

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**РОЗРОБКА ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ПУБЛІЧНІЙ  
СФЕРІ УКРАЇНИ**

**Кваліфікаційна робота (проект)**

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Виконав: студент 2 курсу 12-251М групи  
заочної форми навчання

Спеціальності 281 Публічне управління  
та адміністрування

Освітньо-професійної програми «Публічне  
управління та адміністрування»

Харченко С.В.

Керівник: к.е.н., доц. Макаренко С.М.

Рецензент: д.е.н., проф. Мохненко А.С.

Херсон – 2020

## ЗМІСТ

	с.
<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ.....</b>	<b>6</b>
1.1. Особливості проєктування у сфері реалізації державної політики.....	6
1.2. Міжнародний та вітчизняний досвід управління проєктами	11
1.3. Формування сприятливого інвестиційного та бізнесового клімату як основи впровадження проєктів.....	15
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТАНЦІЇ МИКОЛАЇВ-ВАНТАЖНИЙ ОДЕСЬКОЇ ЗАЛІЗНИЦІ</b>	<b>18</b>
2.1. Загальна характеристика станції.....	18
2.2. Аналіз якісних показників використання рухомого складу..	21
2.3. Аналіз забезпеченості станції трудовими ресурсами.....	24
2.4. Аналіз співвідношення темпів зростання продуктивності праці та зростання середньої заробітної плати.....	34
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ.</b>	<b>38</b>
3.1. Визначення основних напрямів підвищення ефективності діяльності залізничних підприємств.....	38
3.2. Розробка ефективної моделі оцінювання та стимулювання персоналу.....	42
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>47</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>50</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми** дослідження обумовлена тим, що серед передумов, які сприятимуть зростанню національної економіки, важливу роль відіграє формування у новій генерації керівників знань і вмінь використання сучасного проєктного підходу до вирішення завдань розвитку процесів управління на різних рівнях, орієнтації цих процесів на досягнення кінцевих результатів з мінімальними витратами часу та коштів і засвоєння методології управління проєктами як нового прогресивного інструментарію сфери управління.

В останні роки кількість наукових публікацій з питань управління проєктами в публічній сфері невинно збільшується. Основною причиною зростання інтересу дослідників є невідповідність між реалізацією напрямків державної політики в формі проєктів і програм з одного боку і відсутність методологічного та організаційного забезпечення управління даними проєктами з іншого боку.

Серед вчених, що займаються дослідженням процесів розробки та впровадження проєктів економічного розвитку регіонів й суб'єктів господарювання зокрема можна відзначити В. Гейця, В. Єліневського, Н. Коренева, В. Лисюка, І. Шарапи, С. Макаренка, Н. Олійник, Н. Тюхтенко, К. Глуц, Е. Португал та ін. Однак, при значній кількості теоретичних розробок і практичних рекомендацій залишаються питання, що потребують додаткового наукового аналізу, особливо щодо визначення ключових напрямів розвитку та джерел фінансування для впровадження проєктів стосовно підвищення ефективності господарської діяльності підприємств залізничної галузі. Зазначене визначило актуальність теми дослідження, її завдання та зміст.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Роботу виконано відповідно до плану науково-дослідної роботи Херсонського державного університету за темою «Формування системи

управління соціально-економічним розвитком регіонів» (номер державної реєстрації 0120U104361).

**Метою кваліфікаційної роботи (проєкту)** є розробка теоретично-методичних засад і практичних рекомендацій щодо удосконалення процесів управління проєктами в публічній сфері України.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких **завдань** як:

- визначити особливості проєктування у сфері реалізації державної політики;
- дослідити міжнародний та вітчизняний досвід управління проєктами;
- узагальнити пропозиції щодо формування сприятливого інвестиційного та бізнесового клімату як основи впровадження проєктів;
- проаналізувати специфіку господарської діяльності станції Миколаїв-Вантажний Дирекції залізничних перевезень з організації взаємодії портів та припортових станцій Одеської залізниці;
- проаналізувати якісні показники використання рухомого складу;
- проаналізувати рівень забезпеченості станції трудовими ресурсами;
- порівняти співвідношення темпів зростання продуктивності праці та зростання середньої заробітної плати;
- визначити основні напрями підвищення ефективності діяльності залізничних підприємств;
- розробити ефективну модель оцінювання та стимулювання персоналу.

**Об'єктом** дослідження є результати господарської діяльності станції Миколаїв-Вантажний Дирекції залізничних перевезень з організації взаємодії портів та припортових станцій Одеської залізниці.

**Предметом** дослідження є теоретичні, методичні й практичні аспекти розроблення та управління проєктами.

В роботі застосовувалися загальні **методи** дослідження: метод логічного узагальнення та абстрагування (теоретичні узагальнення, формулювання висновків); метод техніко-економічних показників, використано абсолютний та відносний спосіб виміру впливу факторів на результативні показники діяльності станції Миколаїв-Вантажний Дирекції залізничних перевезень з організації взаємодії портів та припортових станцій Одеської залізниці.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у поглибленні теоретично-методичних засад та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності залізничних підприємств.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що запропоновані науково-практичні рекомендації щодо запровадження об'єктивної системи оцінювання персоналу можуть бути використані у роботі регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця».

**Апробація результатів дослідження.** Матеріали дослідження апробовані на IV Всеукраїнській студентській науково-практичній інтернет-конференції «Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика» (24 листопада 2020 р., м. Київ). За підсумками конференції опубліковано збірник тез доповідей.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

### 1.1. Особливості проєктування у сфері реалізації державної політики

Дослідження інструментарію державної політики бере свій початок у західній політичній науці з 1950-х рр. Однією з перших робіт, присвячених цьому питанню, стала книга Г. Лассуелла «Politics: Who Gets What, When, How». У зазначеній науковій праці було проведено опис методів діяльності видатних діячів різних історичних періодів. І вже у період зародження «нового державного менеджменту» багато інших дослідників почали аналізувати і систематизувати дані щодо процесу формування методів і технологій виконання державної політики, дотримуючись ідей концепції, що зароджувалась. В основі статті щодо проблем управління німецький соціолог Р. Майнц прямо пов'язав питання управління з пошуком нових інструментів державної політики. У Канаді і США вчені, що досліджували специфіку державної політики, такі як М. Хоулетт і Л. Саламон, розробили важливі дослідницькі проєкти з політичних інструментів і нових форм управління [13].

Водночас, на той час інструменти політики не були центральною сферою, яка представляла інтерес для вчених у галузі управління. Політичні інструменти були проаналізовані досить функціональним способом, щоб зрозуміти деякі незначні процеси зміни політики. Разом з тим, за останні два десятиліття питання щодо політичних інструментів дуже тісно пов'язані з розвитком методів управління. Точніше, питання щодо «нових інструментів політики» були пов'язані зі створенням концепції «нового державного менеджменту».

В умовах сьогодення, незважаючи на різноманітність підходів щодо проблеми визначення способів і засобів ведення державної політики, вчені не прийшли до єдиної думки щодо категоріального апарату цієї області, у тому числі, і адаптованого до вітчизняного законодавства. Політична соціологічна концепція інструментів політики, розроблена автором [13] акцентує ту же увагу на механізмах панування і відносинах між урядом і керованими системами, але вона значно розширює і поглиблює масштаб дослідження. На їхню думку, інструменти політики важливі для розуміння управління, але, з соціологічної точки зору, більш цікаво зосередитися на інструментах державної політики. Це відноситься до безлічі проблем, пов'язаних з вибором і використанням інструментів (методів роботи), які дозволяють здійснювати державну політику як матеріальну, так і оперативну. Таким чином, інструментарій державної політики є засобом орієнтування відносин між політичним суспільством (через адміністрацію) і громадянським суспільством (через його керовані суб'єкти) через посередників у вигляді пристроїв, які поєднують технічні (вимір, розрахунок, верховенство закону, порядок) і соціальні компоненти (уявлення).

У даній концепції автори дають визначення поняттю «інструмент» через відмінності у трактуванні. Таким чином, ієрархія вибудовується в наступному порядку (починаючи з верхнього рівня):

- інструмент – тип соціального інституту (карта рішень, оподаткування, перепис населення, законодавче регулювання тощо);
- техніка – це механізм, який запроваджує у дію інструмент (тип графічного представлення закону чи указу тощо);
- знаряддя – мікро-пристрій методики (масштаби на карті або статистична категорія). Розташовуючись кожен на своєму «рівні спостереження», всі категорії складають єдиний інструментарій державної політики. Автор [35] під методом управління або політики

розуміє способи впливу соціальних суб'єктів і інститутів політики на керовані об'єкти, що мають організуючий або регулюючий вплив. Також він класифікує методи на загальні (універсальні) і галузеві (специфічні) в залежності від сфери застосування.

Отже, усі засоби та способи, що застосовуються при здійсненні державної політики, пропонується описувати широким поняттям «інструментарій державної політики». «Інструмент» пропонується трактувати як засіб організації виконання і/або безпосереднього здійснення дій щодо втілення заходів державної політики у життя. Використання певних інструментів дозволяє виконувати заплановані заходи державної політики, що відповідають визначеним цілям, вибудовувати певну систему координації, контролю і порядку виконуваних завдань. Відмінність інструментів полягає у використанні різних алгоритмів дій і організаційних установок.

Фаза реалізації політичних рішень має під собою, як і, наприклад, фаза розробки політичного рішення, діяльність щодо її планування, організації та контролю. Для вирішення цього завдання можуть бути використані різноманітні управлінські підходи, запропоновані науковим менеджментом. Представляючи собою сукупність різноманітних прийомів щодо постановки і вирішення комплексних, складних завдань, кожен з підходів має ряд переваг і недоліків, що встановлюють межі можливостей його використання. Відповідно, ті, хто реалізує політико-управлінські рішення, приймають рішення щодо використання певного управлінського підходу, в залежності від встановлених завдань, і реалізують їх за встановленими правилами даного підходу.

Іншими словами, формуються підстави для використання системного, структурного, функціонального, комплексного, програмно-цільового або інших підходів в управлінні.

У свою чергу, програмно-цільовий підхід в управлінні прийнято відносити до найбільш поширених управлінських підходів, які



застосовуються для реалізації державної політики у вітчизняних органах державної влади. Даний підхід, на думку прихильників «широкого» погляду на його трактування, є комплексним управлінським підходом, в основі якого знаходиться планування [54]. Суть підходу, з точки зору дослідників, полягає у розробці та реалізації планових рішень, в основі яких знаходиться комплексний аналіз проблеми та певний інструментарій для досягнення визначених цілей [54]. Програмно-цільовий підхід також можна трактувати у «вузькому» розумінні. В такому випадку, під ним розуміється певний спосіб або метод управління програмами [60]. Під програмою, у свою чергу, розуміється комплекс пов'язаних між собою ресурсами дій, які спрямовані на досягнення певної мети, унікального предмета або бажаного стану об'єкта управління.

