

**МЕНЕДЖМЕНТ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ  
ТРАНСПОРТІ**

*НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК*

**Харків 2010**

# МЕНЕДЖМЕНТ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ

## *НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК*

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України  
як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів,  
які навчаються за напрямом «Менеджмент»*

**Харків 2010**

УДК 658:656.2  
ББК 65.291.21:39.2

Менеджмент на залізничному транспорті: Навч. посібник. –  
Харків: УкрДАЗТ, 2010. – 300 с.



**МІНІСТЕРСТВО ТРАНСПОРТУ ТА ЗВ'ЯЗКУ  
УКРАЇНИ**

**УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ  
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

У навчальному посібнику викладаються сучасні підходи менеджменту щодо залізничного транспорту. Враховуючи специфіку навчальної дисципліни та контингент студентів-магістрів, матеріал побудовано на базі курсів стандарту вищої школи.

Посібник розрахований на студентів залізничних ВНЗ, фахівців у галузі транспорту, аспірантів, викладачів, наукових співробітників.

Лл. 33, табл. 52, бібліогр.: 148 назв.

Авторський колектив:

доктори екон. наук, професори Дейнека О.Г., Позднякова Л.О., кандидати екон. наук, доценти Васильєв О.Л., Волохов В.А., Громова О.В., Дикань В.В., Дикань О.В., Котик В.О., Найдьонова М.В., Сторожилова У.Л., Череватенко О.М., Паламарчук І.В., Крихтіна Ю.О., старші викладачі Маркова І.В., Семенцова О.В., асистенти Диколенко О.Г., Синікова О.М.

За редакцією докторів екон. наук, професорів Дейнеки О.Г., Позднякової Л.О.

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України  
як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів, які  
навчаються за напрямом «Менеджмент»  
(№ 1/11-1596 від 11.03.2010 р.)*

Рецензенти:

В.П. Бабич, д-р екон. наук, професор (Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна),  
В.І. Терехов, д-р екон. наук, професор (Університет економіки та права «КРОК», м. Київ),  
М.О. Джаман, д-р екон. наук, професор (Полтавський університет споживчої кооперації України)

**ISBN 978-966-2033-25-0**

©Українська державна академія залізничного транспорту, 2010.

## МЕНЕДЖМЕНТ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ

*НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК*

Відповідальний за випуск Васильєв О.Л.

Редактор Решетилова В.В.

---

Підписано до друку 06.04.10 р.

Формат паперу 60x84 1/16 . Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 18,5. Обл.-вид.арк. 18,75.

Замовлення № Тираж 300. Ціна

---

Видавництво УкрДАЗТу, свідоцтво ДК № 2874 від. 12.06.2007 р.

Друкарня УкрДАЗТу,  
61050, Харків - 50, майдан Фейєрбаха, 7

МІНІСТЕРСТВО ТРАНСПОРТУ ТА ЗВ'ЯЗКУ УКРАЇНИ  
УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

**МЕНЕДЖМЕНТ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ**

Харків – 2010

УДК 658:656.2  
ББК 65.291.21:39.2

Укладачі:  
Авторський колектив:

доктори екон. наук, професори Дейнека О.Г., Позднякова Л.О., кандидати екон. наук, доценти Васильєв О.Л., Волохов В.А., Громова О.В., Дикань В.В., Дикань О.В., Котик В.О., Найдьонова М.В., Сторожилова У.Л., Череватенко О.М., Паламарчук І.В., Крихтіна Ю.О., старші викладачі Маркова І.В., Семенцова О.В., асистенти Диколенко О.Г., Синікова О.М. За редакцією: докторів екон. наук, професорів Дейнеки О.Г., Позднякової Л.О.

ISBN

У навчальному посібнику викладаються сучасні підходи менеджменту щодо залізничного транспорту. Враховуючи специфіку навчальної дисципліни та контингент студентів-магістрів, матеріал побудовано на базі курсів стандарту вищої школи.

Посібник розрахований на студентів залізничних ВНЗ, фахівців у галузі транспорту, аспірантів, викладачів, наукових співробітників.

Іл. 33, табл. 52, бібліогр.: 148 назв.

Рекомендовано до друку вченою радою Української державної академії залізничного транспорту як навчальний посібник (протокол №2 від 5 жовтня 2009 року)

Рецензенти:

Бабич Володимир Петрович, д.е.н., професор (Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна),

Терехов Володимир Іванович, д.е.н., професор (Університет економіки та права «КРОК», м. Київ),

Джаман Михайло Олексійович, д.е.н., професор (Полтавський університет споживчої кооперації України)

## ЗМІСТ

|   |     |
|---|-----|
| Від авторів.....  | 4   |
| Робоча програма курсу «Менеджмент на залізничному транспорті».....  | 5   |
| 1. Загальна характеристика транспортного комплексу (укладачі: доктори економ. наук, професори Дейнека О.Г., Позднякова Л.О.).....   | 6   |
| 2. Економіко-правові аспекти діяльності залізничного транспорту (укладач к.е.н., доц. Череватенко О.М.).....  | 16  |
| 3. Стратегічний менеджмент на залізничному транспорті (укладачі: доктори економ. наук, професори Дейнека О.Г., д.е.н., Позднякова Л.О., к.е.н., доц. Котик В.О.).....                                   | 34  |
| 4. Інноваційний менеджмент на залізничному транспорті (укладачі: кандидати економ. наук, доценти Волохов В.А., Васильєв О.Л., старші викладачі Маркова І.В., Семенцова О.В., асист. Синікова О.М.)..... | 60  |
| 5. Інвестиційний менеджмент на залізничному транспорті (укладачі: кандидати економ. наук, доценти Волохов В.А., Васильєв О.Л., старші викладачі Семенцова О.В., Маркова І.В.).....                      | 82  |
| 6. Менеджмент персоналу на залізничному транспорті (укладачі: кандидати економ. наук, доценти Найдьонова М.В., Сторожилова У.Л., Паламарчук І.В.).....  | 107 |
| 7. Операційний менеджмент на залізничному транспорті (укладачі: кандидати економ. наук, доценти Волохов В.А., Васильєв О.Л., старші викладачі Семенцова О.В., Маркова І.В.).....                        | 138 |
| 8. Маркетингові аспекти розвитку залізничного транспорту (укладач к.е.н., доц. Громова О.В.).....   | 165 |
| 9. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності на залізничному транспорті (укладачі: кандидати економ. наук, доценти Дикань О.В., Дикань В.В., Найдьонова М.В.).....                                     | 201 |
| 10. Ризик-менеджмент на залізничному транспорті (укладачі: к.е.н., доц. Крихтіна Ю.О., асист. Диколенко О.Г.).....  | 255 |
| Предметний покажчик.....  | 292 |
| Іменний покажчик.....   | 299 |

## ВІД АВТОРІВ

Транспорт – одна з таких галузей народного господарства, яка в усі часи та в усіх народів завжди відігравала найважливішу роль. З огляду на розвиток економіки зростання населення та його рух, а також інші об'єктивні фактори, транспорт повинен послідовно зростати та удосконалюватися. Досягнення цієї мети неможливе без перепідготовки діючих та підготовки нових кадрів інженерно – технічного, командного та керівного складу, які здатні керувати транспортним механізмом у ринкових умовах на різних рівнях транспортної ієрархії.

У сучасних умовах роль транспорту та транспортної системи вийшла далеко за межі державних кордонів країн та регіонів. Сьогодні йдеться про проблеми глобалізації єдиної транспортної системи. Інтернаціоналізація економіки передбачає негайну інтернаціоналізацію світової транспортної системи та термінову її реконструкцію й уніфікацію.

Положення України на перехресті європейських та світових транспортних шляхів обумовлює необхідність глибокого вивчення можливостей входження її транспортних мереж у міжнародний розподіл праці.

Підготовка навчального посібника «Менеджмент на залізничному транспорті» передбачає розкриття деяких вузлових питань удосконалення вітчизняної, європейської та світової транспортної мережі.

Дисципліна «Менеджмент на залізничному транспорті» введена до навчального процесу у вищих навчальних закладах транспортного спрямування, але єдиного підручника або навчального посібника, що охоплює увесь обсяг матеріалу, який міститься у цьому курсі, немає. Окремі теми, що містяться у навчальному посібнику, викладались раніше (як дисципліни стандарту освітньо-професійної програми бакалавра та спеціаліста), проте вони містили лише теоретичні підходи без урахування специфіки залізничного транспорту.

В Україні запропонований навчальний посібник є першою спробою ліквідації дефіциту спеціальної літератури і результатом багаторічного викладання зазначеної дисципліни не лише студентам економічних спеціальностей, а й інженерних, а саме фахівцям факультетів «Організація перевізного процесу», «Будівельний», «Автоматика, телемеханіка та зв'язок», «Механічний» тощо.

Навчальний посібник підготовлений фахівцями Української державної академії залізничного транспорту.

**РОБОЧА ПРОГРАМА КУРСУ  
«МЕНЕДЖМЕНТ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ»**

| №<br>п\п | Тема  | Загальний обсяг |         |
|----------|---|-----------------|---------|
|          |   | Години          | Кредити |
| 1        | Загальна характеристика транспортного комплексу                       | 9,0             |         |
| 2        | Економіко-правові аспекти діяльності залізничного транспорту          | 9,0             |         |
| 3        | Стратегічний менеджмент на залізничному транспорті                    | 9,0             |         |
| 4        | Інноваційний менеджмент на залізничному транспорті                    | 9,0             |         |
| 5        | Інвестиційний менеджмент на залізничному транспорті                   | 9,0             |         |
| 6        | Менеджмент персоналу на залізничному транспорті                       | 9,0             |         |
| 7        | Операційний менеджмент на залізничному транспорті                     | 9,0             |         |
| 8        | Маркетингові аспекти розвитку залізничного транспорту                 | 9,0             |         |
| 9        | Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності на залізничному транспорті | 9,0             |         |
| 10       | Ризик-менеджмент на залізничному транспорті                           | 9,0             |         |
| 11       | Разом   | 90              | 2,5     |



# 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ

## 1.1. Роль транспортного ринку в економіці країни

Економічна теорія визначає місце та роль транспорту в розвитку сучасного суспільства, розглядає його як загальні засоби праці, як одну із загальних умов виробництва. Переміщуючи засоби праці та робітників у середині підприємства, транспорт здійснює зв'язки, породжені технологічним розподілом праці. Ці функції виконує внутрішньовиробничий транспорт. Переміщуючи різні види продукції між виробниками (постачальниками) та споживачами, транспорт здійснює зв'язки, породжені територіальним розподілом праці. Ці зв'язки виконує транспорт сфери обертання, який з плином історичного процесу суспільного розподілу праці виділився в самостійну сферу виробництва. Перевезення в процесі обертання в сучасних умовах в основному виконує **транспорт загального користування** – залізничний, морський, річковий, автомобільний, повітряний, а також **спеціальний транспорт** (трубопроводи, ЛЕП, залізничні під'їзні колії промислових підприємств, пов'язаних із сіткою магістральних шляхів сполучення), Ці види транспорту разом із системою складів є матеріальною основою процесу обертання.

Транспорт, з одного боку, є часткою інфраструктури ринку, «фізично» реалізуючи обмін товарами, робить послуги населенню, а з іншого – він сам як суб'єкт ринку продає свої послуги, переміщуючи товари та пасажирів. Різні види транспорту можуть по – різному здійснювати ці послуги, утворюючи тим самим транспортний ринок.

Праця робітників транспорту є виробничою працею, вона створює національний прибуток, збільшує суспільне багатство, яке вимірюється у вартісній формі. Частка транспортних витрат у вартості продукції промисловості сільського господарства складає 15-20%, досягаючи по деяких вантажах 45-50%.

Разом з тим **транспорту властиві деякі особливості**, які відрізняють його від інших галузей народного господарства.

**По-перше**, транспорт не виробляє ніякої речової продукції, а немовби є продовженням процесу виробництва в межах процесу обертання. Процес виробництва продукції завершується тоді, коли вона доставлена до місця споживання. Виходячи із цього транспорт є продовженням процесу виробництва, який починається на підприємстві чи в сільському господарстві. Кінцевий результат виробництва реалізується у споживача, цим і визначається ставлення до транспорту робітників промисловості та сільського господарства, їх турботи про умови перевезення своєї

продукції, покращання показників використання рухомого складу та економію транспортних витрат.

*По-друге*, продукція транспорту – перевезення вантажів та пасажирів – є невід’ємною від процесу транспортного виробництва. Її неможливо накопичити, утворити її запаси. Тому проблема резервів на транспорті закладається в утворенні не запасів продукції, а резервів пропускну та провізної здатності. Маневрування резервами по регіонах транспортної сітки є важким, а часто неможливим, тому що отримані резерви пропускну і провізної здатності повинні утворюватися скрізь, і в першу чергу в напрямках швидкозростаючих перевезень.

*По-третє*, продукція транспорту не містить сировини. Частка заробітної платні в її собівартості вдвічі вища, ніж в промисловості. Витрати на амортизацію, паливо та електроенергію складають половину усіх експлуатаційних витрат транспорту. Тому найважливіше значення для зниження собівартості перевезень має збільшення продуктивності праці, покращання використання транспортних засобів, особливо рухомого складу, скорочення витрат палива та електроенергії на одиницю роботи перевезень.

*По-четверте*, кругообіг коштів, які виділяються на розвиток транспорту, відрізняється від кругообігу коштів, які направляються на розвиток підприємства та сільського господарства. На транспортному ринку реалізується не товар у вигляді нової речі, а сам виробничий процес транспортної промисловості, тому вимоги до ефективності та якості роботи транспортної системи відносяться не тільки до її ринкової продукції, кінцевого результату транспортної діяльності, але і безпосередньо до транспортного виробничого процесу. Особливе значення мають прискорення та безперервність транспортного процесу, скорочення строків доставки та покращання збереження вантажів, безвідмовність в роботі всіх ланок транспортного конвеєра, підвищення якості роботи кожного працівника, бригади, кожного підприємства, по кожному виду транспорту та транспортної системи в цілому.

Транспорт є однією з галузей економічної інфраструктури, яка окрім всіх видів магістрального транспорту, включає в себе енергетику, зв’язок, комунальне господарство (водопостачання, каналізацію, видалення твердих відходів), а також такі інженерні споруди, як гребля, сітки гідраційних та дренажних каналів. Поняття інфраструктури є, таким чином, загальним поняттям для визначення багатьох видів діяльності. Безпосередньо з транспортом пов’язана робота багатьох галузей народного господарства: машинобудівної (автомобіле-, локомотиво-, вагоно-, судо- та авіабудування) паливоенергетики, металургії та ін. Транспорт щорічно використовує приблизно 18% дизельного палива, 6% електроенергії, 10% лісоматеріалів, 4% чорних металів.

Транспорт здатний значно впливати на економічний розвиток, розширення торгівлі, підвищення рівня життя. Він сприяє підвищенню

продуктивності праці, скороченню часу доставки вантажу чи проїзду до місця роботи.

Транспорт активно впливає на довкілля, причому цей вплив має в основному негативний характер. Так, частка транспорту в загальному валовому викиді в атмосферу всіх продуктів виробничої діяльності становить 40%, в тому числі основну частку забруднень (більше 80%) складає автомобільний транспорт.

Темпи розвитку транспорту повинні відповідати економічному розвитку. За даними іноземних дослідників, зростання валового внутрішнього продукту в більшості країн світу супроводжується пропорційним збільшенням вартості основних фондів транспорту. А саме, по мірі розвитку економіки країни транспортна галузь повинна змінюватися у відповідності до динаміки попиту на транспортні послуги. Існує і зворотний зв'язок, тобто транспорт впливає на економічний розвиток, є “колесами” економічної активності. Однак спеціальними дослідженнями встановлено, що інвестиції в одну лише транспортну галузь або навіть в усю інфраструктуру не гарантують зростання економіки. Успіх залежить перш за все від економічної політики країни в цілому. В транспортно-шляховому комплексі України здійснюється програма акціонування та приватизації підприємств транспортного та шляхового господарств. Багато акціонерних підприємств знаходяться в наш час у важкому економічному стані.

## 1.2. Структурно-функціональна характеристика транспорту

Структурно транспорт можна уявити як систему, яка складається із двох підсистем: транспорту *загального* та *незагального* користування (рис. 1.1). При цьому обидві частини системи можуть бути представлені підприємствами державної, муніципальної чи приватної форми власності. Автомобільні шляхи чи залізничні колії (як правило, невеликої довжини), які належать тому чи іншому підприємству, називаються під'їзними.

Крім розподілу на транспорт загального чи незагального користування в деяких випадках його ще підрозділяють на *магістральний* та *немагістральний*. Магістральний – синонім транспорту загального користування, немагістральний – незагального (наприклад: промисловий транспорт – це немагістральний транспорт) (рис. 1.2).



Рис. 1.1. Структурна схема транспортної системи

*В залежності від мети економічного аналізу* транспорт загального користування групується таким чином :

- універсальний (залізничний, повітряний, водний, автомобільний) та спеціальний;
- внутрішній (який здійснює перевезення всередині країни) та зовнішній (звичайно морський, який виконує перевезення всередині країни та за її межами);
- цілорічний (залізничний, автомобільний та ін.) та сезонний (внутрішньоводний).

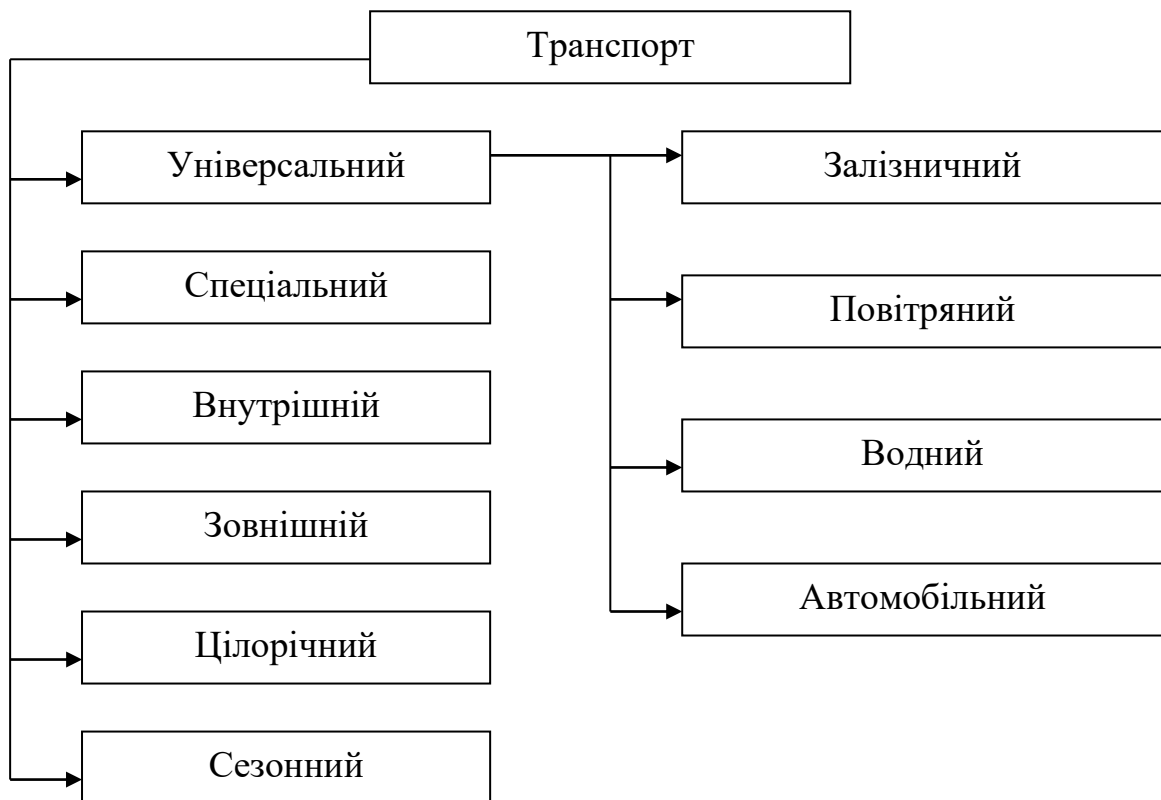


Рис. 1.2. Угрупування транспорту за економічним аналізом

Будь-який вид транспорту має свою власну систему показників, яка склалася історично і відображає його унікальність та неповторність, враховує техніко-економічні та інші особливості (рис. 1.3). Але багато показників є загальними для всіх видів транспорту. Умовно їх можна поділити на такі групи:

- показники перевезень на навантажувально-розвантажувальні роботи (вантажо- та пасажирооборот, обсяг перевезень вантажів та пасажирів, приведений вантажообіг, обсяг відправлення, обсяг прибуття);
- показники матеріально-технічної бази (відстань шляхів сполучення, їх густота, сумарна вантажопідйомність або тоннаж транспортних одиниць, сумарна енергетична потужність активних транспортних одиниць, пропускна та провізна здатність елементів транспортної сітки);
- показники експлуатаційної роботи (середня вантажопотужність) середня дальність перевезень, швидкість доставки вантажів, використання вантажопідйомності рухомого складу та час його оборту, середньодобовий пробіг);
- показники економічної ефективності та фінансові (собівартість, продуктивність праці, фондівдача, фондомісткість, прибутки, витрати, доходи, рентабельність).



Рис. 1.3. Показники роботи транспорту

Таблиця 1.1

## Класифікація схеми територіальної організації транспорту

| Ієрархічний рівень транспортної системи | Транспортна структура |         |         |        |         | Стадії розвитку структури                         | Вид сполучення   |
|---|-----------------------|---------|---------|--------|---------|---|--|
|   | Мета -                | Супер - | Макро - | Мезо - | Мікро - |   |  |
| Космічний                               | +                     | -       | -       | -      | -       | Експериментальні сполучення з дослідницькою метою | Сполучення з Землі до неї планетами Сонячної системи                         |
| Планетарний                             | -                     | +       | -       | -      | -       | Програмування та проекти                          | Міжнародні сполучення  |
| Країнний                                | -                     | -       | +       | -      | -       | Пасивне   | Транспорт окремих країн та міжнародних об'єднань (групи країн)               |
| Регіональний                            | -                     | -       | -       | +      | -       | Активне формування                                | Транспорт економічних районів міських агломерацій та великих міст            |
| Субрегіональний                         | -                     | -       | -       | -      | +       | Внутрішні технологічні зміни                      | Транспорт окремих населених пунктів та низових ланок сітки шляхів сполучення |

Важливою характеристикою транспортних сіток є їхня **територіальна організація**, тобто схема взаємного розміщення окремих елементів сітки на різних ієрархічних рівнях. Територіальна організація – продукт тривалої еволюції транспорту під впливом економічних, природно - географічних факторів. Класифікація схеми територіальної організації транспорту і розподілення його на ієрархічні рівні у зведеному вигляді подано в табл. 1.1. В Україні детально вивчені схеми територіальної організації на регіональному та субрегіональному рівнях,

значно менше – на перших трьох рівнях, виявлено певний взаємозв'язок потужності транспортних пристроїв з характером мезоструктури.

### 1.3. Державне значення транспорту

Економічна роль транспорту полягає в тому, що він є органічною ланкою будь-якого виробництва та матеріальної бази для глибокого розподілу праці, спеціалізації та кооперування виробництва, а також для доставки всіх видів сировини, палива та продукції із пунктів виробництва в пункти споживання. Образно кажучи, транспорт – це кровоносна система держави. Без транспорту неможливе освоєння нових регіонів та природних багатств. Являючи собою частину продуктивних сил, він служить умовою раціонального розміщення виробництва та продуктивності суспільної праці.

Транспорт – важливий компонент в економічній інтеграції між країнами, а також в міжнародній торгівлі. Транспорт – одна з найбільших галузей народного господарства. Основні фонди транспорту, які знаходяться у віданні транспортного міністерства, складають десь 15% від загальних фондів держави, а з урахуванням транспортного господарства фірм питома вага буде складати більше 30%.

За статистикою, на транспорті нараховуються до 11% робітників та службовців (без контингенту зайнятих на відомчому та міському транспорті, транспорті власних підприємств та фірм, а також на навантажувально-розвантажувальних роботах (на підприємствах, в торгівлі, будівництві, сільському господарстві тощо)).

Крім цього, ряд галузей промисловості частково чи повністю працює для транспорту. До першої підгрупи (частково зайнятих) відносяться паливна промисловість, енергетика, металургія, лісова промисловість та інші. До другої підгрупи галузей, які практично в цілому працюють для транспорту, входить локомотиво- та вагонобудівельна промисловість, в значній мірі автомобільна, суднобудівна, літакобудівна та деякі інші. Транспорт споживає значну частку корисних копалин. Питома вага транспортних витрат в ціні багатьох масових вантажів складає 15-40%, а транспортні витрати на доставлення ряду товарів у віддалені райони багаторазово перевищують їх ціну в пунктах виробництва.

**Політичне значення транспорту** - здатність виконувати роль матеріальної бази для об'єднання областей та регіонів країни. Сучасний транспорт використовується і для міжнародних зв'язків.

**Соціальна функція транспорту** полягає в забезпеченні трудових та побутових поїздок людей, в полегшенні за допомогою транспорту їх фізичної праці. Транспорт сприяє збереженню здоров'я та надає можливість людям користуватися оздоровчими зонами не тільки ближніх, але і віддалених регіонів. Він забезпечує територіальну доступність



регіонів, курортів з їх лікувальними джерелами та кліматом. Транспорт виконує перевезення лікарів та спеціалістів у будь-який пункт, де потрібна їх допомога; також перевозить туристів.

**Культурне значення транспорту** – це забезпечення спілкування між людьми та сприяння задоволенню їх етичних потреб. Транспорт забезпечує доставку преси (газети, журнали, книги), кіно- та відеофільмів і т. ін., в тому числі і на рівні міждержавного обміну. Транспорт використовується для організації виставок, здійснює можливість проведення конференцій, симпозіумів, з'їздів.

**Оборонна роль транспорту.** Транспорт – один з важливих факторів обороноздатності держави: переправлення військ, боєприпасів, евакуація людей та матеріально-технічних ресурсів.

В наш час до будь-якого виду транспорту ставиться комплекс таких вимог:

- 1) повністю та своєчасно задовольняти потреби народного господарства та населення в перевезеннях;
- 2) забезпечувати більш високу економічність роботи та зниження собівартості перевезень;
- 3) скорочувати строки доставки вантажів з метою прискорення обертання оборотних засобів;
- 4) дотримуватися регулярності відправлення та доставки вантажів та пасажирів у відповідності до норм, встановлених розкладом, незалежно від пори року, часу, доби, умов погоди та інших факторів, що впливають на процес перевезень;
- 5) підвищувати рівень комфорту для пасажирів в пунктах відправлень, в дорозі та в пунктах призначень;
- 6) гарантувати повну схоронність вантажів, що перевозяться, як у відношенні обсягу, так і їх якості;
- 7) гарантувати безпеку руху транспорту, транспортних засобів та знаходження людей в межах транспортних підприємств та підрозділів;
- 8) запобігати забрудненню біосфери Землі (землі, води, повітря) продуктами та відходами діяльності транспорту, а також знизити рівень шуму.

Виконання цих вимог (в комплексі), що характеризують якість діяльності транспорту, становить для вчених та практиків складне в техніко-економічному відношенні завдання.

### **Питання для самоперевірки**

1. Роль транспортного ринку в економіці країни.
2. Місце транспорту в системі «виробництво-обіг-споживання».
3. Які особливості відрізняють транспорт від інших галузей народного господарства?
4. Які галузі безпосередньо пов'язані з діяльністю транспорту?
5. Яким чином транспорт впливає на довкілля?

6. Транспорт загального користування та незагального користування.
7. Угрупування транспорту загального користування залежно від мети економічного аналізу.
8. Система показників роботи транспорту .
9. Сутність та розвиток концепції єдності транспортної системи.
10. Місце транспорту України в європейській та світовій транспортній системі.

### **Тестові питання**

1. Проблема резервів на транспорті базується на створенні ...
  - а) резервів продукції;
  - б) резервів пропускнуої здатності;
  - в) додаткових робочих місць;
  - г) оптимального співвідношення керівного складу та виконавців;
  - д) мінімальної аварійності.
  
2. Транспортна галузь повинна змінюватися під впливом ...
  - а) природних факторів;
  - б) заміни основних виробничих фондів галузі;
  - в) зміни оборотних засобів;
  - г) динаміки попиту та транспортні послуги.
  
3. До транспорту загального користування відносяться...
  - а) транспорт галузей матеріального виробництва;
  - б) транспорт організацій сфери побуту;
  - в) залізничний транспорт;
  - г) транспорт населених пунктів (загальний та індивідуальний плани).
  
4. До показників економічної ефективності та фінансових показників належать...
  - а) прибуток, рентабельність;
  - б) середньодобовий пробіг, швидкість доставки вантажів;
  - в) протяжність шляхів сполучення та їх густота;
  - г) приведені вантажооборот та обсяги відправлення.
  
5. Транспортна система – це ...
  - а) лише сукупність усіх видів транспорту;
  - б) сукупність лише транспорту державної власності;
  - в) рухомі транспортні засоби;
  - г) транспортна сітка, транспортні трудові ресурси та система управління;
  - д) сукупність галузей народного господарства, що забезпечують перевезення.

## 2. ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

### 2.1. Джерела правового регулювання діяльності залізничного транспорту

Перевезення в Україні виконують 6 залізниць - Донецька, Львівська, Одеська, Південна, Південно-Західна та Придніпровська, в складі яких функціонує 1552 станції, 458 лінійних підприємств (локомотивні та вагонні депо, дистанційні колії, системи енергопостачання, сигналізації, зв'язку), є необхідний парк вагонів, локомотивів, резерви пропускної спроможності лінії і переробної потужності станції. Залізниці виконують всі обов'язки з відправлення вантажів і мають значний потенціал щодо збільшення обсягів перевезень. Загальна протяжність залізничної мережі України становить 22,5 тис. км.

*Правове регулювання діяльності залізничного транспорту* здійснюється за допомогою досить великої кількості нормативних актів, які називають джерелами правового регулювання, зокрема це:

- Конституція України, в якій встановлені основні правові засади підприємництва, державного регулювання підприємницької діяльності, компетенції органів державної влади щодо регулювання підприємницької діяльності тощо (статті 41,42, 92, 116);

- Цивільний кодекс України, що визначає загальні засади товарного обороту, в тому числі щодо перевезення пасажирів і вантажів залізничним транспортом;

- Господарський кодекс України, який регулює господарські відносини, що виникають у процесі організації та здійснення господарської діяльності, в тому числі у сфері перевезення вантажів, зокрема залізничним транспортом;

- закони України, які визначають загальні правила функціонування транспортних організацій: «Про транспорт», «Про залізничний транспорт», «Про перевезення небезпечних вантажів», «Про функціонування єдиної транспортної системи в особливий період» та ін.;

- підзаконні нормативні акти: постанови Кабінету Міністрів України, укази Президента України, нормативно-правові акти міністерств та відомств, зокрема: постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Статуту залізниць України», «Про затвердження Положення про державну адміністрацію залізничного транспорту України», «Про Порядок обслуговування громадян залізничним транспортом» тощо;

- нормативні акти Міністерства транспорту та зв'язку України, нормативні акти Укрзалізниці: накази «Про затвердження Правил користування вагонами і контейнерами», «Про охорону і супроводження вантажів, що перевозяться залізничним транспортом України», «Про

затвердження Збірника тарифів на перевезення вантажів залізничним транспортом України і Коефіцієнтів, що застосовуються до тарифів цього Збірника», «Про затвердження Правил перевезень пасажирів, багажу, вантажобагажу та пошти залізничним транспортом України» тощо;

- локальні нормативні акти управлінь залізниць з питань перевезень вантажів;

- роз'яснення Президії та Пленуму Вищого господарського суду України та Верховного Суду України, зокрема: роз'яснення Вищого господарського суду України «Про деякі питання практики вирішення спорів, що виникають з перевезення вантажів залізницею», інформаційний лист Вищого господарського суду України «Про застосування деяких норм Статуту залізниць України та Правил перевезення вантажів» та ін.

## 2.2. Державне управління на залізничному транспорті

Залізничний транспорт України як одна з найпотужніших галузей має велике загальнодержавне значення. Очолює структуру державного управління залізничним транспортом Кабінет Міністрів України, який визначає умови і порядок організації діяльності залізничного транспорту, сприяє його пріоритетному розвитку, надає підтримку в задоволенні потреб залізниць у рухомому складі, матеріально-технічних і паливно-енергетичних ресурсах.

Крім того, *Кабінет Міністрів України* у сфері залізничного транспорту здійснює такі *повноваження*:

- 1) затверджує Статут залізниць України;
- 2) приймає рішення про створення, реорганізацію, ліквідацію та визначення територіальних меж залізниць;
- 3) призначає і звільняє керівників залізниць;
- 4) визначає Порядок встановлення охоронних зон, їх розміри і режим користування;
- 5) визначає порядок здійснення державної бюджетної, цінової та тарифної політики;
- 6) визначає порядок одержання підприємствами залізничного транспорту в заставу майна переданих для перевезень вантажів;
- 7) встановлює (щорічно) Укрзалізниці державне замовлення щодо перевезень пасажирів і вантажів;
- 8) встановлює Порядок проведення Державного нагляду за безпекою руху поїздів на залізничному транспорті;
- 9) затверджує Положення про відомчу воєнізовану охорону;
- 10) встановлює Порядок фінансування заходів щодо мобілізаційної підготовки залізничного транспорту;

11) затверджує Перелік категорій працівників залізничного транспорту, які працевлаштовуються за контрактною формою трудового договору;

12) визначає порядок соціального захисту працівників залізничного транспорту.

Органом державної виконавчої влади, що здійснює управлінську діяльність у сфері транспорту, є Міністерство транспорту та зв'язку України. Як центральний державний орган регулювання діяльності транспортного комплексу Міністерство транспорту та зв'язку України здійснює управління процесом перевезення на залізничному транспорті. Регулювання господарської діяльності залізниць, інших підприємств і організацій залізничного транспорту, в тому числі тих, які входять до складу залізниці і є юридичними особами, щодо яких залізниці виконують функції управління, в галузі організації і забезпечення процесу перевезення здійснюється Міністерством транспорту та зв'язку України відповідно до його компетенції. Міністерство несе відповідальність за розроблення та реалізацію Державної транспортної політики, головною метою якої є захист економічних та соціальних інтересів українського народу.

У групі органів, що здійснюють державне управління в галузі залізничного транспорту, існує ще один, а саме Укрзалізниця. Відповідно до законодавства управління залізницями та іншими підприємствами залізничного транспорту, що належать до державної власності, здійснюється органом управління залізничним транспортом – Державною адміністрацією залізничного транспорту України (Укрзалізниця), підпорядкованим Міністерству транспорту та зв'язку України.

Державний департамент залізничного транспорту України здійснює свою діяльність на підставі Закону України «Про залізничний транспорт», постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про державну адміністрацію залізничного транспорту України». Укрзалізниця є урядовим органом управління залізничним транспортом і підпорядковується Міністерству транспорту та зв'язку України. До сфери управління Укрзалізниці віднесено залізниці та інші підприємства залізничного транспорту, що належать до загальнодержавної власності.

#### ***Основні завдання Укрзалізниці:***

1) організація злагодженої роботи залізниць і підприємств з метою задоволення потреб суспільного виробництва і населення в перевезеннях;

2) забезпечення ефективної експлуатації залізничного рухомого складу, його ремонту та оновлення;

3) розроблення концепцій розвитку залізничного транспорту;

4) вжиття заходів для забезпечення безпеки функціонування залізничного транспорту, його інфраструктури та надійності його роботи.

***Укрзалізниця має право:***

1) безпосередньо взаємодіяти з відповідними органами інших держав і укласти з ними договори (угоди) з питань, що належать до її компетенції;

2) утворювати цільовий інвестиційний фонд розвитку залізничного транспорту згідно із законодавством;

3) одержувати в установленому законодавством порядку від центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування інформацію, документи і матеріали, а від Мінстату, залізниць та підприємств залізничного транспорту – безоплатно дані, необхідні для виконання завдань і функцій Укрзалізниці;

4) укласти договори у сфері господарської діяльності. Залізничний транспорт являє собою комплексну систему, насичену значною кількістю елементів, що взаємодіють поміж собою та спрямовують свою діяльність на якісне і повне забезпечення потреб населення та суспільного виробництва в залізничних перевезеннях. Ці елементи залізничного транспорту виконують покладені на них завдання та виступають у ролі самостійних господарчих одиниць, завдяки специфіці залізничного транспорту набувають органічного зв'язку між собою і створюють певні об'єднання підприємства залізничного транспорту.

Основною організаційною ланкою на залізничному транспорті є залізниця – статутне територіально-галузеве об'єднання, до складу якого входять підприємства, установи та організації залізничного транспорту і яке в разі централізованого управління здійснює перевезення пасажирів і вантажів у визначеному регіоні транспортної мережі.

Залізниця здійснює керівництво виробничою та фінансовою діяльністю дирекцій залізничних перевезень та інших підприємств і організацій, які перебувають в її безпосередньому підпорядкуванні. Вона являє собою основне підприємство залізничного транспорту і є юридичною особою. Керівництво діяльністю залізниць здійснюється управлінням залізниць.

Принцип діяльності залізниць: сполучення централізованого керівництва перевізним процесом із самостійним економічним управлінням, самофінансуванням на основі ринкових відносин із клієнтурою.

Залізниця і структурні підрозділи покликані забезпечувати виконання тих задач, що покладені на залізничний транспорт - задоволення потреб у перевезеннях, безпеку на всіх об'єктах, високу якість і культуру обслуговування пасажирів, вантажовласників, розвиток матеріально-технічної бази і соціальної сфери.

***Залізниця виконує такі основні функції:***

- визначає річні, кварталні і місячні обсяги перевезень вантажів в регіоні;

- оперативно керує експлуатаційною роботою, разом з дирекціями

залізничних перевезень розробляє й організовує виконання графіків руху поїздів, визначає нормативи з робіт рухомого складу;

- проводить єдину науково-технічну політику, удосконалення технологічних процесів, впровадження нової техніки і передового досвіду;

- організовує ефективне інвестування будівництва залізничних об'єктів;

- видає дозволи на примикання залізничних колій незагального користування до станцій і колій загального користування, визначає порядок їхнього обслуговування;

- контролює надходження доходів від перевезень та інших робіт, здійснює централізовані розрахунки з підприємствами, структурними підрозділами, проводить режим економії;

- контролює дотримання цін і тарифів, затверджує за узгодженням з відправниками вантажу необхідні доплати до тарифів і зборів;

- забезпечує безпеку руху, схоронність матеріальних коштів, а також вантажів, вантажобагажу, багажу і пошти;

- організовує матеріально-технічне забезпечення підприємств і підрозділів залізниці;

- розробляє норми витрат матеріалів, палива, мастил, електроенергії, запасних частин;

- розвиває зовнішньоекономічне співробітництво, експорт та імпорт продукції і послуг;

- організовує підготовку і перепідготовку кадрів, контроль за дисципліною, управляє роботою з організації й оплати праці;

- складає зведені баланси, організовує бухгалтерський, статистичний облік і звітність.

Сформована система управління на залізничному транспорті буде функціонувати до проведення структурної реформи залізниць.

Залізниця являє собою самостійний суб'єкт господарювання та відповідно має певні права та обов'язки.

***До основних прав можна віднести:***

- 1) право вимагати сплати платежів за послуги, надані залізничним транспортом;

- 2) право встановлювати пільгові тарифи на перевезення вантажів у місцевому сполученні;

- 3) право затверджувати тарифи на перевезення вантажів у місцевому сполученні;

- г) право затверджувати тарифи на перевезення вантажів і пасажирів усіма залізничними коліями, що не належать до загальної мережі залізниць, тощо.

Дирекція залізничних перевезень є основним лінійним підприємством залізничного транспорту, здійснює і організовує процес перевезень у встановлених межах, забезпечує виконання встановлених планів і завдань з перевезень вантажів, пасажирів, багажу і керує

виробничо-фінансовою діяльністю безпосередньо підлеглих лінійних підприємств і організацій, є юридичною особою.

Залізнична станція є лінійним підприємством залізничного транспорту в організації перевезень вантажів, пасажирів, багажу та вантажобагажу й безпосередньо підпорядковується відділенню залізниці. Станції бувають пасажирські, вантажні, сортувальні, дільничні та ін.

Крім зазначених, існують ще такі лінійні підприємства, як механізована дистанція вантажно-розвантажувальних робіт, дистанція сигналізації і зв'язку, вагонні і локомотивні депо, дистанція колії та ін.

### **2.3. Загальна характеристика Закону України «Про залізничний транспорт» та Статуту залізниць України**

Закон України «Про залізничний транспорт» є комплексним нормативно-правовим актом, що визначає основні правові, економічні та організаційні засади діяльності залізничного транспорту загального користування, його роль в економіці і соціальній сфері України, регламентує його відносини з органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, іншими видами транспорту, пасажирами, відправниками та одержувачами вантажів, багажу, вантажобагажу і пошти з урахуванням специфіки функціонування цього виду транспорту як єдиного виробничо-технологічного комплексу.

Відповідно до закону, *залізничний транспорт* - це виробничо-технологічний комплекс організацій і підприємств залізничного транспорту загального користування, призначений для забезпечення потреб суспільного виробництва і населення країни в перевезеннях у внутрішньому і міжнародному сполученнях та надання інших транспортних послуг усім споживачам без обмежень за ознаками форми власності та видів діяльності тощо.

Залізничний транспорт є однією з важливих базових галузей економіки України, забезпечує її внутрішні та зовнішні транспортно-економічні зв'язки і потреби населення у перевезеннях. Діяльність залізничного транспорту як частини єдиної транспортної системи країни сприяє нормальному функціонуванню всіх галузей суспільного виробництва, соціальному і економічному розвитку та зміцненню обороноздатності держави, міжнародному співробітництву України.

Управління процесом перевезень у внутрішньому і міжнародному сполученнях, а також регулювання виробничо-господарської діяльності у сфері організації і забезпечення цього процесу залізницями, підприємствами, установами та організаціями проводяться централізовано і належать виключно до компетенції Укрзалізниці, яка здійснює функції господарюючого суб'єкта.



Залізниці у взаємодії з іншими видами транспорту повинні своєчасно і якісно здійснювати перевезення пасажирів і вантажів, забезпечувати безпеку руху, розвивати сферу транспортного обслуговування народного господарства та населення.

Розділ II закону присвячено економічним і фінансовим засадам діяльності залізничного транспорту. У ст. 8 закону викладені основи організації перевезень на залізничному транспорті. Перевезення вантажів, пасажирів, багажу, вантажобагажу і пошти залізничним транспортом загального користування організується на договірних засадах. Для забезпечення виконання договірних зобов'язань здійснюється перспективне та поточне планування перевезень.

Зміни до закону, що були внесені в 2006 р., передбачили можливість здійснення господарської діяльності щодо надання послуг з перевезення пасажирів і вантажів залізничним транспортом. Така діяльність провадиться на підставі ліцензії, яка видається в порядку, встановленому законодавством.

Встановлення тарифів на перевезення вантажів, пасажирів, багажу, вантажобагажу залізничним транспортом (за винятком приміських пасажирських перевезень) у межах України здійснюється на підставі бюджетної, цінової та тарифної політики у порядку, що визначає Кабінет Міністрів України.

Тарифи на перевезення пасажирів і багажу в приміському сполученні встановлюються відповідними залізницями за погодженням з місцевими органами виконавчої влади. При рівні тарифів, що не забезпечують рентабельності цих перевезень, збитки залізниць компенсуються з місцевих бюджетів.

Тарифи на перевезення вантажів, пасажирів, багажу, вантажобагажу залізничним транспортом у міжнародному сполученні встановлюються відповідно до міжнародних договорів та чинного законодавства України.

Відповідно до ст. 10 закону України «Про залізничний транспорт» доходи залізниць за перевезення вантажів і пасажирів у прямому сполученні формуються з урахуванням їх конкретного внеску в процес перевезень. Організація розрахунків за ці перевезення та використання рухомого складу здійснюється через єдину систему розрахунків шляхом відкриття єдиного поточного рахунку Укрзалізниці із спеціальним режимом використання.

Плани діяльності і перспективи розвитку підприємств, установ та організацій, що входять до складу залізниць, погоджуються із залізницями, а плани діяльності та перспективи розвитку залізниць, інших підприємств, установ та організацій – з Укрзалізницею.

Для вирішення загальногалузевих проблем розвитку залізничного транспорту при Укрзалізниці створюється цільовий фонд інвестиційних ресурсів.

Підприємства залізничного транспорту загального користування мають право на заставу майна переданих їм для перевезень вантажів для забезпечення гарантії належної провізної оплати та інших платежів за перевезення в порядку, що визначає Кабінет Міністрів України.

Кабінет Міністрів України щорічно встановлює Укрзалізниці державне замовлення щодо перевезень пасажирів і вантажів, введення нових потужностей, модернізації технічних засобів, порядку і розмірів виділення необхідних для цих потреб коштів з Державного бюджету України.

Значну увагу закон приділяє безпеці на залізничному транспорті. Залізниці та підприємства залізничного транспорту загального користування забезпечують безпеку життя і здоров'я громадян, які користуються його послугами, а також безпеку руху поїздів, охорону навколишнього природного середовища.

**Безпека руху поїздів** - комплекс організаційних і технічних заходів, спрямованих на забезпечення безаварійної роботи та утримання в постійній справності залізничних споруд, колій, рухомого складу, обладнання, механізмів і пристроїв.

Розміщення об'єктів, пов'язаних з виробництвом, зберіганням, навантаженням, транспортуванням і розвантаженням вибухових, легкозаймистих, радіоактивних речовин і матеріалів, отруйних та сильнодіючих хімічних речовин, визначається відповідними будівельними та санітарними нормами і правилами стосовно об'єктів, розташованих на землях залізничного транспорту загального користування. Місця перетину залізничних колій трубопроводами, лініями зв'язку і електропередач, іншими комунікаціями повинні погоджуватися з Укрзалізницею.

Охорона вантажів і об'єктів залізничного транспорту, нагляд за дотриманням вимог пожежної безпеки, ліквідація пожеж на залізничному транспорті загального користування здійснюються відомчою воєнізованою охороною Укрзалізниці, працівники якої під час виконання службових обов'язків мають права, які передбачені Положенням про відомчу воєнізовану охорону Укрзалізниці та чинним законодавством України, застосовувати вогнепальну зброю та спеціальні засоби (наручники, гумові кийки, засоби зв'язування, сльозоточиві речовини) у випадках і порядку, передбачених чинним законодавством України, а також гарантії правового та соціального захисту.

Розділ VI Закону України «Про залізничний транспорт» присвячено правам, обов'язкам та відповідальності на залізничному транспорті.

**Залізниці мають право:**

- 1) встановлювати межі зон підвищеної небезпеки;

2) у разі несвоєчасної оплати за перевезення стягувати з вантажовідправників (вантажодержувачів) пеню у розмірі і порядку, встановлених Статутом залізниць України;

3) вимагати від вантажовідправників та вантажодержувачів безумовного додержання вимог і норм щодо використання засобів механізації навантажувально-розвантажувальних робіт, тари, спеціалізованих контейнерів, які виключають пошкодження рухомого складу, споруд та пристроїв колійного господарства і забезпечують схоронність вантажів.

Права залізниць, підприємств, установ та організацій залізничного транспорту загального користування (перевізників) на прийнятті до перевезень вантажі захищаються нарівні з правами власників вантажу. Перевізники мають право вимагати повернення вантажу, що перебуває в чужому незаконному володінні, а також на відшкодування збитків, заподіяних розкраданням, знищенням чи його псуванням (для можливості повернення власнику вантажу).

У разі псування, знищення, розкрадання вантажу, власник якого невідомий, шкода компенсується перевізнику в порядку, встановленому Статутом залізниць України.

Відшкодування збитків користувачам послуг залізничного транспорту загального користування у разі порушення договірних зобов'язань здійснюється в порядку, що встановлюється Статутом залізниць України і контролюється центральним органом виконавчої влади в галузі транспорту.

У разі невиконання або неналежного виконання зобов'язань за договором про організацію перевезень вантажів перевізники несуть відповідальність за неповну і несвоєчасну подачу вагонів і контейнерів для виконання плану перевезень, а вантажовідправники - за невикористання наданих транспортних засобів у порядку та розмірах, що визначаються Статутом залізниць України. Перевізники також несуть відповідальність за зберігання вантажу, багажу, вантажобагажу з моменту його прийняття і до видачі одержувачу, а також за дотримання терміну його доставки в межах, визначених Статутом залізниць України.

За незбереження (втрату, нестачу, псування, пошкодження) прийнятого до перевезень вантажу, багажу, вантажобагажу перевізники несуть відповідальність у розмірі фактично заподіяної шкоди, якщо не доведуть, що втрата, нестача, псування, пошкодження виникли з не залежних від них причин.

Відправники, одержувачі вантажів та власники під'їзних колій несуть матеріальну відповідальність згідно з чинним законодавством України за пошкодження контейнерів і рухомого складу перевізників, а перевізники - за втрату і пошкодження транспортних засобів, що їм не належать, у розмірі фактично заподіяної шкоди.

Ст. 7 закону визначена більш тісна взаємодія з державними і місцевими органами виконавчої влади, що базується на податковій і договірній основах відповідно до чинного законодавства. До компетенції органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади належать:

- контроль за роботою залізничного приміського пасажирського транспорту і вокзалів;
- погодження тарифів у приміських сполученнях;
- погодження питання щодо пунктів зупинок.

На вищезазначені органи покладається організація виконання робіт з упорядкування привокзальних площ, спорудження та впорядкування під'їздів до залізничних станцій, забезпечення їх телефонним зв'язком та транспортним сполученням з населеними пунктами за місцем розташування станцій, запобігання правопорушенням на залізницях.

Важливим фактором у здійсненні безперебійного функціонування залізничного транспорту є дисципліна його працівників. **Трудові відносини** працівників залізничного транспорту загального користування регулюються на підставі Кодексу законів про працю України, Положення "Про дисципліну працівників залізничного транспорту України" та іншими актами законодавства України про працю.

Працевлаштування на підприємства пасажирського залізничного транспорту здійснюється за контрактною формою трудового договору.

Ст. 16 Закону передбачено гарантії соціального захисту працівників залізничного транспорту, а саме:

- користування правом на безоплатний проїзд залізничним транспортом;
- збереження цього права і після переведення на іншу роботу в цій галузі, після виходу на пенсію;
- можливість отримання безвідсоткового кредиту на поліпшення житлових умов;
- користування безоплатним медичним обслуговуванням у відомчих установах охорони здоров'я.

Важливе значення в регулюванні діяльності усього транспортного комплексу України має затверджений Постановою Кабінету Міністрів від 6 квітня 1998 р. № 457 **Статут залізниць України** (далі - Статут).

Норми залізничного права, закріплені в Статуті, ґрунтуються на положеннях Цивільного кодексу України і Господарського кодексу України. Загальні правові норми, що визначають відносини між різними юридичними особами, встановлені цивільним законодавством, недостатні для регламентації відносин, що виникають при виконанні перевезень вантажів, пасажирів і багажу, оскільки не відображають специфічних умов перевізного процесу. Особливе положення транспорту в господарському житті держави вимагає специфічних правових норм, що регулюють взаємини залізничного транспорту, відправників вантажу,

вантажодержувачів і пасажирів. Статут є основним документом, що визначає обов'язки, права і відповідальність залізниць, а також підприємств, організацій, установ і громадян, які користуються залізничним транспортом.

На підставі Закону України «Про залізничний транспорт» і Статуту була створена основа законодавчого регулювання перевізного процесу всього залізничного комплексу України.

Дія Статуту поширюється на перевезення залізничним транспортом вантажів, пасажирів, багажу, вантажобагажу і пошти, у тому числі на перевезення вантажів, навантаження і розвантаження яких відбувається на залізничних під'їзних коліях незалежно від форм власності, які не належать до залізничного транспорту загального користування.

Статутом регламентуються порядок укладання договорів, організація та основні умови перевезення вантажів, пасажирів, багажу, вантажобагажу і пошти, основні положення експлуатації залізничних під'їзних колій, а також взаємовідносини залізниць з іншими видами транспорту.

В окремих розділах Статуту розглядаються:

- загальні положення;
- організація перевезень вантажів; залізничні під'їзні колії;
- перевезення вантажів у прямому змішаному сполученні;
- перевезення пасажирів, багажу, вантажобагажу пошти;
- відповідальність залізниць, відправників вантажу, вантажоодержувачів і пасажирів;
- акти, претензії, позови.

Статут уточняє деякі транспортні поняття:

**вантаж** - матеріальні цінності, які перевозяться залізничним транспортом у спеціально призначеному для цього вантажному рухомому складі;

**вантажовідправник** (відправник вантажу, вантажовласник) - зазначена у документі на перевезення вантажу (накладній) юридична чи фізична особа, яка довіряє вантаж залізниці для його перевезення;

**вантажодержувач** (одержувач вантажу, вантажовласник) - зазначена у документі на перевезення вантажу (накладній) юридична чи фізична особа, яка за дорученням вантажовідправника отримує вантаж;

**вантажні операції** - навантаження вантажу на залізничний рухомий склад, вивантаження вантажу із залізничного рухомого складу, сортування дрібних відправок та контейнерів, перевантаження, перевалка на транспортні засоби іншого виду транспорту;

**внутрішньостанційні перевезення** - перевезення вантажу з однієї під'їзної колії на іншу в межах однієї станції;

**Збірник правил перевезення і тарифів залізничного транспорту** - офіційне періодичне видання, в якому публікуються затверджені згідно з цим Статутом нормативні акти з питань перевезення;

**міжнародне залізничне сполучення** - перевезення пасажирів, вантажів, багажу, вантажобагажу та пошти між Україною та іноземними державами;

**накладна** - основний перевізний документ встановленої форми, оформлений відповідно до цього Статуту та Правил і наданий залізниці відправником разом з вантажем. Накладна є обов'язковою двосторонньою письмовою формою угоди на перевезення вантажу, яка укладається між відправником та залізницею на користь третьої сторони - одержувача. Накладна одночасно є договором на заставу вантажу для забезпечення гарантії внесення належної провізної плати та інших платежів за перевезення. Накладна супроводжує вантаж на всьому шляху перевезення до станції призначення;

**пряме залізничне сполучення** - перевезення вантажів, пасажирів, багажу і вантажобагажу у межах двох і більше залізниць України;

**пряме змішане сполучення** - перевезення, що здійснюється залізницями та іншими видами транспорту за єдиним транспортним документом протягом усього шляху прямування;

**Технічні умови навантаження і кріплення вантажів** - обов'язкові для дотримання всіма учасниками перевезення вимоги щодо розміщення, закріплення, способу навантаження, розвантаження вагонів, забезпечення безпеки руху, збереження залізничного рухомого складу та вантажів;

**транспортні засоби** - залізничний рухомий склад (вагони всіх видів, локомотиви, моторейковий транспорт) і контейнери.

Статут визначає основні умови перевезень пасажирів, вантажів, багажу, вантажобагажу, відносини, що виникають між залізницями, користувачами транспортних послуг і інших видів транспорту, регламентує їхні права, обов'язки і відповідальність, а також основні положення в галузі експлуатації залізничних під'їзних колій.

Статут містить положення, що регламентують роботу вантажного господарства, планування та організацію перевезення вантажів, залізничних під'їзних колій, перевезення вантажів у прямому змішаному сполученні за участю залізниць та інших видів транспорту, перевезення пасажирів, багажу, вантажобагажу і пошти, відповідальність залізниці, вантажовідправників, вантажоодержувачів і пасажирів.

На підставі Статуту Міністерство транспорту та зв'язку України затверджує:

- Правила перевезення вантажів;
- Технічні умови навантаження і кріплення вантажів;
- Правила перевезення пасажирів, багажу, вантажобагажу та пошти

залізничним транспортом України;

- інші нормативні документи.

Нормативні документи, що визначають правила користування засобами залізничного транспорту, безпеки руху, охорони праці, громадського порядку, перетину залізничних колій іншими видами транспорту і комунікаціями, пожежної безпеки, санітарні норми та правила на залізничному транспорті, є обов'язковими для всіх юридичних і фізичних осіб на території України.

Статут визначає вимоги до залізничних станцій, відкриття і закриття яких здійснюється Укрзалізницею (закриття за узгодженням з місцевими органами влади), з публікацією в збірнику правил перевезень і тарифів. Перелік усіх станцій подається в тарифному керівництві з зазначенням відстаней між ними. На станціях повинні бути товарні контори, багажні і квиткові каси для оформлення перевізних документів, а також виконується прийом, навантаження, вивантаження і видача вантажів і операції з перевезення пасажирів, багажу і вантажобагажу. Для зважування перевезених вантажів, багажу, вантажобагажу залізниці і вантажовласники повинні мати перевірені вагові прилади, що мають клеймо (вагонні, товарні). Установлені також основні вимоги до рухомого складу (вагонів, контейнерів) незалежно від його приналежності, що мають відповідати стандартам і Правилам технічної експлуатації залізниць України. Знову виготовлений рухомий склад повинний мати сертифікати. З метою захисту прав споживачів послуг залізничного транспорту Статут передбачає обов'язок Укрзалізниці та інших органів виконавчої влади здійснювати контроль за дотриманням вимог, що містяться у ньому.

## **2.4. Міжнародне регулювання залізничних перевезень**

*Правове регулювання відносин*, що виникають із здійснення міжнародних залізничних перевезень, *має свою специфіку. По-перше*, їх найважливіші умови визначені в міжнародних угодах – транспортних конвенціях, які є основним джерелом регулювання у цій сфері. Угоди містять переважно уніфіковані матеріально-правові норми, необхідні для врегулювання колізій, що виникають при міжнародних перевезеннях. Такі уніфіковані норми міжнародних договорів регулюють вимоги до перевізної документації, порядку приймання вантажу до перевезення та його видачі у пункті призначення, умови відповідальності перевізника, процедуру пред'явлення претензій та позовів. Міжнародні транспортні конвенції мають і колізійні норми, до яких звертаються у разі відсутності уніфікованих матеріально-правових норм. Переважно договірні колізійні норми відсилають до національного законодавства.

*По-друге*, норми конвенцій про міжнародні залізничні перевезення є імперативними.

*По-третє*, здійснення змішаних перевезень, транзит та контейнерні перевезення регулюються спеціальними нормами міжнародних чи національних актів.

До найважливіших багатосторонніх міжнародних угод, що регулюють питання залізничних перевезень, відносяться: Угода про міжнародні залізничні перевезення (КОТІФ) 1980 р., Угода про міжнародне вантажне сполучення (УМВС) 1950 р., Угода про міжнародне пасажирське сполучення (УМПС) 1950 р. Також окремі питання міжнародних залізничних перевезень регулюються Європейською угодою про найважливіші лінії міжнародних перевезень 1997 р., Конвенцією ООН про міжнародні змішані перевезення вантажів від 24 травня 1980 р., Конвенцією про цивільну відповідальність за шкоду, заподіяну при перевезенні небезпечних вантажів автомобільним, залізничним та внутрішнім водним транспортом від 1 лютого 1990 р., Конвенцією ООН про відповідальність операторів транспортних терміналів у міжнародній торгівлі від 15 квітня 1991 р. та іншими актами.

Угода про міжнародні залізничні перевезення (КОТІФ) від 9 травня 1980 р., була прийнята після чергового перегляду Бернських конвенцій (Конвенція про залізничні перевезення вантажів 1890 р. та Конвенція про залізничні перевезення пасажирів і багажу 1923 р.) та Додаткової угоди до Конвенції про залізничні перевезення пасажирів і багажу, про відповідальність залізниці при перевезеннях пасажирів 1966 р. Сьогодні Угодою про міжнародні залізничні перевезення керуються більше 40 держав, більшість з яких європейські. Слід зазначити, що норми, а також службові інструкції та інші документи, що ґрунтуються на засадах КОТІФ, застосовуються в окремих державах незважаючи на те, що вони не є членами цієї Угоди.

Угода про міжнародні залізничні перевезення набрала чинності з 1 травня 1985 р. Два її додатки мають цивільно-правові норми: Додаток А – регулює умови міжнародних залізничних перевезень пасажирів (інакше – Єдині правила МПК), Додаток В – умови міжнародних залізничних перевезень вантажів (Єдині правила МВК). Єдині правила МВК діють тільки на певних залізницях, визначених учасниками Угоди.

Угода про міжнародні залізничні перевезення встановлює форму залізничної вантажної накладної, передбачено різні швидкості перевезень та максимальні строки доставки вантажів, розмежовано доставку вантажів з великою швидкістю 400 км на добу та малою - 300 км на добу, однак залізниці можуть встановлювати спеціальні строки доставки, а також додаткові строки у разі виникнення суттєвих перешкод при перевезеннях чи за інших особливих обставин. КОТІФ встановлює найбільший розмір відповідальності залізниці у випадку незбереження вантажу, який визначається у розрахункових одиницях Міжнародного валютного фонду (52 старих франки на 1 кг ваги бруто). Збитки, заподіяні простроченням у



доставці, відшкодовуються вантажовласнику у межах трикратних провізних платежів.

Угода про міжнародне вантажне сполучення (УМВС) та Угода про міжнародне пасажирське сполучення (УМПС) 1950 р. уклалися з метою правового регулювання залізничних перевезень СРСР з іншими державами після Другої світової війни. Норми УМВС використовували країни – учасниці РЕВ, у 1991 році європейські держави вийшли з Угоди.

УМВС встановлює форму залізничної накладної, яка відрізняється від форми залізничної накладної, передбаченої КОТІФ. УМВС на відміну від єдиних міжнародних правил залізничних перевезень вантажів не встановлює максимальну відповідальність залізниці, відшкодування виплачується перевізником у межах дійсної вартості вантажу, вказаної відправником, або оголошеної його цінності, якщо це було зроблено. При простроченні у доставці залізниця сплачує штраф у відсотках від провізної плати. Поруч з уніфікованими матеріально-правовими нормами УМВС містить багато колізійних норм імперативного характеру, прив'язки яких відсилають до закону залізниці відправлення вантажу, залізниці слідування вантажу, до залізниці затримання вантажу, до залізниці, що змінює договір перевезення, залізниці призначення вантажу, залізниці, до якої пред'явлена претензія.

Угода про міжнародне пасажирське сполучення (УМПС) також має, крім матеріально-правових, багато колізійних норм. Так, відповідальність залізниці за шкоду, заподіяну здоров'ю пасажирів, повинна визначатись за законом країни, де мав місце нещасний випадок.

Колізії норм КОТІФ та УМВС щодо форми залізничної накладної були вирішені шляхом розроблення єдиної форми накладної ЦІМ/УМВС.

### ***Спільні положення КОТІФ і УМВС***

1. Положення конвенцій застосовуються для перевезень вантажів по залізницях країн-учасниць. Залізниці зобов'язані приймати і здійснювати перевезення вантажів, якщо відправник дотримує передбачені правила.

2. При необхідності збереження вантажів, що перевозяться, повинне бути забезпечене відповідною тарою або упаковкою. Залізниця має право не приймати вантажі, що не задовольняють ці вимоги.

3. Маса вантажу і порядок її визначення регламентуються правилами і процедурами залізниці відправлення.

4. Прийом вантажу до перевезення і його завантаження, а також вивантаження вантажу і видача його одержувачу проводяться відповідно до звичаїв залізниці відправлення і залізниці призначення.

5. Якщо відправник в накладній не вказав, що сам здійснюватиме митні формальності, то їх (за умовчанням) проводить залізниця.

6. Залізниці країн-учасниць Конвенцій несуть солідарну відповідальність за збереження вантажу і дотримання термінів доставки з моменту прийому вантажу до перевезення першою залізницею до моменту

видачі його одержувачу останньою. Відповідальність залізниць за незбереження вантажу побудована на презумпції вини перевізника.

7. Перевізник несе відповідальність як за втрату транспортних і переданих йому відправником товаросупровідних документів, так і за їх неналежне використання.

8. Залізниці відповідають за наслідки невиконання вказівок відправника щодо змін умов договору перевезення вантажу.

9. Залізниці не несуть відповідальності за кількість (масу) вантажу, що перевозиться в справному вагоні або контейнері, якщо він був прийнятий і зданий за справними пломбами вантажовласника або митниці.

10. Залізницям надано право стягати штрафи з вантажовласників за простій вагонів, а також у випадках, коли перешкоди для пересування вантажів викликані виною останніх (порушення умов перевезень, неправильне оформлення транспортної документації тощо).

Таким чином, історично склалося так, що на Євроазіатському континенті в галузі залізничного транспорту діють дві системи міжнародного залізничного права:

1) Конвенція про міжнародні залізничні перевезення (КОТІФ) 1980 р. Сьогодні Конвенцією про міжнародні залізничні перевезення керується більше 40 держав, які є одночасно членами Міжурядової організації з міжнародних залізничних перевезень (ОТІФ). Довжина залізничних ліній країн-членів становить близько 240 тис. км.

2) Угода про міжнародне вантажне сполучення (УМВС) та Угода про міжнародне пасажирське сполучення (УМПС) 1950 р. Керівним органом на рівні залізниць - членів є Організація співробітництва залізниць ОСЗ, яка об'єднує 27 країн Євроазіатського континенту, довжина залізничних ліній яких складає більше 270 тис. км.

На ОТІФ та ОСЗ покладена відповідальність у справі уніфікації міжнародного транспортного права. Незважаючи на те, що реалії сьогодення роблять неможливим прийняття єдиного міжнародного акту щодо регулювання міжнародних залізничних перевезень, ОТІФ і ОСЗ співпрацюють, намагаючись мінімізувати негативні наслідки існування двох паралельних систем, координують зусилля з використання найважливіших транспортних коридорів та сприяють розвитку та конкурентоспроможності залізниць обох організацій.

Окрема держава може бути членом однієї організації, проте коли у держави виникає потреба застосовувати обидві правові системи, дозволяється подвійне членство. Так, на сьогодні Польща, Болгарія, Угорщина, Латвія, Литва, Іран, Україна є одночасно учасниками Угоди УМВС та Конвенції КОТІФ.

### **Питання для самоперевірки**

1. Назвіть приблизний перелік нормативно-правових актів, що регламентують діяльність залізничного транспорту.
2. Які існують органи управління залізничним транспортом України?
3. Визначте основні господарські ланки на залізничному транспорті.
4. Назвіть основні повноваження Кабінету Міністрів України в сфері регулювання діяльності залізничного транспорту.
5. Охарактеризуйте статус Укрзалізниці в системі залізничного транспорту.
6. Назвіть основні функції залізниць України.
7. Розкрийте основний зміст Закону України «Про залізничний транспорт».
8. Надайте стислу характеристику Статуту залізниць України.
9. Назвіть особливості міжнародного правового регулювання залізничних перевезень.
10. Охарактеризуйте Конвенцію про міжнародні залізничні перевезення (КОТІФ).

### **Тестові питання**

1. Яку юридичну природу має накладна на залізничному транспорті?
  - а) основний перевізний документ встановленої форми, що надається залізниці відправником разом з вантажем;
  - б) накладна є договором експедирування вантажу;
  - в) накладна є додатком до комерційного акту на вантаж.
2. Пряме змішане сполучення — це:
  - а) перевезення, що здійснюється залізницями та іншими видами транспорту;
  - б) міжнародне перевезення, що здійснюється за єдиним транспортним документом протягом усього шляху прямування;
  - в) перевезення, що здійснюється залізницями та іншими видами транспорту за єдиним транспортним документом протягом усього шляху прямування.
3. Відповідно до Закону України «Про залізничний транспорт» та Статуту залізниць країни за незбереження (втрату, нестачу, псування, пошкодження) прийнятого до перевезень вантажу перевізники несуть відповідальність...
  - а) у розмірі фактично заподіяної шкоди;
  - б) у розмірі фактично заподіяної шкоди та у розмірі неотриманого прибутку внаслідок незбереження вантажу залізницею;
  - в) у двократному розмірі від фактично заподіяної шкоди.

4. Учасником яких міжнародних угод у сфері залізничного транспорту є Україна:

- а) Конвенція про міжнародні залізничні перевезення (КОТІФ);
- б) Угода про міжнародне вантажне сполучення (УМВС) та Угода про міжнародне пасажирське сполучення (УМПС);
- в) Україна є учасником всіх перелічених угод.

5. Відповідно міжнародних конвенцій у сфері залізничного транспорту відповідальність залізниць за незбереження вантажу побудована...

- а) на презумпції вини вантажовідправника;
- б) на презумпції вини перевізника;
- в) на презумпції вини експедиторських компаній.

### 3. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ

Стратегічний менеджмент є сферою науки і практики управління, що виникла у відповідь на зростання динамізму зовнішнього середовища бізнесу, і є такою, що швидко розвивається. Теорія стратегічного планування і управління у свій час була започаткована американськими дослідниками бізнесу і консультаційними фірмами, далі цей апарат увійшов до арсеналу методів внутрішньофірмового планування майже всіх розвинутих країн.

В даний час існує безліч визначень стратегії, але всіх їх об'єднує поняття стратегії як усвідомленої і продуманої сукупності норм і правил, що лежать в основі вироблення і ухвалення стратегічних рішень, які впливають на майбутній стан підприємства або галузі, засоби зв'язку підприємства із зовнішнім середовищем.

В господарській практиці України механізм стратегічного менеджменту знаходиться на стадії становлення. При цьому вітчизняні і міжнародні аналітики вважають, що український ринок вступив до тієї стадії, коли відсутність розробленої стратегії заважає конкурентоспроможності підприємств.

Швидкі зміни зовнішнього середовища вітчизняних підприємств також стимулюють появу нових методів, систем і підходів до управління.

Необхідність становлення системи стратегічного менеджменту у вітчизняній практиці обумовлюється інтеграційними процесами, які також відбуваються.

Наступною важливою передумовою розвитку стратегічного менеджменту є процес глобалізації бізнесу, який торкнувся і нашої країни.

Появу прийомів стратегічного менеджменту і їх впровадження в практику роботи підприємств, фірм та галузей легше всього зрозуміти в історичному контексті. Історики бізнесу звичайно виділяють чотири етапи в розвитку корпоративного планування: бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування і, нарешті, стратегічний менеджмент.

Часто стратегічне управління називають ринковим стратегічним управлінням (*strategic market management*). Включення у визначення слова «ринок» означає, що стратегічні рішення повинні більшою мірою враховувати розвиток ринку і зовнішнього оточення, ніж внутрішні чинники. Фірма, що реалізує стратегічне управління, повинна мати зовнішню орієнтацію (на споживачів, конкурентів, ринок і ін.). Це так званий маркетинговий, або ринковий, підхід до організації управління на відміну від виробничого підходу, орієнтованого на внутрішні можливості виробництва.

**Сутність стратегічного менеджменту** полягає у відповіді на три найважливіші питання:

1. В якому становищі підприємство знаходиться на даний час?
2. В якому становищі воно мало б знаходитися через три, п'ять десяти років?
3. Яким чином досягти бажаного становища?

**Стратегічні рішення характеризуються** тим, що вони:

- інноваційні за своєю природою, а оскільки людині і організації властиво відторгати всі новинки, то потрібні особливі заходи з подолання відторгнення (переконання, навчання, залучення виконавців до процесу розроблення стратегії і, нарешті, примушення). Такі рішення повинні бути відкритими і зрозумілими співробітникам, що може бути реалізовано на основі використання внутрішнього маркетингу;

- направлені на перспективну мету підприємства, на можливості, а не на задачі, на майбутнє, а не теперішній час;

- відрізняються від тактичних рішень тим, що безліч альтернатив не визначена, процедура їх формування грає важливу самостійну роль;

- направлені в майбутнє і є невизначеними за своєю природою;

- вимагають знань — результат, як правило, більше залежить від якості рішення, ніж від швидкості або своєчасності його ухвалення. Для них немає жорстких часових рамок;

- суб'єктивні за своєю природою, не піддаються, як правило, об'єктивній оцінці;

- незворотні і мають довгострокові наслідки.

Зростання комерційних ризиків змушує менеджерів звертатися до стратегічного управління як засобу збереження конкурентоспроможності підприємства в динамічному зовнішньому середовищі.

Великі фірми з дивізіональною структурою, до яких належать підприємства УЗ, мають, як правило, три рівні стратегічних рішень:

- 1) корпоративний;
- 2) діловий;
- 3) функціональний.

**Корпоративна (портфельна) стратегія** – це стратегія, що описує загальний напрям зростання підприємства, галузі залізничних перевезень, розвиток його виробничо-збутової транспортної діяльності.

