

УДК 656.07:332.055.2

JEL Classification: R40, M11, C51

DOI: 10.15587/2706-5448.2020.215091

РОЗРОБКА ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Соколова Л. В.

Об'єктом дослідження є управління ресурсами підприємств залізничного транспорту. Одним з найбільш проблемних місць є розробка механізму управління ресурсами підприємств з урахуванням особливостей окремих показників їх діяльності. Процес управління ресурсами реалізується за принципом «управління по відхиленням».

Проведено аналіз сучасних теоретичних та методологічних підходів до забезпечення процесу управління підприємств залізничного транспорту. Визначено недоліки управління фінансовими, виробничими, кадровими, інвестиційними, матеріальними ресурсами у системі залізничного транспорту країни.

В ході дослідження використовувалися підходи моделювання процесу управління ресурсами підприємств залізничного транспорту. Визначено, що теоретичним підґрунтям формування механізму управління ресурсами підприємств залізничного транспорту є теоретична платформа дослідження, яка уявляє собою сукупність основних взаємозв'язаних термінологічних понять та категорій. Важливою складовою механізму управління ресурсами підприємств є блок оцінки інтегрального показника результативності управління ресурсами підприємств залізничного транспорту.

Особливостями синтезованої математичної моделі оцінки інтегрального показника є використання темпових показників стимуляторів і дестимуляторів, які відображають динаміку змін сукупності як загально відомих, так і специфічних для підприємств галузі показників результативності управління різними видами ресурсів підприємств залізничного транспорту.

Завдяки цьому забезпечується можливість аналізу динаміки чисельних значень шуканого показника, що дозволяє оцінити за часом його тренд – позитивну (при зростанні) чи негативну (при зменшенні) тенденцію зміни. Критичне вивчення отриманих даних забезпечить керівництво важливою ексклюзивною інформацією, використання якої сприятиме підвищенню рівня наукової обґрунтованості рішень, що приймаються на етапі стратегічного планування, при складанні бізнес-планів розвитку підприємств залізничного транспорту.

Ключові слова: *трендотчинг, теоретична платформа, математична модель оцінки інтегрального показника, управління по відхиленням.*

1. Вступ

Реалізація перспективних цілей сталого розвитку кожної країни базується на виконанні ряду глобальних завдань, одним із яких є модернізація інфраструктури. Це впливає на конкурентоспроможність суб'єктів

господарювання – промислових підприємств і, зокрема, підприємств залізничного транспорту [1].

Сьогодні існує гостра необхідність у приділенні підвищеної уваги до вдосконалення механізму управління ресурсами цих підприємств. Тому у теперішній час для транспортних підприємств країни, у тому числі підприємств залізничного транспорту, рішення проблеми підвищення рівня результативності управління ресурсами є достатньо важливою задачею сьогодення для національної економіки в цілому.

Отже, дослідження та моделювання процесу управління ресурсами підприємств залізничного транспорту країни та впровадження розробки у практичну діяльність суб'єктів господарювання є актуальною проблемою та потребує подальшого вирішення.

2. Об'єкт дослідження та його технологічний аудит

Об'єктом дослідження є управління ресурсами підприємств залізничного транспорту. Розвиток транспортних підприємств розглянемо на прикладі підприємств України, що мають значні перспективи як з точки зору забезпечення внутрішніх потреб, так і можливостей розширення присутності на зовнішніх ринках перевезень вантажів та населення. Залізничний транспорт є стратегічною галуззю транспортної системи, забезпечуючи найбільші обсяги перевезень та володіє найрозвиненішою інфраструктурою, забезпечуючи зовнішньоекономічні зв'язки [2]. Однак, сталому розвитку підприємств залізничного транспорту заважає негативний вплив певної сукупності чинників, як зовнішнього, так і внутрішнього середовища [3]. Серед сукупності чинників внутрішнього генезису особливої уваги набуває такий, як недостатньо адекватний рівень кваліфікації топ-менеджерів, що негативно впливає на результативність, якість управлінських рішень щодо використання ресурсів.

Отже, одним із найбільш проблемних місць є дослідження аспектів моделювання досить складного процесу управління ресурсами підприємств залізничного транспорту, його результативності з урахуванням галузевої специфіки управління на підприємствах. Проблему можна віднести до маловивченої, що, в свою чергу, надає широкі можливості для її подальшого дослідження.

3. Мета та задачі дослідження

Метою роботи є формування організаційного механізму управління ресурсами підприємств залізничного транспорту.

Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання:

1. Провести трендвотчинг основних показників діяльності підприємств залізничного транспорту.

2. Розробити теоретичну платформу дослідження.

3. Сформувати упорядковану послідовність складових економічного механізму управління ресурсами.

4. Синтезувати математичну модель розрахунку інтегрального показника оцінки результативності управління ресурсами підприємств залізничного транспорту.

4. Дослідження існуючих рішень проблеми

Дослідженню теоретичних і методологічних аспектів управління ресурсним потенціалом, ресурсами підприємств різної галузевої належності, взаємозв'язку якісного, ефективного управління ресурсами промислових підприємств та рівня їх конкурентоспроможності присвячені роботи багатьох учених. Зростає роль та важливість залізничного транспорту для розвитку національної економіки та задоволення потреб населення, що обумовлює підвищену зацікавленість науковців до вирішення багатьох існуючих проблем функціонування цієї стратегічної галузі транспортної системи.

Серед основних напрямків вирішення проблеми управління ресурсами підприємств залізничного транспорту, виявлених в ресурсах світової періодики, можуть бути виділені [4]. Проте в даній роботі не розглянуто підходи до управління різними видами ресурсів підприємств, крім трудових та фінансових ресурсів, що звужує фокус досліджуваної проблеми.

Авторами робіт [5, 6] показано, як розробляються стратегії ресурсозбереження. Але залишаються поза увагою питання урахування результатів ресурсозбереження, тобто математичної моделі оцінки динаміки зміни різних видів ресурсів підприємств. А у роботі [6] не до кінця розкрито розробку механізму управління збереженням ресурсів.

Авторами роботи [7] показано оцінку впливу на працівників залізничних доріг Росії (трудові ресурси) негативного впливу біологічного фактору, що надає можливість управляти по відхиленню. Але залишається питання застосування цього принципу по відношенню до інших видів ресурсів підприємств.