Таким чином, у «вузькому» трактуванні програмно-цільового підходу центральними поняттями є «програма» і «мета». Але у такому випадку, програмно-цільовий підхід трактується тільки як управління програмами. Однак даний підхід більше вивчений у «широкому» розумінні. Він трактується як системний підхід до управління і планування у цілому. У зв'язку з цим, ряд відмінних рис програмно-цільового підходу (у «широкому» розумінні) притаманні і його управлінським інструментам: програмам і планам. До вказаних рис відносять: нормативний опис результату; мета і система цілей; постановка завдань; розробка карти ризиків [35]. Дані риси властиві таким інструментам як «дорожні карти» і «проекти». У зв'язку з цим, можна говорити про те, що проект з бізнес-інструменту трансформувався в інструмент державного управління у зв'язку з оформленням і розвитком програмно-цільового підходу (у «широкому» розумінні). Тому, в якості одного з інструментів реалізації державної політики є проєкт.

Проект – це, у найзагальнішому сенсі, щось, що планується. За визначенням К. Грея, проект – комплексний, що не повторюється, одноразовий захід, обмежений за часом, бюджетом, ресурсами, а також визначений чіткими вказівками щодо виконання, розробленими з урахуванням вимог замовника [13].

Проект являє собою якийсь комплекс заходів, що реалізуються для отримання певного результату. Звідси, можна виділити одну з особливостей проекту як інструменту – це можливість управління окремими заходами як єдиним об'єктом. Ще однією характерною рисою проекту є спрямованість на досягнення конкретного результату, тобто мети. Будь-який проект повинен призводити до створення унікального продукту, послуги або результату. І, як наслідок, мета проекту повинна володіти унікальністю і неповторністю. Унікальність проекту, як одна з характерних рис, відзначається і іншими дослідниками. Проект ніколи не буває однаковим і завжди включає якісь унікальні елементи. Унікальність проекту полягає не тільки у створенні нового (інноваційного) продукту чи послуги, але й і в тому, що мета проекту створюється під певні критерії і потреби замовника.

Для забезпечення максимальної ефективності від впровадження проекту, важливо точно сформулювати мету. Труднощі формулювання мети багато в чому полягають у тому, що мета є бажаним станом у майбутньому, а не результатом діяльності, тому мета розвитку організації далеко не завжди отримується у результаті застосування аналітичних процедур [35]. Вибір і формулювання мети вимагають не тільки наявності досвіду, певних навичок, як професійних, так і творчих, але й усвідомлення комплексу характеристик, які заплановані для отримання результату. При формулюванні мети проекту необхідно звертати увагу не тільки на її зміст, а й на її відповідність досягненню стратегічних цілей організації. На даний час, в тому числі і в сфері публічного управління, зростає значимість дотримання на практиці

даного принципу, оскільки об'єднання всіх проєктів в єдиному стратегічному для організації напрямку є необхідним для досягнення суттєвих за розміром результатів.

Також серед характерних рис проєкту є обмеженість тимчасовими, фінансовими і людськими ресурсами. Поєднання і кількість використовуваних ресурсів визначає зміст проєкту, особливості його реалізації, процес і успіх проєктної діяльності. Зміна співвідношення ресурсів безпосередньо впливає на ефективність і результати проєкту. Для грамотного вирішення можливих кризових ситуацій від керуючих проєктом потрібні вміння ефективного планування. Можливість постійного управління змінами під час реалізації, і, як наслідок, коригування заходів відрізняє проєкт від інших управлінських інструментів. Ще однією особливістю проєкту можна назвати його орієнтацію на дотримання очікуваного рівня якості результату роботи. Це обумовлено тим, що проєкт створюється для задоволення якоїсь конкретної потреби. Ефективність проєкту в цілому можна оцінити за відповідністю результату встановленим параметрам якості. Однак, іноді досить важко сформулювати критерії ефективності та результативності проєкту. В органах публічної влади і в комерційних структурах досить гостро стоїть питання контролю і оцінки результатів проєкту. Відповідно, і проєкт, і програмно-цільовий підхід в цілому відрізняються складністю застосування, так як не розроблена універсальна ефективна система контролю [34].

## **1.2. Міжнародний та вітчизняний досвід управління проєктами**

Управління проєктами органів публічної влади довело свою ефективність в Японії, Великобританії і США. Зарубіжні дослідники [4] виділяють три етапи використання проєктів органами державної влади:

– на першому етапі (2005–2008 роки) відбувалося «знайомство» з методологією проєктного управління за допомогою реалізації пріоритетних національних проєктів;

– другий етап (2009–2012 роки) характеризується збільшенням кількості державних проєктів, які здійснювалися з частковим застосуванням професійної методології проєктного управління;

– на третьому етапі (з 2012 року по теперішній час) відбувається зростання інтересу до реалізації мегапроєктів і початок розвитку професійної методології.

Проєктне управління на рівні регіонів розвивається вкрай нерівномірно. Відповідно до професійної термінології проєктного управління можна констатувати, що різним регіонам властиві різні «рівні зрілості». Існує значна кількість моделей зрілості проєктного управління, в основі яких знаходяться різні методологічні підходи, кращі практики у вигляді професійних стандартів та способів оцінки. Незважаючи на те, що оцінка у формі моделей зрілості є загальноприйнятною, на практиці виходить так, що існуючі моделі не можуть бути застосовні для опису ступеня розвитку проєктного управління в окремих регіонах України. Серед основних причин можна відзначити наступні:

– деякі моделі зрілості (наприклад, модель Г. Керцнер, PM Solution і модель Берклі) описують розвиток проєктного управління у вигляді поступального руху «знизу» від ефемерного усвідомлення корисності проєктного управління до розвитку методології, інтеграції з іншими системами організації та постійного вдосконалення через успішну реалізацію проєктів і наростаюче усвідомлення корисності / вигідності для організації методології проєктного управління [5]. Логіка даних моделей не може бути застосована до державних органів, для яких необхідність використання методології проєктного управління та

базовий інструментарій спускаються «зверху», від центральних органів виконавчої влади до місцевого рівня;

– «безперервні моделі» оцінюють процеси зрілості організації на основі професійного стандарту і кращих практик в окремих галузях [13], що також ускладнює їх застосування в органах державної влади, функціональні області і процеси в яких відрізняються від загальноприйнятих стандартів;

– «пелюстковим» моделям (модель Р. Гаріса, 4М) притаманне включення в оцінку широкого переліку чинників, таких як організаційна структура, проєктна культура, кваліфікація персоналу в сфері управління проєктами, які для регіональних органів влади багато в чому є незалежними від органів проєктного управління.

Враховуючи результати проведеного дослідження, пропонуємо провести упорядкування досвіду розвитку проєктного управління в адміністративно-територіальних одиницях України за допомогою створення типології, що базується на спільності характеристик регіонів одного рівня, що може розглядатися як доповнення, але не заміщення моделей зрілості, а саме:

– регіони - «лідери». Досвід регіонів-лідерів, що розглядаються у якості «кращої практики» проєктного управління, має ряд ідентичних рис: основна методологічна база розроблена у 2010-2014 роках; залучення великої кількості державних службовців у проєктну діяльність; управління компетенціями персоналу в сфері проєктного управління (всі без винятку регіони-лідери провели масштабне навчання персоналу теоретичним основам і методології проєктного управління); сформована мотиваційна політика учасників проєктної діяльності; використання інформаційної системи управління проєктною діяльністю; оцінка ефективності та розвиток системи проєктного управління;

– регіони з високим рівнем розвитку проєктного управління. До другої групи слід віднести регіони, які мають успішний досвід розвитку

окремих елементів системи проєктного управління. Сюди слід включити пілотні майданчики другого рівня, а також регіони, досвід яких визнаний в числі кращих на регіональному рівні;

– регіони-послідовники. До цієї групи відноситься більшість регіонів, які розвивають проєктне управління. Аналіз офіційних порталів місцевих органів державної виконавчої влади показав, що цій групі також притаманні ряд особливостей: прийнято нормативні акти, що розширюють і уточнюють базові положення методичних рекомендацій (так, більшість регіонів створили методичні рекомендації з управління проєктами на різних стадіях його життєвого циклу, формування паспорта проєкту, постанови про організацію постійних і тимчасових органів управління проєктною діяльністю); проводиться активне навчання службовців основам проєктного управління (незважаючи на те, що існуючий рівень організаційної зрілості проєктного управління дозволяє віднести більшість регіонів до групи послідовників, окремі регіони мають передумови для прискореного розвитку проєктного управління).

До числа передумов щодо розвитку проєктного менеджменту у публічній сфері слід віднести загальний рівень проєктного управління в регіоні, включаючи центри проєктних компетенцій (центри сертифікації, програми підготовки керуючих проєктами), наявність бізнесу з високим рівнем зрілості проєктного управління [35].

Узагальнюючи вищевказане, можна зробити висновок про те, що проєктне управління в органах влади на місцевому рівні у середньому виходить на новий рівень зрілості, проте існує небезпека того, що впровадження проєктного управління «зверху» не стане реальним управлінським інструментом, а залишиться формальною процедурою. Переваги методології проєктного управління будуть помітні лише тоді, коли буде сформована культура проєктного управління та знайдені керівники, які мають необхідні особистісні компетенції. Отже, потрібно

тривалий час і значні організаційні зусилля для того, щоб проєктне управління в органах державної влади та місцевого самоврядування з модного тренду перетворилося на ефективний управлінський інструмент.

### **1.3. Формування сприятливого інвестиційного та бізнесового клімату як основи впровадження проєктів**

Усі суспільства, з нижчим чи вищим рівнем розвитку, завжди потребують більше інвестицій, ніж у них є, для того, щоб мати змогу впроваджувати перспективні проєкту розвитку задля забезпечення зростання й підвищення життєвого рівня місцевої громади і підвищення ефективності господарської діяльності місцевих суб'єктів бізнесу. Тому поряд з важливістю визначення потреби в інвестиціях винятково вагому роль відіграє й зосередження уваги на створенні належних умов для залучення іноземних та українських власників до інвестування капіталу в Україну.

До проблем інвестиційного клімату звертаються багато зарубіжних і вітчизняних вчених, дослідників, практиків-планерів і політиків. При цьому майже завжди його роль і значення пов'язується із залученням іноземних інвестицій. Водночас не менше значення слід надавати і дослідженню питань щодо залучення вітчизняних інвестицій у розвиток бізнесу. Адже, з одного боку, органи державної влади й місцевого самоврядування прагнуть поповнити внутрішні ресурси через різні механізми сприяння іноземним інвесторам, а з іншого – не завжди враховуються власні потенційні можливості, і вітчизняний капітал знаходить собі більш вигідне застосування за кордоном.

