільненні - на 14,5 тис. грн (97 осіб проти 84 осіб), за стаж роботи. Інші заохочувальні і компенсаційні виплати виросли на 124,9 тис. грн, або на 38,9 % (446,3 тис. грн проти 321,4 тис. грн), в основному, за рахунок зростання виплати винагороди за підсумками роботи за рік - на 38,0 тис. грн (156,4 тис. грн проти 118,4 тис. грн, за рахунок зростання матеріальної допомоги на оздоровлення - на 49,3 тис. грн (230,2 тис. грн проти 180,9 тис. грн), премії за підсумками галузевого змагання - на 33,6 тис. грн.

В цілому по підприємству середньомісячна зарплата в 2020 році зросла на 26,4 %, зокрема (таблиця 2.8), основна зарплата виросла на 24,3 %, це відбулося за рахунок підвищення тарифних ставок.

Таблиця 2.8 – Аналіз середньомісячної заробітної плати за 2020 рік

Показник	Середньомісячна заробітна плата		
	2019 р	2020 р	Відносне відхилення, %
Всього, грн	10934,47	13821,17	126,4
Цех «Експлуатація», грн, у т.ч.:	10841,19	13692,42	126,3
- провідники, грн	10440,77	12957,00	124,1
ОРВ, грн	12078,38	15412,01	127,6
Ремонт основних засобів, грн	9925,00	13368,98	134,7

Це відбулося за рахунок того, що додаткова заробітна плата збільшилася - на 26,5% за рахунок зростання доплат за роботу в святкові і неробочі дні, які передбачені графіком і понаднормову роботу, а також, за рахунок зростання доплати за роботу в нічний час, за роботу в вечірній час, провідникам за опалювання, за роботу з шкідливими умовами праці, за рахунок зростання надбавки за вислугу років, за рахунок зростання суми премії, додаткових відпусток, а також, у зв'язку з оплатою понаднормових годин роботи провідникам пасажирських вагонів. Інші компенсаційні виплати - збільшилися на 58,3 %. Зростання середньомісячної зарплати по цеху «Експлуатація» склало 26,3 %, в т.ч., у провідників - на 24,1 %, у ремонтних працівників - на 34,7 %, у ОРВ - на 27,6 %.

У 2021 році порівняно з 2020 роком в цілому по підприємству середньомісячна зарплата зросла на 23,1 %, зокрема, основна зарплата виросла на 21,7 % (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз середньомісячної заробітної плати за 2021 рік

Показник	Середньомісячна заробітна плата, грн.		
	Звіт		Відносне відхилення, %
	2020 р	2021 р	
Всього, грн	13821,17	17013,86	123,1
Цех «Експлуатація», грн, у т.ч.:	13692,42	16827,98	122,9
- провідники, грн	12957,00	16144,42	124,6
ОРВ, грн	15412,01	18602,3	120,7
Ремонт основних засобів, грн	13368,98	16229,94	121,4

Зростання середньомісячної зарплати по цеху «Експлуатація» склало 22,9%, в т.ч., у провідників - на 24,6 %, у ремонтних працівників - на 21,4 %, у ОРВ - на 20,7 %. Порівняємо темпи зростання середньомісячної заробітної плати та продуктивності праці по вагонній дільниці (таблиця 2.10, рисунок 2.4).

Аналіз таблиці 2.10 показав, що в цілому по ділянці за 2021 рік темп зростання продуктивності праці (105,0%) значно менший ніж темп зростання середньомісячної заробітної плати (126,4%). Слід зазначити, що це відбулося за рахунок збільшення середнього розміру премії - з 11,6 % до 15,6 % (від основної зарплати), зокрема, ремонтним працівникам розмір премії встановлений до 35%, а також, у зв'язку з оплатою наднормових годин роботи: провідникам пасажирських вагонів, начальникам поїздів і поїздовим електромеханікам в березні 2020 року за підсумками роботи за 1 квартал; при звільненні провідників, прийнятих на період літніх перевезень по закінченню літніх пасажирських перевезень, а також при звільненні на пенсію - всього за 2020 рік сплачено 9,0 тис. години на загальну суму 41,0 тис. грн.

Таблиця 2.10 - Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати по місяцям 2020 рік

Місяць	Продуктивність праці		Середньомісячна зарплата	
	% до плану 2021 р	% до факту 2020 р	% до плану 2021 р	% до факту 2020 р
січень	106,8	107,8	103,2	120,1
лютий	104,9	106,3	103,0	150,1
березень	101,1	101,4	102,9	107,9
квітень	114,3	114,5	100,9	128,1
травень	109,9	110,1	100,7	133,4
червень	105,4	103,5	99,3	126,3
липень	103,5	104,2	99,9	126,7
серпень	109,5	109,8	103,7	125,3
вересень	93,2	93,0	97,0	130,4
жовтень	102,8	103,0	102,2	135,4
листопад	108,6	109,0	100,7	129,8
грудень	99,0	99,9	151,7	110,8
Рік	104,7	105,0	103,9	126,4

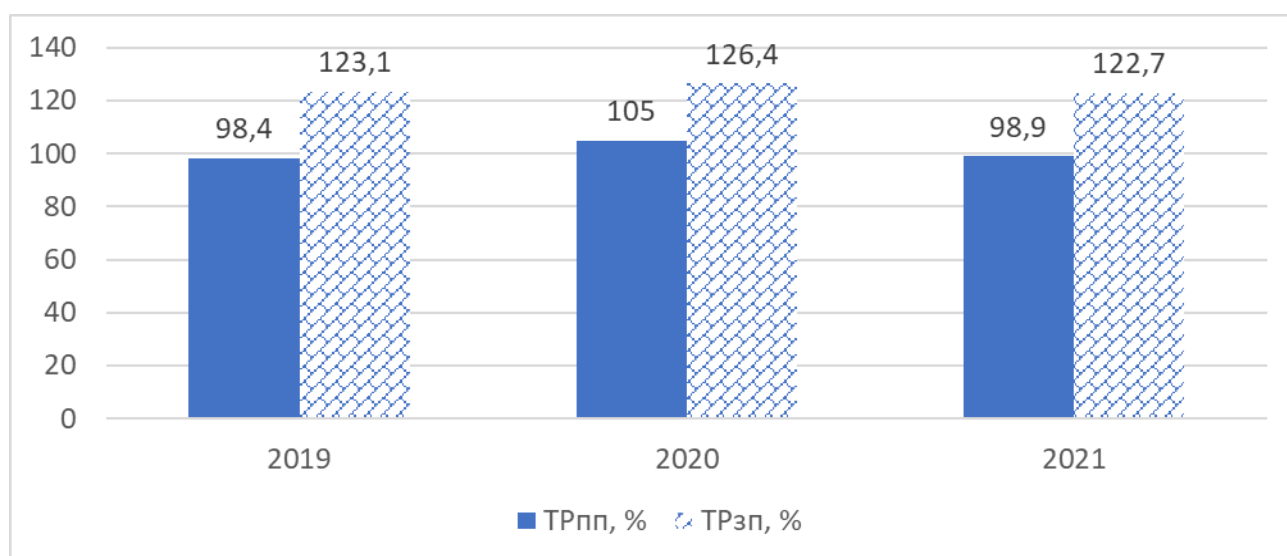


Рисунок 2.4 – Порівняння темпів зростання середньомісячної заробітної плати та продуктивності праці

Порівняння темпів зростання середньомісячної заробітної плати та продуктивності праці показало, що постійно темп зростання середньомісячної заробітної плати значно випереджає темп зростання продуктивності праці, що свідчить про неефективне використання трудових ресурсів на підприємстві. Критичним є співвідношення у 2019 р та 2021 р, адже в ці періоди заробітна плата зростає на фоні негативних змін продуктивності праці.

2.4 Аналіз ефективності використання основних фондів підприємства

Основні виробничі фонди – це засоби праці, які повністю або частково зберігають свою натурально-речову форму в ході значних виробничих циклів та переносять свою вартість на готову продукцію по частинам, по мірі зношенню [17].

Основні фонди поділяються на виробничі і невиробничі. До виробничих основних фондів відносяться засоби труда виробничого призначення – локомотиви, вагони, будівлі, обладнання та інші. Невиробничими основними фондами являються споруди культурно-побутового та спортивного призначення та інші. Основними показниками оцінки ефективності використання основних фондів Шевченківської вагонної дільниці є: фондівіддача, фондоємність, фондоозброєність. Наведемо розрахункові формули для визначення цих показників.

Фондовіддача – узагальнюючий показник, який визначає відношення об'єму товарної продукції в зіставлених цінах до середньорічної вартості основних виробничих фондів. Фондовіддача (ФО) розраховується за формулою [70]:

$$FO = \frac{D}{OF} \quad (2.1)$$

де Д – дохід від виконаних робіт, грн ;

ОФ - середньорічна вартість основних виробничих фондів, грн.

Розрахуємо фондівдачу за формулою 2.1

$$\Phi O(2019) = \frac{14153,0}{6712,7} = 2,11 \text{ грн/грн};$$

$$\Phi O(2020) = \frac{17106,7}{5295,0} = 3,23 \text{ грн/грн};$$

$$\Phi O(2021) = \frac{22827,5}{9816,9} = 2,33 \text{ грн/грн}$$

Фондовіддача в 2021 році значно менша ніж у 2020 році, за рахунок того, що доходи по підприємству зростають значно меншими темпами ніж середньорічна вартість основних фондів по підприємству. Найбільшого свого значення фондівдача досягла у 2020 році, що свідчить про те, що у цьому році основні фонди використовувались більш ефективно.

Фондомісткість – величина, яка представляє собою відношення середньорічної вартості основних виробничих фондів до вартості товарної продукції. Даний показник є зворотнім показником фондівдачі [18].

Фондомісткість (ФМ) розраховується за формулою (рисунок 2.5):

$$\Phi M = \frac{O\Phi}{D} \quad (2.2)$$

Аналогічно проводимо розрахунок за формулою 2.2

$$\Phi M(2019) = \frac{6712,7}{14153,0} = 0,47 \text{ грн/грн};$$

$$\Phi M(2020) = \frac{5295,0}{17106,7} = 0,31 \text{ грн/грн};$$

$$\Phi M(2021) = \frac{9816,9}{22827,5} = 0,43 \text{ грн/грн}$$

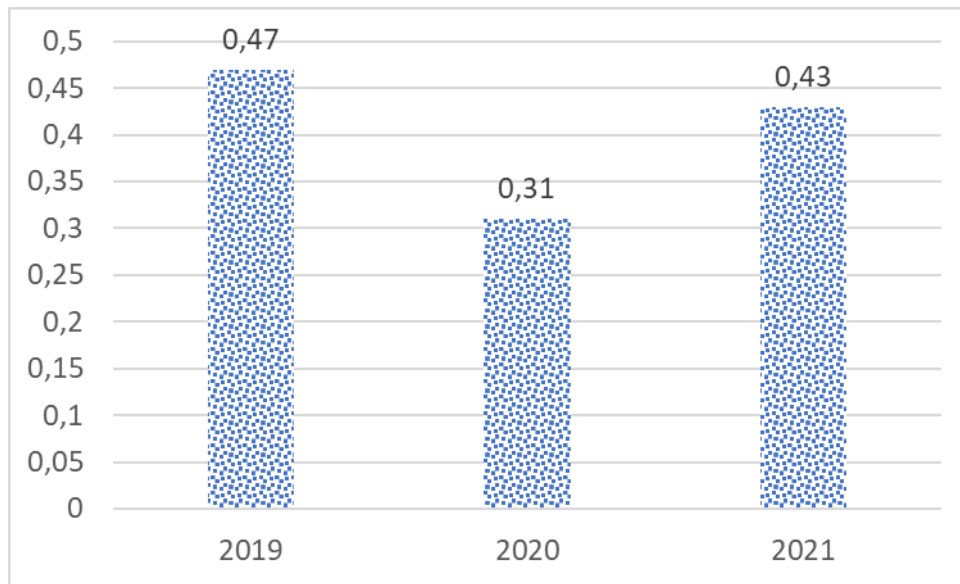


Рисунок 2.5 – Динаміка фондомісткості, грн/грн

Зміна фондівіддачі також свідчить про те, що у 2020 році основні фонди Харківської вагонної дільниці використовувались найефективніше, про це свідчить найменше значення показника у цьому році (0,31 грн/грн). У 2021 році фондомісткість значно зросла в порівнянні з попереднім роком (0,43 грн/грн) збільшилась на 0,12 грн/грн, а порівняно з 2019 роком зменшилась на 0,04 грн/грн.

Фондоозброєність – показник, який характеризує забезпечення працюючих основними виробничими фондами. Фондоозброєність (ФЗ) розраховуємо за формулою:

$$\Phi 3 = \frac{OF}{Ч} \quad (2.3)$$

де Ч – середньосписочна чисельність, осіб.

Користуючись формулою 2.3 можна знайти фондоозброєність

$$\Phi 3(2019) = \frac{6712,7}{476} = 14,10 \text{ тис. грн/особу};$$

$$\Phi 3(2020) = \frac{5295,0}{476} = 11,12 \text{ тис. грн/особу};$$

$$\Phi 3(2021) = \frac{9816,9}{474} = 20,71 \text{ тис. грн/особу}$$

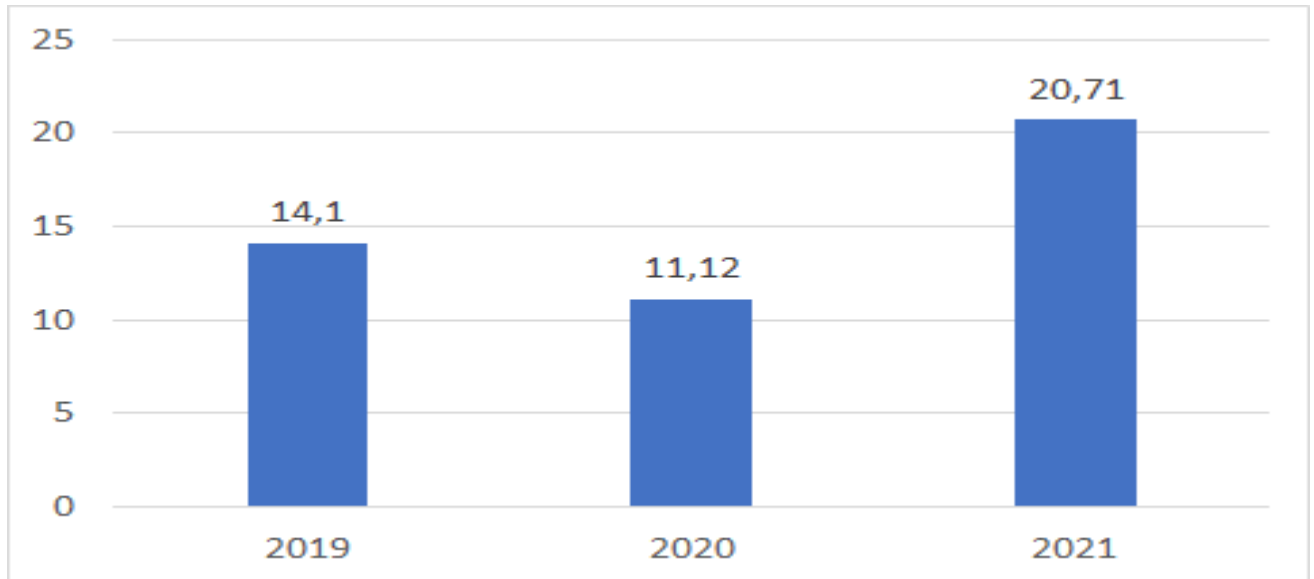


Рисунок 2.6 - Динаміка фондоозброєності за 2019-2021 роки, тис. грн/особу

Фондоозброєність також має неоднозначну тенденцію: у 2020 році цей показник значно зменшується (на 2,98 тис. грн/особу), а у 2021 році – суттєво перевищує значення як 2020 р., так і 2019 р.

2.5 Аналіз підсобно-допоміжної діяльності вагонної дільниці

Для комплексного аналізу фінансово-економічної діяльності необхідно виконати аналіз підсобно-допоміжної діяльності підприємства. Для цього

необхідно виконати аналіз доходів і витрат, аналіз фінансових результатів від підсобно-допоміжної діяльності та аналіз рентабельності (таблиця 2.11).

Аналіз підсобно-допоміжної діяльності показав, що план доходів за 2020 рік перевиконаний на 6,1 %, або на 181,2 тис. грн, порівняно з попереднім роком доходи виросли на 24,1 %, або на 608,0 тис. грн.