Автори роботи [8] підкреслюють важливість ексергетичного аналізу використання енергетичного ресурсу на підприємствах залізничного транспорту Китаю. Хоча такий підхід до проблеми управління збереженням цього ресурсу може бути розглянуто зі сторони термодинамічного аналізу систем, розробки теплових схем, оптимізації параметрів, інтенсифікації процесів теплопередачі та освоєння нових типів теплообмінної апаратури.

Робота [9] присвячена розгляду комплексу питань управлінської спрямованості, які стосуються економіко-правових, стратегічних, оперативних, маркетингових, інноваційних аспектів діяльності підприємств залізничного транспорту. Проте не вирішеними залишаються конкретні питання управління інноваційними, виробничими, інформаційними, трудовими, маркетинговими видами ресурсів.

Автори роботи [10] підкреслюють важливість оцінки технічних показників основних засобів – локомотивів. Впровадження методики надає можливість виявляти недоліки при експлуатації рухомого складу та формувати заходи щодо підвищення якості експлуатації. Хоча це твердження може бути розглянуто зі сторони техніко-економічного обґрунтування впровадження методики.

На думку автора роботи [11] є потреба управління збалансованим розвитком підприємств. Але залишається питання, як оцінювати результативність управління ресурсами підприємств, яка є впливовим фактором їх розвитку.

Автори роботи [12] підкреслюють важливість особливостей реалізації основних функцій управління, хоча це твердження може бути більш детально

розглянуто з позицій управління ресурсами підприємств залізничного транспорту.

Особливості управління людськими ресурсами на підприємствах залізничного транспорту показано в [13]. Однак запропоновані заходи стосуються теоретичних пропозицій, які є невизначеними параметрами, що не дозволяє управляти по відхиленням.

У роботі [14] розглядається управління якістю як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Але залишається питання, як і за рахунок управління якими ресурсами це є можливим.

Авторами роботи [15] показано, що ресурсна стратегія управління підприємством виступає у якості інструмента забезпечення конкурентоспроможності. Однак у цій роботі не до кінця розкрито механізм результативного управління усіма видами ресурсів підприємства.

Альтернативний варіант вирішення проблеми, викладений в [16], не передбачає формування механізму управління ресурсами на підприємствах залізничного транспорту, а також оцінки результативності управління ресурсами.

Отже, розглянуто основні дослідження по темі управління ресурсами на підприємствах залізничного транспорту, визначено особливості управління підприємствами цієї галузі, основні проблеми, що мають місце в реальних умовах управління діяльністю підприємств. Але багато прикладних питань, пов'язаних із розробкою сучасного, дієвого механізму управління ресурсами підприємств залізничного транспорту, моделюванням інтегрального показника оцінки результативності управління ресурсами цих підприємств усе ще вимагають конструктивного розв'язку. Особливої уваги вони набувають в умовах загострення конкуренції на ринку транспортних послуг у країні та за її межами.

5. Методи досліджень

Під час виконання роботи застосовано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження:

– аналіз та синтез – для попереднього аналізу з формуванням проблеми та визначенням цілей, дослідження підходів до оцінки рівня ефективності управління ресурсами підприємств;

– трендвотчинг – для аналізу тенденцій зміни основних показників діяльності підприємств залізничного транспорту;

– експертний метод – для побудови інтегрального показника оцінки рівня інтегрального показника результативності управління підприємствами залізничного транспорту;

– графічний метод – для наочного представлення результатів аналізу основних показників діяльності підприємств залізничного транспорту;

– метод декомпозиції – для декомпозиції розробки механізму управління ресурсами підприємств залізничного транспорту, який включає як основні, так і додаткові функції управління ресурсами.

6. Результати досліджень

Необхідно ще раз відзначити, що, по-перше, ефективність економічного розвитку підприємств залізничного транспорту країни нерозривно пов'язана із

результативним управлінням ресурсами. Обґрунтованими можуть бути тільки ті рішення, які прийняті на основі релевантної, достовірної, науково обробленої інформації. По-друге, найважливіші показники ефективності економічного розвитку підприємств залізничного транспорту України, а це перш за все показники, які формують прибуток цих підприємств та є ключовими факторами їх успіху в конкурентному середовищі [17], характеризуються негативною тенденцією змін у часі. Для виконання поставлених у роботі завдань необхідно розробити як дієвий механізм управління ресурсами на основі теоретичної платформи дослідження, так і математичну модель інтегрального показника оцінки рівня результативності управління ресурсами підприємств залізничного транспорту. У табл. 1 за даними Державної служби статистики України [18] наведено дані стосовно зміни за часом обсягів вантажів та зміни кількості пасажирів, що були перевезені залізничним транспортом України.

Таблиця 1

Динаміка обсягу перевезень вантажів та кількості пасажирів залізничним транспортом України

Рік	Обсяг вантажів, млн. т	Кількість перевезених пасажирів, тис. осіб
2002	391	464810,4
2003	443,5	476742,4
2004	460	452225,6
2005	448,7	445553,1
2006	476,8	448421,7
2007	512,5	447093,7
2008	498,8	445465,7
2009	391,2	425974,8
2010	432,5	427240,6
2011	468,4	429784,9
2012	457,5	429115,3
2013	441,8	425216,9
2014*	387	389305,5
2015*	350	389794,1
2016*	344,1	389057,6
2017*	339,5	164941,6
2018*	322,3	157962,4
2019*	312,9	154811,8

Примітка: розроблено на основі даних [18]; * – без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій в Донецькій та Луганській областях

За результатами аналізу даних табл. 1 можна констатувати, що чисельні значення шуканих показників обсягів перевезень вантажів та кількості перевезених пасажирів, починаючи з 2012 р., постійно знижуються. Такою тенденцією характеризуються представлені на рис. 1 темпи приросту обсягів вантажів, перевезених в Україні за період 2002–2019 рр.