На рівні господарського підрозділу (пасажирські, вантажні перевезення, інфраструктура) розробляється **ділова стратегія** (бізнес-стратегія) – стратегія забезпечення довгострокових конкурентних переваг господарського підрозділу.

**Функціональні стратегії** – ті, що розробляються функціональними відділами і службами підприємства на основі корпоративної і ділової стратегії. Це стратегія маркетингу, фінансова, виробнича стратегія і т.д. Метою функціональної стратегії є розподіл ресурсів відділу (служби), пошук ефективної поведінки функціонального підрозділу в рамках загальної стратегії. На залізничному транспорті функціональна стратегія збігається з діловою.

Як і інший процес управління, стратегічне управління обов'язково включає етапи аналізу, власні планування (вибору) і реалізації ухваленого рішення.

Мета аналізу стратегічних рішень - це виявлення загроз і можливостей зовнішнього середовища, а також сильних і слабких сторін організації (це так званий *SWOT*-аналіз). Добре проведений управлінський аналіз галузі залізничних перевезень (або бізнес-діагностика діяльності підприємства) дає реальну оцінку його ресурсів і можливостей і є відправною точкою розроблення стратегії підприємства. Разом з тим стратегічний менеджмент неможливий без глибокого розуміння конкурентного оточення, в якому працює галузь або підприємство, що, допускає здійснення маркетингових досліджень. Саме акцент на моніторинг і оцінку зовнішніх загроз і можливостей в світлі сильних і слабких сторін підприємства є відмінною рисою стратегічного управління.

Розроблення стратегії логічно починається із зовнішнього аналізу, аналізу чинників, які знаходяться зовні сфери постійного контролю керівництва підприємства і які можуть вплинути на його стратегію. Основне призначення зовнішнього аналізу — визначити і зрозуміти можливості і загрози, які можуть виникнути для підприємства в теперішньому часі і майбутньому, а також визначити стратегічні альтернативи. Зовнішній аналіз є частиною так званого *SWOT*-аналізу.

**Можливості**— це позитивні тенденції і явища зовнішнього середовища, які можуть привести до збільшення обсягів продаж і прибутку.

**Загрози** — це негативні тенденції і явища, що можуть виникнути за відсутності відповідної реакції підприємства до значного зменшення обсягу транспортних послуг.

Зовнішнє середовище (оточення бізнесу) складається з двох частин:

- макросередовище (або віддалене оточення);
- мікросередовище (галузеве або ближнє оточення).

Зміни макросередовища впливають на стратегічні позиції підприємства на ринку перевезень, впливаючи на елементи мікросередовища.

В практичній діяльності використовуються різні методи реагування на зміни чинників зовнішнього середовища. Найпоширенішими серед них є такі підходи:

- «боротьба з вогнем», або реактивний стиль управління. Цей підхід, що допускає вживання управлінських заходів після звершення змін, як і раніше, поширений на багатьох підприємствах та підрозділах залізничного транспорту;

- розширення сфер діяльності, або диверсифікація виробництва і капіталу як засіб можливого зменшення комерційного ризику при зміні чинників зовнішнього середовища;

- вдосконалення організаційної структури управління з метою підвищення його гнучкості. В цьому випадку підприємство може створювати Центри прибутку, стратегічні одиниці бізнесу і інші гнучкі структури, орієнтовані на досягнення кінцевих результатів;

- стратегічне управління.

Виділяють такі основні типи зовнішнього середовища:

1. **Змінне середовище**, яке характеризується швидкими змінами. Це можуть бути технічні інновації, економічні зміни (зміни рівня інфляції), зміни законодавства, новини в політиці конкурентів перевізників і т.ін. Таке нестабільне середовище, що створює великі труднощі для управління, властиве українському транспортному ринку.

2. **Вороже оточення**, створюване жорсткою конкуренцією, боротьбою за споживачів і ринки збуту. Таке середовище властиве, наприклад, автомобільній промисловості США і країн Центральної та Західної Європи, Японії. В умовах інтеграції України до Європейських інституцій це стане очікуваним і для залізничного транспорту.

3. **Різноманітне оточення** властиво глобальному бізнесу. Типовим прикладом глобального бізнесу є фірма *McDonalds*, що працює в багатьох країнах (а, отже, пов'язана з обслуговуванням численних клієнтів), з різноманітними культурами та гастрономічними смаками. Це різноманітне оточення впливає на діяльність фірми, на її політику дії на споживачів.

4. **Технічно складне середовище**. В такому середовищі розвивається електроніка, обчислювальна техніка, телекомунікації, які вимагають складної інформації і висококваліфікованого обслуговуючого персоналу. Стратегічне управління підприємствами в технічно складному середовищі має бути орієнтованим на інновації, оскільки вироби (послуги) в цьому випадку швидко застарівають.

Сучасний менеджмент характеризується значним інтересом фірм до структури потреб, які управляють споживацьким попитом. Саме в цьому є ключ до успішного підприємництва.

Аналіз споживачів покликаний дати відповідь на три групи стратегічних питань, пов'язаних з сегментацією ринку, мотивацією споживачів і виявленням їх потреб.

При розробленні стратегії підприємства менеджери мають досліджувати не тільки зовнішнє середовище, але і ситуацію усередині підприємства. Необхідно ідентифікувати ті внутрішні змінні, які можуть розглядатися як сильні і слабкі сторони підприємства, оцінити їх важливість і встановити, які з цих змінних можуть стати основою конкурентних переваг. Для цього проводиться управлінський аналіз діяльності підприємства.

**Управлінський аналіз** – це процес комплексного аналізу внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства, що направлений на оцінку поточного стану бізнесу, його сильних і слабких сторін, виявлення стратегічних проблем. Кінцевою метою управлінського аналізу є надання



інформації менеджерам і іншим зацікавленим особам для ухвалення адекватних стратегічних рішень, вибору стратегії, яка найбільшою мірою відповідає майбутньому підприємства.

Необхідність проведення управлінського аналізу визначається декількома чинниками:

- по-перше, він необхідний при розробленні стратегії розвитку підприємства і в цілому для реалізації ефективного менеджменту, оскільки є важливим етапом управлінського циклу;

- по-друге, він необхідний для оцінки привабливості підприємства, з погляду зовнішнього інвестора, визначення позиції підприємства в національних і інших рейтингах;

- по-третє, управлінський аналіз дозволяє виявити резерви і можливості підприємства, визначити напрями адаптації внутрішніх можливостей підприємства до змін умов зовнішнього середовища.

В результаті проведення внутрішнього аналізу підприємства можна виявити ряд моментів, а саме:

- переоцінює або, навпаки, недооцінює себе підприємство;

- переоцінює або недооцінює воно своїх конкурентів;

- яким вимогам ринку воно надає занадто велике або, навпаки, дуже мале значення.

В основі управлінського аналізу діяльності підприємства мають лежати такі загальнометодологічні принципи:

- системний підхід, відповідно до якого підприємство розглядається як складна система, що діє в середовищі відкритих систем і складається, у свою чергу, з ряду підсистем;

- принцип комплексного аналізу всіх складових підсистем, елементів підприємства;

- динамічний принцип і принцип порівняльного аналізу: аналіз всіх показників в динаміці, а також порівняно з аналогічними показниками конкуруючих фірм;

- принцип обліку специфіки підприємства (галузевої і регіональної).

Виділяють такі методи управлінського аналізу:

- ситуаційний аналіз;

- портфельний аналіз;

- кабінетні дослідження: робота з бухгалтерськими документами, статистичною і іншою внутрішньофірмовою інформацією;

- спостереження і досліди працівників підприємства за спеціальними методиками (діагностичні інтерв'ю);

- «мозковий штурм», конференції і інші методи колективної роботи;

- експертні оцінки;

- математичні методи — аналіз трендів, аналіз чинника, розрахунок середніх показників, спеціальних коефіцієнтів і т.ін.

Незважаючи на специфіку проведення управлінського аналізу діяльності конкретного підприємства, в його структурі, можна виділити ряд типових блоків:

- мета діяльності підприємства;
- портфель замовлень, нові продукти;
- ресурсний потенціал підприємства;
- аналіз чинника витрат (собівартості) підприємства;
- доступність фінансових ресурсів, можливі джерела засобів;
- система управління: структура, кваліфікація менеджерів, мотивація персоналу, управлінська культура і традиції і т.ін.

**Стратегічна проблема** припускає усвідомлення, виявлення і чітке конструктивне формулювання проблеми, що передбачає певні методи її вирішення. При цьому проблема може бути направлена як на подолання виявлених слабких сторін, так і на розвиток можливостей підприємства.

**Конкурентні переваги підприємства (КП)** – це унікальні відчутні і невідчутні ресурси, якими володіє підприємство, а також стратегічно важливі для даного підприємства сфери бізнесу, які дозволяють перемагати в конкурентній боротьбі.

**Відчутні ресурси, або матеріальні активи,** - це фізичні і фінансові активи підприємства, які відображені в бухгалтерському балансі (основні фундації, запаси, грошові кошти і т. ін.).

**Невідчутні ресурси, або нематеріальні активи,** - це, як правило, якісні характеристики підприємства. Сюди входять:

- не пов'язані з людьми невідчутні активи — торгова марка, ноу-хау, престиж, імідж підприємства;
- невідчутні людські ресурси (людський капітал) - кваліфікація персоналу, досвід, компетенція, популярність управлінської «команди».

Послідовність управлінських кроків у процесі проведення аналізу і ухвалення рішень така:

1. Визначити рівень проведення управлінського аналізу: підприємство в цілому або стратегічні одиниці бізнесу.

2. Визначити характеристики (профіль) найважливіших ресурсів і сфер діяльності підприємства. Виділити ті з них, які обумовлюють наявність сильних сторін підприємства.

3. Порівняти цей профіль з вимогами ринку. Наприклад, вимога ринку — організація сервісного обслуговування проданої продукції, а у підприємства немає такої служби або вона недостатньо розвинута, щоб задовольнити вимоги покупців.

4. Порівняти сильні і слабкі сторони діяльності підприємства з аналогічними характеристиками конкурентів, щоб визначити важливі конкурентні переваги.

5. Використовувати сильні сторони підприємства і укріплювати слабкі. Якщо сильною стороною є якість продукції, то необхідно підкреслювати це в рекламі, використовувати в ціновій політиці

підприємства. В той же час слабкою стороною може бути відсутність визнаного сертифіката якості, отже, в перспективі повинна бути запланована сертифікація виробництва.

Портфель підприємства, або корпоративний портфель, як раніше визначено, - це сукупність відносно самостійних господарських підрозділів (стратегічних одиниць бізнесу), що належать одному і тому ж власнику. **Портфельний аналіз** – це інструмент, за допомогою якого керівництво підприємства виявляє і оцінює свою господарську діяльність з метою вкладання коштів у найбільш прибуткові або перспективні її напрями і скорочення інвестицій в неефективні проекти.

Призначення методів портфельного аналізу полягає в тому, щоб допомогти менеджерам зрозуміти бізнес, створити ясну картину формування витрат і прибутків у диверсифікованій компанії.

Портфельний аналіз призначений для вирішення таких проблем:

- узгодження бізнес-стратегій або стратегій господарських підрозділів підприємства (залізниць, дирекцій). Він покликаний забезпечити рівновагу між господарськими підрозділами з швидкою віддачею і напрямками, що готують майбутнє;

- розподіл кадрових і фінансових ресурсів між господарськими підрозділами;

- аналіз портфельного балансу;

- встановлення виконавчих задач;

- проведення реструктуризації підприємства (злиття, поглинання, ліквідація і інші дії стосовно зміни управлінської структури підприємства, розширення або скорочення бізнесу). Останнє є досить актуальним для залізничного транспорту.

Існує безліч шляхів конкуренції і стратегій підприємства: виробнича, товарна, цінова і т.ін. Але в основі будь-якої стратегії лежать (або повинні лежати) конкурентні переваги. Стратегічне **управління** можна визначити як управління конкурентними перевагами.

**Конкурентна перевага (КП)** – це становище фірми (галузі, підприємства) на ринку, яке дозволяє їй долати сили конкуренції і привертати покупців. Як вже наголошувалося, конкурентні переваги створюються унікальними відчутними і невідчутними активами, якими володіє підприємство, тими стратегічно важливими для даного бізнесу сферами діяльності, які дозволяють перемагати в конкурентній боротьбі. Основою конкурентних переваг, таким чином, є унікальні активи підприємства або особлива компетентність у сферах діяльності, важливих для даного бізнесу. Конкурентні переваги, як правило, реалізуються на рівні стратегічних одиниць бізнесу і складають основу ділової (конкурентної) стратегії підприємства.

**Під діловою стратегією (бізнес-стратегією)** розуміється стратегія розвитку бізнес-одиниці або стратегія діяльності підприємства на певному товарному ринку (ринок перевезень транзитних вантажів, пасажирів

тощо). Дана стратегія фокусує увагу на поліпшенні конкурентної позиції товарів та послуг певної бізнес-одиниці.

При виробленні стратегії конкуренції необхідно, з одного боку, мати ясне уявлення про сильні і слабкі сторони діяльності підприємства, його позиції на ринку, а з другого боку, розуміти структуру національної економіки в цілому і структуру галузі, в якій працює підприємство.

Існує безліч напрямів досягнення конкурентних переваг, або ділових стратегій, але найбільш загальними є:

- лідерство у витратах (собівартості продукції);
- диференціація продукції;
- фокусування (концентрація);
- ранній вихід на ринок (стратегія першопрохідця);
- синергізм.

Слід зазначити, що конкурентні переваги підприємства в галузі залізничних перевезень визначаються також широтою цільового ринку. Тому перед вибором однієї із загальних стратегій підприємство повинне визначити ряд обмежувальних чинників:

- асортиментний набір продуктів, який буде вироблятися, а також тип потенційних покупців, у варіанті залізничного транспорту – це є пропозиція з надання транспортних та сервісних послуг споживачеві;
- плановані канали розподілу продукції (транспортних послуг);
- регіон, в якому воно продаватиме продукцію (надаватиме послуги), а також ряд суміжних галузей, в яких збирається конкурувати.

Відзначимо, що конкурентні переваги не є вічними, вони завойовуються і утримуються тільки при постійному вдосконаленні всіх сфер діяльності, що є трудомістким і, як правило, дорогим процесом. Можливості збереження конкурентних переваг залежать від ряду чинників, у тому числі якості надання транспортних послуг споживачеві.

Стратегія лідерства у витратах направлена на досягнення конкурентних переваг за рахунок низьких витрат на деякі важливі елементи товару або послуги і відповідно більш низьку собівартість в порівнянні з конкурентами. Прагнення бути виробником з найменшими в галузі витратами вважається ефективним способом конкуренції на ринках, де більшість покупців чутлива до цін. Мета полягає в тому, щоб підтримувати переваги перед конкурентами стосовно витрат і одержувати більше прибутку. При цьому продукція може продаватися за більш низькими цінами, щоб «відбити» покупців у конкурентів, або за поточними ринковими цінами, але в цьому випадку фірма має нагоду направляти більше коштів на маркетинг і збут.

**Диференціація продукції** (або послуг), іншими словами, вдосконалення товару на ринку означає здатність підприємства забезпечити унікальність і більш високу цінність (в порівнянні з конкурентами) продукту для покупця з погляду рівня якості, наявності його особливих характеристик, методів збуту, післяпродажного обслуговування. Вона

припускає ясне розуміння споживацьких потреб і переваг, виконання зобов'язань перед покупцями, знання власних можливостей підприємства, здійснення постійних інновацій. Потенційною основою диференціації продукції є чинники, що підвищують цінність продукції для покупця, у тому числі психологічна задоволеність. При диференціації продукції собівартість підвищується, але витрати мають другорядну роль, оскільки компенсуються, як правило, за рахунок встановлення більш високої ціни. Тим самим диференціація продукції дозволяє відхилитися від цінової конкуренції, «розійтися» з конкурентами по різних ринкових сегментах.

**Стратегію фокусування**, або вузької спеціалізації, можна визначити як вибір обмеженої за масштабами сфери господарської діяльності з обмеженим колом споживачів. Дана стратегія припускає концентрацію діяльності підприємства на відносно невеликій цільовій групі споживачів, частині товарного асортименту, якому-небудь аспекті діяльності. Стратегія фокусування направлена на забезпечення переваг над конкурентами у відособленому, часто єдиному сегменті ринку. При цьому основу стратегії складає особлива спрямованість діяльності підприємства і рівень кваліфікації його персоналу, що дозволяє успішно обслуговувати ринкову нішу.

**Стратегія першопроходця, або раннього** виходу на ринок, означає, що фірма перша пропонує на ринок оригінальний товар або послугу. Дана стратегія може забезпечити стійку конкурентну перевагу, отримання монопольного, надвисокого прибутку і досягнення швидкого зростання фірми. Перевага першопроходця заснована на тому, що хтось є першим в даному бізнесі, на даній території або на новому ринку.

**Стратегія синергізму** – це стратегія отримання конкурентних переваг за рахунок з'єднання двох або більшого числа бізнес-одиниць (господарських підрозділів) в одних руках. Наявність ефекту синергізму і уміння управляти цим ефектом створює специфічну конкурентну перевагу, яка реалізується на рівні підприємства в цілому і яка кінець кінцем виявляється на різних товарних ринках в зниженні рівня витрат або в набутті продукцією унікальних властивостей. Стратегія синергізму припускає підвищення ефективності діяльності за рахунок сумісного використання ресурсів (синергія технологій і витрат), ринкової інфраструктури (сумісний збут) або сфер діяльності (синергія планування і управління).

Поширеною формою представлення стратегії розвитку бізнес-одиниці є **бізнес-план** – докладний, чітко структурований і ретельно підготовлений документ, що описує мету підприємства, шляхи досягнення поставленої мети і їх результат для підприємства (галузі). Це зручна, загальноприйнята форма ознайомлення інвесторів з проектом, в якому їм пропонується взяти участь.

**Диверсифікація** (від лат. diversificatio - зміна, різноманітність) – це розповсюдження господарської діяльності на нові сфери (розширення

асортименту вироблюваних виробів, видів послуг, що надаються, географічної сфери діяльності і т. ін.). У вузькому значенні слова під диверсифікацією розуміється проникнення підприємств в галузі, що не мають прямого виробничого зв'язку або функціональної залежності від основної їх діяльності. В результаті диверсифікації підприємства перетворюються на складні багатогалузеві комплекси або конгломерати.

Слід зазначити, що диверсифікація діяльності підприємства є формою реалізації корпоративної стратегії. Головною комерційною метою диверсифікації є збільшення прибутку за рахунок використання ринкових шансів і встановлення конкурентних переваг, але реальні шляхи отримання конкурентних переваг, а, отже, і спонукальні мотиви диверсифікації різні.

Вважається, що диверсифікація повинна привести до кращого використання матеріальних і нематеріальних ресурсів підприємства, у тому числі і за рахунок синергізму. Вона, з одного боку, зменшує ризик за рахунок усунення залежності підприємства від якого-небудь одного товару або ринку, але з іншого – збільшує його, оскільки з'являється ризик, властивий саме диверсифікації. Диверсифікація є унікальним джерелом розширення діапазону послуг на залізничному транспорті (табл. 3.1).

**Вертикальна інтеграція**, або зв'язана вертикальна диверсифікація, - це процес придбання або включення до складу підприємства нових виробництв, що входять в технологічний ланцюжок випуску старого продукту на шляху до або після виробничого процесу. Вертикальна інтеграція полягає в тому, що підприємства вважають за краще створювати необхідні для виробничого процесу товари і послуги самостійно, усередині підприємства замість того, щоб купувати їх на ринку у інших підприємств.

**Горизонтальна інтеграція**, або зв'язана горизонтальна диверсифікація, - це об'єднання підприємств, що працюють і конкурують в одній сфері діяльності. Головною метою горизонтальної інтеграції є посилення позицій фірми в галузі шляхом поглинання певних конкурентів або встановлення контролю над ними.

**Незв'язана диверсифікація** або просто диверсифікація - це охоплення таких напрямів діяльності, які не мають прямого безпосереднього зв'язку з основною діяльністю підприємства. Вважається, що диверсифікація виправдана, якщо можливості для інтеграції обмежені або взагалі відсутні, або позиції конкурентів дуже сильні, або тому що ринок базової продукції знаходиться у стадії спаду.

Стратегічні вигоди диверсифікації обумовлені рядом чинників, найважливішими з яких є такі:

- потенціал синергізму - скорочення витрат при об'єднанні різних видів бізнесу за рахунок єдиної системи управління, контролю і координації, а також за рахунок прискорення оборотності засобів;

- поліпшення інформаційного забезпечення бізнесу, інтеграція маркетингових досліджень (в багатьох галузях це є важливим спонукальним стимулом інтеграції);

- постійність ділових зв'язків, стабільність і гарантованість поставок. Це, у свою чергу, дозволяє заощаджувати засоби, що направляються на маркетинг і рекламу;

- технологічний вигреш за рахунок обміну технологіями, сумісного проведення НДДКР;

- можливості більшої диференціації продукції за рахунок спільної роботи з удосконалення рівня якості, сервісу, маркетингу і каналів збуту. Особливо це виявляється при прямій інтеграції.

Галузь, як і товар, має свій життєвий цикл, в якому виділяються стадії зародження галузі, її зростання, зрілості і спаду. В перші роки зміни в галузі здійснюються динамічно, життєвий цикл товарів короткий. У міру розвитку галузі швидкість інновацій зменшується, а зростання підтримується збільшенням частки ринку. З досягненням зрілості темпи зростання ринку зменшуються, конкуренція зростає, а прибутковість падає. Виходячи з моделі життєвого циклу, всі галузі можна розділити на три групи: інноваційні, зрілі і галузі, які переживають спад. Підприємства в цих галузях мають схожі стратегії, незважаючи на те що можуть виробляти абсолютно різні товари. При розробленні стратегії у підприємств будь-якої галузі виникають такі проблеми:

- визначити, на якій стадії життєвого циклу знаходиться галузь в даний момент;

- встановити, чи можна щось зробити, щоб уповільнити спад або прискорити підйом. Наприклад, використовувати патенти, монопольні угоди або звернутися по допомогу до держави.

Фірми-лідери мають загальну головну мету – зберегти лідируюче становище, причому прагнуть добитися цього двома можливими шляхами: захищаючись від нападників або намагаючись підсилити свої переваги. В цілому для інноваційних підприємств ефективною є наступальна стратегія, хоча вони можуть скористатися і оборонною стратегією. Оборонна стратегія направлена на захист свого ринку і протидіє найбільш небезпечним конкурентам, часто застосовується фірмою-новатором для захисту від конкурентів-імітаторів. При цьому використовуються різні шляхи і засоби контролю і захисту ринку, які дозволяють уникнути імітації товарів і втрати конкурентних переваг:

- патенти, ноу-хау, монопольні положення у виробництві яких-небудь компонентів виробу;

- інновації і технологічний розвиток з метою ослабити позиції конкурентів;

- використання переваг дослідної кривої, додаткові ресурси;

- консолідація ринку за допомогою проведення інтенсивної політики збуту в поєднанні з товарною політикою, направленою на залучення різних сегментів ринку;

- конфронтація з конкурентами в неціновій і ціновій конкурентній боротьбі і т.ін.

Таблиця 3.1

## Диверсифікація транспортного виробництва України

| Підприємство | Спеціалізація | Вид діяльності                   | Диверсифікація   | Результат  |
|--------------|---------------|----------------------------------|--|--|
| 1            | 2             | 3                                | 4  | 5  |
| Залізниця    |               | Перевезення вантажів і пасажирів | <p>1. Застосування договірних тарифів і зборів.</p> <p>2. Надавати вагони і контейнери понад план; змінювати плани по залізницях і станціях призначення; переадресовувати вантажі; виконувати навантажувально-розвантажувальні роботи; забезпечувати зберігання і зважування вантажів; здійснювати перевезення в приписних вагонах по новобудовах, залізницях, вузькій колії і ін.</p> <p>3. Виконання всього комплексу послуг: транспортно-експедиційне обслуговування, вантажно-вивантажувальні роботи в поєднанні з установами загород, підготовкою вагонів, пакетуванням, кріпленням вантажів і т.ін.</p> <p>Додаткові послуги:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- надання інформації, консультацій;</li> <li>- навчання працівників підприємств;</li> <li>- вантаження і кріплення вантажів;</li> <li>- обслуговування стрілочних переводів на під'їзних коліях промислових підприємств;</li> <li>- пакетування і ув'язування вантажів;</li> <li>- розформовування пакетів;</li> <li>- доставка документів, облікових карток і ін.</li> </ul> | <p>Це дозволить залізниці додатково розширити сферу послуг і отримати додатковий прибуток. Договірні і вільні тарифи, застосовні по всіх підприємствах залізничного транспорту, дозволить підвищити доходи</p> |



Продовження табл. 3.1

| 1                   | 2                       | 3                          | 4  | 5  |
|---------------------|-------------------------|----------------------------|--|--|
| ДЦФТО               |                         | Транспортне обслуговування | ДЦФТО — дорожній центр фірмового транспортного обслуговування (самостійний структурний підрозділ управління залізниці). Йому підпорядковуються механізовані дистанції навантажувально-розвантажувальних робіт, які виконують: — ввезення-вивезення вантажів; — оформлення перевізних документів; — зантаження-вивантаження вантажів на складах клієнтів  | Залучення більшого числа клієнтів; конкуренція з автотранспортом   |
| Пасажирська станція | Пасажирські перевезення |                            | <p>1. Створення центру сервісного обслуговування пасажирів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- приймати замовлення на таксі;</li> <li>- приймати замовлення на маршрутні автобуси;</li> <li>- оформляти проїзні документи і доставляти їх додому або на роботу;</li> <li>- надавати інші послуги.</li> </ul> <p>2. Придбання у власність автомобільного транспорту для розширення зони надання послуг. Торгово-закупівельна діяльність в крупних масштабах</p> | <p>1. Вдала конкуренція з автотранспортом</p> <p>2. Додаткові робочі місця з реальним покриттям витрат і отриманням прибутку</p> |

Продовження табл. 3.1

| 1                          | 2   | 3   | 4   | 5   |
|----------------------------|---|---|---|---|
| Всі види станцій           | Вантажні, пасажирські перевезення, сортування | Вантаження-вивантаження вантажів, рухомого складу у фіксований час на коксохімічні заводи | Придбання у власність автомобільного транспорту для надання нетрадиційних послуг, непрофільних виробництв з випуску товарів народного споживання; розширення сфери послуг. Надання побутових послуг, виробництво сільгосппродукції, будматеріалів, організація туризму та ін., організація пунктів обміну валют (не арендувати), платні стоянки автомобілів (в полі діяльності станцій); здача в оренду приміщень, територій; самостійна торгово-закупівельна діяльність в крупних масштабах у власному ізотермічному рухомому складі. Тимчасове складування вантажів, організація прямих, змішаних перевезень, доставка багажу, прийом замовлень на готель; виконання митних формальностей | Залучення додаткового вантажо- і пасажиропотоку за рахунок покриття не тільки власних витрат, але і отримання значного прибутку. Працевлаштування працівників залізничного транспорту, що потрапили під скорочення (соцзахист). Оновлення власних основних виробничих фондів, дотримуючись світових стандартів (не придбавати застарілі зразки) |
| Залізниця ДС, ВЧД і т. ін. |   |   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Передача в оренду окремих видів рухомого складу</li> <li>2. Договірні і вільні тарифи на послуги, пов'язані з додатковим збереженням вантажів</li> <li>3. Використання критих вагонів як складів тривалого користування</li> </ol>  | Все це робиться на користь клієнтів і на їх вимогу. Залізниці одержують обсяги і реальні доходи, які покривають витрати і плановий прибуток   |

Продовження табл. 3.1

| 1                                  | 2 | 3                | 4  | 5  |
|------------------------------------|---|------------------|--|--|
|                                    |   |                  | <p>4. Виконання бригадою рефрижераторних секцій функцій провідника</p> <p>5. Експлуатація спеціальних вагонів (зокрема, цементовозів) після переобладнання як піввагонів</p> <p>6. Подача вагонів здійснюється в обумовлений час з узгодженням типу рухомого складу</p>  |  |
| Залізниця, промислові підприємства |   | Пасажирський рух | <p>Використовування в крупних містах малодіяльних ділянок магістральних ліній і під'їзних колій (поза територію самих промислових підприємств, а, можливо, за домовленістю і з урахуванням використання колій на їх території). При цьому склад потяга повинен бути більше трамвайного складу, але менше приміського складу (3 — 6 вагонів). Як вагони може використовуватися електрорухомий склад з потрібною напругою до 500 вольт, тобто це може бути рухомий склад метрополітену</p> | <p>1. Більш ефективно використання під'їзних колій промислових підприємств в умовах спаду виробництва.</p> <p>2. Збільшення доходів від пасажирського руху (частина доходів йде власникам під'їзних колій).</p> <p>3. Економія фондів метрополітену в годину-пік</p> |

Продовження табл. 3.1

| 1       | 2                        | 3 | 4  | 5   |
|---------|--------------------------|---|--|---|
|         |                          |   |  | 4.Можливість організації пасажирського руху в містах, де відсутнє метро і його будівництво недоцільно із яких-небудь причин, за наявності під'їзних шляхів в цих містах |
| Вокзали | Обслуговування пасажирів |   | Продаж на вокзалах і перонах різноманітної продукції, створення непрофільних виробництв з випуску товарів народного споживання; надання побутових послуг; виробництво сільськогосподарської продукції, будівельних матеріалів; організація туризму. Організація обмінних пунктів валюти, платних стоянок легкового автотранспорту; здача в оренду приміщень, територій, технічних засобів; створення спецфірм для закупівлі або доставки власним рухомим ізотермічним складом фруктів і інших швидкопсувних вантажів. Ведення торгово-закупівельних операцій за широкою номенклатурою продовольчих і непродовольчих товарів, сировини, будівельних матеріалів як для реалізації населенню, так і для промислового споживання | Збільшення доходів від диверсифікації залізничного транспорту України. Додаткові робочі місця, зниження безробіття  |

Продовження табл. 3.1

| 1                        | 2                        | 3  | 4   | 5   |
|--------------------------|--------------------------|--|---|---|
| Вантажне господарство    |                          | Перероблення вантажів                        | Прокат вантажно-вивантажувальної техніки, піддонів, підготовка вантажів до перевезень, їх затарювання та ін.; організація перероблення та утилізація відходів   | Отримання додаткових доходів. Додаткові робочі місця  |
| Вагонне депо             | Ремонт вантажних вагонів |  | Випуск сільськогосподарського інвентаря, окремих видів сільгосптехніки і запасних частин до неї, вагончиків для сільського господарства і будівельних організацій, будиночків і деталей до них для садівничих ділянок, простих і ділових меблів, інструментів, предметів домашнього побуту, кріпильного матеріалу | Отримання додаткових доходів і робочих місць  |
| Пасажирське господарство |                          |  | Випуск електропобутових приладів, ремонт електро- і радіоапаратури, холодильного устаткування   | Отримання додаткових доходів і робочих місць  |
| Завод ЗБК, СМП           |                          | Випуск залізобетонних і сталевих конструкцій | Реалізація населенню залізобетонних і сталевих конструкцій, столярних виробів, пиломатеріалів, цегли і інших виробів  | Отримання додаткових доходів і робочих місць  |
| Колійне господарство     |                          | Обслуговування під'їзних колій               | Ремонт під'їзних колій, розширення обслуговування роботи для транспортних і будівельних організацій. Реалізація некондиційних і вживаних шпал. Виготовлення стінних матеріалів для дачних   | Отримання додаткових доходів і робочих місць, зниження безробіття. Підвищення рівня життя залізничників |

Продовження табл. 3.1

| 1                | 2      | 3                  | 4   | 5   |
|------------------|--------|--------------------|---|---|
|                  |        |                    | будиночків. Комерційна експлуатація зони відчуження полотна залізничної колії. Розширення баластних кар'єрів для відпуску продукції «на сторону», у тому числі в саморозвантажувальному рухомому складі |   |
| Локомотивне депо | Ремонт | Ремонт локомотивів | Ремонт, транспортування рухомого складу, локомотивів, маневрових тепловозів, тягових агрегатів. Забезпечення запасними частинами  | Отримання додаткових доходів і робочих місць, зниження безробіття. Підвищення рівня життя залізничників |

Стратегії інвестицій в товарні ринки визначають інвестиційні рішення і відповідають на питання:

- чи повинні існуючі сфери бізнесу бути розширені або зменшені (матриця консультаційної групи Бостона)?

- в які напрями зростання здійснювати інвестиції?

- чи з'явилися нові привабливі сфери бізнесу (матриця Ансоффа «товари-ринки»)?

Стратегії досягнення конкурентних переваг дають відповідь на питання: як конкурувати?

- які базові стратегії досягнення конкурентних переваг найбільш адекватні існуючій ситуації на ринку і можливостям підприємства?

- які функціональні стратегії повинні бути реалізовані?

- якими повинні бути стратегії позиціонування, просування товару на ринок, товарна, цінова і інші стратегії?

- які ресурси і сфери діяльності підприємства необхідно залучити в реалізацію стратегії?

Відповідно до моделі стратегічного управління стратегія реалізується через розроблення внутрішньофірмових планів, системи бюджетів як вартісного виразу планів корпорації, а також спеціальних програм і процедур.

Система *середньострокового планування* передбачає визначення послідовності досягнення стратегічної мети (етапів реалізації стратегічного плану) з урахуванням перспектив розвитку ринкової кон'юнктури, прогнозованої динаміки споживацького попиту, наявного ресурсного потенціалу.

*Поточне планування* здійснюється шляхом детального розроблення (звичайно на рік) оперативних планів з виробництва, маркетингу, збуту, постачання для підприємства в цілому і його окремих бізнес-одиниць на основі деталізації мети і задач, поставлених в стратегічних і середньострокових планах.

Світовий історичний досвід неспростовно доводить, що ефективний і стійкий розвиток підприємств в різних сферах бізнесу досягається за рахунок оперативного використання в своїй господарській діяльності відкриттів, винаходів і інших інновацій, які забезпечують стратегічні конкурентні переваги на ринку.

Для реалізації *наступальної* інноваційної стратегії необхідно:

- керівникам підприємства володіти інноваційним мисленням;

- мати персонал творчого складу і високої кваліфікації;

- добре знати ринок і маркетингові методи;

- мати нагоду розподілу ризику;

- обґрунтовано обирати ефективну інновацію;

- складати план і проводити велику організаторську роботу з впровадження новини.

Наступальна інноваційна стратегія має декілька різновидів, серед яких можна виділити три основних.

1. Стратегія досягнення переваг з *витрат* за рахунок більш дешевого виробництва і збуту продукції. Масове виробництво дозволяє мінімізувати постійні витрати і встановлювати низькі ціни.

2. Стратегія орієнтації на *нові ринки* — найбільш ризикована і дорога; припускає розроблення нових товарів і освоєння нових ринків одночасно, що дозволяє зменшити залежність підприємства від одного продукту або асортиментної групи і виявити найефективнішу сферу діяльності.

3. Стратегія орієнтації на конкретний *сегмент ринку* досягається через низькі ціни або шляхом контролю витрат і концентрації зусиль на декількох товарах, призначених для особливих груп споживачів. Унікальність товару досягається за рахунок підвищення його якостей і специфічних споживацьких властивостей.

### Питання для самоперевірки

1. Які економічні закони функціонування ринку слід аналізувати при розробленні стратегічних рішень на залізничному транспорті?

2. За якими ознаками класифікуються конкурентні переваги об'єктів залізничного транспорту?

3. У чому сутність SWOT-аналізу на підприємствах залізничного транспорту?

4. У чому полягає концепція стратегічного маркетингу на залізничному транспорті?

5. Який вид дій в умовах рішення стратегічних задач притаманний керівникам залізничних підприємств?

6. У чому полягає місія підприємства залізничного транспорту?

7. Які тенденції розвитку ринку залізничних перевезень є можливими, які – загрозливими?

8. Проаналізуйте методи, що застосовуються в управлінському аналізі?

9. Яка мета портфельного аналізу на підприємствах транспорту?

10. Якими засобами можуть захистити свої позиції на ринку перевезень інноваційні підприємства залізничного транспорту?

### Тестові питання

1. Прогнозування продажу фірми на декілька років вперед – етап корпоративного планування підприємств залізничного транспорту під назвою...

а) бюджетування;

б) довгострокове планування;



- в) стратегічне планування;
- г) стратегічний менеджмент.

2. Стадії структурного розвитку підприємства, яке фокусує увагу на управлінні різними виробничими особами в декількох галузях – це...

- а) проста структура;
- б) функціональна структура;
- в) філіальна структура (дивізійна);
- г) оболонкова структура.

3. Підвищення гнучкості структури підприємства залізничного транспорту реалізовується через...

- а) реактивний стиль;
- б) диверсифікацію виробництва;
- в) удосконалення організаційної структури управління;
- г) стратегічне управління.

4. Проблеми, які в протиріччі між стабільністю та розвитком підприємства залізничного транспорту відносяться до категорії...

- а) сутнісних;
- б) соціокультурних;
- в) ситуаційних.

5. Концентрація діяльності підприємства залізничного транспорту на відносно невеликій цільовій групі споживачів являє собою стратегію...

- а) ділову;
- б) лідерства;
- в) диференціації;
- г) фокусування;
- д) першопрохідця;
- е) синергізму

### **Завдання до практичних занять**

#### **Задача 1**

Залізниця, здійснюючи перевезення, оцінює п'ять вантажовідправників, які транспортують свій вантаж на відповідну відстань, розмір яких вказано в табл. 3.2.

Обрати управлінське рішення, а саме – оптимальний варіант перевезення вантажів за допомогою критеріїв оптимальності та методів, що використовуються у стратегічному менеджменті.

Результати розрахунків подати у табличному вигляді.

Таблиця 3.2

## Показники відправлення вантажу

| Показник              | Вантажовідправник |     |     |      |     |
|-----------------------|-------------------|-----|-----|------|-----|
|                       | 1                 | 2   | 3   | 4    | 5   |
| Кількість вантажу, т. | 900               | 450 | 550 | 150  | 750 |
| Відстань, км          | 200               | 600 | 950 | 1000 | 420 |

Відомо, що собівартість та доходна ставка 10 ткм коливається в залежності від обсягу перевезень. Вони вказані в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

## Собівартість та доходна ставка

| Показник                   | Кількість вантажу |         |         |         |          |
|----------------------------|-------------------|---------|---------|---------|----------|
|                            | 50-100            | 100-200 | 200-500 | 500-700 | 700-1000 |
| Собівартість 10 т-км, к.   | 16,5              | 16,2    | 15,8    | 15,4    | 14,9     |
| Доходна ставка 10 т-км, к. | 19,8              | 19,1    | 18,7    | 18,3    | 17,8     |

Приймається умова, що за кожен час запізнення доставки вантажу залізниця відшкодовує компенсацію в розмірі 10 грн. При цьому ймовірність запізнення зменшується при збільшенні обсягів перевезень (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

## Ймовірність запізнення доставки вантажу від обсягу

| Показник         | Ймовірність запізнення доставки вантажу залежно від обсягу |          |
|------------------|--|----------|
| Обсяг вантажу, т | 0-500  | 500-1000 |
| Ймовірність      | 1  | 0,5      |

Також передбачається, що за збереження вантажу залізниця несе відповідальність. Тому за незбереження вантажу залізниця відшкодовує збиток вантажовідправнику у розмірі 200 грн.

**Задача 2**

Прийняти оптимальне стратегічне рішення яке дозволить отримати найбільшу вигоду від роботи Дирекції залізниць, що займається перевезенням цінного вантажу. Перевезення можуть виконуватися різними партіями. Договором передбачено компенсацію за запізнення вантажу.

Дані наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

## Вихідні дані

| 1   | C   | X1 | X2 | X3 | X4 | X5 | X6 | 1y | 2y | 3y | 4y | 5y |
|-----|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 650 | 100 | 0  | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | -  | 20 | 40 | 60 | 80 |

Тут 1y – прибуття вантажу без запізнення, грн;

2y – запізнення на 1 день, грн;

3y – запізнення на 2 дні, грн;

4y – запізнення на 3 дні, грн;

$5y$  – запізнення на 4 дні, грн;  
 $X_i$  – кількість вантажу, тонн;  
 $C$  – собівартість перевезень, 10 ткм., к.;  
 $L$  – відстань, км.

### Задача 3

Прийняти стратегічне рішення щодо доцільності впровадження нової технології обробки бандажів колісних пар вантажних вагонів в залежності від програми ремонту. Вибрати кращий варіант.

Умови для розрахунків:

1. Річна програма обточка колісних пар, од.;
2. Розрахунковий період 2007-2012 рр.

Необхідно:

1. Розрахувати витрати, пов'язані з впровадженням нової технології, тис.грн;
2. Розрахувати економічний ефект від впровадження нової технології, тис.грн;
3. Побудувати матрицю економічних вигод від впровадження технології з урахуванням зростаючих обсягів виробництва, тис.грн;
4. Визначити відсоток зростання економічного ефекту на кінець розрахункового періоду за варіантами програми ремонту;
5. Зробити висновок щодо доцільності впровадження.

Показники для розрахунку наведені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Показники для розрахунку

| Найменування показника                              | Умовні позначки  | До впровадження заходу | Після впровадження заходу |
|---|------------------|------------------------|---------------------------|
| Кількість колісних пар, які обробляються за рік, од | $N_1$            | 140                    | 140                       |
|   | $N_2$            | 220                    | 220                       |
| Основний час обробки колісної пари, хв              | $t_{\text{маш}}$ | 27                     | 20                        |
| Штучний час обробки колісної пари, хв               | $t_{\text{шт}}$  | 29                     | 19                        |
| Середня стійкість інструменту, хв                   | $T$              | 40                     | 70                        |
| Вартість різальної пластини, грн                    | $C_{\text{п}}$   | 28                     | 35                        |
| Вартість державки, грн                              | $C_{\text{д}}$   | 38                     | 38                        |
| Кількість граней різальної пластини, шт.            | $n$              | 8                      | 8                         |
| Термін використання державки, год                   | $S$              | 490                    | 540                       |

Продовження табл. 3.6

|   |           |      |      |
|---|-----------|------|------|
| Відсоток премії токарю, %                             | $D_{п}$   | 20   | 20   |
| Відсоток додаткової заробітної плати, %               | $D_{з/п}$ | 10   | 10   |
| Відрахування на соціальне страхування                 | $D_{с}$   | 39,5 | 39,5 |
| Годинна тарифна ставка токаря 4 розряду, грн/год, грн | $C_{ток}$ | 3,08 | 3,08 |

#### Задача 4

Використовуючи методи стратегічного менеджменту, визначити залежність чистого прибутку, отриманого підприємством, від кількості вагонів, які знаходяться в ремонті.

З метою виявлення залежності між економічними показниками провести угруповання 50 ремонтних підприємств залізничного транспорту з рівними інтервалами, виділивши 5 груп. Вихідні дані подані у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Групувальна та результативна ознаки

| Номер | Групувальна ознака                                    | Результативна ознака                  | Номер | Групувальна ознака                                    | Результативна ознака                  |
|-------|---|---------------------------------------|-------|---|---------------------------------------|
|       | Кількість вагонів, які знаходяться в ремонті, шт./доб | Чистий прибуток підприємства, млн грн |       | Кількість вагонів, які знаходяться в ремонті, шт./доб | Чистий прибуток підприємства, млн грн |
| 51    | 6   | 130                                   | 76    | 5   | 134                                   |
| 52    | 8   | 148                                   | 77    | 3   | 136                                   |
| 53    | 18  | 155                                   | 78    | 7   | 133                                   |
| 54    | 4   | 124                                   | 79    | 11  | 127                                   |
| 55    | 9   | 125                                   | 80    | 16  | 128                                   |
| 56    | 2   | 135                                   | 81    | 4   | 118                                   |
| 57    | 16  | 126                                   | 82    | 21  | 124                                   |
| 58    | 25  | 136                                   | 83    | 17  | 137                                   |
| 59    | 9   | 124                                   | 84    | 8   | 110                                   |
| 60    | 7   | 128                                   | 85    | 14  | 139                                   |
| 61    | 1   | 110                                   | 86    | 25  | 148                                   |
| 62    | 5   | 150                                   | 87    | 24  | 123                                   |
| 63    | 1   | 110                                   | 88    | 16  | 138                                   |
| 64    | 2   | 122                                   | 89    | 29  | 189                                   |
| 65    | 8   | 140                                   | 90    | 30  | 139                                   |
| 66    | 11  | 110                                   | 91    | 17  | 122                                   |
| 67    | 36  | 139                                   | 92    | 16  | 124                                   |

Продовження табл. 3.7

|    |    |     |
|----|----|-----|
| 68 | 2  | 121 |
| 69 | 29 | 111 |
| 70 | 14 | 132 |
| 71 | 8  | 129 |
| 72 | 5  | 139 |
| 73 | 8  | 148 |
| 74 | 18 | 144 |
| 75 | 1  | 146 |

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 93  | 8 | 113 |
| 94  | 1 | 117 |
| 95  | 3 | 126 |
| 96  | 2 | 130 |
| 97  | 9 | 112 |
| 98  | 4 | 133 |
| 99  | 1 | 195 |
| 100 | 7 | 176 |

### Задача 5

Залізниця, здійснюючи перевезення, оцінює п'ять вантажовідправників, які транспортують свій вантаж на відповідну відстань, розмір яких вказано в табл. 3.8.

Обрати стратегічне рішення, а саме оптимальний варіант перевезення вантажів за допомогою критеріїв оптимальності та методів, що використовуються у менеджменті організацій.

Результати розрахунків подати у табличному вигляді.

Таблиця 3.8

#### Показники відправлення вантажу

| Показник             | Вантажовідправник |     |     |     |      |
|----------------------|-------------------|-----|-----|-----|------|
|                      | 1                 | 2   | 3   | 4   | 5    |
| Кількість вантажу, т | 90                | 520 | 600 | 710 | 190  |
| Відстань, км         | 800               | 950 | 500 | 640 | 1500 |

Відомо, що собівартість та доходна ставка 10 ткм коливається в залежності від обсягу перевезень. Вони вказані в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

#### Собівартість та доходна ставка

| Показник                  | Кількість вантажу |         |         |         |          |
|---------------------------|-------------------|---------|---------|---------|----------|
|                           | 50-100            | 100-200 | 200-500 | 500-700 | 700-1000 |
| Собівартість 10 ткм, к.   | 16,5              | 16,2    | 15,8    | 15,4    | 14,9     |
| Доходна ставка 10 ткм, к. | 19,8              | 19,1    | 18,7    | 18,3    | 17,8     |

Приймається умова, що за кожен час запізнення доставки вантажу залізниця відшкодовує компенсацію в розмірі 10 грн. При цьому ймовірність запізнення зменшується при збільшенні обсягів перевезень.

Таблиця 3.10

#### Ймовірність запізнення доставки вантажу від обсягу

| Показник         | Ймовірність запізнення доставки вантажу залежно від обсягу |          |
|------------------|--|----------|
| Обсяг вантажу, т | 0-500  | 500-1000 |
| Ймовірність      | 1  | 0,5      |

Також передбачається, що за збереження вантажу залізниця несе відповідальність. Тому за незбереження вантажу залізниця відшкодовує збиток вантажовідправнику у розмірі 200 грн.

## 4. ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ

### 4.1. Основні поняття інноваційного менеджменту

У сучасному світі економічний розвиток країн визначається не природними ресурсами і не обсягами промислового виробництва, а сукупною здатністю суб'єктів господарювання до впровадження нових ідей з метою задоволення споживчого попиту в певних товарах чи послугах. Пошук цих ідей є реакцією підприємців на зменшення доходу від своєї діяльності, що спричинено насиченням ринку відповідними товарами, а втілення цих ідей у життя залежить від ресурсних та інноваційних можливостей суб'єктів господарювання і від загального рівня науково-технічного розвитку країни.

На сьогодні можна зауважити, що економіка України поки що розвивається, спираючись на вже сформовану технологічну базу. Але зростання можливе лише до того часу, поки остаточно не будуть вичерпані ресурсні запаси і почнеться процес їх дорожчання. В цих умовах досягнуті темпи економічного зростання почнуть падати з великою швидкістю. Розуміння такої ситуації створює практичні передумови переходу економіки України на інноваційну модель розвитку, коли зростання суспільного виробництва здійснюватиметься за рахунок впровадження новітніх досягнень науки і техніки, тобто економіка почне розвиватися за рахунок інтенсивних факторів. Інновації повинні стати головним фактором економічного зростання та основоположною ланкою в реалізації сучасної науково-технічної революції. При цьому повинні бути віднесені на другорядний план інвестиції та природні ресурси, які домінували багато років як головний фактор економічного зростання.

У світовій економічній літературі поняття "*інновація*" інтерпретується як перетворення потенційного науково-технічного прогресу на реальний, що втілюється в нових продуктах і технологіях. Проблематика нововведень в нашій країні впродовж багатьох років розроблялася в рамках економічних досліджень.

Для розуміння сутності поняття «інновація» у науковій літературі нараховується безліч визначень. Це пов'язано з постійним розвитком і доповненнями визначення сучасними аспектами, які враховують особливості і вимоги певного етапу розвитку економіки. Аналіз різних визначень інновації приводить до висновку, що специфічний зміст інновації складають зміни, а головною функцією інноваційної діяльності є функція змінення.

Австрійський вчений Й.Шумпетер у 1911 р. у книзі «Теорія економічного розвитку» виділяв *п'ять типових змін, які покладені в основу структури інноваційного процесу:*

- 1) випуск нового продукту або ж відомого продукту нової якості;
- 2) впровадження нового, досі невідомого в конкретній галузі методу виробництва;
- 3) поява нових ринків збуту;
- 4) отримання нових джерел сировини чи напівфабрикатів;
- 5) використання нової техніки, нових технологічних процесів або нового ринкового забезпечення виробництва.

Відповідно до міжнародних стандартів інновація визначається як кінцевий результат інноваційної діяльності, що отримав втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, використовуваного в практичній діяльності або в новому підході до здійснення соціальних послуг.

Суть терміну «інновація» на державному рівні тлумачить **Закон України «Про інноваційну діяльність»**: інновації — новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери. Таке трактування сутності інновацій пов'язане тільки із засобами виробництва або технологічними процесами, що є необхідною, але недостатньою умовою, яка повинна спрямовувати весь інвестиційний потік ресурсів у галузі народного господарства на його ефективне використання. Саме ці аспекти необхідно мати на увазі при розгляді інноваційного розвитку.

Узагальнюючи різні визначення сутності поняття «інновація», можна зауважити, що на сучасному етапі розвитку економіки під інновацією слід розуміти використання в тій або іншій сфері суспільної діяльності (виробництві, економічних, правових і соціальних стосунках, науці, культурі, освіті і т. д.) результатів інтелектуальної праці, технологічних розробок, направлених на вдосконалення соціально-економічної діяльності.

Терміни «інновація» і «інноваційний процес» близькі, але не однозначні. Інноваційний процес пов'язаний зі створенням, освоєнням і розповсюдженням інновацій.

Автори інновації (новатори) керуються такими критеріями, як життєвий цикл виробу і економічна ефективність. Їх стратегія направлена на те, щоб перевершити конкурентів, створивши новацію, яка буде визнана унікальною у певній галузі.

Науково-технічні розробки і нововведення виступають як проміжний результат науково-виробничого циклу і в міру практичного застосування перетворюються на науково-технічні інновації — кінцевий результат. Науково-технічні розробки і винаходи є додатком нового знання з метою його практичного застосування, а науково-технічні інновації (НТІ) — це матеріалізація нових ідей і знань, відкриттів, винаходів і науково-



технічних розробок в процесі виробництва з метою їх комерційної реалізації для задоволення певних запитів споживачів. Неодмінними властивостями інновації є науково-технічна новизна і виробнича застосовність. Із зазначеного виходить, що інновацію — результат — потрібно розглядати нерозривно з інноваційним процесом. Інновації властиві в рівній мірі всі три властивості: науково - технічна новизна, виробнича застосовність, комерційна реалізація.

Комерційний аспект визначить інновацію як економічну необхідність, усвідомлену через потреби ринку. Звернемо увагу на два моменти: "матеріалізацію" інновації, винаходів і розробок в нові технічно довершені види промислової продукції, засоби і предмети праці, технології і організації виробництва і комерційну сторону, що перетворює їх на джерело доходу.

**Слід розрізняти поняття новшество, новація, нововведення.** Вони нерідко ототожнюються, хоча між ними є і деякі відмінності. Новшеством може бути новий порядок, новий метод, винахід. Нововведення означає, що новшество використовується. З моменту ухвалення до розповсюдження новшество набуває нової якості і стає інновацією.

Отже, науково-технічні інновації повинні:

- володіти новизною;
- задовольняти ринковий попит;
- приносити прибуток виробникові.

Розповсюдження нововведень, як і їх створення, є складовою частиною інноваційного процесу.

Загальновідомо, що перехід від однієї якості до іншої вимагає витрат ресурсів (енергії, часу, фінансів тощо). Процес переведення новшества в нововведення (інновацію) також вимагає витрат різних ресурсів, основними з яких є інвестиції і час. В умовах функціонування ринку як системи економічних стосунків купівлі – продажу товарів, в рамках якої формуються попит, пропозиція і ціна, основними компонентами інноваційної діяльності виступають новшества, інвестиції і нововведення. Нововведення формують ринок новацій, інвестиції – ринок капіталу (інвестицій), інновації – ринок чистої конкуренції нововведень. Ці три основні компоненти і утворюють сферу інноваційної діяльності.

Згідно із Законом «Про інноваційну діяльність», **об'єктами інноваційної діяльності є:**

- інноваційні програми і проекти;
- нові знання та інтелектуальні продукти;
- виробниче обладнання та процеси;
- інфраструктура виробництва і підприємництва;
- організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру і якість виробництва і (або) соціальної сфери;
- сировинні ресурси, засоби їх видобування і перероблення;

- товарна продукція;
- механізми формування споживчого ринку і збуту товарної продукції.

В умовах ринкових відносин інновації пронизують всю економіку, будучи необхідною умовою розвитку виробництва, розширення виробничих можливостей підприємства, підвищення якості продукції, появи нових товарів і послуг, а також засобом, за допомогою якого організації адаптуються до змін у зовнішньому середовищі й змінюють його самі у власних інтересах.

**Інноваційний процес** являє собою послідовний ланцюг подій, в ході яких новшества визрівають від ідеї до конкретного продукту (послуги) та використовуються у господарській практиці.

Основою концепції управління проектами є погляд на проект як на зміну будь-якої системи, пов'язану з витратами часу і ресурсів, а процес змін, що здійснюється за розробленими правилами і процедурами, є основою управління інноваційними проектами.

**Інноваційний проект** — комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених з метою створення, виробництва та просування на ринок нових високотехнологічних продуктів за встановлених ресурсних обмежень.

Як правило, він ґрунтується на інновації, що дає змогу радикально розв'язати актуальні для організації проблеми. З ініціативи комерційних організацій найчастіше реалізуються промислові проекти, проекти дослідження і розвитку та організаційні проекти.

Система менеджменту організацій, які використовують підприємницький, інноваційний підхід до свого функціонування і розвитку, покликана розв'язувати низку завдань, інколи суперечливих і навіть взаємовиключних:

- постійне оновлення асортименту продукції та послуг;
- оновлення і створення нових виробничих систем;
- нарощування ефективності виробничо-збутової діяльності, передусім шляхом підвищення продуктивності праці персоналу і зниження всіх видів витрат;
- розроблення і реалізація стратегії і тактики боротьби за лідерство на основі концентрації зусиль і ресурсів на найперспективніших напрямках розвитку техніки, технології, потреб, ніш і сегментів ринку;
- підпорядкування діяльності всіх підрозділів виробничих систем режиму складного відтворювального конвеєра нововведень;
- поєднання гнучкості та адаптивності дрібносерійного виробництва з високою ефективністю, низькими витратами і високою продуктивністю масового виробництва.

**Інноваційний менеджмент** - один з напрямів стратегічного управління, здійснюваного на вищому рівні управління організації. Його метою є визначення основних напрямів науково-технічної і виробничої

діяльності підприємства - виробника в таких галузях: розроблення і впровадження нової продукції (інноваційна діяльність); модернізація і вдосконалення продукції, що випускається; подальший розвиток виробництва традиційних видів продукції; зняття з виробництва застарілої продукції.

***Інноваційний менеджмент включає такі стадії:***

- планування (складання плану реалізації мети і стратегії);
- визначення умов і організація (виявлення потреби в ресурсах для реалізації фаз інноваційного процесу, постановка завдань перед робітниками, організація роботи);
  - виконання (проведення досліджень, здійснення розробок, реалізація плану);
  - керівництво (контроль і аналіз, корегування дій, накопичення досвіду, оцінка ефективності застосування інноваційних проектів, управлінських рішень і т. д.).

В загальному розумінні, інноваційний менеджмент — підсистема загального менеджменту, метою якої є управління інноваційними процесами в організації. Він покликаний забезпечувати реалізацію стратегічних цілей організації. Його завданням є ефективне управління процесом розроблення, впровадження, виробництва та комерціалізації інновацій з узгодженням відповідних управлінських рішень із системою операційного (виробничого), маркетингового фінансового і кадрового менеджменту.

## **4.2. Класифікація інновацій та основні етапи інноваційного процесу**

Розмаїття специфічних умов в інноваційній діяльності, зокрема економічних, організаційних та інших, призводить до того, що незважаючи на спільність предмета інновацій, кожне впровадження інновації є унікальним. Тому виникає потреба у їх класифікації та узагальненні особливостей.

***Першу класифікацію інновацій розробив Й.Шумпетер.*** Він виокремив п'ять типів інновацій:

- 1) виробництво невідомого споживачам нового продукту або продукту з якісно новими властивостями;
- 2) впровадження нового засобу виробництва, в основу якого покладено нове наукове відкриття або новий підхід до комерційного використання продукції;
- 3) освоєння нового ринку збуту певною галуззю промисловості країни незважаючи на те, існував цей ринок раніше чи ні;
- 4) залучення нових джерел сировини та напівфабрикатів незалежно від того, існували ці джерела раніше чи ні;
- 5) впровадження нових організаційних форм.

***На сучасному етапі інновації класифікують за іншими ознаками.***

1. Класифікація за змістом. Вона дає змогу визначити спрямованість інновації і мету, яку буде досягнуто за умов її реалізації. За цією ознакою виокремлюють:

- продуктові інновації, які орієнтовані на виробництво і використання нових (поліпшених) продуктів у сфері виробництва або у сфері споживання, тобто на створення нової споживчої цінності, що приваблює більшу кількість споживачів;

- інновації процесу, тобто нові технології виробництва продукції, організації виробництва і управлінських процесів (дають переваги у витратах, продуктивності, якості);

- ринкові інновації, які відкривають нові сфери застосування продукту або дають змогу реалізувати продукт чи послугу на нових ринках і розширюють межі ринку, на якому працює фірма.

2. Класифікація за ступенем новизни. Вона сприяє визначенню організаційної форми створення і реалізації інновацій, а також джерел фінансування інноваційного процесу. За цією ознакою виділяють такі інновації:

- базові (новий спосіб виробництва або раніше невідомий продукт, які започатковують чи дають імпульс розвитку нової галузі). Такі інновації, як правило, створюються спеціалізованими науково-дослідними структурами, потребують великих інвестицій і особливої організаційно-структурної форми управління їх реалізацією – управління інноваційними проектами;

- поліпшувальні (упровадження нових видів виробництв, що реалізують інноваційний потенціал базової інновації; вони дають змогу поширювати і вдосконалювати базові покоління техніки, створювати нові моделі машин і матеріалів, поліпшувати параметри продукції, що випускається); здійснюються організаціями переважно самостійно, якщо потенціал базової інновації реалізований неповністю; потребують інвестування за рахунок власних джерел, зокрема з фонду технічного розвитку;

- псевдоінновації (інновації, які залучаються фірмами у технологічний процес чи продукт з метою затримання зниження норми прибутку і продовження життєвого циклу товару). Йдеться про зміну дизайну товару, способів його фасування чи пакування для привернення уваги споживача, створення у нього певного емоційного стану; здійснюються ці інновації у процесі оперативного управління інноваційною діяльністю і не потребують значних інвестицій.

Для визначення перспективних нововведень, спрямованих на подальший розвиток підприємства, впорядкування процесу пошуку і залучення інновацій використовують детальнішу класифікацію, її особливість полягає в тому, що, залежно від критерію, взятого за основу, одні й ті самі нововведення можуть бути віднесені до кількох видів (табл. 4.1).

## Класифікація інновацій

| Класифікаційна ознака            | Вид інновацій   |
|----------------------------------|---|
| 1                                | 2   |
| За сферою діяльності організації | <ul style="list-style-type: none"> <li>• інновації на вході в організацію як систему — цільові, якісні чи кількісні зміни вибору чи використання матеріалів, сировини, обладнання, інформації, працівників чи інших видів ресурсів;</li> <li>• інновації на виході з організації — зміни в результатах виробничої (операційної) діяльності, якими можуть бути вироби, послуги, технології;</li> <li>• структурні інновації — цільові зміни у виробничих, обслуговуючих і допоміжних процесах</li> </ul>   |
| За змістом діяльності            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• технологічні інновації — спрямовані на створення і освоєння виробництва нової продукції, технологій і матеріалів, модернізацію обладнання, реконструкцію споруд, реалізацію заходів з охорони довкілля;</li> <li>• виробничі інновації — орієнтовані на розширення виробничих потужностей, диверсифікацію виробничої діяльності, зміну структури виробництва тощо;</li> <li>• економічні інновації — спрямовані на зміну методів і способів планування всіх видів виробничо-господарської діяльності, зниження виробничих витрат, вдосконалення матеріального стимулювання, раціоналізацію системи обліку;</li> <li>• торговельні інновації — мають на меті використання нових методів цінової політики, нових форм взаємовідносин з постачальниками і замовниками; надання чи отримання фінансових ресурсів у формі кредитів, інтернет - магазини тощо;</li> <li>• соціальні інновації — пов'язані з поліпшенням умов і характеру праці, соціального забезпечення, психологічного клімату в колективі тощо;</li> <li>• управлінські інновації — націлені на вдосконалення організаційної структури, стилю і методів прийняття рішень, використання нових способів оброблення інформації і документації, раціоналізацію канцелярських робіт</li> </ul> |

| 1                                  | 2  |
|------------------------------------|--|
| За інтенсивністю інноваційних змін | <ul style="list-style-type: none"> <li>• інновації нульового порядку (регенерування вихідних властивостей) — цільова зміна, що зберігає і оновлює існуючі функції виробничої системи чи її частини, наприклад нова фарба для автомобіля;</li> <li>• інновації першого порядку (кількісна зміна) — просте цільове пристосування до кількісних вимог при збереженні функцій виробничої системи чи її частини, наприклад розширення ринків збуту;</li> <li>• інновації другого порядку (перегрупування чи організаційні зміни) — прості організаційні зміни, наприклад поділ відділу маркетингу на підрозділ досліджень ринку і підрозділ стимулювання збуту;</li> <li>• інновації третього порядку (адаптаційні зміни) — зміни, викликані взаємним пристосуванням елементів виробничої системи, наприклад адаптація допоміжних процесів до змін у основних виробничих процесах у зв'язку з удосконаленням випуску продукції;</li> <li>• інновації четвертого порядку (новий варіант) — найпростіша якісна зміна, що перевищує межі простих адаптивних змін, наприклад оснащення певної моделі локомотива потужнішим двигуном;</li> <li>• інновації п'ятого порядку («нове покоління») — змінюються всі або більшість функціональних властивостей виробничої системи, але базова структурна концепція зберігається, наприклад впровадження програмного управління верстатом;</li> <li>• інновації шостого порядку (новий «вид») - якісна зміна функціональних властивостей виробничої системи чи її частини; змінюється вихідна концепція;</li> <li>• інновації сьомого порядку (новий «рід») — докорінна зміна функціональних властивостей виробничої системи або її частини, що змінює її основний функціональний принцип, наприклад поява транзисторів, інтегральних схем, впровадження гнучких виробничих ліній, транспорт на магнітній чи повітряній подушці тощо</li> </ul> |

| 1   | 2   |
|---|---|
| За рівнем об'єктивного і суб'єктивного сприйняття         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• абсолютна новизна — фіксується за відсутності аналогів даної новації;</li> <li>• відносна новизна — інновацію було застосовано на інших об'єктах або ж здійснено оновлення одного з елементів виробу системи в ході поточної модернізації;</li> <li>• умовна новизна — виникає внаслідок незвичного сполучення раніше відомих елементів;</li> <li>• суб'єктивна новизна — новизна для певних споживачів, які раніше не були ознайомлені з даним продуктом</li> </ul>   |
| За причинами виникнення                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• реактивні — інновації, що забезпечують виживання та конкурентоспроможність фірми на ринку, виникаючи як реакція на нові перетворення, здійснювані основними конкурентами;</li> <li>• стратегічні — інновації, впровадження яких має випереджальний характер з метою отримання вирішальних конкурентних переваг у перспективі</li> </ul>  |
| За ступенем впливу на технологічне і соціальне середовище | <ul style="list-style-type: none"> <li>• інкрементальні — інновації, що здійснюються послідовно і поступово на основі повсякденної роботи з поліпшення організації виробничих процесів; вони майже непомітні, однак забезпечують постійний приріст продуктивності виробництва;</li> <li>• радикальні — інновації, що є результатом тривалих цілеспрямованих науково-технічних робіт у науково – дослідних інститутах чи лабораторіях; вони сприяють значним змінам у мікро- та макроекономіці (виробництво синтетичних матеріалів, напівпровідників тощо);</li> <li>• нові технологічні системи — глибокі зміни в технологіях, які стосуються кількох сфер економіки і стимулюють появу нових секторів виробництва і споживання (капілярне зварювання, нові технології штампування, лазерні технології та ін.);</li> <li>• зміна техніко-технологічної парадигми — глибокі зміни в технологіях, ефект від яких суттєво впливає на економіку загалом (атомна енергетика, мікроелектронна революція, інформаційні технології тощо)</li> </ul> |

Загалом необхідність нововведень повинна усвідомлюватися усіма суб'єктами господарювання. Інновації можуть стосуватися не лише виробничих чи торговельних підприємств, а й організацій інших галузей: медичної, освітньої, фінансових та страхових послуг тощо, якщо вони ґрунтуються на нових технологіях, новій якості, що приваблює споживача.

Однак прийняття рішення щодо залучення у виробничий чи обслуговуючий процес конкретної новинки здійснюється не лише з огляду на абсолютну новизну, а й з погляду доцільності та економічної вигідності її впровадження в організації, на ринку, для групи споживачів. І якщо правильно оцінено ринкову ситуацію, то економічні результати фірми будуть значними. І чим радикальнішими будуть ці нововведення, чим більшу вигоду від користування ними мають споживачі, тим триваліший їх життєвий цикл і суттєвіші конкурентні переваги організації - інноватора.

Сутність концепції життєвого циклу товару полягає в тому, що кожен новий товар проходить певний життєвий цикл, протягом якого спостерігаються зміни між обсягами його реалізації і величиною прибутку. Згідно з концепцією, будь-який товар існує на ринку лише обмежений час, тривалість якого залежить від його призначення і специфічних якісних характеристик.

**Життєвий цикл товару** — період від зародження ідеї, створення нового товару і його практичного використання до моменту зняття його з виробництва

Тривалість життєвого циклу інновацій визначається внутрішніми чинниками, що обумовлюють здатність фірми - інноватора прискорити процес перетворення ідеї на матеріалізований продукт, придатний до комерційного впровадження, і зовнішніми, які формуються співвідношенням попиту й пропонування і впливають на тривалість комерційного використання інновації.

Життєвий цикл інновації, як правило, розвивається традиційно. У деяких випадках інновація є настільки вдалою, що її життєвий цикл триває довго. Йдеться про бум на продукт або тривале захоплення. Проте новинка може виявитися невдалою: споживач, спершу зацікавившись, невдовзі втрачає до неї інтерес. Може трапитися й так, що раптовий інтерес до новинки, обумовлений вдалою рекламою, перетворить її на товар, яким захопляться усі. Але через певний час мода на нього минає, і життєвий цикл завершується. Інтерес до продукту може мати також сезонний характер, тобто попит зростає у певний сезон.

Більшість організацій систематично оновлюють асортимент продукції та послуг, модернізують і створюють нові виробничі системи, а отже, постійно ініціюють інноваційні зміни. Життєві цикли інновацій накладаються один на одного, мають ланцюговий характер (рис. 4.1). На той час, коли продукцію знімають з виробництва, уже розроблена і готова до освоєння нова продукція, тобто інновації А, В, С змінюють одна одну.



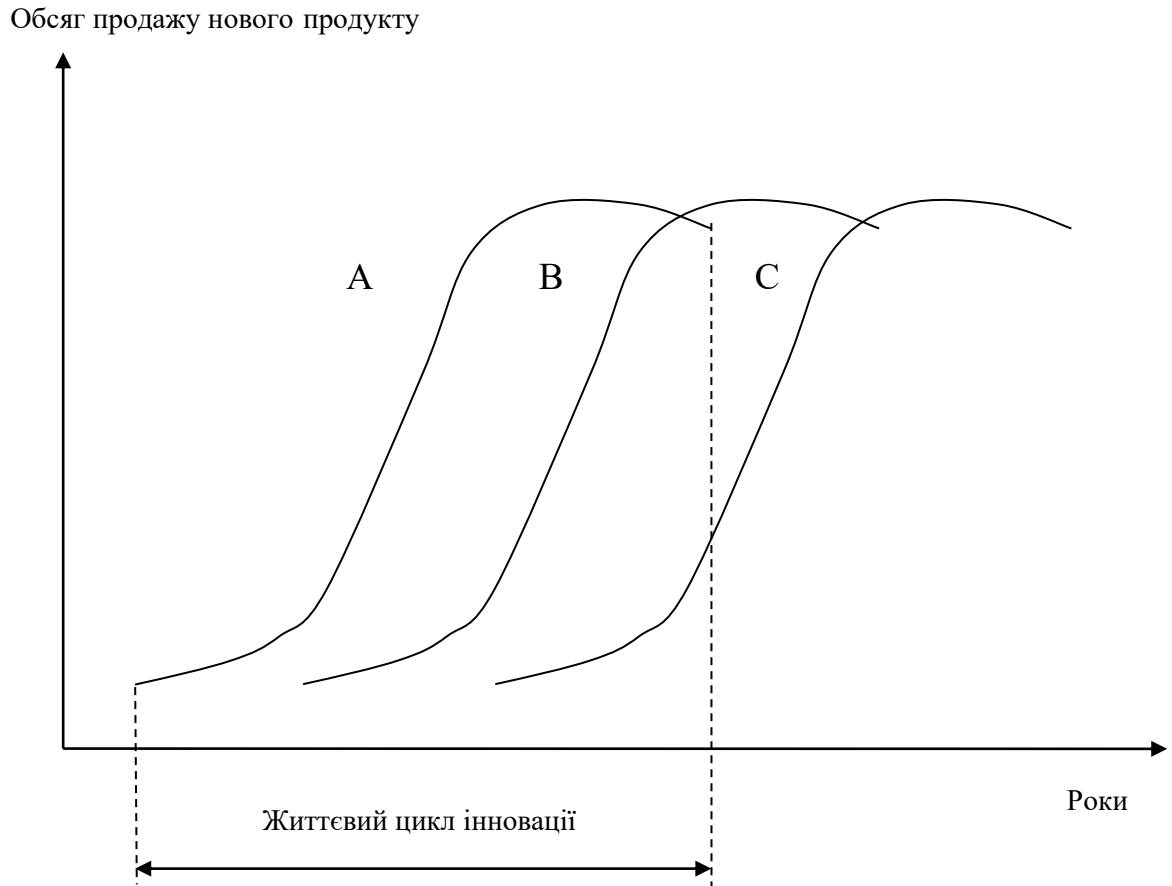


Рис. 4.1. Циклічний характер розвитку інновацій (інноваційний ланцюг)

Однак не всі фірми здатні створювати новий продукт, особливо технічно складний. Тому деякі з них кооперуються з іншими, виконуючи лише частину робіт, яка відповідає одній із стадій інноваційного процесу. Так, малі і середні фірми купують у фірм-піонерів, що створили новий продукт, ліцензію (дозвіл) на його виготовлення і продаж. Це знижує ризик, особливо якщо продукція себе вже зарекомендувала. Однак комерційна віддача від такого залучення інновації буде значно нижчою, оскільки її вигідність уже помічена багатьма суб'єктами підприємництва, які також приєднуються до її використання.