Таблиця 2.11 – Аналіз підсобно-допоміжної діяльності за 2020 рік

Показники	2019 р		2020 р				Абсолютне відхилення, +/-	
	план	звіт	план	звіт	% до плану	% до звіту	до плану	до звіту
Доходи, тис.грн	2507,9	2520,6	2947,4	3128,6	106,1	124,1	+ 181,2	+608,0
Витрати, тис.грн	1202,0	1187,8	1952,0	1903,5	97,5	160,3	-48,5	+715,7
Прибуток, тис.грн	1305,9	1332,8	995,4	1225,1	123,1	91,9	+229,7	-107,7
Рентабельність, %	108,6	112,2	51,0	64,4	-	-	+13,4	-47,8

Як позитивний фактор слід відмітити зменшення витрат на 2,5 %, або на 48,5 тис. грн порівняно з планом, однак слід відмітити, що у порівнянні з попереднім 2019 роком – спостерігається зростання витрат на 60,3 %, або на 715,7 тис. грн. Дане зростання відбулося за рахунок додаткового придбання товарів для реалізації пасажиром в поїздах (352,5 тис. грн проти 239,2 тис. грн у 2019 році) та із подорожчанням вартості прання 1 кг білизни (1420,9 тис. грн проти 816,5 тис. грн у 2019 р).

За рахунок того, що витрати зростали значно більшими темпами ніж доходи вагонна дільниця отримала прибуток від ПВД на 8,1 %, або на 107,7 тис. грн менший ніж у попередньому періоді.

Зменшення суми прибутку, отриманого від підсобно-допоміжної діяльності, негативно вплинуло на розмір рентабельності. Рентабельність у 2020 році порівняно з плановим зменшилась на 47,8%.

Як було зазначено вище зменшення ефективності підсобно-допоміжної діяльності відбулося за рахунок того, що витрати зростають дуже великими темпами. Тому для розробки заходів по підвищенню рентабельності підсобно-допоміжної діяльності особливу увагу необхідно приділити детальному аналізу витрат від ПДД.

Аналіз показав, що витрати по підсобно-допоміжній діяльності у 2021 році порівняно з 2020 р. збільшились за рахунок зростання витрат:

- на заробітну плату у зв'язку з підвищенням зарплати;
- на матеріали – витрати зросли на 28,8 % за рахунок придбання додаткового інвентаря (чайні ложечки, рушники вафельні), а також чайної продукції;
- на інші витрати - зростання на 74,0 % у зв'язку з тим, що за 2019 рік було реалізовано, а значить і вистірано на 38548 комплектів;
- більше ніж у попередньому році, а також, у зв'язку з подорожчанням вартості прання 1кг білизни.

Виконаємо аналіз фінансових результатів отриманих вагонною дільницею від підсобно-допоміжної діяльності за 2021 рік (таблиця 2.12). Аналіз таблиці 2.15 показав, що план доходів від допоміжної діяльності за 2021 рік перевиконаний на 1,5%, або на 71,6 тис. грн, порівняно з попереднім роком зростання доходів було більш суттєвим, вони зросли на 56,0 %.

Таблиця 2.12 – Поелементний аналіз витрат по підсобно-допоміжній діяльності за 2020 рік

Статті витрат	2019 рік		2020 рік				Абсолютне відхилення, +; -/ Відносне відхилення, %	
	сума	питома вага	план		факт		до плану	до 2019 р
			сума	питома вага	сума	питома вага		

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Витрати всього: у т.ч.	1187,8	100,0	1952,0	100,0	1903,5	100,0	97,5/ -48,5	160,3/ +715,7

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9
зарплата	49,1	4,1	74,0	3,8	66,9	3,5	90,4/ -7,1	136,3/ +17,8
нарахування на з/пл	18,9	1,6	28,0	1,4	25,1	1,3	89,6/ -2,9	132,8/ +6,2
матеріали	303,3	25,5	400,0	20,5	390,6	20,5	97,7/ -9,4	128,8/ +87,3
інші	816,5	68,8	1450,0	74,3	1420,9	74,7	98,0/ -29,1	174,0/ +604,4

Щодо витрат, то по відношенню до плану 2020 року вагонна дільниця отримала економію витрат на 1,2 %. Однак порівнюючи з попереднім роком підприємство отримало зростання витрат на 48,7 %. На таке суттєве зростання витрат вплинуло:

- додаткове придбанням товарів для реалізації пасажирам в поїздах на 84,9 тис. грн більше;
- подорожчання прання 1 кг білизни.

За рахунок того, що у 2021 році зростання доходів від підсобно-допоміжної діяльності відбувається більшими темпами ніж зростання витрат вагонна дільниця отримала прибуток у розмірі 1979,9 тис. грн, що на 5,6 % більше ніж було заплановано та більше ніж у 2020 році на 67,7%.

Таблиця 2.13 – Аналіз підсобно-допоміжної діяльності за 2021 рік

Показники	2020 р		2021 р				Абсолютне відхилення, (+,-)	
	план	звіт	план	звіт	% до плану	% до звіту	до плану	до звіту
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Доходи, тис. грн	2947,4	3084,3	4739,0	4810,6	101,5	156,0	+71,6	+1726,3

2 Витрати, тис. грн	1952,0	1903,5	2864,0	2830,7	98,8	148,7	-33,3	+927,2
3 Прибуток, тис. грн	995,4	1180,8	1875,0	1979,9	105,6	167,7	+104,9	+799,1
4 Рентабельність, %	51,0	62,0	65,5	69,9	-	-	+4,4	+7,9

Як слідство спостерігається зростання рентабельності підсобно-допоміжної діяльності по відношенню до плану на 4,4 %, а до 2020 року - на 7,9%. Таким чином у 2021 році також відбувається значне зростання витрат від підсобно-допоміжної діяльності, тому виконаємо по елементний аналіз витрат від ПДД (таблиця 2.14).

Аналіз витрат по підсобно - допоміжній діяльності за 2021 р показав, що по відношенню до 2020 року по ділянці відбувається їх зростання на 927,2 тис. грн. Поелементний аналіз показав, що зростання відбулося за рахунок зростання витрат по статтям:

- «заробітна плата» у зв'язку з підвищенням зарплати;
- «матеріали» - на 77,9 % або на 304,3 тис. грн за рахунок придбання для комплектації всіх комплектів постільної білизни гігієнічних серветок і гігієнічних пакетів;
- «інші витрати» - зростання на 40,9 % або на 581,4 тис. грн (у зв'язку з дорожчанням прання 1кг білизни з 3,20 грн до 3,90 грн - в середньому), а також у за рахунок збільшення кількості реалізованої, а значить і випраної білизни - на 100414 комплектів (503525 проти 403111 в 2020 р).

Таблиця 2.14 – Поелементний аналіз витрат по підсобно-допоміжній діяльності за 2021 рік

Статті витрат	2020 р		2021 р				Абсолютне відхилення, +, -/ відносне відхилення, %	
	сума	питома вага	план		факт		до плану	до 2020р
			сума	питома вага	сума	питома вага		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Витрати всього: в т.ч.	1903, 5	100,0	2864,0	100,0	2830,7	100,0	-33,3/ 98,8	+927,2 /148,7
- зарплата, тис. грн	66,9	3,5	97,0	3,4	97,1	3,4	+0,1/ 100,1	+30,2/ 145,1

Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4	5	6	7	8	9
- нарахування на заробітну плату, тис. грн	25,1	1,3	37,0	1,3	36,4	1,3	-0,6/ 98,4	+11,3/ 145,0
- матеріали, тис. грн	390,6	20,5	725,0	25,3	694,9	24,5	-30,1/ 95,8	+304,3 /177,9
- інші, тис. грн	1420,9	74,7	2005,0	70,0	2002,3	70,8	-2,7/ 99,9	+581,4 /140,9

З метою забезпечення повноцінності аналізу фінансово-економічної діяльності Харківської вагонної дільниці розглянемо динаміку доходів, витрат та прибуток отриманий від підсобно-допоміжної діяльності (рисунок 2.7).

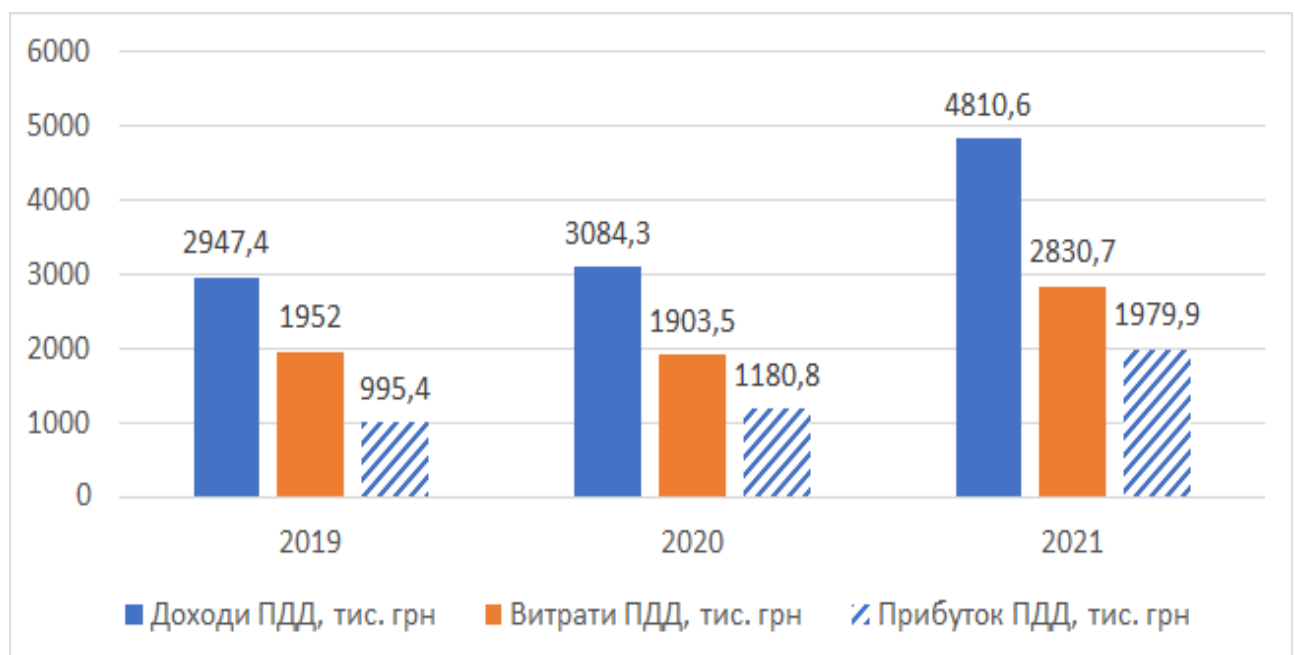


Рисунок 2.7 – Динаміка доходів, витрат та прибутку від підсобно-допоміжної діяльності, тис. грн

Динаміка темпів росту доходів, витрат та прибутку від підсобно-допоміжної діяльності має неоднозначний характер, однак слід зазначити, що у 2020 році прибуток значно більший ніж у попередніх роках.

Для подальшого детального аналізу розглянемо динаміку рентабельності за аналізований період (рисунок 2.8).

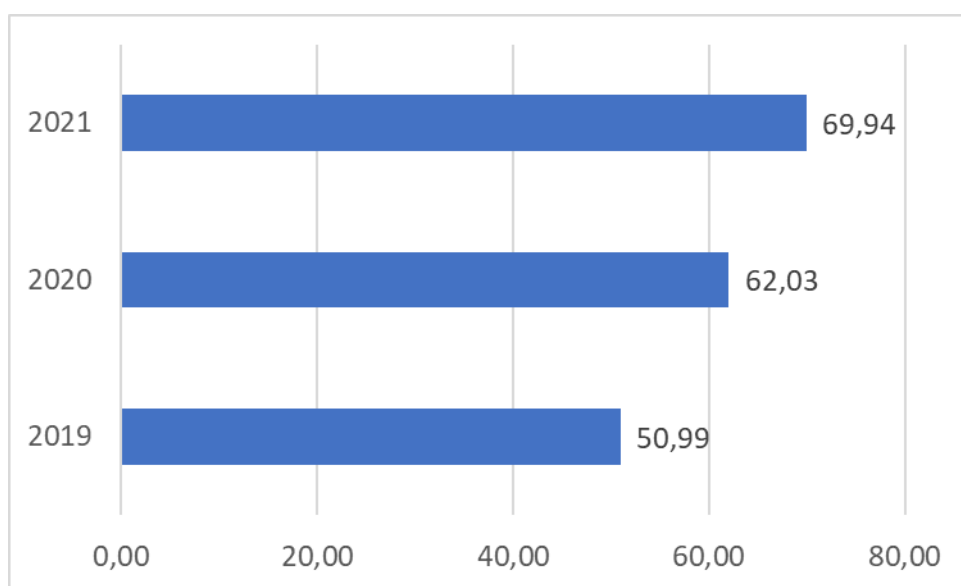


Рисунок 2.8 – Динаміка рентабельності підсобно-допоміжної діяльності за 2019 – 2021 роки, %

Ефективність підсобно-допоміжної діяльності має позитивну динаміку за період з 2019 р по 2021 р, про що свідчить динаміка показника рентабельності.

2.6 Аналіз експлуатаційних витрат

Для підприємств залізничного транспорту важливим є аналіз експлуатаційних витрат, тобто витрат необхідних для забезпечення

виробничого процесу. На першому етапі виконаємо аналіз витрат по елементам (таблиця 2.15).

В цілому по вагонній дільниці у 2020 році порівняно з планом отримана перевитрата експлуатаційних витрат на 0,5%. Це відбулося за рахунок наступних елементів витрат: паливо, електроенергії, амортизації.

Таблиця 2.15 – Аналіз витрат за 2020 рік

Статті витрат	2019 р		2020 р				Абсолютне відхилення, +/- відносне відхилення, %	
	сума	питома вага	план		факт		до плану	до 2019 р
			сума	питома вага	сума	питома вага		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Витрати всього: у т.ч.	14153,6	100,0	17277,0	100,0	17356,7	100,0	100,5/ +79,7	122,6 +3203,1
- зарплата, тис. грн	5859,8	41,4	7188,0	41,6	7401,1	42,6	103,0/ +213,1	126,3 +1541,3
нарахування на заробітну плату, тис. грн	2340,9	16,5	2788,0	16,1	2876,0	16,6	103,2/ +88,0	122,9 +535,1
- матеріали, тис. грн	593,5	4,2	450,0	2,6	899,7	5,2	199,9/ +449,7	151,6 +306,2
- паливо, тис. грн	262,3	1,9	400,0	2,3	273,7	1,6	68,4/ -126,3	104,3 +11,4
- електроенергія, тис. грн	32,5	0,2	50,0	0,3	45,7	0,3	91,4/ -4,3	140,6 +13,2
- амортизація, тис. грн	812,5	5,7	1250,0	7,2	1206,7	7,0	96,5/ -43,3	148,5 +394,2
- інші, тис. грн	4252,1	30,1	5151,0	29,9	4653,8	26,7	90,3/ -497,2	109,4 +401,7

По інших статтях витрат спостерігається перевитрата: по заробітній платі перевитрата на 3,0 % або на 213,1 тис. грн, що відбулося за рахунок того, що для забезпечення безперебійного якісного обслуговування додаткових поїздів, причіпних вагонів і пасажирів в період літніх пасажирських перевезень було отримано дозвіл і, відповідно, було прийнято додатковий контингент (63 осіб, у т.ч., провідників - 58 осіб, оглядачів-ремонтників вагонів - 4 осіб, поїздового електромеханіка - 1 особа) при цьому, план по праці не був відкорегований; у зв'язку з отриманою перевитратою фонду оплати праці, відповідно, перевитрата отримана і по відрахуваннях до соцстраху (на 3,2 % або на 88,0 тис. грн); по матеріалах перевитрата утворилася у зв'язку з тим що, по-перше, план доведений в розмірі, нижче досягнутого у відповідному періоді - 450,0 тис. грн проти 593,5 тис. грн, що складає тільки 75,8%, при зростанні цін практично на всі матеріали), а також, у зв'язку з недопостачаю матеріалів, миючих засобів, інвентаря службою НГА, згідно поданих заявок, для підготовки пасажирського парку до літніх пасажирських перевезенням (під час проведення місячників), матеріалів для ремонту вагонів (зокрема, унітазів), встановленням на пасажирські вагони пожежної сигналізації вартістю 13,1 тис. грн, установкою циркуляційні насосів в кількості 4 од. на суму 6,6 тис. грн, установкою поршневих насосів кількості 3 од. на суму 4,1 тис. грн; а також у зв'язку подорожчанням матеріалів та запасних частин (колодка чавуна - на 7 грн за 1 од., датчик СБКНБс - на 40 грн).