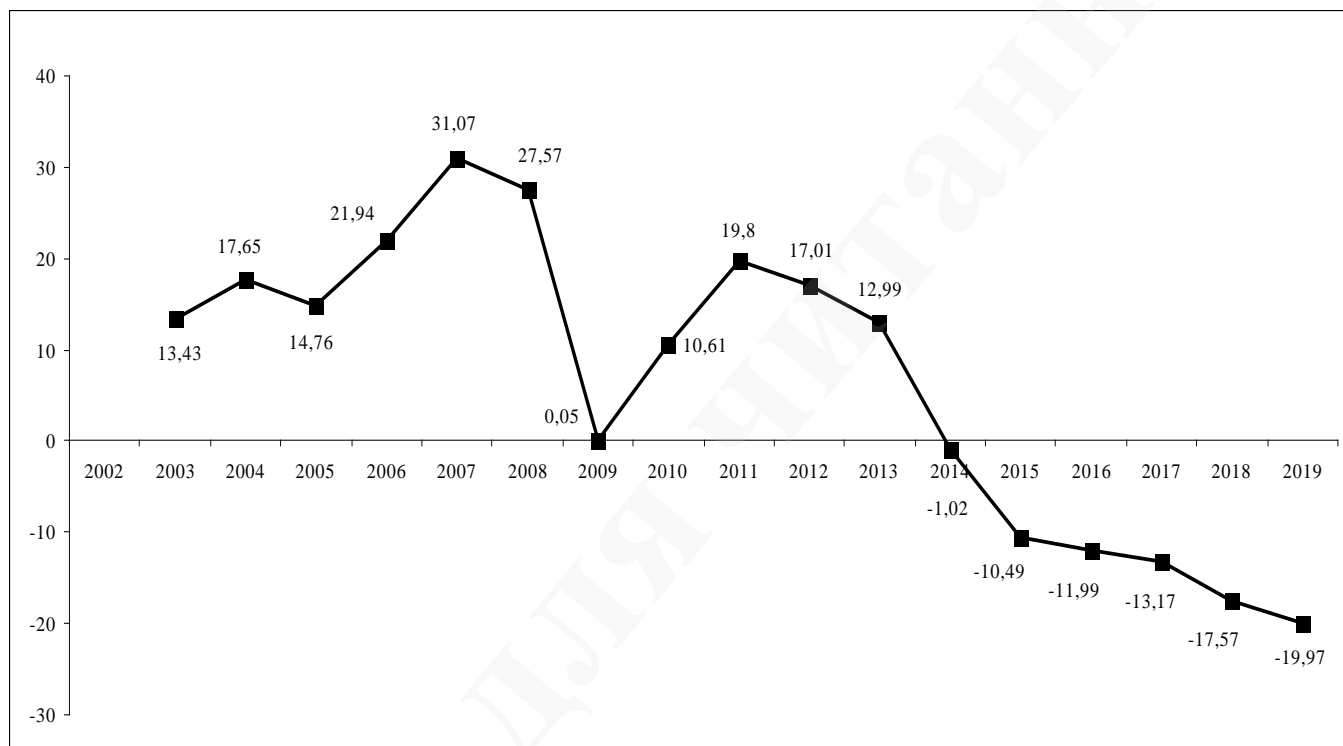


Рис. 1. Темпи приросту обсягів вантажів, перевезених в Україні залізничним транспортом (розроблено на основі даних [18])

Лінії тренду обсягів перевезення вантажів та кількості перевезених пасажирів залізничним транспортом України зображені на рис. 2 та рис. 3 відповідно.

Залізничний транспорт є галуззю господарства, яка знаходиться на стику виробничої сфери і сфери послуг. Роботу транспорту характеризують вантажо- і пасажиро-перевезення, вантажо- і пасажиро-обіг. З графіків на рис. 2, 3 бачимо, що обсяги перевезень вантажів та кількості пасажирів в Україні протягом 2002–2019 років в Україні знизилися. Лінії тренду (трендвотчинг) характеризуються стійкою тенденцією зниження за часом.

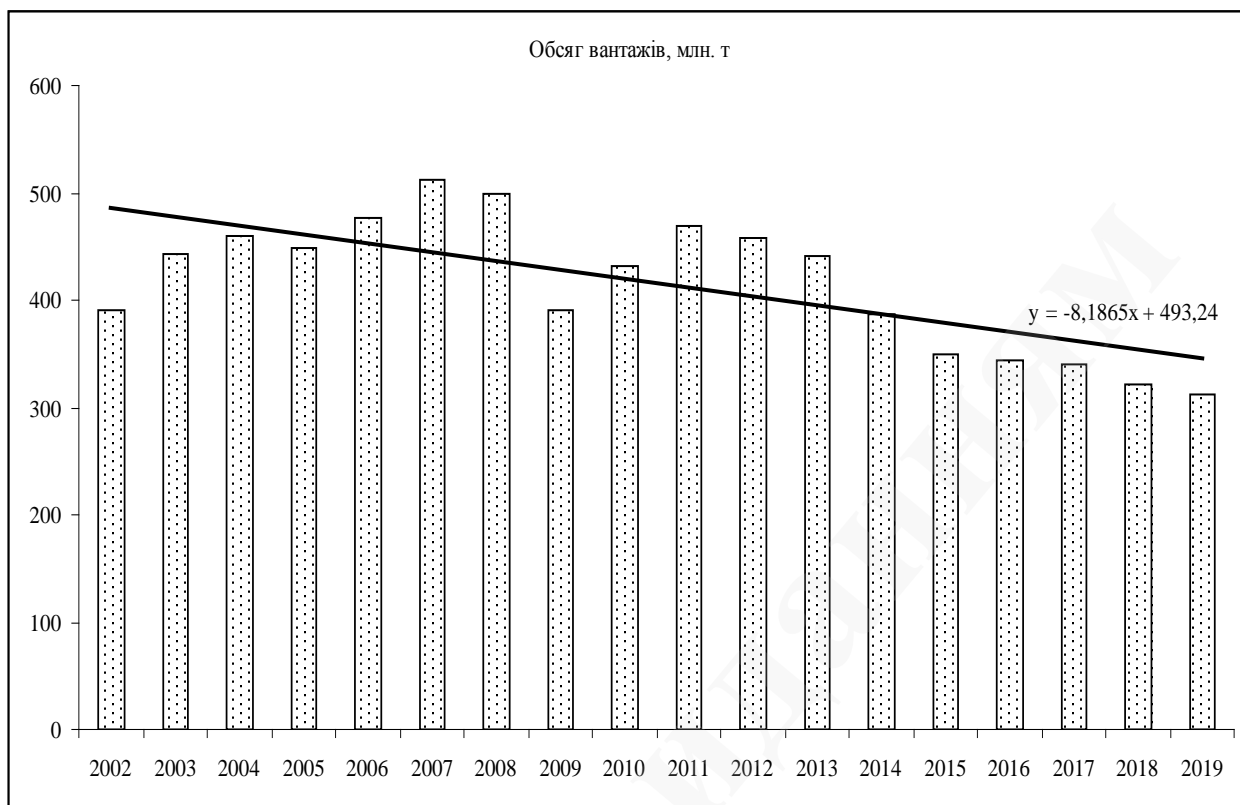


Рис. 2. Лінія тренду обсягів перевезення вантажів залізничним транспортом України (розроблено автором на основі даних [18])

