

ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОТЕНЦІАЛУ  
АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІDETERMINANTS OF COMPETITIVENESS OF POTENTIAL  
JSC «UKRZALIZNYTSYA» IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

У статті розглянуто детермінанти конкурентоспроможності потенціалу АТ «Укрзалізниця» в умовах невизначеності. Розкрито особливості функціонування підприємства в сучасних умовах. Визначено різницю між поняттями «потенціал конкурентоспроможності» та «конкурентоспроможність потенціалу». Автором класифіковано детермінанти конкурентоспроможності потенціалу підприємства за чотирма рівнями: глобальним, національним, галузевим, рівнем підприємства. Проведено SWOT-аналіз АТ «Укрзалізниця» за допомогою експертного методу. За результатом SWOT-аналізу було встановлено, що загрози та слабкі сторони підприємства значно переважають можливості та сильні сторони. Визначено стратегічний вектор розвитку підприємства та кроки щодо подальшої трансформації з метою подолання існуючих детермінант конкурентоспроможності потенціалу.

**Ключові слова:** детермінант, конкурентоспроможність потенціалу, зовнішні чинники, внутрішні чинники, залізничний транспорт, вантажні перевезення, пасажирські перевезення, SWOT-аналіз.

The article examines the determinants of the potential competitiveness of JSC "Ukrzaliznytsia" in conditions of uncertainty. The peculiarities of the operation of the enterprise in modern conditions are revealed. The problems that have arisen in JSC "Ukrzaliznytsia" since the beginning of military operations on the territory of our country are highlighted. The difference between the concepts of "competitiveness potential" and "potential competitiveness" is defined. The existing approaches to the classification of factors affecting the competitiveness of railway enterprises are considered. The author classified the determinants of the competitiveness of the enterprise's potential at four levels: global, national, branch, enterprise level. A list of determinants is defined for each of these levels. The article establishes that over the past three years, railway transport has been losing its carrying capacity and is increasingly degrading, which has a negative impact on the national economy, and poses a threat to the country's national stability and defense capability. The author conducted a SWOT analysis of JSC "Ukrzaliznytsia" using the expert method by means of a questionnaire. Middle managers of the enterprise, as well as independent external experts in the railway industry, acted as experts. Based on the results of the expert questionnaire, a SWOT analysis matrix was constructed. The conducted SWOT analysis showed that the threats and weaknesses of the enterprise significantly outweigh the opportunities and strengths. The necessity of carrying out the restructuring of JSC "Ukrzaliznytsia" in order to increase the competitiveness of its potential is substantiated. It was established that the future restructuring of the enterprise will consist in the creation of a holding structure based on the functional principle. The strategic vector of the enterprise's development and the steps for further transformation in order to overcome the existing determinants of potential competitiveness are defined. It is substantiated that conditions of uncertainty cause determinants of the global level, which cannot be influenced.

**Key words:** determinant, competitiveness of potential, external factors, internal factors, Railway transport, freight transportation, passenger transportation, SWOT-analysis.

УДК 656.078.89

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.78-7>

**Омельчак Г.В.**

старший викладач кафедри менеджменту та туризму, Комунальний заклад вищої освіти «Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія» Запорізької обласної ради

**Omelchak Hanna**

Municipal Institution of Higher Education «Khorlytska National Educational and Rehabilitation Academy» of Zaporizhzhia regional Council

**Постановка проблеми.** Географічні особливості України та структура її реального сектору економіки зумовлюють виокремлення залізничного транспорту як ключової ланки усього вантажного транспортно-логістичного комплексу країни. З 2014 року, коли почалась війна з Росією і політичні та форс-мажорні чинники стали суттєво впливати на функціонування багатьох великих вітчизняних підприємств, зокрема й АТ «Укрзалізниця» (АТ «УЗ»), проблема формування конкурентних переваг в умовах невизначеності є однією з центральних тем наукових досліджень. Так, якщо до 2014 року основною проблемою для «Укрзалізниці», яка завадила формуванню конкурентоспроможності її потенціалу, були застарілі основні фонди, то після 2014 року підприємство почало зазнавати збитків через втрату основних фондів під час анексії Криму та від початку анти-терористичної операції в Луганській та Донецькій областях.