Відбулося зростання експлуатаційних витрат і порівняно з попереднім 2019 роком. Зростання складає 22,6%, що утворився за рахунок зростання зростання витрат пов'язаних із:

- заробітною платою - на 26,3 % (перегляд тарифних ставок і окладів з 01 січня і з 01 квітня 2020 р.), і, відповідно, по нарахуваннях на зарплату;

- паливом - на 4,3 % (у зв'язку із збільшеною витратою вугілля порівняно з відповідним періодом 2020 року, на 45,3 т внаслідок того, що в 2021 році з другої половини січня відбулося різке зниження температури зовнішнього повітря, при цьому середньомісячна температура повітря в січні і лютому були

значно нижче, ніж у відповідному періоді, окрім цього, у 2021 році використовувалося вугілля марки ДГ, АС (калорійний коефіцієнт яких в середньому складає 0,866), а у 2019 році - використовувалося вугілля марок АМ, АКО, АК (калорійний коефіцієнт яких, в середньому, складає 0,926);

- дизпаливом – відбулося подорожчання вартості палива на 2,4 %, а також, у зв'язку із збільшеною витратою (на 40 кг) проти відповідного періоду минулого року. Перевитрата норми споживання відбулася із-за несприятливих погодних умов - частих снігопадів (частіше, ніж у відповідному періоді, використовувався для очищення від снігу посадочних платформ трактор-навантажувач Т-156);

- бензином – подорожчання вартості палива з 2,36 грн до 4,39 грн (на 85,6 %);

- електроенергією – витрати збільшились на 40,6 %, що відбулося у зв'язку з введенням в експлуатацію пункту по заміні колісних пар по ст. Черкаси (за 2020 рік витрата електроенергії склала 21,1 тис. кВт, у відповідному періоді 2020 року -11,4 тис. кВт), а також, у зв'язку з введенням програми АСУ РПВ і встановленням 8 додаткових комп'ютерів і сервера локальної мережі ЕРПВ, кондиціонера потужністю 2,65 кВт/год - щомісячна додаткова витрата електроенергії складає більше 1,0 тис. кВт/год;

- амортизацією – ця стаття витрат збільшилась на 48,5% у зв'язку з придбанням основних фондів, а також проведеною модернізацією пасажирських вагонів і введенням в експлуатацію устаткування 1111В, нарахування амортизаційних відрахувань у 2019 році збільшилося на суму 394,2 тис. грн;

- поліпшенням основних фондів - на 1,1 % або на 37,9 тис. грн у зв'язку з виконанням робіт по деповському ремонту 29 пасажирських вагонів на суму 386,5 тис. грн (середня вартість ремонту збільшилася з 21,2 тис. грн до 29,0 тис. грн.), заводським ремонтом - 19 вагонів на суму 2860,6 тис. грн (середня вартість ремонту збільшилася з 165,0 тис. грн до 189,0 тис. грн);

- матеріалами – витрати збільшилися на 51,6 % або на 306,2 тис. грн у зв'язку зі встановленням на пасажирські вагони № 20671, 20044 пожежної сигналізації, встановленням циркуляційних насосів в кількості 4 шт, установкою поршневих насосів в кількості 3 шт, придбанням 170 м² скла, миючих засобів на суму 65,6 тис. грн, придбанням 50 клапанів унітазу, 13 гасителів коливачів, 1 комплекту акумуляторних батарей, а також у зв'язку з подорожчанням матеріалів і запасних частин;

- іншими витратами – збільшення витрат на 10,7 % у зв'язку із збільшенням плати за комунальні послуги (на 17,0 тис. грн, у т. ч. за опалювання (13,4 тис. грн), за послуги банку (на 15,7 тис. грн), витрати (на 13,0 тис. грн) на відрядження, за роз'їзний характер робіт (на 151,2 тис. грн), по оплаті лікарняних листів (на 24,5 тис. грн) та ін.

Аналіз структури витрат за 2020 рік показав, що зміни відбулися за рахунок зростання питомої ваги заробітної плати на 1,2 %, відрахувань на заробітну плату на 0,1 %, матеріалів - на 1,0 %, електроенергії - на 0,1 %, амортизації - на 1,3 %, інших витрат - на 0,8 %, в той же час, знизилася питома вага палива - на 0,3 % та витрат на поліпшення основних фондів - на 4,2 %.

Аналіз витрат пов'язаних із споживанням паливно-енергетичних ресурсів (природного газу, нафтопродуктів, казаново-пічного палива і теплоенергії за 2020 рік) наведено в таблиці 2.16.

У 2020 році порівняно з лімітом відбулася економія витрат на 0,04 т, або на 0,9%. Економія була досягнута завдяки неухильному виконанню заходів щодо економії енергоресурсів.

Таблиця 2.16 – Аналіз витрат на паливно-енергетичні ресурси

Показник	2019 р		2020 р		Зміна	
	норматив	факт	норматив	факт	до звіту 2019 року	до нормативу
1	3	4	5	6	7	8
Дизельне паливо, т	4,32	4,18	4,26	4,22	+0,04 +1,0%	-0,04 0,9%

Бензин, т	1,15	1,096	1,188	1,144	+ 0,048 +4,4%	-0,044 3,7%
Вугілля, т	736,0	688,02	749,7	733,3	+45,3 +6,6%	-16,4 2,2%
Теплоенергія, гКал	-	240,0	-	249,95	+9,95/ +4,1 %	-

Проте порівняно з минулим 2019 роком спостерігається перевитрата дизпалива на 0,04т або на 1,0%. Це збільшення пояснюється необхідністю прибирання територій від снігу в період рясних снігопадів в січні-лютому 2021 року, на роботах по прибиранню снігу використовувався трактор-навантажувач Т-156.

Аналіз витрат по елементах (статтях) витрат в експлуатації приведені в таблиці 2.17. В цілому по ділянці проти плану спостерігається економія експлуатаційних витрат на 3,7 % (на 874,5 тис. грн).

Таблиця 2.17 – Аналіз витрат за 2021 рік

Статті витрат	2020 р		2021 р				Абсолютне відхилення, +;- Відносне відхилення, %	
	сума	пито ма вага	план		факт		до плану	до 2020р
			сума	пито ма вага	сума	питома вага		
Експлуатаційна діяльність								
Витрати всього, тис. грн: у т.ч.	17356,7	100,0	23702,0	100,0	22827,5	100,0	-874,5/ 96,3	+5470,8/ 131,5
зарплата, тис. грн	7401,1	42,6	9057,0	38,2	9057,1	39,7	0,1/ 100,0	+1656,0/ 122,4
єдиний соціальний внесок, тис. грн	2876,0	16,6	3552,2	15,0	3552,4	15,6	0,4/ 100,0	+676,4/ 123,5
матеріали, тис. грн	899,7	5,2	1000,0	4,2	1133,5	5,0	133,5/ 113,4	+233,8/ 126,0
паливо, тис. грн	273,7	1,6	475,0	2,0	313,8	1,4	-161,2/ 66,1	+40,1/ 114,7
електро-енергія, тис. грн	45,7	0,3	60,0	0,3	48,9	0,2	-11,1/ 81,5	+3,2/ 107,0
амортизація, тис. грн	1206,7	7,0	1900,0	8,0	1879,2	8,2	-20,8/ 98,9	+672,5/ 155,7

інші, тис. грн	4653,8	26,7	7658,0	32,3	6842,6	29,9	-815,4/ 89,4	+2188,8/ 147,0
----------------	--------	------	--------	------	--------	------	-----------------	-------------------

У розрізі елементів - економія по витраті палива, електроенергії, по амортизації, по витратах на поліпшення основних фондів; на рівні плану витрати по заробітній платі, нарахуванням на заробітну плату, по інших витратах; перевитрата - по матеріалах на 13,4 % (або на 133,5 тис. грн), зокрема, у зв'язку з придбанням і заміною несправного комплексу акумуляторних батарей, для усунення зауважень ГТК в зв'язку з придбанням перетворювачів в кількості 2 од. на суму 24,0 тис. грн, а також у зв'язку з дорожчанням матеріалів і запасних частин (наприклад, колодка чавунна, подорожчання миючих і деззасобів, в середньому, та ін.), придбанням ремкомплектів до ФПУ-200, ЗП до ФПУ - 200, придбанням перетворювачів напруги.

В цілому по ділянці за 2020 рік планове співвідношення продуктивності праці і середньомісячної зарплати витримувалося, при виконанні плану продуктивності на 100,6 %, план середньомісячної зарплати виконаний на 100,2 %. Співвідношення темпів зростання не витримане ні в одному місяці, перевищення темпів зростання заробітної плати над продуктивністю праці склало 22,2 % (зважаючи на підвищення заробітної плати); а також, у зв'язку з оплатою наднормових годин роботи в сумі 71,3 тис. грн. проти 9,0 тис. години на суму 41,0 тис. грн в 2019 р., у т.ч.: провідникам пасажирських вагонів, начальникам поїздів, поїздовим електромеханікам, комірникам комори зберігання постільної білизни.

2.7 Оцінка фінансового стану Харківської вагонної дільниці та аналіз фінансових результатів діяльності

Актив балансу містить інформацію про розміщення капіталу, який знаходиться у розпорядженні підприємства, тобто про вкладення в конкретне майно і матеріальні цінності, про витрати підприємства на виробництво і реалізацію продукції та послуг та про залишки вільної грошової готівки. Він дозволяє дати загальну оцінку майна, яке знаходиться у розпорядженні підприємства. А також виділити в складі майна оборотні та необоротні кошти. Основним критерієм групування статей активу балансу являється ступінь їх ліквідності (швидкість перетворення в готівку).

На основі балансу Харківської вагонної дільниці станом на 01.01.2021 року, систематизуємо та аналітично опрацюємо дані, які характеризують зміни фінансового стану Шевченківської вагонної дільниці.

Проведемо аналіз змін структури майна підприємства за 2020 рік у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 - Аналіз змін структури майна Харківської вагонної дільниці за 2020 рік

Показники майна	У вартісному виразі, тис. грн			Структура у % до загальної суми майна		
	на початок року	на звітну дату	абсол. відх. (+;-)	на початок року	на звітну дату	абсолютне відх. (+;-)
Загальна сума майна підприємства, в тому числі:	11922,9	14739,4	+2816,5	100,0	100,0	-
основні засоби та необоротні активи	5295,0	9816,9	+4521,9	44,4	66,6	+22,2
оборотні кошти, з них:	6627,9	4922,5	-1705,4	55,6	33,4	-22,2
запаси і затрати	323,0	361,3	+38,3	2,7	2,5	-0,2
грошові кошти, розрахунки та інші оборотні активи, в тому числі:	6304,9	4561,2	-1743,7	52,9	30,9	-22,0

дебіторська заборгованість в тому числі:	6247,3	4549,0	-1698,3	52,4	30,8	-21,6
внутрішні розрахунки	6204,9	4486,8	-1718,1	52,0	30,4	-21,6
грошові кошти та короткострокові фінансові вкладення	57,6	12,2	-45,4	0,5	0,1	-0,4

Дані таблиці 2.18 свідчать про те, що станом на 01.01.2020 року загальна сума майна Харківської вагонної дільниці порівняно з даними на початок 2019 року збільшилась на 2816,5 тис. грн. Така зміна відбулася за рахунок збільшення основних засобів та необоротних активів на 4521,9 тис. грн та зменшення суми оборотних коштів на 1705,4 тис. грн. Зменшення суми оборотних коштів було зумовлено зменшенням грошових коштів, розрахунків та інших оборотних активів на 1743,7 тис грн та збільшенням суми запасів і затрат на 38,3 тис. грн.

Зменшення грошових коштів, розрахунків та інших оборотних активів на звітну дату порівняно з даними на початок року викликане зниженням дебіторської заборгованості на 1698,3 тис. грн та зменшенням суми грошових коштів і короткострокових фінансових вкладень на 45,4 тис. грн.

Аналізуючи зміни, які відбулися у структурі майна Харківської вагонної дільниці в 2020 році, необхідно відзначити зниження частки оборотних коштів в загальній сумі майна підприємства на 22,2 %, яка зменшилась за рахунок збільшення частки основних засобів та необоротних активів, що являється явищем, яке негативно характеризує зміни фінансового стану підприємства, тому що відбувається зменшення частки майна, яке знаходиться в прискореному господарчому обороті.

Таким чином, якщо Харківська вагонна дільниця направить сили на виявлення резервів по збільшенню джерел власних коштів, можливо очікувати її наближення до рівня фінансової незалежності.

Фінансовий стан підприємства з позиції короткострокової перспективи оцінюється показниками ліквідності та платоспроможності, які в найбільш

загальному вигляді характеризують, чи може воно своєчасно та в повному обсязі провести розрахунки за короткостроковими зобов'язаннями перед контрагентами.

Ліквідність поточних активів є головним фактором, який визначає ступінь ризику вкладень в оборотні активи. Ступінь ліквідності оборотних активів, і кожної їх групи, визначається, як відношення відповідної частки оборотних активів до поточних зобов'язань.

Для об'єктивної оцінки фінансового стану застосовують систему коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності, що розрізняються між собою розміром ліквідних активів та розглядаються як джерело покриття зобов'язань.

Здійснимо порівняння показників ліквідності та платоспроможності підприємства за допомогою таблиці 2.19.

Таблиця 2.19 - Показники ліквідності та платоспроможності Харківської вагонної дільниці

Показник	2019 р	2020 р	2021 р	Відхилення (+,-) 2021 року від:		2021 рік у % до:	
				2019 р	2020 р	2019 р	2020 р
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,9	0,9	0,9	0	0	0	0
Коефіцієнт фінансування	0,1	0,1	0,1	0	0	0	0
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,9	0,9	0,8	-0,1	-0,1	88,9	88,9
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,6	0,5	0,3	-0,3	-0,2	50,0	60,0
Коефіцієнт покриття	7,9	7,0	4,6	-3,3	-2,4	58,2	65,7
Коефіцієнт швидкої ліквідності	7,6	6,6	4,3	-3,3	-2,3	56,6	65,2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,06	0,01	-0,02	-0,05	33,3	16,7

Коефіцієнт маневреності власного капіталу характеризує частину власного капіталу, який використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні засоби, а яка - капіталізована. Значення показника може змінюватися залежно від структури капіталу і галузевої належності підприємства. Економічно доцільне значення цього показника від 0,4 до 0,6. Зниження значення показника негативно характеризує зміни у фінансовому стані підприємства, оскільки свідчить про зниження можливості вільно маневрувати власними коштами. Чим менша частка власних коштів в обороті, тим нижча платоспроможність підприємства. Для аналізованого підприємства коефіцієнт маневрування на кінець 2021 року складає 0,3 і впродовж періоду має тенденцію до зниження, що характеризує невисоку можливість маневрування. Підприємству необхідно продовжити процес накопичення власних оборотних коштів.

Коефіцієнт покриття показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань. Зниження цього показника свідчить про погіршення платоспроможності, що є негативним моментом в процесі оцінки фінансового стану.

Зазначимо, що в Україні розроблені методики аналізу фінансового стану підприємства. Згідно з нею:

- значення коефіцієнта покриття у межах 1 – 1,5 свідчить про те, що підприємство своєчасно погашає борги;
- критичне значення коефіцієнта покриття прийняте рівним 1;
- при значенні коефіцієнта покриття менше 1 підприємство має неліквідний баланс.

У Положенні № 323 як орієнтовне значення коефіцієнта покриття наведене його теоретичне значення, яке повинне бути не меншим 2,0 – 2,5.

За даними проведених розрахунків на кожну гривню поточних зобов'язань (боргів) підприємство мало 7,9 гривні поточних активів на кінець 2019 року; 7,0 грн. на кінець 2020 року та 4,6 гривні на кінець 2021 року. Виходячи з отриманих результатів зазначимо, що в Харківській вагонній

дільниці на кінець 2021 року в порівнянні з базовим періодом та даними на кінець 2020 року відбулися негативні зміни – коефіцієнт покриття зменшився, що свідчить про погіршення спроможності підприємства своєчасно розраховуватись за своїми короткостроковими зобов'язаннями.

Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами. Аналізуючи отримані результати, зробимо висновок, що в Харківській вагонній дільниці на кінець 2021 року спостерігається зниження коефіцієнту швидкої ліквідності на 3,3 % в порівнянні з базовим періодом та на 2,3% в порівнянні з даними на кінець 2020 року. Його значення на кінець 2021 року вказує, що на кожну гривню поточної заборгованості підприємство має 4,3 грн. ліквідних активів. Також аналізуючи динаміку даного коефіцієнта, необхідно відмітити, що зниження цього коефіцієнта було пов'язане в основному з ростом кредиторської заборгованості.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є найбільш жорстким критерієм ліквідності підприємства. В Положенні №323 як орієнтовне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності наведене його теоретичне значення, яке не повинне бути меншим 0,2 – 0,25. Значення коефіцієнту абсолютної ліквідності, отримане в ході розрахунків, свідчить про те, що Шевченківська вагонна дільниця не має можливості негайно розраховуватися за своїми короткостроковими зобов'язаннями. Низьке значення цього показника протягом аналізованого періоду свідчить про нестійкий фінансовий стан дільниці.

Фінансові результати діяльності характеризуються сумою одержаного прибутку та рівнем рентабельності. Аналіз фінансових показників слід проводити за даними форми № 2 “Звіт про фінансові результати”, форми № 1 “Баланс”, а також даних обліку і матеріалів фінансового відділу.

Для аналізу чистого прибутку наведемо основні фінансові результати діяльності Харківської вагонної дільниці за 2019 – 2021 роки в таблиці 2.19 використовуючи інформацію звітів про фінансові результати.

За даними таблиці 2.19 видно, що чистий прибуток Харківської вагонної дільниці збільшився в 2021 році у порівнянні з базовим періодом на 686,3 тис. грн або на 59,7%; з 2020 роком на 765,3 тис. грн, або на 71,5 %. Це сталося через значне зростання валового прибутку, що є позитивним явищем діяльності підприємства. У порівнянні з 2019 роком спостерігається збільшення на 59,4% або на 1114,1 тис. грн; з 2019 роком він збільшився на 49,9% або на 995,0 тис. грн.

Проведення факторного аналізу прибутку від реалізації дозволяє оцінити резерви підвищення ефективності виробництва та сформулювати управлінські рішення по використанню виробничих факторів.

Валовий прибуток в цілому по підприємству залежить від чотирьох факторів: обсягу реалізації продукції (послуг), її структури, собівартості та рівня цін. Собівартість продукції і прибуток знаходяться в зворотній залежності: зниження собівартості призводить до відповідного росту суми прибутку і навпаки. Зміни рівня цін і величина прибутку знаходяться в прямо пропорційній залежності: при збільшенні рівня цін сума прибутку зростає і навпаки. Аналіз виконання плану з прибутку від реалізації товарної продукції (робіт, послуг) проведемо за допомогою алгоритму наведеного та надамо у вигляді таблиці 2.20.

Визначимо величину обсягу реалізації у незмінних цінах у звітному періоді - 134,9 % від торішнього:

$$20485,3 \times 1,35 = 27655,2 \text{ (тис. грн)}$$

$$18490,6 \times 1,35 = 24692,3 \text{ (тис. грн)}$$

$$27638,1 \times 0,90 = 24874,3 \text{ (тис. грн)}$$

Розрахуємо вплив факторів, використовуючи дані таблиці 2.20:

1) вплив обсягу реалізації товарної продукції:

$$2692,9 - 1994,7 = +698,2 \text{ (тис. грн)} - \text{позитивний вплив}$$

2) вплив зміни ціни:

$$2763,8 - 2692,9 = +70,9 \text{ (тис. грн)} - \text{позитивний вплив;}$$

у тому числі:

а) вплив зміни цін на готову продукцію:

$$27638,1 - 27655,2 = -17,1 \text{ (тис. грн) - негативний вплив;}$$

б) вплив зміни цін на сировину, напівфабрикати, енергію тощо:

$$- (24874,3 - 24962,3) = + 88,0 \text{ (тис. грн) (позитивний вплив)}$$

3) вплив собівартості продукції та асортиментно-структурних змін:

$$2989,7 - 2763,8 = +225,9 \text{ (тис. грн) - позитивний вплив.}$$

Загальний вплив усіх факторів:

$$+698,2 + 70,9 + 225,9 = + 995,0 \text{ (тис. грн)}$$

Зростання прибутку порівняно з минулим роком склало:

$$2989,7 - 1994,7 = + 995,0 \text{ (тис. грн)}$$

Таблиця 2.20 – Факторний аналіз валового прибутку

Показник	За звітом у минулом у році	Реалізація у 2020 році за цінами, собівартістю та структурою 2019 року	Фактична реалізація за 2020 рік, за структурою та собівартістю 2019 року	2020 р
1 Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	20485,3	27655,2	27638,1	27638,1
2 Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	18490,6	24962,3	24874,3	24648,4
3 Валовий прибуток (від реалізації товарної продукції), тис. грн	1994,7	2692,9	2763,8	2989,7

На основі даних наведено в формі таблиці 2.21.

Таблиця 2.21 - Прибутки та збитки Харківської вагонної дільниці за 2020 - 2021 роки

Вид послуги	2020 рік		2021 рік		Фінансовий результат («+» прибуток, «-» збиток)	
	доходи, тис. грн	витрати, тис. грн	доходи, тис. грн	витрати, тис. грн	2020 рік	2021 рік
Експлуатаційна діяльність	17106,7	17106,7	22827,5	22827,5	0	0
Надання додаткових послуг в поїздах, у т. ч.:	3128,6	1903,5	4810,6	2830,7	+1225,1	+1979,9
- надання послуги «експрес-пошта»	2,2	0	3,3	0	+2,2	+3,3
- реалізація постільної білизни	2512,5	1551,0	4104,4	2393,3	+961,5	+1711,1
- реалізація чаю	144,9	37,0	155,6	53,0	+107,9	+102,6
- реалізація безалкогольних напоїв	69,9	50,3	79,9	59,3	+19,6	+20,6
- реалізація періодичних видань	30,9	24,8	31,6	28,8	+6,1	+2,8
- реалізація кави	83,2	36,3	98,9	46,1	+46,9	+52,8
- реалізація кондитерських виробів	87,0	61,0	112,9	82,6	+26,0	+30,3
- реалізація пива	177,2	130,6	204,2	152,8	+46,6	+51,4

- надання рекламних послуг	20,8	12,5	19,8	14,8	+8,3	+5,0
----------------------------	------	------	------	------	------	------

Таким чином, беручи до уваги результати розрахунків, необхідно вказати, що валовий прибуток в Харківській вагонній дільниці в 2021 році у порівнянні з 2020 роком зріс на 995,0 тис. грн. На зміни валового прибутку вплинуло ряд факторів:

- збільшення обсягу у незмінних цінах склало 34,9% та призвело до збільшення величини прибутку на 698,2 тис. грн;

- зростання цін викликало збільшення валового прибутку на 70,9 тис. грн, що являється позитивним моментом в діяльності Харківської вагонної дільниці. На даний показник, в свою чергу, вплинули наступні фактори:

- 1) позитивний вплив на валовий прибуток здійснило зниження закупівельних цін на товари, що викликало збільшення валового прибутку на 88,0 тис. грн;

- 2) негативний вплив на валовий прибуток здійснило зниження цін на готову продукцію та послуги, що призвело до зменшення валового прибутку на 17,1 тис. грн.

Структура послуг, які надавались Харківською вагонною дільницею в 2020 – 2021 роках наведена в таблиці 2.22.

Таблиця 2.22 - Структура послуг Харківської вагонної дільниці за 2020 – 2021 роки

Показник	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення (+;-)
1	2	3	4
Всього послуг	100,0	100,0	-
в тому числі:			
- реалізація постільної білизни	79,2	86,8	+7,6
- реалізація чаю	8,9	5,2	-3,7
- реалізація напоїв	1,6	1,1	-0,5

Продовження таблиці 2.22

1	2	3	4
- реалізація кави	3,9	2,7	-1,2
- реалізація кондитерських виробів	2,1	1,5	-0,6
- реалізація пива	3,8	2,6	-1,2
- реалізація друкованих видань	0,5	0,1	-0,4

Питома вага реалізації постільної білизни підвищилась завдяки введенню вартості постільної білизни у вартість квитка та забороні провідникам продажу постільної білизни за готівку. Можна відзначити негативну тенденцію в діяльності дільниці – зниження питомої ваги по наданню додаткових послуг, що свідчить про потребу у розширенні асортименту, та необхідності вивчення попиту пасажирів. Ефективність господарювання визначимо за допомогою показників рентабельності, та представимо у таблиці 2.23.

Таблиця 2.23 - Система показників, що характеризують рентабельність Харківської вагонної дільниці

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2021 р від 2019 р	Відхилення 2021 р від 2020 р
1	2	3	4	5	6
Рентабельність витрат, %	7,51	5,60	7,09	-0,42	1,46
Рентабельність реалізації, %	6,90	5,23	6,64	-0,26	1,41
Рентабельність основних засобів, %	9,25	7,65	9,65	0,4	2,0

Продовження таблиці 2.23

1	2	3	4	5	6
Рентабельність активів, %	11,59	9,47	13,77	+2,18	4,3

Визначивши рентабельність витрат (продажу) можна сказати, що у 2019 році на кожні 100 грн витрат підприємство отримало 7,51 грн прибутку; в 2020 році цей показник знизився до 5,60 грн; в 2021 році склав 7,09 грн.

Рентабельність реалізації за аналізований період зменшилась в порівнянні з базовим періодом на 0,26 грн, що свідчить про те, що підприємство з кожної гривні продажу отримало на 0,26 грн менше прибутку; однак в 2021 році даний показник збільшився в порівнянні з 2020 роком на 1,41 грн та становить на 1 грн продажу 6,64 грн прибутку.

Рівень рентабельності основних засобів збільшився в порівнянні з базовим періодом на 0,4 грн, з 2020 роком – 2,0 грн, що означає, що 1 грн основних засобів підприємство в кінці 2021 року отримало 9,65 грн прибутку.

Рентабельність активів в 2021 році становить 13,77 грн і свідчить, що на 1 грн активів підприємство має 13,77 грн чистого прибутку.

Висновки за розділом 2

В межах розділу було проаналізовано діяльність Харківської вагонної дільниці.

Під час досліджень основних обсягових показників було відмічено, що кількість пройдених поїздів через ПТО свого формування з кожним роком зменшується. Також слід відмітити зменшення майже всіх обсягових показників у 2021 році, що негативно вплинуло на діяльність підприємства. Така динаміка основних обсягових показників діяльності Харківської вагонної

дільниці обумовлена, перш за все, постійною зміною факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а також недовістю наявної системи стратегічного управління підприємством.

Аналіз показників з праці показав, що у 2021 році порівняно з 2020 роком відбувається зменшення продуктивності праці на 1,1%. Це є негативним фактом у діяльності підприємства, який відбувся за рахунок того, що темп зменшення обсягу виконаної роботи (98,59%) значно більший ніж темп зменшення контингенту (99,57%). Порівняння темпів зростання середньомісячної заробітної плати та продуктивності праці показало, що постійно темп зростання середньомісячної заробітної плати значно випереджає темп зростання продуктивності праці, що свідчить про неефективне використання трудових ресурсів на підприємстві. Критичним є співвідношення у 2019 р та 2021 р, адже в ці періоди заробітна плата зростає на фоні негативних змін продуктивності праці.

Аналіз ефективності використання основних фондів підприємства дозволив дійти висновку, що у 2020 році основні фонди Харківської вагонної дільниці використовувались найефективніше. У 2021 році фондомісткість значно зросла в порівнянні з попереднім роком (0,43 грн/грн) збільшилась на 0,12 грн/грн, а порівняно з 2019 роком зменшилась на 0,04 грн/грн. Фондоозброєність також має неоднозначну тенденцію: у 2020 році цей показник значно зменшується (на 2,98 тис. грн/особу), а у 2021 році – суттєво перевищує своє значення як в 2020 р., так і у 2019 р.

За рахунок того, що у 2021 році зростання доходів від підсобно-допоміжної діяльності відбувається більшими темпами ніж зростання витрат вагонна дільниця отримала прибуток у розмірі 1979,9 тис. грн, що на 5,6 % більше ніж було заплановано та більше ніж у 2020 році на 67,7%. Як слідство спостерігається зростання рентабельності підсобно-допоміжної діяльності по відношенню до плану на 4,4 %, а до 2020 року - на 7,9%. Ефективність підсобно-допоміжної діяльності має позитивну динаміку за період з 2019 р по 2021 р, про що свідчить динаміка показника рентабельності.

Експлуатаційні витрати підприємства постійно зростають, що негативно відбивається на ефективності господарювання підприємства. Валовий прибуток в Харківській вагонній дільниці в 2021 році у порівнянні з 2020 роком зріс на 995,0 тис. грн. На зміну валового прибутку вплинуло ряд факторів: збільшення обсягу у незмінних цінах склало 34,9% та призвело до збільшення величини прибутку на 698,2 тис. грн; зростання цін викликало збільшення валового прибутку на 70,9 тис. грн, що являється позитивним моментом в діяльності Харківської вагонної дільниці. На даний показник, в свою чергу, вплинули наступні фактори: позитивний вплив на валовий прибуток здійснило зниження закупівельних цін на товари, що викликало збільшення валового прибутку на 88,0 тис. грн; негативний вплив на валовий прибуток здійснило зниження цін на готову продукцію та послуги, що призвело до зменшення валового прибутку на 17,1 тис. грн

Визначивши рентабельність продажу можна сказати, що у 2019 році на кожні 100 грн витрат підприємство отримало 7,51 грн прибутку; в 2020 році цей показник знизився до 5,60 грн; в 2021 році склав 7,09 грн. Рентабельність реалізації за аналізований період зменшилась в порівнянні з базовим періодом на 0,26 грн, що свідчить про те, що підприємство з кожної гривні продажу отримало на 0,26 грн менше прибутку; однак в 2021 році даний показник збільшився в порівнянні з 2020 роком на 1,41 грн та становить на 1 грн продажу 6,64 грн прибутку.

В цілому по підприємству майже за всіма показниками маємо неоднозначну динаміку показників, що коливається залежно від зміни факторів зовнішнього середовища (пандемія, цифровізація, політична нестабільність та ін.), що свідчить про недієвість наявної системи стратегічного управління якістю продукції підприємства та необхідності її перегляду.

3 Стратегічне управління якістю продукції на підприємствах залізничного транспорту

3.1 Цифровий потенціал стратегічного управління якістю продукції підприємств залізничного транспорту

Конкурентоспроможність сучасних суб'єктів господарювання значною мірою визначається рівнем цифровізації всіх його бізнес-процесів. Концепція «Індустрія 4.0» передбачає як наскрізну цифрову трансформацію всіх етапів створення вартості продукту, так й у подальшому інтеграцію цифрового середовища підприємства разом із контрагентами (наявних у ланцюжку створення вартості) в єдину «цифрову екосистему». Дослідження свідчать, що розвиток цифрових технологій потребує трансформації бізнес-моделі навіть у традиційних галузях, не виняток й залізнична. Таким чином, залізничний транспорт, зорієнтований на успішну діяльність у довгостроковому періоді, змушений перебудовувати свою діяльність у всіх сферах, але насамперед у сфері стратегічного управління якістю продукції (як основи для формування корпоративної стратегії), що дозволить забезпечити ефективність процесів розробки та просування продукції, безпосередньо сам виробничий процес, і навіть процес проведення закупівель, логістику, управлінський облік та інше, що в цілому позитивно відіб'ється на якості продукції.

Формуванню теоретико-методологічного базису управління підприємствами залізничного транспорту на засадах цифровізації присвятили свої публікації Дикань В., Корінь М., Овчиннікова В. Торопова В., Токмакова І., Чередниченко О., Войтов І., Обруч Г. та інші [22, 39, 48, 52]. Відзначаючи вагомість існуючих наукових надбань зазначених вище науковців варто зазначити, що в умовах реалізації стратегії цифрової трансформації вітчизняного залізничного транспорту мають бути знайдені концептуальні

положення формування цифрового потенціалу стратегічного управління якістю продукції підприємств залізничного транспорту та встановлено особливості її становлення, що дозволить створити якісне підґрунтя для забезпечення розвитку залізничної галузі. Саме тому актуальним наразі є наукове дослідження тенденцій цифровізації світової економіки та їх впливу на базові положення управління сучасних суб'єктів господарювання і розкриття на цій основі особливостей становлення концепції формування цифрового потенціалу управління якістю продукції залізничного транспорту.