Як для визначення інвестицій, так і для характеристики інвестиційного клімату, немає єдиного загальновизнаного переліку показників. Спостерігається тенденція у виділенні таких груп чинників,

як економічні, законодавчо-політичні, соціально-культурні, природні (вони можуть інакше називатися і переходити з групи в групу, але їх значення залишається таким самим).

Так, один із дослідників зазначає, що інвестиційний клімат є сукупністю сприятливих політичних, правових, економічних і соціальних умов [59].

Експерти Українсько-європейського консультативного центру додають сюди і екологічні, геополітичні та мікроекономічні чинники. Інший автор окремо виділяє ще й фінансові та культурні чинники [59].

Деякі дослідники визначають інвестиційний клімат як сукупність інвестиційного потенціалу країни (об'єктивні, переважно кількісні, умови інвестування) й інвестиційного ризику (переважно політичні, економічні та соціальні характеристики країни щодо ймовірності втрати в ній інвестиції чи дохід від них) [35]. При цьому інвестиційний потенціал визначається як сукупність макроекономічних показників (темпи економічного росту, співвідношення споживання і заощадження, ставка позичкового процента, рівень інфляції, споживчий попит населення), наявність і співвідношення чинників виробництва тощо, а інвестиційний ризик характеризується рівнем невизначеності прогнозу щодо одержання прибутку від інвестицій.

З огляду на важливість регіональних відмінностей у залученні інвестицій пропонується розглядати інвестиційний клімат не тільки на макро- та мікрорівні, але й на мезорівні – регіональному рівні інвестиційного клімату [59]. При цьому на макрорівні враховуються стабільність і ефективність законодавства та загальна політична ситуація, перспективи розвитку економіки й економічна стабільність, розвиток інфраструктури, соціальна складова.

Особливістю підходів до аналізу інвестиційного клімату на регіональному рівні є те, що у всіх регіонах діє єдине законодавче поле (зі змінами лише для СЕЗ і територій пріоритетного розвитку) і на



регіональному рівні більшу роль починають відігравати безпосередні відносини інвесторів з регіональною владою. На мікрорівні інвестиційний клімат проявляється через двосторонні угоди інвестора з державними органами та господарськими суб'єктами.

Тобто, загалом під поняттям «інвестиційний клімат» розуміють ступінь сприятливості ситуації, що складається в тій чи іншій країні (регіоні, галузі) для ймовірного надходження інвестицій у цю країну (регіон, галузь). У багатьох дослідженнях з питань іноземного інвестування поняття інвестиційного клімату сприймається лише в контексті можливості залучення іноземного капіталу. Тобто, до уваги беруться чинники залучення іноземних інвестицій і при цьому не враховується вплив на національну економіку в цілому (розвиток економіки, нормальний хід відтворювального процесу, зростання конкурентоспроможності національної економіки, інтеграція у світову економічну систему). Лише окремі дослідники звертаються до цього питання [59]. Слід акцентувати, що саме такий підхід є більш комплексним і доцільнішим. Іноземні інвестиції не будуть поступати в країну з паралізованою внутрішньою інвестиційною активністю. Ніякими привабливими законодавчими актами і податковими пільгами не можна залучити приватний капітал, якщо бізнесовий клімат у країні несприятливий.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТАНЦІЇ МИКОЛАЇВ-ВАНТАЖНИЙ ОДЕСЬКОЇ ЗАЛІЗНИЦІ

#### 2.1. Загальна характеристика станції

Станція Миколаїв-Вантажний Дирекції залізничних перевезень з організації взаємодії портів та припортових станцій Одеської залізниці здійснює операції, пов'язані з перевезенням пасажирів, багажу і вантажобагажу з прийняттям, видачею вантажів вагонними, дрібними відправками та в контейнерах, а за договорами з відправниками та одержувачами - їх навантаження і вивантаження [57].

Станція Миколаїв-Вантажний Одеської залізниці оснащена немеханізованою гіркою малої потужності з однією колією насуву та двома гальмовими позиціями. Гірка працює на два пучки по 7 колій в кожному. Перероблювальна спроможність сортувальної гірки - 1410 вагонів на добу.

Станція Миколаїв-Вантажний Одеської залізниці обладнана блочною маршрутно-релейною електричною централізацією стрілок і сигналів та має два поста електричної централізації. Система живлення пристроїв електричної централізації безбатарейна з використанням 6-ти панельної живильної установки. Всі маневрові локомотиви обладнані маневровим радіозв'язком. Всі парки станції Миколаїв-Вантажний Одеської залізниці обладнані двостороннім парковим зв'язком.

Станція Миколаїв-Вантажний Одеської залізниці виконує роботу з переробки місцевого і транзитного вагонопотоків.

Місцевий вагонопотік, що надходить на станцію, складається з вантажів, що прибувають під вивантаження і порожніх вагонів під навантаження. На станції Миколаїв-Вантажний Одеської залізниці здійснюється подача та збирання вагонів на під'їзні колії та вантажний

двір МЧ-4, прийом та видача вантажів, оформлення перевізних документів, складання комерційної, касової й оперативної звітності, облік вантажів у поїздах, усунення комерційних браків.

На станції Миколаїв-Вантажний Одеської залізниці здійснюється зміна тепловозів і локомотивних бригад пасажирських і вантажних поїздів.

Технологічний процес роботи станції Миколаїв-Вантажний Одеської залізниці передбачає [57]:

- організацію ефективного оперативного керівництва технічною, вантажною та комерційною роботою на станції;
- досконалість оперативного планування роботи станції, взаємодії з роботою ПК підприємств, які обслуговуються локомотивом станції і підводом поїздів;
- застосування диспетчерського керівництва маневровою роботою на станції;
- застосування системи інформації про підхід, відправлення поїздів, накопичення вагонів на станції;
- впровадження сучасних засобів зв'язку;
- виконання вантажно-розвантажувальних операцій з широким застосуванням прямого варіанту;
- раціональне розміщення штабу, поєднання професій і ущільнення робочого часу працівників;

Технологічний процес роботи станції Миколаїв-Вантажний Одеської залізниці забезпечує:

- безперервне приймання та відправлення поїздів з найменшим часом знаходження рухомого складу на станції;
- мінімальні витрати часу на обробку поїздів, документів на вагони;
- відправлення поїздів згідно встановленого графіку руху поїздів;
- безпеку руху поїздів та охорону праці працівників;

- найменшу собівартість переробки вагонів;
- формування поїздів відповідно до Правил технічної експлуатації та Планом формування поїздів;
- збереження вантажу та рухомого складу.

На підставі наявних даних щодо основних засобів підприємства проведемо розрахунок коефіцієнтів зносу, придатності, поновлення та вибуття основних засобів:

$$K_{\text{зносу}} = \frac{36565}{55786} = 0,6555,$$

$$K_{\text{прид}} = 1 - 0,6555 = 0,3445$$

Як бачимо із проведених розрахунків коефіцієнт придатності основних засобів складає лише 0,3445, що свідчить про суттєве фізичне та моральне застарювання наявних основних засобів на станції.

Так як ці показники досить часто використовуються для характеристики стану основних засобів, необхідно відзначити на умовність цих показників. Коефіцієнт зносу не відображає фактичної зношеності основних засобів, так само як і коефіцієнт придатності не дає точної оцінки їх поточного стану.

Незважаючи на умовність цих показників, вони мають певне аналітичне значення. Так, прийнято вважати, що значення коефіцієнта зносу більш ніж 50% (а отже, коефіцієнта придатності менш 50%) є небажаним. Більш об'єктивну оцінку даного показника можна отримати, порівнявши його значення по конкретному підприємству зі значенням даного показника у конкурентів або із середнім значенням коефіцієнта зносу в галузі

Щодо коефіцієнту оновлення основних засобів можна відзначити, що він дорівнює відношенню балансової вартості основних фондів, що надійшли за певний період до балансової вартості основних засобів на

кінець цього періоду. Даними для його розрахунку служить бухгалтерський баланс. Отже:

$$K_{\text{оновлення}} = \frac{11288}{45524} = 0,248$$

В свою чергу коефіцієнт вибуття основних засобів складає:

$$K_{\text{вибуття}} = \frac{1247}{45524} = 0,027$$

Як бачимо із проведених розрахунків на станції Миколаїв-Вантажний Дирекції залізничних перевезень з організації взаємодії портів та припортових станцій Одеської залізниці спостерігається оновлення основних засобів.

## **2.2. Аналіз якісних показників використання рухомого складу**

Важливим якісним показником роботи є обіг вагонів. В цілому по станції – це час, який витрачається в середньому на кожний вагон експлуатаційного парку на виконання всього циклу операцій, пов'язаних з перевезеннями, тобто час (в добі та годинах) від початку одного навантаження до початку наступного. Необхідні для аналізу матеріали відобразимо в таблиці 2.1.

Завдання щодо середньодобової продуктивності вантажного вагона за підсумками 2019 року перевиконано на 1265 км або на 25% і становило 6322 км, у порівнянні з 2018 роком збільшено на 26,5% або на 1326 км, з 2017 роком – на 43,8% або на 1927 км.

**Аналіз показників використання рухомого складу  
у 2017-2019 роках\***

Найменування показника	Фактичне значення			План 2019 рік	Відхилення фактичного значення за 2020 рік		
	2017 рік	2018 рік	2019 рік		до плану на 2019 рік	до 2017 року	до 2018 року
Середньодобова продуктивність вагону, км. нетто	4395	4996	6322	5057	+1265	+1927	+1326
Динамічне навантаження на вагон, т.	58,16	58,77	58,6	60,17	-1,57	+0,44	-0,17
Час знаходження вагона в русі за добу, год	2,88	3,1	3,87	3,18	+0,69	+0,99	+0,77
Технічна швидкість вантажного вагону, км/год.	44,4	46,3	46,3	45,4	+0,9	+1,9	0
Середньодобовий пробіг вагона, км	127,8	143,4	179,2	144,5	+34,7	+51,4	+35,8
Відношення порожнього пробігу до навантаженого	0,688	0,685	0,66	0,72	-0,06	-0,028	-0,025

\* Джерело: розраховано автором

Поряд з цим відбулося зменшення обсягів динамічного навантаження на вантажний вагон з 58,77 т. у 2018 році до 58,6 т. у 2019 році.

В таблиці 2.2 проведемо аналіз забезпеченості збереження вантажів на станції Миколаїв-Вантажний Дирекції залізничних перевезень з організації взаємодії портів та припортових станцій Одеської залізниці.