Отже, *життєвий цикл інновації* — це період її перебування у межах фірми - інноватора або кількох фірм, які створюють новацію, та поза її межами, коли інновація використовується іншими.

Процес передавання новації, яка пройшла певну стадію життєвого циклу, іншому користувачеві відбувається у такій послідовності:

1) новація, створена новатором на попередній стадії, переходить через посередництво ринку (якщо наукову розробку купують в іншій фірмі) або плановий механізм (якщо новація є плановим продуктом одного з

підрозділів фірми) до наступної стадії, наприклад із дослідно-конструкторського у виробничий відділ для організації пробного виробництва;

- 2) прийнята для реалізації новація стає інновацією (наприклад, новий вид устаткування). Організація здійснює інноваційну діяльність, освоюючи його виробництво, і на цей період стає інноватором;
- 3) створивши новий продукт, організація, як новатор, пропонує споживачу через ринок свою новинку (наприклад, верстат) наступному за циклом інноватору, який може використовувати її як технічний засіб для виготовлення нової продукції, що за споживчими якостями буде кращою, ніж попередня.

***Інноваційний процес поділяється на такі фази (етапи):***

- 1) фаза науки: фундаментальні дослідження, розроблення теоретичного підходу до розв'язання заданої проблеми;
- 2) фаза дослідження: прикладні теоретичні дослідження, експериментальні дослідження;
- 3) етап розроблення: визначення технічних характеристик продукту, конструктивне та технологічне забезпечення продукту, виготовлення і випробовування нового продукту;
- 4) фаза виробництва: підготовка виробництва, матеріально – технічне забезпечення виробництва, запуск виробництва, управління виробничим процесом
- 5) споживання: задоволення попиту споживача, ліквідація відпрацьованого, створення нового продукту.

### **4.3. Державне регулювання інноваційного розвитку підприємств**

Сучасна **державна інноваційна політика** - сукупність науково - технічних, виробничих, управлінських, фінансово-збутових та інших заходів, які пов'язані з просуванням нової та покращеної продукції на ринок.

Інноваційна політика у широкому розумінні поєднує науку, техніку, підприємництво, економіку та управління.

Інноваційна політика охоплює все соціально-економічне середовище, включаючи виробництво, банки, науково-технічні кадри та рівень науково-технічної грамотності населення країни.

Умовно виділяють чотири типи інноваційної політики, які в різні періоди та в різних промислово розвинутих країнах були переважними в різних поєднаннях :

- політика технологічного поштовху, яка виходила з точного пріоритетного напряму розвитку науки і техніки, що визначається державою, яка має для цього необхідні матеріальні ресурси. Такий варіант політики виходить із наявності науково-технічних та соціально - економічних проблем та передбачає для їх розв'язання розроблення різних

державних програм, великих капітальних вкладень та інших прямих форм державної участі;

- політика ринкової орієнтації, яка визначає ринковий механізм у розподілі ресурсів і виборі напрямів розвитку науки і техніки. Така політика передбачає роль держави у стимулюванні фундаментальних досліджень, створенні економічного клімату і інформаційного середовища для нововведень;

- політика соціальної орієнтації, яка передбачає певне соціальне регулювання наслідків НТП, а процес прийняття рішення базується на поширенні соціально-політичної думки громадськості;

- політика, що спрямована на зміну економічної структури господарських механізмів. Ця стратегія передбачає значний вплив провідної технології на розв'язання соціально - економічних проблем, на зміну галузевих структур, на взаємодію господарських суб'єктів, на рівень життя країни.

***Механізм створення інноваційної політики передбачає три складові :***

1) система державної підтримки фундаментальних та пошукових досліджень;

2) різноманітні форми та джерела фінансування і непрямого фінансування досліджень;

3) максимальне фінансування інноваційного підприємництва та його підтримка.

***Методи та засоби державної інноваційної політики включають такі заходи :***

1) вплив держави має бути спрямований на максимальну підтримку власного інноваційного потенціалу провідних наукових і конструкторських центрів;

2) головною задачею держави є забезпечення незалежності країни від монополій виробників - імпортерів;

3) держава має стимулювати розвиток технічних наукових та проектно-технологічних організацій, діяльність яких спрямована на перехід від традиційних до принципово нових технологічних процесів;

4) держава має підтримувати удосконалення інфраструктури науково-технічного потенціалу, в тому числі у міжгалузевому і міжрегіональному аспектах створення відповідних інноваційних структур;

5) держава може впливати на розвиток як державного, так і приватного сектора інноваційної діяльності;

6) головним напрямом державного регулювання в інноваційній сфері є регулювання фінансових і законодавчих стимулів для підтримки інноваційного підприємництва.

***Механізм управління інноваційним процесом в умовах формування ринкової економіки має базуватися на таких принципах :***

- єдність НТП з економічним, соціальним і духовним розвитком суспільства;
- принцип першочергової державної підтримки науково-дослідницьких робіт світового рівня, а також робіт, що забезпечують розв'язання важливих проблем в Україні;
- збалансований розвиток фундаментальних і прикладних досліджень і розробок за рахунок прямої державної підтримки, економічного стимулювання інноваційної діяльності підприємства;
- підтримка конкуренції та підприємництва у науково-технічній сфері, а також у здійсненні антимонопольних заходів;
- сприяння розвитку ринку науково-технічної продукції
- різноманітність і рівноправність усіх форм організації науково-технічної діяльності
- максимальне використання світової науки і техніки для забезпечення НТП в країні.

Згідно з Законом України «Про основи державної політики у сфері науки і науково технічної діяльності», основними засобами державної підтримки інноваційної діяльності мають бути:

- національні державні науково-технічні програми, міжнародні науково-технічні програми;
- держзамовлення у науково-технічній сфері;
- державна науково-технічна експертиза;
- бюджетне фінансування науково-технічної діяльності;
- патентно-ліцензійна діяльність;
- стандартизація і сертифікація у науково-технічній сфері;
- формування науково-технічних кадрів;
- створення системи науково-технічної інформації.

***Важливими засобами регулювання державою інноваційної діяльності можуть бути:***

- функціонування державного інноваційного фонду, який створено для фінансування та матеріально-технічної підтримки заходів, спрямованих на забезпечення розвитку і використання досягнень науки і техніки в Україні;
- створення державного резерву технічних і сировинних ресурсів у розмірі 10% від загального обсягу ресурсів, що виділені для потреб науки і техніки;
- використання в науково-технічній сфері державних контрактів.

Суб'єктами державної інноваційної політики є: Верховна Рада, Кабінет Міністрів України, Державний комітет України з питань техніки і технологій, Державний інноваційний фонд.

#### 4.4. Перспективи розвитку інноваційної діяльності на залізничному транспорті

Реформування і розвиток залізничного транспорту направлені на забезпечення зростаючих потреб в перевезеннях вантажів і пасажирів в умовах ринкової економіки України при дотриманні високих стандартів якості в обслуговуванні споживачів. Це можливо на основі ефективного функціонування і модернізації залізничного транспорту, постійного оновлення техніки, впровадження сучасних технологій обслуговування ремонту рухомого складу, передавальних пристроїв і інфраструктури, вдосконалення процесів організації праці і управління на залізничному транспорті. Одним з ключових моментів в досягненні поставленої мети є створення дієвих ефективних інструментів стимулювання інноваційного розвитку галузі.

Інноваційний шлях розвитку залізничного транспорту в даний час не має альтернатив, що ставить нові вимоги до змісту, організації, форм і методів оцінки економічного, технічного рівня виробництва, рівня організації виробництва і управління підприємства в конкретних економічних умовах виконання робіт. Визначення ефективності інноваційної діяльності на основі оцінки технічного і організаційного рівня виробництва дозволяє ухвалювати кваліфіковані управлінські рішення при розробленні інноваційних проектів і при їх реалізації, виявляти чинники і резерви підвищення ефективності роботи підприємства. Оцінка ефективності інноваційної діяльності за допомогою системи показників, що характеризують організаційно - технічний рівень виробництва, інтелектуальні можливості персоналу, а також складність економічних умов, у яких підприємство виконує роботи, дозволяє планувати інноваційну діяльність підприємства з метою усунення технічної відсталості і досягнення зростання фондоозброєності виробництва, поліпшення управління і підвищення конкурентоспроможності продукції і послуг, досягнення заданих значень економічних і ринкових показників.

Ситуацію, що склалася на сьогоднішній день зі станом рухомого складу залізничного транспорту, можна визначити як критичну. Викликає занепокоєння той факт, що знос тягового рухомого складу складає майже 90 %, причому знос вантажних вагонів - 70%, а пасажирських вагонів - 83%. В той час, коли необхідно швидко оновлення наявного рухомого складу, цей процес проходить дуже повільно. Саме оновлення і модернізація наявного рухомого складу може стати одною з передумов інтеграції залізничного транспорту України до загальноєвропейської транспортної системи. Інноваційні заходи повинні бути направлені на розроблення і впровадження сучасного рухомого складу, основними вимогами якого стають відповідність технічних характеристик європейським стандартам, економічність, енергозбережність, паливозбережність, екологічність, безпека. Тобто сьогодні потрібно

негайне якісне виготовлення та серійне виробництво нового рухомого складу, скорочення термінів освоєння і впровадження прогресивної техніки нового покоління та ефективних технологій для переоснащення залізничного транспорту; створення широкої гами спеціалізованих та універсальних вагонів з поліпшеними техніко-економічними показниками; створення локомотивів нового покоління з підвищеною потужністю, у тому числі зі швидкістю до 200 км/год, створення рухомого складу для міждержавних перевезень типу "Схід-Захід" з вирішенням проблем щодо відповідності вітчизняного рухомого складу вимогам та умовам експлуатації, які діють у країнах-членах Міжнародного союзу залізниць; наукові дослідження, розроблення та впровадження нових конструкційних матеріалів і сталей; наукові дослідження щодо забезпечення вимог безпечної експлуатації рухомого складу та охорони навколишнього середовища. Ці заходи залежать від ефективного здійснення інноваційної діяльності підприємств, що зайняті виробництвом рухомого складу.

Інноваційні переваги є більш стійкими у зв'язку з тим, що базуються на інноваціях. Основною умовою формування і підтримання інноваційних конкурентних переваг залізничного транспорту є прагнення його керівництва до поліпшення, нововведень, до змін в усіх аспектах функціонування залізничного транспорту, розвиток і удосконалення джерел підтримання стійкості конкурентної переваги, у тому числі інвестиційних.

Під *конкурентною перевагою залізничного транспорту* слід розуміти сукупність характеристик діяльності залізничного транспорту, яка надає можливість швидко реагувати на зміни у конкурентному середовищі та на вимоги ринку у сфері перевезень, яка формується на основі його інноваційного розвитку.

Конкурентну перевагу промислових підприємств з випуску продукції для залізничного транспорту пропонується розглядати як характеристику діяльності, яка на основі формування і реалізації інвестиційно-інноваційного потенціалу створює певні переваги над конкурентами.

*Механізм досягнення конкурентних переваг залізничним транспортом* можна охарактеризувати як комплекс заходів, що забезпечує здатність залізничного транспорту домінувати на ринку внутрішніх вантажних і пасажирських перевезень та вийти на ринок міжнародних перевезень, а також визначає спроможність відповідати європейським вимогам до залізничних перевезень.

Конкурентоспроможність залізничного транспорту безпосередньо пов'язана з конкурентоспроможністю залізничних перевезень як транспортної послуги. Під конкурентоспроможністю транспортної послуги слід розуміти сукупність споживчих властивостей послуги, які характеризують її відмінності від послуги-конкурента і відображають спроможність послуги бути проданою або витребуваною на конкретному

ринку в певні терміни при обов'язковій наявності послуг-конкурентів. Зрозуміло, що чим вище конкурентоспроможність залізничних перевезень, тим вище конкурентоспроможність залізничного транспорту на ринку транспортних послуг. На конкурентоспроможність залізничних перевезень як транспортної послуги впливають вплив внутрішні та зовнішні фактори. Внутрішні фактори характеризують властивості залізничних перевезень. До них належать вартість (тарифи на перевезення), якість перевезень, інноваційність перевезень (відповідність перевезень існуючому рівню науково-технічного прогресу).

Розв'язання завдань формування інноваційної моделі економічного розвитку залізничної галузі вимагає активного пошуку шляхів його фінансово – кредитного забезпечення.

Розвиток інноваційної діяльності як на рівні підприємства, так і на рівні всієї держави передбачає створення добре збалансованої системи фінансування.

Вихідними принципами, на основі яких має будуватися система фінансування інновацій, є ув'язка системи із задачею швидкого та ефективного науково-технічного досягнення; обґрунтованість та юридична захищеність прийомів та механізмів; множинність джерел фінансування; адаптивність та гнучкість реакцій системи фінансування на змінні умови зовнішнього середовища з метою максимальної підтримки ефективності.

Цілі фінансування інноваційної діяльності: необхідність збереження наукової бази і кадрового потенціалу; збереження відповідного рівня проведення наукових досліджень; розроблення і освоєння наукоємної конкурентної продукції, випуск якої може підвищити експорт чи понизити імпорт аналогічної продукції.

В умовах проведення реформ на залізничному транспорті досягти реальних успіхів підприємствам залізничної галузі можливо шляхом істотних змін у своїй стратегії, тобто завдяки орієнтації на інноваційний шлях розвитку із застосуванням відповідних методів розв'язання задач (оцінка потенціалу, поелементний аналіз інвестиційної привабливості тощо).

**Інноваційний потенціал залізничного транспорту** може бути поданий як взаємодія різних структурних підрозділів, кожен з яких характеризує можливості підприємства у певній сфері діяльності, має внутрішні резерви та управлінські особливості.

Концепція стратегічного розвитку інноваційного потенціалу залізничного транспорту реалізується на основі стратегічного планування, проектування та реалізації стратегій розвитку з урахуванням умов зовнішнього середовища.

Використання інноваційного потенціалу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності залізничних послуг на транспортному ринку.

## Питання для самоперевірки

1. Визначення поняття інновація.
2. Як ви розумієте поняття «новація», «нововведення», «інновація»?
3. Охарактеризуйте сутність інноваційного менеджменту.
4. Охарактеризуйте роль людського чинника у створенні та реалізації інновацій.
5. Вкажіть відмінність між продуктовими, технологічними та ринковими новаціями.
6. Що виступає у ролі об'єктів інноваційної діяльності?
7. Поняття інноваційного проекту.
8. За якими ознаками класифікують інновації на сучасному етапі?
9. Охарактеризуйте зміст життєвого циклу інновацій.
10. Типи державної інноваційної політики.

## Тестові питання

1. Кінцевий результат інноваційної діяльності, що отримав втілення у виведеному на ринок новому чи вдосконаленому продукті, новому чи вдосконаленому технологічному процесі, що використовується у практичній діяльності або новому підході до соціальних послуг, — це
  - а) новація;
  - б) нововведення;
  - в) інновація.
2. Вкажіть правильне визначення: «Інноваційний менеджмент як система — це...»
  - а) сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових методів управління інноваційною діяльністю організації з метою оптимізації її стратегії;
  - б) сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів управління інноваційною діяльністю організації з метою скорочення витрат виробництва і збуту;
  - в) сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю організації з метою оптимізації економічних результатів її господарської діяльності.
3. Інновації, зорієнтовані на виробництво і використання нових (поліпшених) продуктів у сфері виробництва або у сфері споживання, — це:
  - а) ринкові інновації;
  - б) продуктові інновації;
  - в) інновації процесу;
  - г) технологічні інновації.



4. Життєвий цикл інновації — це:

а) період від створення новинки до моменту її введення в експлуатацію;

б) період від створення новинки до моменту її запуску у масове виробництво;

в) період від зародження ідеї, створення новинки та її практичного використання до моменту зняття з виробництва через моральне застаріння.

5. Метою поточного державного регулювання інноваційних процесів є:

а) збереження економічного й соціального стратегічного курсу держави, який закладається до програми реалізації реформ, національних, цільових, комплексних програм;

б) забезпечення реалізації стратегічного курсу в умовах конкретної економічної політичної ситуації, що зумовлює гнучкість системи державного впливу;

в) моніторинг стану інноваційного розвитку, коригування можливих відхилень.

### Завдання до практичних занять

#### Задача 1

Оцінити два альтернативних варіанти реалізації інноваційних проектів на залізничному транспорті, якщо відомі наступні показники (табл.4.2).

Таблиця 4.2

Показники для розрахунків

| Показник                                | Витрати | Прибуток | Рентабельність |
|---|---------|----------|----------------|
| Варіант А                               |         |          |                |
| Проект 1                                | 22000   | 41800    | 1,9            |
| Проект 2                                | 18000   | 32400    | 1,8            |
| Загальна оцінка проектів за варіантом А | 40000   | 74200    | 1,85           |
| Варіант Б                               |         |          |                |
| Проект 1                                | 34000   | 59500    | 1,75           |
| Проект 2                                | 30000   | 57000    | 1,9            |
| Загальна оцінка проектів за варіантом Б | 64000   | 116500   | 1,83           |

### Задача 2

У вагонному господарстві пропонується впровадити три технології. Визначити яка з них найбільш рентабельна. Дані для розрахунку наведені в табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Дані для розрахунку

| Інвестиції ( $K_T$ ), млн грн | Припустимий дохід ( $D_T$ ), млн грн |
|-------------------------------|--------------------------------------|
| 426,5                         | 643,2                                |
| 730,6                         | 987,5                                |
| 1210,0                        | 1425,5                               |

### Задача 3

Визначити шляхи зниження витрат на виробництво нового виробу N, що застосовується у господарстві сигналізації та зв'язку, яке має чотири функції (властивості).

За попередніми підрахунками забезпечення

I-ї функції виробу N вимагає грошових витрат у розмірі 24 грн;

II-ї функції виробу N - 17 грн;

III-ї функції виробу N - 29 грн;

IV-ї функції виробу N - 15 грн.

Під час ранжування важливості окремих функцій група з чотирьох експертів користувалася п'яти бальною системою оцінювання:

1 - значимість відсутня;

2 - слабка значимість;

3 - середня значимість;

4 - значимість;

5 - висока значимість.

Результати проведеного ранжування наведено у табл. 4.4.

Таблиця 4.4

Результати ранжування

| Функція виробу N | Оцінки експертів |            |            |            |
|------------------|------------------|------------|------------|------------|
|                  | Експерт №1       | Експерт №2 | Експерт №3 | Експерт №4 |
| I                | 3                | 2          | 3          | 3          |
| II               | 1                | 2          | 2          | 2          |
| III              | 4                | 4          | 4          | 3          |
| IV               | 4                | 5          | 5          | 4          |

### Задача 4

Над розробленням інноваційного проекту працює п'ять команд. Результати їх роботи наведені в таблиці. Необхідно виявити команду, яка

здійснила найбільший вклад в реалізацію інноваційного проекту (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

Показники для розрахунків

| Показники            | Номер команди |      |      |      |      |
|----------------------|---------------|------|------|------|------|
|                      | 1             | 2    | 3    | 4    | 5    |
| Витрати команди, грн | 2200          | 3840 | 2470 | 3290 | 3120 |
| Чистий прибуток, грн | 240           | 180  | 330  | 290  | 170  |

**Задача 5**

Розрахувати експортну конкурентоспроможність науково – технічної продукції, якщо за кордоном кількість заявок на патенти дорівнює трьом, а кількість заявок, зроблених всередині країни – чотирьом.

**Задача 6**

На основі проведеного аналізу порівняти коефіцієнти значущості та витрат. Дані подано в табл. 4.6.

Таблиця 4.6

Дані для розрахунку

| Параметри (функції) | Значущість, % | Питома вага окремих параметрів по затратах, % |
|---------------------|---------------|---|
| 1                   | 50            | 80  |
| 2                   | 30            | 10  |
| 3                   | 15            | 5   |
| 4                   | 5             | 5   |
| Разом               | 100           | 100   |

**Задача 7**

Визначити ціну на новий виріб, запроваджений у результаті проведених інноваційних заходів на вагоноремонтному заводі, реалізація якого дала можливість скоротити витрати матеріалів на 15%, якщо ціна базового зразку склала 1300 грн, питома вага витрат на матеріали - 25%.

**Задача 8**

Існуюча технологія виконання ремонтів ПР-3 та ПР-3П у локомотивному депо передбачала застосування підйомника з ручним керуванням для демонтажу та монтажу поглинаючого апарату електровоза ЧС-2 та ЧС-7. Для поліпшення умов праці, скорочення робочого часу пропонується впровадити конструкцію гідропідйомника, що керується як

стаціонарним пультом, закріпленим на підйомнику, так і виносним, що забезпечує дотримання техніки безпеки при виконанні робіт. Впровадження такого заходу спрямоване на скорочення трудомісткості робіт з демонтажу та монтажу поглинаючого апарату на 0,4 люд. год. Вартість однієї люд. год складає 13,7 грн. Річна кількість операцій з демонтажу та монтажу дорівнює 185. Вартість робіт з впровадження гідропідйомника становить 1000 грн. Оцінити доцільність впровадження даного інноваційного заходу у локомотивному депо.

## 5. ІНВЕСТИЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ

### 5.1. Сутність інвестицій та їх класифікація. Поняття інвестиційного менеджменту

**Інвестиції** - це вкладення всіх видів майнових та інтелектуальних цінностей в різні об'єкти господарської діяльності з метою отримання прибутку або досягнення іншого економічного або позаекономічного ефекту.

До майнових або інтелектуальних цінностей відносяться:

- грошові кошти, цільові банківські внески, цінні папери;
- рухоме і нерухоме майно і інші матеріальні цінності;
- майнові права, що витікають з авторського права та ін. інтелектуальні цінності;
- сукупність знань, оформлених у вигляді технологічної документації, навичок і виробничого досвіду, необхідних для організації того або іншого виду виробництва;
- право користування різними природними ресурсами і т.д.

Інвестиції класифікуються за багатьма ознаками, насамперед за об'єктами вкладення капіталу, за характером участі в інвестиційному процесі, за відношенням до підприємства-інвестора, за періодом здійснення, за сумісністю здійснення, за рівнем прибутковості, за регіональними джерелами залучення капіталу, за рівнем інвестиційного ризику, за рівнем ліквідності, а також за формою власності капіталу, що інвестується.

**За об'єктами вкладення капіталу** інвестиції поділяються на реальні та фінансові. **Реальні інвестиції** характеризують вкладення капіталу у відтворення основних засобів, в інноваційні нематеріальні активи, в приріст запасів товарно-матеріальних цінностей і інші об'єкти інвестування, пов'язані із здійсненням операційної діяльності підприємства або поліпшенням умов праці і побуту персоналу. **Фінансові інвестиції** характеризують вкладення капіталу в різні фінансові інструменти інвестування, головним чином в цінні папери, з метою отримання доходу

**За характером участі в інвестиційному процесі** розрізняють прямі та непрямі інвестиції. **Прямі інвестиції** передбачають пряму участь інвестора у виборі об'єктів інвестування і вкладенні капіталу. **Непрямі інвестиції** характеризують вкладення капіталу інвестора через інших осіб (фінансових посередників).

**За відношенням до підприємства-інвестора** виділяють внутрішні та зовнішні інвестиції. **Внутрішні інвестиції** характеризують вкладення капіталу в розвиток операційних активів самого підприємства-інвестора. **Зовнішні інвестиції** є вкладенням капіталу в реальні активи інших

підприємств або у фінансові інструменти інвестування, що емітуються іншими суб'єктами господарювання.

**За періодом здійснення** розрізняють короткострокові та довгострокові інвестиції. **Короткострокові інвестиції** характеризують вкладення капіталу на період до одного року, **довгострокові** - на період більше одного року.

**За сумісністю** здійснення виділяють незалежні, взаємозалежні інвестиції, а також інвестиції, що взаємовиключають одна одну. **Незалежні інвестиції** характеризують вкладення капіталу в такі об'єкти інвестування, які можуть бути реалізовані як автономні (незалежні від інших об'єктів інвестування і що не виключають їх) в загальній інвестиційній програмі (інвестиційному портфелі) підприємства. **Взаємозалежні інвестиції** характеризують вкладення капіталу в такі об'єкти інвестування, черговість реалізації або подальша експлуатація яких залежить від інших об'єктів інвестування і може здійснюватися лише в комплексі з ними. **Інвестиції, що взаємовиключають одна одну** носять, як правило, альтернативний характер за метою їх здійснення, характером технології, номенклатурою продукції і іншими основними параметрами.

**За рівнем прибутковості** виділяють високодоходні, середньодоходні, низькодоходні та безприбуткові інвестиції.

**Відповідно за рівнем інвестиційного ризику** розрізняють безризикові, низькоризикові, середньоризикові та високоризикові інвестиції.

**За рівнем ліквідності** інвестиції діляться на високоліквідні, середньоліквідні, низьколіквідні, неліквідні інвестиції.

**За формою власності капіталу**, що інвестується, виділяють приватні, державні та змішані інвестиції. Приватні інвестиції характеризують вкладення капіталу фізичних осіб, а також юридичних осіб недержавних форм власності. Державні інвестиції характеризують вкладення капіталу державних підприємств, а також коштів державного бюджету різних його рівнів і державних позабюджетних фондів. Змішані інвестиції припускають вкладення як приватного, так і державного капіталу в об'єкти інвестування підприємства.

**За регіональними джерелами** залучення капіталу розрізняють вітчизняні та іноземні інвестиції.

Для здійснення інвестицій підприємство формує певний капітал, який отримав назву «інвестиційні ресурси».

**За формами залученого капіталу** інвестиційні ресурси можуть виступати у грошовій формі, у формі фінансових активів, а також у формі матеріальних та нематеріальних активів. За належністю підприємству інвестиційні ресурси можуть бути власними, залученими або позиковими.

Особи (юридичні та фізичні), що здійснюють вкладення капіталу в реалізацію інвестиційного проекту, називаються інвесторами.

Інвестиційна діяльність підприємства є процесом пошуку необхідних

інвестиційних ресурсів, вибору ефективних об'єктів (інструментів) інвестування, формування збалансованої за вибраними параметрами інвестиційної програми (інвестиційного портфеля) і забезпечення її реалізації.

Інвестиційний менеджмент є системою принципів і методів розроблення і реалізації управлінських рішень, пов'язаних із здійсненням різних аспектів інвестиційної діяльності підприємства.

***Процес інвестиційного менеджменту складається з таких етапів:***

- 1) визначення інвестиційних потреб підприємства на конкретному етапі його розвитку;
- 2) пошук альтернативних форм, проектів інструментів задоволення окремих інвестиційних потреб підприємства;
- 3) оцінка інвестиційної привабливості окремих інвестиційних проектів та інструментів;
- 4) прийняття інвестиційних рішень щодо формування інвестиційної програми підприємства;
- 5) організація реалізації прийнятих інвестиційних рішень;
- 6) контроль за процесом реалізації прийнятих інвестиційних рішень;
- 7) постінвестиційний моніторинг ефективності окремих проектів та інструментів і, при необхідності, коригування інвестиційної програми.

## **5.2. Особливості управління реальними інвестиціями на залізничному транспорті**

Основу інвестиційної діяльності підприємств залізничного транспорту у сучасних умовах складає реальне інвестування. Воно здійснюється підприємством у різноманітних формах, головними з яких є:

- 1) придбання цілісних майнових комплексів;
- 2) нове будівництво;
- 3) реконструкція;
- 4) модернізація;
- 5) оновлення окремих видів основних фондів;
- 6) інноваційне інвестування у нематеріальні активи;
- 7) інвестування у запаси матеріальних оборотних активів.

***Придбання цілісного майнового комплексу*** - інвестиційна операція, що передбачає придбання господарських об'єктів із закінченим циклом виробництва і реалізації продукції для забезпечення галузевої, товарної або регіональної диверсифікації операційної діяльності.

***Нове будівництво*** - інвестиційна операція, що передбачає здійснення будівництва нового об'єкта за індивідуальним або типовим проектом на спеціально відведеній території.

***Реконструкція*** - інвестиційна операція, що пов'язана із суттєвим

перетворенням всього виробничого процесу на основі сучасних науково-технічних досягнень для радикального збільшення виробничого потенціалу підприємства, значного підвищення якості продукції, впровадження ресурсозберігаючих технологій тощо.

**Модернізація** - інвестиційна операція, що передбачає вдосконалення і приведення активної частини виробничих основних фондів до стану, який відповідає сучасному рівню здійснення виробничих процесів, шляхом конструктивних змін основного парку машин, механізмів та обладнання підприємства.

**Оновлення окремих видів основних фондів** - інвестиційна операція, що передбачає заміну (у зв'язку із фізичним зношенням) або доповнення (у зв'язку з поширенням обсягу діяльності) парку обладнання окремими новими його видами, що не змінюють загальної схеми здійснення.

**Інноваційне інвестування** - інвестиційна операція, що спрямована на придбання і використання у господарській діяльності підприємства нових наукових і технологічних знань з метою досягнення комерційного успіху. Інвестування у запаси матеріальних оборотних активів - інвестиційна операція, що спрямована на забезпечення збільшення матеріальних оборотних активів підприємства, що використовуються у процесі зростання обсягу його операційної діяльності.

За відтворювальною структурою реальні інвестиції на залізничному транспорті розподіляються таким чином:

**нове будівництво** — нові залізниці, вокзали, роздільні пункти, депо; колійні машинні станції (КМС), шпалопросочувальні, щобеневі та інші заводи, рейкозварювальні підприємства);

**розширення** — будівництво додаткових головних колій; розширення вокзалів; будівництво або розширення технічних будівель; розширення депо; розширення та будівництво окремих цехів КМС і ремонту дорожньоколієних машин; розширення ОЦ; будівництво нових цехів;

**реконструкція** — посилення або перевлаштування залізниць, включаючи винесення окремих ділянок; електрифікація існуючих залізничних ліній; будівництво високих платформ, подовження або розширення пасажирських платформ; електрична централізація стрілок і сигналів; реконструкція горловини гір і колій станцій; обладнання залізниць автоблокуванням і диспетчерською централізацією; перевлаштування локомотивних депо під інші види тяги; споруда колієпроводів; огорожа колії;

**технічне переозброєння** — автоматизація і механізація сортувальних гірок; модернізація опалювальних і вентиляційних систем; заходи щодо охорони довкілля; впровадження автоматизованих систем обробки інформації; роботи, пов'язані з впровадженням наукової організації праці; придбання та встановлення устаткування, що не входить в кошториси будівництв; модернізація рухомого складу.



В умовах реструктуризації залізничного транспорту первинного значення набувають інвестиції на реконструкцію і технічне переозброєння.

За системною ознакою виділяються прямі, супутні, зв'язані та інші реальні інвестиції. Прямими інвестиціями є капітальні вкладення, необхідні безпосередньо для реалізації інвестиційного проекту. Так, наприклад, при будівництві нових залізниць прямі вкладення включають витрати на будівельно-монтажні роботи (будівництво земляного полотна, штучних споруд, верхньої будови колії, пристроїв, електропостачання та СЦБ, промислових і цивільних будівель і ін.), придбання всіх видів устаткування, інструменту і інвентаря для різних служб залізниці, а також інші роботи та витрати (відведення землі для розміщення постійних і тимчасових споруд, кошти на виконання науково-дослідних і проектно-дослідних робіт і т. д.).

**Супутні інвестиції** — вкладення в інші об'єкти, будівництво або реконструкція яких необхідні для нормального функціонування основного об'єкту. Супутні інвестиційні вкладення можуть бути обумовлені, наприклад, необхідністю посилення ділянок існуючої мережі, що примикають до нової залізничної лінії, будівництва автомобільних доріг до залізничних станцій, споруди ліній електропередачі при електрифікації залізниць і т. п.

**Зв'язані інвестиції** — інвестиції в суміжні галузі народного господарства, що забезпечують основними та обіговими фондами будівництво (реконструкцію) і подальшу експлуатацію об'єктів. Зв'язані вкладення можуть бути направлені, наприклад, на розвиток потужності підприємств промисловості будівельних матеріалів, розвиток енергетичної і сировинної бази, охорону довкілля і т. п. Потреба в зв'язаних інвестиціях в суміжні галузі виникає при недоліку необхідних резервів потужностей підприємств, які забезпечують будівництво і подальшу експлуатацію об'єкту, що споруджується, паливом, електроенергією, будівельними матеріалами та конструкціями, рухомих складом та іншою продукцією.

Інші інвестиції включають: витрати на рухомий склад, на проїзд працівників і їх сімей до місця новобудови, на підготовку кадрів будівельників і експлуатаційників; витрати на консервацію основних фондів, що вивільняються, на збільшення обігових коштів підприємств та інші одноразові витрати.

За сферою вкладення реальні інвестиції діляться на виробниче і невиробниче (житлове, культурно-побутове і комунальне) будівництво.

У крупних інвестиційних проектах при обґрунтуванні інвестицій (їх управлінні) повинні враховуватися витрати на будівництво житлових будинків, комунальних, культурно-побутових і інших об'єктів, необхідних для залучення трудових ресурсів; витрати на проїзд працівників і їх сімей на нові будівництва, підготовку кадрів будівельників і експлуатаційників. Повинні враховуватися також витрати на збільшення (або зменшення) оборотних коштів підприємств. Якщо передбачається ліквідація фондів,

що діють, або подальше використання їх невідомо, то залишкова вартість цих фондів за вирахуванням сум реалізації додається до капітальних вкладень.

**Реальний інвестиційний проект** - основний документ, за яким здійснюється реальне інвестування, в якому у загальноприйнятій послідовності розділів викладаються головні характеристики проекту та фінансові показники, що пов'язані із його реалізацією. Реальні інвестиційні проекти підприємства класифікуються за ознаками наведеними в табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Класифікація реальних інвестиційних проектів на залізничному транспорті

| Класифікаційні ознаки                        | Види інвестиційних проектів за класифікаційною ознакою                                |
|--|---|
| 1  | 2   |
| За функціональною спрямованістю              | Інвестиційні проекти розвитку   |
|  | Інвестиційні проекти санації  |
| За метою інвестування                        | Інвестиційні проекти, що забезпечують приріст обсягів перевезень                      |
|  | Інвестиційні проекти, що забезпечують розширення (оновлення) асортименту продукції    |
|  | Інвестиційні проекти, що забезпечують підвищення якості транспортної продукції        |
|  | Інвестиційні проекти, що забезпечують зниження собівартості перевезень                |
| За сумісністю реалізації                     | Інвестиційні проекти, що забезпечують рішення соціальних, екологічних й інших завдань |
|  | Інвестиційні проекти, незалежні від реалізації інших проектів                         |
|  | Інвестиційні проекти, залежні від реалізації інших проектів                           |
| За терміном реалізації                       | Інвестиційні проекти, що виключають реалізацію інших проектів                         |
|  | Короткострокові інвестиційні проекти з періодом реалізації до одного року             |
|  | Середньострокові інвестиційні проекти з періодом реалізації від одного до трьох років |
| За обсягом необхідних інвестиційних ресурсів | Довгострокові інвестиційні проекти з періодом реалізації понад три роки               |
|  | Невеликі інвестиційні проекти (до 100 тис. грн)                                       |
|  | Середні інвестиційні проекти (від 100 до 1000 грн)                                    |
|  | Крупні інвестиційні проекти (понад 1000 тис. грн)                                     |

| 1                                     | 2  |
|---------------------------------------|--|
| За передбачуваною схемою фінансування | Інвестиційні проекти, що фінансуються за рахунок внутрішніх джерел |
|                                       | Інвестиційні проекти, що фінансуються за рахунок кредиту           |
|                                       | Інвестиційні проекти із змішаними формами фінансування             |

Управління реальними інвестиціями на залізничному транспорті покликане забезпечити його нормальне функціонування, яке передбачає своєчасне і якісне задоволення потреб населення в перевезеннях у внутрішньому та міжнародному сполученнях, життєдіяльність всіх галузей економіки, обороноздатність держави, ефективний розвиток підприємницької діяльності.

В процесі формування інвестиційної стратегії на залізничному транспорті необхідно враховувати такі його особливості: велике державне значення залізниць (народногосподарське, політичне, оборонне і т. д.); необхідність при проектуванні та ухваленні інвестиційних рішень на залізничному транспорті пов'язувати діяльність галузі з проектами розвитку інших видів транспорту, які є складовими частинами єдиної транспортної системи країни; концентрація значних обсягів капітальних вкладень і будівельно-монтажних робіт в здійсненні інвестиційних проектів; можливість зростання обсягів перевезень і необхідність послідовного нарощування потужності в процесі експлуатації залізниць.

**Принципи формування інвестиційної стратегії на залізничному транспорті** такі:

- основою ухвалення інвестиційного рішення повинно бути задоволення потреб населення та народного господарства в перевезеннях і послугах (збільшення потужності залізничної мережі у взаємозв'язку з розвитком інших видів транспорту);

- джерела фінансування повинні передбачати як державне фінансування, так і інвестиції юридичних і фізичних осіб (зокрема іноземних);

- роль держави в управлінні інвестиціями передбачає скорочення прямого впливу; податкові пільги і гарантії на приватні інвестиції; кредитні пільги; скорочення термінів амортизації фондів;

- при плануванні інвестицій повинні враховуватися перспективи довгострокового розвитку залізниць з пріоритетом реконструкції залізничної мережі.

Залізниці в Україні є державною власністю. Тому рівнем ухвалення інвестиційних рішень на залізничному транспорті є загальнодержавний. На

цьому рівні при формуванні інвестиційної стратегії повинні враховуватися не лише економічні, але й політичні, соціальні, екологічні наслідки реалізації інвестиційних проектів.

Будівництво і реконструкція магістральних залізничних ліній, об'єктів мобілізаційного призначення, придбання залізничного рухомого складу для перевезень пасажирів у поїздах далекого прямування та місцевого сполучення здійснюються у встановленому порядку за рахунок коштів Державного бюджету України в межах лімітів державних капітальних вкладень.

Будівництво і реконструкція (у тому числі електрифікація) залізничних ліній, вокзалів, пішохідних мостів і тунелів, пасажирських платформ та інших об'єктів залізничного транспорту, пов'язаних з обслуговуванням населення регіону, придбання електропоїздів та дизель-поїздів для приміського сполучення здійснюються за рахунок коштів залізниць із залученням коштів місцевих бюджетів, а також інших не заборонених законодавством коштів.

Будівництво і реконструкція залізничних станцій та інших об'єктів залізничного транспорту, пов'язаних з будівництвом або реконструкцією промислових підприємств, здійснюються за рахунок коштів підприємств або відповідних міністерств та відомств.

Для вирішення загальногалузевих проблем розвитку залізничного транспорту при Укрзалізниці створюється цільовий фонд інвестиційних ресурсів.

На жаль, інвестиційна привабливість залізничного транспорту для сторонніх інвесторів в даний час невелика. Причому основною причиною цього є не незадовільні фінансові результати роботи галузі, а фактична відсутність умов і механізму залучення сторонніх інвестицій.

Крім того, інвесторів справедливо насторожує високий ступінь державного регулювання залізничного транспорту. І, нарешті, сама форма власності (державна) не сприяє залученню інвестицій.

Проблемою також є відсутність широкої державної підтримки для інноваційного розвитку галузі.

При розробленні стратегії реформ на залізничному транспорті важливе місце повинне відводитися інвестиційній політиці. Визначальними чинниками в стратегії інвестиційної політики при розвитку і модернізації виробничого апарату залізничного транспорту України є вимоги до транспорту в умовах ринкової економіки, стійке забезпечення інтеграційних зв'язків із зарубіжними країнами, забезпечення безпеки перевезень пасажирів і вантажів. Дослідження свідчать, що в перспективі обсяг транспортної роботи різко зростати не буде. Тому з метою збільшення своєї частки на транспортному ринку залізниці повинні підвищити якість вантажних і пасажирських перевезень, що передбачає великі капітальні вкладення на вдосконалення та модернізацію транспортної техніки.

При визначенні стратегії інвестиційної політики необхідно виходити з основного положення, що Україна повинна якомога повніше задовольняти свої потреби за рахунок власних джерел. Для забезпечення повного задоволення потреб економіки України в транспортних послугах з урахуванням нових вимог, які існують на транспортному ринку, на залізничному транспорті необхідно проводити відповідну інвестиційну політику на найближчу (2-3 роки), середньострокову (4-5 років) і віддалену (10-15 і більш років) перспективу. Причому ця політика повинна враховувати особливості та необхідні обсяги інвестування за групами основних фондів, такими, як рухомий склад, колійне господарство, енергетика, господарство сигналізації і зв'язку, ремонтне виробництво.

Виникнення проблем у діяльності та розвитку залізничного транспорту викликано в першу чергу прогресуючим старінням основних фондів. Загальний ступінь зносу основних фондів становить 56%, у тому числі рухомого складу – 68%. Потребує істотної модернізації інфраструктура залізниць. Протяжність колій, ремонт яких не проведено своєчасно, досягла 30% загальної протяжності. Внаслідок цього обмежується швидкість руху поїздів, створюється реальна загроза безпеці руху на залізничному транспорті, виникнення техногенних катастроф. При цьому рівень зносу виробничих фондів на залізничному транспорті значно перевищує аналогічний показник в інших галузях народного господарства України.

Враховуючи економічну ситуацію, що склалася в Україні, пріоритетним напрямом в стратегії інвестиційної політики на найближчу (2-4 роки) і середньострокову (5-8 років) перспективу має бути не розширене відтворення матеріально-технічної бази, а просте.

В даний час і на найближчу перспективу потрібно забезпечити: необхідний обсяг заміни об'єктів основних виробничих фондів, що вибувають внаслідок зносу; підтримку в працездатному стані рухомого складу, колійного господарства, господарства енергетики, автоматики, телемеханіки, зв'язку та обчислювальної техніки, ремонтно-експлуатаційних підприємств; перепрофілювання надлишкових потужностей ремонтного виробництва з урахуванням потреби в ремонті рухомого складу та іншої транспортної техніки; організацію капітально-відновного ремонту пасажирських вагонів, вагонів електро- та дизель-поїздів, електровозів. Стратегією реформ необхідно також передбачити, що в умовах спаду економіки необхідно обмежувати нове будівництво та насамперед направляти капітальні вкладення у діюче виробництво.

Створення та впровадження нових, продуктивніших знарядь праці та прискорена заміна основних фондів, що діють, є матеріальною основою впровадження стратегії реформ на залізничному транспорті в частці інвестиційної політики на перспективу. Перехід на інтенсивні форми відтворення багато в чому залежить від поліпшення організації і управління цим процесом, що тісно пов'язано зі всім діючим

господарським і економічним механізмом. Інтенсифікація відтворення засобів праці характеризується перш за все темпами оновлення основних фондів, бо тільки раціональне та своєчасне оновлення основних фондів може забезпечити підвищення їх споживчої вартості.

Віддалена перспектива розвитку залізниць України припускає такі інвестиційні заходи:

- 1) продовження електрифікації основних залізничних напрямів;
- 2) створення потужностей з будівництва всіх типів рухомого складу і повне задоволення потреби Укрзалізниці в ньому;
- 3) створення транспортних коридорів для швидкісного руху поїздів, комбінованих перевезень між країнами Європи, Азії, Східноєвропейськими та Прибалтійськими державами;
- 4) поповнення вантажного парку великовантажними та спеціалізованими вагонами, доведення їх частки до 35-40%;
- 5) з метою забезпечення стійкої і надійної роботи залізничного транспорту необхідно довести протяжність других і третіх головних колій до 50-60%, автоблокування та диспетчерської централізації до 80% від всієї довжини залізниць України;
- 6) збільшення протяжності станційних колій до 80-85% експлуатаційної довжини залізниць.

### 5.3. Оцінка ефективності реальних інвестицій

На залізничному транспорті для вибору найбільш привабливого інвестиційного проекту використовується ціла система показників, що відображають властивості запроєктованих пристроїв і споруд.

За кількістю властивостей, що враховуються, серед показників можна виділити одиничні (прості), комплексні (узагальнені) та інтегральні. Одиничним є показник, що характеризує одну з властивостей проектного рішення.

Комплексний показник охоплює групу властивостей. Комплексні показники зазвичай визначаються на базі одиничних показників з урахуванням їх питомої ваги, яка оцінюється через коефіцієнти, що характеризують кількісну вагу даного одиничного показника в сукупності всіх показників якості.

Інтегральний показник відображає співвідношення корисного ефекту від експлуатації або споживання продукції і сумарних витрат на її створення.

За змістом виділяються показники технічні, технологічні, соціальні, економічні, екологічні та естетичні.

**Технічні показники** включають показники надійності, довговічності та інші технічні параметри пристроїв і споруд. Показники надійності та довговічності у свою чергу об'єднують показники міцності,

морозостійкості, вологостійкості будівельних конструкцій, термін служби будівель і споруд, вірогідність виникнення відмов (зокрема руйнувань).

**Технологічні показники** характеризують варіанти за ступенем задоволення вимог забезпечення високої продуктивності праці як при споруді об'єктів, так і при їх поточному утриманні та ремонтах.

**Соціальні показники** характеризують житлові та культурно-побутові умови як в процесі будівництва, так і при експлуатації певного об'єкту, зміну рівня зайнятості населення у регіоні, заощадження вільного часу. До соціальних може бути віднесена група ергонометричних показників, що враховують комплекс гігієнічних, фізіологічних та психологічних властивостей людини.

**Економічні показники** відображають економічну ефективність інвестицій, витрати ресурсів в процесі спорудження об'єктів і при подальшій їх експлуатації.

**Екологічні показники** відображають ступінь негативного впливу на водне та повітряне середовище при реалізації інвестиційного проекту, ступінь забруднення та деградації земель, засмічення території відходами, негативного впливу на тваринний і рослинний світ.

**Естетичні показники** характеризують виразність, красу форм, гармонійність і відповідність довкіллю запроектованих споруд і будівель.

В першу чергу оцінюються показники економічної ефективності інвестицій. При цьому залежно від рівня цілей інвесторів виділяють показники загальнодержавної, бюджетної і комерційної ефективності.

**Показники загальнодержавної ефективності** враховують результати і витрати, що виходять за межі прямих фінансових інтересів учасників інвестиційних проектів. Ці показники характеризуються загальнодержавним підходом до оцінки результатів і обліком прямих, супутніх, зв'язаних і інших інвестиційних витрат. Так, при визначенні загальнодержавної ефективності побудови нових залізничних ліній повинен враховуватися, окрім галузевого (транспортного) ефекту, також позагалузевий (позатранспортний) ефект, який пов'язаний з освоєнням природних ресурсів, прискоренням розвитку виробництва, поліпшенням соціальної сфери в районі тяжіння залізниці.

**Показники бюджетної ефективності** відображають фінансові наслідки реалізації інвестиційних проектів для федерального, регіонального або місцевого бюджету. Показники бюджетної ефективності визначаються з урахуванням перевищення доходів відповідного бюджету над витратами. До складу доходу бюджету включається збільшення (зменшення) податкових надходжень, плати за користування природними ресурсами, митних зборів, акцизів, емісійних доходів від випуску цінних паперів і т. д. До доходів бюджету відносять також надходження до позабюджетних фондів, пенсійного фонду, фондів зайнятості, медичного і соціального страхування. Витрати бюджету обумовлюються прямим бюджетним фінансуванням реалізації інвестиційного проекту; виділенням

кредитів банків, що підлягають компенсації за рахунок бюджету; виплатою допомоги особам, що залишаються без роботи у зв'язку із здійсненням проекту і іншими чинниками.

**Показники комерційної ефективності** враховують фінансові, наслідки реалізації інвестиційних проектів для його безпосередніх учасників. Комерційна ефективність може розраховуватися як для проекту в цілому, так і для окремих учасників. Для залізничного транспорту показники комерційної ефективності можуть розраховуватися як для галузі в цілому, так і для окремих підприємств.

**Комерційна ефективність** припускає аналіз потоку реальних грошей, що є різницею між припливом і відтоком грошових коштів від інвестиційної, операційної або фінансової діяльності.

Як економічний результат проведення інвестиційних заходів при визначенні загальнодержавної ефективності може прийматися приріст національного доходу, при визначенні бюджетної ефективності - приріст відрахувань до бюджету і при визначенні комерційної ефективності учасників проекту - чистий прибуток (приріст чистого прибутку) або чистий дохід (приріст чистого доходу), чисті грошові надходження (приріст чистих грошових надходжень).

Залежно від цілей використання розрізняють показники загальної (абсолютної) економічної ефективності і порівняльної (відносної) ефективності інвестицій. Показники загальної ефективності дозволяють оцінити економічну доцільність інвестицій, показники порівняльної ефективності допомагають реалізувати принцип варіантного використання інвестицій, тобто вибрати економічно найбільш раціональний. На залізничному транспорті для оцінки загальної (абсолютної) економічної ефективності інвестицій використовуються такі показники, як економічний ефект, індекс рентабельності інвестицій, внутрішня норма доходності, термін окупності інвестицій.

Економічний ефект являє собою суму різниць результатів та інвестиційних витрат за розрахунковий період з обов'язковим урахуванням приведення до розрахункового року

$$\mathcal{E} = \sum_{t=1}^n (P_t - Z_t) \alpha_t, \quad (5.1)$$

де  $P_t$  - вартісна оцінка результатів в  $t$ -му році;

$Z_t$  - вартісна оцінка інвестиційних затрат в  $t$ -му році;

$\alpha_t$  - коефіцієнт приведення результатів і затрат до розрахункового року;

$n$  - кількість років в розрахунковому періоді.

Якщо в ході реалізації проекту зменшуються виробничі витрати, а результати проекту залишаються незмінними за роками розрахункового періоду, то визначається приріст економічного ефекту за розрахунковий період за формулою



$$\Delta \mathcal{E}_T = \sum_{t=1}^n (Z_{t_1} - Z_{t_2}) \alpha_t, \quad (5.2)$$

де  $Z_{t_1}$  - виробничі витрати до здійснення проекту;

$Z_{t_2}$  - виробничі витрати після здійснення проекту.

Економічний ефект має також інші назви: чистий дисконтований дохід (ЧДД), чиста приведена або чиста сучасна вартість, Net Present Value (NPV), чистий приведений ефект.

Приведення результатів і затрат різних років періоду реалізації проекту до розрахункового року здійснюється множенням їх вартісної оцінки за кожний рік на коефіцієнт приведення  $\alpha_t$ .

Якщо результати і затрати різних років приводяться до першого року життєвого циклу проекту, тобто визначаються в теперішній вартості грошей (дисконтування), то коефіцієнт приведення  $\alpha_t$  визначається за формулою

$$\alpha_t = \frac{1}{[(1+E)(1+I+R)]^{t_k}}, \quad (5.3)$$

де  $E$  – середня річна ставка комерційних банків за депозитними вкладками (дисконтна ставка), в частках одиниці;

$R$  – ставка, що враховує ступінь ризику здійснення проекту, в частках одиниці;

$I$  – річний темп інфляції, що прогнозується на період здійснення проекту;

$t_k$  – кількість років, що відділяють розрахунковий рік від року, результати і затрати якого приводяться до розрахункового року.

Якщо результати і затрати різних років здійснення проекту приводяться до останнього року його життєвого циклу, тобто визначаються в майбутній вартості грошей (компаундування), то коефіцієнт приведення визначається за формулою

$$\alpha_t = \left( \frac{1+E}{1+I+R} \right)^{t_k}. \quad (5.4)$$

Вартісна оцінка результатів за розрахунковий період визначається за формулою

$$P_T = \sum_{t=1}^n P_t \alpha_t. \quad (5.5)$$

Вартісна оцінка основних результатів розроблення і використання нових засобів праці тривалого користування в році  $t$  визначається за формулою

$$P_t^o = C_t \cdot A_t \cdot B_t, \quad (5.6)$$

де  $C_t$  – ціна одиниці продукції, виробленої за допомогою нових засобів праці в році  $t$ ;

$A_t$  – обсяг (кількість) застосування нового засобу праці в році  $t$ ;

$B_t$  – продуктивність нового засобу праці в році  $t$  (річний випуск продукції з застосуванням нового засобу праці).

Вартісна оцінка основних результатів від розроблення і використання нових предметів праці ( $P_t^o$ ) у  $t$ -му році розрахункового періоду визначається за формулою

$$P_t^o = \frac{A_t}{Y_t} \cdot C_t, \quad (5.7)$$

де  $A_t$  – обсяг застосування нового предмета праці в році  $t$ ;

$Y_t$  – витрата нового предмета праці на одиницю продукції з використанням у році  $t$ ;

$C_t$  – ціна одиниці продукції, що випускається з використанням нового предмета праці в році  $t$ ;

Вартісна оцінка супутніх результатів включає економічні оцінки соціальних наслідків від реалізації інвестиційного проекту.

Вартісна оцінка супутніх результатів може визначатися з використанням формули

$$P_t^c = \sum_{i=1}^n R_{it} a_{it}, \quad (5.8)$$

де  $R_{it}$  – розмір окремого  $i$ -го результату в натуральному вимірюванні з урахуванням масштабу його впровадження в  $t$ -му році;

$a_{it}$  – вартісна оцінка одиниці окремого результату в  $t$ -му році;

$m$  – кількість показників, які враховуються при визначенні впливу проекту на довкілля і соціальну сферу.

Загальні інвестиційні затрати визначаються за формулою

$$Z_T = \sum_{t=1}^n Z_t \alpha_t = \sum_{t=1}^n (K_t + I_t - L_t) \alpha_t, \quad (5.9)$$

де  $Z_t$  - затрати всіх ресурсів в році  $t$  (включаючи затрати на отримання супутніх результатів);

$I_t$  - поточні інвестиційні затрати в році  $t$  без урахування амортизаційних відрахувань;

$K_t$  - одноразові інвестиційні затрати в році  $t$ ;

$L_t$  - залишкова вартість (ліквідаційне сальдо) основних фондів, які вибувають в році  $t$ .

***До одноразових витрат відносяться:***

- витрати на науково-дослідні, експериментальні, конструкторські, технологічні і проектні роботи;

- витрати на освоєння виробництва і доробку дослідних зразків продукції, виготовлення моделей і макетів нових засобів праці;

- витрати на придбання, доставку, монтаж, налагодження, освоєння устаткування, демонтаж;

- витрати на будівництво, реконструкцію будинків і споруджень, на необхідні виробничі площі й інші елементи основних фондів, безпосередньо пов'язаних зі здійсненням заходу;

- витрати на поповнення оборотних коштів, пов'язаних зі здійсненням заходу;

- витрати на запобігання негативним соціальним, екологічним та іншим наслідкам;

- витрати на створення соціальної інфраструктури, якщо це пов'язано з реалізацією інвестиційного проекту.

***До поточних інвестиційних витрат ( $I_t$ )*** відносяться витрати, які виникають при виготовленні або використанні інвестиційної продукції. Це витрати на заробітну плату, відрахування в фонди соціального страхування, витрати на матеріали, паливо, електроенергію та інші витрати. При цьому в поточних витратах не враховуються амортизаційні відрахування на реновацію (повне відновлення) основних фондів. Це необхідно для того, щоб уникнути подвійного врахування вартості основних фондів при визначенні загальної величини витрат за розрахунковий період.

Якщо основні фонди, що використовувались в ході проекту, вивільняються в році  $t$  через непотрібність і ніде більш за своїм призначенням використані бути не можуть (фізичний знос і т.п.), то від витрат року  $t$  варто віднімати величину ліквідаційного сальдо цих фондів. Ліквідаційне сальдо являє собою різницю між коштами, отриманими від ліквідації основних фондів (здача в металобрухт і т.п.), і коштами, витраченими на їхню ліквідацію (демонтаж, транспортування і т.п.). Якщо створені упродовж проекту або раніше основні фонди вивільняються в році  $t$  за непотрібністю або в зв'язку із завершенням проекту і можуть до кінця свого терміну служби ще ефективно використовуватися в інших сферах, то визначається їх реалізаційна залишкова вартість ( $L_t$ ), яка віднімається із суми витрат року  $t$ .

$$L_t = OF_n \left( 1 - \frac{N_a}{100} \right)^{t_{\text{внб}} - t_{\text{вв}}}, \quad (5.10)$$

де  $OF_n$  - початкова вартість основних фондів, які використовувались при реалізації інвестиційного проекту;

$N_a$  - норма амортизації основних фондів, які використовувались при реалізації інвестиційного проекту;

$t_{\text{внб}}$  - порядковий номер року вибуття основних фондів з інвестиційного проекту;

$t_{\text{вв}}$  - порядковий номер року введення основних фондів до інвестиційного проекту.

Для комплексної оцінки ефективності інвестиційного проекту доцільно розрахувати період часу від початку проекту, протягом якого відшкодуються всі одноразові витрати, необхідні для здійснення проекту. Період окупності інвестицій розраховується виходячи з виразу

$$\sum_{t=t_n}^{t_k} K_t \cdot \alpha_t \leq \sum_{t=t_n}^{t_n} (Pt - It) \cdot \alpha_t. \quad (5.11)$$

Узагальнюючим показником економічної вигідності інвестиційного проекту є *індекс рентабельності інвестицій*, який визначається за формулою

$$R_{\text{інв}} = \frac{\sum_{t=1}^n P_t \alpha_t}{\sum_{t=1}^n Z_t \alpha_t}. \quad (5.12)$$

Інвестиційний проект вважається економічно ефективним, якщо  $R_{\text{інв}} > 1$ .

Індекс рентабельності інвестицій ідентичний показникам, що мають такі назви: коефіцієнт «вигоди-витрати», індекс прибутковості, Profitability Index (PI).

Показник внутрішньої норми доходності проекту (ВНД) визначає, за якої ставки дисконту (з урахуванням інфляційного очікування і можливих ризиків) економічний ефект від його здійснення, приведений до розрахункового року, буде дорівнювати нулю.

$$\text{ВНД} = E'_1 + \frac{(E'_2 - E'_1) \cdot \mathcal{E}_{T1}}{\mathcal{E}_{T1} - \mathcal{E}_{T2}}, \quad (5.13)$$

де  $E'_1$  - річна дисконтна ставка (з урахуванням інфляційного очікування і можливих ризиків), що використовувалась для розрахунку економічного ефекту;

$E'_2$  - річна дисконтна ставка, за якої економічний ефект стає збитковим (сукупний ефект, приведений до розрахункового року, стає від'ємним);

$\mathcal{E}_{T_1}$  - значення сукупного економічного ефекту, приведенного до розрахункового року при  $E'_1$ ;

$\mathcal{E}_{T_2}$  - значення збиткового економічного ефекту, приведенного до розрахункового року при  $E'_2$ .

**Норма доходності інвестицій** показує максимально допустимий відносний рівень капітальних вкладень за аналізованим проектом. Якщо інвестиційний проект повністю фінансується за рахунок позики банку, то значення ВНД вказує верхню межу допустимого рівня банківської процентної ставки, перевищення якого робить проект економічно неефективним. В разі фінансування з різних джерел нижня межа значення ВНД відповідає «ціні» капіталу, що авансується.

Якість інвестиційного проекту, що приймається для реалізації, в значній мірі залежить від повноти розгляду різних варіантів цього проекту. Варіюванням можна добитися зменшення первинних капітальних витрат, вартості будівельно-монтажних робіт, скорочення термінів будівництва, зниження витрат матеріальних і трудових ресурсів, зменшення шкідливої дії на довкілля, зниження поточних витрат виробництва, поліпшення соціального забезпечення працівників і т.д.

Розроблення варіантів і їх порівняння є одним з найважливіших етапів формування якісного інвестиційного проекту, що вимагає високої кваліфікації виконавців і творчого підходу до вирішення поставленої перед ними задачі.

Порівнювані варіанти при цьому повинні відповідати умовам зіставності і аналізуватися за допомогою єдиної системи показників якості інвестиційних проектів.

Початкова інформаційна база, точність і методи визначення як вартісних, так і натуральних показників за варіантами мають бути однаковими.

При визначенні експлуатаційних витрат повинна прийматися однакова для порівнюваних варіантів система вимірників, що розраховується відповідно до єдиного методологічного підходу.

Вартісні показники за варіантами необхідно визначати в однаковому рівні цін. Темпи інфляції для однойменних ресурсів повинні прийматися за всіма варіантами інвестування однаковими.

Показники вибору інвестиційних рішень мають бути однотипними і охоплювати всю сукупність економічних, соціальних, екологічних (а при необхідності, політичних і оборонних) чинників.

Варіанти інвестування повинні мати однакове маркетингове опрацювання, однаковий підхід в оцінці ризику інвестиційних вкладень і невизначеності початкової інформації. Можливість появи форс-мажорних обставин, якщо це береться до уваги при виборі варіанта інвестиційного вкладення, необхідно враховувати у всіх аналізованих рішеннях.

В умовах ринкової економіки варіант інвестиційного проекту вибирається з урахуванням інтересів інвестора. Якщо в особі інвестора виступають республіканські органи, то ефективність інвестицій повинна оцінюватися з погляду загальнодержавних інтересів, що припускають облік ефекту не лише для підприємства або підрозділу, що будується або реконструюється, але і для інших об'єктів і галузей, на функціонування яких зроблять вплив введені нові або посилені потужності. Так, при виборі напряму нової залізниці слід враховувати не лише капітальні витрати на її споруду і подальші експлуатаційні витрати, але і економічний і соціальний ефекти від поліпшення транспортного обслуговування промислових об'єктів і населення району тяжіння проектованої лінії.

Якщо більш вигідний варіант реалізації інвестиційного проекту вибирається з позиції інтересів галузі, підприємства або окремої фізичної особи, то необхідно у всіх випадках, щоб реалізація проекту не призводила до зниження загальнодержавного ефекту.

При порівнянні інвестиційних варіантів витримується також принцип комплексного підходу, що вимагає врахування всієї сукупності заходів, які необхідно здійснити при реалізації аналізованого варіанта.

При порівнянні варіантів необхідне дотримання принципів системного підходу. В цьому випадку потрібне врахування найважливішої властивості систем — емерджентності. Властивість емерджентності обумовлює нерівність сукупного ефекту від комплексу заходів і суми ефектів від роздільного їх проведення. Так, наприклад, ефект від здійснення комплексу реконструктивних заходів всього шпалопросочувального заводу не можна розраховувати як суму ефектів від реконструкції окремо взятих цехів.

При виборі більш вигідного рішення врахуванню підлягає і обмеженість ресурсів. Дефіцитність паливно-енергетичних і матеріальних ресурсів необхідно брати до уваги як при спорудженні об'єктів, так і при подальшій їх експлуатації. Обмеження може накладатися і на час (часовий ресурс) проектування та будівництва.

Порівняння варіантів інвестицій слід проводити з урахуванням чинника часу, для чого необхідно враховувати інфляційні процеси, зміну в часі ціноутворюючих чинників, обумовлену впровадженням досягнень науково-технічного і соціального прогресу, можливу етапність посилення потужності об'єктів, а також економічну нерівноцінність різночасових витрат.

Порівнювати економічну ефективність інвестиційних проектів необхідно за допомогою всієї сукупності показників. Проте в цьому

випадку можуть з'явитися протилежні результати. Перевагу слід віддавати показнику економічного ефекту, тобто кращим визнається варіант із найбільшим економічним ефектом. За умови рівності ефекту в декількох проектах кращим визнається той, у якого витрати менше.

### **Питання для самоперевірки**

1. Поняття інвестицій та їх класифікаційні ознаки.
2. Класифікація інвестиційних ресурсів.
3. Основні форми реальних інвестицій підприємства.
4. Класифікація реальних інвестиційних проектів.
5. Розподіл реальних інвестицій на залізничному транспорті за відтворювальною структурою.
6. Розподіл реальних інвестицій на залізничному транспорті за системною ознакою.
7. Система показників оцінки реальних інвестиційних проектів.
8. Оцінка загальнодержавної, бюджетної і комерційної ефективності інвестиційних проектів.
9. Оцінка економічної ефективності інвестиційних проектів.
10. Особливості порівняння варіантів інвестиційних проектів на залізничному транспорті.

### **Тестові питання**

1. Прямі інвестиції підприємства передбачають:
  - а) безпосередню участь підприємства у виборі об'єктів інвестування, вкладання в них капіталу та подальше управління ними;
  - б) вкладання інвестиційного капіталу в готівковій формі;
  - в) придбання контрольного пакету акцій;
  - г) вкладання в «материнське» підприємство.
2. За об'єктами вкладення капіталу інвестиції класифікуються як:
  - а) реальні та фінансові;
  - б) валові та чисті;
  - в) короткострокові та довгострокові;
  - г) прямі та непрямі.
3. Який із показників характеризує результати на одиницю витрат інвестицій:
  - а) економічний ефект;
  - б) індекс рентабельності;
  - в) норма прибутку;
  - г) внутрішня норма доходності.

4. Реальні інвестиції підприємства - це:

- а) вкладення коштів в матеріальні та нематеріальні активи;
- б) вкладення, які мають віддачу в грошовій формі;
- в) вкладення, які розраховуються в реальних цінах;
- г) вкладення, віддача від яких може бути отримана в реальні терміни.

5. Якщо показник економічного ефекту має позитивне значення, це означає, що:

- а) інвестиційний проект відповідає інтересам інвестора;
- б) інвестиційний проект не відповідає інтересам інвестора;
- в) результати інвестиційного проекту менше за середньозважену вартість інвестованого капіталу;
- г) інвестиція здійснена з участю тільки власних фінансових коштів.

### **Завдання до практичних занять**

#### **Задача 1**

Визначити, чи зможе транспортне підприємство за рахунок вільних коштів розміром 1100 тис. грн придбати обладнання 1-го типу вартістю 200 тис. грн наприкінці 2012 р. та обладнання 2-го типу вартістю 1300 тис. грн наприкінці 2014 р., якщо наприкінці 2010 р. розмістить кошти у банку під 18% річних.

#### **Задача 2**

Структурний підрозділ залізниці здає в оренду основні фонди терміном на п'ять років. Йому запропоновано два варіанти орендної плати:

- 1) 40 тис. грн наприкінці кожного року;
- 2) 300 тис. грн наприкінці останнього року.

Обрати найвигідніший варіант орендної плати, якщо середня ставка дисконту 18 %.

#### **Задача 3**

Транспортному підприємству пропонують інвестувати кошти у проект за наступних умов. Інвестиції в першому році реалізації проекту - 5,5 млн грн. Термін реалізації - три роки. Ставка дисконту - 30%. Додаткові грошові надходження: першого року - 1 млн грн., другого року - 2 млн грн, третього року - 4 млн грн. Виконати економічну оцінку проекту.

#### **Задача 4**

Підприємство розглядає інвестиційний проект, який характеризується такими даними. Для виробничої діяльності необхідно придбати обладнання вартістю 30 тис. грн (амортизується рівномірно протягом терміну реалізації проекту, не має залишкової вартості). Термін



реалізації проекту чотири роки. Протягом даного терміну планується продавати 1400 од. продукції на рік за ціною 16 грн, собівартість якої 8 грн за од. Ставка дисконтування становить 10 %. Визначити економічний ефект від реалізації проекту та проаналізувати, на яку величину зміниться його величина, якщо обсяг реалізації продукції збільшиться до 1500 од. на рік.

### Задача 5

За даними табл. 5.2 визначити ефективність інвестиційного проекту, що фінансується за рахунок власних коштів залізниці та кредиту банку терміном на два роки.

Таблиця 5.2

#### Вихідні дані

| Показник   | Значення показника |
|--|--------------------|
| Загальні інвестиційні витрати в 2011 р., тис. грн                  | 2350               |
| Щорічні чисті грошові надходження протягом 2012-2016 рр., тис. грн | 1920               |
| Сума банківського кредиту, тис. грн                                | 1200               |
| Депозитна ставка банку, %  | 20                 |
| Кредитна ставка банку, %   | 25                 |

Ефективність інвестиційного проекту визначається показниками економічного ефекту та періоду повернення одноразових витрат. Розрахунок цих показників доцільно виконати в табличній формі. Наприклад, у вигляді табл. 5.3.

Таблиця 5.3

#### Розрахунок економічного ефекту

| Показник                                  | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | Разом |
|---|------|------|------|------|------|------|-------|
| 1 Грошові надходження, тис. грн           |      | 1920 | 1920 | 1920 | 1920 | 1920 | 9600  |
| 2 Сума кредиту, тис. грн                  | 1200 |      |      |      |      |      | 1200  |
| 3 Всього результатів, тис. грн            | 1200 | 1920 | 1920 | 1920 | 1920 | 1920 | 10800 |
| 4 Загальні інвестиційні витрати, тис. грн | 2350 |      |      |      |      |      | 2350  |
| 5 Відсотки по кредиту, тис. грн           |      | 300  | 300  |      |      |      | 1800  |

Продовження таблиці 5.3

|   |         |        |       |        |        |        |        |
|---|---------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|
| 6 Повернення кредиту, тис. грн                                      |         |        | 1200  |        |        |        | 3550   |
| 7 Всього витрат, тис. грн   | 2350    | 300    | 1500  |        |        |        | 1800   |
| 8 Економічний ефект, тис. грн                                       | -1150   | 1620   | 420   | 1920   | 1920   | 1920   | 7800   |
| 9 Коефіцієнт приведення, тис. грн                                   | 1,0     | 0,833  | 0,694 | 0,579  | 0,482  | 0,402  |        |
| 10 Економічний ефект з урахуванням коефіцієнта приведення, тис. грн | -1150,0 | 1350,0 | 291,7 | 1111,1 | 925,9  | 771,6  | 3300,3 |
| 11 Те саме наростаючим підсумком, тис. грн                          | -1150,0 | 200,0  | 491,7 | 1602,8 | 2528,7 | 3300,3 |        |

Результати розрахунків свідчать, що проект є економічно ефективним. Економічний ефект склав 3300,3 тис. грн. Період повернення загальної суми одноразових витрат складає два роки.

### Задача 6

Залізничне підприємство має можливість вкласти гроші в один з двох альтернативних проектів. За даними табл. 5.4 визначити найвигідніший проект, враховуючи, що фінансування здійснюється за рахунок кредиту банку терміном на 2 роки за умов 25% річних. Депозитна ставка банку 20%.

Таблиця 5.4

### Вихідні дані

| Рік  | Показник            | Значення, тис. грн |          |
|------|---------------------|--------------------|----------|
|      |                     | Проект 1           | Проект 2 |
| 2011 | Одноразові витрати  | 1200               | 1100     |
| 2012 | Грошові надходження | 1380               | 1300     |
| 2013 | Грошові надходження | 1320               | 1300     |
| 2014 | Грошові надходження | 1250               | 1250     |
| 2015 | Грошові надходження | 1200               | 1160     |
| 2016 | Грошові надходження | 1100               | 1100     |

### Задача 7

Визначити інтегрований економічний ефект від розроблення, виробництва і використання нової синтетичної смоли, яка буде застосовуватися для виготовлення термостійкого покриття. Розрахувати період повернення одноразових затрат, договірну ціну на смолу та визначити валютну ефективність проекту. Виробництво синтетичної смоли та термостійкого покриття намічається проводити одночасно протягом п'яти років (з 2012 по 2016 рр.). За розрахунковий рік прийняти останній рік життєвого циклу проекту.

Вихідні дані для визначення вартісної оцінки результатів від здійснення проекту, затрат на розроблення і виробництво смоли та затрат на виробництво термостійкого покриття наведені в табл. 5.5.

Таблиця 5.5

#### Вихідні дані

| Показник  | Значення   |
|---|------------|
| Затрати на науково-дослідні та проектно-конструкторські роботи (НДПКР) для розроблення нового виду синтетичної смоли в 2010 р, тис. грн   | 500        |
| Затрати на придбання нового устаткування на підприємстві - виробнику смоли в 2011 р., тис. грн  | 8400       |
| Обсяги виробництва синтетичної смоли, т<br>2012 р. (освоєння)<br>2013-2016 рр.  | 146<br>219 |
| Поточні затрати на виробництво 1 т синтетичної смоли (без врахування амортизаційних відрахувань на знов придбане устаткування), тис грн<br>2012 р.<br>2007-2010 рр.   | 220<br>200 |
| Витрати синтетичної смоли на виробництво 1 т термостійкого покриття, т  | 0,73       |
| Ціна 1 т термостійкого покриття, тис. грн   | 300        |
| Одноразові затрати на переобладнання виробництва на підприємстві - виробнику термостійкого покриття в 2011 р., тис грн  | 3700       |
| Поточні затрати на виробництво 1 т термостійкого покриття (без врахування затрат на придбання смоли, переобладнання виробництва та амортизаційних відчислень нового устаткування), тис. грн<br>2012 р.<br>2007-2010 рр. | 70<br>60   |
| Щорічний рівень інфляції, %   | 10         |
| Середня величина ставки комерційних банків за депозитними вкладами, %   | 20         |

|  |      |
|--|------|
| Ступінь ризику   | 0,02 |
| Ціна за 1 т імпортного термостійкого покриття, тис. дол. | 56,0 |

Ліквідаційне сальдо технологічного устаткування як у сфері виробництва смоли, так і у сфері виробництва термостійкого покриття після припинення виробництва складатиме 6% первісної (балансової) його вартості.