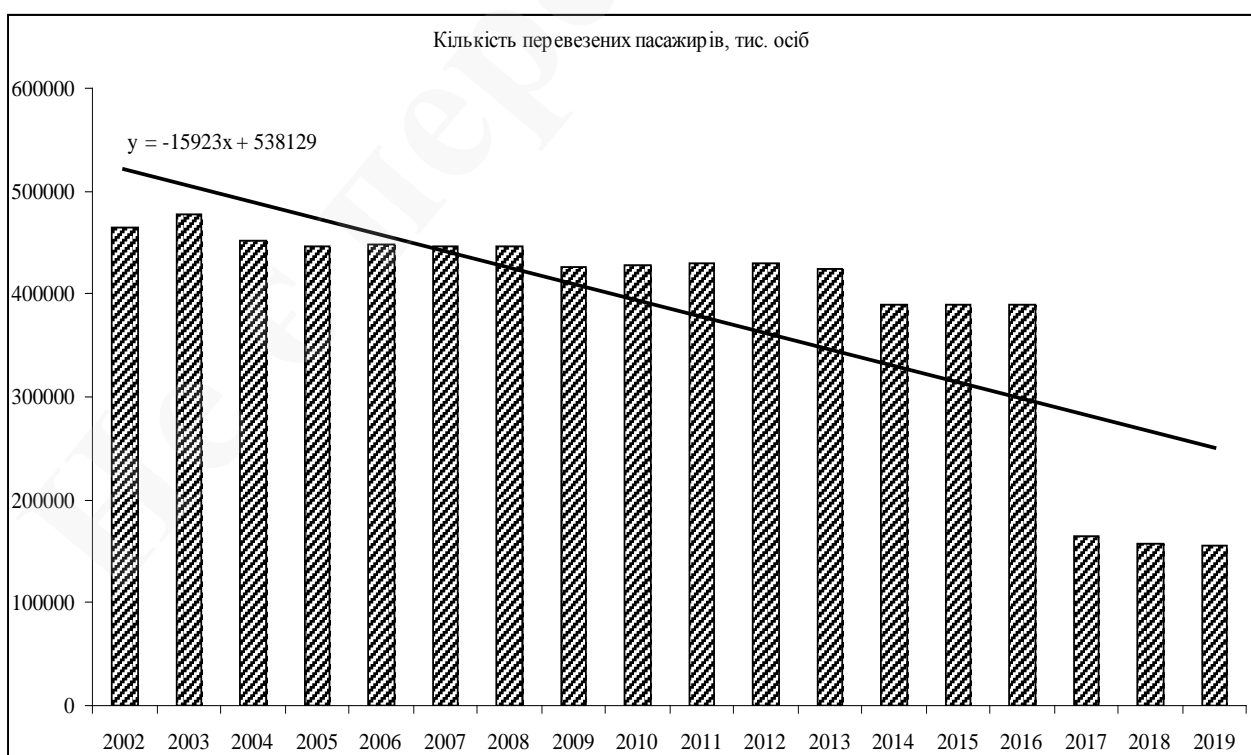


Рис. 3. Лінія тренду кількості перевезених пасажирів залізничним транспортом України (розроблено автором на основі даних [18])

Безумовно, що на такий непривабливий стан у галузі чинять вплив як зовнішні, так і внутрішні чинники. Першочергової уваги потребують внутрішні

чинники, на які можна та необхідно впливати. Відповідно до Закону України «Про залізничний транспорт» Укрзалізниця здійснює централізоване управління процесом перевезень у внутрішньому і міжнародному сполученні та регулює виробничо-господарську діяльність залізниць у сфері організації цього процесу. Залізниці та інші підприємства залізничного транспорту, що належать до загальнодержавної власності, входять до сфери управління Укрзалізниці [19]. Щоб оцінити недоліки управління у цій галузі, наведемо такі приклади. За даними [19] раніше визначалися такі порушення: різке зниження рівня рентабельності залізничних перевезень по Україні; критична ситуація з власними обіговими коштами; різке зниження рівня рентабельності залізничних перевезень по Україні. Крім того ручне коригування доходів підприємств залізничного транспорту, яке є пагубним як для бюджету, так і для самих підприємств. А також невиконання планового показника по доходах від вантажних перевезень; негативна для підприємств залізничного транспорту їх інвестиційна діяльність. Акцентовано увагу на неефективність використання ресурсів підприємств. понаднормативне списання матеріальних ресурсів, неправильне визначення справедливої вартості основних засобів, суттєве зростання витрат підприємств залізничного транспорту та ін. За результатами аудиту «Укрзалізниці» та його 24 філій за період 01.01.2018–30.0.2019 роки було також виявлено ряд недоліків управління різними видами ресурсів.

1. Недоотримання доходів (заниження тарифів, орендної плати, не стягнення штрафних санкцій та забезпечень виконання договорів тощо) на суму 210,1 млн. у. о.

2. Порушення у сфері оплати праці – 55,4 млн. у. о.; завищення вартості робіт, отриманих послуг та придбаних товарів, понаднормативне списання матеріалів тощо на суму 184,6 млн. у. о.

3. Невиконання договірних зобов'язань, що призвело до сплати фінансових санкцій у розмірі 50,8 млн. у. о.

4. Втрата активів через не проведену претензійно-позовну роботу – 9,7 млн. у. о.; інші порушення (порушення ведення бухгалтерського обліку, лишки, нестачі тощо) – 282,8 млн. у. о.

Крім того, ревізією встановлено порушень у сфері проведення публічних закупівель на суму 8,9 млрд. у. о. [20].

Науковці України реагують на існуючі недоліки в управлінні підприємствами залізничного транспорту. У роботі [21] обґрунтовано необхідність удосконалення системи управління залізничним транспортом та забезпечення державної підтримки його реформування, що дозволить підвищити конкурентоспроможність українських залізниць на ринку транспортних послуг.

Досліджуючи питання оцінки та перспектив розвитку залізничної галузі України авторка цієї роботи обґрунтувала необхідність удосконалення системи управління залізничним транспортом та забезпечення державної підтримки його реформування, що дозволить підвищити конкурентоспроможність українських залізниць на ринку транспортних послуг. Також акцентується увага вчених на вжиття кардинальних заходів для удосконалення системи управління залізничним транспортом [21, 22].

За результатами проведеного аналізу структурних змін у системі управління підприємствами і організаціями залізничного транспорту України авторка роботи [23] зробила такі висновки.