У 2022 році умови, в яких відбувається діяльність АТ «Укрзалізниця», можна охарактеризувати

як вкрай важкі. З одного боку, підприємство зазнає суттєвих збитків через військові дії, що ведуть до знищення у прямому сенсі її основних фондів, а також пошкоджень і руйнувань залізничних шляхів. З іншого боку, від 24 лютого 2022 року всі залізничні шляхи до Росії та Білорусі лишаються закритими, але при цьому стабільно працюють десять пунктів пропусків з країнами Європейського Союзу [1]. Окрім величезних збитків, які завдали військові дії, слід відмітити й зростання технологічного розвитку та прискорення євроінтеграційних процесів в нашій країні на тлі подій, що відбуваються.

Під час війни зросла соціальна роль АТ «Укрзалізниця», яке бере активну участь в евакуації населення з регіонів, де відбуваються військові дії, та перевезенні гуманітарних вантажів. Все вищезазначене дає підстави стверджувати, що форс-мажорні умови функціонування АТ «УЗ» зумовлюють необхідність дослідження детермінант конкурентоспроможності його потенціалу в умовах невизначеності з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженню конкурентоспроможності залізничних підприємств, зокрема й АТ «Укрзалізниця», присвячено багато праць вітчизняних вчених таких, як І. Аксьонов, Ю. Бараш, О. Борисенко, С. Груник, О. Дейнека, Н. Каличева, О. Лук'янова та багато інших. При цьому саме конкурентоспроможності потенціалу залізничного транспорту приділено недостатньо уваги в наукових дослідженнях. Так, у своїй роботі Г. Обруч висвітлює забезпечення розвитку потенціалу конкурентоспроможності вагонобудівних підприємств [5, с. 25], але слід зазначити, що «потенціал конкурентоспроможності» та «конкурентоспроможність потенціалу» не є тотожними поняттями. У першому визначенні мова йде про сукупність існуючих можливостей підприємства, які забезпечують йому певну ринкову частку. Друга дефініція, яку ми саме розглядаємо у своїй статті, означає комплексну порівняльну характеристику, яка дає змогу визначити місце підприємства на ринку серед інших його учасників, шляхом оцінювання показників, що відображають можливості підприємства за певний період.

Велика кількість праць присвячена окремим складовим економічного потенціалу залізничних підприємств, зокрема в роботі К. Стасюк досліджено логістичний потенціал підприємств залізничного транспорту [8, с. 32]. У монографії [9] розглядається ресурсний потенціал залізничних підприємств. У попередніх дослідженнях [6] нами було розглянуто інноваційний потенціал АТ «Укрзалізниця».

Незважаючи на велику кількість праць присвячених потенціалу залізничного транспорту та конкурентоспроможності залізничних підприємств, комплексних досліджень саме детермінант конкурентоспроможності потенціалу АТ «Укрзалізниця» недостатньо, що й зумовлює актуальність цієї статті.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження детермінант конкурентоспроможності потенціалу АТ «УЗ» в умовах невизначеності. Для досягнення мети було визначено наступні завдання:

- дослідити зовнішні детермінанти, що впливають на конкурентоспроможність потенціалу АТ «Укрзалізниця»;
- визначити внутрішні детермінанти, які справляють вплив на рівень конкурентоспроможності потенціалу досліджуваного підприємства;
- проаналізувати вплив ключових детермінант на конкурентоспроможність потенціалу АТ «УЗ» за допомогою SWOT-аналізу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Під поняттям «детермінант» (від лат. determinans) розуміють певний чинник, який визначає або обмежує будь-які відносини, процеси тощо

[7, с. 66]. Таким чином, головним завданням нашого дослідження є виокремити саме ті чинники, що є визначальними для формування конкурентоспроможності потенціалу АТ «Укрзалізниця» серед великої кількості зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства.