Прогнозується, що в період здійснення проекту курс гривні до долара США складатиме 6 грн за 1 дол. США.

### Задача 8

Розрахувати інтегральний ефект від виробництва і впровадження установок з очищення викидів в атмосферу. Проектування і виготовлення розраховане на два роки з фінансуванням відповідно: 26 та 10 тис. грн. Окрім того, сукупні одноразові витрати у споживача становитимуть 1,1 тис. грн. Впровадження установки дасть змогу додатково використати у виробництві повернуту сировину в кількості 5 т щорічно за ціною 2 тис. грн/т, зменшити викиди в атмосферу на 20 т щорічно, за що сплачувались штрафи у розмірі 600 грн/т. Термін використання установки – п'ять років. Дисконтна ставка – 20%. За розрахунковий рік прийняти перший рік здійснення проекту.

### Задача 9

Визначити внутрішню норму рентабельності (доходності) інвестиційного проекту за даними табл. 5.6.

Таблиця 5.6

#### Вихідні дані

| Показник  | Значення |
|---|----------|
| Номінальна річна дисконтна ставка, що використовувалася для розрахунку економічного ефекту - $E_1'$ , % | 18       |
| Номінальна річна дисконтна ставка, за якою проект стає збитковим - $E_2'$ , %                           | 40       |
| Значення економічного ефекту, приведенного до розрахункового року при $E_1'$ , тис. грн                 | 1300     |
| Значення збиткового економічного ефекту, приведенного до розрахункового року при $E_2'$ , тис. грн      | -100     |

### Задача 10

Визначити економічну ефективність впровадження комплексу засобів діагностики тепловозів ЧМЕ 3 у локомотивному депо.

Дані служби локомотивного господарства, а також аналіз технічного стану локомотивного парку ЧМЕ 3 свідчать, що застосування засобів технічної діагностики дозволить:

1) знизити собівартість всіх видів ремонту тепловозів приблизно на 7%;

2) отримати економію палива приблизно на 5%.

Вихідні дані:

1) розрахунковий рік 2010 – перший рік здійснення проекту;

2) лінійний пробіг локомотивів за допомогою теплотяги у 2008 р. склав 1935,4 лок.км, у т. ч. маневровий – 226 лок.км;

3) щорічні витрати палива для теплотяги – 10279,1 т;

4) ціна за 1 т дизельного палива 4081,1 грн;

5) загальна вартість діагностичних приладів 298275 грн;

6) одноразові витрати на перевезення та монтаж діагностичних приладів – 2806 грн;

7) термін служби діагностичних приладів – 8 р.;

8) середню ставку банків за депозитними вкладками прийняти рівною 25%;

9) темп інфляції протягом періоду реалізації проекту - 22%;

10) ступінь ризику здійснення проекту прийняти рівним 0;

11) ліквідаційна вартість діагностичних приладів – 24% від первісної вартості.

Дані щодо обсягів та собівартості окремих видів ремонту локомотивів до впровадження засобів діагностики наведено в табл. 5.7.

Таблиця 5.7

Дані щодо обсягів та собівартості окремих видів ремонту локомотивів до впровадження засобів діагностики

| Види ремонту | Програма ремонту, од. | Собівартість одиниці ремонту до впровадження засобів діагностики, грн |
|--------------|-----------------------|---|
| ПР-1         | 21                    | 14822   |
| ТО-3         | 135                   | 4138  |
| ТО-2         | 1813                  | 166   |

## **6. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ**

### **6.1. Сутність та основні поняття менеджменту персоналу**

Відродження та розвиток соціально-трудового потенціалу колективу залізничної галузі є важливою умовою реалізації Державної концепції реформування залізничного транспорту України. Управління персоналом - один з найважливіших напрямів діяльності керівника. В даний час на функції керівника впливають, перш за все, наступні зміни.

По-перше, сучасний працівник змінився дуже багато в чому. Він став більш освіченим і підготовленим для роботи, краще знає свої права, краще інформований і більше цікавиться багатьма проблемами, у тому числі виробничими, економічними, юридичними, психологічними, політичними. Система цінностей сучасного працівника змінилася, а життєві запити збільшилися.

По-друге, виникли нові підходи до «людського чинника» в організаціях. Людей поступово починають вважати найціннішим ресурсом організації. З цього принципу виходить ряд висновків відносно ролі керівника, правил поведінки і мотивування людей для досягнення більшої ефективності роботи, капіталовкладень в навчання і підвищення кваліфікації.

Перехід економіки України на ринкові відносини привів до кризового стану багатьох підприємств через невчасну зміну способів і методів здійснення фінансово – господарської діяльності. Становище стало погіршуватися в зв'язку з тим, що споживачі продукції через відсутність коштів припинили купувати її або купували в обмеженій кількості.

В результаті виникла необхідність переосмислення управлінських концепцій, дбайливого ставлення до наявних ресурсів і можливостей, і, особливо, до людських, виникло розуміння того, що для забезпечення успішної діяльності підприємства необхідно шукати внутрішні резерви, змінити підходи до використання персоналу, його мотивації і стабілізації виробництва. Ситуація ускладнилася настільки, що назріла необхідність пошуку нових наукових підходів до управління персоналом, які дозволили б ефективно формувати і використовувати трудові ресурси підприємства в умовах нестабільного виробництва.

У вітчизняній науці істотний внесок в теорію і практику управління персоналом зробили такі вчені: А.А. Богданов, А.К. Гастєв, Л.М. Гатовський, В.В. Добринін, П. М. Керженцев, Ц.Р. Струмилін, В.І. Черноиванів. Над розвитком теоретичних і практичних аспектів управління персоналом працювали вчені-економісти Р.А. Белоусов, П.В. Журавльов, В.Ю. Забродін, Е.М. Коротков, Ю.П. Кокін, Ю.Г. Одегов, С.Д. Резнік та ін.

Більш широко проблему управління персоналом підприємства розглядають В.П. Галенко, А.Л. Гапоненко, Б.М. Генкин, А.П. Єгоршин, Д.К. Захаров, А.Я. Кибанов, А.П. Панкрухин, Л.В. Карташова, Т.А. Комисарова та ін., які процес управління персоналом розглядають як управління людськими ресурсами і використання інтелектуального капіталу.

В даний час в науковій літературі досліджуються загальнотеоретичні проблеми управління персоналом і практично немає робіт, в яких обґрунтовується необхідність дослідження проблем, задач і процесу управління, формування і використання персоналу підприємств залізничної галузі як окремого напрямку, що враховує специфіку роботи з кадрами підприємств цієї галузі.

В умовах нестабільного виробництва більш важливою є проблема закріплення кадрів. Якщо цю проблему не розв'язати, то існує вірогідність ще більшого відставання технологій управління персоналом підприємств залізничного транспорту, оскільки до теперішнього часу персонал цих підприємств як об'єкт дослідження окремо не розглядався. У зв'язку з цим необхідне розроблення сучасних методичних підходів у формуванні кадрової стратегії на цих підприємствах.

Актуальною і перспективною є можливість формування кадрової політики і застосування усередині неї нових концепцій, які відповідають сучасним вимогам. Виходячи з цих положень пропонується персонал підприємства розглядати як основну складову виробничого потенціалу підприємства, яка вимагає створення адекватної стратегії управління персоналом і формування ефективної кадрової стратегії, адаптованої до умов нестабільного виробництва.

Розвиток персоналу — багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємозв'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем. З'ясування його сутності передбачає визначення змісту таких ключових понять, як особистість, гармонійний розвиток особистості, професійний розвиток особистості.

**Особистість** — це усталена система соціально значущих рис, які всебічно характеризують індивіда. Особистість є продуктом суспільного розвитку та включення індивідів у систему соціальних відносин через активну предметну діяльність та спілкування. Формування особистості відбувається в процесах соціалізації індивідуумів і цілеспрямованого виховання, опанування ними соціальних норм і функцій за допомогою оволодіння різними видами і формами діяльності.

**Гармонійний розвиток особистості** — це різнобічний процес набуття та вдосконалення її фізичних, психологічних, моральних і економічних якостей в їх розмірності й органічній єдності. Гармонійний розвиток особистості означає всебічний розвиток людини як створіння соціального, яке володіє свідомістю (розумом), активного та здатного до результативної і продуктивної праці.

**Професійний розвиток особистості** — це підготовка та адаптація особи до роботи за конкретною професією чи спеціальністю. Зазначене поняття вужче порівняно з поняттям «гармонійний розвиток особистості». Професійний розвиток особистості відображає процес підготовки людини до конкретного виду трудової діяльності, охоплює оволодіння особистістю потрібними теоретичними знаннями, уміннями та практичними навичками, соціальними нормами поведінки, системою моральних цінностей і економічних якостей.

Про важливість професійних моральних цінностей, наприклад для фахівців з вищою освітою медичних та військових спеціальностей, свідчить наявність таких особливих кодексів професійної моралі, як клятва Гіппократа майбутніх лікарів чи військова присяга курсантів.

Вужчим порівняно з поняттям «гармонійний розвиток особистості» є поняття «розвиток персоналу». Нетотожними є також поняття «професійний розвиток особистості» і «розвиток персоналу». У цьому зв'язку розглянемо детальніше останнє поняття.

Н. Том під системою розвитку персоналу розуміє цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалу та нахилів співробітників. У свою чергу, Р. Марра і Г. Шмідт розглядають розвиток персоналу як навчання і підвищення кваліфікації персоналу. Таке розуміння дещо звужує «системне» розуміння розвитку персоналу, але не заперечує думки Н. Тома.

Ширше розглядають це поняття російські вчені, зокрема А. Я. Кібанов. На їхню думку, розвиток персоналу — це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом.

Таким чином, **розвиток персоналу** — це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулюванням розвитку персоналу тощо.

Складові процесу розвитку персоналу організації наведені на рис. 6.1.



Розвиток персоналу значною мірою залежить від стану проф-орієнтаційної роботи в навчальних закладах та безпосередньо в організації. Одним із результатів розвитку персоналу є винахідницька і раціоналізаторська робота працівників. Водночас розвиток персоналу передбачає наявність в організації відповідної системи матеріального та морального стимулювання.

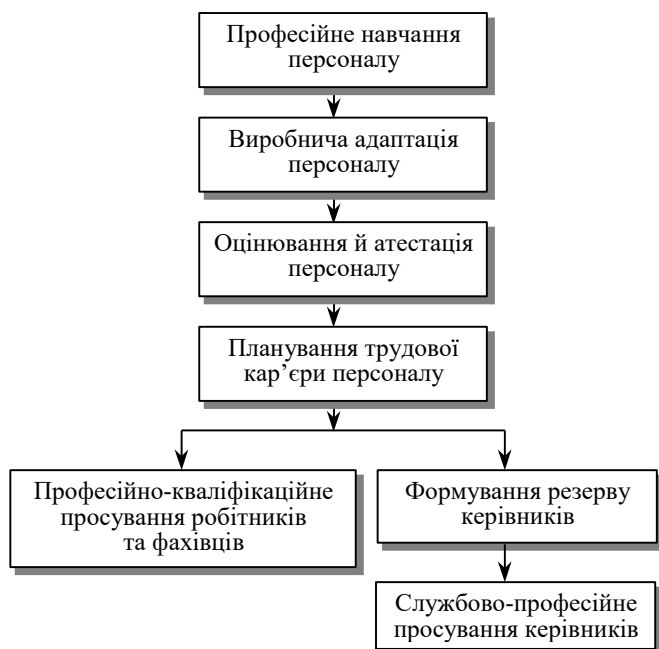


Рис. 6.1. Складові процесу розвитку персоналу організації

Якщо розвиток персоналу здійснюється переважно у межах організації або з її ініціативи поза виробництвом, то професійний розвиток особистості може виходити за межі трудової діяльності в організації, відбуватися не тільки за рахунок її коштів, а й за рахунок бюджетних чи власних коштів громадянина.

Професійний розвиток особистості в межах організації виражається поняттям «професійний розвиток персоналу». **Професійний розвиток персоналу** — це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенційних можливостей.

Розвиток персоналу взаємозв'язаний з поняттями «освіта», «професійне навчання персоналу» та «професійно-кваліфікаційне просування персоналу».

**Освіта** — це процес та результат засвоєння особистістю систематизованих теоретичних знань, умінь і практичних навичок, необхідних їй для професійного навчання, підготовки до праці, інтеграції у суспільство. Рівень загальної середньої, професійно-технічної та вищої освіти обумовлюється вимогами виробництва, станом розвитку науки, техніки, технологій і культури, а також суспільними відносинами.

**Професійне навчання персоналу** — це цілеспрямований процес формування у працівників організації теоретичних знань, умінь та практичних навичок за допомогою спеціальних методів і форм, необхідних персоналу зараз чи в майбутньому. Воно спрямоване на забезпечення трудової самореалізації особистості, формування у неї поглиблених професійних знань, умінь та навичок, здобуття першої чи нової професії або спеціальності на основі наявного освітнього рівня й досвіду попередньої практичної роботи, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності персоналу в умовах ринкової економіки.

В організації професійне навчання персоналу забезпечує первинну професійну підготовку робітників, перепідготовку чи підвищення кваліфікації робітників і фахівців із вищою освітою.

**Первинна професійна підготовка робітників** — це здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робітничої професії або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної трудової діяльності в організації.

**Перепідготовка персоналу** — це професійно-технічне чи вище навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією (спеціальністю) робітниками або фахівцями з вищою освітою, які вже здобули первинну професійну підготовку у професійно-технічних чи вищих навчальних закладах.

**Підвищення кваліфікації персоналу** — це професійно-технічне або вище навчання робітників чи фахівців з вищою освітою, що дає можливість розширювати і поглиблювати раніше здобуті працівниками знання, уміння та практичні навички на рівні вимог сучасного виробництва або сфери послуг.

**Професійно-кваліфікаційне просування персоналу** — це процес переміщення робітників, фахівців з вищою освітою організації між професійними, кваліфікаційними та посадовими групами персоналу в результаті опанування ними нових знань, умінь і практичного досвіду роботи.

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, є засобом профілактики масового безробіття, відіграє значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної і технологічної перебудови галузей економіки. Усе це позитивно впливає на збільшення обсягів та оновлення номенклатури випуску продукції чи

надання послуг, забезпечує поліпшення результатів фінансової діяльності організації. У таких умовах розвиток персоналу є одним із найважливіших напрямів раціонального функціонування будь-якої організації, її конкурентоспроможності на ринку.

Одночасно розвиток персоналу сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності самих працівників на ринку праці. Вони, підвищуючи свій рівень кваліфікації чи опановуючи нову професію або спеціальність через засвоєння нових знань, умінь і навичок, одержують додаткові можливості для планування трудової кар'єри як в організації, так і за її межами. Навіть у випадку безробіття внаслідок вивільнення з підприємства навчена особистість швидше знайде собі нову роботу, легше зможе організувати власну справу, а отже, й забезпечити працевлаштування інших громадян.

Багато громадян високо оцінюють можливість підвищення свого рівня професійного розвитку. Ця обставина нерідко відіграє вирішальну роль у прийнятті ними рішення стосовно працевлаштування в конкретній організації. Виграє у даному разі і суспільство в цілому, оскільки зростає освітній потенціал країни, збільшується продуктивність суспільної праці без залучення значних бюджетних коштів.

Розвиток персоналу забезпечує підвищення загального інтелектуального рівня особистості, розширює її ерудицію та коло спілкування, оскільки освічена людина вільно орієнтується в сучасному складному світі, у стосунках із людьми. У результаті поліпшується морально-психологічний клімат у структурних підрозділах організації, підвищується мотивація працівників до праці, їх вірність цілям і стратегічним завданням компанії, забезпечується наступність в управлінні, а також знижується плинність кадрів.

Професійний розвиток особистості, розвиток персоналу належать до основних показників прогресивності суспільства, вирішальних важелів науково-технічного прогресу. Тому в країнах з розвинутою ринковою економікою дедалі більше компаній перебирають на себе ініціативу щодо подальшого розвитку персоналу своїх організацій. Планування та організація розвитку персоналу стають важливими функціями служби управління персоналом. Наслідування Україною цього прикладу є обов'язковою умовою забезпечення в державі сталого економічного зростання.

### ***Управління трудовими ресурсами***

Конкретна відповідальність за загальне керівництво трудовими ресурсами в великих організаціях звичайно покладена на професійно підготовлених робітників відділів кадрів, звичайно в складі штабних служб. Для того щоб такі спеціалісти могли активно сприяти реалізації цілей організації, їм потрібні не тільки знання і компетенція у своїй конкретній галузі, але і про інформованість про потреби керівників нижчої ланки. Водночас, якщо керівники нижчої ланки не розуміють специфіки

управління трудовими ресурсами, його механізму, можливостей і недоліків, то вони не можуть повною мірою скористатися послугами спеціалістів-кадровиків. Тому важливо, щоб усі керівники знали і розуміли засоби і методи управління людьми.

Управління трудовими ресурсами містить у собі такі етапи:

1. *Планування ресурсів*: розроблення плану задоволення майбутніх потреб у людських ресурсах.

2. *Набір персоналу*: створення резерву потенційних кандидатів по всіх посадах.

3. *Відбір*: оцінка кандидатів на робочі місця і відбір кращих із резерву, створеного в ході набору.

4. *Визначення заробітної плати і пільг*: розроблення структури заробітної плати і пільг із метою залучення, наймання і збереження службовців.

5. *Профорієнтація й адаптація*: вступ найнятих робітників в організацію і її підрозділи, розвиток у робітників розуміння того, що очікує від них організація і яка праця в ній одержує заслужену оцінку.

6. *Навчання*: розроблення програм для здобуття трудових навичок, що вимагаються для ефективного виконання роботи.

7. *Оцінка трудової діяльності*: розроблення методик оцінки трудової діяльності і доведення її до робітника.

8. *Підвищення, зниження, переведення, звільнення*: розроблення методів переміщення робітників на посади з більшою або з меншою відповідальністю, розвитку їхнього фахового досвіду шляхом переміщення на інші посади або ділянки роботи, а також процедур припинення договору найму.

9. *Підготування керівних кадрів, управління просуванням по службі*: розроблення програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів.

## **6.2. Планування потреби в трудових ресурсах**

При визначенні цілей своєї організації керівництво повинно також знайти необхідні для їхнього досягнення ресурси. Необхідність у грошах, устаткуванні і матеріалах є цілком очевидною. Рідко хто з керівників не зауважить ці моменти при плануванні. Потреба в людях - теж здається цілком очевидною. На жаль, найчастіше планування людських ресурсів ведеться неналежним чином або ж йому не приділяється тієї уваги, на яку воно заслуговує.

### ***Набір***

Набір полягає в створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, із якого організація відбирає найбільше потрібних для неї робітників. Ця робота повинна проводитися буквально за всіма

спеціальностями – конторськими, виробничими, технічними, адміністративними. Необхідний обсяг роботи з набору значною мірою обумовлений різницею між наявною робочою силою і майбутньою потребою в ній. При цьому враховуються такі чинники, як вихід на пенсію, плинність, звільнення в зв'язку з закінченням терміну договору наймання, розширення сфери діяльності організації. Набір звичайно ведуть із зовнішніх і внутрішніх джерел.

До засобів зовнішнього набору відносяться: публікація оголошень у газетах і професійних журналах, звертання до агентств з працевлаштування і до фірм, що поставляють керівні кадри, направлення людей, що уклали контракт, на спеціальні курси при коледжах. Деякі організації запрошують місцеве населення подавати у відділ кадрів заяви на можливі в майбутньому вакансії.

### ***Відбір кадрів***

На цьому етапі при управлінні плануванням кадрів керівництво відбирає найбільше придатних кандидатів із резерву, створеного в ході набору. В більшості випадків вибирати слід людину, що має найкращу кваліфікацію для виконання фактичної роботи на займаній посаді, а не кандидата, що уявляється найбільш придатним для просування по службі. Об'єктивне рішення про вибір, у залежності від обставин, може ґрунтуватися на освіті кандидата, рівні його професійних навичок, досвіді попередньої роботи, особистих якостях. Якщо посада відноситься до розряду таких, де визначним чинником є технічні знання (наприклад, науковець), то найбільш важливе значення, певне, будуть мати освіта і попередня наукова діяльність. Для керівних посад, особливо більш високого рівня, головне значення мають навички налагодження міжрегіональних стосунків, а також сумісність кандидата з вищими начальниками і з підлеглими. Ефективний відбір кадрів являє собою одну з форм попереднього контролю якості людських ресурсів.

До трьох найбільш широко застосовуваних методів збору інформації, що вимагається для ухвалення рішення при відборі, відносяться іспити, співбесіди і центри оцінювання.

### ***Визначення заробітної плати і пільг***

Вид і кількість винагород, запропонованих організацією, мають важливе значення для оцінки якості трудового життя.

Дослідження показують, що винагороди впливають на рішення людей про наймання на роботу, на прогули, на рішення про те, скільки вони повинні працювати, коли і чи варто взагалі залишити з організацію. Багатьма дослідженнями встановлено, що кількість прогулів і плинність кадрів прямо пов'язані з задоволеністю одержуваною винагородою. При хорошій роботі, що дає відчуття задоволення, кількість прогулів має тенденцію до зниження. Коли ж робота неприємна, кількість прогулів значно зростає.

Термін «*заробітна плата*» відноситься до грошової винагороди,

виплачуваної організацією робітнику за виконану роботу. Вона спрямована на винагороду службовців за виконану роботу (реалізовані послуги) і на мотивацію досягнення бажаного рівня продуктивності. Організація не може набрати й утримати робочу силу, якщо вона не виплачує винагороду по конкурентоспроможних ставках і не має шкали оплати, що стимулює людей до роботи в даному місці.

Розроблення структури заробітної плати є обов'язком відділів кадрів або трудових ресурсів. Структура заробітної плати в організації визначається за допомогою аналізу обстеження рівня заробітної плати, умов на ринку праці, а також продуктивності і прибутковості організації. Розроблення структури винагороди адміністративно-управлінського персоналу більш складне, оскільки, крім самої зарплати, в неї часто входять різноманітні пільги, схеми участі в прибутках і оплата акціями.

### ***Фахова орієнтація й адаптація в колективі***

Першим кроком до того, щоб зробити працю робітника якомога більш продуктивною, є професійна орієнтація і соціальна адаптація в колективі. Якщо керівництво зацікавлене в успіху робітника на новому робочому місці, воно повинно завжди пам'ятати, що організація – це суспільна система, а кожний робітник – це особистість. Коли нова людина приходить в організацію, вона приносить із собою раніше набутий досвід і погляди, що можуть вписатися або не вписатися в нові рамки. Якщо, наприклад, останній бос нового робітника був людиною владною і віддавав перевагу спілкуванню тільки шляхом листування, робітник буде вважати, що йому краще надіслати листа, ніж просто підняти слухавку, хоча новий бос у дійсності віддає перевагу усному спілкуванню.

Якщо керівник не докладає активних зусиль для організації адаптації нових робітників, останні можуть розчаруватися через незбутність своїх надій, можуть вважати, що в поведженні варто керуватися досвідом, набутим на попередній роботі, або прийти до інших неправильних висновків про свою роботу. Керівник повинний також пам'ятати про те, що щось із того, що новачки дізнаються в ході своєї адаптації, може виявитися для них просто шоком.

### ***Підготовка кадрів***

Організації мають постійну потребу в підвищенні продуктивності праці своїх робітників. Багато організацій при цьому піклуються і про загальну якість трудових ресурсів. Одним із засобів досягнення цієї цілі є набір і відбір найбільш кваліфікованих і здібних нових робітників. Проте цього недостатньо. Керівництво повинно також проводити програми систематичного навчання і підготовки робітників, допомагаючи повному розкриттю їх можливостей в організації.

Підготовка являє собою навчання робітників навичок, що дозволяють підняти продуктивність їхньої праці. Кінцева ціль навчання полягає в забезпеченні своєї організації достатньою кількістю людей із навичками і здібностями, необхідними для досягнення цілей організації.

Значення навчання широко визнано. На жаль, багато керівників не усвідомлюють усіх пов'язаних із цим складностей.

Навчання корисно і потрібно в трьох основних випадках. По-перше, коли людина вступає в організацію. По-друге, коли службовця призначають на нову посаду або коли йому доручають нову роботу. По-третє, коли перевірка встановить, що в людини не вистачає певних навичок для ефективного виконання своєї роботи.

### ***Оцінка результатів діяльності***

Наступним кроком після того, як робітник адаптувався в колективі й одержав необхідну підготовку для ефективного виконання своєї роботи, буде визначення ступеня ефективності праці. У цьому полягає ціль оцінки результатів діяльності, що можна уявити собі як продовження функції контролю. Процес контролю передбачає встановлення стандартів і вимір результатів для визначення відхилення від установлених норм і при необхідності прийняття коригувальних заходів. Аналогічним чином, оцінка результатів діяльності потребує, щоб керівники збирали інформацію про те, наскільки ефективно кожний робітник виконує делеговані йому обов'язки. Повідомляючи ці відомості своїм підлеглим, керівник інформує їх про те, як добре вони справляються зі своєю роботою і дає їм можливість виправити свою поведінку, якщо вона не відповідає прийнятій. Разом з тим, оцінка результатів діяльності дозволяє керівництву визначити найбільш видатних робітників і реально підняти рівень їхніх досягнень, переводячи їх на більш привабливі посади.

### ***Підготовка керівних кадрів***

Підготовка зводиться до розвитку навичок і умінь, необхідних службовцям для ефективного виконання своїх посадових обов'язків або виробничих завдань у майбутньому. На практиці систематичні програми підготовки найбільш часто використовують для того, щоб готувати керівників до просування по службі. Для успішного підготування керівних кадрів, як і для навчання взагалі, потрібні ретельний аналіз і планування.

За допомогою оцінки результатів діяльності організація насамперед повинна визначити здібності своїх менеджерів. Потім, на основі аналізу змісту роботи, керівництво повинно встановити - які здібності і навички вимагаються для виконання обов'язків на всіх лінійних і штабних посадах в організації. Це дозволяє організації з'ясувати, хто з керівників має найбільш придатну кваліфікацію для обіймання тих або інших посад, а хто потребує навчання і перепідготовки. Розв'язавши всі ці питання, керівництво може розробити графік підготовки конкретних осіб, що намічаються до можливого просування по службі або переведення на інші посади.

### ***Управління просуванням по службі***

У розвиток програм з підготовки керівних кадрів на початку 70-х років багато компаній і консультаційних фірм додали програми щодо управління кар'єрою, тобто просування по службі. Один з авторів визначає

поняття управління кар'єрою як офіційну програму просування робітників по службі, що допомагала б розкривати усі здібності і застосовувати їх найкращим, із погляду організації, чином. Програми управління просуванням по службі допомагають організаціям використовувати здібності своїх робітників повною мірою, а самим робітникам дають можливість найбільш повно їх застосувати.

Офіційна програма управління просуванням по службі дає людям можливість сприймати їхню роботу в організації як «серію переміщень по різноманітних посадах, що сприяє розвитку як організації, так і особистості». Це має велике значення, оскільки дослідження говорять про те, що люди звичайно ставляться до своєї кар'єри достатньо пасивно. Вони схильні до того, щоб важливі рішення про їхню кар'єру ініціювались би іншими людьми, а не їхніми власними інтересами, потребами і цілями. На думку авторів публікацій і дослідників, що працюють у цій галузі, результатом програм просування по службі є велика відданість інтересам організації, підвищення мотивації продуктивності праці, зменшення плинності кадрів і більш повне використання здібностей робітників.

### **6.3. Особливості кадрової політики на залізничному транспорті**

Кадрова політика є складовою кадрового господарства та економічної політики. До економічної політики вона належить тому, що в її межах державні органи і керівництво, як державних так і приватних організацій приймають принципові рішення у сфері людської праці, які охоплюють усі функціональні сфери організації. Якість цих рішень певною мірою залежить від професійної придатності співробітників, наділених відповідними повноваженнями. Рівень використання кадрів, стимулювання їх розвитку, посадові призначення, оплата праці – важливі чинники успішності і діяльності будь-якої організації.

Принципи управління персоналом є складовою принципів соціального управління. Проте небагато підприємств розглядають їх окремо в директивах, щодо здійснення кадрового управління, в основних напрямках кадрового управління.

Принципи управління є правила, за якими формуються єдині управлінські позиції, способи розв'язання поставлених завдань, норми відносин співробітників. Спектр ідей управління персоналом досить широкий та охоплює управлінські рівні і правила розв'язання конфліктів.

**Кадрова служба підприємства** – це сукупність спеціальних структурних підрозділів у сфері управління підприємством. В обов'язки служби управління персоналом входить управління персоналом в рамках кадрової політики підприємства. Кадрова політика є складовою кадрового господарства та економічної політики. На кадрову політику впливають також суспільні умови, певні владні структури, ситуація на ринку праці,



брак чи надлишок робочої сили, акції солідарності робітничих або інших впливових угруповань.

Цілі кадрової політики поділяються на:

- економічні;
- соціальні.

**Економічні цілі** є похідними від пріоритетних виробничих принципів збереження організації та отримання максимального прибутку. Важливим є також досягнення ефективного співвідношення між затратами та результатом. У сучасному кадровому господарстві принципу ефективності підпорядковане співвідношення цілей і затрат, які пов'язані з використанням людської праці у процесі виробництва. Кадрові рішення в існуючих економічних умовах найчастіше спрямовуються не на абсолютне зниження кадрових затрат, а на оптимізацію співвідношення між кадровими затратами та продуктивністю праці.

**Соціальні цілі** кадрової політики передбачають поліпшення матеріального та нематеріального становища працівників. Зокрема це стосується заробітної плати, соціальних виплат, скорочення робочого часу, а також обладнання робочих місць, вимог надання більшої свободи дій та права на участь у прийнятті управлінських рішень.

Розглядаючи цілі кадрової політики, треба враховувати особисті та суспільні цінності. Однак не можна пов'язувати економічні цілі з організацією, а соціальні цілі – з працівником. Дані цілі між собою взаємодіють та взаємозалежать одні від одних.

Отже, цілі кадрової політики – це забезпечення сьогодні та в майбутньому кожного робочого місця, кожної посади персоналом відповідних професій та спеціальностей належної кваліфікації, управління персоналом, задоволення соціальних потреб працівників.

Для досягнення цілей суб'єкти кадрової політики користуються певним інструментарієм – засобами кадрової політики. Їх можна вважати системою стимулювання, а підсумки людської праці – результатом дії цієї системи.

Теорія «стимулювання – результат» базується на визначенні зв'язку між вибором певного місця роботи та кадрово-політичним інструментом. Вихідний принцип цієї теорії полягає в тому, що працівник оцінює стимули у своїй організації на основі результатів праці.

Це твердження базується на таких тезах:

- всі учасники організації отримують від організації стимули, не обов'язково у грошовому вираженні, і виробляють за це певну продукцію в інтересах організації;
- організація перебуває у стані рівноваги, якщо вона за результатами своєї діяльності надає працівникам таку кількість ефективних стимулів, що вони не розривають трудової угоди.

У кадровій політиці застосовують різні засоби та заходи:

1. Вибір стилю управління. У наукових розробках про кадрове господарство під стилем управління розуміють не тільки власний управлінський стиль того чи іншого керівника, а й принциповий управлінський стиль підприємства взагалі.

2. Соціальна політика та політика оплати праці матеріальних стимулів, які організація пропонує своїм працівникам.

3. Політика у сфері освіти, підвищення кваліфікації посадових призначень:

- навчання – підготовка нових кадрів для певних видів діяльності;
- підвищення кваліфікації – внутрішньовиробничі та інші форми навчання (заочні);

- посадові призначення – внутрішньовиробничі конкурси.

4. Створення належних умов праці:

- робоче місце;

- робочий час;

- зміст праці – забезпечення змісту праці, ротації робочих місць.

5. Забезпечення кадрами – підтримування контактів з бюро працевлаштування, консультантами з питань працевлаштування, об'єднаннями працівників та службовців, школами, університетами, академіями з метою створення привабливого іміджу для потенційних робітників.

Досягнення мети кадрової політики суб'єктом господарювання має передбачити виконання таких основних функцій:

- розроблення і корекція стратегії формування та використання трудового потенціалу відповідно до змін в умовах господарювання;

- набір і формування необхідних категорій персоналу – відбір, професійна орієнтація, наймання, адаптація;

- підготовка персоналу до відповідної професійної діяльності – виробничо-технічне учнівство, загальна професійна підготовка, підвищення кваліфікації, просування на службі;

- оцінка персоналу – контроль відповідності персоналу конкретним потребам виробництва чи іншої сфери діяльності, аналіз ділових якостей працівників, висунення на певну посаду, службове переміщення;

- мотивація дотримання належного режиму трудової діяльності та високої продуктивності праці;

- постійний моніторинг безпеки праці виробничо-господарської діяльності;

- забезпечення соціальної захищеності персоналу підприємства;

- реалізація постійних контактів між керівництвом і представниками трудових колективів;

Ці функції реалізуються службами персоналу – відділами кадрів у тісній співпраці з генеральною дирекцією, з відповідними структурними підрозділами, які беруть участь у розробленні та реалізації кадрової політики.

Якщо розглядати кадрову політику на підприємствах залізничної галузі, то вона має свої особливості.

**Мета кадрової політики на залізничному транспорті** — створення системи управління персоналом, що базується в основному не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами організації в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, отриманні якнайкращих економічних результатів діяльності підприємства і галузі в цілому.

Візуальні образи представників різних професій, в навколишньому світі, мають певні відмінності. Це факт, який корисно враховувати для розуміння поведінки людей, зокрема при організації роботи з персоналом.

Представники залізничних професій дійсно створюють необхідні людству послуги. В той же час зовнішній ефектний бік сторона праці легко закриває внутрішній зміст діяльності, свідомості працюючої людини. Всю необхідну роботу хтось виконує: веде потяги, ремонтує, збирає, налагоджує, регулює, вмонтовує і демонтує, управляє людьми, аналізує варіанти ситуації і ухвалює рішення. Все це — люди, яких іноді не видно за технікою. Ці люди мають особливості пам'яті, уявлення, уяви, мислення і поведінки.

Зрозуміло, що вище наведені узагальнені характеристики працівника галузі.

Для успішної роботи професіонал на залізниці повинен володіти деякими найважливішими особливостями:

- широким кругозором в галузі природних наук, перш за все у фізиці і пов'язаних з нею областях знань;
- знанням безлічі строгих правил і кількісних показників, що відносяться до режимів роботи техніки, її експлуатації, умовам безпечної праці;
- відповідністю підвищеним вимогам до психофізіологічних параметрів особистості, таким, як увага, добрий зір, лінійний і об'ємний окомір. Цінується здатність ухвалювати оптимальні рішення в короткі терміни. Потрібна емоційна стриманість, стійкість в надзвичайних ситуаціях, підвищене відчуття відповідальності;
- діловитістю, здатністю самостійно працювати при обмежених контактах з колегами;
- при роботі з технікою залізничнику потрібна дисциплінованість, гранична зібраність, обережність, рішучість у важких ситуаціях, прагнення до постійного оновлення своїх знань і умінь.

Робота з персоналом припускає знання не тільки особливостей особистості підлеглих, якості їх роботи, але і тієї стихійно-нормативної бази, яка склалася в даному колі людей та яку називають поведінковими традиціями, організаційною культурою.

#### 6.4. Зарубіжний досвід роботи з персоналом на залізничному транспорті

Подальше вдосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах (організаціях) має спиратися на накопичений зарубіжний досвід. Ідеться передовсім про узагальнення й запозичення керівниками підприємств та організацій зарубіжного прогресивного досвіду стосовно державного фінансування і стимулювання внутрішньофірмової підготовки кадрів, використання сучасних систем оцінювання персоналу, формування й застосування системи матеріального заохочення різних категорій працівників до високоефективної трудової діяльності, а також залучення значної частини персоналу до управління виробництвом.

Дуже важливо використовувати досвід більш близьких до нас країн, саме таким прикладом може стати ВАТ «Російські залізниці», які в останні декілька років зробили значний крок вперед не тільки в оптимізації роботи залізниці, але й приділили увагу людському чиннику.

Якщо характеризувати сьогодення в галузі управління персоналом компанії, то необхідно зауважити, що її кадровий потенціал значний. Чисельність працівників компанії, її дочірніх та залежних товариств складає приблизно 1,3 млн людей – це 2,2% від загального числа зайнятих в економіці країни. Стійку роботу філіалів та структурних підрозділів забезпечують більше 300 тис. керівників та спеціалістів, з них більше половини з вищою освітою, більше 130 тис. мають середню професійну освіту.

Для того щоб відповідати задачам сьогоденного та завтрашнього дня, необхідно інтенсивно розвивати потенціал. Сучасні умови ведення бізнесу змушують по-новому подивитись на організаційну структуру компанії та принципи управління видами діяльності.

**Нормативно-правова база управління персоналом** в компанії в основному сформована. Робота в цьому напрямку здійснюється на основі затвердженого у 2004 році Положення про основи професійної служби керівників та спеціалістів. У 2005 році було видано наказ президента ВАТ «Російські залізниці» № 136 про посади і професії в компанії, заміщені спеціалістами з вищою та середньою професійною освітою, затверджені положення про атестацію, резерв, молодих спеціалістів, систему додаткової професійної освіти, внесені зміни в наказ про призначення та звільнення керівних працівників.

За час діяльності відкритого акціонерного товариства проведені серйозні зміни у керівному складі вищої ланки, у тому числі центрального апарату ВАТ «Російські залізниці», цілого ряду залізниць та філіалів компанії. Лише у 2005 році наказами ВАТ «Російські залізниці» призначено 523 керівнику, в їх числі керівники Сахалінської, Забайкальської та Східносибірської залізниць, 50 заступників начальників

залізниць, 140 начальників служб, 21 начальник відділень залізниць, 7 директорів заводів. Наказами начальників залізниць здійснено призначення 3,1 тис. людей. Оновлення керівної ланки забезпечило якісне покращення показників ефективності праці.

За останні роки виявилася тенденція омолодження керівних кадрів. У числі призначених на керівні посади номенклатури компанії більше 12 % керівників у віці до 35 років. Висока довіра, що виказується молодим керівникам, окуповується завдяки їх ефективній роботі, і тенденція зниження середнього віку керівного складу буде закріплюватися. Якщо взяти керівників середньої ланки та спеціалістів, то тут більш цілеспрямованою та результативною стала робота по зміцненню структурних підрозділів працівниками з вищою та середньою професійною освітою. За 2007 рік до структурних підрозділів прийнято на роботу 4,2 тис. випускників вищих навчальних закладів та 4,6 тис. випускників технікумів та коледжів. В результаті покращився якісний склад командирів середньої ланки і майстрів. Чисельність спеціалістів у цій категорії персоналу збільшилась до 40%.

Сьогодні для якісного виконання своїх обов'язків кожен працівник має постійно підвищувати свій рівень компетенції. І йому надаються такі можливості: щорічно близько 65 тис. керівників та спеціалістів проходять навчання. Основними напрямками підвищення кваліфікації є найбільш актуальні питання корпоративного управління, підвищення доходності, управління інвестиціями, оподаткування та інформаційні технології.

У зв'язку з цим необхідно формування якісно нового професійного рівня управління персоналом, створення універсальних показників якості роботи на кожному з напрямків діяльності корпоративних структур та господарств.

**Політика управління персоналом** має передбачати можливості для максимального розкриття потенціалу людських ресурсів, який є однією з конкурентних переваг компанії. Всі складові частини цієї політики мають забезпечити максимальну гнучкість компанії, її здатність швидко адаптуватися до змін соціально-політичних та економічних факторів. Основна мета політики управління персоналом – отримати максимальну користь від інвестицій в персонал через побудову системи, яка:

- мотивує кожного працівника до досягнення цілей, що обумовлені стратегією компанії;
- здатна об'єктивно оцінити ступінь досягнення результатів;
- справедливо винагороджує та заохочує за досягнення результатів.

В цілях практичної реалізації цих положень розроблено проект функціональної стратегії розвитку кадрового потенціалу ВАТ «Російські залізниці». Цей проект у системі стратегічного управління компанії визначається ключовими взаємозв'язками з іншими функціональними стратегіями та конкретизує положення Стратегічної програми розвитку

компанії до 2010 року в галузі управління персоналом та підвищення якості людських ресурсів, а також їх корпоративної соціальної підтримки.

Реалізація стратегії призначена сприяти вирішенню ряду довготривалих завдань. Перш за все це гарантоване забезпечення професійними кадрами всіх напрямків діяльності компанії й підвищення ефективності використання персоналу, зростання на цій основі продуктивності праці, оптимізація структури й чисельності працівників. Передбачені мотивація високопродуктивної праці робітників, підвищення престижу роботи у ВАТ «Російські залізниці», створення ефективної системи навчання робітників всіх основних професій. При цьому повинні бути вирішені задачі підготовки резерву керівників, формування ефективної системи соціальних гарантій для робітників компанії та послідовного розвитку роботи з молоддю як головним відтворювальним ресурсом.

Стратегія виходячи з контрольних параметрів стану ВАТ «Російські залізниці» на 2010 рік визначає задачі та функції розвитку кадрового потенціалу, містить механізм їх реалізації (рис. 6.2). Запропонована системна модель побудована на відповідності задач певним функціям, що подані у восьми модульних блоках. По кожній функції передбачені координуючий департамент та основні структурні одиниці управління, а також базові механізми реалізації, які визначені в плані заходів.



Рис. 6.2 - Функціональна стратегія управління персоналом ВАТ «Російські залізниці»

Контрольні параметри цільового стану кадрового потенціалу компанії до 2010 року визначені у двох варіантах:

- базовий – який забезпечує потребу у перевезеннях при інерційному варіанті розвитку національної економіки;
- прискореного розвитку - що заснований на середньострокових прогнозах соціально-економічного розвитку країни, розроблених Мінекономрозвитку України, та їх екстраполяції. с. 54]

Стратегія розвитку компанії спрямована на досягнення цільових параметрів, вона включає прогноз стратегічних задач, короткий аналіз цільових установок та заходів з їх реалізації, введення нових вимог до рівня кваліфікації працівників основних професій, професійну підготовку керівників та спеціалістів.

Базова задача компанії із забезпечення людськими ресурсами визначає напрями моніторингу галузевого та регіонального ринків праці для планування потреб виробництва в трудових ресурсах, формування цільових заходів та програм з якісного відбору, підбору працівників. Реалізація цієї функціональної задачі є найбільш важливою у сьогоденних умовах.

Головна задача з ефективного використання людських ресурсів та заходів з її реалізації визначає напрями роботи з введення технічних та технологічних рішень, що спрямовані на підвищення продуктивності праці, планування та оптимізацію контингенту. Функціональний блок з розвитку персоналу, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників встановлює напрями удосконалення професійної підготовки працівників всіх рівнів, введення нових форм та методів навчання. Дії з удосконалення мотивації та оплати праці забезпечують використання мотиваційних можливостей заробітної плати, моральних та матеріальних стимулів у підвищенні престижу праці в компанії.

Питання життєзабезпечення кадрів у невиробничій сфері визначають напрями формування соціального пакету працівників ВАТ "Російські залізниці", реалізацію основних напрямків житлової політики, удосконалення корпоративної системи медичного обслуговування, розвиток сфери культури та спорту, роботу з членами сімей, ветеранами. Напрями роботи з забезпечення ефективної молодіжної політики визначають формування та реалізацію перспективних планів з підготовки та адаптації молодих працівників, забезпечення соціальної відповідальності перед ними, їх матеріальну підтримку, зберігання та укріплення традицій.

Використання в інтересах розвитку кадрового потенціалу ВАТ «Російські залізниці» договорів про соціальне партнерство та напрями щодо реалізації цієї задачі визначають дії з соціального захисту працівників, їх відповідальність перед компанією за якісне виконання доручених обов'язків. Та базова задача з адаптації персоналу до нового корпоративного середовища обґрунтовує та визначає розвиток

корпоративної культури та підвищення іміджу компанії. Таким чином, функціональна стратегія розвитку кадрового потенціалу ВАТ «Російські залізниці» формує основні складові у восьми взаємозалежних галузях, через які буде здійснено досягнення стратегічних цілей компанії в галузі управління персоналом.

### **6.5. Основні підходи до оцінки професійної придатності працівників підприємств залізничного транспорту**

Актуальність розвитку системи оцінки професійної придатності обумовлена необхідністю зниження витрат на підготовку фахівців (зменшення відсіву і термінів підготовки), підвищення ефективності і надійності праці, мінімізації втрат від браку в роботі, травматизму, професійної захворюваності, плинності кадрів. На підприємствах залізничного транспорту це відноситься, в першу чергу, до фахівців, які безпосередньо забезпечують рух потягів (працівники локомотивних бригад, диспетчери та ін.), а також до інженерно-технічних фахівців і керівників різного рівня.

*Основною метою розвитку системи оцінки професійної придатності* є приведення її організації, змісту, структури і технології у відповідність до вимог часу, які забезпечують формування найбільш працездатного складу фахівців.

Для досягнення цієї мети необхідне вирішення таких задач:

- обґрунтування вимог до професійно важливих психологічних якостей фахівців підприємств залізничного транспорту;
- розроблення наукових основ розвитку системи оцінки персоналу для підприємств залізничного транспорту;
- підготовка нормативно-правової бази психофізіологічної служби Укрзалізниці;
- приведення організаційно-штатної структури підрозділів психофізіологічної служби, пов'язаних з реалізацією системи оцінки профпридатності, у відповідність до соціальної, економічної і технологічної реальності, що змінилася;
- забезпечення об'єктивного, надійного, достовірного, комплексного, доступного підходу до оцінки профпридатності з прогнозом успішності виконання певного виду діяльності;
- активізація робіт з організації і проведення наукових досліджень в галузі оцінки професійної придатності працівників підприємств залізничного транспорту за психофізіологічними показниками, впровадження їх результатів у діяльність психофізіологічної служби Укрзалізниці;



- вирішення проблем з соціально-психологічної адаптації працівників у процесі їх діяльності;
- проведення аналізу, узагальнення і розповсюдження досвіду роботи в галузі оцінки профпридатності фахівців підприємств залізничного транспорту.

Істотні зміни базисних соціально-економічних і технологічних характеристик на залізничному транспорті України, ускладнення задач, виконуваних різними фахівцями, підвищення відповідальності за результати праці, зміна якісних характеристик виробничого процесу обумовлюють необхідність оцінки відповідності працівників основним параметрам своєї професії.

Побудова системи оцінки професійної придатності здійснюється на основі таких принципів:

- цілісність і єдність системи психофізіологічної служби Укрзалізниці, що поєднує відомчу підлеглість її підрозділів і господарську автономність залізниць;
- наукова обґрунтованість спадкоємності, плановості і поетапності здійснення намічених заходів;
- комплексність психологічних і психофізіологічних методик, що використовуються для оцінки сукупності властивостей особи і найправильнішого вирішення питання про придатність до конкретної спеціальності;
- активність, що передбачає розширення можливостей осіб за рахунок включення психофізіологічних резервів, вдосконалення робочих місць, раціоналізації процесу праці, поліпшення робочого середовища, підготовки кадрів та ін.;
- практичність, що означає здійснення заходів, що проводяться в оптимальні терміни і виправдані як за витратами матеріальних і фінансових коштів, так і за подальшим позитивним соціальним результатом;
- пріоритетна орієнтація діяльності всіх підрозділів і служб Укрзалізниці на вирішення задач формування надійного працездатного складу фахівців.

В результаті професійного відбору встановлюється відповідність між індивідуальними особливостями претендента і специфікою, якісною своєрідністю діяльності. Для вирішення задачі профвідбору на науковій основі необхідно сформулювати відповідно до даних психологічного аналізу діяльності вимоги до особистих якостей фахівця і розробити психологічні прийоми виявлення цих якостей.

## **6.6. Шляхи вдосконалення кадрової роботи в умовах реформування залізничного транспорту України**

При розгляді цього питання необхідно враховувати законодавчу базу, на якій має ґрунтуватись реформування не тільки залізничного транспорту, а й самої системи, що склалася. Найбільш яскравим прикладом нормативного акту, що регулює саме реформування.

### ***Концепція державної програми реформування залізничного транспорту***

#### **1. Загальна частина**

Залізничний транспорт є однією з базових галузей економіки. Стабільне та ефективне функціонування залізничного транспорту є необхідною умовою для забезпечення обороноздатності, національної безпеки і цілісності держави, підвищення рівня життя населення.

На даний час залізниці в основному задовольняють потреби суспільного виробництва та населення у перевезеннях. Проте стан виробничо-технічної бази залізниць та технологічний рівень перевезень за багатьма параметрами не відповідає зростаючим потребам суспільства та європейським стандартам якості надання транспортних послуг, що найближчим часом може стати перешкодою для подальшого соціально-економічного розвитку держави.

До проблем, які слід розв'язати для забезпечення подальшого розвитку залізничного транспорту, також належать:

- недосконалість нормативно-правових актів, що регулюють діяльність залізничного транспорту, та невідповідність його організаційної структури умовам розвитку ринкової економіки країни;
- перехресне субсидування збиткових пасажирських перевезень за рахунок вантажних;
- недостатня прозорість фінансової діяльності галузі;
- низький рівень конкуренції на ринку залізничних перевезень.

Проведення ринкових перетворень на залізничному транспорті сприятиме прискоренню темпів європейської інтеграції, налагодженню більш тісного міжнародного економічного співробітництва та підвищенню конкурентоспроможності українських залізниць на ринку транспортних послуг, дасть можливість ефективно використовувати вигідне геополітичне розташування України, а також збалансувати інтереси залізниць та споживачів їх послуг.

**2. Аналіз причин виникнення проблем і обґрунтування необхідності прийняття Державної програми реформування залізничного транспорту.**

Виникнення проблем у діяльності та розвитку залізничного транспорту зумовлене рядом негативних факторів, зокрема:

- прогресуючим старінням основних фондів. Загальний ступінь зносу основних фондів становить 65%, у тому числі рухомого складу – 68%. Потребує істотної модернізації інфраструктура залізниць. Протяжність

колій, ремонт яких не проведено своєчасно, досягла 30% загальної протяжності. Внаслідок цього обмежується швидкість руху поїздів, створюється реальна загроза безпеці руху на залізничному транспорті, виникнення техногенних катастроф;

- відсутністю державної підтримки інноваційного розвитку галузі та недосконалістю законодавчої бази у частині залучення інвестицій;

- низькими тарифами на перевезення пасажирів і відсутністю дієвого механізму компенсації збитків під час надання суспільних послуг, що призводить до перехресного субсидування збиткових пасажирських перевезень за рахунок вантажних.

Актуальність розроблення Державної програми реформування залізничного транспорту (далі Програма) зумовлена необхідністю вжиття кардинальних заходів для удосконалення системи управління залізничним транспортом та забезпечення державної підтримки його реформування.

### 3. Мета Програми

Основною метою Програми є реформування залізничного транспорту для задоволення зростаючих потреб національної економіки і населення в перевезеннях, підвищення їх якості та зменшення вартості транспортної складової в ціні продукції.

Реформування залізничного транспорту передбачає:

- а) підвищення ефективності діяльності галузі шляхом забезпечення безпеки функціонування і доступності ринку послуг залізниць для всіх суб'єктів господарювання;

- б) створення умов для рівного доступу до користування послугами об'єктів інфраструктури залізничного транспорту та додатковими послугами;

- в) удосконалення системи управління залізничним транспортом;

- г) створення сприятливих умов для залучення інвестицій, необхідних для оновлення та модернізації виробничо-технічної бази залізниць;

- д) інтеграцію залізничного транспорту України до європейської і світової транспортної системи, створення організаційно-правових, економічних та техніко-технологічних передумов для запровадження принципів європейської транспортної політики;

- е) забезпечення прозорості фінансової діяльності залізничного транспорту.

### 4. Умови реформування залізничного транспорту

Необхідними умовами для ефективного реформування залізничного транспорту є:

- збереження залізниць у державній власності;

- забезпечення функціонування і розвитку залізничного транспорту як єдиного виробничо-технологічного комплексу, що характеризується високим рівнем централізованого управління, та надання можливості для концентрації матеріальних і фінансових ресурсів і розпорядження ними;

- системний підхід до проведення реформ;
- адаптація системи управління залізничним транспортом до ринкових умов господарювання;
- підвищення ефективності діяльності та інвестиційної привабливості галузі;
- узгодження принципів управління залізничним транспортом та організаційно-правової форми господарювання з нормами європейського законодавства;
- стимулювання підприємницької ініціативи, посилення мотивації праці та підвищення рівня соціальної захищеності залізничників.

За результатами порівняльного аналізу передбачених законодавством організаційно-правових форм господарювання (асоціація, корпорація, концерн, державна акціонерна компанія, холдингова компанія тощо) можна зробити висновок, що найбільш прийнятною формою організації діяльності підприємств залізничного транспорту є корпоративна із створенням на базі Укрзалізниці, залізниць, підприємств, установ та організацій галузі державної акціонерної компанії, 100% акцій якої належатимуть державі.

Корпоративна модель забезпечить органічне поєднання централізованого управління галуззю з ринковим механізмом господарювання, що відповідає принципам, визначеним Законом України "Про управління об'єктами державної власності".

#### 5. Шляхи, способи та етапи реформування залізничного транспорту

Реформування проводитиметься шляхом створення вертикально-інтегрованої системи управління галуззю.

Основними напрямками реформування галузі є:

- розмежування господарських функцій і функцій державного управління;
- утворення єдиного суб'єкта господарювання на базі Укрзалізниці, залізниць та інших підпорядкованих їй підприємств, установ та організацій;
- розмежування в системі залізничного транспорту природно-монопольного і конкурентного секторів, створення умов для демонополізації окремих сфер діяльності галузі та розвитку конкуренції, забезпечення доступності інфраструктури залізниць для користувачів;
- формування структури управління за видами комерційної діяльності, поступове роздержавлення конкурентного сектора;
- удосконалення системи тарифів на послуги залізничного транспорту; збереження:
  - а) залізниць як організаційно-технологічної ланки залізничного транспорту;
  - б) об'єктів соціальної сфери, які сприяють забезпеченню безпеки руху, охорони праці та формуванню кадрового потенціалу у складі єдиного суб'єкта господарювання;

в) цілісності структури управління інформаційними ресурсами, забезпечення незалежного та об'єктивного подання інформації.

Реформування передбачається провести у три етапи.

На першому етапі заплановано створення законодавчої бази, необхідної для проведення реформування, розмежування функцій державного управління та управління господарською діяльністю.

З цією метою передбачено:

- розроблення законопроекту, який визначатиме особливості реформування залізничного транспорту та обмежуватиме право відчуження його майна;

- підготовку пропозицій про внесення змін до Закону України «Про перелік об'єктів права державної власності, що не підлягають приватизації» та інших законодавчих актів;

- утворення на базі Укрзалізниці, залізниць та інших підприємств, установ та організацій галузі Державної акціонерної компанії «Українські залізниці» (далі — Компанія) як єдиного виробничо-технологічного комплексу;

- передачу функцій державного управління, що на сьогодні виконує Укрзалізниця, Мінтрансв'язку із створенням у його складі урядового органу державного управління з безпосереднім підпорядкуванням йому виробничих підприємств, медичних, освітніх та соціально-культурних закладів у сфері залізничного транспорту, майно яких не входить до статутного фонду Компанії.

До статутного фонду Компанії заплановано передати:

- майно Укрзалізниці, залізниць, підприємств, установ та організацій залізничного транспорту, що належать до сфери її управління;

- 100% акцій відкритих акціонерних товариств, повноваження з управління якими здійснює Укрзалізниця;

- акції, частки та паї, що належать державі у статутному фонді господарських товариств, утворених за участю підприємств залізничної галузі.

Питання передачі майна до статутного фонду Компанії вирішується після прийняття законів, які визначають особливості реформування залізничного транспорту. Повний перелік майна, що передається до статутного фонду Компанії, складається за результатами інвентаризації майна залізниць, підприємств, установ та організацій залізничного транспорту. Відповідно до законодавства 100% акцій Компанії перебувають у державній власності і не підлягають відчуженню.

Після утворення Компанії залізниці та державні підприємства, безпосередньо задіяні у процесі залізничних перевезень, реорганізуються у її філії. Інші підприємства, установи та організації, майно яких передано до статутного фонду Компанії, перетворюються на її дочірні підприємства.

Реформування фінансово-економічної системи галузі проводиться з урахуванням її організаційної структури.

На другому етапі реформування вирішуються питання щодо:

- виведення із складу залізниць підрозділів, які здійснюють вантажні та пасажирські перевезення, проводять ремонт вагонів, колій, споруд та інших об'єктів;
- створення умов для поступового зменшення обсягу перехресного субсидування пасажирських перевезень за рахунок вантажних;
- проведення попереднього фінансово-економічного та організаційно-правового аналізу з метою визначення можливості і доцільності подальшого утворення дочірніх підприємств Компанії, в тому числі з перевезення пасажирів та вантажів;
- розроблення основних принципів утворення за участю органів місцевого самоврядування та суб'єктів господарювання різних форм власності компаній, що здійснюють приміські пасажирські перевезення;
- утворення дочірніх підприємств Компанії, що провадитимуть діяльність, не пов'язану із залізничними перевезеннями;
- створення організаційно-правової основи для підвищення рівня конкуренції у сфері вантажних залізничних перевезень, механізму правового регулювання діяльності операторських компаній-перевізників і їх взаємодії з об'єктами інфраструктури залізниць.

На третьому етапі реформування заплановано проведення повного розмежування функцій з управління об'єктами інфраструктури залізниць і перевезеннями, для чого передбачається:

- створення умов для запобігання перехресному субсидуванню пасажирських перевезень за рахунок вантажних;
- виведення із складу Компанії непрофільних виробництв і підприємств, не пов'язаних із залізничними перевезеннями, їх роздержавлення;
- утворення підприємств з перевезення пасажирів у далекому і приміському сполученні та розподіл між ними функцій обслуговування;
- створення фінансово-економічної моделі, що забезпечить чіткий і прозорий розподіл фінансових потоків за видами діяльності.

Вирішення стратегічних завдань реформування залізничного транспорту потребує запровадження нових моделей управління персоналом, які можуть забезпечити соціально-економічну привабливість відповідних професій, підвищення якості праці, зміну принципів соціальної підтримки і посилення мотивації праці.

Основними засобами посилення мотивації праці повинні стати:

- зростання заробітної плати залізничників;
- створення механізму, що забезпечить виплату винагороди працівникам залежно від реальних результатів їх праці;
- стимулювання зацікавленості працівників у підвищенні ефективності виробництва.

Для забезпечення соціального захисту працівників галузі під час і після проведення реформування передбачається:

- реалізація соціальної політики на принципах партнерства з галузевими профспілками;
- розроблення і впровадження соціальних стандартів;
- розв'язання проблем, пов'язаних із створенням належних умов праці та її оплати, в рамках галузевої угоди (колективного договору) Компанії;
- удосконалення системи медичного обслуговування та впровадження принципів медичного страхування.

Для забезпечення соціальної стабільності у разі скорочення кількості працівників у результаті реформування залізничного транспорту повинні здійснюватися відповідні заходи згідно із законодавством, галузевою угодою та колективними договорами.

Для удосконалення системи управління персоналом на залізничному транспорті передбачається покращення галузевої системи, підготовки і підвищення кваліфікації кадрів та системи атестації керівників і фахівців галузі. У ході реформування планується здійснити комплекс заходів щодо поліпшення екологічного стану, забезпечення безпеки перевезень, енергозбереження тощо.

#### 6. Фінансове забезпечення

Фінансування Програми здійснюватиметься за рахунок власних коштів залізниць і підприємств залізничного транспорту, а також коштів, передбачених у державному бюджеті на відповідний рік, та інших джерел.

#### 7. Очікувані результати виконання Програми

Виконання Програми дасть можливість:

- провести реформування залізничного транспорту і забезпечити його подальший розвиток, підвищити ефективність функціонування галузі;
- прискорити розвиток конкурентного ринку залізничних перевезень, утворення нових підприємств різних форм власності, що здійснюють вантажні та пасажирські перевезення.

Структурне реформування, зокрема реструктуризація активів, підвищить рівень інвестиційної привабливості національних залізниць.

Техніко-технологічна модернізація залізничного транспорту як результат реформування створить умови для:

- а) забезпечення прозорості фінансової діяльності;
- б) формування ринку транспортних послуг та підвищення рівня конкурентоспроможності операторських і транспортно-експедиторських компаній, що здійснюють перевезення за транзитними напрямками та в рамках міжнародних транспортних коридорів;
- в) вирішення питання щодо надання підтримки у закупівлі рухомого складу, будівництві об'єктів залізничного транспорту, що мають соціальне значення, та компенсації збитків, пов'язаних з пільговими перевезеннями;
- г) досягнення рівня європейських і світових стандартів, що сприятиме прискоренню темпів євроінтеграції та максимальній реалізації транзитного потенціалу держави.

Проведення реформування, крім підвищення ефективності діяльності галузі, дасть змогу досягти загальноекономічного результату за рахунок стимулювання розвитку транспортного машинобудування та експортування відповідно до європейських стандартів транспортних послуг.

Сьогодні кадрова політика підприємств залізничного транспорту може бути охарактеризована як закрита, реактивно-превентивна. Це пов'язано, з одного боку, з процесом реформування залізничної галузі, з іншого, є результатом реформування системи народного господарства країни в 90-ті роки ХХ століття.

Кадрова політика в організаціях залізничного транспорту є елементом соціальної політики.

Праця залізничників нелегка і дуже відповідальна. Непрості умови праці на залізничному транспорті вимагають, щоб людина на робочому місці могла максимально зосередитися на своїх обов'язках, а для цього вона повинна бути соціально захищена.

Соціальна сфера залізничної галузі створювалася і розвивалася не відособлено, а як невід'ємна частина загального технологічного процесу транспортної системи країни.

Вирішальним чинником успіху реформ, які проводяться в цілях підвищення стійкості роботи залізничного транспорту, є кадровий ресурс, можливість так організувати роботу, щоб максимально використовувати ділові якості людей, їх компетенцію і кваліфікацію, мотивацію праці і соціальний настрій на благо загальним інтересам.

### **Питання для самоперевірки**

1. Що собою являє менеджмент персоналу?
2. Розкрити суть змісту й форми менеджменту персоналу.
3. Назвати основні завдання менеджменту персоналу в організації.
4. Дати визначення поняттям «стратегія та політика менеджменту персоналу».
5. Охарактеризувати види політик менеджменту персоналу.
6. Назвати основні тенденції у галузі менеджменту персоналу, характерні для зарубіжних фірм і компаній.
7. У чому суть соціально-психологічних методів управління?
8. Розкрити роль кадрової служби у формуванні конкурентоспроможного персоналу підприємства залізничного транспорту.
9. У чому полягають основні функції та завдання кадрової служби на залізничному транспорті в сучасних умовах?
10. Охарактеризувати професійний відбір кадрів за умов розвинутого ринку праці.



## Тестові питання

1. Яке з наведених визначень характеризує поняття «персонал»?

- а) сукупність усіх працівників організацій, які приймають участь у дійсненні господарської діяльності підприємства;
- б) сукупність робітників, які реально існують як спільність у певному просторі і часі;
- в) керівники та службовці, які виконують функції де переважає розумова праця;
- г) об'єднання громадян для спільної діяльності за соціальними чи соціально – психологічними характеристиками.

2. Поняття «кадри» означає:

- а) постійний штатний склад працівників;
- б) працівники апарату управління;
- в) оперативний персонал підприємства;
- г) працівники підприємства високої кваліфікації.

3. Сукупність прав і обов'язків працівника, що визначається його трудовими функціями і межами компетентності, - це:

- а) посада;
- б) професія;
- в) спеціальність;
- г) кваліфікація.

4. Управління кадрами – це:

- а) керівництво персоналом з метою досягнення спільної мети;
- б) процес планування, підбору, підготовки, оцінки та безперервної освіти кадрів, спрямований на їх раціональне використання і підвищення ефективності виробництва;
- в) процес управління трудовим колективом підприємства;
- г) послідовність етапів з набору та раціонального використання працівників.

5. Оберіть правильне визначення кваліфікації працівника.

- а) ступінь і вид професійної підготовки працівника, наявність спеціальних знань та навичок для виконання певної роботи;
- б) певний вид трудової діяльності, якою володіє працівник на підприємстві;
- в) рівень практичних навичок та умінь працівника;
- г) спеціальні знання, уміння та навички працівника для виконання певної роботи на посаді.

## Завдання до практичних занять

### Задача 1

На вагонобудівному заводі було вивчено передовий досвід серед робітників провідних професій. Показники витрат часу на одиницю продукції у передових робітників складають 32 люд. хв., а середні витрати часу – 46 люд. хв. Визначити резерв росту продуктивності праці за умов поширення передового досвіду серед усіх робітників, якщо виробництво продукції - 6200 шт., а загальна трудомісткість усієї продукції дорівнює 118 тис. люд. год.

### Задача 2

Визначити економічну границю розподілу праці, якщо в результаті фотографій робочого часу встановлені такі витрати робочого часу за умов різних варіантів розподілу праці (табл. 6.1):

Таблиця 6.1

Витрати робочого часу

| Витрати робочого часу     | Витрати розподілу праці |             |                           |                        |
|---------------------------|-------------------------|-------------|---------------------------|------------------------|
|                           | предметний              | подетальний | за укрупненими операціями | за елементами операцій |
| Оперативний час           | 22,0                    | 18,0        | 15,0                      | 14,0                   |
| Транспортування           | 0,7                     | 1,06        | 2,5                       | 4,0                    |
| Міжопераційне перебування | -                       | 1,0         | 2,0                       | 3,0                    |
| Простої                   | 0,3                     | 0,5         | 1,5                       | 2,0                    |
| Відпочинок і мікропаузи   | 1,0                     | 1,9         | 3,0                       | 3,5                    |

### Задача 3

Визначити річний фонд заробітної плати 10 чергових по парку відправлення, якщо для них встановлено цілодобовий режим роботи. Основний оклад одного чергового 1450 грн, відсоток премії – 40%, відсоток доплати за роботу в нічний час – 20%, відсоток доплати за роботу в вечірній час – 10%, відсоток доплати за роботу в святкові дні – 3%, відсоток доплати за вислугу років – 17%.

### Задача 4

Визначити річний фонд заробітної плати 10 чергових по парку відправлення, якщо для них встановлено цілодобовий режим роботи. Основний оклад одного чергового 1450 грн, відсоток премії – 40%,

відсоток доплати за роботу в нічний час – 20%, відсоток доплати за роботу в вечірній час – 10%, відсоток доплати за роботу в святкові дні – 3%, відсоток доплати за вислугу років – 17%.

### **Задача 5**

У цеху вагонобудівного заводу за рахунок покращення обслуговування робочих місць втрати робочого часу скорочено з 8 до 3%, а за рахунок поширення передових прийомів та методів праці технологічна трудомісткість продукції знижена на 1,2%. Визначити річний економічний ефект від упровадження цих заходів, якщо плановий обсяг робіт буде виконано з меншою чисельністю робітників. Вихідна чисельність основних робітників 350 людей, середньорічна заробітна плата 34800 грн, нарахування на ЗП 35%. Одноразові виплати на навчання робітників передових методів праці 3050 тис.грн, термін окупності – п'ять років. За рахунок централізації обслуговування штат допоміжних робітників збільшився на десять людей із середньорічним заробітком 27200 грн.

### **Задача 6**

На продуктивність праці робітників вагоноремонтного заводу впливають такі чинники:

- модернізація технологічного обладнання (у 35% основних працівників продуктивність праці зросла на 11%);
- впровадження централізованої системи обслуговування робочих місць (знижено втрати робочого часу усіма робітниками з 15 до 12% річного фонду робочого часу);
- підвищено коефіцієнт змінності (питома вага основних робітників у їх загальній чисельності зросла з 49 до 50,5%). Визначити приріст продуктивності за рахунок усіх трьох факторів.

### **Задача 7**

Під впливом технічних факторів виробничу трудомісткість на одну тисячу гривень продукції знижено з 173 до 161 люд. год. За рахунок заходів з удосконалення управління підприємство вивільнило 23 працівники (вихідна чисельність промислово-виробничого персоналу – 1775 люд.). Удосконалення обслуговування робочих місць дозволило скоротити втрати робочого часу з 11 до 7%. Визначити приріст продуктивності праці за рахунок трьох факторів.

### **Задача 8**

Визначити ефективність системи преміювання за збільшення об'ємних показників, якщо план з випуску продукції перевиконано на 7%, плановий обсяг – 17200 тис.грн, прибуток планувався у розмірі 12% собівартості, питома вага умовно-постійних витрат – 29% собівартості. За

виконання і перевиконання плану робітникам виплачено премій з фонду заробітної плати – 340,75 тис.грн.

### **Задача 9**

Визначити наявну та облікову чисельність робітників, що займаються відправленням поїздів, якщо на станції є два пости відправлення, норма обслуговування яких становить одна людина на піст у зміну, режим роботи – цілодобовий.

Розрахувати на цих робітників загальний річний фонд заробітної плати, якщо місячний оклад складає 2250 грн.

### **Задача 10**

Визначити на скільки відсотків скоротяться експлуатаційні витрати, якщо буде проведена програма реструктуризації для скорочення контингенту працівників.

На наступний рік скорочено:

- один заступник начальника з місячною заробітною платою розміром 2780 грн;
- один заступник головного бухгалтера – 2430грн;
- один бухгалтер – 2340 грн;
- один економіст – 2250 грн;
- один інженер тех. відділу – 2180 грн.

Загальні експлуатаційні витрати за рік складають 38470 тис.грн.

## 7. ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ

### 7.1. Сутність операційного менеджменту та основні його поняття

Операційний менеджмент – це діяльність що, пов'язана з розробленням, використанням та удосконаленням виробничих систем, на основі яких виробляється основна продукція або послуги компанії. Подібно до маркетингу та фінансів, операційний менеджмент являє собою сферу діяльності з явно вираженими управлінськими функціями. Операційний менеджмент (ОМ) часто плутають з такими дисциплінами, як дослідження операцій (ДО), організація виробництва (ОВ), інженерні розробки (ІР). ОМ є частиною менеджменту, а ДО та ОВ являють собою сферу застосування кількісних методів, а ІР – суто інженерна дисципліна.

Операційні менеджери часто користуються в своїй роботі методами та інструментами ДО та ОВ (наприклад, графічним визначенням критичного шляху) та займаються питаннями, що пов'язані з інженерними розробками (наприклад, проблемами автоматизації виробництва), але виключно управлінська роль операційного менеджменту відрізняє цю сферу від решти зазначених тут дисциплін.

Отже, *операційний менеджмент* – це всі види діяльності, пов'язаної з перетворенням (трансформацією) матеріалів, інформації або навіть споживачів.

Перетворення може мати такий характер:

- фізичне – результат виробничого процесу;
- зміна міста розташування – результат транспортування;
- обмін – результат торгівлі;
- складське зберігання – результат складського обслуговування;
- фізіологічне перетворення – результат медичного обслуговування;
- інформаційне перетворення – послуга комунікації.

Безперечно, перераховані вище перетворення не є взаємовиключними. Так, наприклад, супермаркет одночасно дає можливість покупцю порівнювати ціни (інформаційне перетворення), зберігати певні товари на складі до моменту появи потреби в них (складування), а також купувати (обмін).

У табл. 7.1 наведено трансформаційні процеси у різних сферах людської діяльності.