1. Проблема реформування залізничного транспорту є актуальною.

2. Цією проблемою займаються як науковці, так і транспортники, які прагнуть забезпечити його високий рівень конкурентоздатності, підвищити кількісні та якісні показники функціонування.

3. У сучасному науково-практичному здобутку бракує досліджень трансформації системи управління підприємствами та організаціями залізничного транспорту з урахуванням їх специфіки.

Тому є достатньо підстав для констатації того, що кваліфіковане управління ресурсами впливає на результативність управління ними. Отже, можна вважати, що необхідність проведення подальших досліджень у напрямку формування дієвого механізму управління ресурсами, який базується на розробленій теоретичній платформі, є обґрунтованим. Важливою передумовою забезпечення у майбутньому стійкого розвитку підприємств залізничного транспорту України є не тільки формування достатнього обсягу необхідних ресурсів, а результативне управління ними в умовах сильного зносу матеріально-технічної бази та недостатньо високого рівня компетентності топ-менеджерів і рівня інтелектуального капіталу.

На рис. 4 наведено структуровану теоретичну платформу даного дослідження, яка містить певним чином упорядкований перелік основних базових понять та категорій. Необхідність розробки такої наукової, теоретичної платформи обумовлено тим, що серед науковців до сих пір не існує єдиного погляду на окремі поняття та категорії в сфері управління підприємствами, його ресурсним потенціалом, видами ресурсів підприємств. Проаналізувавши існуючі підходи, дефініції базових для даного дослідження понять та окремих категорій, було розроблено таку платформу.

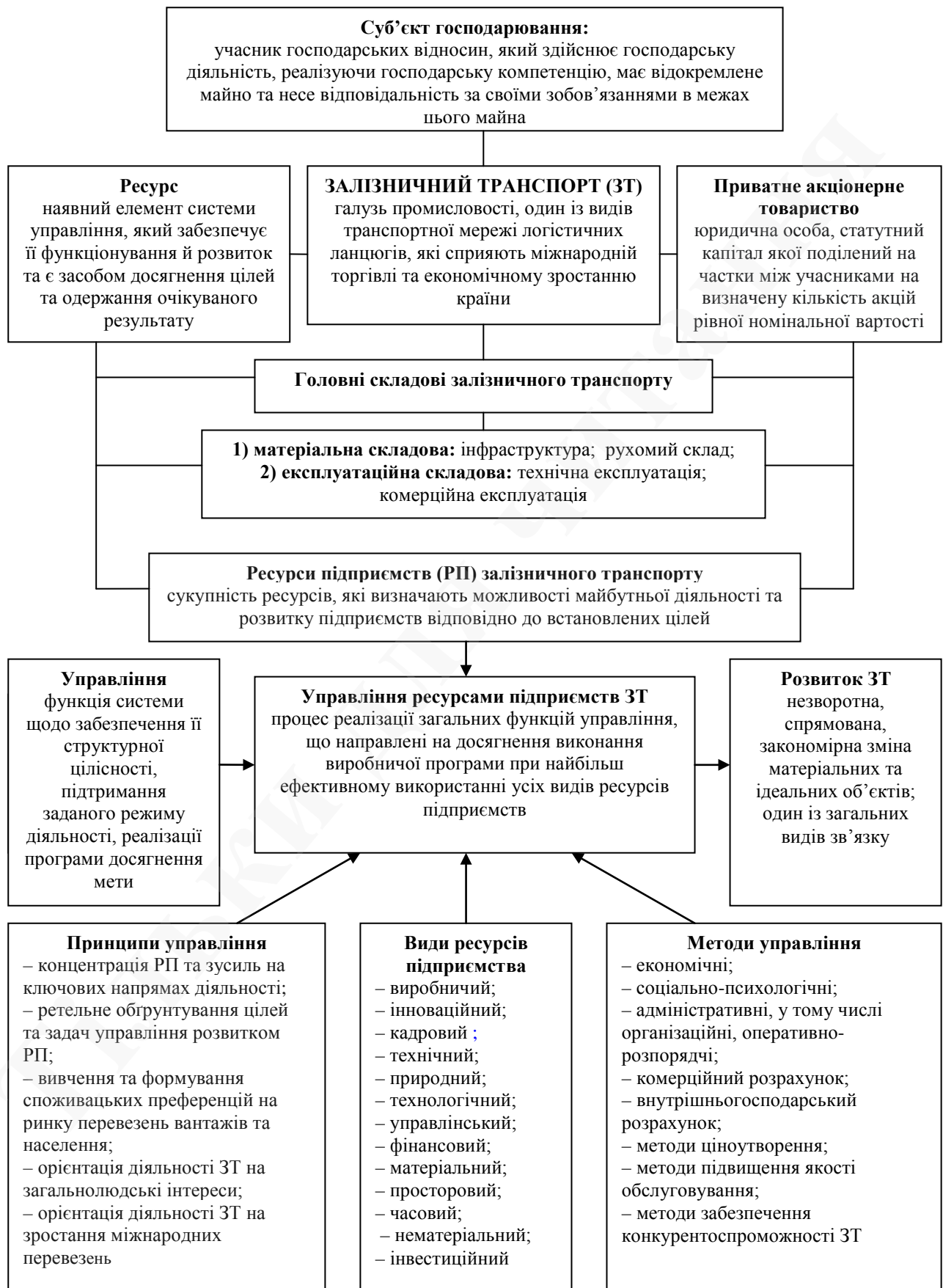


Рис. 4. Теоретична платформа дослідження (розроблено автором на основі даних [17, 24–26])

Для досягнення поставленої мети роботи було сформовано упорядковану послідовність складових економічного механізму управління ресурсами підприємств залізничного транспорту, що зображено на рис. 5.