У своїй роботі Н. Каличева зазначає, що на формування конкурентного середовища залізничної галузі справляють вплив три групи чинників: державне регулювання, світовий ринок та співвідношення кількісних та якісних характеристик структури галузевого ринку [2, с. 174]. Необхідно зазначити, що така класифікація факторів, що впливають на конкурентне середовище є неповною, оскільки не враховує впливу глобальних чинників, які, як показала практика, можуть суттєво впливати на формування конкурентних переваг підприємства.

У монографії [9] визначено чотири рівні чинників, які справляють вплив на ресурсний потенціал підприємства, а саме [9, с. 121]:

- на глобальному рівні (економічні, соціокультурні та демографічні, політичні, техніко-технологічні);
- на національному рівні (економічні, політико-правові, демографічні, соціальні, природно-кліматичні, науково-технічні);
- на галузевому рівні (рівень підготовки кадрів, ступінь виробничої та наукової кооперації, державна галузева політика, інвестиційна привабливість тощо);
- на рівні підприємства (трудові, матеріальні, фінансові, інформаційні).

Ця класифікація є найбільш повною серед інших пропонує класифікацій факторів, що впливають на потенціал підприємства. Спираючись на подану вище класифікацію факторів впливу на ресурсний потенціал залізничних підприємств, можна аналогічно виокремити детермінанти конкурентоспроможності потенціалу АТ «Укрзалізниця».

У сучасних умовах невизначеності до детермінант, що перешкоджають розвитку конкурентоспроможності потенціалу досліджуваного підприємства, на глобальному рівні можна віднести наступні:

- війна, що триває вже понад 8 років і призводить до руйнування залізничних колій, пошкодження та знищення майна АТ «Укрзалізниця», втрати майна, яке опинилося на анексованій та окупованій територіях;
- припинення залізничного сполучення з Росією та Білорусією на початку 2022 р. призвело до зменшення доходів від вантажних та пасажирських перевезень [3];
- пандемія Covid-2019 спричинила припинення пасажирських перевезень залізничним транспортом навесні 2020 р., через що АТ «УЗ» на

31 грудня 2020 р. отримало сукупний збиток у розмірі 12 377 775 тис. грн. [3].

Детермінантами конкурентоспроможності потенціалу АТ «Укрзалізниця» на національному рівні є такі:

- протягом останніх 10 років зростає частка автомобільних вантажних перевезень у загальному обсязі вантажних перевезень різними видами транспорту, що вказує на загострення конкуренції у цьому виді перевезень;

- низький рівень розвитку транспортно-логістичних технологій та об'єктів мультимодальних перевезень транспортної системи України, що знижує її конкурентоспроможність та обмежує вихід вітчизняної продукції на світовий ринок [4];

- невідповідність ширини українських колій європейським призводить до технічних ускладнень, що збільшує термін перевезення вантажів через західний кордон іноді навіть до 20 діб [1];

- недосконала законодавча база у сфері залізничних перевезень стримує розвиток цієї галузі;

- неможливість подальшої реалізації Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року через різку зміну умов функціонування транспортної галузі у 2022р.;

- порушення енергетичної безпеки України через обстріли об'єктів критичної інфраструктури, що призводить до зупинки та затримки потягів, а іноді й скасування рейсів.

До детермінант конкурентоспроможності потенціалу АТ «Укрзалізниця» на галузевому рівні можна віднести наступні:

- недостатня кількість рухомого складу, а також його пошкодження та знищення;

- використання застарілого парку локомотивної тяги, що призводить до виходу з ладу локомотивів;

- інтеперабельність, яка потребує значних вкладень у модернізацію обладнання, рухомого складу залізничних підприємств [8, с. 104];

- недостатній рівень лібералізації залізничних вантажних перевезень [8, с. 103];

- дефіцит кваліфікованих кадрів у залізничній галузі існував ще до 2022 р., з початку повномасштабного вторгнення ситуація з кадровим забезпеченням на підприємствах цієї галузі погіршилась через масову міграцію населення зі східної частини України до західної, а також закордон.