Таблиця 7.1

## Процес перетворення входів у виходи для різних сфер людської діяльності

| Система                 | Входи  | Ресурси організації  | Процес перетворення                             | Типовий вихід, що очікується  |
|-------------------------|--|--|---|---|
| Залізниця               | Клієнти, що мають потребу в переміщенні                            | Рухомий склад, інфраструктура, поїзні локомотивні бригади, провідники, касири тощо | Зміна міста розташування (транспортування)      | Клієнти, що отримали послуги з перевезення                                |
| Вищий навчальний заклад | Випускники середніх шкіл та середньо-технічних навчальних закладів | Викладачі, навчально-методична література, аудиторії тощо                          | Передача знань та навичок (інформаційне)        | Кваліфіковані спеціалісти певного рівня: бакалаври, спеціалісти, магістри |
| Лікарня                 | Пацієнти   | Лікарі, медсестри, медикаменти, обладнання   | Медична допомога (фізіологічне)                 | Здорові люди  |
| Автомобільний завод     | Листова сталь, комплектуючі  | Станки, обладнання, виробничий персонал певної кваліфікації                        | Монтаж та збирання автомобілів (фізичне)        | Автомобілі  |
| Супермаркет             | Споживачі, що мають потребу у певних товарах                       | Вітрини, запаси товарів, продавці  | Задоволення потреб споживачів у товарах (обмін) | Споживачі, що задовольнили свої потреби у товарах                         |

**Об'єктом вивчення операційного менеджменту** є операції у різних сферах людської діяльності. Вони уособлюють собою будь-яку діяльність у виробництві, науці, освіті, медицині, економіці тощо, яка пов'язана з творчим процесом.

**Операція** в операційному менеджменті – це нижча ланка або “клітинка” об'єкта управління.

Широко відомі терміни “виробництво” та “операції” мають багато спільного. У виробничих організаціях операційна діяльність, пов'язана із створенням товарів, таких як телевізори, підручники, автомобілі, є очевидною. В організаціях сервісної сфери її важче визначити. Продукт, що виробляється, може мати досить незвичні форми, наприклад, заповнення різноманітних бланків у банку, отримання усної інформації в довідковому бюро чи прослуховування музичного твору в концертному залі.

Отже, під виробництвом в основному розуміють випуск товарів та переробку сировини. Термін “операції” ширше, адже він включає не лише виробництво товарів, а й надання послуг.

Ґрунтуючись на різниці понять “операції” та “виробництво”, можна зауважити, що сфера застосування операційного менеджменту набагато ширша, ніж виробничого, бо передбачає управління у будь-якій підприємницькій діяльності.

**Мета операційного менеджменту** – формування ефективної системи керування операціями як у виробництві, так і у сервісі.

**Предметом операційного менеджменту** є закономірності планування, створення й ефективного використання операційної системи організації.

## 7.2. Операційна система організації

Уперше термін «**операційна система**» був використаний при створенні програмних засобів для обчислювальної техніки. Термін “операційна система” було визначено як комплекс програм, написаних машинною мовою (тобто мовою, зрозумілою машині), які реалізують у комп'ютері безліч функцій, включаючи і керування периферійними пристроями. Таким чином, комп'ютерна операційна система є міні – образом “операційної системи” будь-якої організації.

Підприємство (організація) є відкритою системою, що перетворює вхідні величини (сировину, напівфабрикати, працю тощо) у вихідні (продукцію, послуги). Процес перетворення ресурсів організації у вихідну продукцію надано на рис. 7.1. Тож, повна система виробничої діяльності підприємства (організації) називається операційною та є центральною ланкою будь-якого підприємства (організації) з випуску продукції, виконання робіт чи надання послуг.

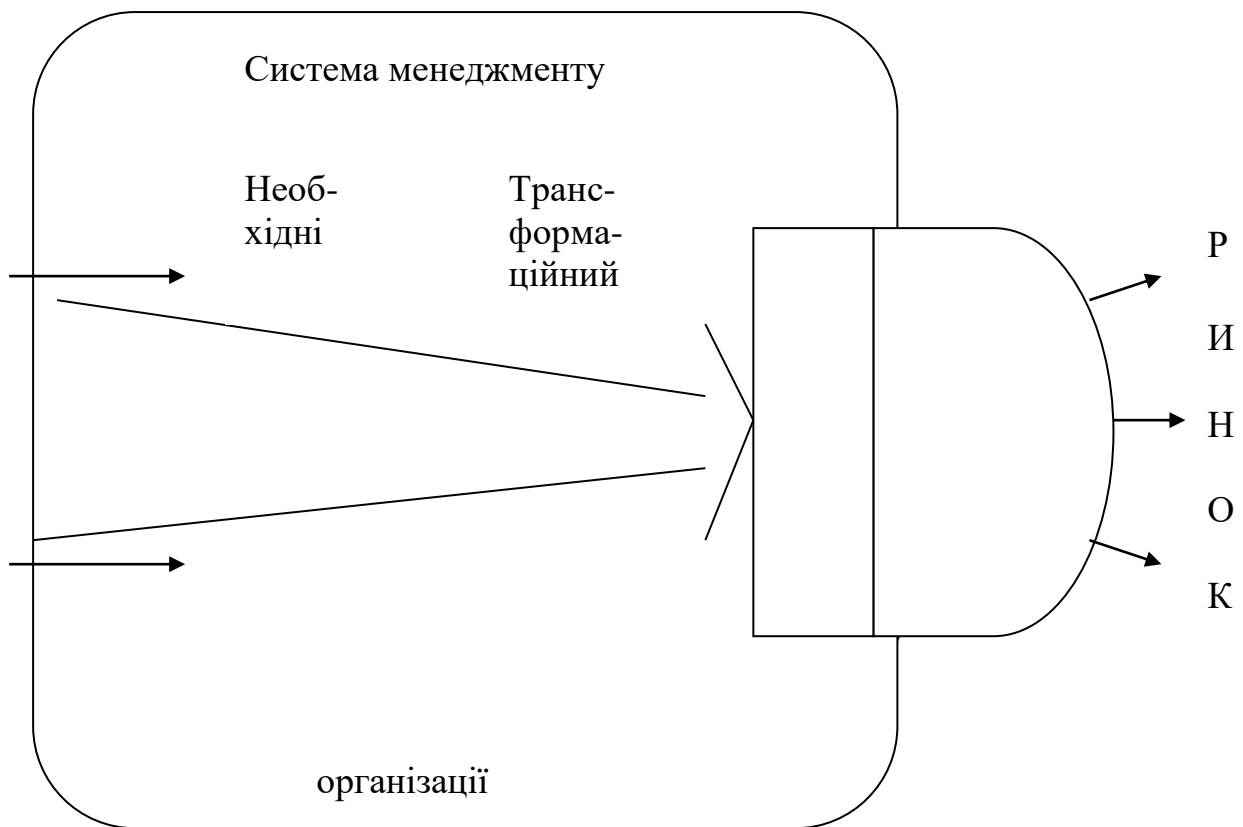


Рис. 7.1. Процес перетворення ресурсів організації у вихідну продукцію

**Входи** операційної системи – це зв’язки операційної системи з факторами, що не входять до її складу та спрямовані у неї ззовні.

**Виходом** операційної системи є продукти роботи операційної системи, які споживаються ззовні системи.

Операційна система практично складається з трьох підсистем:

1) **переробної** – виконує продуктивну роботу і безпосередньо пов’язана з перетворенням вхідних величин у вихідні результати; забезпечує створення додаткової вартості «входів», внаслідок чого з’являються «виходи»;

2) **забезпечення** – виконує необхідні функції забезпечення трансформуючої підсистеми і безпосередньо не пов’язана з виробництвом виходу. Основне призначення – забезпечити організацію ритмічної роботи переробної підсистеми;

3) **планування і контролю** – одержує інформацію з зовнішнього і внутрішнього середовища про стан переробної підсистеми і підсистеми забезпечення для обробки її з метою видачі рішення щодо роботи переробної підсистеми. Виконує функції координаційного центру операційної системи.



Найпоширеніша з існуючих класифікацій операційних систем ґрунтується на характері виходу та типі використовуваного процесу переробки ресурсів (таблиця 7.2). За такими класифікаціями можна подати діяльність будь-якого підприємства промислового виробництва та сфери послуг усіх галузей народного господарства таким чином: проектне (одиничне, індивідуальне), серійне та масове виробництво.

Таблиця 7.2

Класифікація операційних систем за типами переробної системи

| Характеристика типу переробної системи  | Особливості  | Продукція                          | Об'єкт, що надає послуги          |
|---|--|------------------------------------|-----------------------------------|
| 1   | 2  | 3                                  | 4                                 |
| <b>Дискретний</b>   |  |                                    |                                   |
| <i>-проектне (одиничне або індивідуальне) виробництво</i>   |  |                                    |                                   |
| виготовлення великої номенклатури виробів (послуг) різного призначення в одиничній кількості, повторюються невизначені проміжки часу або зовсім не повторюються | використовується працівників, найвищій собівартість та обсяг незавершеного виробництва відносно обсягів випуску продукції; найнижчі продуктивність та рівень використання матеріалів та обладнання; доцільно застосувати гнучкі автоматизовані лінії | будівельна, твори письменника тощо | лікар–терапевт, муляр             |
| <i>-серійне виробництво</i>   |  |                                    |                                   |
| повторення випуску обмеженої номенклатури виробів (послуг) серіями (партіями) через певні проміжки часу   | економічно доцільне розроблення технологічних процесів та випуск продукції (послуг) за графіком циклічного повторення  | типографська                       | клінічна лікарня, СТО автомобілів |
| <i>-масове виробництво</i>  |  |                                    |                                   |
| виготовлення однотипної продукції (послуг) обмеженої номенклатури великих обсягах упродовж тривалого періоду часу   | найвищий рівень використання обладнання і матеріалів та продуктивності праці, найнижчі рівень незавершеного виробництва щодо загального обсягу виробництва та собівартість продукції   | автозбірного заводу, ташвейна      | аеропорт, мийка автомобілів       |

| 1   | 2                                   | 3   | 4   |
|---|-------------------------------------|---|---|
| <b>Безперервний</b>   |                                     |   |   |
| відрізняється від масових систем неможливістю переривати (зупиняти), потребує коштів організації знов | відцей системи повністю або системи | тип операційної доцільніше автоматизувати | нафтопереробка, вугільна радіостанція, міліцейський патруль |

Якщо для управління та контролю за системами серійного та масового виробництва доцільна розробка техпроцесу, то для управління та контролю за системами одиничного (проектного) виробництва віддають перевагу системам управління проектами. На залізничному транспорті такі системи доцільно застосовувати при виконанні будівельно-монтажних робіт, робіт з ремонту вагонів та локомотивів відповідними структурними підрозділами залізниць.

### 7.3. Управління проектами

#### 7.3.1. Сутність управління проектами

Планування та управління виробничими процесами в сучасних умовах вимагає чіткої координації дій усіх учасників, чіткого узгодження термінів виконання окремих робіт та оперативного контролю за ходом їх виконання. Вітчизняний та закордонний досвід говорить, що з цією метою найбільш ефективно можуть бути використані системи управління проектами.

**Проект** – це комплекс операцій, зорієнтований на певний кінцевий результат за умов обмеження часу та бюджету на його реалізацію.

**Управління проектом** – це процедура планування, розподілу та регулювання ресурсів (трудових, матеріальних та обладнання) з урахуванням усіх обмежень даного проекту (технічних, бюджетних та часових).

Отже, управління проектами передбачає три *фази*:

- планування;
- складання розкладів;
- контроль.

Проектний підхід до управління організацією дозволяє організації сфокусувати увагу на виконання вузького комплексу завдань у суворо обмежених часових та бюджетних рамках.

Для планування та контролю ходу виконання проекту було розроблено сітьові методи, котрі засновано на побудові сітьового графіка, визначенні його параметрів та їх оптимізації.

**Сітьовий графік** – це набір графічних методів, які використовуються при плануванні виконання проекту та спостереження за ним, що відображує послідовність подій, що здійснюються, та робіт, які виконуються.

**Робота** – це трудовий процес, що вимагає витрат часу і ресурсів, або процес очікування (остигання, сушіння, старіння, затвердіння бетону, склеювання), який потребує витрат часу. Роботи позначаються стрілками (→) або дугами, відрізками (—).

**Подія** властиве «зшивання» попередніх робіт з наступними. Подія є одномоментною (тобто не витрачає часу на своє здійснення) і означає:

- початок комплексу робіт (початкова подія) – коли певним роботам проекту не передують жодна інша;
- завершення однієї роботи (робіт) і початок іншої роботи (робіт) (усі події, що розташовані поміж початковою та заключною);
- закінчення комплексу робіт (кінцева або заключна подія) – коли після певних робіт проекту не слідує жодна інша робота.

Події позначаються кружками (○).

#### Приклад 1

Побудувати сітьовий графік виконання комплексу робіт проекту за вихідними даними табл. 7.3.

Таблиця 7.3

Вихідні дані для побудови сітьового графіка виконання комплексу робіт проекту

| Номер роботи проекту за порядком виконання | Після яких робіт виконується |
|--|------------------------------|
| 1  | -                            |
| 2  | -                            |
| 3  | -                            |
| 4  | 1                            |
| 5  | 3                            |
| 6  | 2,4                          |
| 7  | 2,4                          |
| 8  | 5,7                          |

## Розв'язання

Побудову сітьового графіка починають від першої (початкової) події, яку позначають кружком.

Обирають роботи, яким не передуює жодна інша робота (для даного прикладу це роботи 1 та 2). Ці роботи беруть свій початок з першої події.

Усі роботи беруть свій початок у події та закінчуються у події. Роботи позначаються відрізками.

Якщо одна або кілька робіт (N) передують одній і тій же роботі (роботам) (R), то їх (N) закінчення настає в тій події, яка дає початок роботі (роботам) (R). Для даного прикладу роботи 2 та 4 передують роботам 6 та 7. Отже, 2 та 4 закінчуються у одній і тій же події (тобто одночасно) і ця подія, в той же час, є початковою для робіт 6 та 7 (бо за вихідними даними роботи 6 та 7 починаються після робіт 2 та 4).

Робота, після якої не виконується жодна інша робота, закінчується в кінцевій події.

Після того, як було завершено побудову сітьового графіка, всі його події необхідно пронумерувати. В такому разі початкова подія є першою, а решту нумерують послідовно зліва направо та зверху вниз до останньої події (рис. 7.2).

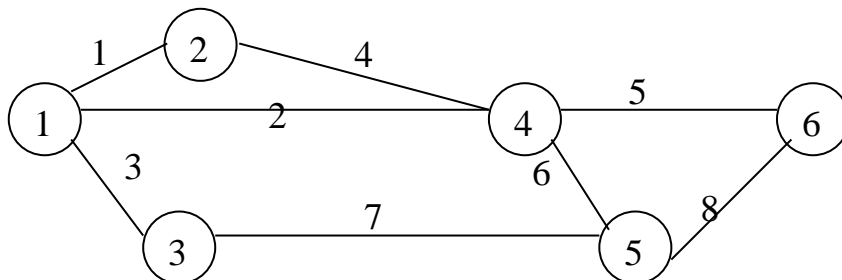


Рис. 7.2. Сітьовий графік

### 7.3.2. Визначення параметрів сітьового графіка

До параметрів сітьового графіка відносяться:

- ранні строки початку та закінчення робіт, а також здійснення подій;
- пізні строки здійснення подій, а також здійснення подій;
- повний резерв часу виконання робіт;
- критичний шлях.

Визначення параметрів сітьового графіка виконують послідовно. Розрахунки визначаються у порядку, наведеному на рис. 7.3.



Рис. 7.3. Алгоритм визначення параметрів виконання робіт проекту

При знаходженні ранніх та пізніх параметрів сітьового графіка користуються такими правилами:

1. Визначають ранні параметри сітьового графіка:

1.1. Для початкової події здійснення означає початок виконання комплексу робіт і з цього моменту починається відлік часу виконання комплексу робіт. Отже, раннє здійснення початкової події дорівнює нулю ( $P_{зд}^1 = 0$ ).

1.2. Під раннім початком роботи розуміють найбільш ранній час, коли може почати виконуватись робота. Ранній початок будь – якої роботи ( $P_{поч}$ ) дорівнює ранньому здійсненню події ( $P_{зд}$ ), в якій ця робота почалася:

$$P_{поч} = P_{зд} . \quad (7.1)$$

1.3. Раннє закінчення роботи – це найбільш ранній час, коли може закінчити виконуватися дана робота. Раннє закінчення ( $P_{зак}$ ) будь – якої роботи розраховують за формулою

$$P_{зак} = P_{поч} + t, \quad (7.2)$$

де  $t$  – тривалість роботи.

1.4. Раннє здійснення події – це найбільш ранній строк, коли закінчують виконання всіх робіт, що передують окремій події. Раннє здійснення будь – якої події (крім початкової) дорівнює максимуму серед ранніх закінчень робіт, що передують даній події:

$$P_{зд} = \max \{P_{зак}\}. \quad (7.3)$$

1.5. Раннє здійснення заключної події дорівнює критичному строку, тобто часу, за який повинно бути виконано весь комплекс робіт.

2. Визначення пізніх параметрів сітьового графіка:

2.1. Визначення пізніх показників сітьового графіка починають з пізнього здійснення заключної події. Для заключної події пізнє здійснення буде дорівнювати її ранньому здійсненню, тобто ( $P_{зд}^{закл} = P_{зд}^{закл}$ ).

2.2. Пізнє закінчення – це найбільш пізній строк, коли робота може закінчитися. Пізнє закінчення будь – якої роботи дорівнює пізньому здійсненню події, в якій ця робота закінчилася:

$$P_{зак} = P_{зд}. \quad (7.4)$$

2.3. Пізній початок є найпізнішим строком початку роботи. Пізніше нього робота починатися не може, бо в іншому випадку не буде виконано графік виконання комплексу робіт. Пізній початок ( $P_{поч}$ ) будь-якої роботи розраховується виходячи з пізнього закінчення відповідної роботи та її тривалості за формулою

$$P_{поч} = P_{зак} - t. \quad (7.5)$$

2.4. Пізнє здійснення події не може настати пізніше, ніж необхідно часу, щоб виконати усі роботи, що витікають з неї, у критичний строк. Пізнє здійснення будь – якої події (крім кінцевої) дорівнює мінімуму серед пізніх початків робіт, котрі в цій події починаються:

$$P_{зд} = \min \{P_{поч}\}. \quad (7.6)$$

3. Повний резерв часу виконання ( $R_n$ ) будь – якої роботи показує, на який строк може бути відстрочено її виконання і розраховується як різниця

між пізнім та раннім початком (або закінченням) для відповідної роботи, тобто

$$R_n = P_{\text{зак}} - P_{\text{зак}} \quad \text{або} \quad R_n = P_{\text{поч}} - P_{\text{поч}}. \quad (7.7)$$

4. Роботи, для яких повний резерв дорівнює нулю, називають критичними. Ці роботи не можна відкладати у часі. Вони на графіку утворюють критичний шлях, котрий поєднує початкову та заключну подію. Він може мати одну або декілька гілок. Це найдовший шлях на графіку. Сума тривалості виконання робіт критичного шляху показує критичний строк, тобто час, за який виконується весь комплекс робіт.

#### Приклад 2

Визначити параметри сітьового графіка виконання комплексу робіт проекту за вихідними даними, що наведено у табл. 7.4.

Таблиця 7.4

Вихідні дані для визначення параметрів сітьового графіка виконання комплексу робіт проекту

| Роботи проекту | Тривалість виконання робіт проекту, час. од. |
|----------------|--|
| 1-2            | 8  |
| 1-3            | 10   |
| 1-4            | 25   |
| 2-4            | 12   |
| 3-5            | 35   |
| 4-5            | 20   |
| 4-6            | 7  |
| 5-6            | 6  |

#### Розв'язання

Визначення параметрів сітьового графіка зручно виконувати у табличній формі окремо для подій (табл. 7.5) та робіт (табл. 7.6).

Таблиця 7.5

Розрахунок параметрів здійснення подій сітьового графіка

| Події | Раннє здійснення події, час. од. | Пізнє здійснення події, час. од. |
|-------|----------------------------------|----------------------------------|
| 1     | 0                                | 0                                |
| 2     | 8                                | 13                               |
| 3     | 10                               | 10                               |
| 4     | 25                               | 25                               |
| 5     | 45                               | 45                               |
| 6     | 51                               | 51                               |

Таблиця 7.6

Розрахунок параметрів робіт сітьового графіка

| Роботи проекту | Тривалість роботи, час. од. | Ранній початок роботи, час. од. | Раннє закінчення роботи, час. од. | Пізній початок роботи, час. од. | Пізнє закінчення роботи, час. од. | Повний резерв часу, час. од. |
|----------------|-----------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|
| 1-2            | 8                           | 0                               | 8                                 | 5                               | 13                                | 5                            |
| 1-3            | 10                          | 0                               | 10                                | 0                               | 10                                | 0                            |
| 1-4            | 25                          | 0                               | 25                                | 0                               | 25                                | 0                            |
| 2-4            | 12                          | 8                               | 20                                | 13                              | 25                                | 5                            |
| 3-5            | 35                          | 10                              | 45                                | 10                              | 45                                | 0                            |
| 4-5            | 20                          | 25                              | 45                                | 25                              | 45                                | 0                            |
| 4-6            | 7                           | 25                              | 32                                | 44                              | 51                                | 19                           |
| 5-6            | 6                           | 45                              | 51                                | 45                              | 51                                | 0                            |

Таким чином, критичний строк виконання проекту становить 51 час. од.

Розрахунки повного резерву часу виконання робіт показали, що для робіт 1-3, 1-4, 3-5, 4-5 та 5-6 він дорівнює нулю, отже, ці роботи є критичними і утворюють критичний шлях, що поєднує початкову та заключну події. Для більш зручного представлення подання про критичний шлях на графіку рекомендується роботи, що його утворюють, виділяти (рис. 7.4).

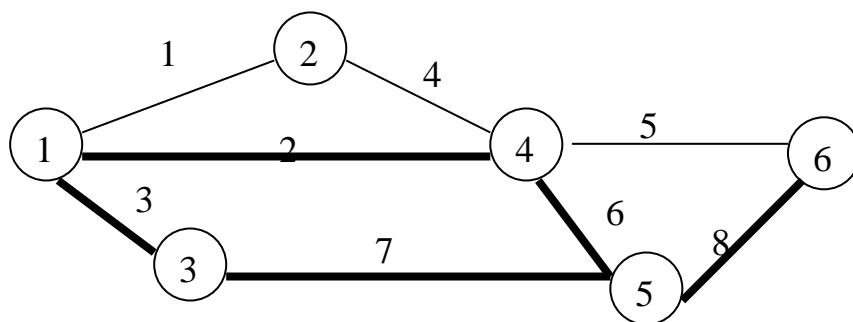


Рис. 7.4. Сітьовий графік виконання робіт проекту та його критичний шлях

### 7.3.3. Оптимізація сітьових графіків

У багатьох випадках виникає необхідність прискорити виконання всього комплексу робіт. У цьому випадку збільшуються ресурси на виконання проекту. Унаслідок того, що ресурси завжди є обмеженими, прискорення виконання комплексу робіт необхідно здійснювати з мінімальними додатковими витратами.



При розв'язанні такої задачі спочатку будують сітьовий графік, визначають ранні та пізні показники графіка, критичний строк виконання комплексу робіт, критичний шлях на графіку. Для розрахунку прискорення виконання комплексу робіт виконують наступні дії.

*1. Визначають усі розрізи критичного шляху.*

Критичний шлях може складатися з декількох паралельних гілок. У цьому випадку необхідно визначити розрізи критичного шляху. Прискорення тільки однієї гілки критичного шляху веде до його прискорення та витрат додаткових ресурсів (отже, збільшення вартості проекту). Але решта гілок будуть виконуватися у той же час, що і до прискорення. Таким чином, ресурси на прискорення будуть витрачені, а прискорення усього проекту не буде досягнуто.

*Розрізом* критичного шляху називають сукупність робіт по одній у кожній паралельній гілці шляху. Робота, що одночасно належить усім гілкам критичного шляху, також вважається розрізом критичного шляху.

Критичний шлях сітьового графіка, що розглядається (рис. 7.4), містить дві гілки: «перша» відповідає подіям 1-4-5-6, а «друга» – 1-3-5-6. Це значить, що паралельно потрібно прискорювати дві роботи (по одній з кожної гілки) і переглядати необхідно усі можливі варіанти. Так, прискорення роботи 1-4, що належить тільки «першій» гілці шляху, можна одночасно проводити з роботами 1-3 або 3-5, що належать лише «другій» гілці шляху. Те саме стосується і роботи 4-5. Її прискорення також можна виконувати з 1-3 або 3-5. Робота 5-6 у даному випадку належить обом гілкам критичного шляху, тож її прискорення вплине на виконання усього проекту. Таким чином, розрізи критичного шляху утворюють роботи:

- 1) 1-4 та 1-3;
- 2) 1-4 та 3-5;
- 3) 4-5 та 1-3;
- 4) 4-5 та 3-5;
- 5) 5-6.

*2. Визначають часові показники можливого прискорення:*

*2.1. Можливе прискорення для усіх робіт проекту визначають за формулою*

$$\Delta t_i = t_{ni} - t_{\phi i} , \quad (7.8)$$

де  $i$  - робота проекту;

$\Delta t_i$  - величина можливого прискорення  $i$ -тої роботи, час. од.;

$t_{ni}$ ,  $t_{\phi i}$  – тривалість виконання  $i$ -тої роботи відповідно у нормальному та форсованому режимах.

Результати розрахунків заносяться до форми табл. 7.8.

*2.2. Можливе прискорення для розрізів критичного шляху визначають за формулою*

$$\Delta t_j = \min \{ \Delta t_{i j} \}, \quad (7.9)$$

де  $j$  - розріз критичного шляху;

$\Delta t_j$  - величина можливого прискорення  $j$ -го розрізу критичного шляху, час. од.;

$\Delta t_{i j}$  - величина можливого прискорення робіт, що входять до  $j$ -го розрізу, час. од.

Результати розрахунків заносяться до форми табл. 7.8.

*3. Розраховують вартісні показники можливого прискорення:*

*3.1. Вартість можливого прискорення в одиницю часу для кожної роботи проекту у відповідності до можливого прискорення знаходять за формулою*

$$C_i^{\text{приск}} = \frac{C_{\phi i} - C_{ni}}{\Delta t_i}, \quad (7.10)$$

де  $C_i^{\text{приск}}$  - вартість можливого прискорення  $i$ -тої роботи у одиницю часу, грош. од.;

$C_{\phi i}$ ,  $C_{ni}$  - відповідно вартість виконання  $i$ -тої роботи у нормальному та форсованому режимах, грош. од.

Результати розрахунків заносяться до табл. 7.8.

*3.2. Вартість можливого прискорення в одиницю часу для кожного розрізу критичного шляху визначають за формулою*

$$C_j^{\text{приск}} = \sum C_{i j}^{\text{приск}}, \quad (7.11)$$

де  $C_j^{\text{приск}}$  - вартість можливого прискорення  $j$ -го розрізу критичного шляху в одиницю часу, грош. од.;

$C_{i j}^{\text{приск}}$  - вартість можливого прискорення  $i$ -тої роботи, що входить до розрізу  $j$ , грош. од.

Результати розрахунків заносяться до форми табл. 7.9

*4. Обирають розріз для оптимізації.* Прискорювати виконання комплексу робіт необхідно за рахунок того розрізу критичного шляху прискорення, що має найменшу вартість прискорення в одиницю часу ( $C_{j \min}^{\text{приск}}$ ). Величина часу прискорення цього розрізу позначається як  $\Delta t_{j \min}$ . Висновок про те, прискорення якого з розрізів робіт коштує в одиницю часу найдешевше, роблять за результатами табл. 7.9.

5. Визначають можливе прискорення за лімітом коштів за формулою

$$T_2 = \frac{L}{C_{j \min}^{\text{приск}}}, \quad (7.12)$$

де  $T_2$  - можливе прискорення за лімітом коштів, час. од.;

$L$  - ліміт додаткових коштів на прискорення комплексу робіт, грош. од.;

$C_{j \min}^{\text{приск}}$  – найдешевша вартість можливого прискорення в одиницю часу  $j$ -го розрізу критичного шляху, який обрано для оптимізації, грош. од.

6. Знаходять повні резерви паралельних ( $R_n^{\text{нар}}$ ) та підкритичних робіт ( $R_n^{\text{нідкр}}$ ).

На графіку можуть бути некритичні роботи, які початковою та кінцевою подією примикають до критичного шляху. Для прикладу, що розглядається, це робота (4-6) (див. рис. 7.4). Такі роботи називають *паралельними*. А роботи, що примикають до критичного шляху однією вершиною (або початковою, або кінцевою), називають *підкритичними*. Для прикладу, що розглядається, це робота (1-2) та (2-4) (див. рис. 7.4).

При виконанні прискорення критичного шляху обов'язково враховувати повні резерви таких робіт, бо ці роботи можуть стати критичними.

7. Визначають величину прискорення часу виконання робіт у обраному розрізі критичного шляху за формулою

$$t_{\text{приск}} = \min \{ \Delta t_{j \min}; T_1; T_2; R_n^{\text{нар}}; R_n^{\text{нідкр}} \}, \quad (7.13)$$

де  $t_{\text{приск}}$  - прискорення виконання комплексу робіт у обраному для оптимізації розрізі критичного шляху, час. од.;

$T_1$  - прискорення комплексу робіт, що вимагається, час. од.

Прискорення комплексу робіт, що вимагається, розраховується за формулою

$$T_1 = T_{\text{кр}} - T_3, \quad (7.14)$$

де  $T_{\text{кр}}$  - критичний строк виконання комплексу робіт (до початку даного циклу прискорення), час. од.;

$T_3$  - час, до якого необхідно прискорити виконання комплексу робіт, час. од.

8. Прискорюють роботи обраного для оптимізації розрізу критичного шляху на величину, визначену за формулою (7.13). Нова

тривалість часу виконання робіт обраного для оптимізації розрізу в нормальному режимі визначається за формулою

$$t'_{ni} = t_{nij \min} - t_{\text{приск}}, \quad (7.15)$$

де  $t'_{ni}$  - тривалість нормального режиму виконання робіт розрізу, за рахунок прискорення яких виконано оптимізацію критичного строку виконання проекту, час. од.;

$t_{nij \min}$  - тривалість нормального режиму виконання робіт розрізу, обраного для оптимізації, до її здійснення, час. од.

Для прикладу, що розглядається, корегування тривалості виконання робіт, за рахунок прискорення яких проведено оптимізацію критичного строку виконання проекту, наведено у табл. 7.8.

Якщо роботу (роботи) повністю переведено на форсований режим, то можливе прискорення такої роботи (робіт) дорівнює нулю, а вартість можливого прискорення у одиницю часу становить  $\infty$  (табл. 7.8).

9. *Розраховують час, на який необхідно ще прискорити виконання комплексу робіт*, за формулою

$$T'_1 = T_1 - t_{\text{приск}}, \quad (7.16)$$

де  $T'_1$  - новий час, на який необхідно прискорити виконання комплексу робіт, час. од.

10. *Знаходять залишок ліміту додаткових коштів на прискорення комплексу робіт після проведення оптимізації* за формулою

$$L' = L - C_{\text{приск}}, \quad (7.17)$$

де  $L'$  - ліміту додаткових коштів на прискорення комплексу робіт, що залишився після проведення оптимізації критичного строку виконання проекту, грош. од.;

$C_{\text{приск}}$  - вартість виконаної оптимізації критичного строку виконання проекту, грош. од.

Вартість виконаної оптимізації критичного строку виконання проекту знаходиться за формулою

$$C_{\text{приск}} = C_{j \min}^{\text{приск}} * t_{\text{приск}}. \quad (7.18)$$

11. Якщо за результатами проведених розрахунків у зазначеній послідовності не досягнуто потрібне прискорення, є грошові кошти на проведення подальшої оптимізації часу виконання робіт проекту, а критичний шлях містить розрізи, роботи якого ще не переведені на

форсовані режими виконання, то для вирішення поставленої задачі необхідно виконати всі дії, починаючи з визначення параметрів сітьового графіка.

Розрахунки припиняють, якщо:

- досягнуто необхідне прискорення;
- вичерпано ліміт коштів;
- усі роботи критичного шляху переведено на форсовані режими роботи.

### Приклад 3

Оптимізувати час виконання проекту за вартістю. Вихідні дані наведено у табл. 3.5. Критичний строк виконання комплексу робіт необхідно прискорити на 8 час. од. На прискорення виконання проекту виділено резерв додаткових коштів у 250 грош. од.

Таблиця 7.7

Вихідні дані для оптимізації часу виконання комплексу робіт проекту за вартістю

| Роботи | Тривалість роботи за режимами виконання, час. од. |            | Вартість роботи за режимами виконання, грош. од. |            |
|--------|---|------------|--|------------|
|        | нормальний  | форсований | у нормальний                                     | форсований |
| 1-2    | 8   | 5          | 120  | 180        |
| 1-3    | 10  | 5          | 70   | 95         |
| 1-4    | 25  | 20         | 140  | 190        |
| 2-4    | 12  | 10         | 90   | 136        |
| 3-5    | 35  | 25         | 165  | 220        |
| 4-5    | 20  | 15         | 80   | 135        |
| 4-6    | 7   | 7          | 100  | 100        |
| 5-6    | 6   | 5          | 70   | 89         |

### Розв'язання

Як зазначено вище, для розв'язання задач з оптимізації часу виконання проекту спочатку будують його сітьовий графік, визначають ранні та пізні часові параметри графіка, критичний строк виконання комплексу робіт, критичний шлях на графіку. Але, враховуючи, що ці розрахунки вже були виконані у прикладі 1 та 2, відразу переходимо до процесу оптимізації.

1. Розрізи критичного шляху: (1-4; 1-3); (1-4; 3-5); (4-5; 1-3); (4-5; 3-5) та (5-6).

2. Часові показники можливого прискорення:

2.1. Для усіх робіт проекту, що визначено за формулою (7.8), наведено у табл. 7.8, колонка 7.

Таблиця 7.8

Розрахункові дані для оптимізації сітьового графіка

| Роботи | Тривалість роботи за режимами виконання, час. од. |            | Вартість роботи за режимами виконання, грош. од. |            | Можливе прискорення за одиницю часу, час. од. | Вартість прискорення роботи в одиницю часу, грош. од. |
|--------|---|------------|--|------------|---|---|
|        | нормальний  | форсований | нормальний                                       | форсований |   |   |
| 1      | 2   | 3          | 4  | 5          | 6   | 7   |
| 1-2    | 8   | 5          | 120  | 180        | 3   | 20  |
| 1-3    | 10  | 5          | 70   | 95         | 5   | 5   |
| 1-4    | 25  | 20         | 140  | 190        | 5   | 10  |
| 2-4    | 12  | 10         | 90   | 136        | 2   | 23  |
| 3-5    | 35  | 25         | 165  | 220        | 10  | 5,5   |
| 4-5    | 20  | 15         | 80   | 135        | 5   | 11  |
| 4-6    | 7   | 7          | 100  | 100        | 0   | $\infty$  |
| 5-6    | 6   | 5          | 70   | 89         | 1   | 19  |

2.2. Для розрізів критичного шляху, що визначено за формулою (7.9), наведено у табл. 7.9, колонка 2.

Таблиця 7.9

Визначення найдешевшої роботи (розрізу) критичного шляху для прискорення проекту

| Розріз робіт    | Можливе прискорення розрізу, час. од. | Вартість прискорення робіт розрізу в одиницю часу, грош. од. |
|-----------------|---------------------------------------|--|
| 1               | 2                                     | 3  |
| <b>1-4; 1-3</b> | <b>Min{5; 5}=5</b>                    | <b>(10+5)=15</b>   |
| 1-4; 3-5        | Min{5; 10}=5                          | (10+5,5)=15,5  |
| 4-5; 1-3        | Min{5; 5}=5                           | (11+5)=16  |
| 4-5; 3-5        | Min{5; 10}=5                          | (11+5,5)=16,5  |
| 5-6             | 1                                     | 19   |

### 3. Вартісні показники можливого прискорення:

3.1. Вартість можливого прискорення для кожної роботи проекту, що визначено за формулою (7.10), наведено у табл. 7.6, колонка 8.

3.2. Вартість можливого прискорення для кожного розрізу критичного шляху, що визначено за формулою (7.11), наведено у табл. 7.9, колонка 3.

4. Розріз для оптимізації обирається за результатами розрахунків табл. 7.7, з якої видно, що найдешевшим розрізом робіт критичного шляху є (1-4;1-3), бо вартість його прискорення в одиницю часу найменша. Отже, саме його потрібно обирати для прискорення виконання усього проекту.

### 5. Можливе прискорення за лімітом коштів:

$$T_2 = \frac{150}{5} = 30 \text{ час. од.}$$

6. Повні резерви паралельних ( $R_n^{нар}$ ) та підкритичних робіт ( $R_n^{нідкр}$ ) (дані за результатами розрахунків табл. 7.5):

- паралельна - (4-6),  $R_{n\ 4-6}^{нар} = 19$  час. од.;

- підкритичні - (1-2) та (2-4),  $R_{n\ 1-2}^{нідкр} = 5$  час. од.  $R_{n\ 2-4}^{нідкр} = 5$  час. од.

7. Величина прискорення виконання робіт у обраному розрізі критичного шляху:

$$t_{приск} = \min \{5; 8; 30; 5; 5; 19\} = 5 \text{ час. од.}$$

8. Корегування тривалості виконання робіт, за рахунок прискорення яких проведено оптимізацію критичного строку виконання проекту ((1-3) та (1-4)), та вартості їх можливого прискорення в одиницю часу наведено у табл. 7.10.

Таблиця 7.10

Розрахункові дані для оптимізації сітьового графіка

| Роботи     | Тривалість роботи за режимами виконання, час. од. |            | Вартість роботи за режимами виконання, грош. од. |            | Можливе прискорення за одиницю часу, час. од. | Вартість прискорення роботи в одиницю часу, грош. од. |
|------------|---|------------|--|------------|---|---|
|            | нормальний  | форсований | нормальний                                       | форсований |   |   |
| 1-2        | 8   | 5          | 120  | 180        | 3   | 20  |
| <b>1-3</b> | <del>8</del> <b>5</b>                             | <b>5</b>   | <b>70</b>  | <b>95</b>  | <del>3</del> $\infty$                         | <del>20</del> $\infty$                                |
| <b>1-4</b> | <del>8</del> <b>20</b>                            | <b>20</b>  | <b>140</b>                                       | <b>190</b> | <del>3</del> $\infty$                         | <del>20</del> $\infty$                                |
| 2-4        | 12  | 10         | 90   | 136        | 2   | 23  |
| 3-5        | 35  | 25         | 165  | 220        | 10  | 5,5   |
| 4-5        | 20  | 15         | 80   | 135        | 5   | 11  |
| 4-6        | 7   | 7          | 100  | 100        | 0   | $\infty$  |
| 5-6        | 6   | 5          | 70   | 89         | 1   | 19  |

9. Час, на який необхідно ще прискорити виконання комплексу робіт:

$$T_2' = 8 - 5 = 3 \text{ час. од.}$$

10. Залишок ліміту додаткових коштів на прискорення комплексу робіт:

$$C_{приск} = 5 * 15 = 75 \text{ грош. од. (за даними табл. 7.7);}$$

$$L' = 250 - 75 = 175 \text{ грош. од.}$$

Таким чином, після проведення розрахунків щодо прискорення комплексу робіт, бажане прискорення не досягнуто ( $T_1' = 3$  час. од.) і залишаються грошові кошти ( $L = 175$  грош. од.) на проведення подальшої оптимізації часу виконання комплексу робіт. Отже, необхідно знов розрахувати параметри сітьового графіка, враховуючи переведення на форсовані режими виконання робіт 1-3 та 1-4 (за даними табл. 7.10), та

знов виконати оптимізацію критичного часу виконання робіт проекту. Такі кроки потрібно виконувати до тих пір, доки не буде виконано хоча б одна умова п. 11.

### **Питання для самоперевірки**

1. Поняття операційного менеджменту. Мета, завдання, проблематика. Предмет та об'єкт операційного менеджменту.
2. Процес перетворення (трансформації) в різних сферах людської діяльності.
3. Поняття «операції» та «виробництво», їх взаємозв'язок та розбіжність. Виробничий та операційний менеджмент: спільні та відмінні характеристики.
4. Сутність системного підходу до операційного менеджменту. Операційна система як об'єкт управління.
5. Складові частини операційної системи. Класифікаційні підходи до операційних систем.
6. Типи операційних процесів та їх ознаки.
7. Сутність проектного підходу до управління організацією. Поняття проекту та його складових.
8. Особливості побудови сітьових графіків виконання комплексу робіт.
9. Визначення параметрів сітьового графіка виконання комплексу робіт.
10. Алгоритм процесу оптимізації сітьового графіка виконання комплексу робіт.

### **Тестові питання**

1. Яке з наведених визначень найкраще відображає сутність поняття «операційний менеджмент»?
  - а) ефективно і раціонально організована операційна функція;
  - б) інструмент керування організаційними ланками операційної системи;
  - в) чітко спрямована діяльність з керування операціями придбання ресурсів, їхньої трансформації і доставки клієнтам продукту або забезпечення послуги;
  - г) ефективне визначення завдань керування операційною системою.
2. У чому полягає відмінність між поняттями операційного та виробничого менеджменту?
  - а) сфера застосування першого поняття ширше, аніж другого, оскільки передбачає управління у будь-якій підприємницькій діяльності;



б) сфера застосування поняття "виробничий менеджмент" ширше, аніж поняття "операційний менеджмент", оскільки передбачає управління у будь-якій підприємницькій діяльності;

в) поняття цілком відмінні, адже перше стосується інформаційних технологій, а друге – виробничої діяльності людини;

г) поняття повністю тотожні. «Виробничий менеджмент» - український еквівалент американського поняття «операційний менеджмент».

3. Який тип операційного процесу відображають, наприклад, твори поетів, роботи будівельних підрядників, функціонування науково-дослідних інститутів?

а) одиничний,

б) серійний,

в) безперервного процесу,

г) масового виробництва.

4. Якому поняттю відповідає визначення: "комплекс операцій, зорієнтований на певний кінцевий результат за умов обмеження часу та бюджету на його реалізацію"?

а) операційний процес;

б) операційна система;

в) проект;

г) операційний цикл.

5. Як визначається повний резерв часу виконання робіт проекту?

а) це різниця між пізнім закінченням (або початком) та раннім закінченням (або початком) відповідної роботи проекту;

б) це різниця між пізнім (раннім) здійсненням події, з якої дана робота витікає, та пізнім (раннім) здійсненням події, до якої відповідна робота входить (передуює);

в) це різниця між тривалістю ненапруженого шляху та тривалістю цієї роботи;

г) це різниця між пізнім (раннім) закінченням та початком виконання відповідної роботи проекту.

## **Завдання до практичних занять**

### **Задача 1**

Побудувати сітьовий графік виконання комплексу робіт проекту за вихідними даними табл. 7.11.

Таблиця 7.11

Вихідні дані для побудови сітьового графіка виконання комплексу робіт проекту

| Номер роботи проекту за порядком виконання | Після яких робіт виконується |
|--|------------------------------|
| 1  | -                            |
| 2  | 1                            |
| 3  | 1                            |
| 4  | 1                            |
| 5  | -                            |
| 6  | 2                            |
| 7  | 2                            |
| 8  | 2                            |
| 9  | 3                            |
| 10   | 4                            |
| 11   | 6                            |
| 12   | 7                            |
| 13   | 7                            |
| 14   | 8,9                          |
| 15   | 8,9                          |
| 16   | 5,10,15                      |
| 17   | 5,10,15                      |
| 18   | 11                           |
| 19   | 12                           |
| 20   | 13,14,16                     |
| 21   | 17                           |

### Задача 2

Визначити параметри сітьового графіка виконання комплексу робіт проекту за вихідними даними, що наведено у табл. 7.12.

Таблиця 7.12

Вихідні дані для визначення параметрів сітьового графіка виконання комплексу робіт проекту

| Номер роботи проекту за порядком виконання | Після яких робіт виконується | Тривалість виконання робіт проекту, час. од. |
|--|------------------------------|--|
| 1  | -                            | 7  |
| 2  | -                            | 8  |
| 3  | -                            | 18   |
| 4  | 1                            | 5  |
| 5  | 1                            | 10   |
| 6  | 1                            | 7  |
| 7  | 2                            | 6  |

Продовження табл. 7.12

|    |         |    |
|----|---------|----|
| 8  | 3       | 9  |
| 9  | 4       | 8  |
| 10 | 5       | 11 |
| 11 | 6       | 12 |
| 12 | 6       | 10 |
| 13 | 6       | 15 |
| 14 | 9,10,11 | 4  |
| 15 | 7,8,13  | 9  |

### Задача 3

Оптимізувати час виконання проекту за вартістю. Вихідні дані наведено у табл. 7.13. Критичний строк виконання комплексу робіт необхідно прискорити на 8 час. од. На прискорення виконання проекту виділено резерв додаткових коштів у 250 грош. од.

Таблиця 7.13

Вихідні дані для оптимізації часу виконання комплексу робіт проекту за вартістю

| Номер роботи проекту за порядком виконання | Після яких робіт виконується | Тривалість роботи за режимами виконання, час. од. |            | Вартість роботи за режимами виконання, грош. од. |            |
|--|------------------------------|---|------------|--|------------|
|  |                              | нормальний  | форсований | нормальний                                       | форсований |
| 1  | 2                            | 3   | 4          | 5  | 6          |
| 1  | -                            | 9   | 7          | 50   | 58         |
| 2  | -                            | 4   | 4          | 30   | 30         |
| 3  | 1                            | 10  | 7          | 40   | 73         |
| 4  | 1                            | 7   | 6          | 40   | 55         |
| 5  | 3                            | 3   | 3          | 10   | 10         |
| 6  | 2,4                          | 4   | 3          | 70   | 82         |
| 1  | 2                            | 3   | 4          | 5  | 6          |
| 7  | 2,4                          | 8   | 6          | 50   | 76         |
| 8  | 5,6                          | 5   | 4          | 60   | 77         |
| 9  | 5,6                          | 11  | 8          | 90   | 120        |
| 10   | 7                            | 2   | 2          | 40   | 40         |
| 11   | 8                            | 7   | 6          | 50   | 70         |
| 12   | 9                            | 4   | 4          | 60   | 60         |

### Задача 4

За наведеним на рис. 7.5 прикладом сітьового графіка визначити:

- а) всі розрізи критичного шляху виконання комплексу робіт проекту;
- б) які роботи у даному випадку є паралельними, а які підкритичними.

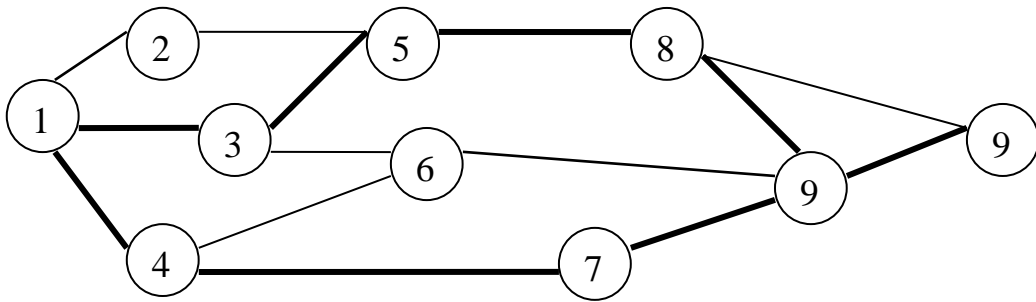


Рис. 7.5. Сітьовий графік виконання робіт проекту

### Задача 5

Визначити величину можливого прискорення розрізу робіт (2-4; 3-6) критичного шляху виконання проекту та його вартість в одиницю часу та загальну, якщо:

- тривалість роботи 2-4 у нормальному режимі виконання становить 17 час. од., а у форсованому - 9 час. од., а для роботи 3-6 відповідні значення складають 34 та 27 час. од.;

- вартість виконання роботи 2-4 у нормальному режимі виконання становить 106 грош. од., а у форсованому - 154 час. од., а для роботи 3-6 відповідні значення складають 176 та 197 час. од.

### Задача 6

За даними табл. 7.14 визначити, який розріз критичного шляху сітьового графіка комплексу робіт проекту, що подано на рис. 7.11, слід обрати для проведення оптимізації.

Таблиця 7.14

Вихідні дані для оптимізації часу виконання комплексу робіт проекту за вартістю

| Роботи | Тривалість роботи за режимами виконання, час. од. |            | Вартість роботи за режимами виконання, грош. од. |            |
|--------|---|------------|--|------------|
|        | нормальний  | форсований | нормальний                                       | форсований |
| 1-2    | 8   | 4          | 30   | 50         |
| 1-3    | 9   | 8          | 60   | 72         |
| 1-4    | 7   | 6          | 70   | 83         |
| 2-5    | 4   | 4          | 40   | 40         |
| 3-5    | 12  | 10         | 90   | 106        |
| 4-6    | 9   | 6          | 80   | 107        |
| 5-7    | 6   | 5          | 50   | 57         |
| 6-7    | 11  | 8          | 80   | 110        |
| 7-8    | 6   | 6          | 20   | 20         |

Продовження табл. 7.14

|      |   |   |    |    |
|------|---|---|----|----|
| 7-9  | 8 | 6 | 60 | 82 |
| 8-10 | 7 | 5 | 40 | 64 |
| 9-10 | 9 | 8 | 70 | 85 |

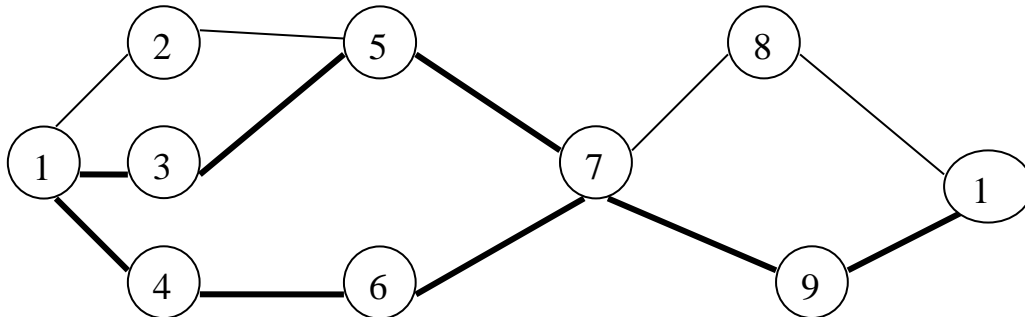


Рис. 7.6. Сітьовий графік та критичний шлях виконання проекту

### Задача 7

За даними табл. 7.15 визначити ранні параметри сітьового графіка виконання робіт проекту.

Таблиця 7.15

Вихідні дані для визначення параметрів сітьового графіка виконання комплексу робіт проекту

| Номер роботи проекту за порядком виконання | Після яких робіт виконується | Тривалість виконання робіт проекту, час. од. |
|--|------------------------------|--|
| 1  | 2                            | 3  |
| 1  | -                            | 9  |
| 2  | -                            | 7  |
| 3  | -                            | 8  |
| 4  | 4                            | 13   |
| 5  | 2                            | 5  |
| 1  | 2                            | 3  |
| 6  | 3                            | 10   |
| 7  | 3                            | 7  |
| 8  | 4,5,6                        | 6  |
| 9  | 4,5,6                        | 9  |
| 10   | 4,5,6                        | 8  |
| 11   | 7                            | 11   |
| 12   | 7                            | 12   |
| 13   | 12                           | 10   |
| 14   | 8                            | 15   |
| 15   | 10,11                        | 4  |

### Задача 8

Визначити пізні параметри сітьового графік виконання проекту, якщо відомо, що його критичний строк становить час. од. Вихідні дані наведено у табл. 7.16.

Таблиця 7.16

Вихідні дані для визначення параметрів сітьового графіку виконання комплексу робіт проекту

| Номер роботи проекту за порядком виконання | Після яких робіт виконується | Тривалість виконання робіт проекту, час. од. |
|--|------------------------------|--|
| 1  | -                            | 6  |
| 2  | -                            | 8  |
| 3  | -                            | 5  |
| 4  | 1                            | 10   |
| 5  | 2                            | 9  |
| 6  | 2                            | 8  |
| 7  | 2                            | 7  |
| 8  | 3                            | 4  |
| 9  | 4,5                          | 5  |
| 10   | 4,5                          | 7  |
| 11   | 6                            | 6  |
| 12   | 7,8                          | 12   |
| 13   | 9                            | 10   |
| 14   | 10,11                        | 8  |
| 15   | 12,14                        | 9  |

### Задача 9

Визначити критичний строк виконання проекту, сітьовий графік якого наведено на рисунку, якщо відомо, що тривалість виконання його робіт становить:

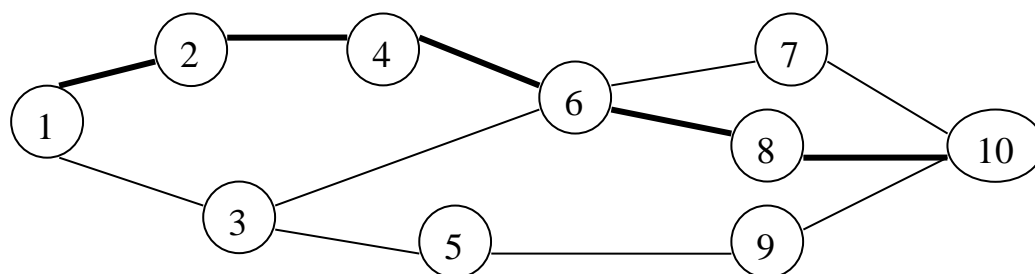


Рис. 7.7. Сітьовий графік та критичний шлях виконання проекту

### Задача 10

Обрати розріз критичного шляху для оптимізації часу виконання робіт проекту та визначити величину можливого прискорення часу виконання робіт проекту за вихідними даними, що наведені у табл. 7.17. При розв'язанні завдання врахувати, що критичний строк виконання проекту становить 55 час. од., ліміт коштів на проведення прискорення виділено у розмірі 230 грош. од., а час, до якого необхідно прискорити виконання комплексу робіт, складає 40 час. од.

Таблиця 7.17

Вихідні дані для розрахунку часу можливого прискорення робіт проекту

| Роботи | Можливе прискорення робіт проекту, час. од. | Вартість роботи за режимами виконання, грош. од. |            | Повний резерв часу виконання робіт проекту, час. од. |
|--------|---|--|------------|--|
|        |   | нормальний                                       | форсований |  |
| 1-2    | 1   | 130  | 160        | 25   |
| 1-3    | 2   | 98   | 106        | 0  |
| 1-4    | 4   | 56   | 97         | 35   |
| 2-5    | 3   | 75   | 90         | 25   |
| 3-6    | 9   | 80   | 135        | 0  |
| 4-5    | 2   | 96   | 108        | 20   |
| 4-6    | 12  | 104  | 158        | 0  |
| 4-7    | 2   | 107  | 128        | 35   |
| 5-7    | 4   | 96   | 154        | 20   |
| 6-7    | 7   | 156  | 275        | 0  |

## 8. МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

### 8.1. Загальна характеристика концепції маркетингу

Теорія маркетингу зародилася у США на рубежі двадцятого століття, як реакція на загострення проблеми реалізації продукції. Термін “маркетинг” походить від англійського слова “market”, що у перекладі означає “ринок”. Важливим етапом у розвитку маркетингу стали п’ятдесяті роки минулого століття, коли його теорія об’єдналася з теорією управління. У результаті виникла прикладна наука про управління підприємством на принципах маркетингу, яка отримала назву “ринкова теорія управління”. Саме з цього часу почалось масове застосування маркетингу на практиці, що відобразилось у відповідній перебудові організаційних структур підприємств. Виникло й розширення меж об’єкта маркетингу. Нова концепція розглядала виробництво й збут як єдине взаємопов’язане ціле. Її об’єктом стала вся діяльність з розроблення нових товарів і технологій, планування і виконання виробничих програм, фінансова і збутова діяльність. Головним елементом став аналіз ринку. Виробництво орієнтувалось на результати цього аналізу. Як основну мету поряд з прибутком було визначено задоволення споживчого попиту.

*Сучасний маркетинг* – це особлива царина економічної науки, що займається рішенням проблем з реалізації, у широкому розумінні, за допомогою розроблення відповідного інструментарію. Відрізняють “мікрмаркетинг”, що вирішує питання на рівні окремого підприємства та є складовою частиною системи управління цього підприємства, і “макрмаркетинг”, метою якого є аналіз загальних проблем – реалізації продукції на рівні народного господарства, стимулювання економічного росту галузі, країни тощо. Слід відзначити, що концепція маркетингу виходить з інтересів покупця. Висування на перший план таких цілей, як досягнення максимально високого споживання, задоволення споживачів, забезпечення вибору покупцю, пасажиру, вантажовласнику, підвищення якості перевезень визначає становлення концепції так званого “соціально-етичного маркетингу”.

На транспорті маркетинг виконує дві основні функції, а саме, це – орієнтація перевізного процесу на задоволення існуючих і потенційних потреб клієнтів та пасажирів і формування й стимулювання попиту на транспортну продукцію.

*Маркетингова діяльність* необхідна і ефективна при певних умовах, таких як:

- наявність розвинутого ринку товарів, транспортних і інших послуг та конкуренції;



- свобода товаровиробників і виробників транспортної продукції;
- професійна підготовленість керівників і спеціалістів-маркетологів;
- сформована система збору різноманітної інформації та її доступність;
- наявність спеціалізованих організацій, що здатні надати допомогу в здійсненні маркетингової діяльності.

Маркетинг, як одна із найважливіших сфер цілісної системи управління всіма аспектами діяльності підприємства, здійснює активний вплив на управління фінансами, системою постачання, формування організаційних структур, визначає кадрову політику тощо. В той же час у значному ступені зростає значення науково-дослідних і конструкторських робіт у всьому комплексі маркетингових заходів. Результати такої діяльності складають основу для створення принципово нових товарів і послуг, що мають більш ефективно задовольняти потреби споживачів.

***Маркетинговій діяльності притаманні такі принципи:***

- всебічні наукові дослідження, науковий підхід;
- сегментація ринку (визначення конкретної групи споживачів, по відношенню до якої буде проводитись інтенсивна дослідницька робота й робота з просування продукції та послуг);
- гнучке реагування виробництва і збуту на вимоги активного й потенційного попиту;
- принцип інноваційності;
- планування.

Маркетинг як концепція управління виробничо-збутовою діяльністю має виконувати загальні функції, що притаманні будь-якому типу управління, такі як: планування, організація (у контексті взаємовідносин повноважень і формування організаційних структур управління), мотивація, контроль. У той же час на сучасному етапі розвитку маркетингової концепції сформовано специфічні функції маркетингової діяльності. До них відносяться такі:

- комплексне дослідження ринку;
- аналіз виробничо-збутових можливостей підприємства;
- формування маркетингової стратегії та програми;
- здійснення товарної політики (для залізничного транспорту це є політика транспортної продукції й послуг);
- здійснення цінової політики;
- здійснення збутової політики;
- здійснення комунікаційної політики;
- контроль маркетингової діяльності та оцінка ефективності маркетингових заходів.

Комплексне дослідження ринку є великою й відповідальною роботою, що потребує істотних часових, фінансових і інформаційних

ресурсів, а також високого рівня кваліфікації спеціалістів з маркетингу. Природно, що такі умови реальні й ефективні тільки для великих підприємств і залізниць, що мають значний процент реалізації продукції на ринку і доступ до ринкової та комерційної інформації. В інших випадках слід звертатися до послуг спеціалізованих організацій, що здійснюють такі дослідження, або до послуг посередників, які мають позитивний досвід роботи з відповідною продукцією.

***Комплексне дослідження ринку охоплює три важливі напрями:***

- аналіз сукупних характеристик власного ринку, що включає кон'юнктурні дослідження й прогнози;
- аналіз споживчих властивостей конкретного товару та його поведінки на ринку, а також вимог споживачів до належних характеристик товару;
- аналіз фірмової структури ринку (фірм-покупців і фірм-конкурентів).

У практичній діяльності маркетингові дослідження зводяться до досліджень, спрямованих на вирішення обмеженого числа завдань, що періодично повторюються, а саме:

- визначення розміру і характеру ринку;
- визначення географічного розташування потенційних покупців;
- визначення питомої ваги продукції (послуг) основних конкурентів у загальному обсязі збуту на даному ринку;
- дослідження структури, складу й організації роботи збутової мережі, що обслуговує даний ринок;
- аналіз загальноекономічних і інших зовнішніх тенденцій, що впливають на структуру ринку.

Необхідною умовою успішного проведення ринкових досліджень є наявність системи маркетингової інформації, постійно діючої системи взаємозв'язків людей, оснащення й методичних прийомів, що призначена для збору, класифікації, аналізу, оцінки й розповсюдження актуальної, своєчасної і точної інформації щодо її використання маркетингологами з метою удосконалення планування, реалізації і контролю за виконанням маркетингових заходів.

Аналіз виробничо-збутових можливостей підприємства також є важливим видом маркетингових досліджень, тому що, не визначивши потреби ринку, підприємство не може ефективно вибрати конкретний сегмент щодо потужної маркетингової роботи. Для цього необхідно співвіднести вимоги та запити ринку з власними можливостями і перспективами розвитку підприємства.

За результатами вищенаведених досліджень маркетингові служби складають стратегічні, тактичні й оперативні плани виробничо-збутової діяльності підприємства, що містять прогнози розвитку ринку, стратегію й тактику поведінки підприємства на ринку, його товарну, цінову, збутову

політику, а також політику стимулювання збуту і рекламних заходів або комунікаційну політику. Такі програми визначають чіткі, конкретні цілі, формулюють завдання та надають розгорнуту панораму заходів з їхньої реалізації.

**Маркетингові програми** являють собою дуже важливу ланку в маркетинговій діяльності, тому що від їх успішного здійснення в значному ступені залежить майбутній успіх підприємства.

Здійснення товарної політики, як і наступні функції маркетингу, являє собою як спеціальний розділ маркетингової програми, так і серію конкретних заходів, що повинні реалізуватися. Для залізничного транспорту ці заходи стосуються споживчих властивостей транспортної продукції й послуг та їхнього асортименту і мають на меті доведення якісних характеристик продукції до рівня певних запитів покупців обраного сегменту ринку, забезпечення її ефективного збуту.

Дана система заходів включає до себе наведення та визначення найбільш вигідного курсу політики транспортної продукції й послуг на довгу перспективу та поточний період планування. У цій сфері приймаються рішення про заходи з підвищення якості й забезпечення конкурентоспроможності транспортної продукції, її асортименту, графік розроблення нових і удосконалених видів послуг для пасажирів і вантажовласників.

Здійснення цінової політики передбачає визначення цінової стратегії поведінки на ринку і цінової тактики відносно кожної групи та кожного виду вантажних і пасажирських перевезень та відносно конкретних сегментів ринку.

**Цінова політика** дає можливість поліпшити цінову складову конкурентоспроможності залізничних перевезень й встановити рівень ціни в залежності від фаз життєвого циклу продукції та послуг з урахуванням вимог до ціни клієнтів і пасажирів певного сегменту ринку.

Здійснення політики реалізації продукції передбачає планування й формування організаційної структури реалізації продукції підприємства (створення власних або використання інших каналів розподілу).

**Комунікаційна політика** (формування попиту й стимулювання збуту) являє собою планування й здійснення цілого комплексу заходів щодо просування продукції на ринок. До них відносяться:

- різні види реклами;
- стимулювання збуту (фінансові засоби: знижки, різні види кредитування, гарантія повернення коштів; передпродажне та післяпродажне обслуговування, різного роду послуги покупцям; конкурси, преміальні продажі);
- участь у виставках і ярмарках.

Контроль маркетингової діяльності здійснюється в процесі реалізації маркетингової програми, тобто протягом всієї маркетингової роботи. Оцінка ефективності маркетингової діяльності здійснюється на попередній

стадії чергової маркетингової кампанії, а саме: на стадії її планування з метою попередньої оцінки можливої ефективності маркетингових заходів, щоб запобігти необґрунтованому витрачання коштів, і на стадії завершення реалізації маркетингової кампанії як оцінка реальних підсумків виконаної роботи.

*Оцінка ефективності маркетингової діяльності* – трудомістка справа, тому що у кількісному вираженні досить важко відобразити отриманий ефект у сенсі активізації продажів і вдалого виконання завдань збутової системи підприємства. Однак у арсеналі засобів управлінської маркетингової практики є ряд способів, які включають у себе й економетричні моделі щодо врахування цього ефекту.

Поточний контроль за здійсненням запланованих маркетингових заходів у всій різноманітності й комплексності надає можливість у ході реалізації вносити визначені, обґрунтовані корективи в маркетингову діяльність для досягнення поставлених цілей, що у свою чергу сприяє загальному підвищенню результативності заходів, що проводяться у галузі збуту та виробництва.

Підводячи підсумки, можемо визначити, що маркетинг – це цілісна концепція управлінської діяльності підприємства, що характеризується єдиною сутністю, загальними принципами й функціями.

Слід відзначити, що у галузі залізничних перевезень розглядаються різні види маркетингу у залежності від сфери й об'єкту застосування, а саме:

- внутрішній маркетинг транспортної продукції й послуг;
- маркетинг зовнішніх перевезень й послуг;
- науково-технічний маркетинг;
- маркетинг прямих інвестицій тощо.

Царина застосування, залишаючи сутність маркетингової концепції єдиною, підкреслює особливості й широту маркетингового інструментарію, розширюючи або звужуючи кількість і характер конкретних функцій та завдань, що виконують маркетингові служби.

## **8.2. Особливості розвитку маркетингової діяльності на залізничному транспорті**

На думку і з досвіду вчених провідних країн світу, у ситуаціях, коли постає питання про виживання залізничної галузі, безумовно важливої для становлення і розвитку України, необхідно звернутися до науки, що займається пошуком взаємовигідних рішень у ринковій економіці, як для виробника-виконавця-продавця, так і для споживача-клієнта-покупця – маркетингу. Необхідно відзначити, що головне в маркетингу – двосторонній взаємодоповнюючий підхід. З одного боку, це доскональне вивчення ринку, попиту, смаків і потреб, орієнтація

виробництва на ці вимоги, з іншого – активний вплив на ринок і існуючий попит, на формування потреб і переваг покупців.

Для залізничного транспорту поняття маркетингу в широкому розумінні містить у собі не тільки власне аналіз транспортного ринку, але і комплексну систему заходів у галузі досліджень перевізної діяльності з вивчення усіх факторів, що впливають на процес доставки пасажирів з пункту відправлення в пункт призначення, а також споживчі властивості додаткових послуг.

*Маркетинг як ринкова концепція управління діяльністю* сформувався на рубежі XIX – XX ст. Однак питання транспортного маркетингу в порівнянні з маркетингом промислових товарів і споживчих послуг розроблені вкрай слабо. Тому в даний час залізниці змушені усе більше уваги приділяти вивченню і застосуванню на практиці досвіду маркетингової діяльності закордонних залізниць.

Основними задачами маркетингової діяльності на залізничному транспорті є: орієнтація експлуатаційної роботи з задоволення існуючої на ринку потреби в перевезенні вантажів і пасажирів; поліпшення якості існуючих і введення нових послуг, що відповідають запитам клієнтів.

На залізничному транспорті України пріоритетно досліджувалася ефективність функціонування транспортної системи, що забезпечує задоволення потреб у вантажних перевезеннях. Тому вперше елементи маркетингової діяльності були використані в сфері вантажних перевезень. Залізниці зіштовхнулися з проблемою відсутності інформації, необхідної для успішної діяльності в умовах росту конкуренції та її впливу на частку кожної ланки в загальному ланцюзі пересування вантажів в залежності від вартості використання різних видів транспорту. Зокрема на залізницях були відсутні дані про найважливіші в ринкових умовах показники – швидкість і терміни доставки вантажів і дотримання нормативів. У ситуації, що склалася, особливо актуальними стали питання дослідження транспортного ринку, моніторингу (постійного спостереження за вимогами клієнтів до транспортних організацій), проведення гнучкої тарифної політики, надання додаткових послуг.

Результатом роботи з даних напрямків з'явилася система фірмового транспортного обслуговування, що забезпечує гнучке реагування технологій перевізного процесу на вимоги користувачів до якості перевезень. Вона орієнтована на оформлення перевізних документів, надання договірних тарифів, розрахунок провізних платежів, спостереження за власним рухомим складом, вибір транспортних засобів (вагонів, контейнерів), надання інформації про просування вантажів, розшук рухомого складу, переадресування вантажів, надання пільг при перевезеннях, експедиторське обслуговування, узгодження умов транспортування, розрахунок вартості сервісних послуг у залежності від

роду вантажу і виду сполучення, консультації для клієнтів, оформлення прийому і видачі вантажів, митний сервіс, страхування вантажів, планування перевезень, складська обробка вантажів та ін.

Питанням забезпечення пасажирських перевезень, і, особливо якісному боку задоволення потреб населення в переміщенні, приділялося уваги недостатньо (в основному розроблялись питання тарифної політики пасажирських перевезень і якісні показники використання рухомого складу). Ця обставина є однією з причин (поряд з іншими), що обумовили істотне зниження обсягів перевезень пасажирів на залізницях України за останні 5-10 років. Забезпечення сервісу і додатково наданих пасажиром послуг на вокзалах (перед поїздкою пасажира та протягом шляху проходження) не йде ні в яке порівняння з закордонним досвідом організації перевезень пасажирів. Обсяг пасажирських перевезень на залізницях Європи встановлюється на основі маркетингових досліджень, що проводять маркетингові групи пасажирських служб залізниць. Головним напрямком маркетингової діяльності є вивчення попиту на пасажирські перевезення. При цьому поєднуються в єдине ціле чотири напрямки маркетингових досліджень: суспільна стабільність, макроекономічні, внутрішньогалузеві і міжгалузеві.

Перед залізницями України в умовах спаду пасажирських перевезень і їхньої збитковості гостро стала проблема пошуку більш ефективних форм організації і шляхів забезпечення рентабельності господарської діяльності. Для цього важливо враховувати специфіку транспортного ринку і причини зміни його кон'юнктури. В даний час на залізницях робляться спроби створення маркетингової системи управління пасажирськими перевезеннями, що враховує повною мірою кількісні і якісні зміни, які відбуваються на ринку транспортних послуг.

Однак цей процес відбувається розрізнено, в окремих сферах системи пасажирських перевезень. Організуються маркетингові підрозділи вокзальних комплексів (сервіс-центри з обслуговування пасажирів), але відсутня орієнтована на маркетингові принципи структура управління. Вводяться нові види додаткових послуг, але немає методичного і програмного забезпечення для їхнього дослідження. Відсутня система підготовки кадрів для роботи в маркетингових структурах.

**Маркетинг у сфері пасажирських перевезень** являє комплекс заходів щодо дослідження всіх питань, пов'язаних із процесом доставки пасажирів з пункту відправлення в пункт призначення. Сюди входять:

- вивчення споживача (пасажира) і вибір цільових сегментів;
- дослідження мотивів його поведінки на ринку;
- аналіз транспортного підприємства (залізниці);
- дослідження виду додаткових послуг;
- аналіз форм і методів організації пасажирських перевезень;

- вивчення конкурентів – інших видів транспорту, сусідніх залізниць;
- визначення форм і рівня конкуренції;
- дослідження рекламної діяльності;
- вивчення "ніші" ринку – галузі виробничої і комерційної діяльності, у якій залізниця має найкращі можливості в порівнянні з конкурентами щодо реалізації своїх порівняльних переваг у транспортній послугі.

Організуючи маркетингову діяльність у сфері пасажирських перевезень залізниць, в першу чергу важливо визначити загальні потреби населення в перевезеннях. Для цього необхідні дані про пасажиропотоки на окремих напрямках, а не тільки про їхні розміри в цілому. Це дозволить правильно визначати кількість поїздів різного типу і коректувати їхню роботу у відповідності до спаду чи збільшення перевезень. Розрахунки показують, що незважаючи на підвищення тарифів, пасажирські перевезення в даний час можуть бути рентабельними лише при заповненні вагонів не менш ніж на 80-90%. Тому необхідно вести оперативний облік заповнюваності вагонів у поїздах не тільки з моменту відправлення, але і мати такі ж відомості по найважливіших пунктах, через які слідує поїзди. У залежності від зміни попиту пасажирів на поїздки, рух окремих поїздів може бути постійним (діючим на протязі усього року) чи тимчасовим. Залізниця може також змінювати число і типи вагонів, що входять до складу поїзда.

Необхідною умовою одержання достовірних даних про рівень транспортного обслуговування під час слідування і на вокзалах для проведення соціологічних опитувань і анкетування пасажирів.