Таблиця 2.2

**Аналіз забезпеченості збереження вантажів на станції\***

Випадки	Роки			Відхилення 2019 року до	
	2017	2018	2019	2018 року	2017 року
Розкрадання	1	-	-	-	-1
Недостача місць	2	-	-	-	-2
Недостача ваги	6	9	14	+5	+8
Ушкодження	1	-	1	+1	-
інші	-	-	1	+1	+1
Всього	10	9	16	+7	+6

\*Джерело: розраховано автором

Аналіз забезпеченості збереження вантажів на станції, проведений у таблиці 2.2 показав, що за у 2019 році допущено 16 випадків не збережених перевезень, збиток склав 5,0 тис. грн., в 2018 році допущено 9 випадків, збитки склали 9,0 тис. грн., в 2017 році допущено 10 випадків, збитки склали 20,1 тис. грн. Зазначене свідчить, що, незважаючи на зростання випадків порушення цілісності вантажів обсяг сумарного збитку знизився на 44,4% у порівнянні з 2018 роком та на 75,1% у порівнянні з 2017 роком.

Використовуючи наявні матеріали проведемо аналіз зміни розміру відшкодування збитків від порушення цілісності вантажів на станції Миколаїв-Вантажний Дирекції залізничних перевезень з організації взаємодії портів та припортових станцій Одеської залізниці (табл. 2.3).

**Аналіз відшкодування збитків від порушення цілісності вантажів на станції у 2017 - 2019 роках\***

	Роки		
	2017	2018	2019
Допущено збитків	24,3	14,0	25,0
Відшкодовано	4,2	5,0	20,0
Залишок	20,1	9,0	5,0
Відсоток відшкодування збитків, %	17,28	35,71	80,0

\*Джерело: розраховано автором

Проведений аналіз показав, що відсоток відшкодування збитків від порушення цілісності вантажів на станції збільшився з 17,28% у 2017 році до 80% у 2019 році або на 62,7 відсоткових пункти.

Зазначене свідчить про більш відповідальне ставлення керівництва станції до виконання встановлених обов'язків, і, як наслідок, до зростання рівня довіри клієнтів.

Поряд з цим залишаються невирішеними питання щодо остаточного погашення збитків від порушення цілісності вантажів на станції Миколаїв-Вантажний Дирекції залізничних перевезень з організації взаємодії портів та припортових станцій Одеської залізниці.

### **2.3. Аналіз забезпеченості станції трудовими ресурсами**

Досвід ефективного господарювання підтверджує винятково важливу роль кадрової складової потенціалу підприємства, від кількісної та якісної збалансованості та рівня використання якої значною мірою залежать не тільки високі кінцеві показники господарської діяльності, досягнуті конкурентні переваги у виробничій сфері, організації та управлінні, а й можливості забезпечення сталого та конкурентоспроможного розвитку підприємства. Отже, проаналізуємо



стан трудового потенціалу станції Миколаїв-Вантажний Дирекції залізничних перевезень з організації взаємодії портів та припортових станцій Одеської залізниці.

У таблиці 2.4 відобразимо результати дослідження щодо забезпеченості станції трудовими ресурсами.

Таблиця 2.4

**Оцінка забезпеченості станції трудовими ресурсами\***

Показники	Факт за 2018 рік	2019 рік		Відхилення (+/-)	
		план	факт	до плану	до 2018 року
Усього персоналу, осіб	290	315	275	-40	-15
у тому числі:					
Працівники основної діяльності, осіб	260	300	265	-35	+5
з них:					
- робітники	150	200	160	-40	+10
- службовці	110	100	105	+5	-5
у тому числі:					
керівники	30	20	20	-	-10
спеціалісти	80	80	85	+5	+5
Невиробничий персонал	30	15	10	-5	-20

\*Джерело: розраховано автором

Аналізуючи дані таблиці 2.4, можемо зробити висновок, що за окремими категоріями відбулося скорочення чисельності персоналу.

Загальна чисельність працюючих фактично у 2019 році зменшилася порівняно з планом на 40 осіб, а у порівнянні з 2018 роком – зменшилася на 15 осіб.

В 2019 році у порівнянні з планом відбулося зменшення чисельності працівників основної діяльності на 35 осіб. Зокрема, у порівнянні з планом зменшилась чисельність робітників на 40 осіб, чисельність службовців і спеціалістів збільшилася у порівнянні з

планом – на 5 осіб відповідно по кожній категорії. При управлінні підприємством необхідно врахувати, що нестача робочої сили спричиняє відхилення у технологічному процесі, непродуктивні витрати, а надлишок – призводить до недозавантаженості працівників, використання робочої сили не за призначенням, зниження продуктивності праці.

Поряд з аналізом забезпеченості та наявності трудових ресурсів досліджується структура персоналу основної діяльності.

Аналіз структури персоналу основної діяльності станції Миколаїв-Вантажний Дирекції залізничних перевезень з організації взаємодії портів та припортових станцій Одеської залізниці проведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Структура персоналу основної діяльності станції Миколаїв-Вантажний Одеської залізниці\***

Категорії персоналу	2018 рік		2019 рік				Відхилення, пунктів структури, +/-	
	чисельність, осіб	питома вага, %	план		факт		від 2011 року	від плану
			чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %		
Працівники основної діяльності, у т.ч.:	260	100	300	100	265	100	-	-
- робітники	150	57,7	200	66,7	160	60,4	+2,7	-6,3
- керівники	30	11,5	20	6,7	20	7,6	-3,9	+0,9
- спеціалісти	80	30,8	80	26,6	85	32,0	+1,2	+5,4

\*Джерело: розраховано автором

Аналізуючи дані таблиці 2.5 можна зробити висновок, що на станції Миколаїв-Вантажний відбувається підвищення виробничого потенціалу, адже частка робітників у звітному періоді (за 2019 рік) більша, ніж у минулому (за 2018 рік) на 2,7 пункти структури. Фактично частка керівників зменшилась за минулий рік – на 3,9 пункти, але у порівнянні з планом – збільшилася на 0,9 пункти. Це може бути пов'язано зі змінами в організаційній структурі підприємства.

Аналіз структури персоналу станції Миколаїв-Вантажний Одеської залізниці за рівнем освіти наведемо в таблиці 2.6.

*Таблиця 2.6*

**Структура персоналу станції за рівнем освіти, %**

Рік	8 класів і більше	10 класів	Середня освіта	Незакінчена вища освіта	Вища освіта
2010	9,52	39,68	26,63	0,45	23,72
2011	9,09	40,55	26,77	0,43	23,16
2012	8,31	41,73	26,44	0,35	23,17

\*Джерело: розраховано автором

Дослідження показало, що найменшу питому вагу на станції Миколаїв-Вантажний Дирекції залізничних перевезень з організації взаємодії портів та припортових станцій Одеської залізниці мають робітники з незакінченою вищою освітою, а найбільшу – робочі, які мають 10 класів. Ми можемо спостерігати тенденцію зменшення робітників, які отримали 8 класів, з середньою освітою, незакінченою вищою та вищою освітою. Тенденція збільшення спостерігається тільки у робітників, які отримали 10 класів.

Персонал підприємства характеризується також за такими ознаками, як стать, вік працівників, стаж роботи тощо.

Вікова структура трудового потенціалу промислових підприємств України змінюється відносно повільними темпами, однак тут спостерігаються дві тенденції.

По-перше, серед зайнятого населення знижується частка молоді до 25 років. Ця тенденція – результат, з одного боку, підвищення загального рівня освіти і збільшення тривалості часу навчання, з іншого – небажання молодих людей працювати у сфері матеріального виробництва, особливо на підприємствах державної форми власності.

По-друге, у міру розвитку ринкових відносин люди, які досягли пенсійного віку, не поспішають звільнитися з роботи. У результаті середній вік зайнятих у сфері матеріального виробництва підвищується.

Розглянемо більш детально кожен з вікових груп працівників.

Молодь із початку працездатного віку до 21–22 років. У цей період людина ще не здатна до самостійної роботи й тільки готується до вступу в суспільне виробництво. Людина приймає одне з головних життєвих рішень, визначаючи:

- ким бути (які здатності й задатки розвивати, щоб вони змогли забезпечити майбутній професіоналізм);
- скільки часу присвятити навчанняю;
- до якої соціальної групи належати (визначення майбутнього соціального статусу й відповідно до цього – вибір місця придбання спеціальності або рівня навчального закладу).

У цей період починається процес перетворення трудового потенціалу в його професійну форму, іде створення передумов для його реалізації. На цьому етапі трудовий потенціал ще досить обмежений, перебувати на інформаційно-абстрактному рівні, а інакше кажучи, - у стадії можливості. Формуються здатності й потреби особистості, мотивація праці, спрямованість і прагнення, з й установки на їхню реалізацію, тобто образ професійного шляху.

Все це відбувається у взаємодії з конкретним середовищем, що через систему соціальних інститутів суспільства вчить парубка кооперативній роботі, визначає альтернативи й конкретні способи реалізації його трудовий і життєвий шляхи.

Вікова група від 21-22 до 30 років (після одержання професійної освіти). На цьому етапі відбуваються значні зміни в житті особистості:

- людина вступає в суспільне виробництво;
- частково (як працівник) він відмовляється від власних інтересів і підкоряється інтересам виробництва й соціальних груп, у які входить;
- закінчується процес первинної адаптації в системі суспільного виробництва, до своєї професії;
- формується стійкий трудовий потенціал.

Багато молодих людей продовжують перебувати в стадії вибору. Не випадково саме в цей віковий період активізується трудова й професійна мобільність – зі зміною професії або без її зміни: людина бере планування свого життя в суспільстві у власні руки. У той же час таке планування можна назвати однобічним: суспільство живе по власних планах конкурентної боротьби, у якій дана категорія молоді поки не виграє. Молодь - найбільш уразлива група людей.

Поступово, до 30 років, формуються трудові й професійні установки, які фіксуються як у структурі індивідуальної свідомості, так й у способах організації соціального поведіння особистості. Це виражається в:

- свідомому виборі професії й спеціалізації (роду занять), конкретного місця додатка своїх здатностей;
- підпорядкуванні нормативам і вимогам організації й дисципліні праці;
- досить чіткому поданні про ті можливості й альтернативи, які можуть бути реалізовані в конкретних умовах виробничого середовища.

Особистість, що визначилася професійно, поступово знаходить таку характеристику трудового потенціалу, як ідентифікація із професією, з тими соціальними ролями, у які людина вступає у зв'язку з її виконанням. Якщо людина до 30 років не придбала такої ідентифікації, це може мати трагічні наслідки для його долі не тільки

професійної, трудовий, але й особистісної, сімейної. Чим швидше відбудеться трудова само-ідентифікація, тим раніше можна говорити про сформованість трудового потенціалу особистості, і ареною його дійсної реалізації.

Специфіка вікової групи від 30 до 50 років полягає в наступному:

- максимальна інтегрованість у суспільне виробництво й соціально-професійну стабільність;
- зрілість трудового потенціалу;
- сформованість соціальних зв'язків, що забезпечує його успішне функціонування;
- професіоналізм, що дозволяє тверезо оцінювати свої можливості;
- знаходження стабільного почуття власного достоїнства.