На рівні самого підприємства АТ «Укрзалізниця» детермінантами, що знижують конкурентоспроможність її потенціалу є наступні:

- недостатній рівень інформатизації послуг підприємства, зокрема сайт та додаток потребують оновлення;

- низька клієнтоорієнтованість послуг, що надаються підприємством;

- монопольне становище АТ «УЗ» на ринку залізничних послуг не спонукає підприємство до надання більш якісних послуг;

- низька мотивація працівників;

- необхідність модернізації рухомого складу, локомотивів, обладнання;

- проблеми з фінансуванням витрат на підприємстві, що виникли через форс-мажорні обставини;

- зменшення пасажирських перевезень.

За твердженням А. Буковського, останні три роки залізничний транспорт України повною мірою не виконує завдання із забезпечення потреб суспільного виробництва і задоволення потреб населення у пасажирських перевезеннях внутрішнього та міжнародного сполучення. На думку експерта, залізничний транспорт втрачає свої перевізні здатності та все більше деградує, що має негативний вплив на національну економіку, несе загрозу національній стабільності та обороноздатності країни [1].

Враховуючи визначені детермінанти конкурентоспроможності потенціалу АТ «Укрзалізниця», а також інші зовнішні та внутрішні чинники побудуємо матрицю SWOT-аналізу, що дасть змогу сформулювати подальші перспективи розвитку підприємства. З метою приведення до кількісного виразу якісних показників оцінювання факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства, використаємо експертний метод оцінки. Для проведення такої оцінки нами було розроблено анкети, що містили в собі питання, які стосувалися зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на діяльність АТ «УЗ». Експертами виступили керівники середньої ланки підприємства, а також незалежні зовнішні експерти у залізничній галузі. Оцінки визначались за шкалою від 0 до 10, якщо фактор позитивно впливає на конкурентоспроможність потенціалу, і від 0 до -10 – якщо цей вплив негативний. Результати проведеного анкетування узагальнено в матриці SWOT-аналізу (табл. 1).

За підсумком проведеного SWOT-аналізу з використанням експертного методу оцінювання факторів впливу на конкурентоспроможність потенціалу АТ «Укрзалізниця» можна зробити висновки, що загрози та слабкі сторони значно превалюють над можливостями та сильними сторонами. За таких умов для підвищення конкурентоспроможності потенціалу АТ «Укрзалізниця» потребує проведення реструктуризації. На державному рівні визначено, що майбутня реструктуризація підприємства полягатиме у створенні холдингової структури за функціональним принципом [4]. Реструктуризація є лише першим кроком до глобальної трансформації, яку має здійснити АТ «УЗ» для успішного виходу з кризи. На наступних етапах трансформації мають бути вирішені всі окреслені нами детермінанти конкурентоспроможності потенціалу, які існують на рівні підприємства. Детермінанти на національному та галузевому

Таблиця 1

Матриця SWOT-аналізу для АТ «Укрзалізниця»