Велика роль у формуванні попиту на перевезення повинна приділятися підвищенню якості транспортного обслуговування. При цьому пасажир особливо цікавиться комфортом у шляху слідування, швидкість, частота обертання транспортних засобів, час їхнього відправлення і прибуття, обслуговування на вокзалах. Усе це повинно бути об'єктом вивчення.

Для організації поїздок на окремих напрямках мають значення і дані про структуру поїздок за цілями і соціальними групами. Від цього в більшому ступені залежить час відправлення і прибуття поїздів.

Найважливішим показником якості пасажирських перевезень є швидкість поїздки. Її зростання дає значний вигравш для населення. Збільшення швидкості руху поїздів забезпечує вивільнення часу, який може бути використаний для продуктивної праці, відпочинку та інших цілей. Одночасне збільшення швидкості пов'язане з додатковими витратами пасажирів. Тому необхідно шукати шляхи підвищення зацікавленості пасажирів у поїздках з підвищеною швидкістю. В даний час доплата за швидкість складає 11-13% від загальної вартості поїздки. Вона може бути і більш високою, якщо буде обґрунтованою. Зараз на

багатьох напрямках пасажирські і швидкі поїзди обертаються з однаковою швидкістю. У зв'язку з цим важливе значення має розроблення стандартів якості транспортних послуг.

**Показник комфортабельності**, поряд зі швидкістю, займає найголовніше місце в оцінці переваг поїздки. Пасажири поїздів далекого прямування знаходяться в шляху тривалий час, тому для них необхідний рухомий склад підвищеного комфорту. У більшому ступені він забезпечується в купейних і м'яких вагонах. З метою підвищення якості обслуговування пасажирів з 60-х років на мережі залізниць стали формуватися фірмові поїзди. Однак фірмові поїзди, що працюють у даний час на залізницях України, мало чим відрізняються від звичайних рівнем і розмаїтістю додаткових послуг. Що ж стосується швидкості поїздки, то вона у фірмових і звичайних поїздах приблизно однакова. Поїздки у фірмовому поїзді обходяться пасажирові дорожче, ніж у звичайному майже на 50%, тому при нинішньому рівні тарифів це істотно позначається на величині попиту. У більшості випадків пасажири віддають перевагу поїздкам у звичайних поїздах, тим більше, що населеність вагонів зараз невисока. Унаслідок цього зусилля залізниць по сервісному обслуговуванню пасажирів у шляху без ретельного вивчення їхніх потреб не дадуть належного результату.

Таким чином, найважливішою необхідністю в організації діяльності залізниць у сфері пасажирських перевезень є проведення всебічних маркетингових досліджень. Вони дозволять зрозуміти, яким чином залізниця повинна організовувати перевезення, як треба проводити кампанію з впровадження в практику нових форм і моделей додаткових послуг. Їхні результати дозволять розрахувати різні варіанти ефективності витрат на перевезення пасажирів і реалізацію нових видів додаткових послуг, визначити, які види послуг і в якого клієнта принесуть найбільшу віддачу.

У першу чергу необхідно провести дослідження ринку транспортних послуг, основною задачею якого є визначення потреб ринку в підвищенні якості пасажирських перевезень за допомогою розширення полігона вже діючих сучасних технологій і розроблення нових форм обслуговування пасажирів.

Дослідження транспортних послуг, з одного боку, показує керівництву залізниці, що хоче мати споживач, які види додаткових послуг, який час відправлення і прибуття для нього більш цінні. А з іншого боку – яким чином надати пасажирам нові форми додаткових послуг, щоб забезпечити їхнє впровадження, на яких параметрах сконцентрувати увагу, на яку групу пасажирів орієнтувати самі послуги і їх рекламу, які можливості для пасажира відкриває нова модель додаткової послуги.

Однак існує розбіжність між характеристиками, пропонованими залізницею видами додаткових послуг і запитами пасажирів. Ряд



пасажирів можуть позитивно оцінити перевезення у вагонах підвищеної комфортності (типу «Гранд-тур») і комплекс додаткових послуг, але її висока ціна їх ніяк не влаштовує. Їх задовольняє більш дешева і традиційна організація перевезень. Отже, потрібні зусилля і витрати на науково-дослідні розробки для застосування технічних і технологічних параметрів нових видів послуг і їхня відповідність запитам пасажирів по найважливіших сегментах ринку пасажирських перевезень.

Дослідження транспортних послуг охоплює багато заходів і тісно взаємозв'язане з іншими елементами маркетингової діяльності. Керівництво вокзалів, дирекцій з обслуговування пасажирів і залізниці, знаючи реакцію пасажирів на нові і традиційні додаткові послуги чи просто вловивши зміни в потребах пасажирів, повинне внести необхідні зміни в організацію і забезпечення перевезень пасажирів. У деяких випадках прийдеться знайти набір додаткових послуг для підвищення якості перевезень, розширити галузь застосування уже визнаних пасажирами видів послуг, змінити відношення до запитів пасажирів щодо типу вагона та інших споживчих переваг пасажирів. На ці заходи необхідно йти, якщо в результаті можна збільшити обсяг перевезень і доходи. В інших випадках варто постаратися знайти додаткові можливості залучення уваги пасажирів до нових видів послуг.

Прикрою помилкою може стати впевненість фахівців залізниць в тому, що їх дорогий проект впровадження нових видів послуг буде схвалений і широко використаний пасажирами. Здивувати пасажирів нововведеннями непросто. Можливо, прийдеться доводити (і не один раз) потенційному клієнту переваги нових видів послуг, звертаючи його увагу на більш високі споживчі й інші властивості. Для цього необхідно використовувати різнобічні інструменти маркетингового впливу, у тому числі рекламу і PR.

Тільки коли ці обставини будуть прийняті до уваги і залізниці почнуть вносити відповідні корективи в організацію пасажирських перевезень, коли будуть нетрадиційні ринкові відносини і способи інформування пасажирів, тільки тоді можна розраховувати на бажаний комерційний успіх.

Тому поліпшення роботи залізниць України щодо забезпечення пасажирських перевезень, підвищення комфорту і сервісного обслуговування пасажирів, поряд з удосконалюванням тарифної політики, є, у кінцевому рахунку, головними факторами збільшення обсягу пасажирських перевезень. Для цього необхідно зосередити увагу на вирішенні таких задач, як:

- розвиток і удосконалення організаційних структур, пов'язаних зі здійсненням пасажирських перевезень;
- розвиток сервісного обслуговування і надання всіляких послуг пасажирам;

- удосконалення форм і методів роботи з обслуговування пасажирів;
- цілий ряд інших задач з урахуванням ринкових факторів розвитку економіки України, залізничного транспорту зокрема.

### 8.3. Дослідження послуг у системі залізничних перевезень

Особлива роль у поліпшенні показників економічної ефективності залізничних перевезень приділяється розширенню сфери додаткових послуг. Це визначає необхідність аналізу загальних підходів (класифікацій, закономірностей розвитку часових рядів та ін.) до розгляду і дослідження товарів-послуг.

Під *послугою* варто розуміти будь-яку діяльність (вигоду), що одна сторона може запропонувати іншій. Це, по суті своїй, невловима дія, що не приводить до передачі чого-небудь. Надання послуги може бути пов'язане з матеріальним продуктом (тобто товаром у його матеріальному вигляді).

У сфері залізничних перевезень результатом діяльності зайнятих у ній фахівців є послуги, пов'язані з переміщенням вантажів, людей, багажу чи вантажобагажу. Однак продається не сам продукт переміщення, а його кінцевий результат – доставка вантажу, пасажирів, багажу і вантажобагажу до місця призначення, а також додаткові послуги, пов'язані з перевезеннями. Комплекс послуг, що являє собою основну продукцію залізничних перевезень і має нематеріальну форму, ми будемо розуміти як послугу. Цей специфічний "невидимий товар" продається на транспортному ринку перевезень і є основним джерелом надходження доходів для залізничного підприємства.

У практиці маркетингу існує поняття п'яти рівнів товару (рис. 8.1). Спроекуємо його на послугу. Знаючи, що кожен рівень збільшує споживчу цінність послуги, розглянемо питання побудови ієрархії споживчої цінності послуги на прикладі послуги "пасажирські перевезення".

В основі лежить *ключова цінність*, тобто основна послуга чи перевага, яку може придбати покупець. Таким чином, купуючи квиток на поїзд, пасажир здобуває "переміщення" з пункту відправлення в пункт призначення.



Рис. 8.1. Рівні товару

На другому рівні ключова цінність перетворюється в основний товар (послугу). Отже, купівля квитка на поїзд дає право зайняти місце у вагоні (стіл, полиця для речей, туалетна кімната).

На третьому рівні формується очікувана послуга. Вона визначається набором характерних ознак і умов, звичайно очікуваних споживачем і на який він погоджується при купівлі даної послуги. Пасажир очікує одержати працююче освітлення, кондиціонери (опалення) у вагоні та ін.

На четвертому рівні формуємо поліпшену послугу, що відповідає потребам понад звичайне очікування. Наприклад, добре оформлений інтер'єр вагона, наявність літератури, надання обідів і прекрасне обслуговування під час поїздки та ін. На цьому рівні відкриваються нові можливості удосконалення ринкової пропозиції з погляду конкурентоспроможності. Як відзначав Т. Левітт: "Нова конкуренція є конкуренція не між тим, що компанії виробляють на своїх заводах, а між тим, що вони додають до продукту у вигляді упакування, послуг, фінансування, організації доставки, складування та інших значимих для споживача переваг".

На п'ятому рівні знаходиться потенційна послуга, що пов'язана з тими поліпшеннями і трансформацією, яких, можливо, зазнає існуюча послуга в майбутньому. Саме тут йде пошук нових способів задоволення потреб і удосконалення ринкової пропозиції. Пасажирські вагони, які з'явилися нещодавно, мають інтер'єри, що трансформуються (різні функції: кімната переговорів, відпочинку, спальня та ін.), поїздка в них являє собою нову форму традиційної послуги.

Щоб зрозуміти сутність послуг, необхідно розглянути питання про ринкову пропозицію компанії, тому що воно зазвичай містить у собі надання деяких послуг. Категорії ринкової пропозиції подані на рис. 8.2.

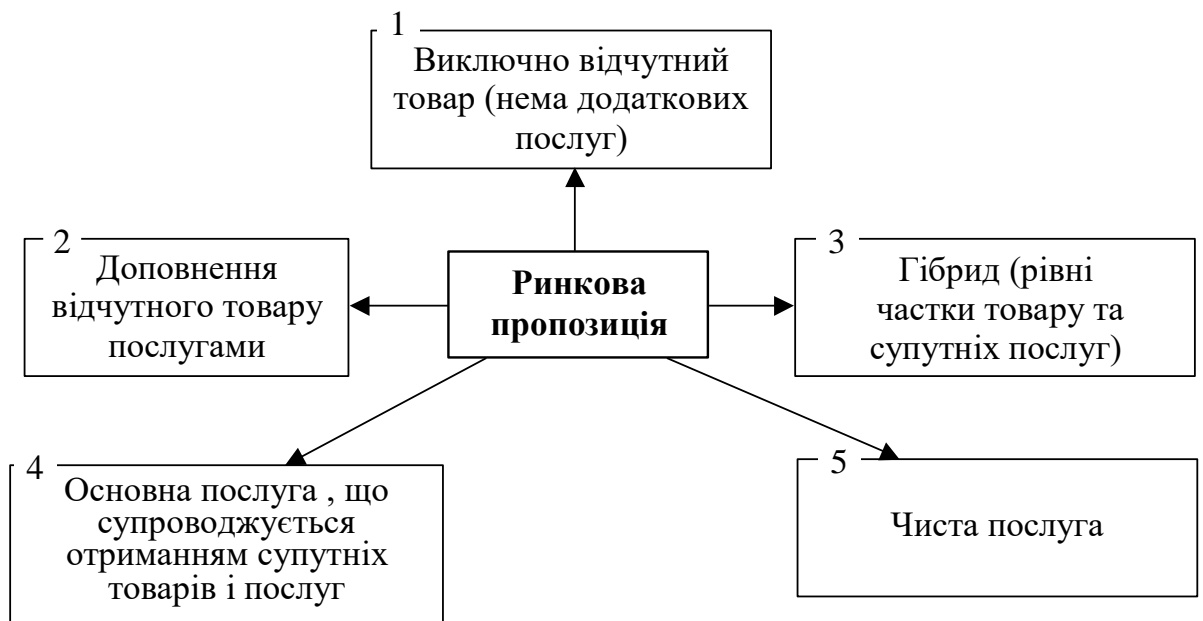


Рис. 8.2. Категорії ринкової пропозиції

Видно, що послуги пасажирських перевезень відносяться до четвертої категорії ринкової пропозиції, яка припускає доповнення основної послуги одержанням супутніх товарів і послуг. Багато постачальників послуг поряд зі своїм основним видом діяльності також продають і фізичні товари. Наприклад, у поїздах пропонують різноманітний асортимент напоїв, кондитерських виробів, газет, що є невід'ємною частиною основної послуги – переміщення пасажирів.

Досить рідко можна зустріти організацію, що надає товари чи послуги в чистому вигляді. У спробі знайти розходження між товаром і послугою було б доцільно розглядати поняття континууму "товар – послуга" з безліччю варіантів комбінацій, починаючи від переваги товару і закінчуючи перевагою послуги (рис. 8.3).

**Послугам властиві чотири характеристики**, що відрізняють їх від товарів і які необхідно враховувати при організації діяльності в цій сфері.

1. **Невідчутність послуг.** Їх неможливо демонструвати, транспортувати, зберігати, упаковувати чи вивчати до купівлі. Наприклад, пасажир, що купив квиток на поїзд, не може знати, як пройде поїздка. Через відсутність відчутних характеристик послуги до її купівлі ступінь невизначеності придбання збільшується. Щоб її скоротити, покупці шукають "сигнали" якості послуги. Висновки щодо якості роблять виходячи з місця персоналу, ціни, устаткування і засобів надання послуги, які видні споживачу. Отже, метою виробника послуги є підвищення ступеня відчутності послуги. Фахівці пасажирського комплексу повинні визначити, яким чином можна зробити послуги більш відчутними. Наприклад, одним із засобів є високий професіоналізм

працівників пасажирської служби і різні додаткові послуги під час поїздки.

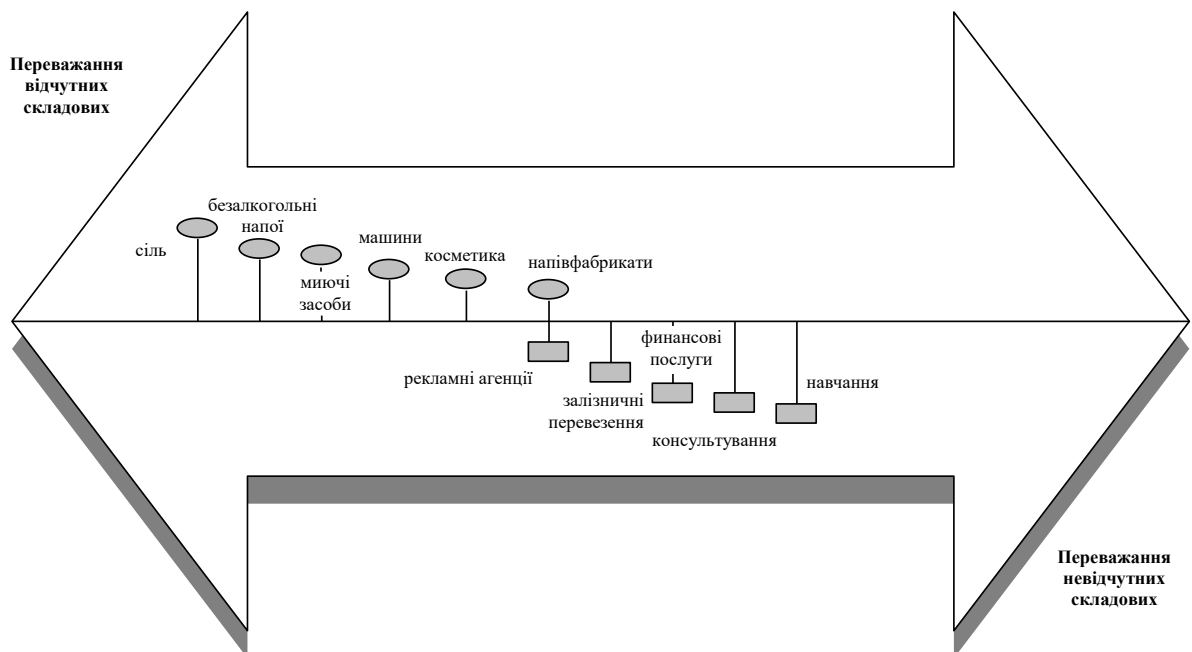


Рис. 8.3. Континуум "товар-послуга" з різним ступенем відчутності

2. **Невіддільність від джерела.** Багато видів послуг невіддільні від того, хто їх надає. Контакт зі споживачем часто розглядається як невід'ємна частина надання послуги. Наприклад, якість обслуговування пасажирів під час поїздки залежить від рівня кваліфікації провідника. Характерною рисою невіддільності послуг є присутність і деяка участь у процесі їхнього надання інших споживачів. Пасажири поїзда присутні при споживанні послуг однією людиною. Їх поведінка може визначити ступінь задоволення послугою окремих людей. Процес виробництва і споживання послуг відбувається одночасно. Це створює певні труднощі при підвищенні попиту. Тому питанням управління попитом необхідно приділяти особливу увагу. Існує ряд стратегій для вирішення проблеми підвищеного попиту. Наприклад, висока ціна служить для нормування обмеженого пропонування найбільш популярних послуг. Можна підвищити продуктивність праці, якщо навчити персонал ефективніше використовувати робочий час.

3. **Мінливість якості.** Якість послуг коливається в широкому діапазоні в залежності від їхніх постачальників, а також часу і місця надання. На якість також впливає відсутність стандартизації і масовості виробництва для більшості послуг. Наприклад, провідник може обслужити пасажирів по-різному в залежності від свого фізичного стану і настрою. Організації сфери послуг можуть вживати різних заходів з

контролю якості. Насамперед, це ретельний відбір і навчання персоналу. Багато підприємств витрачають великі суми грошей на навчання своїх співробітників, що згодом відіб'ється на підвищенні якості послуг. Персонал, що обслуговує пасажирів у вагонах СВ, повинний бути завжди привітний і уважний незалежно від часу доби, тривалості поїздки і маршруту поїзда. Крім того, можна підвищити мотивацію працівників шляхом застосування стимулів, безпосередньо пов'язаних з якістю послуг. Для цього вводяться премії, типу "працівник місяця" чи різні бонуси, що залежать від відгуків пасажирів. Підприємства можуть підвищити ступінь сталості якості введенням детально описаних і стандартизованих процедур (приклад закусочних McDonald's).

4. **Недовговічність.** Послугу неможливо зберігати з метою наступної реалізації і використання. В силу цього послуги звичайно базуються на прямих контактах між виробником і споживачем. Недовговічність послуг не становить особливих проблем, якщо попит досить стійкий. Однак при наявності різних коливань виникає ряд труднощів. Наприклад, залізниці повинні мати більший резерв рухомого складу, ніж це було б необхідно, якби пасажиропотік був постійним протягом усього року. Організації сфери послуг можуть використовувати кілька стратегій усунення невідповідності між попитом та пропонуванням. Наприклад, диференційоване ціноутворення – призначення різних цін у різний час – може допомогти змістити деяку частку попиту з пікових періодів на періоди меншого завантаження. Можна продавати "резервні квитки" зі значною знижкою, щоб заповнити місця, що пустують.

5. **Відсутність володіння.** На відміну від фізичних товарів, послуги не є чієюсь власністю. Споживач послуги часто має до неї доступ протягом обмеженого проміжку часу. Тому підприємства, що надають послуги, повинні докласти особливих зусиль для зміцнення іміджу і привабливості своєї марки. Для цього можливо використовувати один з таких методів:

- заохочення споживачів до повторного використання послуги (наприклад, спеціальні схеми оплати послуг на залізницях Швейцарії, великих авіакомпаніях для пасажирів, які часто користаються цими видами транспорту);

- створення членських клубів чи асоціацій з метою збільшення відчуття власності (наприклад, клуби компанії British Airways для постійних клієнтів);

- по можливості перетворити недолік володіння в перевагу.

Таким чином, послуга не є матеріальним товаром, і, отже, споживач не може побачити, відчути чи спробувати її перед тим, як купити. Це дуже ускладнює задачу для продавця послуги, що повинний, по суті, продати якість її виконання споживачу.

Крім основних характеристик, *послуги мають ряд специфічних особливостей.*

По-перше, торгівля послугами взаємозалежна з торгівлею товарами і впливає на неї. Успіх товару на конкурентному ринку багато в чому залежить від якості і кількості послуг, залучених для його створення, виробництва, продажу і споживання. Наприклад, продаж наукомістких товарів вимагає значного інформаційного забезпечення, технічного сервісу, консультаційних послуг.

По-друге, сфера внутрішньонаціональних послуг звичайно більше захищається державою від іноземної конкуренції, ніж сфера матеріального виробництва. Транспорт і зв'язок, фінансові і страхові послуги, освіта, наука, охорона здоров'я традиційно знаходяться в повній чи частковій залежності держави або строго контролюються нею.

По-третє, не усі види послуг на відміну від звичайних товарів придатні для залучення в зовнішню торгівлю. Наприклад, деякі види послуг, що надаються для особистого користування (комунальні, побутові послуги).

Розглянуті в літературі питання класифікації послуг припускають їхній розподіл за різними ознаками.

Наприклад, виділяють *чотири напрямки розподілу послуг.* По-перше, послуги поділяються за їх джерелом (люди чи машини). Послуги, джерелом яких є людина, у свою чергу підрозділяються на три групи:

1) які потребують наявності професіоналів (бухгалтерська справа, консультаційні послуги);

2) які потребують наявності кваліфікованих фахівців (ремонт автомобілів сантехнічні роботи);

3) які потребують некваліфікованої робочої сили (догляд за газонами, дворецькі роботи, рознесення газет);

Послуги, джерелом яких є машина, складаються з груп послуг, що вимагають:

1) наявності автоматів (автоматичні пристрої для мийки автомобілів, торгові автомати);

2) пристроїв, які керуються оператором порівняно низької кваліфікації (таксі, кінотеатри);

3) устаткування, що працює під керуванням висококваліфікованих фахівців (літаки, комп'ютери).

По-друге, класифікувати послуги можна за фактом присутності клієнта в момент їхнього надання. Наприклад, при проведенні операції на мозку присутність клієнта обов'язкова, а при ремонті телевізора – ні.

По-третє, необхідно враховувати мотиви придбання послуги клієнтом. У цьому випадку послуги підрозділяються на призначені для задоволення особистих потреб (послуги особистого характеру) і для задоволення ділових потреб (ділові послуги). Наприклад, плата за заняття в тренажерному залі для приватних осіб і працівників фірми, що

уклала договір на обслуговування з централізованою оплатою, буде різною.

По-четверте, послуги можуть підрозділятися в залежності від мотивів постачальника послуг (комерція чи некомерційна діяльність) і форми надання послуги (обслуговування окремих осіб чи послуги суспільного характеру).

Інші джерела визначають наступні **ознаки класифікації послуг**.

По-перше, послуги значно розрізняються за відчутністю. Для нематеріальних послуг діяльність може оцінюватися тільки після їхнього виконання (перукарські послуги). Послуги, пов'язані з орендою та експлуатацією товарів, припускають наявність реального об'єкта і мають більш відчутний характер.

По-друге, послуги можуть надаватися людьми з різним рівнем кваліфікації.

По-третє, послуги поділяються за мотивами постачальника послуг. Це послуги в сфері комерції і некомерційна діяльність.

По-четверте, послуги варіюються за ступенем регулювання. Наприклад, діяльність страхових компаній піддається суворому регулюванню. А компанії, що діють у сфері громадського харчування чи ремонту квартир, регулюються в обмеженому ступені.

По-п'яте, послуги можуть відрізнитися за трудомісткістю. Наприклад, автоматизована і ручна мийка машин чи автоматизовані банківські послуги і послуги, надані касиром.

По-шосте, послуги можуть класифікуватися за ступенем контакту зі споживачем. Наприклад, надання перукарських послуг і ремонт телевізора в сервіс - центрі.

Навіть в аналітичних цілях різноманітність видів послуг, якими торгують, зазвичай групується за різними ознаками.

По-перше, послуги можуть поділятися на:

1) факторні послуги – платежі, що виникають у зв'язку з міжнародним рухом факторів виробництва, насамперед капіталу і робочої сили (наприклад, доходи на інвестиції, роялті і ліцензійні платежі, зарплата, виплачена нерезидентам);

2) нефакторні послуги – інші види послуг (транспорт, подорожі та інші нефінансові послуги).

По-друге, послуги можуть розрізнятися у відповідності до способів їхньої доставки споживачу:

1) послуги, пов'язані з інвестиціями (банківські, готельні, і професійні послуги);

2) послуги, пов'язані з торгівлею (транспорт, страхування);

3) послуги, пов'язані одночасно з інвестиціями і з торгівлею (зв'язок, будівництво, комп'ютерні та інформаційні послуги, особисті, культурні, рекреаційні послуги).



Незважаючи на досить широкий спектр класифікаційних ознак, послугам пасажирських перевезень не приділено достатньої уваги. У зв'язку з цим, на нашу думку, доцільно використовувати нову класифікаційну ознаку послуг стосовно до пасажирських перевезень, що відбиває належність до основної чи додаткової послуги (рисунок 8.4).

Основна послуга являє собою безпосереднє переміщення пасажирів з пункту відправлення в пункт призначення.

Додаткова послуга поєднує специфічні для системи пасажирських перевезень групи послуг, що є супутніми основній послугі. Вони роблять основну послугу більш привабливою, підвищуючи її конкурентоспроможність.

Для найбільш повного задоволення потреб пасажирів додаткові послуги необхідно розглядати за групами. До першої групи відносяться послуги, надані на вокзалах. Вони у свою чергу поділяються на послуги до і після поїздки. Друга група складається з послуг, наданих під час поїздки.

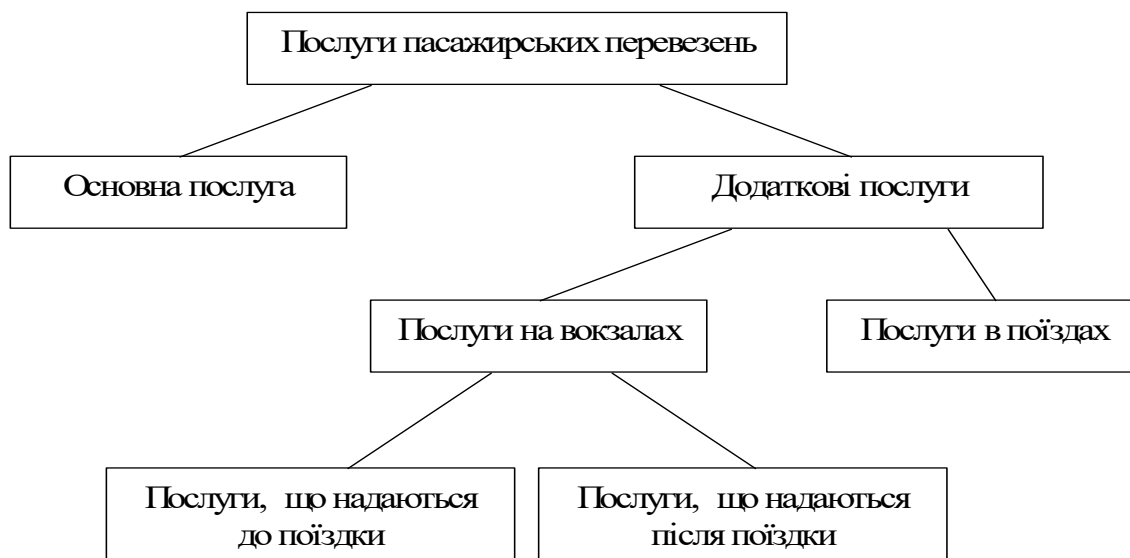


Рис. 8.4. Послуги системи пасажирських перевезень

Вивчення послуг у ринкових умовах є одним з основних напрямків діяльності в галузі пасажирських перевезень. Задача фахівців залізничного пасажирського комплексу полягає в пошуку нових видів послуг, залученні до них уваги, описі їх, обґрунтуванні вигоди, зміні системи обслуговування пасажирів, навчанні персоналу швидкої і якісної роботи з численними групами клієнтів, скороченні часу на надання послуг. Пітер Р. Діксон відзначає, що "для здійснення свого діапазону послуг фірма повинна наймати персонал, спеціально орієнтований на роботу з людьми. Ідеальними кандидатурами тут є службовці, що люблять допомагати іншим людям, тому що їхній інтерес служити комусь є основною рисою їхнього характеру. Усе, що вони говорять і

роблять, несе на собі відбиток непідробленої турботи й уваги. Такі працівники не будуть обмежувати себе якими б то не було рамками, вони постійно експериментують і намагаються пристосувати послугу під задоволення специфічних запитів споживача". Доглянутий вигляд співробітника, що надає послугу, і одягнена на ньому форма є важливими матеріальними проявами іміджу послуги. Це важливі фактори тому, що послуги повинні бути розроблені відповідно до запитів пасажирів.

Принципово новим напрямком в галузі пасажирських перевезень є розроблення, дослідження і прогнозування розвитку додаткових послуг. Конкуренція між різними видами транспорту вимагає пошуку підприємствами пасажирського комплексу більш привабливих для пасажирів послуг, що супроводжують процес перевезень чи не пов'язані з ним, оскільки пасажир в умовах ринку вибирає вид транспорту за доступною ціною і з якісним обслуговуванням.

Для успішної діяльності в цьому напрямку доцільно використовувати організаційно-методичні і наукові інструменти маркетингу. Вони можуть застосовуватися окремо або в сполученні один з одним таким чином, щоб забезпечувалася найбільш вигідна діяльність підприємства.

У числі таких інструментів – засобів слід зазначити наступні.

1. **Послуги.** Передбачається пошук нових видів послуг, які сприяють поліпшенню обслуговування пасажирів, збільшенню доходів, залученню до них уваги, опис їх, обґрунтування вигоди при користуванні новою послугою, навчання персоналу методів швидкого і якісного надання послуг та ін. Важливо, щоб ця робота проводилася систематично.

2. **Якість послуг.** Це сукупність особливостей і мірило корисності, що визначають здатність самої послуги задовольняти суспільні та особисті потреби. Це набір прийомів і дій працівників залізничного транспорту, що виконуються при обслуговуванні пасажирів, за якими вони судять про переваги послуг, наданих під час перевезення, у порівнянні з конкурентним транспортом. До них відносяться: швидкість перевезення, зручність розкладу з відправлення і прибуття, своєчасність доставки до місця призначення, безпека, комфорт, ввічливість звертання, прагнення задовольнити запити, зручності на всіх етапах поїздки від станції відправлення до станції прибуття та ін.

3. **Асортимент послуг.** Розмаїтість асортименту додаткових послуг, наданих пасажирам на всіх етапах поїздки, буде залучати пасажирів або переводити їх у число шанувальників іншого виду транспорту.

4. **Ціна послуги.** З пасажирами спілкуються за допомогою ціни. Вона інтегрує всю діяльність пасажирського підприємства. Ціна впливає на доходи, збільшуючи чи зменшуючи попит на послуги. При

встановленні ціни на послуги необхідно враховувати, що для пасажирів важливий не тільки її рівень, але і сервіс, наданий на вокзалі, у шляху проходження, кінцевому пункті.

5. **Репутація.** В умовах конкуренції пасажир скористається послугами того виду транспорту, що пропонує більш високу якість обслуговування, прийнятну ціну, надійність і безпеку доставки його до місця призначення та ін. У сучасних умовах погана репутація є одним з факторів збитковості підприємства. Тому над питаннями створення і підтримки іміджу виду транспорту і його підприємств необхідно постійно працювати. Це одна з задач керівників усіх рівнів управління і персоналу.

6. **Система маркетингової комунікації.** Подана двома підсистемами: персональною і масовою. Представники персональної підсистеми – це білетні касири, працівники довідкового бюро, багажних відділень, камер схову, бюро замовлень і інших підрозділів, співробітники яких вступають у контакт із пасажиром. Якісна організація пасажирських перевезень залежить від усіх підрозділів пасажирського комплексу, але транспорт представляють білетні касири, приймальники багажу, провідники вагонів. Саме від їхнього поведіння істотно залежить залучення до конкретного виду транспорту. Діяльність масової підсистеми (реклама) спрямована на колектив підприємства; дійсних і потенційних пасажирів (цільові сегменти); посередників; контактні аудиторії; постачальників; вищі органи державного управління.

7. **Реклама.** На залізничному транспорті під рекламою розуміють інформацію, за допомогою якої продавець послуг з перевезення намагається залучити окремих пасажирів і цільові групи до своїх послуг різними засобами (радіо, телебачення, газети та ін.). Наприклад, повідомляючи про призначення додаткового поїзда, зниження ціни на послуги, надання пільг та ін. У період падіння попиту реклама сприяє підвищенню прибутковості перевезень.

Використання перерахованих вище організаційно-методичних і наукових інструментів у системі залізничних перевезень буде малоефективним без систематичного дослідження послуг.

Особлива роль у дослідженнях послуг приділяється розгляду і прогнозуванню зміни відповідних обсягових показників у часі (часових рядів). Це визначає необхідність аналізу й узагальнення існуючих підходів до вирішення таких задач, оцінки їхньої застосовності в дослідженнях послуг системи залізничних перевезень.

Актуальність зазначеної задачі визначається ще і тим, що в літературних джерелах розглядається вирішення аналогічних задач на основі теорії життєвих циклів товарів-виробів і без виділення специфіки товарів-послуг.

В основі поняття життєвого циклу товару (ЖЦТ) лежить усвідомлення тієї обставини, що кожен товар користується попитом і приносить прибуток тільки протягом визначеного проміжку часу, а потім витісняється конкурентами. Використання концепції ЖЦТ в управлінні і плануванні економічної діяльності обумовлено застосуванням певного набору заходів, що забезпечує максимально можливий рівень реалізації товару й одержання прибутку.

У більшості випадків, що зустрічаються у вітчизняній і закордонній літературі, класична *крива ЖЦТ* розділена на такі етапи: 1) зародження виробу; 2) просування на ринок; 3) зрілість товару; 4) насичення ринку; 5) зменшення продажів. Котлер Ф. пропонує розглядати в маркетингу ЖЦТ у чотири етапи: 1) виведення на ринок; 2) ріст; 3) зрілість; 4) спад.

Відповідно до міжнародних стандартів ISO 9000 з системи якості продукції *типовий ЖЦТ* включає: 1) маркетинг; 2) НДДКР; 3) матеріально-технічне постачання; 4) підготовка і розроблення виробничих процесів; 5) виробництво; 6) контроль, випробування і дослідження продукції в процесі виробництва та остаточний контроль; 7) упакування і збереження готової продукції; 8) реалізацію і поширення; 9) монтаж і експлуатацію; 10) технічну допомогу в обслуговуванні і забезпеченні; 11) утилізацію після використання.

Динамічна модель для товарів тривалого використання відображає процес руху товарної системи через етапи ЖЦТ, що розбитий на п'ять зон: зона розвитку і просування на ринок; зона зрілості; зона коливань нестійких товарних систем; зона необхідності активізації маркетингових зусиль; зона краху товарної системи.

Матриця Бостонської консалтингової групи співвідноситься з фазами ЖЦТ у такий спосіб: квадрат "дика кішка" характеризує фазу виведення товару на ринок; перехід із квадрата "дикої кішки" у "зірку" – фаза зростання; квадрат "зірка" – фаза зрілості; квадрат "дійна корова" – фаза насичення; квадрат "собака" – фаза спаду.

Поряд з концепцією ЖЦТ існує концепція життєвого циклу ринку. Ринок, також як товар, у своєму розвитку проходить кілька етапів: формування, зростання, зрілість і спад. Цикл життя ринку, однак, значно довше циклу життя товару і збігається з ним тільки на певний період, протягом якого оригінальний товар генерує новий ринок, після чого витісняється новими товарами, що краще задовольняють ту ж потребу.

Кожний із наведених типів ЖЦТ відбиває свій погляд на товар чи ряд однотипних товарів. Універсального ЖЦТ не існує. У кожному конкретному випадку він має специфічний характер, що залежить від виду товару, підприємства виробника, сфери застосування.

Таким чином, концепція ЖЦТ виходить з того, що будь-який виріб, якими б чудовими властивостями не володів, рано чи пізно витісняється з ринку іншим, більш досконалим. Прибуток від його реалізації через

падіння попиту настільки зменшується, що подальша торгівля стає економічно не вигідною.

Концепція ЖЦТ базується на таких принципах:

- існування продукту на ринку має часові обмеження (для кожного продукту свої);

- у процесі реалізації продукт проходить різні етапи, на кожному з яких для підприємства – виробника виникають свої проблеми і труднощі і які потрібно розв'язати та подолати;

- рівень рентабельності виробництва і збуту продукції змінюється на різних стадіях ЖЦТ;

- на кожному етапі ЖЦТ вимагаються свої підходи до організації збуту, вирішення інженерно-конструкторських і виробничих проблем, цінової і фінансової політики підприємства.

Необхідно відзначити, що останнім часом особливу увагу приділяють використанню маркетингової концепції ЖЦТ. Це з'явилося наслідком трансформаційних процесів в економіці України.

У теорії маркетингу під життєвим циклом товару розуміють криву зміни обсягових показників (обсяг продажів, доходи та ін.) у часі .

Класична крива (рис. 8.5) характеризується такими стадіями: початок продажу (введення на ринок), зростання, зрілість (зрілість і насичення) і спад.

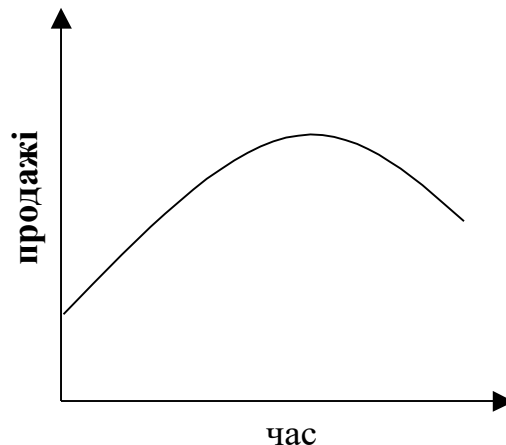


Рис. 8.5. Класична крива життєвого циклу товару

Разом з тим, форма кривої життєвого циклу (довжина в часі, інтенсивність зміни обсягових показників на окремих стадіях) визначається багатьма факторами (зокрема видом товару), що підтверджується прикладами поданих на рис. 8.6 кривих життєвих циклів.

Як правило, найскладнішим періодом для підприємства є етап виведення на ринок, оскільки товар (послуга) невідомі споживачу, і його необхідно підлаштовувати під цільовий сегмент. При цьому витрати виробництва і витрати на маркетинг досить великі. Наприклад, українська компанія "Фокстрот", представник торгової марки "Pioneer" (не досить добре відомої на українському ринку) для формування популярності і

збільшення попиту провела ряд рекламних акцій для автомобілістів. Призовий фонд акцій був досить значний, а умовами було розміщення стікера чи листівки на крилі автомобіля. Витрати на акцію склали близько 20 тис. доларів США, а ефект – збільшення в три рази обсягу продажу і широка інформованість цільової аудиторії.

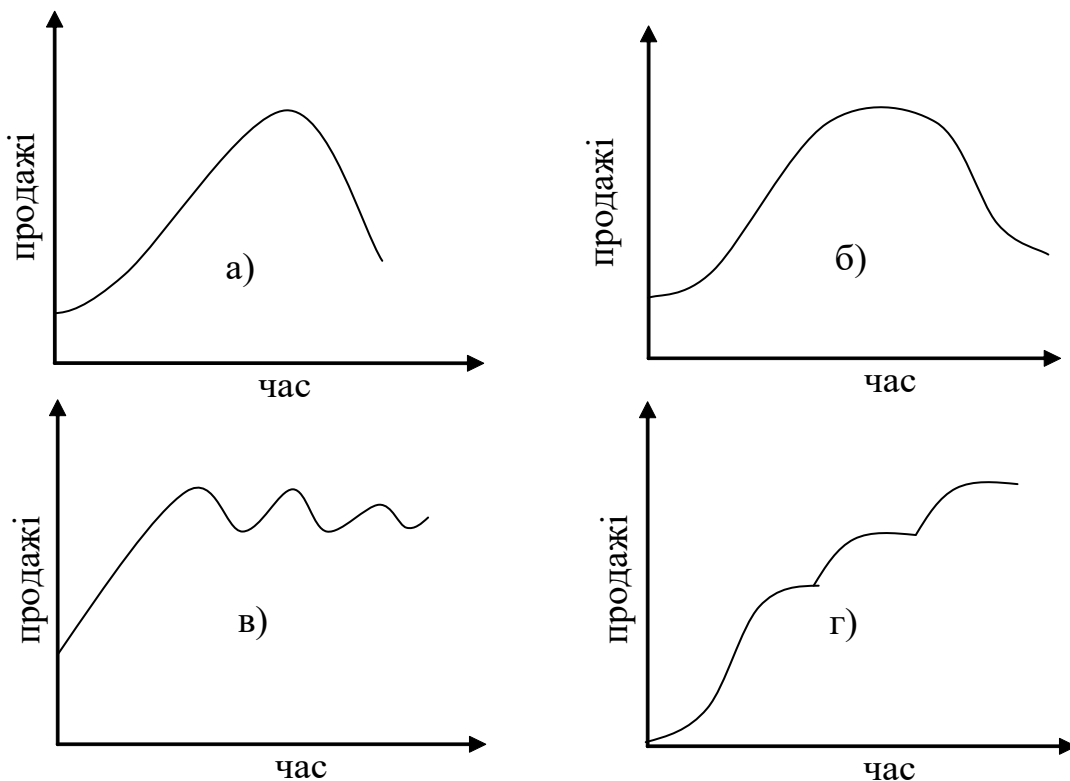


Рис. 8.6. Криві життєвих циклів товарів:

- а) «збільшення»;
- б) «тривале збільшення»;
- в) «сезонна»;
- г) «гребінцева»

Найбільш оптимальним для підприємства є етап зрілості, оскільки технологія виробництва освоєна, витрати мінімальні (позначається ефект масштабу), прибуток максимальний, товар (послуга) добре відомий на ринку і попит на нього стабільний, а це мінімізує витрати на рекламу і стимулювання збуту. З урахуванням відзначеного пропонується саме на стадії зрілості товару (послуги) паралельно виводити на ринок новий товар (послугу) чи модифікацію існуючого. Такий підхід стосовно до послуг системи пасажирських перевезень поданий графічно на рис. 8.7.

Здійснюючи таку асортиментну політику, підприємство виводить на ринок на першому етапі життєвого циклу послуги нову базову модель. На другому етапі (зростання) розширює асортимент за рахунок модифікацій. На третьому етапі (зрілості) пропонує їхній повний набір і впроваджує новинку. А на останніх (насичення і спаду) залишає одну – дві моделі, які ще користаються попитом (рис. 8.7). Досягнувши оптимального

співвідношення видів послуг, що одночасно знаходяться на ринку, підприємство розширить обсяг продаж і зміцнить свої позиції на ринку.

Доцільність використання такого підходу підтверджується позитивним досвідом компанії "Procter & Gamble". Для підтримки популярності марки і підвищення обсягів продажів компанія знизила ціни на три відомих види прального порошку і провела акцію, призами якої були двадцять путівок у "Артек". Паралельно з цим компанія вивела на ринок ці види порошків у новій економічній упаковці (2,4 кг) і новий порошок з біодобавками.

Незважаючи на досить повне представлення теорії життєвого циклу товарів, її практичне використання не набуло широкого застосування в практиці економічних досліджень. Це визначається відсутністю конкретних матеріалів, що підтверджують чи спростовують проходження типового (чотирифазового) життєвого циклу різними товарами. Зокрема, для розглянутих у рамках дослідження послуг найбільш характерними і важливими є початкові стадії життєвого циклу (орієнтовно до стадії зрілості).

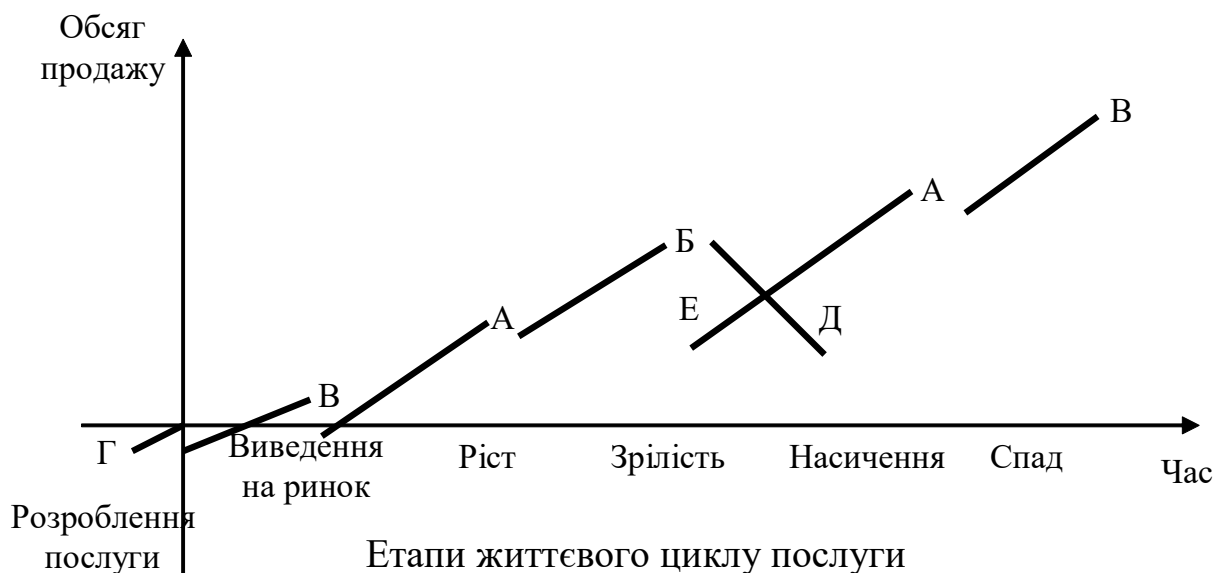


Рис. 8.7. Оптимальна асортиментна політика

Тут А – група послуг, що приносять основні прибутки;

Б – підтримуюча група послуг, що стабілізує розмір виторгу від продаж і прибутку;

В – стратегічна група послуг, що покликана забезпечувати майбутній прибуток;

Г – група послуг, що розробляється;

Д – група послуг, що вилучається з ринку;

Е – група послуг, що впроваджується.

У той же час застосування пропонованої моделі життєвого циклу товару (послуги) зв'язано з проведенням маркетингових досліджень, що забезпечить прогнозування часових рядів відповідних обсягових

показників, створенням відповідних структур, орієнтованих на поліпшення економічних показників, для використання на підприємствах, зокрема підприємствах залізничного транспорту.

Питання управління і планування ЖЦТ (послуги) набувають особливої актуальності у силу таких причин, що обумовлюють підвищення ступеня ризику в бізнесі:

1) ЖЦТ (послуг) стає усе коротше, товари (послуги) швидко морально старіють під впливом науково-технічного прогресу, який прискорюється;

2) розроблення нових товарів (послуг) обходиться усе дорожче, а відповідно, збільшується ризик, зв'язаний з цим процесом;

3) загальноекономічна ситуація, що впливає на кон'юнктуру ринків товарів і послуг, характеризується нестійкістю, що приводить до зростання ризиків у процесі реалізації.

Вищенаведене заслуговує на особливу увагу стосовно дослідження і прогнозування розвитку додаткових послуг в системі залізничних перевезень.

#### **8.4. Організація маркетингової діяльності на залізничному транспорті**

Для забезпечення життєдіяльності залізничного транспорту застосовуються заходи щодо підвищення ефективності роботи на основі впровадження ресурсозберігаючих інформаційних технологій перевезень, застосування гнучкої тарифної політики, удосконалення системи ремонту та утримання рухомого складу, залізничної колії, засобів енергозабезпечення, зв'язку та ін. Однак це повною мірою не вирішує проблему виходу з кризи. Тому необхідні радикальні заходи щодо структурної перебудови залізничного транспорту.

Одним з найбільш важливих напрямків розвитку і реформування залізничного транспорту є подальше удосконалення системи управління, що повинне забезпечити підвищення ефективності діяльності залізниць шляхом приведення управлінських і виробничих структур у відповідності до вимог ринку.

Особлива увага приділяється удосконаленню економічних відносин, а саме: формуванню і розширенню ринку транспортних послуг, розвитку підприємництва і конкуренції як одного з основних факторів скорочення витрат і підвищення якості транспортного обслуговування. Варто створювати такі умови, при яких кожен клієнт зможе вільно вибирати найбільш прийнятний вид транспортного обслуговування з огляду на його ціну і якість.

Для реалізації даного напрямку необхідно створювати комерційні (маркетингові) структурні підрозділи, що допоможуть залізницям



максимально пристосовуватися до постійних змін роботи на транспортному ринку шляхом задоволення потреб клієнтів, а також активно впливати на формування попиту на свою продукцію з метою збільшення доходів.

Досвід вітчизняних транспортних підприємств і закордонних залізниць показує, що існує два шляхи створення таких підрозділів в загальній організаційній структурі залізниць.

По-перше, підрозділ маркетингу може виділитися як структурна одиниця в складі, наприклад, дорожніх центрів комплексного транспортного обслуговування, пасажирській чи фінансово-економічній службі залізниць. Спочатку вони можуть виконувати лише частину функцій маркетингу (вивчення попиту на транспортну продукцію, додаткові послуги, пошук споживачів, рекламну діяльність та ін.).

По-друге, служба маркетингу може створюватися відразу як самостійний підрозділ залізниці, що має свою організаційну структуру і містить кілька підрозділів, які спеціалізуються на виконанні функцій транспортного маркетингу. Це дуже складний варіант, що вимагає корінної перебудови структури управління залізниці, перегляду взаємин між службами з метою організації маркетингової діяльності як єдиного процесу.

Слід зазначити, що при організації служб маркетингу особливу увагу необхідно приділяти побудові організаційної структури, від якої багато в чому залежить ефективність діяльності підрозділу.

На залізничному транспорті така діяльність є піонерною і вимагає розроблення нових підходів і методик побудови маркетингової діяльності.

Основу для розроблення нового підходу склали результати виконаного аналізу численних літературних джерел в галузі маркетингу, що містять описи формування структур служби маркетингу на різних підприємствах промисловості і транспорту (далі – підприємствах).

Досягнення цілей підприємства залежить в основному від трьох факторів: обраної стратегії, організаційної структури і від того, яким чином ця структура функціонує.

Організаційна структура маркетингової діяльності на підприємстві може бути визначена як конструкція організації, на основі якої здійснюється управління маркетингом. Іншими словами – це сукупність відділів, підрозділів, до складу яких входять фахівці, що займаються тією чи іншою маркетинговою діяльністю.

З літературних джерел відомо, що формування організаційних структур маркетингу на підприємствах пов'язано з такими фазами розвитку маркетингу:

1. Маркетинг як функція розподілу товару. Цей етап характеризується відносно неproblemатичним збутом товарів. Особлива увага приділяється відділу продажу. Дослідження ринку, планування

збуту і реклама не мають великого значення. Розроблення товарів входить в обов'язок інших відділів. Маркетинг обмежується задачами розподілу. Така організація маркетингової діяльності мала місце в США до початку другої світової війни, у Німеччині – до середини 50-х років.

2. Проблеми зі збутом товарів привели до істотних змін організаційних структур. Діяльність із збуту, а також зв'язані з ним функції інших відділів (навчання продавців, обслуговування клієнтів, планування збуту) переходять під егіду одного керівника. Така структура типова для США 50-х і Німеччини аж до 70-х років.

3. Поява спеціалізованої служби маркетингу, рівноправної з іншими функціями підприємства. Служба маркетингу відповідає за планування і розвиток товарів, ціноутворення. Керівник маркетингу (а не керівник виробництва) приймає рішення про зовнішній вигляд, упакування, ім'я товару. Визначена маркетингова діяльність виходить за межі підприємства (робота з рекламними агенціями). Однак кожен відділ переслідує свої цілі, що можуть істотно розрізнятися. Власне кажучи, більшість сучасних підприємств знаходиться на цьому етапі розвитку.

4. Орієнтація всіх галузей підприємства на вимоги маркетингу. Маркетинг розглядається як головна функція підприємства. Це виражається в тому, що інші служби підкоряються службі маркетингу, або служба маркетингу одержує право давати раду іншим підрозділам.

Таким чином, маркетинг може бути інтегрований у діяльність підприємства частково (представляти рівноправну функцію підприємства) і цілком (повна інтеграція – маркетинг є головною функцією). На практиці часткова інтеграція спостерігається на невеликих підприємствах і в сфері інвестиційних товарів. Повна інтеграція – переважно на американських підприємствах у сфері товарів масового попиту.

Виконаний аналіз показав, що до цього часу в літературі не описані універсальні підходи і методики формування організаційної структури служби маркетингу. Це можна пояснити тим, що оптимальна структура і форма організації маркетингу залежать від різних факторів і ситуацій, у яких знаходиться підприємство. У загальному сенсі розглядаються такі визначальні фактори:

***Цілі підприємства:***

1) з технічної точки зору структура повинна забезпечувати виконання поставлених задач, полегшувати управління підприємством, мінімізувати координаційні проблеми;

2) повинна бути забезпечена мобільність організації, вмотивованість працівників і реалізація їхнього творчого потенціалу.

***Умови середовища:***

1) зовнішні: конкуренція, зовнішні канали збуту; число і величина ринків; число, структура потреб і купівельна спроможність споживачів; правові норми; політичні і суспільні відносини;

2) внутрішні: величина підприємства, його вік; число і різноманітність товарів (послуг); кваліфікація співробітників; фінансовий потенціал; наявні канали збуту.

Як відзначено вище, у реальному житті є безліч різних форм організації служби маркетингу, серед яких підприємство вибирає найбільш прийнятну (раціональну) для реалізації його цілей структуру.

При цьому раціональній структурі служби маркетингу (РССМ) повинні відповідати такі основні ознаки:

- 1) повний облік основних економічних цілей підприємства (для конкретної мети – відповідний структурний підрозділ);
- 2) простота і чіткість побудови (малоланковість, раціональна архітектура розміщення структурних підрозділів);
- 3) ефективна система зв'язків між структурними підрозділами (повинна забезпечувати чітку передачу й обмін взаємною інформацією);
- 4) реалізація принципу єдиного підпорядкування (однозначність і конкретність команд);
- 5) здатність ефективної перебудови структури (гнучкість) при зміні цілей чи умов функціонування підприємства.

Розглянемо деякі теоретичні аспекти формування РССМ, що відбивають питання підбору критеріїв структурування (на основі яких будується РССМ) і побудови організаційної структури.

Загальноприйнятим підходом до вибору критеріїв структурування, реалізованим при побудові існуючих у світовій практиці маркетингових структур є вихідна орієнтація, головним чином, за такими напрямками: функції маркетингу, товари, ринки, регіони.

При орієнтації на функції як критерії структурування розглядаються ті чи інші види (функції) маркетингової діяльності: дослідження ринку, розроблення нових товарів, просування товарів (реклама і стимулювання збуту, персональний продаж), збут товарів (організація торгівлі, керування товарорухом, післяпродажне обслуговування), планування маркетингу та ін. Типовий приклад такої структури показаний на рис.8.8.



Рис. 8.8. Функціональна структура служби маркетингу

Одержувані на основі цих критеріїв служби маркетингу мають високу ефективність при стійкому виробництві обмеженого асортименту продукції. Разом з тим їхня ефективність зменшується при зміні зовнішніх і внутрішніх умов. Зокрема, при розширенні номенклатури виробів, що випускаються, (наданих послуг) виробнича маневреність знижується, тому що збільшується період реагування на зовнішні умови. Збільшення числа ринків підприємства обумовлює втрату ефективності функціональної структури, оскільки важко планувати особливі заходи для кожного окремого ринку, а також координувати маркетингову діяльність у цілому. Дану структуру характеризує слабка гнучкість стратегії, тому що вона орієнтована на досягнення поточного ефекту, а не на впровадження нововведень.

Такі структури не цілком відповідають ознакам:

- повний облік основних економічних цілей підприємства;
- ефективна система зв'язків між структурними підрозділами;
- здатність змін структури (гнучкість) при зміні цілей чи умов функціонування підприємства.

При орієнтації на товари, ринки, регіони як критерії структури розглядаються відповідно характерні для підприємств товари, ринки, регіони. Сформовані на їхній основі структури відповідають дивізіональній організації маркетингу. Типові приклади таких структур подані на рис. 8.9-8.11.



Рис. 8.9. Організаційна структура служби маркетингу з орієнтацією за товарами

До переваг таких структур відносять: високу пристосовність до умов, синергію (спеціалізацію на ринку), можливість координування, відносно низький потенціал конфліктів у керуванні та ін.

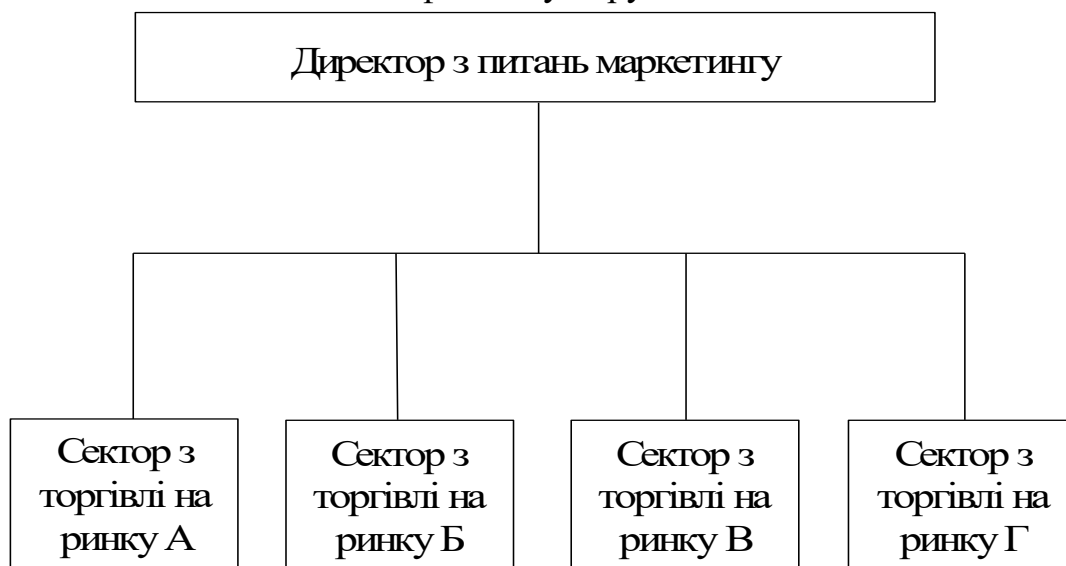


Рис. 8.10. Організаційна структура служби маркетингу з орієнтацією за ринками



Рис. 8.11. Організаційна структура служби маркетингу з орієнтацією за регіонами

Проблематичність даних структур полягає в механізмах координації діяльності за окремими напрямками і у виконанні загальних функцій (дослідження, планування та ін.).

З розглянутого можна заключити, що описані структури найбільш повно відповідають принципу єдиного підпорядкування.

У табл. 8.1 подані характеристики функціонального і дивізіонального типів організаційних структур.

## Характеристики типів організаційних структур

| Функціональні   | Дивізіональні   |
|---|---|
| Стабільність (найбільш ефективні в стабільному середовищі)                                  | Гнучкість (найбільш ефективні в динамічному середовищі) |
| Економія на управлінських витратах  | Оперативність прийняття рішень                          |
| Спеціалізація і компетентність  | Міждисциплінарний підхід                                |
| Швидке вирішення простих проблем, що знаходяться в компетенції однієї функціональної служби | Швидке вирішення складних міжфункціональних проблем     |
| Орієнтація на діючі технології і сформований ринок  | Орієнтація на нові ринки і технології                   |
| Орієнтація на цінову конкуренцію  | Орієнтація на нецінову конкуренцію                      |

Аналіз літературних джерел, подані вище матеріали свідчать про доцільність розроблення загального підходу до побудови РССМ різних підприємств і методики, яка забезпечує його практичну реалізацію.

Відмінною рисою такого підходу є те, що він припускає побудову РССМ для конкретного підприємства шляхом її виділення з узагальненої (універсальної) структури, формованої при найбільш повному обліку поданих вище критеріїв структурування.

Для опису узагальненої структури служб маркетингу використана матрична форма, що передбачає формування відповідної матриці на основі розглянутих, а при необхідності й інших критеріїв структурування. Доцільність такого опису підтверджується позитивним досвідом формування матриць служб маркетингу за двома критеріями структурування різної орієнтації (товари-функції, товари-ринки), що використовується в Німеччині і США. Матрична організаційна структура забезпечує спільне використання знань і навичок компанії, а також допомагає реалізувати ефект масштабу. Вона характеризується гнучкістю, динамізмом і адаптивністю.

З урахуванням ролі критеріїв структурування функціональної орієнтації вони обрані як рядкові елементи матриці. Критерії, що відповідають товарній, ринковій і регіональній орієнтації, складають стовпцеві елементи матриці. Узагальнена матриця структури служб маркетингу подана на рис. 8.12. Видно, що вона поєднує можливі варіанти структур для різних підприємств. Наприклад, підприємство випускає два види товарів, реалізує ці товари на  $n$  – ринках одного регіону. Один з можливих варіантів РССМ такого підприємства виділений на рисунку штрихуванням.

Розроблений підхід дає можливість проведення регулярної реорганізації організаційної структури з метою адаптування до умов ринку, що змінюються, і стимулювання заповзятливості. Регулярна реорганізація означає можливість контролю над розмірами підрозділів,

передачі виробництва певних видів товарів (послуг) від одного підрозділу іншому, формування тимчасових спеціальних груп для вирішення таких задач, як запуск у виробництво нового товару (послуги), конкретних менеджерів відповідно до прийнятої стратегії. Подібна регулярна реорганізація підвищує адаптованість структури до змін ринкового середовища і полегшує швидке виконання задач.

Слід зазначити, що для практичної реалізації такого підходу розроблена методика автоматизованого формування РССМ.

Особливого значення при розробленні відповідної підсистеми набуває запропонований вище опис узагальненої структури служби маркетингу у вигляді матриці. Рядкові елементи (масив [1:n]) подаються критеріями структурування, орієнтованими на функції, а стовпцеві (масив [1:m]) – на товар, ринки, регіони. Крім запису узагальненої матриці, методичне забезпечення містить опис структур, що входять у службу маркетингу підрозділів (відділів).

| Критерії<br>структурування | Товари            |                |                | Ринки/клієнти   |                 |                 | Регіони        |                |                |
|----------------------------|-------------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|
|                            | T <sub>1</sub>    | T <sub>2</sub> | T <sub>n</sub> | РК <sub>1</sub> | РК <sub>2</sub> | РК <sub>n</sub> | P <sub>1</sub> | P <sub>2</sub> | P <sub>n</sub> |
|                            | Дослідження ринку |                |                |                 | ■               | ■               | ■              | ■              |                |
| Розробка нових товарів     | ■                 | ■              |                |                 |                 |                 |                |                |                |
| Просування товару          |                   |                |                | ■               | ■               | ■               | ■              |                |                |
| Збут товару                |                   |                |                | ■               | ■               | ■               | ■              |                |                |
| Планування маркетингу      | ■                 | ■              |                | ■               | ■               | ■               | ■              |                |                |
| Сервісне обслуговування    |                   |                |                |                 |                 |                 |                |                |                |
| Паблік релейшинз           |                   |                |                | ■               | ■               | ■               | ■              |                |                |

Рис. 8.12. Узагальнена структура служби маркетингу

Запропонований укрупнений **алгоритм формування РССМ** характеризується такою послідовністю дій:

1) введення вхідних даних. На основі аналізу зовнішніх і внутрішніх умов діяльності підприємства, задання рядкових і стовпцевих елементів матриці;

2) виділення з узагальненої структури служб маркетингу укрупненої РССМ. Структурні підрозділи, що входять в укрупнену РССМ, визначаються сполученням рядкових і стовпцевих елементів матриці;

3) одержання розгалуженої структури служби маркетингу шляхом

розкриття розгорнутих описів і зв'язків між відповідними структурними підрозділами;

4) оцінка (при необхідності – досягнення) відповідності отриманого рішення викладеним вище ознакам РССМ (може виконуватися в автоматизованому чи діалоговому режимі).

Подання результатів у вигляді машинної видачі.

Поданий алгоритм дозволяє розробити орієнтоване на сучасну обчислювальну техніку програмне забезпечення для автоматизованого формування РССМ на підприємствах.

Розроблені підхід і методика були використані при організації маркетингової діяльності в пасажирській службі Південної залізниці.

Крім того, запропонований підхід може бути використаний для демонстрації взаємодії різних служб підприємства. У табл. 8.2 поданий можливий розподіл функцій маркетингу за відділами пасажирської служби Південної залізниці.

Таблиця 8.2

Розподіл функцій маркетингу по відділах пасажирської служби

| Відділ   | Функція                               |  |                  |                    |  |  |                             |                           |
|--|---------------------------------------|--|------------------|--------------------|--|--|-----------------------------|---------------------------|
| 1  | 2                                     |  |                  |                    |  |  |                             |                           |
|  | Організація надання додаткових послуг | Організація роботи з груповими клієнтами | Зовнішня реклама | Участь у виставках | Побудова прогнозу продаж за основними видами додаткових послуг | Визначення базової ціни за групами додаткових послуг | Визначення політики націнок | Розрахунок бюджету продаж |
| Сервіс-центр пасажирської служби (маркетинговий підрозділ) |                                       |  | +                | +                  | +  | +  |                             | +                         |
| Відділ вокзалів  | +                                     | +  |                  |                    | +  |  |                             | +                         |
| Оперативно-розподільний відділ                             |                                       |  |                  | +                  |  |  |                             |                           |



| 1                  | 2 |  |   |   |   |   |   |   |
|--------------------|---|--|---|---|---|---|---|---|
| Технічний відділ   |   |  |   | + |   |   |   |   |
| Фінансовий відділ  |   |  | + | + | + | + | + | + |
| Керівництво служби |   |  | + |   |   |   |   |   |

Організація діяльності пасажирської служби на маркетингових принципах управління і створення нових структурних підрозділів маркетингу дає можливість пошуку і реалізації нових напрямків підвищення економічної ефективності пасажирських перевезень.

Складність такої задачі полягає в тому, що економічна ефективність пасажирських перевезень визначається одночасно показниками технічного стану використовуваного рухомого складу і рівня сервісу (наданими додатковими послугами і якістю обслуговування). При цьому необхідно розглядати закономірності зміни цих показників у процесі експлуатації і у взаємозв'язку з прогнозованим попитом на пасажирські перевезення.

Традиційний шлях вирішення такої задачі передбачає випереджаюче відновлення парку рухомого складу на основі сучасних досягнень науки, техніки, технологій. Однак у даний час можливість реалізації такого підходу обмежена. Разом з тим, істотне підвищення ефективності пасажирських перевезень може бути досягнуте за рахунок прогресивної організації перевізного процесу, що базується на основі економічних досліджень, особлива роль у якій приділяється розширенню спектра і підвищенню якості наданих послуг.

**Для підвищення якості пасажирського сервісу і розширення асортименту послуг необхідно вирішення таких питань:**

- закінчити впровадження автоматизації продажу білетів на всіх вокзалах Південної залізниці і створити умови для швидкого їхнього придбання, вибору потрібного поїзда за часом відправлення і прибуття, категорії вагона і місця;
- з огляду на зростаючі вимоги пасажирів до послуг і сервісу, довести вокзали Південної залізниці до рівня закордонних;
- докорінно перебудувати інформаційне обслуговування пасажирів на вокзалах, у касах попереднього продажу білетів, у поїздах;
- особливу увагу приділити наданню інформації в критичних ситуаціях – при порушенні розкладу, зміні режиму роботи кас та ін.;
- впровадити методику оперативного формування пасажирських поїздів на основі досліджень попиту на пасажирські перевезення.

### Питання для самоперевірки

1. Характеристика концепції сучасного маркетингу.
2. Особливості застосування маркетингових заходів у системі залізничних перевезень.
3. Характеристика основних елементів маркетингової діяльності.
4. Які види маркетингу застосовуються у галузі залізничних перевезень?
5. Поясніть сутність п'яти рівнів послуги.
6. Категорії ринкової пропозиції підприємства.
7. На яких принципах повинна будуватися організаційна структура маркетингових підрозділів?
8. Континуум «товар – послуга» з різним ступенем відчутності.
9. Сутність життєвого циклу послуги.
10. Формування оптимальної асортиментної політики.

### Тестові питання

1. Функції транспортного маркетингу:
  - а) організація перевізного процесу;
  - б) реалізація продукції на рівні народного господарства;
  - в) орієнтація перевізного процесу на задоволення існуючих і потенційних потреб клієнтів і пасажирів;
  - г) стимулювання попиту на транспортну продукцію.
2. У галузі залізничних перевезень застосовуються:
  - а) науково-технічний маркетинг;
  - б) комерційний маркетинг;
  - в) внутрішній маркетинг транспортної продукції;
  - г) промисловий маркетинг.
3. Проранжуйте п'ять рівнів послуги:
  - а) ключова цінність, поліпшена послуга, основна послуга, очікувана послуга, потенційна послуга;
  - б) основна послуга, ключова цінність, поліпшена послуга, потенційна послуга, очікувана послуга;
  - в) ключова цінність, основна послуга, очікувана послуга, поліпшена послуга, потенційна послуга;
  - г) ключова цінність, потенційна послуга, основна послуга, очікувана послуга, поліпшена послуга.
4. Система маркетингових комунікацій на залізничному транспорті складається із:
  - а) персональної і масової підсистем;
  - б) реальної і потенційної підсистем;
  - в) активної і пасивної підсистем;

г) персональної і цільової підсистем.

5. При організації маркетингової діяльності розглядаються такі визначальні групи факторів:

- а) зовнішні й внутрішні;
- б) цілі підприємства і умови середовища;
- в) правові норми і фінансовий потенціал;
- г) канали збуту і кваліфікація робітників.

## 9. МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ

*Зовнішньоекономічні зв'язки* (ЗЕЗ) в сучасних умовах є одним з важливих чинників економічного розвитку переважної більшості країн світу, а інтеграція України у світову економіку (МЕ) розглядається як пріоритетний напрям економічного розвитку країни. Висувається немало пропозицій щодо перспективних напрямів розвитку ЗЕЗ України. Це і орієнтація на експорт товарів високого ступеня переробки, у тому числі і продукції ВПК, участь в міжнародній науково-технічній співпраці, і вихід на нові для України ринки послуг, наприклад, на ринок офшорного програмування, комерційних космічних запусків і т.п., і відновлення позицій на ринках послуг, на яких наша країна вже має значний досвід роботи. Послуги із здійснення міжнародних транзитних вантажоперевезень відносяться до категорії традиційних для України напрямів ЗЕЗ.

Ринкова орієнтація економіки, лібералізація зовнішньоекономічних зв'язків, приватизація і розукрупнення виробництва, розвиток малого бізнесу привели до того, що міжнародні залізничні перевезення в даний час є однією з підгалузей національної і світової економіки, що динамічно розвиваються.

З огляду на світову тенденцію до підвищення питомої ваги послуг у масі експорту, а також наявний в Україні потенціал у цій сфері, необхідно здійснити заходи для реалізації існуючих і створення нових можливостей експорту послуг (особливо транспортних).

Неконкурентоспроможність базових галузей промисловості вугільної, металургійної, машинобудівної — обмежує експорт. В основному продукція йде в пострадянські країни. Через високу собівартість і наслідки Чорнобильської катастрофи не користується попитом за кордоном сільськогосподарська продукція.

Неконтрольований імпорт впливає на вітчизняних виробників і витісняє їх навіть на внутрішньому ринку. Поліпшенню механізму зовнішньоекономічної діяльності може сприяти захист споживчого ринку України від неякісної продукції іноземного виробництва шляхом більш чіткого і жорсткого режиму сертифікації та контролю за якістю.

Крім цього, створення спеціальних податкових і митних режимів технологічного розвитку у формі технопарків чи технополісів дозволить більш раціонально розмістити експортне виробництво на території України і перебороти сировинну спрямованість експорту.