Більшість вчених пов'язують поняття цифровізації з активним розвитком інформаційних та комунікаційних технологій, що є фундаментом формування шостого технологічного укладу. На сьогоднішній день практично всі сфери життєдіяльності людини, будь то економіка, або культура, знаходяться під впливом інтенсивного розвитку різних програмно-технологічних засобів, що дозволяють значною мірою знизити складність процесу використання будь-якої інформації.

Цифровізація економіки надає можливість подолати бар'єри, властиві класичній економіці, внаслідок наявності певних особливостей нематеріальної діяльності:

- цифрові продукти, що знаходяться у віртуальному просторі, допомагають копіювати та забезпечують подальше поширення серед необмеженої групи осіб (коли йдеться про матеріальну продукцію, така можливість виключається);
- цифрові продукти, що у віртуальному просторі, не піддаються зносу на відміну матеріальної, і навіть можуть бути оновлені до реального часу;
- цифрові продукти, що у віртуальному просторі, не вимагають додаткових витрат, пов'язаних зі складським зберіганням, що є властивим безпосередньо для матеріальної продукції.

Колишній керуючий компанії McKinsey&Company Домінік Бартон у рамках однієї з прес-конференцій з питань розвитку компанії визначив цифровізацію як комерційну діяльність з використанням сучасних digital-

технологій, орієнтованих на збільшення продуктивності суб'єктів підприємництва, і, як наслідок, їх подальшого економічного зростання.

Так, за його словами, автоматизувавши процес досліджень даних щодо потреб клієнтів, організації можуть отримати доступ до нових ринків збуту, а збільшення ефективності дослідницьких процесів у сфері маркетингу за рахунок використання digital-технологій дозволить сформувати нові методи взаємодії з клієнтами та відповідно позитивно вплинуть на якість транспортно-логістичних послуг. Усе це, в свою чергою, має сприяти значному збільшенню продажів [50]. Як можна помітити, Д. Бартон у своєму висловленні щодо цифровізації мав на увазі виключно господарську діяльність. Варто зазначити, що на сьогоднішній день більшість науковців дотримуються подібної думки, розкриваючи поняття цифровізації переважно з боку її впливу безпосередньо на економічний сектор.

Сьогодні слід звернути увагу на те, що ключовою ланкою у становленні цифрової економіки є інформаційне середовище, що характеризується, насамперед, своєю актуальністю та достовірністю. У разі цифровізації поширення інформації відбувається безпосередньо у мережі Інтернет, забезпечуючи у своїй всій види взаємодії між суб'єктами підприємництва.

У межах національної програми «Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України» цифровізація розглядається як сукупність суспільних відносин, що складаються при використанні електронних технологій, електронної інфраструктури та послуг, технології аналізу великих обсягів даних та прогнозування з метою оптимізації виробництва, розподілу, обміну, споживання та підвищення рівня соціально-економічного розвитку держави».

Ґрунтуючись на вищевикладеному, можна виділити такі критерії, що характеризують цифрову економіку (рисунок 3.1):

- застосування цифрових технологій у господарсько-економічній діяльності підвищує рівень керованості його складових;
- цифровізація сприяє розвитку віртуальних ринків нематеріальної продукції;



Рисунок 3.1 – Базові критерії, що характеризують цифровізацію

- ключовим елементом, який формує розвиток цифрової економіки, є Інтернет-мережа;
- ядром генези цифрової економіки є інформація, що поширюється у віртуальному середовищі;
- цифровізація економіки неможлива без формування спеціальної цифрової інфраструктури, яка безпосередньо забезпечує зберігання та розповсюдження інформації;
- технології Big Data дозволяють синхронізувати та оновлювати інформацію у віртуальному середовищі в режимі реального часу;
- цифровізація сприяє зниженню обсягів реального документообігу, що веде до спрощення збору та аналізу інформації, а також прискоренню бізнес-процесів;
- цифровізація надає можливість комунікації людей незалежно від географічної точки їхнього знаходження;

- застосування цифрових технологій у господарській діяльності знижує роль людини внаслідок автоматизації бізнес-процесів та ін.

Отже цифровізацію можна розглядати як результат трансформаційних результатів сучасних інформаційно-комунікаційних технологій загального призначення, які впливають як на господарсько-економічну діяльність суб'єктів підприємництва, так й на життя суспільства загалом. Активне формування масових засобів комунікації надає можливість спілкування за допомогою голосового та відеозв'язку, що, у свою чергу, сприяє розвитку особистих та ділових взаємин між людьми.

Крім того, цифровізація запустила процес модифікації ринку праці, зокрема появу нових гнучких форм зайнятості за допомогою можливості використання віддаленої роботи. Потреба контактувати особисто пропадає. Таким чином, цифровізація світової економіки кардинально змінює не лише виробничі процеси в межах залізничного транспорту, а перш за все трансформує процеси стратегічного управління. Саме тому з метою забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту в умовах трансформації світової економіки виконаємо відповідний детальний аналіз базових положень.

Тенденція розвитку цифрової економіки зумовлює формування нового погляду стратегічного управління якістю продукції загалом. Особливо, якщо це стосується якості транспортно-логістичної послуги. Логічно, що якою б високоперспективною не була стратегія розвитку, велику роль все ж таки відіграє здатність залізничного транспорту її реалізувати, на що безпосередньо і спрямовані різні методології стратегічного управління, адже враховуючи той факт, що цифровізація веде до прискорення бізнес-процесів, то необхідно швидше реагувати на умови внутрішнього і зовнішнього середовища, що змінюються. Перш за все, в умовах цифрової економіки, підприємства залізничного транспорту опиняються перед умовним вибором: дотримуватися перевірених роками канонів стратегічного управління або досягти встановленої кінцевої мети стратегічного розвитку, адже дотримуватися роками перевірених

положень стратегічного управління у них не вийде. Все це є цілком логічним, оскільки вибір очевидно завжди падатиме на кінцевий результат (максимальне задоволення потреб пасажирів та вантажовласників і максимізацію прибутку за рахунок цього), інакше сенс функціонування залізничного транспорту взагалі зникає. Отже дослідимо особливості становлення концепції формування цифрового потенціалу стратегічного управління якістю продукції підприємств залізничного транспорту, як основи забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту України в сучасних умовах господарювання.

Щодо самого поняття «цифровий потенціал», то воно є відносно новим як у вітчизняній, так і закордонній літературі. Це частково пояснюється тим, що поняття "цифрова економіка" введено в науковий обіг порівняно недавно, наприкінці ХХ ст. та містить наступні базові положення (рисунк 3.2).



Рисунок 3.2 - Засади впровадження цифрової економіки в Україні [50]

Поняття "цифровий потенціал" використовується в науковій літературі, але не визначено досить чітко і трактується неоднозначно. До цього часу інтерес вчених більше концентрувався на поняттях «потенціал» та «економічний потенціал». Розглянемо зміст поняття «потенціал». Термін «потенціал» у своєму етимологічному значенні походить від латинського слова «*potentia*», що означає «сила», «приховані можливості», джерело сили або можливостей, які можуть бути практично реалізовані в господарській практиці.

У зарубіжній та вітчизняній економічній літературі цей термін у широкому розумінні трактують як наявні сили, можливості, засоби, запаси, які можуть бути використані для рішення будь-якого завдання досягнення певної мети. Тлумачний словник під цим терміном розуміє приховані здатності, сили для якої-небудь діяльності, що можуть виявитися за певних умов. Дослідження дефініцій поняття «потенціал» дозволяє виділити три підходи у розвитку сучасних уявлень: ресурсний, соціально-спрямований та результативний.

Представники ресурсного підходу: Анчишкін А.І., Лукінов І.І., Молчанов Б.М., Репіна І.М., Черніков Д.О. стверджують, що потенціал – це сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних видів ресурсів.

Представники іншого (соціально-економічного) підходу: Гетьман О.О., Лапін Є.В. уявляють потенціал як систему матеріальних та трудових факторів (умов, складових), що забезпечують досягнення мети виробництва. Основою для такого підходу є висловлювання К. Маркса про те, що засоби праці, предмет праці та робоча сила як фактори виробництва та елементи утворення нового продукту виступають як можливості, що підкреслює їхній потенційний характер. Для перетворення цієї можливості на дійсність «вони мають з'єднатися». Це положення є принципово важливим для аналізу і розроблення методів вимірювання потенціалу, тому що екстенсивний динамізм розвитку виробництва в деяких випадках послабив увагу дослідників до питань поліпшення використання вже нагромаджених ресурсів.

Представники третього напрямку (результативного) розглядають потенціал як здатність комплексу ресурсів економічної системи виконувати поставлені перед нею завдання. Потенціал, на їхню думку, – це цілісне уявлення про єдність структури і функції об'єкта, вияв їх взаємозв'язку. На цій основі робиться висновок про сукупні можливості підприємства виконувати певні завдання – що вдаліше склалася структура об'єкта, що більше відповідають одні одним його структурні та функціональні елементи, то вищими будуть його потенціал і ефективність.

Кожна група дослідників виділила певну категорію потенціалу та складову. Серед компонентів потенціалу підприємства сучасні дослідники виділяють такі складові:

- виробничий потенціал (виробничі площі, машини, обладнання, механізми та інші види основних фондів, їх технічний стан, знос основних фондів, сировинні запаси);
- кадровий потенціал (чисельність персоналу, структура та кваліфікація, досвід, знання, вміння та навички, рівень освіти, комунікативні якості);
- науково-дослідний потенціал (науково-технічні розробки та винаходи; персонал, що володіє науково-технічними знаннями та виробничим досвідом);
- техніко-технологічний потенціал (прогресивність використання техніки та технології виготовлення продукції, відповідність якості світовим стандартам, мінімальні витрати виробництва, економічність ресурсів);
- управлінський потенціал (стиль; навички лідерства, засновані на політиці, особистому впливі; сукупні знання підприємства та його оточення, працездатність та компетентність, професіоналізм);
- інформаційний потенціал (інформаційні можливості підприємства, які включають інфраструктуру, системи підтримки прийняття рішень; мережі, безпосередньо пов'язані з конкретними виробничо-технологічними процесами, системи, спрямовані на підтримку роботи всіх служб підприємства та розвитку бізнесу);

- організаційний потенціал (можливості запровадження організаційних нововведень у системі підприємства; включають невикористовувані чи неефективно використовувані ресурси, які має підприємство як система);

- маркетинговий потенціал (здатність забезпечувати прискорення віддачі основних та оборотних засобів, підвищення мобільності виробництва та рівня конкурентоспроможності товарів та їх виробників своєчасне створення нових товарів та швидке їх просування на ті ринки, на яких можна отримати максимальний ефект);

- фінансовий потенціал (фінансові ресурси, які дозволяють підприємству нормально відтворювати процес виробництва, виконуючи при цьому всі свої зобов'язання за рахунок наявних активів та отримуваних доходів, оцінка через систему економічних показників, що характеризують платоспроможність підприємства);

- інноваційний потенціал (передбачувані або вже мобілізовані на досягнення інноваційної мети (стратегії) ресурси та організаційний механізм (технології діяльності та організаційна структура) враховуються функціональний, ресурсний, системний та процесний потенціали).

Щодо поняття «цифровий потенціал», то найбільш поширеним підходом є визначення даної економічної категорії як характеристика можливостей економічних систем використання цифрових технологій. Його застосовують для опису ситуації з використанням цифрових технологій на регіональних ринках чи галузях. Відносно стратегічного управління цифровий потенціал спочатку використовувався для опису можливості побудови більш результативної системи управління інформацією за рахунок розширення використання комп'ютерних програм, підвищення інформаційної грамотності персоналу вже потім для впровадження цифрових технологій в процес стратегічного управління.

У Транспортній стратегії України також значну увагу приділено доцільності цифровізації. Перш за все це впровадження інтелектуальних та інформаційних технологій, а саме визначено необхідність [4]:

- запровадження електронного документообігу;
- створення комплексних інформаційних систем управління;
- контролю та ідентифікації вантажів і контейнерів, повідомлення про прибуття;
- оснащення транспортних засобів супутниковими навігаційними системами, інтегрованими до єдиної системи координатного управління;
- упровадження автоматизованої системи переходу залізничного рухомого складу з широкої на вузьку колію;
- створення автоматизованої системи керування залізничними перевезеннями через головний і регіональні центри управління, централізації управління рухом поїздів;
- забезпечення максимальної автоматизації процесів експлуатації та ремонтних робіт, проведення діагностики технічного стану рухомого складу залізничного транспорту тощо.

Узагальнення сучасних тенденцій та результатів наукових досліджень дозволив дійти висновку щодо ключової ролі цифрового потенціалу стратегічного управління в сучасних умовах господарювання підприємств залізничного транспорту, а також встановити особливості становлення відповідної концепції (рисунки 3.3).

Сьогодні трансформаційні зміни торкнулись майже всіх складових забезпечення ефективності господарювання залізничного транспорту. Відбувається це в наслідок цифровізації світової економіки. Проведений аналіз та узагальнення сучасних тенденцій дозволив дійти висновку щодо ключової ролі цифрового потенціалу стратегічного управління якістю продукції в сучасних умовах господарювання залізничного транспорту [11]. Головною метою даної моделі є забезпечення якості управлінських рішень. Досягти зазначеного можна лише за наявності інформаційної, маркетингової, управлінської, організаційної та інноваційної складових в межах цифрового потенціалу стратегічного управління якістю продукції підприємств залізничного транспорту. Лише за умови їх комплексного застосування стає

можливим формування цифрового потенціалу цифрового потенціалу стратегічного управління якістю продукції з метою забезпечення якості управлінських рішень в умовах трансформації світової економіки.



Рисунок 3.3 – Економічна модель формування цифрового потенціалу стратегічного управління якістю продукції підприємств залізничного транспорту

Головним результатом формування цифрового потенціалу стратегічного управління якістю продукції повинна стати орієнтація на створення максимально ефективної системи управління за рахунок повсякчасного формування, впровадження та застосування інформаційних і цифрових технологій для власних потреб та інших суб'єктів господарювання, забезпечення інформаційної безпеки, розвитку організаційних заходів, повна орієнтація на споживача.

3.2 Цифрові інструменти стратегічного управління якістю продукції

Наразі в АТ «Українська залізниця» зроблено перші кроки з формування інституційної основи забезпечення процесів інформатизації залізничної галузі. Створено Апарат директора з питань інформаційних технологій (наказ АТ «Укрзалізниця» від 02.06.2017 р. № 359) як структуру, яка організовує та контролює інформаційне забезпечення керівництва та структурних підрозділів АТ «Укрзалізниця» і здійснює:

- контроль за експлуатацією та модернізацією інформаційно-телекомунікаційних систем (ІТС УЗ);
- контроль та координацію створення, впровадження і розвитку автоматизованих систем, які здійснюють інформаційне забезпечення АТ «Укрзалізниця»;
- організацію і контроль за забезпеченням інформаційної безпеки в ІТС УЗ АТ «Укрзалізниця»;
- контроль та координацію міжгалузевого інформаційного обміну між ІТС УЗ та іншими галузевими ІТС в межах України;
- контроль та координацію міжнародного інформаційного обміну між ІТС УЗ та ІТС залізничних адміністрацій країн-сусідів;
- контроль та координацію діяльності філій «Головний інформаційно-обчислювальний центр» та «Проектно-конструкторське технологічне бюро інформаційних технологій» АТ «Укрзалізниця».

Впровадженням та експлуатацією автоматизованих систем, наданням інформаційних послуг підприємствам залізничного транспорту та клієнтам залізниць України, а також підтримкою та розвитком мережі передачі даних Укрзалізниці займається філія «Головний інформаційно-обчислювальний центр» АТ «Українська залізниця».