	Сильні сторони (S)	Бали	Слабкі сторони (W)	Бали
Внутрішні фактори	Вища енергоефективність залізничного транспорту, порівняно з автомобільним та авіаційним	8	Недостатня кількість рухомого складу та використання застарілого парку локомотивної тяги	-9
			Низька клієнтоорієнтованість послуг	-7
	Екологічність залізничного транспорту	8	Дефіцит кваліфікованих кадрів та недостатня мотивація працівників	-5
	Низька собівартість перевезень масових вантажів, порівняно з іншими видами транспорту	7	Недостатній рівень інформатизації послуг	-7
			Низька якість послуг	-6
	Високий рівень безпеки пасажирських перевезень	8	Фінансування непередбачуваних витрат, що виникли через військові дії	-8
	Усього S	31	Усього W	-42
Внутрішні фактори (Y) = Сильні сторони (S) + Слабкі сторони (W)				-11
	<b>Можливості (O)</b>		<b>Загрози (T)</b>	
Зовнішні фактори	Прискорення євроінтеграційних процесів і поява реальної можливості прийняття України до ЄС	8	Недостатній рівень лібералізації ринку	-7
			Припинення залізничного сполучення з росією та білорусією	-8
	Географічне положення та кліматичні умови нашої держави	9	Військові дії, що несуть руйнування, пошкодження та втрату майна АТ «Укрзалізниця»	-9
	Швидкий розвиток технологій та глобальна інформатизація	8	Пандемія, яку спричинив Covid-2019 і пов'язані з нею обмеження	-8
	Зростання ролі міжнародних економічних зв'язків	8	Зростання частки автомобільних вантажних перевезень	-7
	Реформування транспортної галузі України	7	Невідповідність українських колій європейським	-9
	Зростання ролі інтермодальних та мультимодальних перевезень	7	Недосконала законодавча база у сфері залізничних перевезень	-7
			Порушення енергетичної безпеки України	-9
Усього O	47	Усього T	-64	
Зовнішні фактори (X) = Можливості (O) + Загрози (T)				-17

рівні здатна подолати держава. Щодо детермінант, які впливають на конкурентоспроможність потенціалу підприємства на глобальному рівні, то, на жаль, подолати їх неможливо, вони й є тими чинниками, які формують невизначеність діяльності підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.** За підсумком проведеного дослідження нами було визначено основні детермінанти, що впливають на конкурентоспроможність потенціалу АТ «Укрзалізниця». Спираючись на наукові праці інших дослідників було виділено чотири рівні детермінант, що справляють вплив на конкурентоспроможність потенціалу АТ «УЗ». Виокремлені детермінанти стали основою для проведення SWOT-аналізу для АТ «Українська залізниця». SWOT-аналіз було проведено за допомогою експертного методу. У підсумку встановлено, що загрози та слабкі сторони підприємства значно переважають можливості та сильні сторони. Визначення детермінант конку-

рентоспроможності потенціалу та SWOT-аналізу АТ «Укрзалізниця» дало змогу побачити стратегічний вектор розвитку підприємства і визначити кроки його подальшої трансформації.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Буковський А. «Європейський зелений курс» та залізниця: як зробити ринок вантажних перевезень України більш «зеленим». Ukraine Rail Monitoring: веб-сайт. URL: <https://urm.media/yevropejskij-zelenij-kurs-ta-zalizniczya-yak-zrobiti-rinok-vantazhnih-perevezen-ukrayini-bilsh-zelenim/> (дата звернення: 12.12.2022).
2. Каличева Н. Є. Теоретико-методологічні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища: дис. ... доктора екон. наук: 08.00.04. Харків, 2019. 525 с.
3. Консолідована фінансова звітність АТ «Українська залізниця» станом на 31 грудня 2021 р. : веб-

сайт. URL: [https://uz.gov.ua/files/file/about/investors/financial\\_and\\_economic\\_indexes/2021/2021%20UZ%20Conso%20FS%20UKR%20with%20auditors%20report.pdf](https://uz.gov.ua/files/file/about/investors/financial_and_economic_indexes/2021/2021%20UZ%20Conso%20FS%20UKR%20with%20auditors%20report.pdf) (дата звернення: 15.12.2022).

4. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 р. : розпорядження КМУ від 30 травня 2018 р. № 430-р / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.12.2022).

5. Обруч Г. В. Забезпечення розвитку потенціалу конкурентоспроможності вагонобудівних підприємств України : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2017. 265 с.

6. Омельчак Г. В. Стратегічні напрямки розвитку інноваційного потенціалу ПАТ «Укрзалізниця». Проблеми економіки транспорту. 2015. Вип. 9. С. 55–59.

7. Словник іншомовних слів / уклад. С. М. Морозов, Л. М. Шкарапута. Київ : Наукова думка, 2000. 680 с.