## 9.1. Зміст поняття "зовнішньоекономічна діяльність"

**Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД)** — діяльність суб'єкта господарської діяльності України та іноземного суб'єкта господарської діяльності, побудована на взаєминах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами. ЗЕД являє собою сукупність міжнародних комерційних операцій, спрямованих на організацію проведення і регулювання процесу обміну товарами, послугами, результатами творчої діяльності.

Міжнародний обмін товарами економічно доцільний для країн, якщо на виробництво експортних товарів країна витрачає менше суспільної праці, ніж повинна була б витратити на виробництво товарів замість імпортованих на суму, яка виручена від експорту.

**Експорт** — продаж товарів іноземним суб'єктам господарської діяльності і вивіз товарів через митний кордон України, крім тих випадків, коли суб'єкт ЗЕД передає майно господарської діяльності іноземному суб'єкту як натуральну частку участі у формуванні статутного капіталу при спільній господарській діяльності.

**Реекспорт** — продаж іноземним суб'єктам ЗЕД і вивіз за межі України товарів, які були раніше імпортовані на територію України і не піддавалися переробці.

**Імпорт** — закупівля у іноземних суб'єктів ЗЕД товарів та ввіз їх на територію України, включаючи закупівлю товарів, призначених для власного споживання установами й організаціями України, розташованими за її межами.

**Реімпорт** — ввіз через границю раніше вивезеної за межі митної території продукції, яка не піддавалася там переробці.

**Транзит** — переміщення товарів, вироблених за межами України, через територію України без будь-якого використання цих товарів на зазначеній території.

**Зовнішньоторговельна політика** являє собою систему заходів, спрямованих на захист внутрішнього ринку чи на стимулювання росту обсягу зовнішньої торгівлі, зміни її структури і напрямку товарних потоків.

Існує дві системи зовнішньоторговельної політики—протекціонізм і вільна торгівля (лібералізація).

**Протекціонізм** спрямований на забезпечення сприятливих умов для реалізації на внутрішньому ринку товарів національних виробників, захист внутрішнього ринку від іноземної конкуренції.

**Політика вільної торгівлі** виражається в більш відкритому доступі на національний ринок іноземних товарів.

Процес лібералізації міжнародної торгівлі, що почався після Другої світової війни, обумовлений стабільним і швидким ростом міжнародного обміну. Посилення спеціалізації різних держав сприяло залученню все

більшої кількості країн в інтеграційні процеси. У теорії і світовій практиці виділяють такі основні форми міжнародної економічної інтеграції: зона преференційної торгівлі, зона вільної торгівлі, митний союз, загальний ринок, економічний і політичний союзи.

1. *Зона преференційної торгівлі* — зона з пільговим торговим режимом, коли дві чи декілька країн зменшують взаємні тарифи на імпорту товарів, зберігаючи нормальний рівень тарифів з іншими країнами (наприклад, Преференційна система Британського співтовариства (1932 р.), що поєднувала 48 держав).

2. *Зона вільної торгівлі* з особливим пільговим торговим режимом для країн-учасниць, що створюється за рахунок ліквідації цими країнами у відношенні одна до одної внутрішніх тарифів на імпорту, при збереженні цих тарифів у торгівлі з іншими країнами (приклад: Європейська асоціація вільної торгівлі 1960 р.), зона вільної торгівлі "США-Канада" (1988 р.), Північноамериканська угода про вільну торгівлю (NAFTA).

3. *Митний союз* — угода двох чи декількох держав про ліквідацію внутрішніх тарифів на імпорту товарів і встановлення загальних зовнішніх тарифів (приклад: Бенілюкс з 1948 р., ЄС з 1968 р.).

4. *Загальний ринок* — заснований на вільному русі не тільки товарів, але і послуг, капіталів і робочої сили (приклад: ЄС до 1998 р.).

5. *Економічний союз*—заснований на вільному русі факторів і результатів виробництва на основі гармонізованої внутрішньої і зовнішньої економічної політики. У країнах-учасницях союзу функціонує, як правило, єдина грошова одиниця (приклад: Бенілюкс з 1960 р., ЄС з 1998 р.).

6. *Політичний союз* — заснований як на економічній, так і на політичній інтеграції (приклад: СРСР до 1991 р.).

## 9.2. Перспективи створення відкритої економіки

Перед Україною стоїть комплексна проблема створення моделі вступу у світові господарські процеси. Стратегічна мета — створення відкритої економіки і загальноєвропейська економічна інтеграція. Відповідно до світової практики загальними критеріями відкритості країн з перехідними економіками (у т.ч. України) варто вважати:

*на макрорівні:*

- стійку зовнішньоекономічну спеціалізацію, що реалізується на основі порівняльних переваг країн і еквівалентного обміну;
- порівнянність пропорцій вітчизняних і світових цін на основні товари;
- стабільність валютно-фінансового становища країни;
- міжнародну конвертованість національної валюти;

*на мікрорівні:*

- вільний вихід підприємств усіх форм власності на зовнішні ринки товарів, послуг, капіталів, включаючи вільний вибір закордонних партнерів;
- можливість перетворення зовнішньоекономічної діяльності на органічну складову господарської діяльності підприємств.

### 9.3. Регулювання і управління ЗЕД

Зовнішньоекономічна діяльність в Україні здійснюється на підставі Закону "Про зовнішньоекономічну діяльність" від 16.04.91 р.

**Суб'єктами ЗЕД** є суб'єкти господарської діяльності, що відносяться до усіх форм власності, самостійно здійснюючи зовнішньоекономічні операції з закордонними партнерами.

**Об'єктами** регулювання і управління є процеси обміну товарами, послугами, результатами творчої діяльності й інші види ЗЕД відповідно до чинного законодавства.

Суб'єктів ЗЕД можна класифікувати за декількома ознаками:

- 1) *за характером власності*: приватні, державні, кооперативні;
- 2) *за юридичним статусом*: фізичні особи, об'єднання, держава, міжнародні організації;
- 3) *за обсягом операцій*: великі, середні, дрібні;
- 4) *за сферою господарської діяльності і характером операцій*: промислові, сільськогосподарські, торгові, транспортні, транспортно-експедиторські, страхові, посередницькі, туристичні, аудиторські;
- 5) *за приналежністю капіталу*: національні, змішані, іноземні;
- 6) *за правовим станом*: повні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, командитні товариства, акціонерні товариства відкритого і закритого типу.

Відповідно до Закону "Про зовнішньоекономічну діяльність", суб'єкти господарської діяльності мають право здійснювати такі види зовнішньоекономічної діяльності:

- торгівлю товарами, послугами і результатами творчої діяльності;
- інвестування;
- кооперування;
- кредитні і розрахункові операції;
- організацію і проведення виставок, ярмарків, торгів, конференцій, симпозіумів, семінарів;
- спільну підприємницьку діяльність з іноземним партнером;
- купівлю-продаж іноземної валюти і цінних паперів;
- інші види господарської діяльності, не заборонені прямо й у винятковій формі законами України.

Суб'єкти ЗЕД мають право на здійснення перерахованих вище операцій після державної реєстрації їх як учасників ЗЕД. Державна реєстрація суб'єктів господарювання, які мають намір здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, здійснюється разом із реєстрацією цього підприємства (або підприємця) як суб'єкта підприємництва районними, міськими державними адміністраціями за містом знаходження даного суб'єкта підприємництва. Підприємства, зареєстровані як суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності, заносяться до реєстру статистичних одиниць.

#### **Цілі регулювання ЗЕД:**

- забезпечення збалансованості економіки, рівноваги внутрішнього ринку України;
- стимулювання прогресивних структурних змін в економіці;
- створення найбільш сприятливих умов для залучення України в систему світового поділу праці і її приєднання до ринкових структур закордонних країн.

Відповідно до Закону "Про зовнішньоекономічну діяльність" вищим органом регулювання ЗЕД є **Верховна Рада України**, до компетенції якої відносяться: прийняття, зміна і скасування законів, що стосуються ЗЕД; ствердження головних напрямків зовнішнього розподілу валютної виручки, ставок і умов оподаткування, митного тарифу; затвердження міжнародних договорів та інші питання загальної компетенції.

**Кабінет Міністрів України:** координує роботу міністерств; укладає міжурядові договори; розробляє і вносить на розгляд ВР структуру міністерств, комітетів і відомств і т.п.

Верховна Рада, Кабінет Міністрів і Президент України здійснюють регулювання ЗЕД на загальнодержавному рівні.

Регулювання і управління ЗЕД на функціональному рівні здійснюють:

1. **Державна митна служба:** здійснює стягнення митних зборів і податків, розробляє митні правила і процедури, веде митну статистику;

2. **Національний банк України:** здійснює збереження і використання золотовалютного резерву, облік і розрахунки за наданими і отриманими кредитами; регулює курс національної валюти; представляє інтереси України у відносинах з центральними банками інших держав, міжнародними фінансово-кредитними установами і т.д.;

3. **Міністерство економіки України:** розробляє соціально-економічну стратегію, включаючи визначення напрямків розвитку ЗЕД;

4. **Міністерство фінансів України:** розробляє фінансову політику як у сферах господарської діяльності в національних межах, так і в галузі ЗЕД України з іншими державами;



5. *Міністерство закордонних справ*: сприяє визначенню зовнішньоекономічних орієнтирів і зовнішньополітичному забезпеченню зовнішньоекономічних інтересів національних експортерів і імпортерів.

Крім перелічених загальнодержавних органів регулювання і управління ЗЕД здійснюють місцеві органи влади (так званий територіальний рівень), галузеві міністерства і відомства (галузевий рівень) і самі суб'єкти ЗЕД (господарський рівень) на підставі відповідних координаційних угод, що укладаються між ними. До галузевого рівня управління ЗЕД відноситься Департамент зовнішніх економічних зв'язків Міністерства економіки, який було створено згідно з наказом Президента України № 1573/99 від 15.12.1999 р. шляхом реструктуризації основних зовнішньоекономічних зв'язків і торгівлі.

Функціями цього Департаменту є:

- участь в розробленні зовнішньоекономічної стратегії та її реалізації;
- реалізація зовнішньоекономічної політики держави;
- формування та застосування заходів державного регулювання;
- контроль в зовнішньоекономічній сфері діяльності на національному рівні.

В даний час у світі створена велика кількість міжнародних організацій, що здійснюють регулювання різноманітних аспектів взаємодії учасників ЗЕД з різних країн.

Основні з них: Міжнародна торговельна палата (МТП), Міжнародна організація праці (МОП), Міжнародний валютний фонд (МВФ), Міжнародний банк реконструкції і розвитку (МБРР), Морська міжнародна організація (ММО), Всесвітня торгова організація (ВТО), Європейська асоціація вільної торгівлі (ЄАВТ), Конференція ООН з торгівлі і розвитку (ЮНКТАД), Організація ООН з промислового розвитку (ЮНІДО), Система електронної передачі інформації з міжнародних розрахунків (СВІФТ) та ін.

Функції регулювання і контролю за ЗЕД, крім державних органів, виконують також і недержавні органи: торговельні палати; товарні, фондові і валютні біржі; асоціації; союзи підприємців та інші організації координуючого типу.

З недержавних організацій найбільший вплив на розвиток і здійснення ЗЕД роблять *Торгово-промислові палати (ТПП)*, що утворюються на основі добровільного об'єднання засновників (підприємств і підприємців) і є некомерційними громадськими організаціями. ТПП діють на підставі Закону "Про торгово-промислові палати в Україні" від 02.12.97 р. № 671/97-ВР. Створюються ТПП з метою сприяння розвитку економіки країни, її інтегруванню у світову господарську систему, формуванню сучасної промислової і торгової інфраструктури, подальшому розвитку усіх видів підприємств, торгових і науково-технічних зв'язків з іншими країнами.

ТПП виконують такі задачі: допомагають українським суб'єктам господарської діяльності в реалізації їхніх комерційно-фінансових інтересів в Україні і за кордоном; сприяють розвитку системи підготовки кадрів для підприємницької діяльності, розвитку експорту українських товарів і послуг; надають технічну допомогу суб'єктам ЗЕД у проведенні операцій на зовнішньому ринку; вживають заходи для недопущення несумлінної конкуренції; сприяють врегулюванню спорів, що виникають між суб'єктами господарської діяльності; надають інформаційні послуги та послуги іноземним фірмам і організаціям для здійснення ними комерційної діяльності в Україні. ТПП України має свої регіональні представництва і при ній функціонує ряд підприємств, що надають перелічені вище послуги суб'єктам господарської діяльності.

Активний вплив на регулювання ЗЕД роблять діючі при ТПП Міжнародний комерційний арбітражний суд (МКАС), Морська арбітражна комісія, Асоціація диспашерів. Ці організації розглядають і виносять рішення по спорах, що виникають при здійсненні ЗЕД, у т. ч. з фрахтування судів, морського страхування, а також визначають розміри загальної аварії при аваріях корабля чи подіях на морі.

Дуже важливу роль у зовнішній торгівлі грають фінансово-кредитні і валютні установи, за допомогою яких здійснюються розрахунки між контрагентами, Патентна служба, що здійснює контроль експорту-імпорту товарів у відношенні їхньої "патентної чистоти", Державний комітет зі стандартизації і система сертифікації товарів УкрСЕПРО.

Система державного регулювання ЗЕД включає чотири напрямки:

1. *Реєстрація учасників ЗЕД.* Як вже розглядалося вище, реєстрація суб'єктів господарської діяльності як учасників ЗЕД полягає в присвоєнні реєстраційного номера (на підставі заяви й установчих документів) і в занесенні в державний реєстр.

2. *Декларування зовнішньоторговельних вантажів.* Полягає в обов'язковому наданні органам митного контролю вантажної митної декларації. В обов'язки декларанта входить надання декларацій товару, що декларується, для огляду, а також у сплаті мита і зборів.

2. *Квотування і ліцензування.* Ліцензування здійснюється Департаментом зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України. Режими ліцензування і квотування вводяться у відношенні окремих товарів.

4. *Оперативне регулювання ЗЕД.* Полягає в стягненні штрафів, введенні режиму індивідуального ліцензування чи в припиненні операцій учасників ЗЕД. Застосовуються перелічені санкції у випадку: постачання неякісної продукції; невиконання обов'язкових експортних поставок при одночасному експорті аналогічних товарів в інших формах; експорту за необґрунтовано низькими цінами чи імпорту за завищеними цінами; заявлення помилкової інформації в рекламі, митній, валютно-фінансовій чи реєстраційній документації. Припинення зовнішньоекономічних

операцій застосовується у відношенні як до вітчизняних суб'єктів ЗЕД, так і до закордонних, що допустили порушення законодавства.

#### 9.4. Методи регулювання ЗЕД

Класичним інструментом регулювання ЗЕД є митні тарифи.

**Митний тариф** - це систематизований перелік митних ставок, якими обкладаються товари при імпорті й експорті з даної країни.

**Мито** виконує функцію податку, стягнутого при перетинанні товаром митного кордону, що підвищує ціну експортованого (імпортованого) товару і здійснює тим самим вплив на обсяг і структуру зовнішньоторговельного обороту.

**Митна територія** — територія України, над якою вона має виняткову юрисдикцію у відношенні митної справи (державна територія за винятком вільних митних зон і вільних складів).

За економічним змістом мито поділяють на:

- *фіскальне*, покликано збільшити доходи державного бюджету;
- *протекціоністське*, покликано захистити деякі галузі національної промисловості від припливу іноземних товарів;
- *преференційне*, застосовується до деяких товарів з певних країн;
- *зрівняльне*, тобто таке, що доповнює основне ввізне мито з метою вирівнювання цін імпортованих товарів з цінами на товари національних виробників;
- *пільгове*, що вводиться для окремих країн з метою заохочення імпорту деяких товарів;
- *компенсаційне*, котре використовується, якщо при виробництві чи збуті імпортованих товарів у країні-експортері надавалися субсидії;
- *антидемпінгове*, котре застосовується для протидії імпорту за демпінговими цінами.

За своїм походженням мито буває *автономним і конвенційним*. Автономне мито вводиться постановою державних органів влади даної країни незалежно від будь-яких угод з іншими країнами. Конвенційне мито встановлюється в результаті укладання угод чи договорів з іншою країною і фіксується в цьому договорі.

В Україні застосовуються такі види ставок мита: *адвалорне*, що нараховується у відсотках до митної вартості товару; *специфічне*, що нараховується у встановленому грошовому розмірі за одиницю товару, який оподатковується, *комбіноване (змішане)*, що об'єднує обидва види митного обкладання.

У сучасних митних тарифах використовуються всі три види мита. Однак адвалорне і специфічне мито по-різному реагують на зміну рівня цін

на світовому ринку. При підвищенні цін більш ефективним обмежником зовнішньої торгівлі виявляється адвалорне мито, при зниженні— специфічне. Оскільки в післявоєнний період ціни постійно зростають, тому в сучасній митній політиці промислово розвинутих країн спостерігається тенденція до підвищення ролі адвалорного мита.

Митні тарифи будуються на основі товарних класифікаторів, що містять перелік товарів, які розподіляються за підгрупами, групами і розділами відповідно до певних ознак.

Найбільш розповсюдженим класифікатором товарів, які обертаються в міжнародній торгівлі, є Гармонізована система опису і кодування товарів (ГС), що набрала чинності 01.01.1988 р. Її застосування спрощує складання комерційних і митних документів; полегшує їхню автоматизовану обробку; дозволяє зекономити на переписуванні, класифікації й обліку зовнішньоторговельних вантажів за всіма параметрами; спрощує збір, облік і зіставлення даних з зовнішньої торгівлі і проведення економічного аналізу; спрощує обмін тарифними знижками.

Основними елементами структури номенклатури ГС є дві системи: система класифікації і система кодування.

Система класифікації має шість ступенів: розділи (21), групи (відсотки), підгрупи (33), товарні позиції (1241), підпозиції (3553), субпозиції (5019).

Відповідно до системи класифікації товари групуються за двома ознаками: за призначенням і за ступенем обробки.

*За призначенням* виділяють:

- продовольчі товари і напої;
- промислову сировину;
- паливо і мастильні матеріали;
- машини й устаткування, включаючи інструменти;
- транспортні засоби (виробничого чи особистого споживання).

*За ступенем обробки* виділяють:

- сировинні товари і напівфабрикати;
- готові вироби.

На основі Гармонізованої системи в Україні була розроблена Товарна номенклатура ЗЕД (ТН ЗЕД), на основі якої кодуються всі зовнішньоторговельні вантажі і визначаються ставки мита.

Під **митною вартістю товару** розуміється специфічна величина, що визначається у встановленому законодавством порядку і використовується з метою митного обкладання.

За згаданою угодою базою для оцінки є вартість імпортованого товару, зазначена в рахунок-фактурі. Відповідно до цього методу, в митній вартості враховуються також доповнення, наприклад, комісійні продавця, вартість упакування, можливі інші витрати у зв'язку з придбанням даного

товару, що не знайшли відображення в ціні товару (тобто в контрактній ціні).

Розходження національних методик митної оцінки звичайно зараховується до групи адміністративних бар'єрів, тому що дозволяє використовувати мито як інструмент протекціонізму.

На практиці більшість країн застосовують для митної оцінки в основному контрактну ціну, виступаючи за обмеження кількості компонентів вартості, що можуть бути додані до контрактної ціни.

Відповідно до українського законодавства всі розрахунки по митних платежах (мито і збори) здійснюються на дату прийняття митної декларації до оформлення.

Основним документом, у якому декларується митна вартість товару, є вантажна митна декларація (ВМД).

Вантажна митна декларація, що застосовується в Україні, відповідає зразкам, які використовуються у міжнародній практиці. Вона складається з 54 граф, частина з яких заповнюється декларантом, а частина митною установою. ВМД складається з уніфікованого адміністративного документа форми МД-2 на п'яти зброшурованих основних аркушах різного кольору та уніфікованого адміністративного документа форми МД-3 на такій самій кількості зброшурованих додаткових аркушів різного кольору.

Декларація містить дані про відправника й одержувача товару, про країну контракту (у якій зареєстрована фірма-партнер), про країну походження товару (для імпорту) чи країну призначення (для експорту), про умови поставок, про валюту контракту, про транспорт, на якому повинний бути доставлений товар, про митницю, на якій він повинний пройти оформлення, про квоту (для товарів, експорт яких квотується, указується тільки залишок квоти без вже вивезеної частки), про митну вартість товару, мито і митні збори, що підлягають стягненню.

Крім ВМД декларант надає, частіше за все, такі документи:

- зовнішньоторговельний контракт і додаткові угоди;
- транспортні документи;
- ліцензію;
- дозвіл інших державних органів, якщо товар підлягає контролю цих органів.

Уся територія України поділена на зони дії певних митниць. Будь-яке підприємство, що здійснює ЗЕД, може оформити ввіз чи вивіз товару тільки за посередництвом митниці, у зоні дії якої воно знаходиться.

Адміністративні (нетарифні) заходи включають широке коло інструментів сучасної торгової та економічної політики держав, деякі з яких безпосередньо не пов'язані з зовнішньоторговельним регулюванням. За найбільш розповсюдженою класифікацією нетарифних заходів, прийнятою ООН, вони поділяються на три категорії:

1. Зовнішньоторговельні заходи, застосування яких спрямоване на пряме обмеження імпорту (експорту) з метою захисту певних галузей виробництва. До них відносяться:

- ліцензування;
- квотування;
- антидемпінгове і компенсаційне мито;
- компенсаційні збори;
- “добровільні” обмеження експорту;
- система мінімальних імпортних цін (цінові преференції);
- імпортні депозити;
- експортні субсидії і т.д.

2. Заходи, безпосередньо спрямовані на обмеження зовнішньої торгівлі, що належать до адміністративних формальностей, дія яких обмежує торгівлю. До них входять митні формальності, технічні стандарти і норми, санітарні і ветеринарні норми, вимоги до пакування і маркірування і т.д.

3. Заходи, застосування яких не спрямоване безпосередньо на обмеження імпорту і стимулювання експорту, але дія яких веде до цього.

Найбільш розповсюджені інструменти прямого регулювання ЗЕД - ліцензії і квоти (контингенти). Вони застосовуються для збалансування поставок і платіжного балансу з метою регулювання попиту та пропонування на внутрішньому ринку, а також як відповідні заходи на дискримінаційні дії інших держав.

**Квотування (контингентування)** — це кількісне чи вартісне обмеження експорту чи імпорту, що вводиться на певний строк на окремі товари і послуги стосовно окремих країн і їхніх груп.

Відповідно до Закону "Про зовнішньоекономічну діяльність" в Україні діють такі види квот:

- *глобальні* (установлюються для товарів без указівки конкретних країн, куди товар експортується чи звідки він імпортується);
- *групові* (установлюються для товарів з указівкою групи країн, куди товар експортується чи звідки він імпортується);
- *індивідуальні* (установлюються для товарів з указівкою конкретної країни, куди товар може експортуватися чи з якої він може імпортуватися).

Квотування здійснюється шляхом установлення режиму видачі індивідуальних ліцензій, причому обсяг експорту (імпорту) за цими ліцензіями не повинний перевищувати обсягу встановленої квоти. На кожен вид товару може встановлюватися лише один вид квоти.

**Ліцензування** - це система письмових дозволів на експорт чи імпорт, що видаються державними органами.

Відповідно до Закону "Про зовнішньоекономічну діяльність", на Україні діють такі види ліцензій:

– *генеральна* (дозвіл на експортні чи імпорتنі операції з певним товаром чи з певною країною (групою країн) протягом періоду дії режиму ліцензування щодо цього товару);

– *разова* (разовий дозвіл, що має іменний характер і видається для здійснення кожної окремої операції конкретним суб'єктом ЗЕД на строк, не менший необхідного для здійснення експортної (імпорتنної) операції);

– *відкрита* (дозвіл на експорт (імпорт) товару протягом певного періоду часу (але не менш одного місяця) з визначенням загального обсягу).

Ліцензії на експорт (імпорт) товарів (у тому числі на товарообмінні (бартерні) угоди) видаються Департаментом зовнішніх економічних зв'язків, а на операції з переміщення валютних цінностей з метою інвестування чи кредитування—Національним банком України.

Рішення про встановлення режиму ліцензування експорту (імпорту) приймається Верховною Радою України за представленням Кабінету Міністрів України з визначенням списку конкретних товарів, що підпадають під режим ліцензування і квотування і термінів дії цього режиму за кожним товаром.

**Антидемпінгові процедури** являють собою адміністративні і судові розгляди за фактами демпінгу. Під *демпінгом розуміють* продаж на зовнішньому ринку товару за цінами нижче, ніж ціни на ринку країни-імпортера, з метою витиснення конкурентів і завоювання зовнішнього ринку. Антидемпінгові розгляди починаються при надходженні скарги вітчизняного виробника про збиток чи про загрозу збитку від демпінгового імпорту. Після встановлення антидемпінговим комітетом реальності загрози вітчизняним виробникам справа передається до суду, що виносить рішення про розмір і порядок виплати адміністративних санкцій.

**Цінові преференції** встановлюються в законодавчому порядку шляхом визначення мінімальної різниці в цінах, на яку товари і послуги імпорту повинні бути нижче цін національних виробників.

**Імпортні депозити** являють собою форму застави, що імпортер повинний внести у свій банк в національній чи іноземній валюті перед закупівлею іноземного товару. Сума цього депозиту встановлюється у вигляді визначеного відношення до вартості імпортованого товару.

**Експортні субсидії**— це допомога підприємствам в грошовій формі, що надається державою для стимулювання експорту і підвищення конкурентоспроможності їхньої продукції на зовнішніх ринках шляхом надання їм можливості знижувати експортні ціни без зменшення прибутку.

У світовій практиці розрізняють *прямі і непрямі* субсидії. Прямі субсидії надаються у певній пропорції до експорту чи у вигляді повернення експортеру різниці між внутрішніми і світовими цінами (якщо перші вище), а також у виді фінансування державою деяких витрат експортера (на дослідження зовнішнього ринку, на рекламу, транспорт і т.д.). Непрямі субсидії надаються у виді податкових пільг (з податку на

прибуток, по нарахуваннях на зарплату, дозволу на прискорену амортизацію) чи у вигляді державних кредитів (на пільгових умовах, кредитів іноземним покупцям для закупівлі товарів на вітчизняному ринку).

До нетарифних заходів регулювання ЗЕД відносяться **технічні бар'єри**, що встановлюються в законодавчому порядку і являють собою комплекс заходів щодо перевірки відповідності імпортованої продукції вимогам міжнародних і національних стандартів, галузевих норм, технічних умов, правил тестування і сертифікації.

**„Добровільне” обмеження експорту** являє собою нав'язане експортеру під загрозою санкції зобов'язання з обмеження експорту певних товарів у імпортуєчу країну.

## 9.5. Методи збуту товарів на зовнішньому ринку

Під торгово-посередницькими операціями розуміються операції, пов'язані з купівлею-продажем товарів, котрі виконуються з доручення виробника-експортера незалежним від нього торговим посередником на основі угоди, що укладається між ними, чи окремого доручення.

Збут продукції на зовнішньому ринку може здійснюватися як виробником самостійно — прямий збут, так і через торгово-посередницьку ланку — непрямий збут.

Використання торгових посередників створює для закордонних фірм певні переваги, що й обумовлює їхню важливу роль у міжнародній торгівлі.

Головна перевага полягає у тому, що виробнику товарів не потрібно вкладати значних коштів в організацію власної збутової мережі. Крім цього, виробник звільняється від турбот, пов'язаних з реалізацією товару, таких як доставка в країну імпортера, сортування, упакування, підбір за асортиментом, пристосування до вимог місцевого ринку. Важливо також і те, що посередники мають більш точну і широку інформацію про ринок збуту.

Однак збут через торгово-посередницьку ланку має недолік: виробник втрачає безпосередній контакт з ринком збуту та цілком залежить від сумлінності й добропорядності торгового посередника.

У залежності від характеру взаємин між виробником і торговим посередником, а також від функцій, які виконують торгові посередники, виділяють такі види торгово-посередницьких операцій: операції з перепродажу, комісійні, агентські та брокерські операції.

Операції з перепродажу здійснюються торговим посередником від свого імені і за свій рахунок. Це означає, що торговий посередник сам виступає стороною договору як з експортером, так і з кінцевим покупцем, і стає власником товару після його оплати.



### ***Розрізняють два види операцій з перепродажу.***

До першого виду відносять операції, в яких торговий посередник стосовно експортера виступає як покупець, що отримує товари на основі договору купівлі-продажу. Він стає власником товару і має право реалізувати його за власним розсудом на будь-якому ринку і за будь-якою ціною.

До другого виду відносяться операції, у яких експортер надає торговому посереднику, якого іменують торговцем за договором чи дилером, право продажу своїх товарів на визначеній території протягом погодженого терміну на основі договору про надання права на продаж. Цей договір встановлює тільки загальні умови, що регулюють взаємини сторін з реалізації товарів на означеній території. Для його виконання сторони укладають самостійні контракти купівлі-продажу, у яких встановлюють кількість і якість товару, що поставляється, ціну, умови поставок, спосіб платежу і форму розрахунків, терміни платежу, умови гарантії якості, порядок надання реклаमाцій.

***Комісійні операції*** полягають в здійсненні однією стороною, що іменується *комісіонером*, за дорученням іншої сторони, що іменується *комітентом*, угод від свого імені, але за рахунок клієнта.

Взаємини між комітентом і комісіонером регулюються договором комісії. Відповідно до нього комісіонер не купує товари комітента, а лише укладає угоди з купівлі-продажу товарів за рахунок комітента.

Комісіонер укладає договір купівлі-продажу з покупцем від свого імені і сам одержує від нього платіж за поставлені товари. Таким чином, комісіонер є посередником тільки з погляду комітента.

Комісіонер за своє посередництво одержує від комітента комісійну винагороду, що визначена в договорі. Це може бути означений відсоток від суми угоди (у середньому до 10%) чи різниця між ціною комітента і реалізаційною ціною комісіонера.

Різновидом комісійних операцій є *операції консигнації*. Консигнаційні операції здійснюються на основі договору консигнації, відповідно до якого одна сторона (консигнатор) зобов'язується з доручення іншої сторони (консигнанта) протягом певного часу за обумовлену винагороду продавати від свого імені і за рахунок консигнанта поставлені на склад у країні консигнатора товари.

Агентські операції здійснюються на основі доручення однієї сторони, що іменується *принципалом*, незалежній від неї іншій стороні, що іменується *агентом*, здійснювати купівлю-продаж товару на обговореній території за рахунок і від імені принципала.

Агент сприяє здійсненню угоди купівлі-продажу, але сам у ній (як сторона контракту) не бере участь і не купує за свій рахунок товари. Він діє лише як представник принципала в рамках відповідальності, покладеної на нього агентською угодою.

Брокерські операції полягають у встановленні через посередника-брокера контакту між продавцем і покупцем. Незалежно від того, якою конкретно діяльністю брокер займається чи кого представляє, він завжди виступає як посередник у вузькому юридичному розумінні і здійснює тільки фактичні дії. Брокер ніколи не є стороною в договорі, а виступає винятково з метою зведення сторін, що беруть на себе зобов'язання за контрактом, що укладений за посередництвом брокера. На відміну від агента, брокер не є представником, він не знаходиться в договірних відносинах з жодною зі сторін і діє на основі окремих доручень. За свої послуги брокер одержує певну винагороду, що нерідко обумовлена торговельними правилами.

## 9.6. Організація зовнішньоекономічних операцій

Міжнародна практика проведення зовнішньоекономічних операцій припускає здійснення певних видів комерційної діяльності (табл. 9.1), що складається з окремих етапів і стадій, на кожному з яких вирішуються конкретні задачі і виконуються формальності, що пов'язані з оформленням, пересиланням і обробкою документації, необхідної для забезпечення виконання угоди.

Таблиця 9.1

Класифікація зовнішньоекономічних операцій

| Ознака класифікації                                       | Види операцій   |
|---|---|
| За напрямками торгівлі                                    | Експортні, імпортні, реекспортні, реімпортні, транзитні   |
| За групами товарів  | Купівля-продаж машин і устаткування, сировинних і продовольчих, непродовольчих                            |
| За ступенем готовності товару до                          | Поставка готової продукції, вузлів і деталей для зборки, комплектного устаткування і т.д.                 |
| Товарообмінні операції                                    | Зустрічні закупівлі, бартер, викуп застарілої продукції, переробка давальницької сировини й ін.           |
| Торгівля науково-технічними досягненнями і надання послуг | Купівля-продаж ліцензій, "ноу-хау", інжиніринг, факторинг, оренда, туризм, підряд, транспортування та ін. |
| Торговельно-посередницька діяльність                      | Консигнаційні, комісійні, агентські, брокерські операції  |
| Торгівля змагального типу                                 | Аукціони, біржова торгівля, міжнародні торги  |

*Процес проведення зовнішньоекономічних операцій* розбивається на кілька етапів і стадій.

1. Підготовчий етап:

– аналіз кон'юнктури міжнародного ринку, рівня його монополізації великими компаніями, можливості проникнення на цей ринок;

– вибір форми і методів роботи на ринку;

– вибір контрагентів;

– аналіз і розрахунок цін;

– рекламна компанія.

2. Організаційний етап:

– встановлення контакту з потенційними контрагентами;

– підготовка і проведення переговорів;

– укладання контракту.

3. Виконавчий етап:

– підготовка товару до відвантаження (експортером) і підготовка до прийому товару (імпортером);

– оформлення документації;

– укладання допоміжних контрактів (страхових, транспортних і т.п.);

– врегулювання суперечок;

– здійснення розрахунків.

На підготовчому етапі до укладання угоди необхідно вибрати контрагента.

У країнах з ринковою економікою відпрацьована чітка система класифікації фірм за рядом критеріїв.

*За видом господарської діяльності і характером операцій* фірми поділяються так: промислові, сільськогосподарські, агропромислові, торговельні, будівельні, транспортні, страхові, інжинірингові, лізингові й ін.

Промислові компанії складають одну із найбільш численних груп. До їхнього числа відносяться фірми, у яких 50% обороту і більш складає продукція їхніх власних підприємств.

*За характером власності* фірми поділяються так: державні, державно-приватні, приватні.

*За приналежністю капіталу* фірми поділяються так: національні, змішані, міжнародні.

Кожна фірма, що бере участь в господарській діяльності, відноситься до певної правової форми і діє відповідно до норм цивільного і торгового права своєї держави.

Знання правового стану фірми дає відповіді на такі питання:

– хто й у якому розмірі несе відповідальність по зобов'язаннях фірми;

- хто оплачує борги фірми у випадку банкрутства;
- у чийм веденні знаходиться вирішення питань, зв'язаних з підписанням контракту;
- хто має право укласти контракти від імені фірми.

Відповідно до норм цивільного і торгового права окремих держав, правові форми діяльності фірм розрізняються і мають свої особливості. Однак можна виділити основні види правових форм іноземних фірм і їхні основні риси, характерні для різних правових систем і спільні для більшості країн Заходу.

**Індивідуальні (приватні) підприємці чи комерсанти** — фізичні особи, що здійснюють різні господарські операції в різних сферах діяльності.

Індивідуальні підприємці укладають угоди від свого імені і несуть повну відповідальність усім своїм майном по зобов'язаннях своєї фірми.

Індивідуальний підприємець не підлягає публічній звітності і не є юридичною особою.

Індивідуальні підприємці мають назви:

у Великобританії і Канаді — Sole proprietorship;

у США — Individual proprietor;

у Німеччині — Einzelunternehmung

у Франції — Entrepris indiviship.

**Об'єднання підприємців** підрозділяються на два окремих види товариств.

При організації **товариств** першого виду підприємці поряд з об'єднанням своїх капіталів беруть безпосередню участь в діяльності фірми і несуть необмежену майнову відповідальність по її зобов'язаннях.

До цього виду товариств відносяться **повні товариства**. Всі особи, що входять у повне товариство несуть повну і солідарну відповідальність і можуть виступати від імені фірми. Найменування фірми повинне містити прізвища всіх компаньйонів або одне з них з доповненням, що вказує на існування товаришів. Воно є юридичною особою.

Повне товариство має назву:

в Австрії і Німеччині — Offen Handerlsgesselshlafs;

у Франції — Societe en nom collectif ;

у США — General partnership;

у Великобританії — Unlimited partnership.

При створенні **товариств** другого виду поєднуються тільки капітали підприємців, що особисто не беруть участь у веденні справ фірми.

До цього виду товариств належать:

- **товариства з обмеженою відповідальністю** — це об'єднання вкладників капіталу, що несуть відповідальність за свою діяльність тільки своїм внеском. Внесок надає право на одержання частини прибутку і право голосу. Пайовиком може бути й одна особа. Від імені товариства угоди можуть укласти одна чи більше осіб, призначених загальними зборами.

Товариство з обмеженою відповідальністю є юридичною особою і не зобов'язане публікувати звіти про свою діяльність.

Невід'ємною частиною роботи з пошуку потенційного партнера є аналіз оперативної і фінансової звітності закордонних фірм, що дозволяє виявити тенденції їхнього розвитку, оцінити економічні і фінансові можливості, науково-технічний рівень продукції, що випускається ними, конкурентоспроможність.

Пошук необхідної інформації про ринки, ціни, клієнтів, товари — це складна задача. Інформація є своєрідним ресурсом, а її джерела знаходяться в місцях збереження і у формах збереження.

Місце збереження — державні органи, торгово-промислові палати, науково-дослідні інститути, навчальні інститути, бібліотеки, бюро, консультаційні й інформаційні фірми, асоціації і об'єднання, банки, біржі, дипломатичні і торгові представництва, виставки, ярмарки.

Джерелами поширення і збереження інформації є доповіді, інформаційні записи, книжки, преса, рекламні видання, довідники, телебачення, радіо, комп'ютерні мережі, каталоги і т.п.

Після вибору іноземного контрагента необхідно встановити з ним контакт, тобто провести роботу з підготовки до укладання угоди. Ця робота для експортера істотно відрізняється від аналогічного процесу для імпортера, тому вони будуть розглянуті окремо.

#### ***Процедура підготовки експортної угоди***

У процесі підготовки експортної угоди продавець може використовувати різні способи встановлення контактів з потенційними покупцями:

- направити пропозицію (оферту) безпосередньо одному чи декільком можливим іноземним покупцям;
- прийняти і підтвердити замовлення покупця;
- направити покупцю пропозицію у відповідь на його запитання із указівкою конкретних умов майбутнього контракту чи проформою контракту;
- взяти участь в торгах;
- взяти участь у виставках і ярмарках;
- зробити рекламне оголошення в засобах масової інформації, каталогах, проспектах і т.д.

Під ***офертою*** у комерційній практиці звичайно розуміють письмову пропозицію продавця, що надається покупцеві, про продаж партії товару на визначених продавцем умовах. Фірма чи особа, що висунула таку пропозицію, називається ***оферентом***.

Оферта містить всі основні умови майбутньої угоди: найменування товару, кількість, якість, ціну, умови поставки, термін поставки, умови платежу, характер тари й упакування, порядок приймання, здачі, загальні умови поставки.

Пропозиція, що адресована необмеженому колу осіб, у комерційній практиці розглядається не як оферта, а як запрошення робити оферти.

У міжнародній торговій практиці розрізняють два види оферт: тверду і вільну оферту.

**Тверда оферта** - це письмова пропозиція на продаж визначеної партії товару, що надана оферентом одному можливному покупцю, з указівкою терміну, протягом якого продавець є зв'язаним своєю пропозицією і не може зробити аналогічну пропозицію іншому покупцеві.

Якщо покупець згодний з усіма умовами оферти, він посилає продавцю письмове підтвердження, що містить беззастережний акцепт, тобто свою згоду прийняти без змін всі умови твердої оферти продавця.

Неотримання відповіді від покупця протягом встановленого в оферті терміну є ознакою відмови покупця від укладання угоди на запропонованих умовах і звільняє оферента від зробленої їм пропозиції.

**Вільна оферта** звичайно робиться одночасно на ту саму партію декільком можливим покупцям. Вона не встановлює термін для відповіді і тому не зв'язує оферента його пропозицією. Згода покупця з умовами, викладеними в такій оферті, підтверджується твердою контрoferтою. Продавець акцептує контрoferту того покупця, від якого раніш за всіх її одержить, чи покупця, з яким він воліє укласти угоду.

Іншим широко розповсюдженим способом підготовки експортної угоди є вивчення умов **замовлення**, отриманого від покупця, підтвердження його і прийняття до виконання або відхилення.

Якщо ініціатива вступу в переговори надходить від покупця, то його звертання до продавця з проханням надіслати оферту прийнято називати **запитом**. Однією з головних цілей запитів є одержання від експортних фірм конкурентних пропозицій, з яких у результаті аналізу відбирають найкращі. У запиті вказуються точне найменування потрібного товару, його якість, сорт, кількість. Іноді імпортер запитує про те, які додаткові послуги будуть надані йому експортером, і вказує також найбільш прийнятні умови платежу. Важливим елементом запиту є вказівка про бажаний для покупця термін поставки.

#### **Процедура підготовки імпоротної угоди.**

У процесі підготовки імпоротної угоди покупець може використовувати такі способи встановлення контактів з потенційним продавцем-експортером:

- направити відомому продавцю *замовлення*;
- направити запит підприємству, що виробляє потрібні товари;
- направити експортеру безумовний акцепт його твердої оферти чи контрoferту;
- направити потенційному експортеру комерційний лист про наміри вступити в переговори у відповідь на його пропозицію чи рекламу.

#### **Проведення попередніх переговорів.**

Встановленню договірних відносин, як правило, передує переддоговірний період, протягом якого ведуться попередні переговори про майбутню угоду й узгоджуються її основні умови (трактування угоди). Ці переговори можуть вестися шляхом переписки (поштової, телеграфної, телетайпної, факсом), шляхом особистих зустрічей і по телефону.

Найбільш поширені в комерційній практиці переговори, які проводяться шляхом переписки. Необхідність ведення особистих переговорів з можливим контрагентом виникає в тих випадках, коли умови оферти, запропонованої експортером, чи умови запити, що був присланий імпортером, в деякій частині не підходять адресату. Якщо обидві сторони зацікавлені в укладанні угоди, то з ініціативи однієї зі сторін починають переговори з метою зміни на свою користь тих чи інших умов.

Особисті переговори широко використовуються для встановлення контактів на ярмарках і виставках, при укладанні контрактів на великі партії товарів чи товарообмінних угодах, при узгодженні кооперованих поставок і т.п.

Переговори по телефону досить широко використовується при укладанні угод на масові стандартизовані товари, коли основні умови угоди є типовими і заздалегідь відомі продавцю і покупцю.

У переддоговірний період звичайно входить створення проекту договору, у якому враховуються фактичні домовленості, що досягнуті сторонами. Проект контракту найчастіше складається однією стороною і ретельно вивчається іншою.

## 9.7. Контракт у зовнішньоекономічній діяльності

Контракт купівлі-продажу, відповідно до Конвенції про міжнародні договори купівлі-продажу, може бути укладений у письмовій, усній, у частково письмовій і частково усній формах.

Національні законодавства деяких країн (у тому числі й українське, за Законом «Про зовнішньоекономічну діяльність») вимагають обов'язкової письмової форми договору. Причому в письмовій формі повинні здійснюватися як сам договір (контракт), так і оферта, акцепт чи будь-яке вираження наміру.

**Контракт**— це письмовий документ, що містить домовленість сторін про поставку товару: зобов'язання продавця передати визначений товар (послуги) у власність покупця і зобов'язання покупця прийняти цей товар (послуги) і сплатити за нього необхідну грошову суму чи зобов'язання сторін виконати умови торгової операції.

При укладанні зовнішньоторгової угоди сторони повинні визначити, право якої країни буде використовуватися для регулювання форми угоди, а також прав і обов'язків сторін. Відповідно до українського законодавства, права та обов'язки сторін зовнішньоторговельного контракту визначаються

правом країни, обраної сторонами при укладанні контракту чи в результаті подальшого узгодження. У випадку відсутності такої угоди до контракту застосовується право тієї сторони, де заснована, розташована штаб-квартира чи є основне місце діяльності сторони, що виступає:

- продавцем — у контракті купівлі-продажу;
- комітентом (консигнантом) - у договорі комісії (консигнації);
- довірительом — у договорі доручення;
- перевізником - у договорі перевезення.

Зміст контракту складають його умови, про які сторони домовилися в процесі укладання угоди. Ці умови відображають специфіку взаємин між сторонами і їхні особливі вимоги до предмету і порядку виконання контракту.

З точки зору обов'язковості умови (статті, параграфи) контракту поділяються на обов'язкові і додаткові.

До **обов'язкових** відносяться:

- найменування сторін-учасників угоди;
- предмет контракту;
- ціна;
- умови платежу;
- санкції і рекламації;
- юридичні адреси сторін і підписи сторін.

До **додаткових** відносяться:

- здача-приймання товару;
- страхування;
- відвантажувальні документи;
- гарантії;
- упакування і маркірування;
- форс-мажорні обставини;
- арбітраж;
- інші умови.

Обов'язковими вищеперелічені умови називають тому, що якщо одна зі сторін не виконує їх, інша сторона має право розірвати контракт і вимагати відшкодування збитків. Додаткові ж умови передбачають, що при порушенні їх однією зі сторін інша не має права розривати контракт, але може вимагати виконання контрактних зобов'язань і застосувати штрафні санкції, якщо це передбачено контрактом.

З погляду універсальності умови (статті, параграфи) контракту можна поділити на універсальні й індивідуальні.

До **універсальних** (типових) умов відносяться:

- здача-прийом товару;
- базисні умови поставки;
- упакування і маркірування;
- умови платежу;



- гарантії;
- санкції і рекламації;
- форс-мажорні обставини;
- арбітраж.

До *індивідуальних* відносяться:

- найменування сторін-учасників угоди в преамбулі;
- предмет контракту;
- кількість товару;
- якість товару;
- термін поставки;
- ціна;
- юридичні адреси сторін і підписи сторін.

У міжнародній торговій практиці широко застосовуються типові контракти. **Типовий контракт** — це зразковий договір або ряд уніфікованих статей, викладених у письмовій формі, які сформульовані заздалегідь з урахуванням торгової практики чи звичаїв, прийнятих договірними сторонами після того, як вони були погоджені з вимогами угоди.

Типові контракти, як правило, складаються на бланках, виготовлених типографським способом, причому, на першому аркуші друкуються індивідуальні умови угоди, а на звороті чи на інших аркушах — загальні умови.

Типові контракти застосовуються найчастіше при укладанні угод:

- на стандартні види машин і устаткування, споживчі товари;
- на промислову сировину, що поставляється на довгостроковій основі;
- на біржах — на масові сировинні і продовольчі товари.

Типові контракти розробляються об'єднаннями підприємців, асоціаціями, федераціями; комітетами товарних бірж; торговельними палатами; монополістичними об'єднаннями і великими фірмами; Європейською економічною комісією ООН.

У міжнародній торгівлі склалися певні вимоги і правила формулювання умов (статей, параграфів) контрактів. Розглянемо їх докладніше.

### **1. Преамбула**

Передує тексту договору і має, як правило, такий зміст: найменування і номер контракту; місце і дату укладання контракту; визначення сторін, що укладають угоду.

При визначенні договірних сторін необхідно вказувати фірмові найменування, під якими контрагенти зареєстровані в торговому реєстрі своєї країни, їхній правовий стан, місцезнаходження (назва країни чи міста), а також найменування сторін у тексті контракту (наприклад, продавець і покупець або постачальник і замовник).

## 2. *Предмет контракту*

В цьому параграфі контракту вказуються найменування товару, його характеристики, асортимент. Якщо контрактом передбачена поставка товарів різних якісних характеристик чи різного асортименту, як правило, їх перелічують в специфікації, що додається до контракту і складає його невід'ємну частину, про що в контракті робиться відповідне посилання.

## 3. *Кількість*

При визначенні кількості товару в контракті купівлі-продажу встановлюється: одиниця виміру кількості, порядок встановлення кількості, система мір і ваг.

Кількість товару в контракті може вказуватись у мірах ваги, обсягу, довжини, площі, у штуках. У торгівлі деякими товарами одиницею виміру є кількість товару, що знаходиться в одиниці упакування — бугелі, коробці, мішці, пачці.

Кількість деяких специфічних товарів визначається в контрактах у перерахуванні на умовні одиниці. Наприклад, кількість ряду хімічних товарів визначається в перерахуванні на 100%-вий зміст основної речовини.

Кількість товару, що підлягає поставкам, може бути визначена або твердо фіксованою цифрою, або у встановлених межах.

У контрактах купівлі-продажу на масові сировинні і продовольчі товари, котрі поставляються насипом, навалом або наливом, позначення кількості звичайно доповнюється застереженням, яке допускає відхилення фактичної кількості товару від кількості, обумовленої в контракті. Це застереження має назву *застереження "біт"* і може бути виражено одним з перелічених способів: перед цифрою, що визначає кількість товару, ставлять слово "близько"; після цифри, що визначає кількість, ставлять слова "більш чи менш на... %"; після цифри, що визначає кількість, ставлять знак "+/-...%".

Встановлення системи мір і ваг у контракті необхідно тому, що в деяких країнах використовуються національні системи мір, відмінні від загальноприйнятих.

У таких випадках, коли сторонами контракту виступають фірми країн, які дотримуються різних систем мір, щоб уникнути непорозумінь, кількість вказується в обох системах.

У контракті також обумовлюється, чи включається тара і упакування в кількість товару, що поставляється. У залежності від цього розраховують: вагу брутто—вагу товару разом із внутрішнім і зовнішнім упакуванням; вагу легального нетто товару без будь-якого упакування; вагу брутто за нетто — вагу товару із тарою, коли вартість тари прирівнюється до вартості товару (у тих випадках, коли вага тари складає не більш 1-2% ваги товару і коли ціна тари мало відрізняється від ціни такої ж вагової одиниці товару — мішки, поліетиленові пакети).

#### **4. Якість**

Якість — сукупність властивостей (техніко-економічних і естетичних), що обумовлюють здатність задовольнити певні потреби, зв'язані з призначенням речі, продукції, товару.

Визначення якості товару в контракті полягає у встановленні якісних характеристик. Вибір способу визначення якості залежить від характеру товару, від практики, що склалася в міжнародній торгівлі даним товаром, та від інших умов. Існують такі способи визначення якості:

**- за стандартом.**

Стандарт — документ, у якому дається якісна характеристика товару. У закордонних країнах стандарти розробляються урядовими організаціями (національні стандарти), об'єднаннями підприємців, науково-технічними асоціаціями та інститутами, страховими компаніями та ін. Застосування національних стандартів у закордонних країнах не є обов'язковим. Даний спосіб встановлення якості застосовується для товарів, що мають родові ознаки, і для уніфікованої продукції. При використанні даного способу в контракті досить зробити посилання на номер і дату стандарту і вказати організацію, що його розробила;

**- за технічними умовами.**

Цей спосіб застосовується у випадках, коли для даного товару нема стандартів і коли через особливі умови виробництва й експлуатації товару необхідне встановлення спеціальних вимог до його якості. Технічні умови, як правило, визначають якість товару, виробленого на основі індивідуального замовлення, і можуть бути як розроблені замовником і прийняті виготовлювачем, так і навпаки. Технічні умови наводяться в тексті контракту чи, що більш часто зустрічається, у додатку до контракту;

**- за специфікацією.**

Специфікація повинна містити необхідні технічні параметри, що характеризують товар. Специфікації можуть складатися експортерами, імпортерами, різними асоціаціями та іншими організаціями - як національними, так і міжнародними. У контракті в цьому випадку необхідно вказати організацію, що склала специфікацію, і навести основні показники цієї специфікації.

**- за зразком.**

Цей спосіб припускає встановлення якості товару, вказаного в контракті, відповідно до певного зразка (що є еталоном), погодженого і підтвердженого сторонами. Як правило, прийнято відбирати три зразки. Один екземпляр зразка зберігається у покупця, другий — у продавця, третій — у якої-небудь нейтральної організації, визначеної в договорі;

**- за попереднім оглядом.**

У контракті цей спосіб позначається словами «оглянуто-схвалено». При цьому покупцю надається право оглянути всю партію товару у встановлений термін. За попереднім оглядом найчастіше продаються товари на аукціонах і зі складів;

- за змістом окремих речовин у товарі.

Цей спосіб визначення якості припускає встановлення в контракті у відсотках мінімально припустимого змісту корисних речовин і максимально припустимого змісту небажаних елементів або домішок;

- за виходом готового продукту.

При цьому способі в контракті встановлюється показник, який визначає кількість кінцевого продукту, що повинний бути отриманий із сировини. Цей показник може бути встановлений як у відсотках, так і в абсолютних величинах;

- за справедливою середньою якістю (*FAQ – fair average quality*).

Цей спосіб застосовується в основному в контрактах на зернові. У контракті робиться вказівка, що якість товару повинна відповідати справедливій середній якості зерна у певний період і у встановленому місці відвантаження;

- за натуральною вагою.

Цим способом визначається якість зернових. Натуральна вага — це вага, виражена в кілограмах одного гектолітра (об'ємної одиниці) зерна. Натуральна вага відображає фізичні властивості зерна (форму, величину зерна, наповненість і т.д.) і дає уявлення про кількісний вихід борошна і крупи з нього;

- спосіб "тель-кель" (*take, as it is*).

Означає поставку товару "яким він є". У цьому випадку продавець не несе відповідальності за якість товару, що поставляється. Покупець зобов'язаний прийняти товар незалежно від його якості, якщо він відповідає найменуванню (виду, сорту), зазначеному в договорі. Цей спосіб застосовується, зокрема, при продажі врожаю зернових, цитрусових "на корені" (ще не знятих), а також при морському перевезенні вантажів, коли продавець не несе відповідальності за погіршення якості товару протягом транспортування.

Крім перерахованих основних способів визначення якості товару, в контракті можуть використовуватися і деякі інші способи, наприклад, показники розміру окремих частин товару (вугілля, насіння, солі), показники забарвлення товару (бавовни, цукру, каучуку), запаху та ін. Якість товару в контракті може визначатися не тільки одним, але і двома і більш способами. При відсутності в договорі вказівок щодо якості, як правило, вважається, що якість товару повинна відповідати середній якості, що є в країні продавця чи в країні походження товару, або звичайній для даного виду товару.

## **5. Ціна**

При встановленні ціни на товар у зовнішньоторговельному контракті, крім ціни виробництва і впливу попиту та пропонування, діють також такі фактори: одиниця виміру ціни, валюта ціни, спосіб фіксації ціни, базис ціни.

### **5.1. Одиниця виміру ціни**

У контракті ціна встановлюється:

- за кількісну одиницю товару - за одиницю маси, площі, обсягу, за штуку, комплект;
- за рахункову одиницю - за десяток, сотню, дюжину і т.д.;
- за вагову одиницю виходячи з базисного змісту основної речовини в товарі.

При поставках за одним контрактом товарів різної якості й асортименту ціна встановлюється окремо за одиницю товару кожного виду, сорту, марки.

### *5.2. Валюта ціни*

Ціна в контракті може бути виражена у валюті країни покупця, продавця або у валюті третьої країни. На вибір валюти ціни дуже впливають торговельні порядки, що існують у торгівлі цими товарами.

У деяких випадках при коливаннях курсів валют імпортер або експортер може одержати додатковий (валютний) прибуток або ж зазнати збитків. Тому експортери, як правило, прагнуть встановити ціну в стабільних валютах, а імпортери у валютах, що знецінюються.

### *5.3. Спосіб фіксації ціни*

У залежності від способу фіксації ціни розрізняють такі види цін:

- *тверда*. Тверда ціна встановлюється в момент підписання контракту і не підлягає зміні в ході його виконання;

- *ціна з наступною фіксацією*. У контракті в цьому випадку обумовлюються умови фіксації і принципи визначення рівня ціни: дата і година фіксації, джерело інформації про ціни;

- *рухома*. У цьому випадку ціна, зафіксована в момент підписання контракту, може бути переглянута надалі, якщо зміниться ринкова ціна до моменту поставки. У контракті обумовлюється припустимий мінімум відхилення ринкової ціни від контрактної (як правило, 2-5%), у контракті обов'язково вказується джерело, за яким варто судити про зміну ринкової ціни: ціни біржових котирувань, ціни, надруковані в спеціальних бюлетенях, і т.п.;

- *змінна*. Це ціна, обчислена в момент виконання контракту шляхом перегляду договірної (базисної) ціни з урахуванням змін у витратах виробництва, котрі відбулися в період виконання контракту, вимагаючи тривалого терміну виготовлення. Під час підписання контракту в цьому випадку фіксується так звана базисна ціна й обумовлюється її структура, тобто частка у відсотках постійних витрат (прибуток, накладні витрати, амортизація та ін.), витрат на сировину і матеріали і витрат на заробітну плату, а також наводиться метод розрахунку змінної ціни, запропонований Європейською економічною комісією ООН (ЄЕК) і викладений у загальних умовах експортних поставок машинного устаткування.

### *5.4. Базис ціни*

Базис ціни встановлює, чи входять в ціну товару транспортні, страхові, складські і т.п. витрати на його доставку. Базисні умови поставки

(БУП) називаються так тому, що встановлюють базис поставки товару і впливають на рівень ціни, оскільки подібні витрати дуже різноманітні та іноді складають 40- 50% ціни товару. Законодавства різних країн по-різному трактують окремі торгові терміни, регламентують перехід права власності, ризики випадкової загибелі чи випадкового ушкодження товару. Конкретизацію трактування і пояснення окремих торгових термінів дають Міжнародні правила з пояснення торгових термінів—"Інкотермс", що діють зараз в редакції 2000 р. Правила визначають, яким чином продавець і покупець розподіляють між собою відповідальність, витрати і ризики при здійсненні контракту. Інкотермс являє собою звід правил, що мають факультативний характер. Комерсанти, що бажають використовувати ці правила, повинні указати, що їхні домовленості будуть регулюватися положеннями Інкотермс-2000, тобто робити в контрактах відповідні записи.

При виборі тієї чи іншої базисної умови поставок торгові партнери повинні прагнути уникнення втрат, можливих при зміні фрахтових ставок у період між укладанням угоди й поставкою товару.

Правила пояснення термінів наведені стосовно до розподілу прав і обов'язків сторін (від найменш обтяжного для продавця терміна "із заводу" — "Exworks" до найбільш обтяжної для нього групи Б) і охоплюють 13 термінів:

- група *E*—відвантаження (франко-підприємство).

EXW із заводу (зі вказівкою пункту) — описує ситуацію, коли продавець передає товари покупцю безпосередньо у своїх приміщеннях;

- група *F* — основне перевезення не оплачене.

FCA франко-перевізник (зі вказівкою пункту);

FAS вільно уздовж борта судна (найменування порту відвантаження);

FOB вільно на борті (найменування порту відвантаження).

Терміни цієї групи відносяться до ситуації, коли продавець зобов'язується надати товар у розпорядження перевізника (повинний доставити вантаж перевізнику), обраного покупцем і транспортування продавцем не оплачується;

- група *C* — основне перевезення оплачене.

CFR вартість і фрахт (найменування порту призначення);

CIF вартість, страхування і фрахт (найменування порту призначення);

CPT перевезення оплачене до (зі вказівкою пункту призначення);

CIP перевезення і страхування оплачені до (зі вказівкою пункту).

Терміни цієї групи відносяться до випадків, коли продавець зобов'язується укласти договір перевезення, однак без прийняття на себе ризику випадкової загибелі чи ушкодження товару або будь-яких додаткових витрат після навантаження товару;

- група *D* — прибуття.

DAF поставка до кордону (зі вказівкою пункту);  
DES поставка із судна (найменування порту призначення);  
DEQ поставка з причалу (найменування порту призначення);  
DDU поставка без оплати мита (із вказівкою пункту призначення);  
DDP поставка з оплатою мита (із вказівкою пункту призначення).

Розподіл базисних умов поставки в залежності від способу транспортування:

- *будь-який вид транспортування* (у тому числі змішаний): EXW, FCA, CPT, CIP, DAF, DDU, DDP;

- *повітряний транспорт*: FCA;

- *залізничний транспорт*: FCA, FAS, CFR, CIF, DES, DEQ.

Інкотермс-2000 розподіляє всі обов'язки, що повинні нести експортер і імпортер, за 10 пунктами при будь-яких базисних умовах поставки.

***Обов'язки продавця:***

- надання товару відповідно до умов договору;
- ліцензії, дозволи та інші формальності;
- договір перевезення і страхування;
- поставка;
- перехід ризиків;
- повідомлення покупця;
- докази поставки, транспортні документи чи засоби комп'ютерного зв'язку, що замінюють їх;
- перевірка, упакування, маркірування;
- інші обов'язки.

***Обов'язки покупця:***

- сплата ціни;
- ліцензії, дозволи та інші формальності;
- договір перевезення;
- перехід ризиків;
- розподіл витрат;
- повідомлення продавця;
- докази поставки, транспортна документація;
- інспектування товару;
- інші обов'язки.

Інкотермс-2000 не містить положень про момент переходу права власності на товар, тому цю умову доцільно спеціально передбачити в контракті.

У світовій торговій практиці широко застосовується *система знижок*. Визначення ціни товару нерідко супроводжується включенням у контракт умов про знижки з ціни. Найбільш розповсюджені види знижок:

- *бонусна знижка (знижка за оборот)* — надається великим оптовим покупцям, причому не за кожну окрему партію, а за раніше встановлений

річний (квартальний, піврічний) обсяг обороту. Такі знижки складають, як правило, 7-8% обороту;

- *сезонна знижка* — використовується при продажі товарів поза сезоном. Застосовується вона при торгівлі товарами масового попиту (взуття, одяг і т.п.);

- *знижка "сконто"* — застосовується при розрахунках готівкою в тих випадках, коли довідкова ціна передбачає короткостроковий кредит. Величина такої знижки, як правило, відповідає розміру кредитного відсотка на грошовому ринку;

- *дилерська знижка* — надається оптовим і роздрібним торговцям, агентам і посередникам. За рахунок таких знижок дилери повинні покривати свої витрати на продаж та сервіс і отримувати прибуток;

- *прогресивна (оптова) знижка* — знижка за кількість. Застосовується при серійних замовленнях на продукцію;

- *спеціальна знижка* — надається привілейованим покупцям, у замовленнях яких найбільш зацікавлений продавець. Така знижка надається тоді, коли продавець тільки виходить на даний ринок з пробною партією товару.

Розрахунок контрактної ціни вимагає обов'язкового врахування технічних і комерційних **поправок** до ціни, що узгоджуються в ході комерційних переговорів.

#### ***Технічні поправки:***

- *поправки на техніко-економічну відмінність*. Приймається з огляду на додаткові витрати виробника через необхідність зміни тих чи інших техніко-економічних характеристик товару;

- *поправки на комплектацію*. Враховує витрати на комплектацію. Для багатьох видів машин і устаткування комплектація може бути досить складною, а відповідно і більш дорогою;

- *поправки на тропічне виконання*. Машини й устаткування, призначені для роботи в умовах високої температури і вологості, повинні відповідати особливим вимогам і забезпечувати надійність техніко-економічних показників та інші необхідні споживчі властивості.

#### ***Комерційні поправки:***

- *для приведення до єдиних базисних умов поставки*. Довідкові ціни на імпорт приводяться до умов поставки "франко-границя" чи "СІF-порт" країни-покупця, а експортні ціни приводяться до умов "франко-границя" чи "FОВ-порт" країни-продавця;

- *поправки на вторгоування*. Ціна пропонування завжди вища, ніж кінцева ціна і така поправка може досягати 20-25%;

- *поправки для приведення імпоротної ціни до терміну поставки*. Вона враховує зміну цін за термін між одержанням конкурентної пропозиції і фактичною поставкою;



- *поправки на умови платежу*. Різні умови платежу дають різний ступінь впевненості продавця в одержанні оплати, здійснюються в різний термін і т.п., а тому повинні бути враховані в ціні.

### **6. Платіж (умови платежу)**

У цьому розділі контракту купівлі-продажу варто установити валюту платежу, термін платежу, спосіб платежу і форми розрахунків, гарантії виконання сторонами платіжних зобов'язань, застереження, котрі спрямовані на зменшення або усунення валютного ризику.

#### **6.1. Валюта платежу і валютні застереження**

Валюта платежу може збігатися з валютою ціни, а може і не збігатися. В останньому випадку в контракті вказується курс, за яким валюта ціни буде переведена у валюту платежу, або принцип визначення цього курсу.

Якщо платіж здійснюється в нестабільній валюті, у контракт доцільно внести валютне застереження.

**Валютне застереження** — це умова, що включається в контракт із метою страхування експортера чи імпортера від ризику зміни курсу валюти платежу між моментом укладання угоди і моментом фактичної оплати. Умова ця передбачає зміну ціни товару в тій же пропорції, у якій відбудеться зміна курсу погодженої між сторонами валюти платежу стосовно валюти контракту (тобто валюти ціни).

У деяких випадках для валютного застереження використовують не одну валюту, а комбінацію з декількох валют і в контракті закріплюється багатовалютне (мультивалютне) застереження.

#### **6.2. Термін платежу і спосіб платежу**

Сторони договору, як правило, встановлюють конкретні терміни платежу. Якщо терміни не встановлені прямо або побічно, то платіж здійснюється через визначене число днів після повідомлення продавцем покупця про те, що товар наданий у його розпорядження, чи про відправлення товару (відповідно до торговельних порядків, прийнятих у міжнародній практиці).

Спосіб платежу визначає, коли здійснюється платіж за товар стосовно його фактичної поставки. Основні способи платежу: готівковий платіж, платіж з авансом і платіж у кредит.

**Готівковий платіж:** здійснюється через банк до чи після передачі експортером товаророзпоряджувальних документів або самого товару в розпорядження покупця.

**Платіж з авансом** передбачає виплату покупцем постачальнику обумовлених у контракті сум як частки платежів за договором, найчастіше до початку виконання замовлення.

**Платіж у кредит** передбачає здійснення розрахунків за угодою на основі наданого експортером імпортеру комерційного кредиту. Комерційний (фірмовий) кредит надається в двох формах: товарній і грошовій. Надання кредиту в товарній формі здійснюється шляхом

відстрочки або розстрочки платежу. При видачі кредиту в грошовій формі в контракті докладно фіксуються його умови: вартість кредиту, термін погашення кредиту та ін.

### 6.3. Засіб платежу

У практиці міжнародної торгівлі застосовуються такі засоби платежу як чеки, векселі, поштові і телеграфні перекази, інструкції системи SWIFT.

Чек – це вид цінного паперу, грошовий документ строго встановленої законом форми, що містить наказ власника рахунку (чекодавця) банку чекодавця про виплату власнику чека зазначеної в ньому суми грошей по пред'явленні чи протягом терміну, встановленого законодавством.

Більшість країн в застосуванні норм, що регулюють обертання чеків, керується Женевською конвенцією про чек 1931 р. Англія, США і деякі інші країни дотримуються принципів англійського Закону 1882 р. про переказні векселі, відповідно до якого чек розглядається як переказний вексель на банк з платежем по пред'явленні. В країнах СНД джерелом чекового права є Постанова ЦВК і РНК СРСР "Положення про чеки" від 06.11.1929 р.

Чек може передаватися однією особою іншій шляхом проставлення на ньому передатного напису — *індосаменту*. Індосамент здійснюється на зворотному боці чека і підписується особами, що зробили його.

Розрізняють такі види чеків:

- *іменний чек* виписується на певне ім'я (фірму) із застереженням "ненаказу" і не може передаватися звичайним порядком, тобто за допомогою індосаменту;

- *чек на пред'явника* виписується без вказівки особи (фірми), що має право одержати за ним гроші, і звертається як готівка (без індосаменту);

- *ордерний чек* виписується на користь певної особи з застереженням "або його наказу" чи без нього. Ордерний чек може бути переданий новому власнику при наявності індосаменту.

**Вексель** — це цінний папір, що оформляється у строгій відповідності до законодавства і несе безумовне абстрактне грошове зобов'язання.

При розрахунках використовуються прості і переказні векселі.

**Простий вексель** являє собою обіцянку заплатити зазначену суму грошей у визначений термін.

**Переказний вексель (тратта)** являє собою вимогу кредитора (трасанта) до боржника (трасата) виплатити зазначену суму у визначений термін.

Вексель складається у строго встановленій формі. У країнах СНД форма і вид векселів, а також їхнє обертання регламентуються "Положенням про переказний і простий вексель" (Постанова ЦВК і РНК СРСР від 07.08.1937 р.). У сфері міжнародного платіжного обороту використовується, як правило, "Однаковий вексельний закон про прості та

переказні векселі" (Женева, 1930 р.), та Закон про переказні векселі (Англія, 1882 р.).

У міжнародній практиці прийнято, щоб боржник підтвердив свою згоду здійснити платіж за переказним векселем у зазначений термін, тобто здійснити *акцепт* векселя.

Оплата векселя (як простого, так і переказного) може бути додатково гарантована за допомогою гарантії третьої особи, що називають *авалістом*. Найчастіше *аваль* роблять банки, стягуючи за це обумовлений відсоток від суми векселя.

У міжнародній практиці застосовуються перелічені нижче види векселів: *іменні* (коли право на одержання платежу має тільки особа, зазначена у векселі); *ордерні* (коли право на одержання платежу має особа, зазначена у векселі, чи "за її наказом"); *пред'явницькі* (коли право на одержання платежу має будь-який пред'явник).

Векселі як цінні папери мають оборотоздатність, тобто можуть передаватися від одного векселедержателя до іншого за допомогою індосаменту.

Термін платежу за векселем може вказуватися як точна дата або може бути визначена кількість днів від дати видачі векселя чи від дати акцепту.

**Поштовий переказ** — це письмове платіжне доручення, що висилається одним банком іншому, котре може бути аутентовано як підписане відповідною посадовою особою, і являє собою вказівку цьому банку виплатити визначену суму грошей зазначеному бенефіціару (одержувачу).

**Телеграфний переказ** — аналогічний поштовому, але інструкції банку пересилаються не авіапоштою, а телеграфом. Використання телеграфу і телексу дорожче, але дозволяє збільшити швидкість проведення розрахунків. Дійсність інструкцій перевіряється за допомогою звірення "контрольного ключа" або "кодового слова".

**Інструкції системи SWIFT** (міжнародні експрес-перекази) — це особливий вид переказів, що дозволяють істотно скоротити час передачі інструкцій між банками-кореспондентами.

SWIFT - Міжнародна міжбанківська організація з фінансових розрахунків з використанням телекомунікаційної мережі, яка створена в 1973 році. Передача системою SWIFT може проводитися тільки між банками-членами системи SWIFT, якими на даний момент є більш 3500 банків.

#### 6.4. Методи платежів

До методів платежів, що використовуються у міжнародній торгівлі, відносяться такі:

- 100%-вий авансовий платіж;
- акредитив;
- інкасо;

– відкритий рахунок.

**Авансовий платіж** є найбільш вигідним для експортера, тому що усуває ризик несплати за відвантажений товар, а для імпортера - найменш вигідний, тому що не гарантує виконання зобов'язань продавцем.

**Відкритий рахунок** — це найменш вигідний метод для експортера, що не дає йому гарантії одержання платежу. Розрахунки за відкритим рахунком в міжнародній торгівлі передбачають надання експортером імпортеру товаророзпоряджувальних документів і сплату імпортером експортеру коштів за контрактом на відкритий рахунок у терміни, встановлені за попередньою згодою сторін.

Умови торгівлі за відкритим рахунком, як правило, передбачають існування між контрагентами тривалих ділових відносин чи комісійних (консигнаційних) операцій.

**Інкасо** — вид банківської операції, що полягає в одержанні банком грошей за різними документами (векселями, чеками) від імені своїх клієнтів і зарахуванні їх у встановленому порядку на рахунок одержувача коштів.

Стандартні міжнародні правила, що визначають роль і відповідальність банків у процесі інкасування, а також регулюють проведення інкасових операцій, сформульовані Міжнародною торговельною палатою й опубліковані в Уніфікованих правилах з інкасо.

Інкасо означає операції, що здійснюються банками на підставі отриманих інструкцій, з фінансовими і/або комерційними документами.

Роль і відповідальність банків у процесі інкасування визначені в Уніфікованих правилах з інкасо, що сформульовані Міжнародною торговельною палатою в 1995 році. Відповідно до цих правил відповідальність банків при інкасо зводиться в основному до пересилання і вручення документів проти оплати чи акцепту, але без власного зобов'язання здійснити платіж, якщо покупець не виконає чи не зможе виконати своїх зобов'язань. Всі операції при інкасо банки здійснюють тільки відповідно до інкасового доручення, без урахування умов торгового контракту, за яким здійснюються розрахунки.