На основі знання й прийняття "правил гри", системи оцінок і само-оцінок, соціальних очікувань, життєвого й професійного досвіду будується конкретне особисте поведіння.

Вікова група старше 50 років. В останні роки в українському суспільстві створюється культ успіху, молодості й багатства, мобільності й незалежності. Це створює серйозні проблеми для цієї (четвертої) розглянутої нами вікової групи - працівників старше 50 років.

Проведемо аналіз вікового складу трудового потенціалу станції Миколаїв-Вантажний Одеської залізниці в таблиці 2.7.

*Таблиця 2.7*

### **Структура працівників станції за віком, %**

Рік	До 20 років	21-30 років	31-40 років	41-50 років	51 рік і старше
2017	2,34	11,27	16,8	30,69	38,99
2018	2,17	8,76	15,59	31,26	42,22
2019	1,90	8,90	14,47	30,54	44,19

\*Джерело: розраховано автором

Як видно з таблиці 2.7 спостерігається тенденція зменшення чисельності кадрів у віці від 20-40 років і стабільності у віці від 41 рік і старше.

Необхідно відзначити той факт, що віковий склад трудового потенціалу станції Миколаїв-Вантажний Одеської залізниці є малоперспективним з погляду його подальшого використання, оскільки дослідження показали, що на підприємстві 30-40% становлять працівники віком 50 років і старші. Найменшу питому вагу займають працівники віком до 20 років. У середньому вона становить 2% від загальної чисельності. Встановлено, що середній вік персоналу станції Миколаїв-Вантажний Одеської залізниці – 43 роки. Це пов'язано з тим, що рівень плинності працівників підприємства достатньо низький.

Рівень кваліфікації працівників значною мірою залежить від досвіду роботи, тобто від стажу. Аналіз структури працівників станції Миколаїв-Вантажний Одеської залізниці за стажем проведемо в таблиці 2.8.

*Таблиця 2.8*

**Структура працівників станції за стажем, %**

Рік	До 5 років	5-10 років	10-20 років	20-25 років	Понад 25 років
2017	3,26	0,98	9,75	11,36	74,65
2018	2,91	1,06	7,90	11,09	77,04
2019	2,64	1,09	6,69	14,09	75,49

\*Джерело: розраховано автором

Дослідження структури працівників станції Миколаїв-Вантажний Одеської залізниці за стажем показали, що серед усіх груп найбільша питома вага припадає на працівників зі стажем понад 25 років, а найменша питома вага припадає на працівників зі стажем роботи від 5 до 10 років.

Для підприємства з погляду запасу знань, умінь, досвіду найбільшу цінність становлять працівники зі стажем від 10 до 25 років. Однак дослідження показали, що частка групи у структурі персоналу зі стажем роботи від 10 до 20 років щорічно зменшується (вона становить лише близько 7-9%), а частка групи у структурі персоналу зі стажем роботи від 20 до 25 років становить лише близько 11-14%, чого явно недостатньо для підприємства.

Аналіз соціально-демографічного становища трудового потенціалу підприємства представляє собою аналіз структури працівників підприємства за статтю.

Аналіз структури працівників станції Миколаїв-Вантажний Херсонської дирекції залізничних перевезень Одеської залізниці за статтю, тобто аналіз соціально-демографічного становища трудового потенціалу проведемо в таблиці 2.9.

*Таблиця 2.9*

**Аналіз соціально-демографічного становища трудового потенціалу станції, %**

Рік	Стать	
	чоловіча	жіноча
2010	57,9	42,1
2011	55,61	44,39
2012	54,1	45,9

\*Джерело: розраховано автором

Якщо проаналізувати динаміку соціально-демографічного становища трудового потенціалу станції (табл. 2.9), то ми побачимо, що чоловіків на підприємстві більше, ніж жінок, але їх кількість щорічно зменшується.

Для дослідження процесів, що відбуваються в структурі трудового потенціалу станції Миколаїв-Вантажний Одеської залізниці, розглянуто його якісні та кількісні характеристики.



Одним із найважливіших питань при проведенні оцінки трудового потенціалу був вибір методів дослідження. Практика застосування методів економіко-статистичного моделювання показує, що таку оцінку можна проводити шляхом побудови й аналізу факторних і кореляційно-регресійних моделей. Таким чином, математико-статистичні методи, серед яких виділяються кореляційний аналіз, метод головних компонент, факторний аналіз, а також інші, можуть найбільш точно і повно розкрити сутність та природу трудового потенціалу підприємства.

Проведений аналіз показав, що на станції Миколаїв-Вантажний Одеської залізниці за останній час, тобто в умовах фінансово-економічної кризи збільшилася плинність кадрів, особливо серед робітників.

З іншого боку, в період економічної нестабільності більшість працівників хвилюються, що можуть втратити роботу. Вони намагаються пристосуватися до тяжких умов праці для того, щоб одержувати заробітну плату, навіть із запізненням.

Політику скорочення кадрів диктують фінансові умови підприємства. Звільнення торкаються, головним чином, осіб пенсійного віку, службовців і інженерно-технічних працівників. Також треба забезпечити оптимальну чисельність адміністративно-управлінського персоналу. Деякі з них не мають відповідної кваліфікації і вмінь (користування комп'ютерною технікою й знань менеджменту), які необхідні в сучасних умовах. У той же час підприємство гостро має потребу в робітниках основного виробничого персоналу.

Проведений аналіз показав, що ситуація, яка склалася у сфері праці, вийшла з під контроль керівництва підприємства, практично погіршилися всі кількісні та якісні характеристики трудового потенціалу. Підприємство практично не займається проблемами трудового потенціалу.

## 2.4. Аналіз співвідношення темпів зростання продуктивності праці та зростання середньої заробітної плати

Для аналізу співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати розрахуємо темпи зростання продуктивності праці в таблиці 2.10 та темпи зростання середньої заробітної плати в таблиці 2.11 відповідно.

Таблиця 2.10

### Аналіз продуктивності праці на станції Миколаїв-Вантажний Одеської залізниці\*

Місяць	Фактична продуктивність праці у 2018 році, грн	Продуктивність праці у 2019 році, грн		Темпи зростання продуктивності праці, %	
		за планом	фактична	до плану	до факту 2018 року
Січень	21992	19040	19484	102,3	88,6
Лютий	25468	19040	19868	104,3	78,0
Березень	29560	23488	24564	104,6	83,1
Квітень	26580	21716	19856	91,4	74,7
Травень	28152	22444	20276	90,3	72,0
Червень	26080	23492	20680	88,0	79,3
Липень	24124	19704	17772	90,2	73,7
Серпень	23612	19324	17972	93,0	76,1
Вересень	23216	19108	18156	95,0	78,2
Жовтень	24796	21428	21928	102,3	88,4
Листопад	19348	24176	23504	97,2	121,5
Грудень	21428	22028	25476	115,7	118,9
Рік	294356	254988	249536	97,9	84,8

\* Джерело: розраховано автором

Аналіз, проведений в таблиці 2.10, свідчить, що в цілому за рік продуктивність праці на станції зменшилася у порівнянні з 2018 роком на 15,2%, а у порівнянні з планом – зменшилася на 2,1%.

Аналіз середньої заробітної плати на станції Миколаїв-Вантажний Одеської залізниці проведемо в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Аналіз середньої заробітної плати на станції Миколаїв-Вантажний  
Одеської залізниці\***

Місяць	Фактична середньомісячна заробітна плата у 2018 році, грн.	Середньомісячна заробітна плата у 2019 році, грн.		Темпи зростання середньої заробітної плати, %	
		за планом	фактична	до плану	до факту 2018 року
Січень	8244,4	8912,8	8984,4	100,8	109,0
Лютий	11800,0	8615,2	8874,0	103,0	75,2
Березень	8044,0	9761,6	8997,2	92,2	111,8
Квітень	8581,2	9805,6	9781,2	99,8	114,0
Травень	9460,8	9478,4	8832,4	93,2	93,4
Червень	9518,8	13066,8	9830,0	75,2	103,3
Липень	10040,4	12202,8	9715,6	79,6	96,8
Серпень	10294,0	9540,8	10137,2	106,3	98,5
Вересень	9887,6	9748,0	9330,4	95,7	94,4
Жовтень	9099,2	10045,2	9602,8	95,6	105,5
Листопад	8435,6	10255,6	9782,4	95,4	116,0
Грудень	8512,8	10103,6	12385,6	122,6	145,5
В середньому за рік	9326,6	10128,0	9687,8	95,7	103,9

\* Джерело: розраховано автором

Аналіз, проведений в табл. 2.11, свідчить, що середньомісячна заробітна плата на станції Миколаїв-Вантажний Дирекції залізничних перевезень з організації взаємодії портів та припортових станцій

Одеської залізниці в 2018 році складала 9326,6 грн. В 2019 році середньомісячна заробітна плата за планом повинна була складати 10128 грн., проте фактична середньомісячна заробітна плата склала 9687,8 грн.

Середньомісячна заробітна плата на станції Миколаїв-Вантажний Одеської залізниці в 2019 році зросла у порівнянні з 2018 роком на 3,9%. Проте у порівнянні з планом середньомісячна заробітна плата зменшилася: план із середньомісячної заробітної плати недовиконано на 4,3%.

Порівняння темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати на станції Миколаїв-Вантажний Дирекції залізничних перевезень з організації взаємодії портів та припортових станцій Одеської залізниці проведено в таблиці 2.12.

*Таблиця 2.12*

**Порівняння темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати за 2019 рік на станції\***

Місяць	Темпи зростання продуктивності праці, %		Темпи зростання середньої заробітної плати, %		Перевищення темпів зростання середньої заробітної плати над темпами зростання продуктивності праці, %	
	до плану	до факту 2018 року	до плану	до факту 2018 року	до плану	до факту 2018 року
Січень	102,3	88,6	100,8	109	-1,5	+20,4
Лютий	104,3	78	103	75,2	-1,3	-2,8
Березень	104,6	83,1	92,2	111,8	-12,4	+28,7
Квітень	91,4	74,7	99,8	114	+8,4	+39,3
Травень	90,3	72	93,2	93,4	+2,9	+21,4
Червень	88	79,3	75,2	103,3	-12,8	+24,0
Липень	90,2	73,7	79,6	96,8	-10,6	+23,1
Серпень	93	76,1	106,3	98,5	+13,3	+22,4
Вересень	95	78,2	95,7	94,4	+0,7	+16,2

Продовження табл. 2.12

Місяць	Темпи зростання продуктивності праці, %		Темпи зростання середньої заробітної плати, %		Перевищення темпів зростання середньої заробітної плати над темпами зростання продуктивності праці, %	
	до плану	до факту 2018 року	до плану	до факту 2018 року	до плану	до факту 2018 року
Жовтень	102,3	88,4	95,6	105,5	-6,7	+17,1
Листопад	97,2	121,5	95,4	116	-1,8	-5,5
Грудень	115,7	118,9	122,6	145,5	+6,9	+26,6
Рік	97,9	84,8	95,7	103,9	-2,2	+19,1

\*Джерело: розраховано автором

Як видно з аналізу, проведеного в табл. 2.12, на станції Миколаїв-Вантажний Дирекції залізничних перевезень з організації взаємодії портів та припортових станцій Одеської залізниці планувалося, що темпи зростання середньомісячної заробітної плати в середньому за рік будуть менше за темпи зростання продуктивності праці на 2,2%. Проте фактичні темпи зростання середньомісячної заробітної плати в середньому в 2019 році перевищують фактичні темпи зростання продуктивності праці на 19,1%.