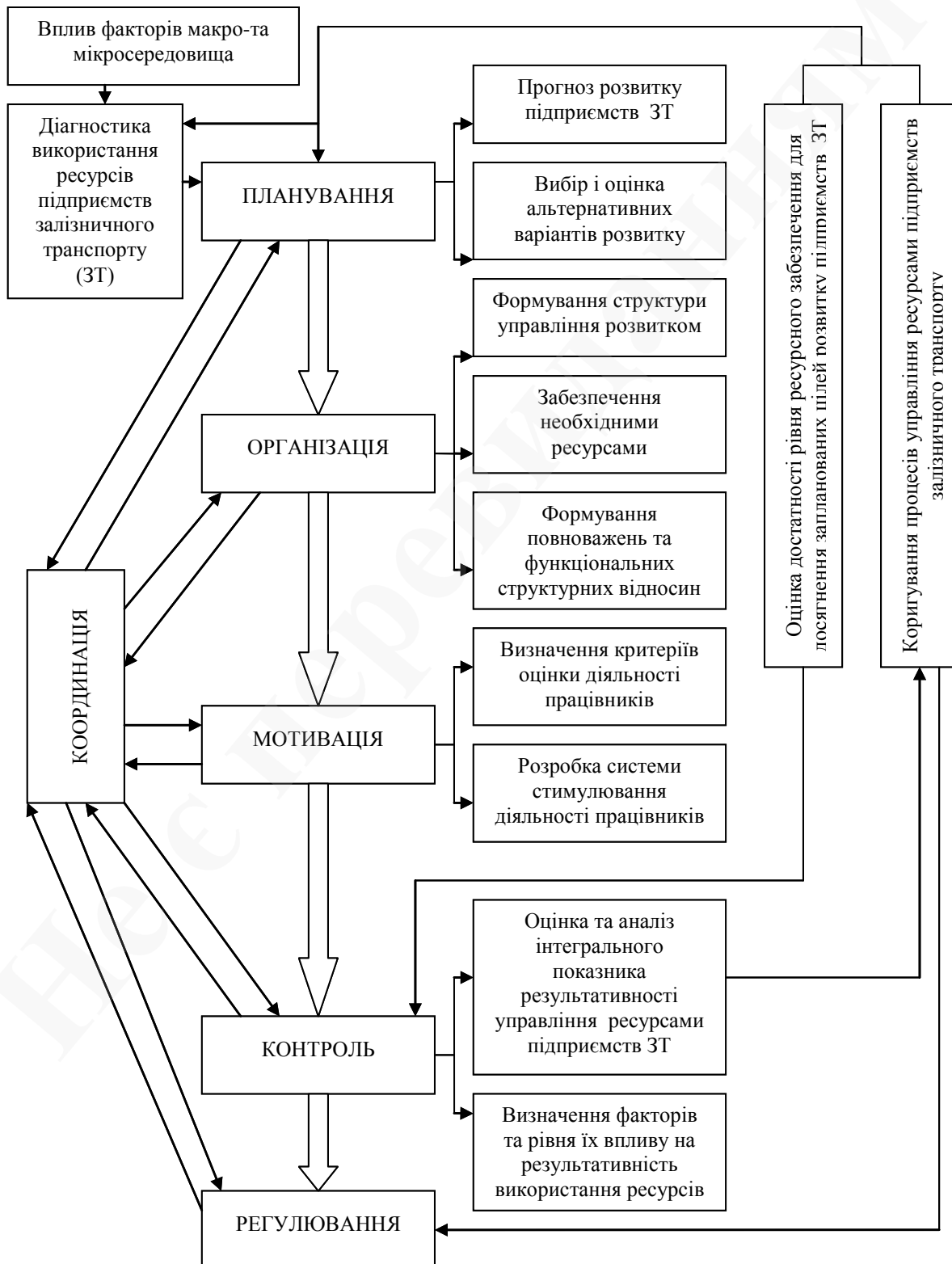


Рис. 5. Економічний механізм управління ресурсами підприємств залізничного транспорту (з урахуванням [27])

Для забезпечення стійкого розвитку підприємств залізничного транспорту процес управління ресурсами повинен стосуватися усіх його видів, що у сукупності утворюють ресурсний потенціал. Однією з основних задач управління ресурсами підприємств залізничного транспорту є визначення необхідного рівня його результативності. Для цього пропонується розраховувати інтегральний показник за такою формулою:

$$IEM = \sqrt[m]{\prod_{i=1}^m \left| \alpha_q \left(1 + \frac{\Delta R_{iq}}{R_{iq}^t} \right) \right| \cdot \left| \beta_f \left(1 - \frac{\Delta R_{if}}{R_{if}^t} \right) \right|}, \quad (1)$$

де IEM – інтегральний показник оцінки результативності управління ресурсами підприємств залізничного транспорту; $\Delta R_{iq}, \Delta R_{if}$ – абсолютне відхилення значення q -го показника-стимулятора та f -го показника-дестимулятора i -го виду ресурсу відповідно; $i = (\overline{1, m})$; $q = (\overline{1, d})$; $f = (\overline{1, s})$; m – кількість видів ресурсу підприємства, що оцінюються; d, s – відповідно, кількість показників-стимуляторів та показників-дестимуляторів, що оцінюються; k – загальна кількість локальних оцінних показників:

$$q + f = m, \quad (2)$$

$$k = d + s, \quad (3)$$

$$\Delta R_{iq} = P_{iq}^t - P_{iq}^{t-1}, \quad (4)$$

де R_{iq}^t, R_{iq}^{t-1} – значення q -го локального показника-стимулятора i -го виду ресурсу за t -ий та $(t-1)$ -ий рік, відповідно:

$$\Delta R_{if} = P_{if}^t - P_{if}^{t-1}, \quad (5)$$

де R_{if}^t, R_{if}^{t-1} – значення f -го локального показника-дестимулятора i -го виду ресурсу за t -ий та $(t-1)$ -ий рік, відповідно; α_q, β_f – експертні оцінки значимості q -го та f -го показників, відповідно:

$$\alpha_q + \beta_f = 1. \quad (6)$$

Експерти відбирають показники, які є основою для побудови інтегрального показника результативності управління ресурсами підприємства. Для підприємств залізничного транспорту в якості локальних показників-стимуляторів експерти можуть обрати, наприклад, такі показники, як:

– рентабельність активів;

- рентабельність власного капіталу;
- річний обсяг перевезених вантажів;
- кількість перевезених пасажирів;
- чистий фінансовий результат (чистий прибуток);
- рівень кваліфікації менеджерів;
- коефіцієнт прибутковості по перевезенням;
- інноваційна активність;
- фондвіддача;
- капітальні інвестиції;
- інвестиції на капітальний ремонт інфраструктури;
- інвестиції на капітальний ремонт тягового рухомого складу та ін.

До переліку локальних показників-дестимуляторів можна віднести такі, як:

- ступінь зносу основних фондів підприємства;
- витрати товароруху (у відсотках від обсягу вантажів або кількості перевезених пасажирів);
- питомі витрати паливно-енергетичних ресурсів;
- ступінь забруднення навколишнього середовища;
- скорочення експлуатаційних витрат за рахунок бережливого використання матеріальних ресурсів;
- тривалість обороту оборотних коштів та ін.