Найважливішими автоматизованими системами та комплексами управління на залізничному транспорті є (рисунок 3.4):

БАЗОВІ АВТОМАТИЗОВАНІ СИСТЕМИ ТА КОМПЛЕКСИ УПРАВЛІННЯ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ УКРАЇНИ

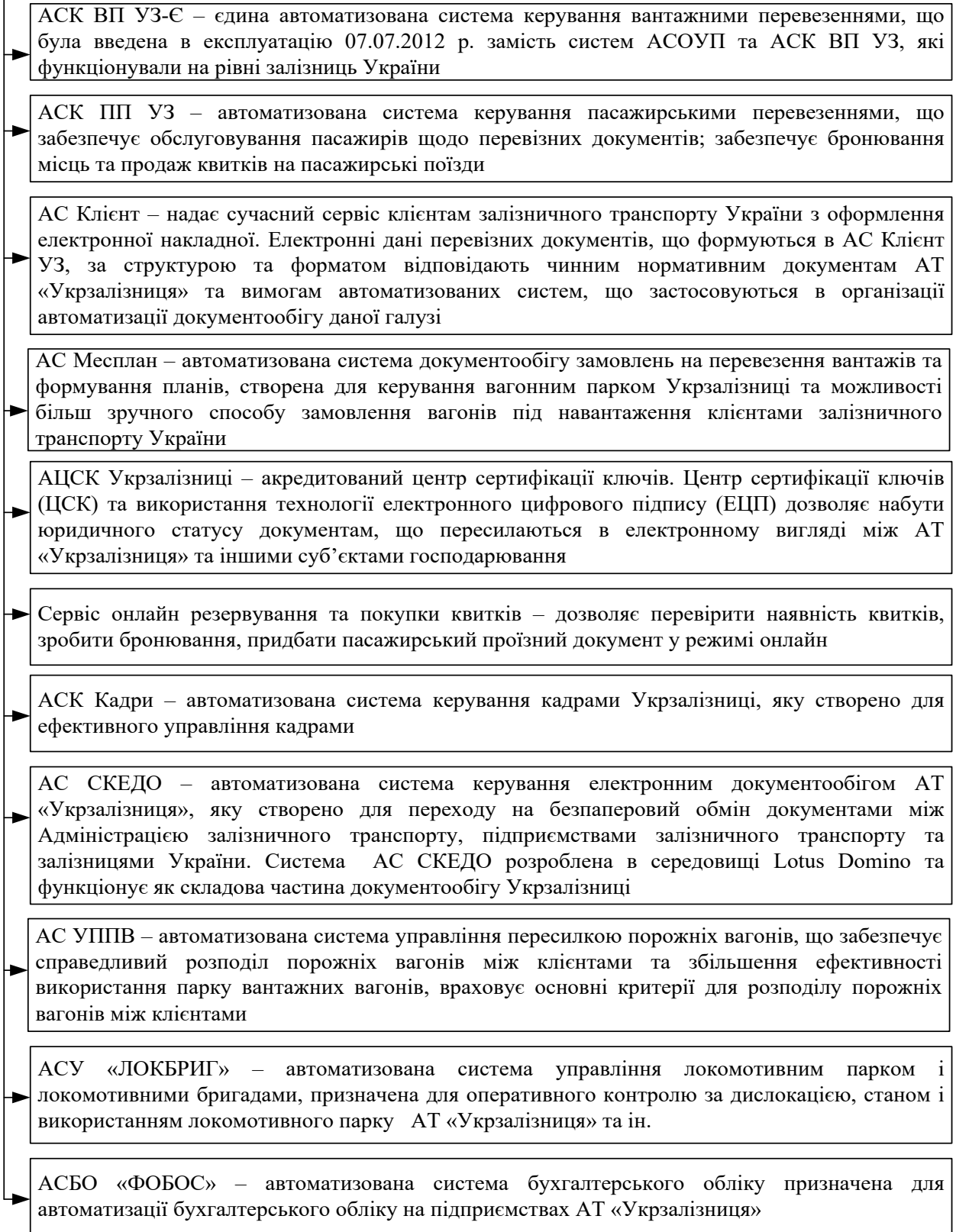


Рисунок 3.4 - Базові автоматизовані системи та комплекси управління на залізничному транспорті

1) АСК ВП УЗ-Є – єдина автоматизована система керування вантажними перевезеннями, що була введена в експлуатацію 07.07.2012 р. замість систем АСОУП та АСК ВП УЗ, які функціонували на рівні залізниць України. Нова система архітектурно побудована для централізованого керування процесом вантажних перевезень;

2) АСК ПП УЗ – автоматизована система керування пасажирськими перевезеннями, що забезпечує обслуговування пасажирів щодо перевізних документів; забезпечує бронювання місць та продаж квитків на пасажирські поїзди. Автоматизована система керування пасажирськими перевезеннями працює на потужному серверному комплексі IBM Z9. Це дає змогу обслуговувати сотні запитів за секунду з мінімальною затримкою;

3) АС Клієнт – надає сучасний сервіс клієнтам залізничного транспорту України з оформлення електронної накладної. Електронні дані перевізних документів, що формуються в АС Клієнт УЗ, за структурою та форматом відповідають чинним нормативним документам АТ «Укрзалізниця» та вимогам автоматизованих систем, що застосовуються в організації автоматизації документообігу даної галузі;

4) АС Месплан – автоматизована система документообігу замовлень на перевезення вантажів та формування планів, створена для керування вагонним парком Укрзалізниці та можливості більш зручного способу замовлення вагонів під навантаження клієнтами залізничного транспорту України;

5) АЦСК Укрзалізниці – акредитований центр сертифікації ключів. Центр сертифікації ключів (ЦСК) та використання технології електронного цифрового підпису (ЕЦП) дозволяє набути юридичного статусу документам, що пересилаються в електронному вигляді між АТ «Укрзалізниця», залізницями, організаціями, підприємствами, установами залізничного транспорту, а також між структурами УЗ та їх клієнтами, що суттєво прискорює виробничий процес і надає гарантію цілісності та достовірності переданої електронної інформації;

6) Сервіс онлайн резервування та покупки квитків – дозволяє перевірити наявність квитків, зробити бронювання, придбати пасажирський проїзний документ у режимі онлайн;

7) АС СКЕДО – автоматизована система керування електронним документообігом АТ «Укрзалізниця», яку створено для переходу на безпаперовий обмін документами між Адміністрацією залізничного транспорту, підприємствами залізничного транспорту та залізницями України. Система АС СКЕДО розроблена в середовищі Lotus Domino та функціонує як складова частина документообігу Укрзалізниці. Працює з цифровими підписами акредитованого центру сертифікації ключів та використовує алгоритми підпису, що дає юридичну силу електронним документам;

8) АСК Кадри – автоматизована система керування кадрами Укрзалізниці, яку створено для ефективного управління кадрами Адміністрацією залізничного транспорту, підприємствами залізничного транспорту та залізницями України. Система АСК Кадри розроблена в середовищі Lotus Domino;

9) АС УППВ – автоматизована система управління пересилкою порожніх вагонів, що забезпечує справедливий розподіл порожніх вагонів між клієнтами та збільшення ефективності використання парку вантажних вагонів, враховує основні критерії для розподілу порожніх вагонів між клієнтами: мінімальну відстань порожнього пробігу від вивантаження до наступного навантаження, мінімальний термін порожнього пробігу вагона, мінімальний час простою вагона в очікуванні навантаження, необхідність попередньої концентрації вагонів на визначених станціях та більше 30-ти наявних технічних та комерційних обмежень на використання вагону тощо.

Наразі автоматизовано розподіляється робочий парк цементовозів, критих вагонів та зерновозів, якими управляє філія товариства «Центр транспортної логістики»;

10) АСБО «ФОБОС» – автоматизована система бухгалтерського обліку призначена для автоматизації бухгалтерського обліку на підприємствах

АТ «Укрзалізниця»;

11) АСУ «ЛОКБРИГ» – автоматизована система управління локомотивним парком і локомотивними бригадами, призначена для оперативного контролю за дислокацією, станом і використанням локомотивного парку АТ «Укрзалізниця» та ін.

Загальнодержавна транспортна політика багатьох розвинених країн сьогодні базується на розробці та просуванні інтелектуальних транспортних систем (ІТС). ІТС розглядаються як потужний засіб вирішення найбільш актуальних проблем транспортної галузі.

При цьому, насамперед, відзначають такі проблеми: неприйнятний рівень людських втрат внаслідок транспортних пригод; затримки обороту пасажирів та вантажів; недостатньо висока продуктивність транспортної системи; зростання споживання енергоресурсів; негативний вплив на навколишнє середовище тощо.

Також активізація процесів інтелектуально-інформаційного розвитку транспортних систем обумовлена необхідністю вирішення завдань управління в умовах якісного зростання інтенсивності транспортних потоків, зростання числа транспортних засобів, вимогою зростання швидкісного режиму, вимогою підвищення безпеки руху з урахуванням появи нових загроз, скороченням часу прийняття управлінських рішень, принциповою неспроможністю людини до оперативного прийняття рішень внаслідок зростання складності та обсягів управлінської інформації.

У загальному вигляді, інтелектуальні транспортні системи становлять собою системи, створювані на основі інтеграції засобів автоматизації контролю та управління транспортом, інформаційних та комунікаційних технологій, глобальних навігаційних супутникових систем, динамічних геоданих та єдиного інформаційного середовища в транспортну інфраструктуру, транспортні засоби, орієнтовані на підвищення безпеки та ефективності транспортних потоків і користувачів транспорту. Інтелектуальність систем на транспорті виявляється в можливості отримання оперативних рішень за короткі

терміни, протягом яких людина не в змозі прийняти рішення; отримання нових рішень і накопичення досвіду з занесенням його в бази знань; вирішення комплексних завдань, рівень складності яких виключає можливість їх вирішення людиною [12].

Так, наприклад, у рамках системи моніторингу «Рухомий склад – залізнична інфраструктура» важливим напрямком є об'єднання внутрішньокорпоративних інформаційних продуктів.

На рівні центрального апарату управління використовуються OLAP-системи (для оперативної аналітичної обробки даних), на залізницях – системи ERP (планування ресурсів підприємств) та MES (для забезпечення виконання виробничих процесів), а в регіональних службах дирекцій – системи SCADA (операторського диспетчерського управління). Якщо їх вдасться інтегрувати, то в залізничній галузі виникне єдиний повномасштабний інформаційний простір залізничного транспорту, в якому будуть консолідовані результати фінансового моніторингу, дані про стан інфраструктури, про місцезнаходження локомотивів, вагонів і експлуатаційного персоналу на лініях. Це допоможе ефективніше приймати рішення з оптимізації витрат і краще організувати залізничні перевезення.

В області організації пасажирських перевезень на базі цифрових технологій формуються стандарти якості послуг, засновані на передовому досвіді забезпечення максимального рівня інтероперабельності транспортних систем.

Комплекс послуг, що надається пасажирам на всіх етапах поїздки, - від планування до надання широкого спектру додаткових сервісних послуг в пункті призначення, включаючи забезпечення особистої безпеки, – може бути реалізовано за рахунок максимального використання мобільних пристроїв різноманітних цифрових стандартів зв'язку і відповідних функціональних додатків, що забезпечують вибір параметрів поїздки: швидкість, комфорт та інші індивідуальні умови, а також створення можливості передачі та отримання

інформації в поїздах на залізничному транспорті в режимі реального часу на вокзалах, транспортно-пересадочних вузлах та в поїздах, завдяки чому реалізуються можливості онлайн-замовлення послуг, отримання інформації про поїздку та ряд інших видів сервісу.

Забезпечення інтелектуалізації систем управління станційними процесами дозволить скоротити виробничі втрати та підвищити ефективність функціонування залізничних станцій за такими складовими:

- зменшення експлуатаційних витрат (скорочення виробничого персоналу; зменшення парку маневрових локомотивів);
- збільшення пропускної та переробної здатності станції;
- підвищення ефективності роботи супутніх напрямків (зниження часу затримки поїздів на під'їздах до станції;
- підвищення рівня виконання задач по підготовці поїздів; можливість отримання диспетчерським апаратом достовірної технологічної ситуації) тощо [39].

Розробка та використання інтелектуальних транспортних систем є стимулом для розвитку інноваційних технологій ряду галузей промисловості. Серед них виділяють, наприклад, такі галузі та інноваційні технології ІТС:

- зниження ризику і зменшення наслідків природних і техногенних катастроф;
- технології створення інтелектуальних систем моніторингу та управління;
- створення нових транспортних систем та технологій управління;
- створення енергозберігаючих систем транспортування, розподілу та споживання енергоносіїв у сфері залізничного транспорту;
- створення інноваційних технологій та систем обробки, зберігання, передачі і захисту інформації;
- створення інноваційних технологій і систем виробництва програмного забезпечення та ін.

Наразі світові тенденції розвитку демонструють активне створення та

використання інтелектуальних систем. Так, в Китаї розробляється технологія автономного водіння автомобіля «Intelligent Connected Vehicles» (інтелектуальні підключені транспортні засоби). За прогнозами експертів, впровадження абсолютно автономних автомобілів відбудеться до 2025 р., коли накопичений досвід і зниження вартості комплектуючих зроблять їх випуск економічно доцільним. У зв'язку з цим китайський уряд та Товариство автомобільних інженерів Китаю (SAEC) підготували дорожню карту розвитку технологій систем автономного та полуавтономного водіння, яка охоплює період до 2030 р.

Наразі в економічно розвинених країнах особливу увагу приділяють розробці та впровадженню CALS-технологій, що являють собою технології комплексної комп'ютеризації сфер промислового виробництва, мета яких - уніфікація та стандартизація специфікацій промислової продукції на всіх етапах її життєвого циклу (проектної, технологічної, виробничої, маркетингової, експлуатаційної документації).

У CALS-системах передбачені зберігання, обробка та передача інформації в комп'ютерних середовищах, оперативний доступ до даних в потрібний час і в потрібному місці.

Застосування CALS-технологій дозволяє істотно скоротити обсяги проектних робіт, тому що опис багатьох складових частин обладнання, машин і систем, що проектувалися раніше, зберігаються в уніфікованих форматах даних мережевих серверів, доступних будь-якому користувачеві CALS-технологій. CALS-технології передбачають використання різних CAD /CAM / CAE / PDM / PLM-систем. Окремі модулі цих систем в рамках одного підприємства дозволяють здійснювати управління проектом (PDM-системи), управління життєвим циклом виробів (PLM-системи), інженерні розрахунки, аналіз, моделювання та оптимізацію проектних рішень (CAE-системи), дво- і тривимірне проектування деталей (CAD-системи), розробку технологічних процесів, синтез керуючих програм для технологічного обладнання з числового

програмного управління, моделювання процесів обробки, розрахунків норм часу обробки (САМ-системи); управління ланцюгами поставок (SCM-системи).

Також становить досить поширеною є технологія TPM (Total Preventive Maintenance), що представляє собою систему загального попереджувального обслуговування обладнання, так званий «інструмент залучення співробітників до процесу догляду за обладнанням». Це дозволяє запобігти виходу з ладу обладнання, продовжити термін його служби, виявити загрози поломки на ранніх стадіях. Одним із важливих напрямків стратегічного управління підприємством є процес прийняття управлінських рішень, що в сучасних умовах формування значних інформаційних потоків та невизначеності зовнішнього середовища значно ускладнюється. Тому керівництво бізнес-суб'єктів вдаються до застосування інтелектуально-інформаційних систем, що забезпечують управління процесом прийняття рішень. До найбільш поширених з них відносять платформу DSS (Decision Support System) – клас автоматизованих інформаційних систем, які допомагають зібрати потрібну для ухвалення рішення інформацію і вибрати найкращий варіант вирішення для досягнення певної мети. Структурно DSS-система складається з:

1 Data Warehouse (сховища даних) – інформаційна платформа DSS. Сховища даних дозволяють інтегрувати інформацію, яка відображатиме різні точки зору на одну предметну область.

2 Business Intelligence Tools (інструментальні засоби бізнес-інтелекту) – програмне забезпечення, яке дає можливість користувачам спостерігати і використовувати великі обсяги складних даних.

Система Marketing Expert забезпечує підтримку прийняття рішень на всіх етапах розробки стратегічного та тактичного планів маркетингу і контролю за їх реалізацією. Система Forecast Expert призначена для прогнозування у сфері виробництва, маркетингу і фінансів. Project Expert – підтримка процесу ухвалення стратегічних рішень на рівні підприємства, для чого в системі використовується корпоративна імітаційна модель, що відображає агреговані

показники поточної діяльності підприємства і дозволяє спрогнозувати матеріальні та грошові потоки впродовж заданого періоду часу.

Таким чином, проведений аналіз дозволив виділити найбільш ефективні цифрові технології та інтелектуальні системи, що застосовуються суб'єктами господарювання у сучасних умовах функціонування для забезпечення випереджаючого інноваційного розвитку (рисунок 3.5).

