

## УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ КРИЗИ

Український державний університет залізничного транспорту

**Анотація:** *Запропоновано застосування прогнозно-адаптивного підходу до управління ресурсним забезпеченням сталого розвитку залізничного транспорту, що включає систему аналітико-прогнозного забезпечення, адаптивну систему прийняття рішень і систему наскрізного контролю та моніторингу, і передбачає активне застосування цифрових технологій у процесі управління ресурсним потенціалом залізничної компанії.*

**Ключові слова:** *управління; фінансові ресурси; залізничний транспорт*

### A MANAGEMENT RESOURCE PROVIDING OF STEADY DEVELOPMENT OF RAILWAY TRANSPORT IS IN THE CONDITIONS OF CRISIS

**Abstract:** *Application of the prognosis-adaptive going offers near a management the resource providing of steady development of railway transport, that includes the system of the providing, adaptive system of making decision and through checking and monitoring system, and envisages active application of digital technologies in the process of management of railway company resource potential.*

**Keywords:** *management; financial resources; railway transport*

Сьогочасний стан АТ «Укрзалізниця» характеризують як найскладніший за роки його існування. Зволікання з реалізацією критично важливих для залізничної галузі реформаційних заходів, неефективна система управління, невиконання планів з капітального інвестування і планів закупівель необхідних запчастин, матеріалів та обладнання, призвело до вкрай критичного стану залізничної інфраструктури та рухомого складу і зумовило поглиблення соціально-економічної кризи на залізничному транспорті.

Пропускна спроможність залізничної мережі і провізні можливості залізничного транспорту з кожним роком невпинно знижуються, що свідчить про подальше погіршення стану рухомого складу та інфраструктури залізниці.

Понад 70% вантажних вагонів і 50% локомотивів через відсутність коштів і невиконання програми закупівель простоє в очікуванні ремонту та капітального відновлення, терміни виконання яких зазвичай не дотримуються. Не менш зношеною є і залізнична інфраструктура: близько 7,0 тис. км колії потребує капітального ремонту і близько 3,0 тис. км – реконструкції. Це зумовлює ситуацію, коли компанія не має технічної змоги задовольнити вимоги вантажовласників і зриває заплановані терміни поставки вантажів. Вражаючою у 2021 р. є статистика щодо добової кількості «тимчасово залишених» поїздів. Кількість останніх, наприклад, за 11-12 серпня досягла 151 рухомого складу або 6,0 тис. вагонів. На 12 серпня виконання заявок склало 64,4 %. Затримки поїздів становили від 21 до 255 годин [1].

Критична ситуація склалася у сфері матеріально-технічного забезпечення. Так, наприклад, протягом року два рази компанія перебувала на межі зупинки руху поїздів у зв'язку з критичним запасом палива. План з постачання запчастин, матеріалів та обладнання для ремонтного виробництва АТ «Укрзалізниця» у 2020 р. виконано лише на 51 %. Як результат, залізнична компанія поступово втрачає і власну потужну виробничо-ремонтну базу.

Поряд з цим слід звернути увагу і на фінансово-кредитні ризики, які перешкоджають стабільному функціонуванню корпорації АТ «Укрзалізниця».

По-перше, це низька рентабельність діяльності залізничної компанії: 2020 р. корпорація завершила зі збитком у розмірі 11,4 млрд грн, у 2019 р. – отримала майже 3,0 млрд грн чистого прибутку при невиконанні інвестиційного плану майже на 50%. За підсумками роботи в першому півріччі 2021 р. АТ «Укрзалізниця» отримало чистий збиток 1,4 млрд грн.

По-друге, нарощення боргових зобов'язань: станом на кінець 2020 р. обсяг основного боргу компанії склав 34,2 млрд грн, що співвідносно 45% чистого доходу від реалізації продукції (робіт, послуг). Обсяг річних витрат на обслуговування довгострокових запозичень у 2021 р. досягне рівня 7,7 млрд грн, що в 2 рази більше, ніж у 2020 р. [2].

По-третє, неефективна інвестиційна політика та ігнорування потреб у оновленні і модернізації рухомого складу та інфраструктури.

Протягом останніх років спостерігається хронічне невиконання інвестиційних планів щодо капітального будівництва, оновлення і модернізації залізничної інфраструктури та рухомого складу. Рівень виконання плану з капітального інвестування коливається в межах 50-60%, зокрема у 2019 р. інвестиційний план АТ «Укрзалізниця» було виконано на 51%. У 2020 р. корпорацією освоєно 8,4 млрд грн інвестицій, обсяг яких, з одного боку, відповідає 67% виконанню затвердженого плану, а з іншого – не відповідає реальним потребам галузі в інвестиціях і складає близько 50% від проекту фінансового плану, який було представлено в листопаді 2019 р. Така тенденція до коригування і поступового зменшення запланованого обсягу інвестицій, на жаль, є усталеною практикою в діяльності акціонерного товариства.