Фактичне перевищення темпів зростання середньої заробітної плати над темпами зростання продуктивності праці свідчить про необхідність покращення використання трудового потенціалу на станції Миколаїв-Вантажний Дирекції залізничних перевезень з організації взаємодії портів та припортових станцій Одеської залізниці.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ

#### **3.1. Визначення основних напрямів підвищення ефективності діяльності залізничних підприємств**

Реалізація проєктів, в основі яких є застосування механізмів структурно-інноваційного оновлення економіки залізничного транспорту, дозволить створити сучасні інформаційні системи та засоби зв'язку з наданням комплексу супутніх послуг. Одержання кінцевого соціально-економічного результату фінансово-господарчої діяльності підприємств залізниці визначається економічним ефектом від зростаючих якостей транспортних послуг. Економічний ефект може бути одержаним від виробничої діяльності залізниць, підвищення рівня обслуговування пасажирів та якості наданих транспортних послуг, енергозбереження, економії матеріальних ресурсів, скорочення трудових витрат і підвищення продуктивності праці. Зростання виробничого основного капіталу, удосконалення його приводять до підвищення озброєння праці основними засобами, що сприяє підвищенню продуктивності праці. Ефективність виробництва значною мірою залежить від раціонального та економного використання оборотних засобів.

Узагальнюючим показником ефективності використання матеріальних ресурсів є матеріаломісткість. Одним із напрямків зменшення витрат є удосконалення процесу придбання і використання матеріальних ресурсів. Необхідно удосконалити організаційно-економічний механізм, який би стимулював підприємства усіх рівнів, постійно добиватися виконання робіт з мінімальними витратами.

Критеріями економічної ефективності у залізничних підприємствах виступають показники, які порівнюють результати роботи й витрати, які були понесені у зв'язку із впровадження проєкту.

Економічна ефективність повинна забезпечити постійне, стабільне зростання прибутку, рентабельності і підвищення якості транспортних послуг, економії всіх видів ресурсів. Діяльність транспортних підприємств у цільових галузевих програмах повинна визначатися новою економічною політикою, яка повинна передбачати:

- досягнення стабільного фінансового стану, високого рівня фінансової дисципліни;
- широкомасштабну роботу щодо створення фінансово-ресурсної бази галузі;
- врахування загальних принципів впровадження енергозбереження та економії пально-мастильних матеріалів, палива, матеріалоемність та енергоемність;
- витрати на заробітну плату з відповідними відрахуваннями до Пенсійного фонду України [11].

Створення системних джерел формування фінансових ресурсів дозволить розпочати фінансування капітально-відновлювального ремонту основних засобів та одержання більшого ефекту з кожної гривні основних засобів. Шляхи економії поточних витрат на їх споживання та утримання – на кожен одиницю продукції (послуг) списується менший обсяг амортизації.

Підтримка шляхів підвищення ефективності основних засобів – це комплекс перспективних проєктів структурно-інноваційного оновлення залізничного транспорту. Активізація цих програм визначається розробкою вітчизняних технічних засобів транспорту, модернізацією пасажирського рухомого складу, вагонів; оновленням вантажних вагонів, покращенням технічного стану колійного господарства шляхом впровадження нової технології ремонту та утримання колії.

Разом з тим, для запровадження вищевказаних проєктів щодо модернізації основних засобів та підвищення ефективності використання трудових ресурсів необхідно забезпечити залучення відповідних фінансових ресурсів не лише з Державного бюджету України та місцевих бюджетів, а й створити сприятливе бізнес-середовище для залучення іноземних та вітчизняних інвестиційних ресурсів. Залучення державою приватного бізнесу є однією з основних тенденцій у розвитку транспорту. При цьому таке залучення відбувається у найрізноманітніших формах: від контрактів на управління діючими об'єктами до передачі приватним структурам повного циклу будівництва та експлуатації нового об'єкта інфраструктури.

Успішними прикладами державно-приватного партнерства є проєкти у сфері залізничного транспорту: Tunnel Rail Link (Великобританія), високошвидкісна магістраль HSL Zuid (Нідерланди), лінія Oresund (Данія – Швеція) [11].

Слід зазначити, що пошуки форм та інструментів державно-приватного партнерства неминуче впираються в аналіз національної інноваційної системи, економічного механізму її функціонування, найважливішим елементом якого є взаємодія держави й бізнесу. Тут перетинається дія ринкових стимулів і державного регулювання, тобто перебуває епіцентр рушійних сил інноваційного й економічного розвитку, відбувається формування й еволюція господарського механізму в цілому.

Укрзалізниця повинна стати ініціатором державно-приватного партнерства, тим самим не тільки активізувати освоєння окремих напрямків інноваційного розвитку, але й диверсифікувати ризики інвесторів, знизити інфраструктурну складу у витратах щодо окремих проєктів й одержати позитивний макроекономічний ефект для економіки регіонів і країни в цілому. Ми погоджуємося з автором [15], що існує об'єктивна необхідність розробити галузеві нормативні акти щодо



конкретизації предмету державно-приватного партнерства стосовно до залізничних проєктів, а також низки актів, що встановлюють порядок бюджетного фінансування і механізм надання бюджетної підтримки.

Здійснення перелічених заходів можливе у разі певного інвестиційного забезпечення, обсяг якого і визначає схему сталого розвитку [11]:

- просте відтворення за схемою «інвестиції – залізниця – традиційні послуги» підтримує виробництво, що скорочується природнім шляхом: вихід з ладу виробничого обладнання, відпрацювання ресурсу, моральне зношування тощо, в результаті чого зменшуються технічні та технологічні можливості щодо реалізації традиційних товарів і послуг;

- розширене відновлення за схемою «інвестиції – залізниця – удосконалені послуги» дає можливість удосконалити традиційні транспортні послуги та підвищити їх якість;

- інноваційне відновлення за схемою «інвестиції плюс інновації – залізниця – інноваційні послуги» є вищим ступенем розвитку, при якому шляхом розробки та впровадження прогресивних управлінських, технічних і технологічних рішень досягають створення нової послуги або виробу.

Застосування схеми «інвестиції плюс інновації – залізниця – інноваційні послуги» передбачає [11]:

- використання міжнародного досвіду під час розробки нового обладнання та прогресивних технологій з урахуванням особливостей національного ринку транспортних послуг;

- пошук і залучення інвестицій та раціональний розподіл їх за основними напрямками інноваційних розробок;

- прогнозування кон'юнктури ринку транспортних послуг й впровадження маркетингових методів досліджень попиту на перевезення;

- аналіз і вибір економічно найефективніших інвестиційних проєктів, які реалізують інноваційні розробки в залізничній галузі;
- впровадження інновацій, зорієнтованих на комерційний успіх надання транспортних послуг і сервісу;
- інформування потенційних клієнтів про нові можливості залізничного транспорту у сфері надання послуг;
- реалізація загальних положень транспортної політики країни для забезпечення попиту на залізничні послуги та розвиток транспортної галузі.

Для залучення необхідного обсягу інвестиційних ресурсів у розвиток галузі органам державної влади необхідно додатково проаналізувати обґрунтованість введення спеціального режиму інвестиційної діяльності, що передбачатиме надання додаткових податкових, митних та інших пільг для інвесторів, які вкладатимуть кошти в оновлення рухомого складу залізничного транспорту.

### **3.2. Розробка ефективної моделі оцінювання та стимулювання персоналу**

Організація підготовки процесів оцінювання діяльності працівників повинна передбачати формування відповідної комісії із залученням як провідних діячів з органів державної влади, так і фахівців із закладів вищої освіти, провідних бізнес-структур та громадських організацій [67].

Ключові показники, за якими можливе проведення оцінювання роботи фахівців-офісних співробітників структурних підрозділів регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця», можна умовно розділити на дві групи: якісні (комунікабельність, лідерські якості, наполегливість, своєчасність виконання прийнятих рішень,

складність функціональних обов'язків, активність та ініціатива у роботі тощо) та кількісні (досвід роботи за профілем; рівень освіти; тощо).

В таблиці 3.1 відобразимо результати проведеного опитування та побудуємо чергу переваг для кожного експерта комісії щодо впливовості показників освіта (О), досвід роботи (Д), своєчасність та якість виконання прийнятих рішень (Св), складність функціональних обов'язків (Сф), активність та ініціатива у роботі (Ак), стиль лідерства (Сл), створення аварійної ситуації (Са).

Таблиця 3.1

**Рейтинг важливості груп показників\***

Експерт	Рейтинг важливості груп показників
№ 1	Ак>Д>Св>О=Сф>Сл>Са
№ 2	Ак =Д=Св>Сл>О>Сф>Са
№ 3	Сф =О=Д>Св>Сл =Ак>Са
№ 4	О>Сф=Сл>Д=Св= Ак>Са
№ 5	Ак=Св>Д>Сф>О>Сл =Са
№ 6	Д>Ак>Св>О>Сф=Сл>Са
№ 7	Д>Ак>Св>Сф=О=Сл>Са

\*Джерело: складено автором

При визначенні питомої ваги впливу кожної групи показників на результативний фактор (рівень конкурентоспроможності науково-педагогічного працівника) пропонуємо скористатися наступною системою розрахунків: перше місце в рейтингу - 7 балів, друге - 6 балів, третє - 5 балів, четверте - 4 бали, п'яте - 3 бали, шосте - 2 бали, сьоме (останнє) - 1 бал. Загальна кількість – 28 балів. У разі невизначеності місця в рейтингу розрахунок бального показника пропонується здійснювати з використанням формули для розрахунку середньоарифметичного значення.

В таблиці 3.2 проведемо розрахунок вагових коефіцієнтів груп показників.