8. Стасюк К. З. Маркетингове управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку: дис. доктора філософії : 075. Львів, 2022. 294 с.

9. Чупир О. М., Бурлака Є. О., Бутенко О. П. Управління розвитком ресурсного потенціалу (на прикладі підприємств залізничного транспорту): монографія. Харків : ХНУБА, 2022. 178 с.

#### REFERENCES:

1. Bukovskyi A. (2022) «Yevropeiskyi zelenyi kurs» ta zaliznytsia: yak zrobyty rynok vantazhnykh perevezen Ukrainy bilsh «zelenym» [«European Green Deal» and the railway: how to make the cargo transport market of Ukraine more «green»] *Ukraine Rail Monitoring*. Available at: <https://urm.media/yevropejskij-zelenij-kurs-ta-zaliznycha-yak-zrobiti-rynok-vantazhnykh-perevezen-ukrayini-bilsh-zelenim/> (accessed 12 December 2022). (in Ukrainian)

2. Kalycheva N. Ye. (2019) *Teoretyko-metodolohichni zasady zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh transformatsii biznes-seredovyscha* [Theoretical and methodological principles of ensuring the competitiveness of railway transport enterprises in the conditions of transformation of the business environment] (Doctor of

Economics Thesis), Kharkiv: Ukrainian State University of Railway Transport. (in Ukrainian)

3. Konsolidovana finansova zvitnist AT «Ukrainska zaliznytsia» stanom na 31 hrudnia 2021r. [Consolidated financial statements of JSC «Ukrainian Railway» as of December 31, 2021]: website. Available at: [https://uz.gov.ua/files/file/about/investors/financial\\_and\\_economic\\_indexes/2021/2021%20UZ%20Conso%20FS%20UKR%20with%20auditors%20report.pdf](https://uz.gov.ua/files/file/about/investors/financial_and_economic_indexes/2021/2021%20UZ%20Conso%20FS%20UKR%20with%20auditors%20report.pdf) (accessed 15 December 2022). (in Ukrainian)

4. Pro skhvalennia Natsionalnoi transportnoi stratehii Ukrainy na period do 2030 r. : rozporiadzhennia KМУ vid 30 travnia 2018 r. # 430-r / Kabinet Ministriv Ukrainy. [On the approval of the National Transport Strategy of Ukraine for the period until 2030: Order of the CMU of May 30, 2018 No. 430-r / Cabinet of Ministers of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text> (accessed 15 December 2022). (in Ukrainian)

5. Obruch H. V. (2017) *Zabezpechennia rozvytku potentsialu konkurentospromozhnosti vahonobudivnykh pidpriemstv Ukrainy* [Ensuring the development of the potential of competitiveness of wagon-building enterprises of Ukraine] (PhD Thesis), Kharkiv: Ukrainian State University of Railway Transport. (in Ukrainian)

6. Omelchak H. V. (2015) *Stratehichni napriamky rozvytku innovatsiinoho potentsialu PAT «Ukrzaliznytsia»* [Strategic directions of development of innovative potential of PJSC «Ukrzaliznytsia»]. *Problems of transport economy*, vol. 9, pp. 55-59. (in Ukrainian)

7. Morozov S. M., Shkaraputa L. M. (ed.) (2000) *Slovnnyk inshomovnykh sliv* [Dictionary of foreign words]. Kyiv: Naukova dumka. (in Ukrainian)

8. Stasiuk K. Z. (2022) *Marketynhove upravlinnia lohystychnym potentsialom pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh liberalizatsii rynku* [Marketing management of the logistics potential of railway transport enterprises in conditions of market liberalization] (PhD Thesis), Lviv: Lviv Polytechnic National University. (in Ukrainian)

9. Chupyr O. M., Burlaka Ye. O., Butenko O. P. (2022) *Upravlinnia rozvytkom resursnoho potentsialu (na prykladi pidpriemstv zaliznychnoho transportu)* [Management of the development of resource potential (on the example of railway transport enterprises)]. Kharkiv: KNUCA. (in Ukrainian)