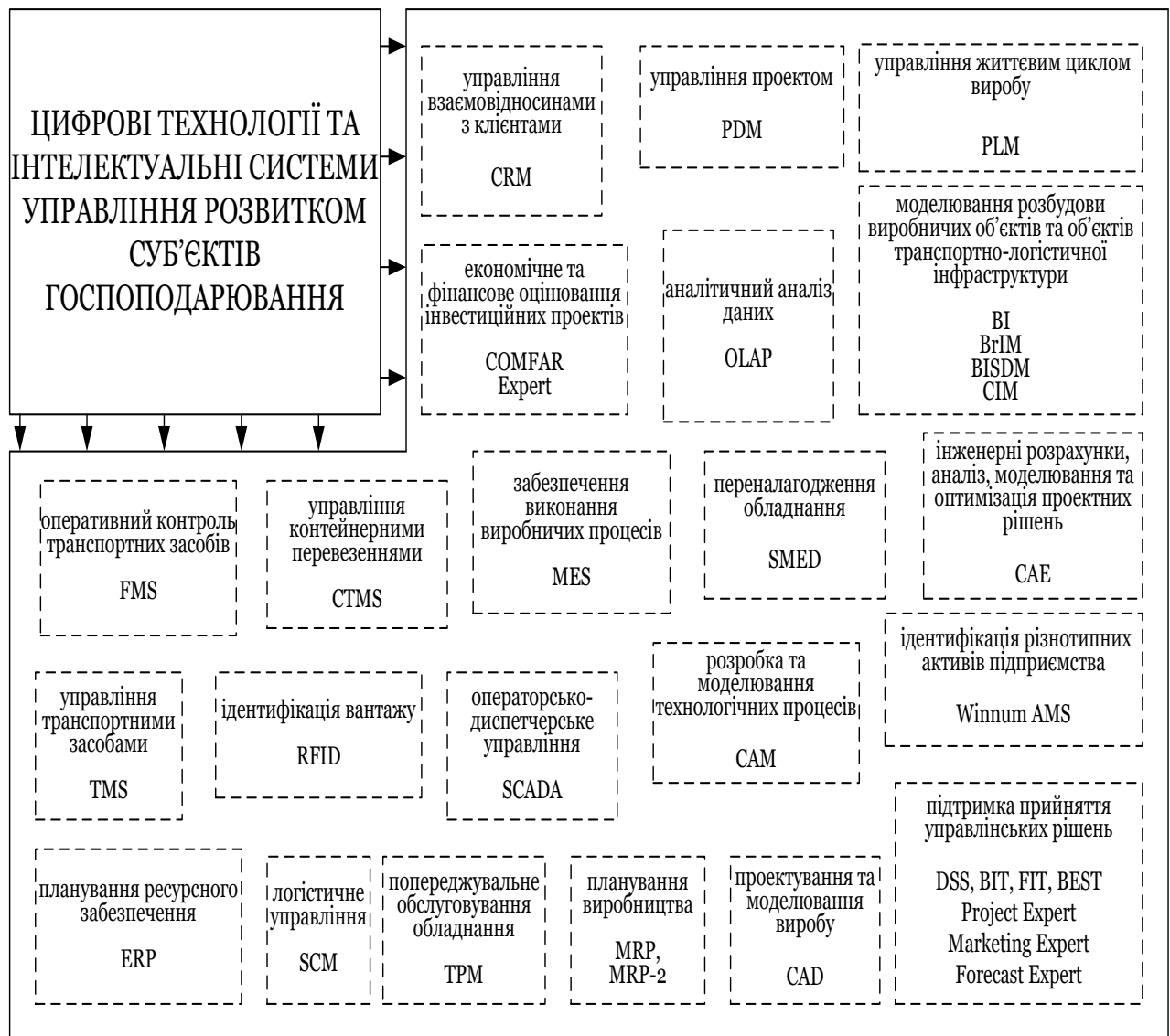


Рисунок 3.5 - Цифрові технології та інтелектуальні системи управління розвитком суб'єктів господарювання

З вищевикладеного можна дійти невтїшного висновку, що науково-методичне забезпечення дозволяє правильно визначити та вибрати стратегію. За довгі роки розвитку в теорії та практики стратегічного управління та

менеджменту якості накопичена велика інструментально-методична база, яка потребує систематизації та уточнення. Розглянуті варіанти класифікацій представлені у досить розрізненій формі, що вимагають уточнення та додаткової систематизації.

Використаний підхід до класифікації інструментів та методів стратегічного управління з використанням як критерій основних етапів стратегічного управління з авторської моделі стратегічного управління є обґрунтованим з погляду практики використання.

3.3 Формування стратегічної карти забезпечення якості продукції та ефективності діяльності підприємства залізничного транспорту

Проведені дослідження дозволили дійти висновку щодо необхідності підвищення рівня якості транспортно-логістичних послуг за рахунок впровадження та розвитку передових технологій, а також можливості здійснення інтеграції технологічних інновацій з урахуванням операційної та екологічної безпеки та ефективності. Для досягнення даних цілей слід приділяти особливу увагу досягненню оперативної ефективності за рахунок орієнтації на принципи менеджменту якості.

Орієнтація на вимоги споживачів, процесний підхід, постійне вдосконалення діяльності та інші напрямки дозволять підприємствам залізничного транспорту підвищити рівень техніко-технологічного забезпечення процесу надання транспортної послуги, а також її забезпечення, знизити рівень аварійності, підвищити енергетичну ефективність та екологічну безпеку, консолідувати у своєму складі та збільшити майновий комплекс.

Висока спеціалізація діяльності (понад 80% доходів підприємств залізничного транспорту формуються за рахунок основної діяльності, що

робить генерацію виручки більш прогнозованою) дозволить сконцентруватися на досягненні операційної досконалості.

За рахунок підвищення якості виконуваних робіт та послуг (наприклад, за рахунок цього знизиться аварійність, що дозволить заощадити кошти) підприємства залізничного транспорту зможуть досягти значного зниження витрат та підвищення ліквідності. Стабільні темпи зростання економіки та висока концентрація промислових підприємств дозволять нарощувати обсяги надання транспортно-логістичних послуг та генерувати стійкий потік грошових доходів в подальшому.

Розробка дорожньої карти може бути приватним способом подання результатів форсайта. Поки даний метод не знайшов широкого поширення в Україні, тому уніфіковані методичні підходи та алгоритми формування дорожніх карт ще не сформовані, структура та форма цього документа жорстко не задані, а весь процес складання карти відрізняється високим ступенем творчості.

Реалізація сценарію розвитку, орієнтованого на принципи управління якістю, може бути продемонстрована за допомогою стратегічної карти, в якій наведені дві найбільш ймовірні лінії розвитку на підприємствах залізничного транспорту – постійне зростання за рахунок модернізації та оптимізації технологічного процесу, розумної економії та диверсифікації діяльності (рисунок 3.6).

Стратегія, спрямована на довгострокове підвищення вартості активів, здійснюється з орієнтацією на принципи менеджменту якості та реалізується постійним підвищенням рівня короткострокових і довгострокових показників діяльності у порівнянні з попередніми періодами. Звернувшись до категорій оптимізованої з урахуванням специфіки діяльності підприємств залізничного транспорту адаптованої системи збалансованих стратегічних показників, можна побачити, що в ній за виконання стратегії насамперед відповідає фінансова група показників, серед яких збільшення прибутковості, яка визначається, наприклад, рівнем доходів від основної діяльності.

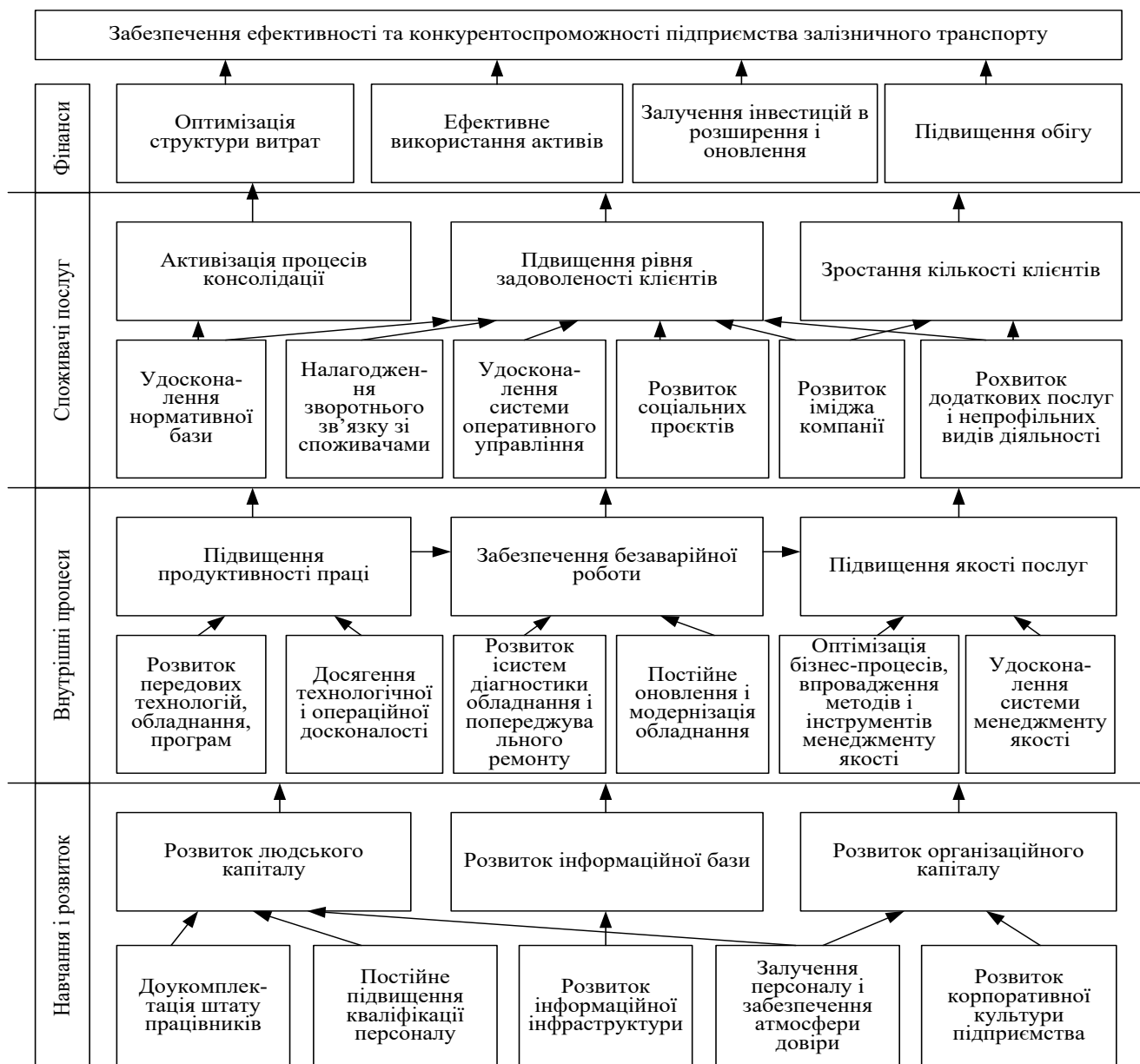


Рисунок 3.6 – Стратегічна карта забезпечення якості продукції та ефективності діяльності підприємства залізничного транспорту

Однак, враховуючи тенденції теперішнього часу, коли виникає необхідність сталого зростання вартості активів, потрібно зосередити увагу менеджерів компанії не на короткостроковому підвищенні прибутку на шкоду довгостроковій перспективі, а на постійному інвестуванні коштів в розвиток та оновлення техніко-технологічних, інформаційних та організаційних ресурсів. У той же час необхідно розуміти, що фінансові показники покращуються під впливом трьох груп факторів – зростання продуктивності, підвищення якості послуг та зниження аварійності – за рахунок реалізації двох способів розвитку:

по-перше, шляхом використання передових технологій та модернізації старого обладнання, за рахунок зниження собівартості; по-друге, за допомогою оптимізації існуючих бізнес-процесів та активного використання методів менеджменту якості, що дозволить підвищити задоволеність існуючих клієнтів, залучити нових, покращить імідж підприємства, а також його інвестиційну привабливість.

Активний розвиток непрофільних видів діяльності можна планувати з метою залучення нових клієнтів у ході реалізації стратегії диверсифікації, яка відповідає за підвищення показників груп «Розвиток» та «Ефективність» через монопольне становище АТ «Укрзалізниця». Основні цілі, які можуть бути досягнуті в результаті її реалізації, полягають у підвищенні якості, безпеки та надійності надання транспортних послуг щодо перевезення пасажирів та вантажів. Робота з реалізації запланованих результатів щодо забезпечення рівня безпеки, якості та надійності надання послуг відбуватиметься найефективніше за умови функціонування інтегрованої системи менеджменту якості та стратегічного управління. Тому що в цьому випадку доцільно спільно та гармонійно використати методи та інструменти кожної їх управлінських систем.

Безпосередньо процес реалізації стратегічних планів, моніторинг їх здійснення та коригувальні дії для оптимізації процесу імплементації. З метою формування якісного підходу до здійснення імплементації необхідно сформулювати принципи, обирати необхідні засоби та методи здійснення цього процесу та розробити методичні рекомендації щодо його здійснення (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Забезпечення імплементації стратегії

Етапи	Досягнення стратегічних цілей організації	
	Принципи	Інструменти
1	2	3
Реалізація	Лідерство керівника, захоплення персоналу, процесний підхід, взаємовигідні відносини з постачальниками, постійне вдосконалення	Якісне розгортання планів, структура сегментації робіт, мережеві графіки, бізнес-план, процесний підхід, 6 σ, кайзен, гуртки якості, 5S, Канбан, діаграма Ганта, FMEA, процедура PPAP

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Моніторинг	Регулярність, системний підхід, прийняття рішень на основі фактів	Система збалансованих стратегічних показників, стратегічний аудит, внутрішній аудит, самооцінка, методи порівняльного аналізу, статистичні методи контролю якості, самооцінка, аудит, конкурси з якості
Корегування	Лідерство керівника, оперативність, постійне вдосконалення	Аналітичні та експертні методи оцінки, FMEA-аналіз, метод ФСА та ін.

Активна інтеграція в інструментально-методичному плані стратегічного управління та менеджменту якості дозволить досягти синергетичного ефекту та сталого успіху підприємств залізничного транспорту у довгостроковій перспективі.

Висновки за розділом 3

Розвиток цифрових технологій потребує трансформації бізнес-моделі навіть у традиційних галузях, не виняток й залізнична. Залізничний транспорт, зорієнтований на успішну діяльність у довгостроковому періоді, змушений перебудовувати свою діяльність у всіх сферах, але насамперед у сфері стратегічного управління якістю продукції (як основи для формування корпоративної стратегії), що дозволить забезпечити ефективність процесів розробки та просування продукції, безпосередньо сам виробничий процес, і навіть процес проведення закупівель, логістику, управлінський облік та інше, що в цілому позитивно відіб'ється на якості продукції.

Сьогодні в умовах реалізації стратегії цифрової трансформації вітчизняним залізничним транспортом мають бути знайдені базові положення формування цифрового потенціалу стратегічного управління якістю продукції

підприємств залізничного транспорту. Активізація процесів інтелектуально-інформаційного розвитку транспортних систем також обумовлена необхідністю вирішення завдань управління в умовах якісного зростання інтенсивності транспортних потоків, зростання числа транспортних засобів, вимогою зростання швидкісного режиму, вимогою підвищення безпеки руху з урахуванням появи нових загроз, скороченням часу прийняття управлінських рішень, принциповою неспроможністю людини до оперативного прийняття рішень внаслідок зростання складності та обсягів управлінської інформації.

Саме тому в роботі запропоновано економічну модель формування цифрового потенціалу стратегічного управління якістю продукції підприємств залізничного транспорту. Головною метою даної моделі є забезпечення якості управлінських рішень. Досягти зазначеного можна лише за наявності інформаційної, маркетингової, управлінської, організаційної та інноваційної складових в межах цифрового потенціалу стратегічного управління якістю продукції підприємств залізничного транспорту. Основним результатом запропонованої моделі є орієнтація на створення максимально ефективної системи управління за рахунок повсякчасного формування, впровадження та застосування інформаційних і цифрових технологій з метою забезпечення інформаційної безпеки, розвитку організаційних заходів та повної орієнтації на споживача. Ґрунтуючись на отриманих результатах наукових досліджень, а також на особливостях господарювання підприємств залізничного транспорту в роботі було розроблено стратегічну карту забезпечення якості продукції та ефективності діяльності підприємства залізничного транспорту на цій основі. З метою якісної імплементації сформованих стратегічних напрямків забезпечення якості продукції, а також ґрунтуючись на перевагах функціонування інтегрованої системи менеджменту якості та стратегічного управління, в роботі було запропоновано інструменти забезпечення імплементації стратегії. Зазначене доцільно здійснювати ґрунтуючись на глибокому та всебічному аналізі контексту підприємства (зовнішнього та внутрішнього середовища), що робить розробку стратегії більш об'єктивною процедурою.