Таблиця 3.2

**Розрахунок вагових коефіцієнтів груп показників\***

Група показників	Бальна оцінка з урахуванням коефіцієнта компетентності	Ваговий коефіцієнт
Освіта	$3,5+3+6+7+3+4+3 = 29,5$	0,15
Досвід роботи	$6+6+6+3+5+7+7 = 40$	0,20
Своєчасність та якість виконання прийнятих рішень	$5+6+4+3+6,5+5+5 = 34,5$	0,18
Складність функціональних обов'язків	$3,5+2+6+5,5+4+2,5+3 = 26,5$	0,13
Стиль лідерства	$2+4+2,5+5,5+1,5+2,5+3 = 21$	0,11
Активність та ініціатива у роботі	$7+6+2,5+3+6,5+6+6 = 37$	0,19
Створення аварійної ситуації	$1+1+1+1+1,5+1+1 = 7,5$	0,04
$\Sigma$	x	1,0

\*Джерело: складено автором

Результати проведеного дослідження дозволили визначити важливість кожної групи показників, що використовуватимуться при проведенні рейтингового оцінювання діяльності службовців структурних підрозділів регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

На наступному етапі, як приклад, враховуючи результати розрахунків вагових коефіцієнтів показників (табл. 3.2) та бального оцінювання якісних складових працівників умовного відділу за десяти бальною шкалою (табл. 3.3) проводиться розрахунок узагальненої кваліфікаційної оцінки для кожного працівника (табл. 3.4).

Таблиця 3.3

**Оцінювання якісних складових працівників відділу\***

Працівники відділу	О	Д	Св	Сф	Ак	Сл	Са
Працівник № 1	7	8	5	5	9	5	8
Працівник № 2	7	6	7	5	5	3	10
Працівник № 3	8	8	6	9	7	10	8
Працівник № 4	8	9	7	6	5	10	7
Працівник № 5	8	7	4	8	7	7	4

\*Джерело: складено автором

Таблиця 3.4

**Узагальнена кваліфікаційна оцінка для кожного працівника\***

П.І.Б.	Узагальнена оцінка
Працівник № 1	$7*0,15+8*0,2+5*0,18+5*0,13+9*0,11+5*0,19+8*0,04=$ 6,46
Працівник № 2	$7*0,15+6*0,2+7*0,18+5*0,13+5*0,11+3*0,19+10*0,04=$ 5,68
Працівник № 3	$8*0,15+8*0,2+6*0,18+9*0,13+7*0,11+10*0,19+8*0,04=$ 8,04
Працівник № 4	$8*0,15+9*0,2+7*0,18+6*0,13+5*0,11+10*0,19+7*0,04=$ 7,77
Працівник № 5	$8*0,15+7*0,2+4*0,18+8*0,13+7*0,11+7*0,19+4*0,04=$ 6,62

\*Джерело: складено автором

Отже, відповідно до узагальненої оцінки рівня кваліфікації досліджуваного відділу найкращу оцінку має працівник № 3 (8,04 б.). Водночас, при визначенні працівника, який має найвищий рівень компетентності потрібно так само враховувати й рівень заробітної

плати, яку він отримує за виконання покладених на нього функціональних обов'язків.

Приклад врахування нарахованої заробітної плати та узагальненого коефіцієнту компетентності відповідного працівника відображено у табл. 3.5

*Таблиця 3.5*

**Оцінка вартості одного умовного балу працівників відділу\***

П.І.Б.	Узагальнена оцінка	Нарахована заробітна плата, грн	Оцінка вартості одного умовного балу
Працівник № 1	6,46	10000,0	1548,0
Працівник № 2	5,68	9500,0	1672,5
Працівник № 3	8,04	12000,0	1492,5
Працівник № 4	7,77	11000,0	1415,7
Працівник № 5	6,62	8900,0	1344,4

\*Джерело: складено автором

Як бачимо із проведених у табл. 3.5 розрахунків найнижчу оцінку вартості одного умовного балу, і як наслідок, найліпше для керівництва співвідношення рівня кваліфікації та рівня нарахованої заробітної плати, має працівник № 5.

Використання запропонованого методичного підходу не лише дозволить виявити працівників, які за своїми кваліфікаційними характеристиками не відповідають займаним посадам та встановленому розміру заробітної плати, а й створить певну базу стимулів для покращення кваліфікаційних характеристик працівників структурних підрозділів регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця».

## ВИСНОВКИ

Дослідження, проведені у кваліфікаційній роботі (проекті), говорять про важливість та необхідність удосконалення процесів розробки та управління проектами в публічній сфері, та дозволяють зробити наступні висновки:

1. Виявлено, що для забезпечення максимальної ефективності від впровадження проекту, важливо точно сформулювати мету. Труднощі формулювання мети багато в чому полягають у тому, що мета є бажаним станом у майбутньому, а не результатом діяльності, тому мета розвитку організації далеко не завжди отримується у результаті застосування аналітичних процедур. Вибір і формулювання мети вимагають не тільки наявності досвіду, певних навичок, як професійних, так і творчих, але й усвідомлення комплексу характеристик, які заплановані для отримання результату. При формулюванні мети проекту необхідно звертати увагу не тільки на її зміст, а й на її відповідність досягненню стратегічних цілей організації. На даний час, в тому числі і у сфері публічного управління, зростає значимість дотримання на практиці даного принципу, оскільки об'єднання всіх проектів в єдиному стратегічному напрямку є необхідним для досягнення суттєвих результатів.

2. Встановлено, що проектне управління в органах влади на місцевому рівні виходить на новий рівень зрілості, проте існує небезпека того, що впровадження проектного управління «зверху» не стане реальним управлінським інструментом, а залишиться формальною процедурою. Переваги методології проектного управління будуть помітні лише тоді, коли буде сформована культура проектного управління та знайдені керівники, які мають необхідні особистісні компетенції.

3. Виявлено, що у багатьох дослідженнях з питань іноземного інвестування поняття інвестиційного клімату сприймається лише в

контексті можливості залучення іноземного капіталу. Тобто, до уваги беруться чинники залучення іноземних інвестицій і при цьому не враховується вплив на національну економіку в цілому (розвиток економіки, нормальний хід відтворювального процесу, зростання конкурентоспроможності національної економіки, інтеграція у світову економічну систему). Потрібно враховувати, що іноземні інвестиції не будуть до економіки України з паралізованою внутрішньою інвестиційною активністю. Ніякими привабливими законодавчими актами і податковими пільгами не можна залучити приватний капітал, якщо бізнесовий клімат у країні несприятливий.

4. Встановлено, що станція Миколаїв-Вантажний Дирекції залізничних перевезень з організації взаємодії портів та припортових станцій Одеської залізниці здійснює операції, пов'язані з перевезенням пасажирів, багажу і вантажобагажу з прийняттям, видачею вантажів вагонними, дрібними відправками та у контейнерах, а за договорами з відправниками та одержувачами - їх навантаження і вивантаження.

5. Проведений аналіз забезпеченості збереження вантажів на станції свідчить, що за у 2019 році допущено 16 випадків не збережених перевезень, збиток склав 5,0 тис. грн., в 2018 році допущено 9 випадків, збитки склали 9,0 тис. грн., в 2017 році допущено 10 випадків, збитки склали 20,1 тис. грн. Зазначене свідчить, що, незважаючи на зростання випадків порушення цілісності вантажів обсяг сумарного збитку знизився на 44,4% у порівнянні з 2018 роком та на 75,1% у порівнянні з 2017 роком.

6. Виявлено, що загальна чисельність працюючих на станції фактично у 2019 році зменшилася порівняно з планом на 40 осіб, а у порівнянні з 2018 роком – зменшилася на 15 осіб. В 2019 році у порівнянні з планом відбулося зменшення чисельності працівників основної діяльності на 35 осіб. Зокрема, у порівнянні з планом зменшилась чисельність робітників на 40 осіб, чисельність службовців і



спеціалістів збільшилася у порівнянні з планом – на 5 осіб відповідно по кожній категорії. При управлінні підприємством необхідно врахувати, що нестача робочої сили спричиняє відхилення у технологічному процесі, непродуктивні витрати, а надлишок – призводить до недозавантаженості працівників, використання робочої сили не за призначенням, зниження продуктивності праці.

7. Встановлено, що на станції Миколаїв-Вантажний Дирекції залізничних перевезень з організації взаємодії портів та припортових станцій Одеської залізниці планувалося, що темпи зростання середньомісячної заробітної плати в середньому за рік будуть менше за темпи зростання продуктивності праці на 2,2%. Проте фактичні темпи зростання середньомісячної заробітної плати в середньому в 2019 році перевищують фактичні темпи зростання продуктивності праці на 19,1%.

Фактичне перевищення темпів зростання середньої заробітної плати над темпами зростання продуктивності праці свідчить про необхідність покращення використання трудового потенціалу на станції.

8. Доведено, що для залучення необхідного обсягу інвестиційних ресурсів у розвиток залізничної галузі органам державної влади необхідно додатково проаналізувати обґрунтованість введення спеціального режиму інвестиційної діяльності, що передбачатиме надання додаткових податкових, митних та інших пільг для інвесторів, які вкладатимуть кошти в оновлення рухомого складу залізничного транспорту.

9. Доведено, що використання запропонованого методичного підходу не лише дозволить виявити працівників, які за своїми кваліфікаційними характеристиками не відповідають займанім посадам та встановленому розміру заробітної плати, а й створить певну базу стимулів для покращення кваліфікаційних характеристик працівників структурних підрозділів регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О. І. Проблеми та шляхи забезпечення соціальної орієнтації економіки України / О. І. Амоша, О. Ф. Новікова // Журнал європейської економіки. 2005. Т.4 (№2). С. 184–196.
2. Амоша О. Стратегія вдосконалення господарського механізму. Вісник. 2001. №1. С. 7-12.
3. Балабанов Г. В. Територіальний соціально-економічний моніторинг в Україні. К.: Нора-друк, 2001. 58 с.
4. Безверхнюк Т. М., Котова Н. О., Попов С. А. Управління проектами в публічній сфері : навч. посіб. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2011. 344 с.
5. Борейко В. І. Екологізація промисловості як метод вирішення економічних проблем. Науково-технічний збірник: Гідромеліорація та гідротехнічне будівництво. Вип. 23. Рівне: УДАВГ, 1998. С. 265-268.
6. Брітченко І. Г. Вплив малого бізнесу на регіональний розвиток. Науковий вісник ПУСК України 2010. №4 (43) Ч.3. С. 15–18.
7. Булеев И.П. Трансформация общества и экономика: опыт и перспективы: монография. НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. Донецк, 2006. 336 с.
8. Геєць В. М. Трансформація моделі економіки України: ідеологія, протиріччя, перспективи. К.: Логос, 1999. 497 с.
9. Голиков А. П. Регионы Украины: поиск стратегии оптимального развития. Харьков, 1994
10. Голиков А. П. Стратегия регионального развития: [учебное пособие]. Харьков: ХНУ, 2001.
11. Головня О. Фінансове забезпечення оновлення основних засобів підприємств залізничного транспорту. Збірник наукових праць ДЕГУТ. Серія «Економіка і управління», 2012. Вип. 21-22, Ч. 2 С. 16-26.  
<http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi->

bin/irbis\_nbu/cgiirbis\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\_FILE\_DOWNLOAD=1&Image\_file\_name=PDF/Znpdetut\_eiu\_2012\_21-22(2)\_4.pdf.