Джерелами інформації для розрахунку показників оцінки результативності управління ресурсами є річна фінансова звітність емітентів – підприємств залізничного транспорту, а також інформація річних бізнес-планів, експертні дані, результати проведених маркетингових досліджень за останні роки тощо.

Особливості синтезованої математичної моделі полягають у такому:

а) запропоновано використання саме темпових показників стимуляторів і дестимуляторів. Вони відображають динаміку змін сукупності як загально відомих, так і специфічних для підприємств галузі показників результативності управління різними видами ресурсів підприємств залізничного транспорту;

б) критичне вивчення динаміки чисельних значень шуканого показника *ПЕМ* дозволяє оцінити за часом його тренд – позитивну (при зростанні) чи негативну (при зменшенні) тенденцію зміни. Аналіз даного показника забезпечить акціонерів, топ-менеджерів важливою інформацією (наприклад, на етапі стратегічного планування), необхідною для прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень.

Слід зауважити, що останнім часом спостерігається стійка тенденція розробки науковцями інтегрального досліджуваного показника та переважного використання таких показників представниками підприємств з метою аналізу, наприклад, виробничої ситуації чи прийняття управлінських рішень. Автори роботи [28] обґрунтували доцільність та необхідність оцінювати якісний рівень управління розвитком промислових підприємств за допомогою інтегрованого показника, який розраховується на основі 78 локальних показників. Інтегральний показник оцінки тільки фінансового стану корпорації промислових підприємств залізничного транспорту автор роботи [29] запропонував розраховувати з використанням 18 локальних показників.

Тому вважаємо, що вибір найбільш значущих видів ресурсів та кількості оцінних локальних показників за ними залежить від таких обставин, як:

- специфіка діяльності підприємства (рис. 4 та ст. 22 Закону України «Про транспорт» щодо різних видів підприємств залізничного транспорту);
- рівень управління підприємством (top, middle, lower), тому що агрегування показників для управлінців того чи іншого рівня повинне бути різним як за переліком локальних показників, так і за набором видів ресурсів;
- рівень кваліфікації менеджерів-виконавців, тому що саме вони перш за все повинні виступати у ролі експертів при реалізації запропонованої моделі (формула (1)) та імплементації економічного механізму управління ресурсами конкретного підприємства залізничного транспорту чи Укрзалізниці України в цілому;
- рівень погодженості думок-експертів, у якості яких виступають фахівці підприємств (менеджери).

7. SWOT-аналіз результатів дослідження

Strengths. Сильні сторони дослідження та застосування моделювання процесу управління ресурсами підприємств залізничного транспорту полягають у тому, що в порівнянні з іншими підходами впровадження запропонованої методики дозволяє оперувати темповими локальними показниками. На їх основі синтезовано інтегральний показник результативності управління ресурсами. Переваги використання темпових показників у процесі прикладного аналізу економічних даних полягають у такому:

- підвищення достовірності отримуваної інформації, яка має стратегічну спрямованість у діяльності підприємств;
- спрощена процедура розрахунку як локальних темпових показників, так і шуканого інтегрального показника результативності управління ресурсами підприємств.

У порівнянні з існуючими аналогічними розробками, де за кінцеву мету обрано показники ефективності, які найчастіше по суті характеризують ефект, а не ефективність, запропонована методика зорієнтована на розрахунок інтегрального показника результативності управління ресурсами. Це відповідає принципу «управління по відхиленням».

Weaknesses. Слабкі сторони впровадження даної розробки вбачаються у такому. Існує висока вірогідність волюнтаристичного відбору локальних оцінних показників. Це є показники, які відображають специфіку діяльності підприємств залізничного транспорту. Специфіка стосується як матеріальної складової (інфраструктура, рухомий склад), так й експлуатаційної складової (технічна експлуатація, комерційна експлуатація).

Opportunities. Функціональним призначенням дослідження є оцінка рівня результативності управління ресурсами підприємств залізничного транспорту. Структурна належність – вища та середня ланка управління, склад користувачів – керівництво підприємств, акціонери, топ-менеджери. Проте унікальність запропонованої розробки відкриває можливість впровадження її в сферу менеджменту промислових підприємств незалежно від форм власності та розміру за умови ретельного відбору оцінних локальних показників, які є

специфічними для підприємств окремої галузевої належності.

Threats. До погроз управління ресурсами підприємств залізничного транспорту можна віднести таке:

– ризик низького рівня професіоналізму управлінців підприємств може чинити негативний вплив на впровадження результатів дослідження;

– якісний результат імплементації запропонованої розробки залежить від науково обґрунтованого відбору експертів для розрахунку оцінок значимості локальних показників. Це означає, що коефіцієнт конкордації повинен відповідати умові $W > 0,5$. В іншому випадку результати оцінки інтегрального показника результативності управління ресурсами не є адекватними.

Усе це може впливати на помилкову стратегічну орієнтацію діяльності підприємств у конкурентному нестабільному середовищі.

8. Висновки

1. Проведено трендотчинг основних показників діяльності підприємств залізничного транспорту. Показано, що динаміка зміни основних показників – обсяг перевезень вантажів та кількість перевезених пасажирів за роками характеризується негативною тенденцією. Така динаміка є індикатором необхідності прийняття управлінських рішень щодо поліпшення ситуації стосовно управління ресурсами підприємств залізничного транспорту.

2. Розроблено теоретичну платформу, яка складає теоретичний базис дослідження та є підґрунтям для формування економічного механізму управління ресурсами підприємств.

3. Сформовано упорядковану послідовність складових економічного механізму управління ресурсами підприємств. Вона передбачає розрахунок інтегрального показника результативності управління ресурсами підприємств залізничного транспорту. Успішність імплементації економічного механізму залежить від компетентності виконавчих менеджерів.

4. Розроблено математичну модель розрахунку інтегрального показника оцінки результативності управління ресурсами підприємств залізничного транспорту. Це спрощує процедуру оцінки інтегрального показника – критерію оцінки результативності управління сукупністю ресурсів кожного підприємства. Цей показник є одним із ключових факторів успіху суб'єктів господарювання. Рекомендовано його використання у стратегічному менеджменті.