Серед інших ризиків ресурсного забезпечення, що дестабілізують роботу залізничного транспорту, слід звернути увагу на кадрові загрози, викликані зокрема низькою заробітною платою та її невідповідністю обсягам та умовам праці, і, як результат, критичною неукомплектованістю штату працівників. За останні п'ять років з компанії звільнилося 169 тис. осіб, тобто 55% кваліфікованих працівників, зокрема тих професій, що задіяні в забезпеченні перевезень, які мають значний досвід роботи в галузі і є висококваліфікованими фахівцями. Середньомісячна заробітна плата працівників, у 2020 р. складала 11 600 грн. При цьому слід зазначити, що 3% працівників отримували заробітну плату нижче мінімального рівня, 12% – від 5000 до 7000 грн, 26% – від 7000 до 10000 грн, 38% – від 10000 до 15000 грн і 21% – понад 15000 грн [3]. Тобто, понад 40% працівників-представників робітничих професій отримували заробітну плату нижче середньої по галузі.

Отже, на сучасному етапі важливого значення для залізничного транспорту набуває вирішення проблеми ефективного використання ресурсів і формування належного ресурсного забезпечення його сталого розвитку. Значні перспективи для дієвого вирішення поставленого завдання надає цифровізація і передові цифрові рішення, впровадження яких у діяльність компанії сприятиме підвищенню її гнучкості та адаптивності в умовах глобальної нестабільності та поширення кризових явищ.

З огляду на зазначене доцільним є впровадження в діяльність залізничної компанії прогнозно-адаптивного підходу до управління ресурсним забезпеченням, що включає систему аналітико-прогнозного забезпечення, адаптивну систему прийняття рішень і систему наскрізного контролю та моніторингу, і передбачає активне застосування цифрових технологій у процесі управління ресурсним потенціалом.

Оскільки саме від якості аналізу ринків ресурсів та прогнозування динаміки їх розвитку і оцінювання потенціалу залізничного транспорту щодо адаптації до цих змін залежить ефективність управлінських рішень у даній сфері і, як результат, забезпечення сталого розвитку залізничної компанії в довгостроковій перспективі.

Аналіз рівня забезпеченості залізничного транспорту матеріальними, техніко-технологічними, фінансово-інвестиційними та кадровими ресурсами дозволив встановити необхідність вирішення проблеми ефективного використання ресурсів та формування належного ресурсного забезпечення сталого розвитку залізничного транспорту. Вказано на доцільність застосування прогнозно-адаптивного підходу до управління ресурсним забезпеченням залізничного транспорту, що включає систему аналітико-прогнозного забезпечення, адаптивну систему прийняття рішень і систему наскрізного контролю та моніторингу, і передбачає активне застосування цифрових технологій у процесі управління ресурсним потенціалом залізничної компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1 На сети «Укрзалізниці» без движениа находится 34 грузовых поезда. *gmk.center: веб-сайт*. URL: <https://gmk.center/news/na-seti-ukrzhaliznici-bez-dvizheniya-nahoditsya-34-gruzovyh-poezda/> (дата звернення: 13.10.2021).

2 Про звіт Тимчасової слідчої комісії Верховної Ради України з питань перевірки та оцінки стану акціонерного товариства «Українська залізниця»: Постанова Верховної Ради України від 09.09.2021 р. № 1734-ІХ. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1734-20#n17> (дата звернення: 10.10.2021).

3 Інтегрований звіт АТ «Укрзаліниця» за 2020 р. *АТ «Українська залізниця»: веб-сайт*. URL: <https://www.uz.gov.ua/files/file/about/investors/UZ%20Integrated%20Report%202020%20Ukr.pdf> (дата звернення: 11.10.2021).

***Кірдіна Олена Григорівна***, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку і аудиту Українського державного університету залізничного транспорту, м. Харків

***Стешенко Олена Дамирівна***, кандидат економічних наук, доцент кафедри управління державними і корпоративними фінансами Українського державного університету залізничного транспорту, м. Харків, e-mail: EDStesh@ukr.net

***Kirdina Olena***, doctor of economics, Professor, Head of the Department of Accounting and Audit, Doctor of Economics Ukrainian State University of Railway Transport, Kharkov

***Steshenko Olena***, PhD in Economics, Associate Professor Department of Management of State and Corporate Finances Ukrainian State University of Railway Transport, Kharkov, e-mail: EDStesh@ukr.net