12. Гомольська Н. І., Шмигаль Д. А. Наука та наукове обслуговування як інноваційна галузь ринкової економіки. Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Механізми управління ефективністю інновацій у регіоні: Зб. наук. пр. Львів: Інститут регіональних досліджень НАН України, 2005. Вип.1. С. 118-126.

13. Грей К.Ф. Управление проектами: Практическое руководство; пер. с англ. М.: Дело и Сервис, 2003. 527 с.

14. Гришкін В.О. Соціалізація економіки України: теорія, методологія, перспективи. Дніпропетровськ: Пороги, 2005. 498 с.

15. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

16. Деева Н. Концепція соціальної держави в реаліях і перспективах запровадження в Україні. Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. Дніпропетровськ: ДНУ, 2001. Вип. 115. С. 3–14.

17. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Управління проектами: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика». К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с. [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19481/1/DMM\\_UP\\_2017.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19481/1/DMM_UP_2017.pdf)

18. Долішній М. І. Регіональна політика на рубежі ХХ - ХХІ століть: нові пріоритети: моногр. К.: Наук. Думка, 2006. 510 с.

19. Долішній М. І. Регіональна політика України: наукові основи, методи, механізми. Міжнар. наук.-практ. конф., 21-22 трав. 1998 р., м. Львів. С. 113-115.

20. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / за ред. акад. НАН України В. М. Гейця. К. : Ін - т екон. Прогнозув. : Фенікс, 2003. 1008 с.

21. Епифанов А. А. Механізм регулювання комплексного соціально-економічного розвитку обласного регіону в умовах переходу к ринку. Харків: Основа, 1993.

22. Епифанов А. А. Економічні основи регіоналізації управління в нових умовах господарювання. Харків: Основа, 1993.

23. Єліневський В. Ю. Механізми управління функціонуванням і розвитком територіальних соціально-економічних систем. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. № 2. С. 1259–1262.

24. Єліневський В. Ю. Теоретичні засади розвитку соціально-економічного потенціалу регіону. Вісник Сумського національного аграрного університету. Сер. «Економіка і менеджмент». 2016. № 1 (67). С. 140–145.

25. Желюк Т. Л. Макроекономічна оцінка передумов для виходу України із кризи і забезпечення успішного довгострокового розвитку. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму : [в 2-х т.]. 2010. № 1 (3). Т. 2. С. 98–106.

26. Желюк Т. Л. Модернізація системи управління довгостроковим розвитком національної економіки. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 3(105). С. 55–61.

27. Зварич І. Т. Економічне зростання регіону: моделі та методи аналізу і прогнозування: монографія. Івано-Франківськ, 2006. 183 с.

28. Ключевська М. В. Роль держави в регулюванні соціального розвитку України [Електронний ресурс]. Буковинська державна фінансова академія. – Режим доступу: <http://intkonf.org/klyuchevska-m-v-rol-derzhavi-v-regulyuvanni-sotsialnogo-rozvitku-ukrayini>. – Назва з титулу екрана.

29.Коренєва Н. А. Методичні підходи до побудови комплексної інтегральної оцінки інвестиційної привабливості на регіональному рівні. Актуальні проблеми економіки. 2007. № 2 (68). С. 106–111.

30.Кулагин А. С., Леонтьев Л. И. О стимулировании инновационной деятельности. Недвижимость и инвестиции. Правовое регулирование. 2002. №1. С. 17-24.

31.Кулявець В. О. Прогнозування соціально-економічних процесів: навч. посібник. К. : Кондор, 2009. 194 с.

32.Лисюк В. М., Шарапа І. В., Макаренко С. М., Олійник Н. М. Обґрунтування оптимальної моделі прогнозування соціально-економічного розвитку регіону. Таврійський науковий вісник. Вип. № 82 Херсон, 2012. С. 249–254.

33.Лозова О. В. Основні тенденції соціального розвитку України. Сучасні національні економічні моделі: проблеми та перспективи розвитку : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф., 24 груд. 2010 р. Сімферополь : Кримський інститут бізнесу, 2010. Т. II. С. 76–78.

34.Магданов П. В. Интеграция структурно-функционального и программно-целевого подходов к управлению. *Arg Administrandi*. 2010. Т.2. С. 5–15.

35.Магданов П. В. Проблемы теории и практики стратегического планирования. Вестник Пермского университета. 2014. Вып. 1 (20). С. 77–89.

36.Макаренко М. В. Основи управління фінансами залізничного транспорту. К. 2012. С. 254-255.

37.Макаренко С. М. Інвестиційно-інноваційні пріоритети створення ресурсної бази розвитку підприємства. Економічний простір: Збірник наукових праць. Дніпропетровськ, 2009. № 23/2. С. 20-25.

38.Макаренко С. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом організації перманентних інноваційних процесів.

Економічний простір: Збірник наукових праць. Дніпропетровськ, 2008. № 19. С. 292-299.

39.Макаренко С. М., Копосов Г. О., Олійник Н. М., Калинська Т. А. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах господарювання. Таврійський науковий вісник. Вип. № 68. Херсон, 2010. С. 287-291

40.Макаренко С. М., Олійник Н. М., Звонарьова О. І. Удосконалення методів оцінювання соціально-економічного розвитку регіонів. Електронне наукове фахове видання «Східна Європа: економіка, бізнес та управління». Випуску № 6 (23). С. 158–163

41.Макаров М. О. Формування та розвиток регіональної інноваційної політики: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.05 «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка»; ДВНЗ «Ужгород. нац. ун-т». Ужгород, 2010. 20 с.

42.Макогон Ю. В. Привлечение иностранных инвестиций и свободные экономические зоны. Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект Донецк: «Регион». 1999. С. 141.

43.Мягкий В. О. Зарубіжний досвід та практика розробки та реалізації стратегії соціально-економічного розвитку регіонів в Україні. Культура народів Причорномор'я. Сімферополь : Кримський науковий центр НАН України і Міністерства освіти й науки України. 2009. № 161. С. 134–139.

44.Мягкий В.О. Моніторинг реалізації стратегії соціально-економічного розвитку регіону: механізм формування. Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). 2009. № 3(46). С. 10 – 16.

45.Нижник Н., Мосов С. Механізм розроблення та ухвалення рішень у системі державного управління. Вісник УАДУ при Президентіві України. 1998. №4. С. 35-39.

46. Ніколенко С. С. Проблеми оцінки ефективності функціонування економіки у транзитивний період. Економічні проблеми розвитку регіонів та підприємств на початку XXI ст.: У 2 т. Т.2 : Тези доповідей всеукр. наук.-практ. конф., Полтава, 22–23 листопада 2001 р. Полтава : ПДТУ, 2001. С.115–116.

47. Ніколенко С. С. Сучасні підходи до визначення ефективності суспільно-економічних систем. Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України: Серія: Економічні науки. 2006. № 1. С. 3–7.

48. Осійчук М. Соціально-економічна роль трудових відносин в Україні й інших державах із перехідними економіками. Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Сер. Філософія. Політологія. 2004. № 63. С. 109–112.

49. Павлов О.В. Перспективи та напрями державного регулювання соціально-економічної сфери в умовах криз [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.dy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=175.pdf>. – Назва з титулу екрана.

50. Панухник О. В. Методичне забезпечення стратегічного планування в регіонах України. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 1. С. 152–157.

51. Пехник А. В. Соціальна держава: етапи розвитку ідеї і практики (міжнародний досвід). Актуальні проблеми політики. Одеса: Юридична література, 2003. Вип. 17. С. 133–141.

52. Пилипенко Г. М. Ринок і держава: напрями формування партнерства у соціальній сфері. Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. 2008. № 1 (26). С. 24 – 25.

53. Пономаренко В. С. Якість життя населення й конкурентоспроможність країн світу. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики : монографія / під ред. В. С. Пономаренка, М. О. Кизима. Х. : ІНЖЕК, 2006. С. 32–62.

54. Попович О. С. Стратегічне управління : курс лекцій. К. : НТУУ «КПІ», 2011. 260 с.
55. Присенко Г. В. Прогнозування соціально-економічних процесів: навч. посібник. К. : КНЕУ, 2005. 378 с.
56. Регіональна політика і механізми її реалізації / За ред. акад. НАН України М.І. Долішного. К.: Наукова думка, 2003. 504 с.
57. Регіональна філія «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця». Офіційний сайт. URL: <http://odz.gov.ua/departments/> (дата звернення: 08.11.2020).
58. Регіони України: проблеми та пріоритети соціально-економічного розвитку: Монографія / За ред. З.С. Варналія. К.: Знання України, 2005. 498 с.
59. Слава С., Сегварі П., Моркунайте Р. Інституційне забезпечення інвестиційно-інноваційного розвитку територій: зарубіжний та український досвід. К.: «К.І.С.», 2008. 112 с.
60. Сморгунов Л. В. Политико-административное управление. Учебник. М.: РАГС, 2004. 496 с.
61. Соколов М. О. Вдосконалення управління регіональним соціально-економічним розвитком в умовах транзитивної економіки . автореф. докт. дис. Харків, 2006. 30 с.
62. Соколов М. О. Напрямки удосконалення регіональної економічної політики України. Коммунальное хозяйство городов. Серия «Экономические науки». К.: 2008. С.8–14.
63. Стимулювання економічного зростання на місцевому рівні : аналіт. доп. / С. О. Біла, О. В. Шевченко, М. О. Кушнір, В. І. Жук [та ін.]. – К. : НІСД, 2013. – 88 с.
64. Тюхтенко Н. А., Макаренко С. М., Данько В. В. Налагодження ефективної взаємодії між підприємствами та державними установами в умовах пандемії COVID–19. Науковий вісник Одеського національного



університету імені І. І. Мечникова. Серія «Економіка». Том 25. Випуск 3 (82). 2020. С. 61–66.

65.Тюхтенко Н. А., Макаренко С. М., Олійник Н. М. Об'єктивізація визначення купівельної спроможності споживачів в умовах тіньової економіки. Вісник Київського національного університету імені Т.Шевченка. № 4 (181), 2016. С. 36–42.

66.Tyukhtenko N., Makarenko S., Oliinyk N., Gluc K., Portugal Ed., & Rybachok S. (2019). Innovative development of the regions: cooperation between enterprises and state institutions. *Marketing and Management of Innovations*, 3, 354-365. <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.3-27>.

67.Tyukhtenko N.A., Makarenko S.M., Oliinyk N.M. (2016). Increasing Competitiveness of the Enterprise by Improving Logistic Strategy of Distribution of Production and Supply of Raw Materials. *Науковий вісник Полісся*. 2018. № 2 (14). Ч. 2. С. 56–63.