Висновок

Світова економіка кардинально трансформується, з'являються нові тенденції та пріоритети розвитку. Проте незмінними залишаються такі базові складові забезпечення ефективності функціонування сучасного підприємства залізничного транспорту як якість і стратегічне управління. Постійний інтерес, а також результативність їх застосування обумовлений такими причинами: усвідомлення того, що будь-яке підприємство є відкритою системою; в умовах посилення конкуренції наявність стратегічних цілей, орієнтованих на принципи менеджменту якості, є найважливішим фактором його господарювання та успішного розвитку, оскільки дозволяє організації бути гнучкою та адекватно адаптуватися до нестабільних зовнішніх умов та ризиків; для підвищення швидкості та гнучкості реагування на вплив зовнішнього середовища стратегічна система управління підприємством повинна мати адаптаційні здібності, які можуть бути підвищені за рахунок розвитку цифрових переваг, а також можливостях, що надає цифровізація бізнесу; менеджмент якості та стратегічне управління, а також спільне їх використання дозволяє отримувати синергетичний ефект.

Саме тому в першому розділі кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні положення стратегічного управління якістю продукції на підприємствах залізничного транспорту. В межах розділу особливу увагу було приділено вивченню: понять «якість» та «стратегічне управління» як основи забезпечення ефективності функціонування сучасного підприємства; особливостей виникнення і трансформації положень теорії стратегічного управління якістю продукції; складових забезпечення ефективності системи стратегічного управління якістю.

Другий розділ присвячено проведенню фінансово-економічного аналізу діяльності підприємства залізничного транспорту. В межах розділу досліджено: організаційно-економічну характеристику Харківської вагонної дільниці; обсягові та якісні показники вагонної дільниці; ефективності використання

трудо­вих ре­сурсів; під­соб­но-до­по­між­ну діяль­ність ва­гон­ної ді­ль­ни­ці; ек­сп­лу­а­та­цій­ні ви­т­ра­ти; фінан­со­вий стан та ана­ліз фінан­со­вих ре­зуль­та­тів діяль­но­сті під­при­єм­ства.

В ме­жах тре­тьо­го роз­ді­лу роз­к­ри­то осо­бли­во­сті стра­те­гі­чно­го управ­ління якіс­тю про­дук­ції на під­при­єм­ствах за­ліз­ни­чно­го транс­пор­ту. За­про­по­но­ва­но еко­но­міч­ну мо­дель фор­му­ван­ня циф­ро­во­го по­тен­ці­алу стра­те­гі­чно­го управ­ління якіс­тю про­дук­ції під­при­єм­ств за­ліз­ни­чно­го транс­пор­ту. На­ве­де­но циф­ро­ві ін­стру­мен­ти стра­те­гі­чно­го управ­ління якіс­тю про­дук­ції. Сфор­мо­ва­но стра­те­гіч­ну кар­ту роз­ви­тку під­при­єм­ства та ви­зна­че­н­ня ін­стру­мен­тів ім­пле­мен­та­ції стра­те­гії.

Список використаних джерел

- 1 Про залізничний транспорт [Електронний ресурс]: закон України № 273/96-ВР Редакція від 16.10.2020. - Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80>.
- 2 Про затвердження Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на 2010-2019 роки [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України від 16.12.2009 р. № 1390. Законодавство України. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1390-2009-%D0%BF/ed20121102>.
- 3 Про стан залізничного транспорту України та заходи щодо забезпечення його ефективного функціонування [Електронний ресурс]: Указ Президента України від 20.04.2000 р. № 603/2000. Законодавство України. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/603/2000>.
- 4 Про схвалення Стратегії розвитку залізничного транспорту на період до 2020 року [Електронний ресурс]: постанова Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2009 р. N1555-р. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1555-2009-%D1%80>.
- 5 Про утворення публічного акціонерного товариства “Українська залізниця” [Електронний ресурс]: постанова Кабінету Міністрів України від 25 червня 2014 р. N 200. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/200-2014-%D0%BF#Text>
- 6 Бандурка О.М. Фінансова діяльність підприємства [Текст] / О.М. Бандурка, М.Я. Коробов, П.І. Орлов, К.Я. Петрова. - К.: Либідь, 2003. - 384с.
- 7 Білецький Е. В. Управління якістю продукції та послуг [Текст] / Е. В. Білецький, Д. А. Янушкевич, З. Р. Шайхлісламов. – Харків : ХТЕІ КНТЕУ, 2015. – 222 с.

8 Биба В. В. Якість продукції як чинник конкурентоспроможності підприємства [Текст] / В. В. Биба, Н. Б. Теницька // Економіка і суспільство. – Вип. 12. – 2017. – С. 171–176.

9 Бойчик І.М. Економіка підприємства [Текст]: навч. посібник / І.М. Бойчик — К.: Атіка, 2004. — 480 с.

10 Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент [Текст]: навч. посібн. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко— К.: ЦУЛ, 2003. – 532с.

11 Ваценко О. С. Стратегічні аспекти антикризового управління підприємствами пасажирського комплексу залізничного транспорту [Текст] / О.С. Ваценко, В.О. Овчиннікова, Л. В. Мар'єнко // Причорноморські економічні студії, 2022. – № 77. – С. 58-64.

12 Ваценко О. С. Стратегічний контроль в системі антикризового управління підприємством залізничного транспорту [Текст] : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Сучасні напрямки розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу» / О.С. Ваценко, Л. В. Мар'єнко // ХНАДУ, 2022. – С. 155-157.

13 Верба В.А. Проектний аналіз [Текст]: підручник. / В.А. Верба, О.А.Загородніх. – К. : КНЕУ, 2000. – 322с.

14 Данніков О. В. Концептуальні засади цифровізації економіки України [Текст] / О. В. Данніков, К. О. Січкаренко // Інфраструктура ринку. – 2018. – Вип. 17. – С.73-79.

15 Дикань В.Л. Стратегічне управління [Текст]: навч посібн / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.

16 Дикань В. Л. Економіка підприємства [Текст]: збірник задач і текстів / В. Л. Дикань, І. Л. Плєтнікова, В. О. Мельник, О. В. Шраменко, Ю. М. Уткіна, І. В. Воловельська. - Х.: УкрДАЗТ, 2007. – 290 с.

17 Дикань В.Л. Економічний аналіз ефективності діяльності залізниці [Текст]: навч. посібник / В.Л. Дикань, А.С. Козинець, Т.Я. Чупир. - Х.: Нове слово,

2004. – 164 с.

18 Дикань В.Л. Економічна діагностика [Текст] : підручник / В.Л. Дикань, І. В. Токмакова, В.О. Овчиннікова, М.В Корінь, А.В. Толстова. – Х.: УкрДАЗТ, 2022. – 284 с.

19 Дикань В. Л. Економіка і організація інноваційної діяльності на залізничному транспорті [Текст] : навч. посіб. / В. Л. Дикань, О. Г. Кірдіна, І. Л. Назаренко, Ю. М. Уткіна // Харків : УкрДАЗТ, 2014. – 314 с.

20 Дикань В.Л. Економіка і організація локомотивного господарства [Текст]: підручник / В.Л. Дикань, Ю.Є. Калабухін, В.О. Зубенко, І.В. Токмакова, Т.М. Юсупова. – Харків: УкрДАЗТ, 2011. – 410 с.

21 Дикань В. Л. Особливості реформування Національної транспортної системи [Текст] / В. Л. Дикань, О. М. Єлагіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2002. – № 1. – С. 17–21.

22 Дикань В. Л. Перспективи фінансування приміських пасажирських перевезень в умовах акціонування залізничного транспорту [Текст] / Ю. В. Єлагін, В. Л. Дикань // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і Менеджмент. – 2016. – Вип. 16. – С. 46-48.

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

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

25 Дикань О. В. Антикризове управління пасажирським комплексом залізничного транспорту [Текст] / О. В. Дикань, Т. М. Глушенко, М. В. Гараєв // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2021. – № 72. – С. 109–115.

26 Дикань О. В. Організаційно-економічний інструментарій забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств залізничного транспорту [Текст] : монографія / О.В. Дикань. – Х.: УкрДУЗТ, 2016. – 443 с.

27 Долгажданський М.І. Бухгалтерський облік в Україні з використанням Положень (стандартів) бухгалтерського обліку [Текст]: навч. посібник. / М.І. Долгажданський, А.М. Долгожданський - Львів: Львівський банківський інститут НБУ, 2003. – 494 с.

28 Дьяков І.О. Стратегічне управління високошвидкісними пасажирськими залізничними перевезеннями [Текст] / І.О. Дьяков, В. О. Овчиннікова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. – № 62. – С. 76 – 84.

29 Економічна енциклопедія [Текст] / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2001. – 848 с.

30 Зубенко В.О. Особливості удосконалення корпоративної інформаційної системи на залізничному транспорті [Текст] / В.О. Зубенко, Р.Р. Нуруллаєва. – Вісник економіки транспорту і промисловості, 2015. – №52. – С. 110 – 114.

31 Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент [Текст]: підручник / І. А. Ігнат'єва // К.: Каравела, 2008. – 480 с.

32 Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи [Текст]: навч. посібник / Ілляшенко С.М. – Суми: Університетська книга, 2003. – 278с.

33 Інтегрований звіт АТ «Укрзалізниця» 2017 р. АТ «Укрзалізниця» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uz.gov.ua/about/investors/>.

34 Інтегрований звіт АТ «Укрзалізниця» 2018 р. АТ «Укрзалізниця» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uz.gov.ua/about/investors/>.

35 Інтегрований звіт АТ «Укрзалізниця» 2019 р. АТ «Укрзалізниця» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uz.gov.ua/about/investors/>.

36 Каличева Н.Є. Удосконалення транспортного обслуговування як фактор забезпечення товарних характеристик продукції [Текст] / Н.Є. Каличева, В.О. Маслова // Вісник економіки транспорту та промисловості. – 2020. – Вип. 69. – С. 128-134.

37 Каличева Н.Є. Формування конкурентного середовища як фактор забезпечення сталого розвитку залізничного транспорту [Текст] / Н.Є. Каличева, Д.Б. Політаєв, Д.Д. Торопова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2019. – № 66. – С. 22-28.

38 Кожанова Є.Ф. Економічний аналіз [Текст]: навч. посібник для самостійного вивчення предмету / Є.Ф. Кожанова, І.П. Отенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 208 с.

39 Корінь М. В. Теоретико-методологічні аспекти розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва [Текст]: дис. ... д-р екон. наук: 08.00.03 / М. В. Корінь // Український державний університет залізничного транспорту. – Харків, 2019. – 543 с.

40 Компанієць В.В. Економічний аналіз [Текст]: конспект лекцій. / В.В. Компанієць – Ч.1. – Харків, УкрДАЗТ, 2002. – 42 с.

41 Костевко В.І. Методологічні питання оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу до статті: http://www.nbuv.gov.ua/portal/naturaVnulp/Ekonomika/2011_698/10.pdf/

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

43 Любанова Т.П. Стратегічне планування на підприємстві [Текст]: навч.посіб./ Т.П. Любанова, Л.В. Мясоєдова, Ю.А. Олейникова. - Март, 2009. – 400 с.

44 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи рівня вищої освіти «другий (магістерський) рівень» усіх форм навчання [Текст]: каф. «Економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом». В. Л. Дикань, В. В. Компанієць, І. В. Токмакова, І .Л. Назаренко. – Харків: УкрДУЗТ, – 2019. – С. 60.

45 Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент [Текст]: навчальний посібник / П.П. Микитюк. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 295 с.

46 Минцберг Г. Школы стратегий [Текст]: учеб.пос./ Г. Минцберг, Б. Альстренд. – СПб.: Питер, 2000. – 336с.

47 Минцберг Г. Стратегический процесс [Текст]: учеб пос./ Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гашал. – СПб.: Питер, 2001. – 684с.

48 Назаренко І. Л. Методика оцінки інноваційного потенціалу рейкозварювального поїзда [Електронний ресурс] / І. Л. Назаренко, А. О. Порхун // Інфраструктура ринку. – 2018. – Вип. 24. – Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/38.pdf.

49 Назаренко І.Л. Управління потенціалом підприємств інтелектуального бізнесу [Текст] / І. Л. Назаренко // Актуальні проблеми та напрями розвитку потенціалу соціально-економічних систем в умовах конкуренції : монографія. за заг. ред. Л.Л. Калініченко. – Х.: ФОП Панов А.М., 2017. – С. 105 – 117.

50 Обруч Г. В. Збалансований розвиток підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації економіки [Текст]: монографія / Г. В. Обруч // Харків: УкрДУЗТ, 2020. – 402 с.

51 Обруч Г. В. Домінанти забезпечення збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту [Електронний ресурс] / Г. В. Обруч, І. А. Калініна, С. О. Тюрін // Ефективна економіка. – 2021. – № 10. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/79.pdf.

52 Обруч Г. В. Трансформація інноваційних систем підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації [Текст] / Г. В. Обруч // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2021. – Вип. 36. – С. 108 – 113.

53 Овчиннікова В. О. Забезпечення розвитку залізничного транспорту України [Текст] / В. О. Овчиннікова, П. В. Мірошніков, Н. О. Гонтар // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2019. - № 67. - С. 107-115.

54 Овчиннікова В. О. Теоретико-методологічні аспекти стратегічного управління розвитком залізничного транспорту України [Текст]: дис. ... д-р

екон. наук: 08.00.03 / В. О. Овчиннікова // Український державний університет залізничного транспорту. – Харків, 2018. – 517 с.

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

56 Овчиннікова В. О. Стратегічне управління високошвидкісними пасажирськими залізничними перевезеннями [Текст] / В. О. Овчиннікова, М. В. Габелков // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2017. – № 59. – С. 76 – 84.

57 Овчиннікова В. О. Трансформація теорії стратегічного управління розвитком залізничного транспорту [Текст] / В. О. Овчиннікова // Інтелект ХХІ. – 2017. – № 5. – С. 53 – 56.

58 Отенко И.П. Стратегическое управление потенциалом предприятия [Текст]: монография. – И.П. Отенко.- Харьков: ХНЭУ, 2006. – 256 с.

59 Пересада А.А. Управление инвестиционным процессом [Текст] / А.А. Пересада – К.: Лібра, 2002. – 472 с.

60 Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства [Текст]: навч. посіб. / В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Тридід. – Х.: Вид. ХДЕУ, 2002. – 640 с.

61 Сіднева Ж.К. Актуальні питання створення систем управління якістю на підприємствах [Текст] / Ж.К. Сіднева // Формування ринкових відносин в Україні, зб. наук. праць. – К.:НДЕІ, 2010. – С.108-111.

62 Сіднева Ж.К. Актуальні проблеми в сфері управління якістю [Текст] / Сіднева Ж.К. // Актуальні питання розвитку сучасної економіки»: колективна монографія. – Умань: Видавець «Сочинський», 2011. – С.339-344.

63 Сич Є.М. Інноваційно-інвестиційні системи як основа розвитку матеріально-технічної бази виробництва [Електронний ресурс] / Є.М. Сич, В.П. Ільчук. – Режим доступу до статті: <http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/4426/1/229.pdf>.

64 Слав`юк Р.А. Фінанси підприємств [Текст]: навч. посібник / Р.А. Слав`юк – К.: ЦУЛ, 2005. – 411с.

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

66 Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації [Текст]: монографія / За ред. д.е.н., проф. Д.Г. Лук`яненка. – К.: КНЕУ, 2001. – 538 с.

67 Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства [Текст]: монографія / за заг. ред. Ю.Б. Іванова, О.М. Тищенко. – Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2006. – 384 с.

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

69 Токмакова І. В. Управління інноваційною діяльністю підприємств залізничного транспорту як інструмент забезпечення їх збалансованого розвитку [Текст] / І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова, М. В. Корінь, Г. В. Обруч // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2022. – № 78-79. – С. 119 – 129.

70 Федоренко В. Економічне становище підприємств та інвестиційні процеси [Текст] / В. Федоренко, Т. Гаврилова. – Економіка України. – № 5. – 2003. – С. 28 – 33.

71 Шваб Л.І. Економіка підприємства [Текст]: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. 2-е вид. / Л.І. Шваб – К.: Каравела, 2005. – 568 с.

АКТ

перевірки кваліфікаційної роботи магістра на наявність ознак
академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу UNICHECK (Advego, etc) кваліфікаційна
робота «Стратегічне управління якістю продукції на підприємствах
залізничного транспорту», автора: Ваценко Ольга Сергіївна

(ПІБ автора повністю)

містить 0,85 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом



(підпис)

Ганна ОБРУЧ

02.12.2022 р.