Література

1. *Tsili staloho rozvytku v Ukraini. United Nations Ukraine.* Available at: <http://sdg.org.ua/ua/sdgs-and-governments>

2. *PAT «Ukrzaliznytsia».* Vikipediia. Available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Укрзалізниця>

3. Novikova, A. M. (2016). *SWOT-analiz i analiz prohalyh (GAP-analiz) polityk, prohram, planiv i zakonodavchykh aktiv u haluzi transportu ta transportnoi polityky ta pidhotovka rekomendatsii shchodo yikh udoskonalennia vidpovidno do polozhen Konventsii Rio.* Kherson: FOP Hrin D. S., 142.

4. Shylo, L., Kirzha, K., Piatak, Y. (2019). Improving the Remuneration

System on the Railway under the Conditions of Corporatisation. *Modern Economics*, 17 (1), 244–251. doi: [http://doi.org/10.31521/modecon.v17\(2019\)-39](http://doi.org/10.31521/modecon.v17(2019)-39)

5. Panchenko, N. G. (2018). Formation of the strategy of resource saving at enterprises of railway transport. *Problems of systemic approach in the economy*, 5 (67), 94–99. doi: <http://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-5-16>

6. Kharchenko, O., Kuzavsky, M. (2019). Development of resource saving strategy at railway transport enterprises. *Intellect XXI*, 6, 151–157. doi: <http://doi.org/10.32782/2415-8801/2019-6.59>

7. Khamanov, I. G., Schetinin, A. N. (2016). A method for multifactorial assessment of adverse health effects and hazard of biological factor on railway transport. *Herald of the Ural State University of Railway Transport*, 1, 46–56. doi: <http://doi.org/10.20291/2079-0392-2016-1-46-56>

8. Peng, D. P., Huang, T., Li, Y. Z., Zhao, R., Tao, X. F. (2013). Exergy Analysis of Energy Utilization for China's Railway Transport Enterprises, from 2006–2010. *Advanced Materials Research*, 805-806, 1507–1512. doi: <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/amr.805-806.1507>

9. Deineka O. H., Pozdniakova L. O., Vasyliiev O. L. et. al. (2010). *Menedzhment na zaliznychnomu transporti*. Kharkiv: UkrDAZT, 300.

10. Reznichenko, A. A., Chebotaryov, E. A., Teptikov, N. R., Glazunov, D. V. (2018). Assessment of locomotives operation reliability and readiness in normal operation period. *Herald of the Ural State University of Railway Transport*, 3, 15–22. doi: <http://doi.org/10.20291/2079-0392-2018-3-15-22>

11. Obruch, H. (2020). Theoretical bases of balanced development of railway transport enterprises. *Agrosvit*, 6, 110. doi: <http://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.6.110>

12. Maslova, V. O., Shramenko, O. V., Saprionov, V. M. (2017). Zabezpechennia efektyvnosti upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstv zaliznychnoho transportu: funktsionalnyi aspekt. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 60, 245–251. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2017_60_35

13. Levchenko, O., Dvulit, Z., Kozlenko, O. (2020). Features of human resource management at railway transport enterprises. *Efektivna Ekonomika*, 6. doi: <http://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.6.72>

14. Kalicheva, N. (2019). Technique ensuring competitiveness of enterprises of railway transport due to quality management. *Economy and Society*, 20. doi: <http://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-33>

15. Koev, S., Pavliuk, S., Derhaliuk, M., Sokolova, L., Portna, O. (2020). Resource strategy of enterprise management as a tool to ensure its competitiveness. Academy of Strategic Management Journal. *Research Article*, 19 (4), 1–7. Available at: <https://www.abacademies.org/articles/resource-strategy-for-enterprise-management-as-a-tool-to-ensure-its-competitiveness-9360.html>

16. Obydiennova, T., Chobitok, V., Dudnieva, I. (2018). Formation of the Mechanism for Conducting Internal Audit at the Railway Transport Enterprises. *International Journal of Engineering & Technology*, 7 (4.3), 593. doi: <http://doi.org/10.14419/ijet.v7i4.3.19963>

17. *Zaliznychnyi transport*. Wikipediia. Available at:

https://uk.wikipedia.org/wiki/Залізничний_транспорт

18. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy*. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

19. *Ukrzaliznytsia – Derzhavna audytorska sluzhba Ukrainy* (2008). Sichenhruđen. Available at: <http://www.dkrs.gov.ua/kru/uk/publish/category/52434;jsessionid=C316EB34F86509ABE5709C1AAAD37A25.app1?page=1>

20. *Za rezultatamy audytu «Ukrzaliznytsi» vyjavleno porushen diialnosti na 11,8 mlrd hryven* (2020). Available at: <https://agravery.com/uk/posts/show/za-rezultatami-auditu-ukrzaliznici-viavleno-porushen-dialnosti-na-118-mlrd-griven>

21. Matviienko, V. V. (2016). Otsinka ta perspektyvy rozvytku zaliznychnoi haluzi v Ukraini. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 8. Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=994>

22. *Kontseptsiia Derzhavnoi prohramy reformuvannia zaliznychnoho transportu* (2011). Vseukrainska transportna hazeta «Mahistral», 6, 15.

23. Hliebova, A. (2020). Analiz strukturnykh zmin u systemi upravlinnia pidpriemstvamy i orhanizatsiiamy zaliznychnoho transportu Ukrainy. *Ekonomichnyi analiz*, 10 (3), 249–253. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_10%283%29__57

24. Shynkaruk, V. I. (Ed.) (2002). *Filosofskyi entsyklopedychnyi slovnyk*. Kyiv: Abrys, 742.

25. *N 436-IV «Hospodarskyi kodeks Ukrainy»*. Profi Vins. Available at: <https://www.profiwins.com.ua/uk/letters-and-orders/gna1132-436-iv.html>

26. Kirdina, O. H. (2010). Teoretychni osnovy upravlinnia investytsiino-innovatsiinym potentsialom zaliznychnoho kompleksu Ukrainy. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 4 (1), 161–166. Available at: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_4_1/161-166.pdf

27. Hrynov, A. V., Shulzhenko, V. V. (2010). Zasady systemnoho upravlinnia konkurentnym potentsialom pidpriemstva. *Efektivna ekonomika*, 2. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_2_25

28. Raiko, D., Podrez, O., Cherepanova, V., Fedorenko, I., Shypulina, Y. (2019). Evaluation of quality level in managing the development of industrial enterprises. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 5 (3 (101)), 17–32. doi: <http://doi.org/10.15587/1729-4061.2019.177919>

29. Posokhov, I. M. (2014). *Upravlinnia ryzykamy korporatsii promyslovykh pidpriemstv zaliznychnoho transportu*. Kharkiv, 39.