**Документарний акредитив** — це метод платежу, за умовами якого банк, діючи за проханням і на підставі інструкцій клієнта, здійснює платіж третій особі проти зазначених документів.

Існує також **грошовий акредитив** - іменний документ, що видається банком особі, яка внесла певну суму і бажає одержати її в іншому місті чи за кордоном.

Розрахунки за акредитивами виконуються відповідно до Уніфікованих правил і звичаїв для документарних акредитивів (публікація Міжнародної торговельної палати № 500 у редакції 1993 р.).

Існує два основних типи документарних акредитивів:

- **відзивний** — дозволяє імпортеру вносити виправлення в акредитив чи навіть скасовувати його без попереднього сповіщення експортера;

- *безвідзивний* — може бути скоректований чи відмінений тільки за згодою всіх учасників акредитива.

### **7. Термін поставки**

У контракті в даному параграфі вказують терміни (календарні дати), протягом яких (до яких) товари повинні бути доставлені експортером у встановлені географічні пункти і передані в розпорядження імпортера.

Терміни поставки в контракті купівлі-продажу можуть бути встановлені одним з таких способів:

- визначенням календарного дня поставки;
- визначенням періоду, протягом якого повинна бути зроблена поставка: календарний місяць, квартал чи рік, період між визначеними датами. При позначенні терміну поставки календарним місяцем, кварталом чи роком додають слова "протягом" чи "не пізніше". При періодичних поставках термін може позначатися словами "щомісяця", "щокварталу";
- застосуванням прийнятих у торгівлі термінів, наприклад, "негайна поставка" (число днів визначається торговельними порядками і практикою торгівлі окремими товарами і складає, як правило, від 1 до 14 днів); "товар у наявності на місці" (для поставки товарів з бірж, аукціонів); "швидка поставка" і аналогічні терміни;
- шляхом встановлення числа днів, тижнів, місяців, відлік яких починається з моменту здійснення однією зі сторін (чи обома сторонами) зазначеної в контракті дії з обумовленого обов'язку (повідомлення про готовність прийняти вантаж, про затвердження креслень та ін.).

Іноді контрагенти взагалі не встановлюють точно термін, після завершення якого закінчується право поставки або прийняття товару, а визначають цей термін погодженими умовами: "по знятті врожаю", "протягом літа", "після відкриття навігації". Дані терміни трактуються в залежності від торговельних порядків і звичаїв даної сфери торгівлі.

У контракті може бути передбачено право продавця поставити товар достроково. Якщо це право не обумовлене в контракті, дострокова поставка можлива тільки за згодою покупця. Як правило, дострокова поставка передбачає і дострокову оплату товару покупцем.

Варто розрізняти термін поставки і дату поставки. **Датою поставки** називається дата передачі товару в розпорядження покупця, і визначається вона різними способами в залежності від базисних умов поставки (у тому числі від способу транспортування).

### **8. Упакування і маркірування**

Упакування повинне забезпечити, за умов належного поводження з вантажем, повну схоронність товару, запобігти його ушкодженню при транспортуванні усіма видами транспорту з урахуванням перевантажень, а також охороняти товар від атмосферних впливів. Упакування товару повинне відповідати вимогам митного режиму і законодавства країни призначення. Якщо потрібно, упакування повинне виконувати рекламні цілі.

Вимоги до упакування:

- у зв'язку з транспортуванням. При виборі упаковки необхідно враховувати: спосіб, відстань і тривалість транспортування, можливість перевантаження товару протягом транспортування, температурний режим і вологість під час транспортування, сезон (умови погоди), способи оплати транспортування, сумісність з іншими вантажами і т.п.;

- у зв'язку з кліматичними особливостями. Особливі вимоги пред'являються до упакування вантажів, що поставляються в тропічні країни. Такі вантажі часто упаковують у щільно запаєні чи закриті ящики, а також металеві контейнери;

- обумовлені митним режимом. Митні вимоги до упакування вказуються в митному тарифі. Особливо це стосується упакування тих товарів, що обкладаються специфічним митом з ваги бруто товару. У цьому випадку упаковка повинна бути найбільш легкою. Варто пам'ятати, що в тих випадках, коли упаковка являє собою цінність або зроблена з коштовних матеріалів, вона обкладається особливим митом додатково до обкладання товару;

- обумовлені законодавством країни призначення товару. У багатьох країнах законодавство забороняє ввіз товарів у деяких видах упаковки.

Розрізняють упаковку *зовнішню* — тару (ящики, картонні коробки, бочки, контейнери та ін.) і *внутрішню* — упаковка, що невіддільне від товару.

Крім перерахованих вимог, упаковка повинна задовольняти вимоги економічності і екологічності. Це означає, що вартість упаковки не повинна перевищувати вартість товару, який в неї запакований. Упаковка товару повинна бути максимально безпечною для довкілля.

*Під маркіруванням* розуміють необхідні підписи, зображення й умовні позначки, що розміщуються на упаковці, бирках чи самому товарі і необхідні для належного перевезення і здачі вантажу одержувачу.

Маркірування повинне містити:

- позначення, необхідні для адресата (одержувача вантажу): найменування, вагу нетто і бруто, номери контракту й наряду, номер даного місця. Ці позначення називаються *товарним маркіруванням*;

- дані, необхідні транспортній організації, що перевозить вантаж: найменування країн і пунктів відправлення, маршрут при перевантаженнях. Ці позначення називаються *вантажним маркіруванням*;

- позначення, необхідні під час перевезення: номери вагонів і люків, назва судна і т.д. Ці позначення наносяться транспортною організацією, що прийняла вантаж до перевезення. Вони називаються *транспортним маркіруванням*;

- позначення, що вказують, як треба поводитися з товаром під час його перевезення, вантажно-розвантажувальних робіт, збереження. Це маркірування називається *спеціальним*.

У тих випадках, коли маркірування явно не обговорене в контракті, воно повинно включати:

- найменування продавця;
- номер контракту;
- місце призначення;
- номер пакувальної одиниці і їхню загальну кількість;
- габарити пакувальної одиниці;
- вагу пакувальної одиниці брутто і нетто;
- вказівки задля уникнення інцидентів при транспортуванні небезпечних вантажів;
- країну виготовлення товару.

У контракті варто вказувати, якою мовою повинно бути виконане маркірування.

### **9. Гарантії**

У контрактах на машини й устаткування, як правило, міститься умова, за якою продавець приймає відповідальність за якість товару протягом визначеного гарантійного терміну. У цьому параграфі визначаються: обсяг наданої продавцем гарантії; гарантійний термін; обов'язки продавця у випадку виявлення дефектності товару чи невідповідності його контракту.

Гарантійний період може обчислюватися:

- з дати поставки товару;
- з дати передачі товару першому споживачеві;
- з моменту одержання покупцем від продавця повідомлення в письмовій формі про готовність устаткування до відвантаження;
- з дати пуску устаткування в експлуатацію.

### **10. Рекламация**

**Рекламация** — претензія, що висувається покупцем до продавця у зв'язку з невідповідністю якості і кількості товару, що поставляється, умовам контракту.

Рекламация можуть пред'являтися тільки по тих питаннях, що не були предметом приймання товару, проведеного відповідно до умов контракту.

Сторони в контракті встановлюють: порядок пред'явлення рекламация, термін, протягом якого рекламация може бути заявлена; права та обов'язки сторін у зв'язку з пред'явленням рекламация; способи врегулювання рекламация.

Рекламация, як правило, надсилається рекомендованим листом з додаванням усіх необхідних документів, що обґрунтовують претензії (акти експертизи; рекламацияні акти, що складені за участю незацікавлених осіб; коносаменти, пакувальні аркуші і т.п.).

### **11. Санкції**

У контракті варто передбачити санкції у вигляді штрафів за порушення сторонами своїх зобов'язань.

В основному в міжнародній практиці передбачаються штрафи за прострочення в поставках товарів, тому що торгівля неякісним товаром не допускається в принципі.

### **12. Арбітраж**

У даному параграфі контракту встановлюється порядок розв'язання суперечок, що можуть виникнути між сторонами і не можуть бути розв'язані шляхом переговорів, і передається на розгляд в арбітражний суд. Сторони можуть вибрати арбітраж країни покупця, продавця чи третьої країни, що вказується в контракті. При цьому варто пам'ятати, що суперечка буде розглядатися в країні місцезнаходження зазначеного арбітражного суду і за її законодавством.

При звертанні в арбітраж сторони не мають права припинити виконання своїх зобов'язань (наприклад, не здійснювати платежі, відмовлятися приймати нові партії товарів і т.п.).

У міжнародній торгівлі розрізняють *постійно діючі арбітражні суди* (що створюються при торговельних палатах, товарних біржах) і *разові*, так звані суди "ad hoc", що створюються спеціально для розв'язання суперечок за одним контрактом. Арбітраж складається з двох арбітрів і одного суперарбітра, що обирається арбітрами

У контрактах найчастіше передбачається, що витрати за арбітражем покладається на сторону, що програла.

### **13. Форс-мажор**

У ході виконання контракту можуть настати надзвичайні обставини, що перешкоджають належному виконанню зобов'язань. За загальним правилом, сторона не несе відповідальності за невиконання будь-яких зі своїх зобов'язань, якщо доведе, що воно було викликано перешкодою поза її контролем. Такі обставини іменуються *непередбаченими*, або *форс-мажорними*.

У контракті варто перелічити всі обставини, що сторони вважають форс-мажорними, а не тільки посилатися на такі обставини. Подібне застереження дозволяє переносити термін виконання контракту чи взагалі звільняє сторони від повного або часткового виконання зобов'язань за ним.

Розрізняють дві категорії форс-мажорних обставин за часом їхньої дії:

- *короткочасні* (пожежі; повені; інші стихійні лиха; замерзання моря; закриття морських проток, що лежать на шляху між портами відвантаження і розвантаження; відхилення на шляху, котрі викликані військовими діями; страйки та ін.);

- *тривалі* (заборона експорту чи імпорту; війна; блокада; валютні обмеження або інші заходи урядових органів).

Арбітражна практика країн Східної Європи відносить до обставин нездоланної сили також паводки, селеві потоки, різке падіння рівня води в річках. Іноді в практиці міжнародної торгівлі до форс-мажорних обставин



відносять страйки в порту, виробничі ускладнення експортера, зміну митного режиму в країні контрагента в період дії контракту.

Не визнаються форс-мажорними обставини комерційного ризику: труднощі через несприятливу кон'юнктуру ринку, зміни цін, а також банкрутство підприємства.

У міжнародній практиці широко застосовується форма форс-мажорного застереження, що передбачає дві стадії в наслідках настання форс-мажору. На першій стадії на визначений період, наприклад на 30 днів, продовжується термін виконання контракту. Якщо після закінчення цього періоду форс-мажор продовжує діяти, кожна зі сторін має право на розірвання контракту.

Контракти передбачають обов'язок сторони, для якої настали такі обставини, подати в обумовлений термін свідчення Торговельної палати, що підтверджує наявність форс-мажору.

#### ***14. Інші умови***

У даному параграфі перелічується ряд важливих умов:

- про те, що після підписання контракту вся попередня переписка втрачає силу;

- про обов'язкову письмову форму можливих змін і доповнень до контракту;

- про мову контракту і кількість його екземплярів;

- про порядок передачі сторонами своїх зобов'язань третім особам;

- про розподіл витрат, зв'язаних з оплатою податків, митних зборів і поштин і т.п. платежів між контрагентами.

#### ***15. Юридичні адреси сторін.***

Даний параграф є завершальним і містить юридичні адреси сторін.

Відповідно до Закону «Про зовнішньоекономічну діяльність в Україні», зовнішньоторговельний контракт повинний бути підписаний двома особами: особою, що має таке право згідно з посадою відповідно до установчих документів, і особою, яка уповноважена дорученням, виданим за підписом керівника суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

Законодавство або торгові звичаї деяких країн (у т.ч. України) вимагають скріплення контракту печатками.

### **9.8. Транспортне забезпечення зовнішньоторговельних операцій залізничним транспортом**

При будь-якій зовнішньоторговельній операції проданий товар надходить в сферу міжнародного обігу. За допомогою засобів транспорту товар переміщується від місця його виробництва до пункту споживання. При цьому транспорт нібито продовжує процес виробництва товару в межах сфери обігу, додаючи до його первинної вартості вартість зробленої

під час переміщення транспортної продукції.

У залежності від конкретних видів транспорту, що використовуються у перевезеннях, розрізняють морські, річкові, повітряні, залізничні, автомобільні, трубопровідні перевезення. Міжнародні перевезення, що обслуговуються одним видом транспорту, мають назву прямих. У тих випадках, коли для міжнародного перевезення вантажів послідовно використовуються два чи більше видів транспорту, мають місце змішані (комбіновані) перевезення. Якщо таке перевезення оформлене одним (наскрізним) транспортним документом, котрий покриває усі види транспорту, що беруть у ньому участь, воно називається прямим змішаним.

Класифікація транспортних операцій у зовнішньоекономічній діяльності наведена в табл. 9.2.

Таблиця 9.2

Класифікація транспортних операцій у зовнішньоекономічній діяльності

| Ознака класифікації                                 | Види операцій  |
|---|--|
| За предметом транспортних операцій                  | Вантажні, пасажирські, багажні   |
| За видом транспорту                                 | Водні (морські, річкові), залізничні, автомобільні, трубопровідні, змішані   |
| У залежності від транспортної характеристики товару | Навалочні вантажі (руда, вугілля, зерно, мінеральні добрива); наливні (нафта, рослинні олії, рідкі хімічні вантажі); генеральні чи тарно-штучні (напівфабрикати, продовольчі товари) |
| За періодичністю                                    | Регулярні і нерегулярні рейси: лінійне і трапове судноплавство, регулярне повітряне сполучення і чартерні рейси  |
| У залежності від порядку проходження кордону        | Перевантажувальні і безперевантажувальні   |
| За видом транспортно-технологічної системи          | Контейнерні, поромні, ліхтерні, ролкерні   |

Вибираючи засіб доставки конкретного товару, відправники беруть до уваги до шістьох факторів: швидкість, частоту поставок, ритмічність поставок, можливість перевезення різних видів вантажу, кількість географічних пунктів, що обслуговуються, вартість.

Завдяки контейнеризації відправники все частіше використовують два чи більше видів транспорту. **Контейнеризація** - це завантаження товару в ящики або трейлери, що легко перевантажувати з одного виду транспорту на інший.

**Рейсовий контрейлер** - це перевезення з використанням залізничного й автомобільного транспорту.

*Судновий контрейлер* - це перевезення з використанням водного й автомобільного транспорту.

*"Рейка-судно"*- це перевезення з використанням водного і залізничного транспорту.

*"Повітря-шоце"* - це перевезення з використанням повітряного й автомобільного транспорту.

Міжнародні залізничні перевезення здійснюються на основі двосторонніх і багатосторонніх угод, що укладаються відповідними міністерствами держав-учасників угод. Найбільш універсальними і багатосторонніми угодами про міжнародні залізничні перевезення є Бернські конвенції про перевезення вантажів і пасажирів, котрі були укладені наприкінці ХІХ століття. Надалі вони неодноразово переглядалися і в даний час діє Угода про міжнародні залізничні перевезення в редакції 1980 р. (КОТІФ/СОТІФ).

СРСР не був учасником КОТІФ, але норми цієї угоди застосовувалися і застосовуються при перевезеннях радянських, а нині українських вантажів територією країн-учасниць, а також при перевезенні вантажів з країн-учасниць КОТІФ в Україну.

Тарифи на залізничні перевезення регулюються відповідними національними органами і характеризуються великою різноманітністю.

В Угоді передбачені граничні терміни доставки вантажів. У відношенні правил перевезення найбільш загальними нормами є такі: вага і порядок навантаження вантажів визначаються правилами дороги відправника; вантаж, що потребує упакування, повинний бути пред'явлений до перевезення відправником у належній упаковці; митні формальності здійснюються перевізником, якщо відправник не бере це на себе особливою відміткою в накладній.

Основним документом, яким оформляється залізничне перевезення вантажів, є залізнична накладна.

## **9.9. Організація роботи з експортно-імпортними вантажами на станціях відправлення та станціях призначення**

### **9.9.1. Технологія роботи з оформлення експортного вантажу на станції відправлення**

Приєм до перевезення вантажів, відвантажуваних на експорт в пряму міжнародному залізничному вантажному сполученні, а також через морські порти і прикордонні станції залізниць не в пряму міжнародному сполученні, здійснюється з дотриманням нормативно-правових актів, які діють на різних видах транспорту, а також відповідних міжнародних угод.

Вказані перевезення оформлюються накладними відповідних міжнародних сполучень, а при проходженні через морські порти і прикордонні станції залізниць не в прямому міжнародному сполученні – перевізними документами, які діють на залізницях.

Вивіз вантажів за межі митної території здійснюється тільки після завершення їх митного оформлення відповідно до прийнятих заявок на перевезення вантажів.

Заявки на перевезення вантажів надаються вантажовідправниками до управління залізниць відправлення вантажів не менш ніж за десять днів до початку перевезення вантажів в прямому залізничному сполученні і не менш ніж за п'ятнадцять днів до початку перевезення вантажів в прямому міжнародному сполученні і непрямому міжнародному сполученні і в прямому і непрямому змішаному сполученні, а також, якщо пунктами призначення вказані порти. При перевезеннях вантажів в прямому змішаному водно-залізничному сполученні заявки надаються організаціями, що здійснюють перевалювання вантажів з водного транспорту на залізничний.

При відправленні вантажів із залізничної колії незагального користування, що не належить вантажовідправнику, заявка надається перевізнику вантажовідправником після її узгодження з власником залізничної колії незагального користування.

Заявки на перевезення вантажів надаються до управління залізниць поштою, нарочним, за допомогою зв'язку факсиміле, засобів електронної пошти. Передача заявок за допомогою зв'язку факсиміле або засобів електронної пошти може здійснюватися за наявності договору між вантажовідправником і залізницею про порядок обміну документами на організацію перевезень вантажів.

Дата надходження заявки реєструється календарним штемпелем залізниці.

Вантажовідправники, організації, що здійснюють перевалювання вантажів, надають окрему заявку на перевезення вантажів:

- по кожній залізничній станції відправлення;
- по кожній номенклатурній групі вантажу;
- за ознаками відправки: у вагонах (повагонні, групові, маршрутні відправки); в контейнерах; дрібними відправками;
- за ознаками приналежності вагонів, контейнерів;
- видам сполучень (в прямому залізничному сполученні, прямому змішаному сполученні, прямому і непрямому міжнародному сполученні (за винятком імпорту і транзиту)).

В заявці на перевезення вантажів вказується термін її дії, який не повинен перевищувати 45 днів.

Завантаження товарів на транспортний засіб, що відбуває з митної території України, допускається на будь-якій залізничній станції після ухвалення митним органом, в регіоні діяльності якого знаходиться дана

залізнична станція, вантажної митної декларації (ВМД), за винятком випадків, якщо при митному оформленні товарів митний орган не вимагає пред'явлення товарів для перевірки.

У разі ухвалення рішення про пред'явлення товарів для їх перевірки завантаження товарів здійснюється в місцях, узгоджених перевізником з митним органом.

Місцем знаходження вантажу під час митного оформлення може бути під'їзний шлях підприємства або зона митного контролю.

Вантажовідправник до здачі вантажів до перевезення залізницею повинен завчасно надати до митного органу **вантажну митну декларацію**. Окрім ВМД, необхідно подати:

- договори міжнародної купівлі-продажу або інші види договорів при здійсненні зовнішньоекономічної операції;

- комерційні документи, що є у розпорядженні декларанта;

- документи, які підтверджують правоздатність осіб, відомості про які вказані в митній декларації (до таких документів можуть відноситися: засновницькі документи, свідоцтво про акредитацію філіалу або представництва іноземної юридичної особи, паспорт, свідоцтво про державну реєстрацію юридичної особи або свідоцтво про державну реєстрацію фізичної особи як індивідуального підприємця);

- документи, що свідчать про взяття осіб, відомості про яких вказані в митній декларації, на облік в податкових органах;

- паспорт операції або паспорт імпортової операції, або паспорт бартерної операції, оформлений в установленому порядку, якщо при митному оформленні товарів потрібне надання відповідного паспорту операції;

- транспортні (перевізні) документи;

- дозволи, ліцензії, сертифікати і (або) інші документи, які підтверджують дотримання обмежень, встановлених відповідно до законодавства України про державне регулювання зовнішньоторговельної операції;

- платіжні і розрахункові документи;

- документи, які підтверджують відомості про декларанта;

- опис документів, прикладених до митної декларації.

Посадовець митного органу фіксує факт подачі ВМД і подання необхідних документів в день їх отримання митним органом в спеціальній книзі реєстрації ВМД і присвоює порядковий номер.

З моменту ухвалення митна декларація стає документом, що свідчить про факти, які мають юридичне значення.

Посадовці митного органу у встановлені терміни проводять митне оформлення товарів і транспортних засобів.

Після завантаження вантажу в перевізний засіб вантажовідправник завершує митне оформлення перевезення.

Якщо в процесі митного оформлення товарів і транспортних засобів потрібне проведення митного огляду, то такий огляд проводиться уповноваженими особами митного органу. Для цього посадовець митного органу, який перевіряє ВМД, виписує співробітнику оглядового відділу доручення на огляд з вказівкою ступеня проведення огляду. За наслідками проведення огляду складається акт митного огляду, який передається посадовцю, який перевіряє ВМД, для ухвалення рішення про завершення митного оформлення ВМД.

Рішення митного органу засвідчується штампом **«Випуск дозволений»** у ВМД і в графі **«Відмітки митниці»** міжнародної залізничної накладної, а також на додатковому екземплярі дорожньої відомості, призначеної для залізниці відправлення, а в документах внутрішнього сполучення – в четвертій графі залізничної накладної.

У разі прямування вантажів до пунктів пропуску на межі під митним контролем (після завершення певних митних режимів) митним органом оформлюється доставка товарів під митним контролем.

При оформленні в митному органі вантажу на експорт вантажовідправник вдається до послуг митного брокера. При цьому належить відлагодити механізм поданням документів на вантаж, що перевозиться, для складання митної декларації.

Вивіз вантажу за межі України дозволяється після завершення митного оформлення. Відправлення вантажів зі станції без дозвільних штампів митного органу на перевізних документах забороняється.

Прийняті до перевезення за межі митної території України вантажі і документи на них підлягають доставці в пункт пропуску на кордоні.

### **9.9.2. Технологія роботи з оформлення імпортного вантажу на станції призначення**

Перевізник повідомляє вантажоодержувача про вантажі, що надійшли на його адресу, не пізніше ніж о 12 годині дня, наступного за днем прибуття.

Про прибуття на станцію призначення вантажів, що знаходяться під митним контролем, перевізник повідомляє відповідний митний орган, в регіоні діяльності якого розташована станція призначення, в порядку, узгодженому перевізником з митним органом.

Після прибуття вантажу, що знаходиться під митним контролем, працівники станції призначення повідомляють про це структурний підрозділ митниці.

Повідомлення здійснюється шляхом вручення повного комплексу перевізних і супровідних документів на вантаж, що надійшов.

Посадовець митного органу після отримання повідомлення про прибуття вантажу реєструє його шляхом внесення відповідних записів в журнали реєстрації, проставляючи при цьому на перевізних документах і на листах транзитної декларації штамп «*Товар надійшов*», встановлює граничний термін подачі вантажної митної декларації.

Другий екземпляр транзитної декларації, прибулий разом з супровідними документами на даний вантаж, передається у відділ контролю за доставкою товару митного органу призначення.

Далі відомості, вказані в перевізних і супровідних документах, заносяться в автоматизовану базу даних для формування обліку і звітності по товарах, що знаходяться на станції призначення в зоні митного контролю.

Після реєстрації повідомлення перевізні і супровідні документи повертаються в товарну контору.

У разі ухвалення рішення про вивантаження вантажу проводиться подача вагона в склад і розміщення вантажу в зоні митного контролю.

Для проведення митного оформлення перевізні документи видаються працівниками станції вантажоодержувачу під розписку, в якій указується перелік документів і їх номери, дата і час отримання і зобов'язання вантажоодержувача пред'явити перевізні документи до митного органу призначення, а потім повернути їх в товарну контору.

Вантажоодержувач у встановлені терміни подає ВМД, складену особисто або митним брокером, до митного органу. Митний орган проводить митне оформлення і митний огляд вантажу, після чого проставляє відповідні відмітки в ВМД і дорожній відомості.

Видача вантажів із зон митного контролю або розпорядження ними після подачі на під'їзні шляхи до закінчення митного оформлення (до постановки штампу митного органу «*Випуск дозволений*» на перевізних документах) забороняється.

Витрати залізниці, пов'язані з простоем перевізних засобів і зберіганням вантажу до ухвалення рішення митним органом про випуск вантажу, відшкодовуються вантажовласником.

### **9.9.3. Заходи щодо вдосконалення взаємодії залізничного транспорту і митниці**

Розвиток ринкових відносин в економіці України, лібералізація зовнішньоекономічної діяльності сприяли значному підвищенню інтересу до міжнародного перевезення вантажів різними видами транспорту. Приблизно дві третини всього обсягу перевезення зовнішньоторговельних вантажів здійснюється залізничним транспортом.

Збільшити обсяги перевезення вантажів при існуючому дефіциті рухомого складу можна за рахунок раціонального використання

транспортних засобів, скорочення їх обігу. Цього можна досягти, зокрема, шляхом зменшення непродуктивного простою вагонів і контейнерів при виконанні митних операцій в пунктах вантаження, вивантаження і на прикордонних станціях.

Тривалі простої вагонів із зовнішньоторговельними вантажами (в середньому 3–5 діб) – результат неузгодженості режимів роботи митних постів, вантажовідправників і вантажоодержувачів на залізничних станціях. Особливо яскраво це виявляється, якщо під митне оформлення потрапляють вагони, відправлення або прибуття яких припадає на кінець тижня або на вихідні і святкові дні.

В той же час відчувається гостра конкуренція з боку автомобільного транспорту. При користуванні послугами автотранспорту перевезення здійснюється «від дверей до дверей», що явно має велику перевагу на відміну від залізничного принципу – «від станції до станції». Таким чином, при виборі вантажовласником виду транспорту значну роль грають такі чинники: транспортна складова перевезення, швидкість і місце доставки, а також наскільки оперативно буде відбуватися робота у того, хто надає подібні послуги. Щоб привернути і утримати клієнтів, необхідно розвивати комплекс додаткових послуг, включаючи послуги з митного оформлення зовнішньоторговельних вантажів.

Перевезення вантажів у міжнародному сполученні на початковому етапі обумовлено заходами, які повинен зробити вантажовідправник (експортер) на стадії підготовки вантажу до перевезення при дотриманні митного законодавства України.

В умовах ринкової економіки сам процес підготовки зовнішньоторговельного вантажу до перевезення, його подальше оформлення, у тому числі митне, з подальшим перетином митного кордону України визначається приведеними нижче чинниками:

- найменуванням і об'ємом вантажу (товару);
- вибором типу транспорту (залізничний, автомобільний);
- оформленням і подачею митної декларації;
- митним оглядом товарів і транспортних засобів;
- завершенням митного оформлення з проставленням відміток митного органу «*Випуск дозволений*»;
- завершенням документального оформлення перевезення (оформлення договору перевезення);
- перевезенням товарів і транспортних засобів, що знаходяться під митним контролем, з перетином митного кордону України або випуском для вільного обігу.

Таким чином, учасник зовнішньоекономічної діяльності, вибираючи транспортний засіб, ставить перед собою задачу перевезти необхідну кількість вантажу певної номенклатури відповідно до укладеного зовнішньоторговельного контракту. Проте дана вимога пов'язана додатковими чинниками, такими як вибір умови оформлення митної



декларації (або самостійно, або через брокера), супровід даного вантажу до митного кордону України.

### ***Переробка імпортих вантажів***

*Імпорт (випуск для вільного обігу)* – митний режим, при якому увезені на митну територію України товари залишаються на цій території без зобов'язання про їх вивіз з цієї території.

Товари набувають статус таких, що знаходяться у вільному обігу на митній території України після сплати митних зборів і дотримання всіх обмежень, встановлених відповідно до законодавства України про державне регулювання зовнішньоторговельної діяльності.

Митним органом призначення є митний орган, в регіоні діяльності якого знаходиться залізнична станція призначення, вказана в перевізних документах, куди здійснюється фактична доставка товарів.

В місцях регулярного проведення операцій із завантаження, вивантаження, перевантаження (перевалювання) і зберігання товарів, що знаходяться під митним контролем, в транспортних засобах на залізничних коліях (в місцях прибуття, на залізничних станціях в місцях загального користування), окрім складів тимчасового зберігання можуть створюватися постійні зони митного контролю. В інших випадках для проведення операцій із завантаження, вивантаження, перевантаження (перевалювання) і зберігання товарів створюються тимчасові зони митного контролю.

Якщо місцем прибуття товарів і транспортних засобів, що знаходяться під митним контролем, є залізнична станція, вказана в перевізних документах, то дані товари і транспортні засоби подаються на вантажний двір залізничної станції.

Далі відбувається розміщення вантажів у відведених для цілей дотримання митного законодавства і узгоджених з митним органом постійних зонах митного контролю.

Після розміщення вантажу в зоні митного контролю і обробки документів товарною конторою відбувається повідомлення митного органу шляхом вручення йому повного комплекту документів на прибулий вантаж. Відмітка митного органу про завершення доставки товарів і транспортних засобів, що знаходяться під митним контролем, проводиться шляхом проставлення відмітки митного органу «Товар надійшов». Далі документи повертаються в товарну контору для видачі їх вантажоодержувачу.

Існує декілька способів оформлення митних документів.

***Оформлення брокером.*** В цьому випадку вантажовідправник після отримання перевізних і супровідних документів передає їх брокеру. Далі брокер проводить складання вантажної митної декларації, прикладає до неї необхідні документи і передає до митного органу для митного оформлення відповідно до обраного митного режиму. Митний орган у встановлені терміни проводить митне оформлення, у тому числі із здійсненням огляду зовнішньоторговельного вантажу і ідентифікації товарів, заявлених у

вантажній митній декларації. Рішення митного органу про випуск товарів здійснюється шляхом проставляння відмітки «Випуск дозволений», завіреною особистою номерною печаткою співробітника митниці. Далі вантажоодержувач одержує документи від брокера і проводить їх розкредитування в установленому порядку. Після розкредитування вантажоодержувач вивозить вантаж.

**Складання ВМД залізницею.** Після повідомлення митного органу про прибуття товару і проставляння відмітки «Товар надійшов» перевізні і супровідні документи видаються вантажоодержувачу вже з оформленою вантажною митною декларацією. Далі вантажоодержувач здає ВМД і всі необхідні документи до митного органу для перевірки. Митний орган у встановлений термін проводить митне оформлення і митний огляд з ідентифікацією товару. Рішення митного органу про випуск товарів здійснюється шляхом проставляння відмітки «Випуск дозволений», завіреною особистою номерною печаткою співробітника митниці. Далі вантажоодержувач одержує документи в митному органі і проводить їх розкредитування в установленому порядку. Після розкредитування вантажоодержувач вивозить вантаж.

**Комплексне обслуговування клієнта підприємством залізничного транспорту** може здійснюватися за наявності укладеного договору на обслуговування і забезпеченні сплати митних платежів. Користуючись послугами комплексного обслуговування, вантажоодержувач повідомляється про прибуття зовнішньоторговельного вантажу на його адресу, а після митного оформлення – про необхідність вивозу вантажу з вантажного двору.

#### **Переробка експортних вантажів**

**Експорт товарів** – митний режим, при якому товари вивозяться за межі митної території України без зобов'язання про їх повернення назад.

Процес оформлення митної декларації при перевезенні різними видами транспорту (залізничним і автомобільним) нічим не відрізняється. Вимоги митного законодавства ідентичні. Відмінність тільки в заяві декларантом митного режиму, наданні комплекту перевізних і супровідних документів, об'ємі товарів, що перевозяться, і наданні транспортних засобів з товаром до митного огляду.

Митне оформлення зовнішньоторговельного вантажу експортером – дуже складний цикл виробництва, який обумовлюється декількома причинами:

- специфічністю даної професії (відсутність на підприємстві кваліфікованих фахівців з митного оформлення вантажів);
- відсутністю доступу до спеціалізованого програмного забезпечення для складання митної декларації;
- необхідністю стежити безпосередньо за кожною зміною нормативних актів, інакше наслідком може служити недостовірне декларування або відмова в наданні необхідних дозвільних документів;

– тривалістю складання митної декларації (відсутність досвіду приводить до затримки складання митної декларації і відповідно її подачі до митного органу).

В результаті оформлення зовнішньоторговельного вантажу безпосередньо експортером, якщо у нього немає спеціального штату декларантів, як правило, не проводиться.

*При оформленні ВМД брокером* дана процедура стає набагато простіше і відрізняється від вищеназваної наявністю кваліфікованих фахівців з митного оформлення зовнішньоторговельних вантажів, застосуванням спеціалізованого програмного забезпечення. В той же час тут слід враховувати такі чинники, як:

- правильний вибір брокера (посередника);
- часовий інтервал, необхідний для надання відповідних документів для подачі митної декларації.

*Складання ВМД залізницею.* В даному технологічному процесі підприємство залізничного транспорту за бажанням вантажовідправника складає вантажну митну декларацію, після чого передає її у супровідні документи вантажовідправнику для оформлення в митному органі. Після повернення вантажовідправника з митного органу з оформленими ВМД і перевізними документами проводиться прийом вантажу до перевезення.

*Комплексне обслуговування клієнта залізницею.* Роботу з оформлення вантажу до перевезення від моменту складання ВМД, її оформлення в митному органі і до моменту оформлення перевезення в товарній конторі бере на себе підрозділ залізниці.

#### ***Особливий порядок декларування***

Особливий порядок оформлення зовнішньоторговельного вантажу полягає в попередній подачі митному органу вантажної митної декларації. Ця можливість з'являється в результаті того, що з моменту подачі вантажовідправником заявки на залізницю є достатньо часу для подачі тимчасової періодичної декларації до митного органу. При цьому заявляється певний об'єм вантажу, – як правило, не менше трьох-п'яти вагонів. З урахуванням існуючих особливостей у вантажній митній декларації не вказується номер транспортного засобу, на якому вивозитиметься товар, а також відомості, які експортер не може заявити в установленому порядку. Після випуску ВМД і проставлення відміток на перевізних документах «*Випуск дозволений*» документи повертаються вантажовідправнику-експортеру з вказівкою періоду часу, протягом якого дозволяється провести відвантаження товару, звичайно даний термін обмежується 30 днями з моменту випуску ВМД.

Далі вантажовідправник подає заявку на виділення транспортного засобу відповідно до затвердженого плану перевезення, проводить завантаження вантажу до вагона і оформляє документи в товарній конторі, вписуючи при цьому в перевізні документи і митну декларацію номера вагона. З першою відправкою вантажовідправник відправляє оригінал

третього екземпляру ВМД, а до подальшої відправки прикладає копію ВМД, завірену декларантом або друком підприємства. Контроль кількості вантажу, що вивозиться, здійснюється в прикордонному митному органі. Після відправлення всього об'єму вантажу за тимчасовою ВМД вантажовідправник-експортер подає повну вантажну митну декларацію, в якій вказує фактичні відомості про вивезений товар, такі як обсяг, найменування, номери вагонів, а також інші необхідні для митних цілей дані.

Застосування особливого порядку декларування вигідне постійним учасникам зовнішньоекономічної діяльності, оскільки у вантажовідправника знижуються витрати, пов'язані з простоем транспортних засобів на період митного оформлення вантажу.

### **Питання для самоперевірки**

1. Поясніть роль та значення системи посередників у зовнішньоторговельній діяльності підприємства.
2. Система закордонних посередників у зовнішньоторговельній діяльності підприємства.
3. Назвіть основні види зовнішньоторговельних операцій.
4. Назвіть види й особливості зовнішньоекономічних договорів (контрактів).
5. Поясніть правові основи регулювання контрактної діяльності підприємства.
6. Наведіть загальну схему зовнішньоекономічного договору (контракту).
7. Поясніть сутність базисних умов постачання товарів (ІНКОТЕРМС-2000).
8. Дайте характеристику транспортних операцій в зовнішньоекономічній діяльності.
9. Схема визначення зовнішньоторговельної ціни (на основі базисних умов постачання ІНКОТЕРМС - 2000 ).
10. Схема проведення аналізу експортно-імпортних операцій на станціях відправлення та призначення.

### **Тестові питання**

1. Яку роль на сучасному етапі виконує держава щодо впровадження експортної політики?
  - а) розроблення основ селективного розвитку виробничо-експортного потенціалу, регулювання експортних операцій;
  - б) застосування процедур держзамовлення і держконтракту, регулювання експорту за рахунок встановлення мінімальних цін;
  - в) макроекономічний перерозподіл інвестицій за пріоритетними напрямками державного фінансування;

г) стримування процесу реалізації товарів на зовнішньому ринку.

2. Який орган встановлює і змінює ставки ввізного мита на підакцизні товарні?

- а) Верховна Рада України;
- б) Кабінет Міністрів України;
- в) Міністерство економіки України;
- г) Державна митна служба України.

3. Дозвіл на експорт (імпорт) товару впродовж певного часу з визначенням його загального обсягу — це:

- а) відкрита ліцензія;
- б) генеральна ліцензія;
- в) індивідуальна квота;
- г) разова ліцензія.

4. "Добровільне" обмеження експорту застосовується країною на основі:

- а) домовленостей з іншими країнами;
- б) автономно країною;
- в) рішення міжнародних організацій;
- г) рішенням Уряду країни.

5. Які посередницькі операції здійснюються від імені експортера та за його рахунок?

- а) агентські операції;
- б) операції з перепродажу;
- в) консигнаційні операції;
- г) брокерські операції.

### **Завдання до практичних занять**

#### **Задача 1**

Вітчизняне фотообладнання, яке вже кілька років виробляється в Україні, коштує 10000 євро; річні експлуатаційні витрати – 30 000 грн. Експлуатація нового фотообладнання, виробленого у Норвегії, потребує щорічних витрат у 20 000 грн. Строки служби українського та норвезького фотообладнання збігаються і становлять 9 років. Коефіцієнт валютної ефективності експорту на українському підприємстві-імпортері дорівнює 0,08 євро/грн.

Яка буде ціна байдужості норвезького фотообладнання при значенні граничної рентабельності 0,1? 0,15?

Як зміниться показник, якщо строк служби норвезького фотообладнання становить 10 років?

Проаналізуйте результати розрахунків, зробіть загальні висновки щодо доцільності зовнішньоекономічного співробітництва цих фірм.

### Задача 2

Проаналізувати експортну діяльність українського підприємства за два останні роки. Вихідні дані подані у табл. 9.3.

Таблиця 9.3

| Назва продукції             | 2009 р.        |            |                | 2010 р.        |            |                |
|-----------------------------|----------------|------------|----------------|----------------|------------|----------------|
|                             | Кількість, шт. | Ціна, євро | Вартість, євро | Кількість, шт. | Ціна, євро | Вартість, євро |
| <u>Згідно з контрактами</u> |                |            |                |                |            |                |
| Виріб А                     | 2000           | 55         |                | 2200           | 53         |                |
| Виріб В                     | 250            | 60         |                | 250            | 58         |                |
| Всього                      |                |            |                |                |            |                |
| <u>Фактично</u>             |                |            |                |                |            |                |
| Виріб А                     | 1842           | 53         |                | 1676           | 50         |                |
| Виріб В                     | 64             | 61         |                | 60             | 58         |                |
| Всього                      |                |            |                |                |            |                |

Необхідно:

- розрахувати усі відсутні параметри у табл. 9.3;
- проаналізувати виконання контрактних зобов'язань підприємства по експорту (за вартістю, за фізичним обсягом, за ціною);
- проаналізувати динаміку експорту підприємства (індекси вартості, фізичного обсягу, ціни, структури, кількості).

Проаналізуйте результати розрахунків, зробіть загальні висновки щодо доцільності зовнішньоекономічного співробітництва цих фірм.

### Задача 3

Проаналізувати ефективність експортної діяльності підприємства із наведених нижче даних про експорт певних видів продукції підприємства за два останні роки (табл. 9.4). Обмінний курс рупії до долара США у 2009 році становив 5,2 р/дол., а у 2010 році – 5,3 р/дол..

Вихідні дані для аналізу ефективності експортної діяльності підприємства подані у табл. 9.4

Таблиця 9.4

| Назва продукції | Назва показника   | Вихідні дані |              |          |              |
|-----------------|-------------------|--------------|--------------|----------|--------------|
|                 |                   | 2009 рік     |              | 2010 рік |              |
|                 |                   | експорт      | внутр. ринок | екс порт | внутр. ринок |
| Виріб 1         | Кількість         | 735          |              | 1869     |              |
|                 | Ціна, дол.        | 41           |              | 41       |              |
|                 | Ціна, р.          | 213          | 200          | 217      | 200          |
|                 | Собівартість, грн | 181          | 160          | 187      | 162          |
|                 | Вартість, дол.    |              |              |          |              |
| Виріб 2         | Кількість         | 177          |              | 1160     |              |
|                 | Ціна, дол.        | 48           |              | 48       |              |
|                 | Ціна, грн         | 250          | 220          | 254      | 215          |
|                 | Собівартість, грн | 212          | 198          | 224      | 191          |
|                 | Вартість, дол.    |              |              |          |              |

Проаналізуйте результати розрахунків, зробіть загальні висновки щодо доцільності зовнішньоекономічного співробітництва цих фірм.

#### Задача 4

Підприємство Bittner (м. Київ) у 2009 році взяло участь у двох міжнародних виставках (з чотирьох) в Індії та ОАЕ, в одній республіканській у Києві (галузева річна виставка) і в одній обласній міжгалузевій виставці у Дніпропетровську (щорічна виставка). Загальні рейтинги виставок склали:  $R_1=0,04$ ,  $R_2=0,02$ ,  $R_3=0,006$  та  $R_4=0,002$ .

Розрахуйте охоплення підприємством кожного регіонального типу виставок, визначте можливості реалізації експортного потенціалу та можливості участі в міжнародних виставках вітчизняних підприємств.

Проаналізуйте результати розрахунків, зробіть загальні висновки щодо доцільності зовнішньоекономічного співробітництва цих фірм.

#### Задача 5

Підприємство Venetton (м. Київ) здійснює виставкову діяльність, визначте економічний ефект (за рік) від виставкової діяльності, якщо сума угод за рік =125000 дол.США ( $D_{\text{РІК}}=125000$  дол.США);сума витрат (за рік) на виготовлення зразків склала 55 дол.США ( $S_{\text{ЗР}}=55$  дол.США); витрати на їх транспортування -12 дол. США ( $T_{\text{ЗР}}=12$  дол. США); сума витрат на монтаж зразка = 3 дол. США ( $M_{\text{ЗР}}=3$  дол. США); поточні витрати на обслуговування -5 дол. США ( $Z_{\text{ПОТ}}=5$  дол. США).

Розрахуйте ефективність виставкової діяльності в ЗЕД.

Проаналізуйте результати розрахунків, зробіть загальні висновки, запропонуйте конкретний план дій керівництва концерну на українському ринку.

### Задача 6

Проаналізувати зовнішньоторговельну діяльність підприємств України за три останні роки.

Обсяги зовнішньої торгівлі підприємств України за 2008-2010 рр., дол.США, подані у табл. 9.5.

Таблиця 9.5

#### Вихідні дані

|         | 2008 р.    | 2009 р.    | 2010 р.    |
|---------|------------|------------|------------|
| Експорт | 45 464 509 | 51 847 398 | 66 246 000 |
| Імпорт  | 3 604 328  | 1 892 099  | 3 474 191  |

Необхідно:

- розрахувати абсолютні показники зовнішньоторговельної діяльності;
- розрахувати відносні показники зовнішньоторговельної діяльності;
- розрахувати індекс диверсифікації експорту підприємств;
- зробити загальні висновки щодо зовнішньоекономічної діяльності підприємств України.

### Задача 7

Планується закупити японське обладнання для виробництва годинників, яке не має вітчизняних аналогів, для виробництва продукції, річний обсяг реалізації якої має дорівнювати 100 000 грн. Річні витрати виробництва при використанні обладнання становлять 80 000 грн, строк служби японського обладнання - 8 років. Норма дисконту (порогове значення рентабельності) - 0,1. Частка вартості імпортного обладнання у загальній вартості основних фондів - 50%. Коефіцієнт валютної ефективності експорту на підприємстві-імпортері - 0,08 євро/грн.

Розрахувати максимально допустиму ціну (в євро) імпортного обладнання.

Проаналізуйте результати розрахунків, зробіть загальні висновки щодо доцільності зовнішньоекономічного співробітництва цих фірм.

### Задача 8

З України до Великобританії експортується партія килимів - 1000 штук. Зведені витрати на виробництво цієї партії склали 475 000 тис. грн. Валютний виборг від реалізації товару – 120 000 євро. Оплата здійснювалась готівкою ( $K_{кр} = 1$ ). Згідно з договором, 40% отриманої від експорту валюти зараховується на банківський рахунок платника податків за ціною 10,8 грн/євро. Передбачувана валютна ефективність імпортною операції (на



валюту, що залишається у розпорядженні експортера) становить 11,2 грн/євро;

Розрахувати:

1) сумарний (інтегральний) ефект зовнішньоторговельної операції та валютних операцій, передбачених умовою; як зміниться цей показник, якщо передбачувана валютна ефективність імпоротної операції становить 6,25 грн/євро.

2) граничні значення вартісних показників

Проаналізуйте результати розрахунків, зробіть загальні висновки щодо доцільності зовнішньоекономічного співробітництва цих фірм.

### **Задача 9**

З України експортується товар, витрати на виробництво якого становлять 330 тис. грн. Валютна вартість контракту 60 тис. дол. Покупцю надано кредит на 5 років з умовою його погашення однаковими частинами, починаючи з першого після поставки товару року. Плата за кредит – 9% річних. Отриману валюту можна продати на валютному аукціоні по 7,89 грн за долар.

Визначити ефект і ефективність експортної операції.

### **Задача 10**

Розрахувати щоквартальну суму орендної плати, яка вноситься в орендну угоду, за оренду обладнання, вартість якого становить 37 тис. грн, строком на 5 років. Відсоткова ставка 9 %, оплата здійснюється раз на квартал. Орендарем запропонована залишкова вартість у розмірі 5% від початкової вартості обладнання.

## 10. РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ

### 10.1. Загальні положення, формулювання, поняття

У сучасній науково-практичній літературі зустрічаються цілком різні розуміння терміну «ризик» і в його визначенні використовуються досить розрізнені підходи.

У словнику Вебстера ризик визначається як «небезпека, можливість збитку або втрати», у словнику Ожегова – як «можливість небезпеки», або як «діяльність наугад в надії на щасливий результат».

Термін «ризик» веде своє походження від грецьких слів «*risikon*», «*risa*» – «скеля». В італійській мові *risiko* – «небезпека, загроза»; «*risiare*» – «парувати між скелями». У французів «*risque*» – «загроза, ризикувати» (буквально «об'їжджати скелю»).

Наведемо найбільш розповсюджені визначення поняття «ризик».

Ризик – подія або група споріднених випадкових подій, що завдають шкоди об'єкту, що володіє даним ризиком.

Ризик – можливість настання яких-небудь очікуваних подій, можливість відділення яких-небудь величин від деяких очікуваних значень.

Ризик – це загроза втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат у результаті здійснення підприємницької діяльності.

Ризик має місце тільки там, де можуть бути як мінімум два сценарії розвитку події, відповідно – два і більше альтернативних результатів. У ситуації, коли можливий тільки один результат, незалежно від того чи йде про втрати чи придбання, ризику немає, оскільки альтернатив немає.

Ризик є невід'ємною частиною ділової активності на будь-якому ринку. З ним доводиться зустрічатися у повсякденній практичній діяльності. Існують певні види ризиків, дії яких підвладні всі без винятку підприємства, але поряд із загальними є і специфічні види ризику, характерні для певних видів діяльності.

Управління і ризик є взаємопов'язаними компонентами економічної системи. Особливо яскраво це виявляється на початковому етапі трансформації перехідної економіки: руйнування попереднього управлінського апарату зумовлює тотальні ризики для підприємницької діяльності. Відтворення управління на макрорівні, у свою чергу, вимагає реалізації конструктивного потенціалу ризику на мікрорівні. Якщо підприємець наділений здатністю приймати і реалізовувати нестандартні рішення, гнучко змінювати стратегію і тактику поведінки у виробництві, комерційній і маркетинговій діяльності, знаходити нові ніші на ринку тощо, його шанси на успіх зростатимуть. Досвідчений менеджер при прийнятті ризикованого рішення може інтуїтивно використовувати підхо-

ди і прийоми, підказані йому практикою. Однак неможливо покладатись тільки на інтуїцію і наявний досвід, необхідно використовувати методологію (теорію) і науково обґрунтовані організаційні алгоритми управління ризиком.

Проблема управління ризиком, подолання невизначеності постійно актуальна в будь-якому секторі економіки. Кожний економічний суб'єкт на всіх рівнях стикається з неординарними ситуаціями, незапланованими або непередбаченими обставинами, на котрі необхідно адекватно реагувати. Практично універсальним законом економіки є невизначеність кінцевого результату інвестиційних вкладень, а планування і прогнозування обсягів виробництва, цін продажу, величини очікуваних грошових потоків, розроблення бізнес-планів, проектів можливі лише з деяким наближенням. За цих умов особа, що приймає рішення, вимушена шукати способи, які дають змогу зберегти і примножити вкладення. Різноманітність форм, частота і величина наслідків вияву ризику, що знижують стабільність господарювання, неможливість абсолютного усунення ймовірності його виникнення зумовлюють необхідність дослідження причинно-наслідкових зв'язків і методів оптимізації наслідків ризикових ситуацій.

Управління ризиком — комплекс управлінських дій та заходів впливу на суб'єкти господарської діяльності, який забезпечує максимально широке охоплення можливих ризиків, обґрунтоване прийняття і доведення їх впливу до оптимально можливих меж для зниження ймовірності настання стохастичних (випадкових) негативних подій і нейтралізації їх наслідків.

Управління ризиком може здійснюватися на різних рівнях:

- державному (наприклад, система цивільного захисту населення);
- фірми (зокрема, програма заходів для забезпечення стійкості її бізнесу);
- індивідуальному (особисте страхування й страхування особистого майна).

У широкому розумінні управління ризиком (ризик-менеджмент) можна визначити як мистецтво і науку про забезпечення умов успішного функціонування будь-якої виробничо-господарської одиниці. У вузькому розумінні — це процес розроблення та впровадження програми зменшення будь-яких збитків (втрат), які виникають випадково.

Складність системи управління ризиками (СУР) зв'язана як з різноманіттям видів ризику, так і з неоднозначністю поняття "ризик"; основні характеристики СУР подані на рис. 10.1.



Рис. 10.1. Характеристика системи управління ризиком (СУР)

Системний характер управління ризиком включає комплексний розгляд сукупності всіх ризиків як єдиного цілого з урахуванням всіх взаємозв'язків і можливих наслідків. Крім одержання загальної картини, це дозволяє врахувати не тільки вплив інструментів управління ризиком на той ризик, для боротьби з яким вони призначені, але і їхній вплив (позитивний або негативний) на інші ризики залежно від їхнього місця й зв'язків усередині системи, а також урахувати появу нових ризиків. Таке дослідження припускає розгляд таких аспектів з ризиком, як:

- цілісність, тобто орієнтація на загальну оцінку сукупності ризиків і боротьбу з негативними наслідками їхньої реалізації з урахуванням характеру взаємозв'язку цих ризиків;

- комплексність, тобто необхідність обліку складності об'єкта (з сукупності ризиків), включаючи взаємозв'язок ризиків, усілякі наслідки прояву ризику й особливості впливу пропонованих процедур на ризик (у тому числі ситуацій, коли боротьба з одними ризиками породжує інші);

- здатність системи до інтеграції нових елементів, тобто можливість гнучкого реагування всієї системи на появу нових ризиків, у тому числі й породжених самою системою управління ризиком.

Складність структури системи управління ризиком полягає не тільки у необхідності одночасного аналізу великої кількості ризиків різної природи, тобто значну неоднорідність сукупності ризиків, але й особливості взаємозалежності ризиків, а також можливості її використання для вирішення проблем різного рівня. Крім того, ця властивість припускає

вивчення характеру й ступеня впливу великої кількості факторів на розвиток ризикової ситуації й виникнення несприятливих наслідків. При такому дослідженні необхідно враховувати такі аспекти системи управління ризиком:

- багатофункціональність і універсальність, тобто здатність боротися з ризиками різної природи й різними наслідками їхньої реалізації;
- модульність, тобто можливість використання різних комбінацій процедур управління ризиком у різних ситуаціях, що дозволяє врахувати специфіку конкретної ситуації й при необхідності настроїти зазначену систему на вирішення індивідуальних потреб користувачів;
- багаторівність, тобто забезпечення придатної ієрархічної структури прийняття рішень, що дозволяє адекватно розподіляти повноваження й відповідальність.

Результативність системи управління ризиком відображає здатність досліджуваної сукупності заходів до зниження можливості виникнення несприятливих подій і (або) до подолання їхніх наслідків. Зазначена система повинна оперативно реагувати на зміну умов, тобто мати розвинені контури зворотного зв'язку, а крім того, генерувати та втілювати в життя діючі рішення, орієнтовані на досить швидке досягнення шуканого результату (зменшення економічних втрат). Для забезпечення подібних вимог система управління ризиком повинна мати такі властивості, як:

- адаптивність та гнучкість, тобто висока швидкість реагування, здатність швидко справлятися з несприятливими ситуаціями;
- адекватність, тобто відповідність реалізованих процедур управління ризиком конкретної ситуації, що виражається в здатності оперативно виділяти всі ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей;
- ефективність, тобто здатність переборювати негативні наслідки несприятливих ситуацій при мінімальному обсязі відповідних ресурсів. Зокрема, система управління ризиком повинна забезпечувати чистий ефект: витрати на ризик-менеджмент і розмір можливого збитку після виконання процедур і методів управління ризиком повинні бути менше потенційного збитку до проведення заходів із захисту фірми від ризику.

Завдання системи управління ризиками тісно зв'язані зі специфікою ризику й методами управління ними (рис. 10.2).

Процес виявлення можливих економічних ризиків є вихідним пунктом всієї системи. На основі цього ставиться завдання виявлення впливу економічних ризиків на бізнес-процеси, що забезпечує інформаційну базу для подальшого етапу ухвалення рішення. Вибір принципів і процедур управління ризиком і оцінка фінансових втрат, пов'язаних з економічними ризиками, визначає методологічні та фінансові границі можливих заходів.



Рис. 10.2. Основні завдання системи управління ризиком

Центральною групою завдань є формування й реалізація програми управління ризиком, що включає перелік заходів щодо зниження й ліквідації несприятливих наслідків і критерії результативності їхньої реалізації. Оцінка ефективності цих заходів забезпечує зворотний зв'язок з перерахованими завданнями.

Алгоритм управління ризиками поділяється на ряд етапів (рис. 10.3).

Під ідентифікацією та аналізом ризиків варто розуміти виявлення ризиків, їхню специфіку, обумовлену природою та іншими характерними рисами ризиків, виділення особливостей їхньої реалізації, включаючи вивчення розміру економічного збитку, а також зміну ризиків у часі, ступінь взаємозв'язку між ними й вивчення факторів, що впливають на них. Без такого дослідження неможливо ефективно та цілеспрямовано управляти ризиком.

Специфіка даного етапу зв'язана не тільки із загальними особливостями системи управління ризиком, розглянутими раніше, але й з його значенням як інформаційної основи для системи управління ризиком.

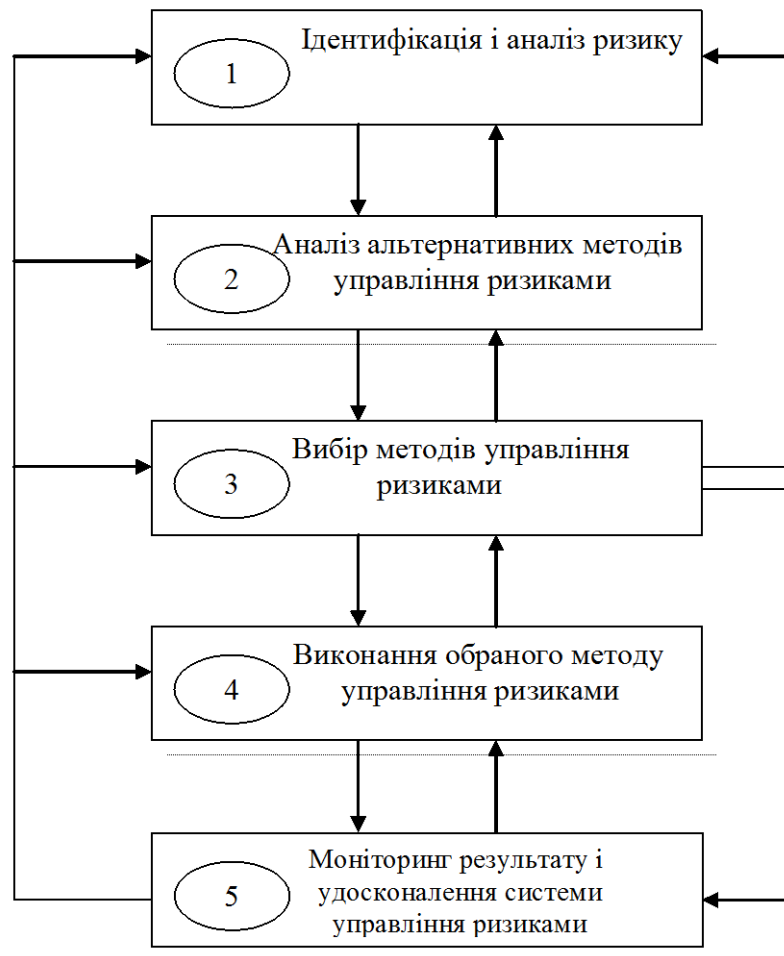


Рис. 10.3. Алгоритм управління ризиками

На цьому етапі може бути отримана якісна інформація про можливості реалізації ризику і його наслідків, а також дані кількісні оцінки ризику, його параметрів, величини економічного збитку й інших показників, необхідних для ухвалення рішення про управління ризиком. Фактично на даному етапі забезпечується інформаційна основа для всієї процедури ризик-менеджменту.

Основна мета етапу аналізу альтернативних методів управління ризиками полягає в дослідженні тих інструментів, за допомогою яких можна перешкоджати реалізації ризику.

Зміст етапу виконання обраного методу управління ризиком полягає у виконанні прийнятих на попередньому етапі рішень про реалізацію тих або інших методів управління ризиком. Це припускає, що приймаються та реалізуються приватні управлінські й технічні рішення. Особливості процедур ризик-менеджменту проявляються на даному етапі в специфіці прийнятих рішень.

Етап моніторингу результатів і вдосконалення системи управління ризиком забезпечує зворотний зв'язок, відновлення й поповнення

інформації про ризики, що є важливою умовою аналізу ризиків на першому етапі.

Оцінка ефективності проведених заходів сприяє адаптації системи управління ризиком до зміни умов функціонування навколишнього середовища й сукупності ризиків, що впливають на бізнес-процеси, і здійснюється за рахунок:

- заміни неефективних заходів більш ефективними в рамках виділеного бюджету на програму управління ризиком, що підвищує загальну результативність системи управління ризиком;
- зміни організації виконання програми управління ризиком.

Менеджер повинен ухвалити рішення щодо вибору найбільш прийнятних механізмів нейтралізації ризиків (рис. 10.4).

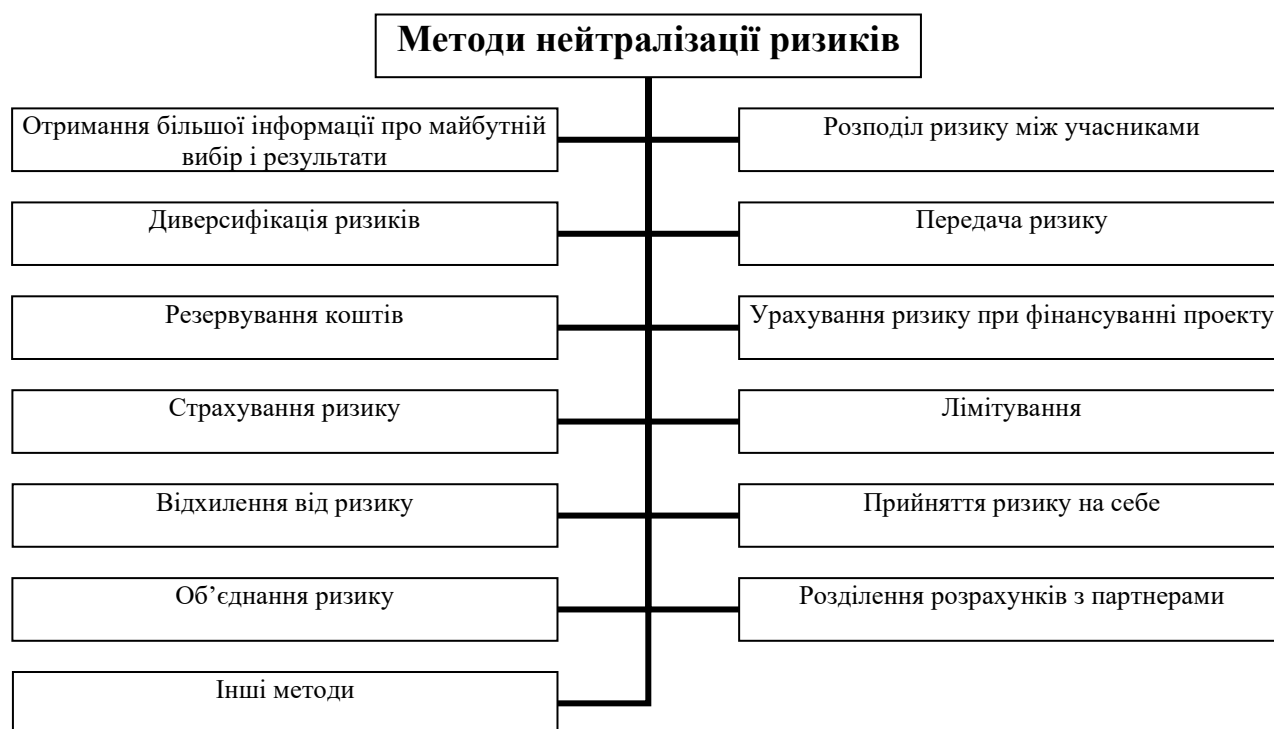


Рис. 10.4. Основні методи нейтралізації ризиків

Найбільш поширеними методами зменшення ризиків є: диверсифікація, страхування, хеджування, лімітування, передача ризиків.

## 10.2. Ступінь вивчення та постановка питання в галузі

Реформування залізничного транспорту та формування нової системи економічних відносин суб'єктів господарювання обґрунтовує необхідність вирішення проблеми стійкого функціонування галузі й нейтралізації загроз економічних ризиків. Повною мірою ця проблема проявляється в сфері транспортного обслуговування, що реалізується системою фірмового транспортного обслуговування (СФТО).



На сьогоднішній день питання управління ризиком являє собою досить складну проблему, яку намагалися вирішити багато авторів. Серед них такі українські та іноземні науковці: А.П. Альгін, І.Т. Балабанов, І.А. Брижань, І.Р. Бузько, В.П. Буянов, П.І. Верченко, В.В. Вітлінський, О.А. Война, Л.В. Временко, В.В. Глущенко, І.В. Гончаров, П.Г. Грабовий, В.М. Гранатуров, В.Б. Живетін, С.З. Жизнін, І.В. Зайцева, А.Б. Камінський, Р.М. Качалов, М.М. Клименюк, М.Г. Лапуста, О. Моргенштерн, С.І. Наконечний, Дж. Нейман, С.І. Полтавцев, Б.А. Райзберг, О.Л. Устенко, Е.А. Уткін, В.В. Черкасов, Г.В. Чернова, Л.Г. Шаршукова, О.Б. Шевчук, Д.А. Штефанич, О.І. Ястремський та ін.

Сучасний стан наукового опрацювання зазначених проблем щодо аналізу, оцінки та врахування господарського ризику вимагає конструктивного узагальнення та систематизації теоретичних і прикладних засад ризик-менеджменту з урахуванням специфіки функціонування підприємств залізничного транспорту.

Для застосування системи ризик-менеджменту в галузі слід розробити класифікацію ризиків при транспортному обслуговуванні клієнтів (рис. 10.5).

Огляд економічної літератури дозволив провести класифікацію ризиків при транспортному обслуговуванні у два етапи. На першому етапі виділяються загальні ознаки, характерні для ризиків при транспортному обслуговуванні, на другому етапі проводиться класифікація ризиків залежно від характеру обліку (зовнішні, внутрішні), потім вона конкретизується й систематизується під певні цілі.

Для ризиків системи транспортного обслуговування виділені такі загальні принципи класифікації: характер обліку (зовнішній і внутрішній); характер наслідків (чисті й спекулятивні); можливість страхування (які страхуються та які не страхуються); можливість передбачення (прогнозовані, непрогнозовані); рівень фінансових втрат (припустимі, критичні, катастрофічні); тривалість дії (постійні, тимчасові); об'єкт виникнення (ризик окремих операцій; ризик різних напрямків діяльності; ризик діяльності в цілому); можливість подальшої класифікації (прості, складні).

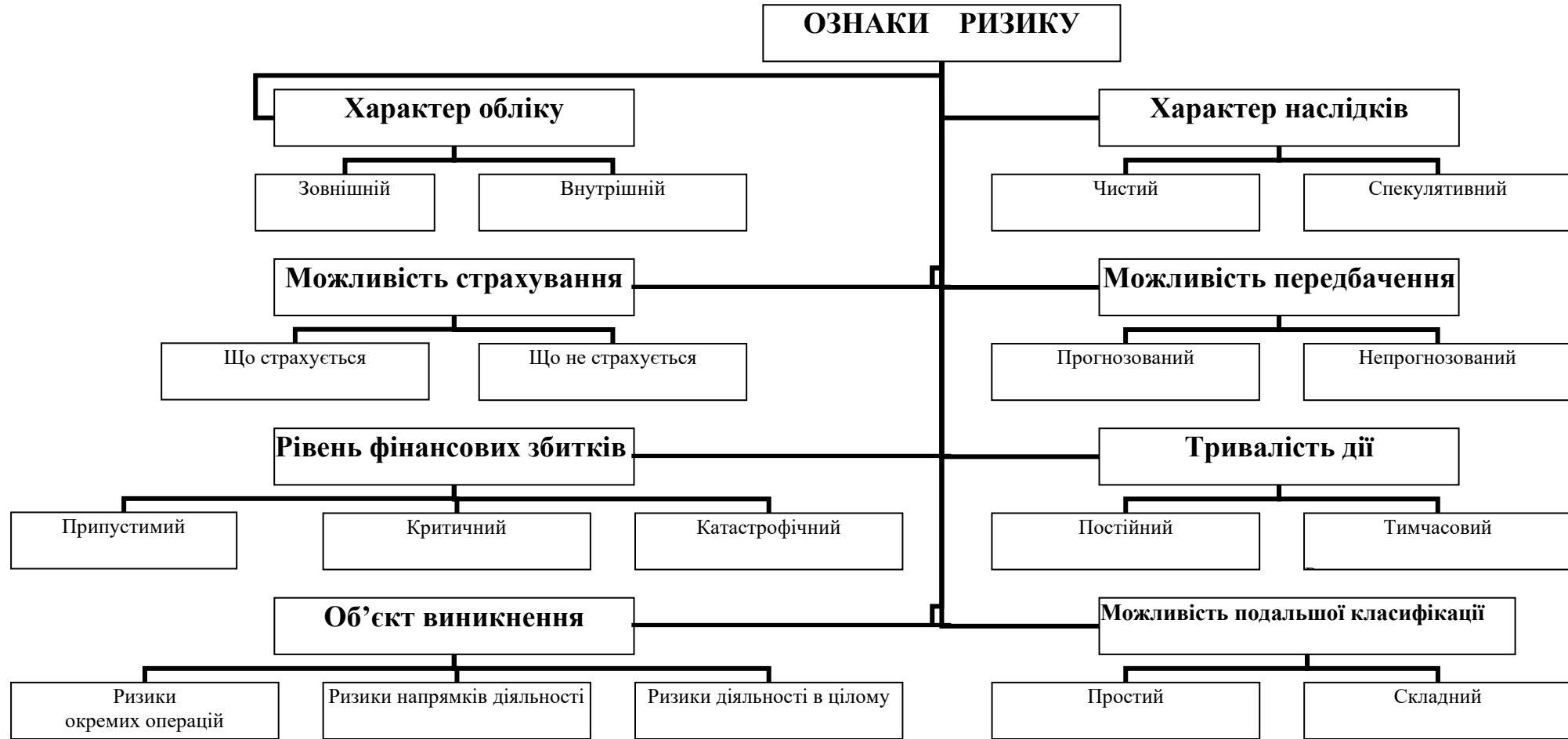


Рис. 10.5. Класифікація ризиків при транспортному обслуговуванні за ознаками

**За характером обліку** ризики поділяються на зовнішні й внутрішні. До зовнішніх відносяться ризики, які прямо не залежать від діяльності підрозділу, що реалізує процес транспортного обслуговування й виникає при взаємодії з елементами зовнішнього середовища. До внутрішніх - ризики, обумовлені діяльністю самого підрозділу залізничного транспорту, що реалізує транспортне обслуговування. На рівень цих ризиків впливають ділова активність керівництва підприємства; вибір маркетингової стратегії, політики; виробничий потенціал, технічне оснащення, рівень продуктивності праці, техніка безпеки.

**За характером наслідків** ризики підрозділяються на чисті й спекулятивні. Чисті ризики (прості або статичні) характеризуються тим, що вони завжди несуть у собі втрати для залізничного транспорту. Спекулятивні - тим, що вони можуть нести в собі як втрати, так і додатковий прибуток стосовно планованого результату.

**За можливістю страхування** ризики підрозділяються на дві групи: які страхуються та які не страхуються. Ризики, що страхуються - це ті, які (у випадку їхнього настання) можна застрахувати за договором, що передбачає обов'язки страховика щодо повної або часткової компенсації втрат доходів (додаткових витрат), викликаних такими подіями: скороченням обсягу надаваних послуг у результаті обговорених умов; невиконанням (неналежним виконанням) договірних зобов'язань клієнтом; понесеними застрахованою особою судовими витратами; іншими подіями.

Ризики, що не страхуються - це такі ризики, які не страхуються страховими компаніями. Саме ці ризики є потенційними джерелами додаткового прибутку.

За можливістю передбачення ризики підрозділяються на прогнозовані й непередбачені. Слід зазначити, що передбачуваність ризиків транспортного обслуговування має відносний характер. Якщо настання події можна спрогнозувати практично на 100%, то ця подія виключається з категорії ризику. За рівнем фінансових втрат розрізняють припустимі ризики, критичні, катастрофічні.

У результаті виникнення припустимого ризику існує можливість часткової втрати прибутку при транспортному обслуговуванні, тобто в цьому випадку діяльність не втрачає своєї доцільності. Критичний ризик виражається у втратах у розмірі загальних витрат на транспортне обслуговування й одержанням нульового доходу. Наслідком катастрофічного ризику є необхідність виплати штрафів у сумі, що перевищує загальний прибуток від транспортного обслуговування. Наступна ознака класифікації ризиків - за тривалістю дії. Тут виділяють дві групи ризиків: постійні ризики й тимчасові. Постійний ризик характерний для всього періоду здійснення транспортного обслуговування й пов'язаний з дією постійних факторів. Тимчасовий ризик виникає на окремих етапах здійснення транспортного обслуговування. Тимчасові ризики можна поділити на дві групи: короткочасні й довгострокові. До

групи короткочасних відносять ризики, які можуть виникнути протягом кінцевого проміжку часу. Строк можливої дії довгострокового ризику оцінити досить складно (наприклад, інфляційний ризик).

**За об'єктом виникнення** також можна виділити три групи ризиків. Ризики окремих операцій транспортного обслуговування, тобто складових частин різних видів діяльності (укладання договору, надання додаткових послуг). При угрупованні ризиків окремих операцій утворюються ризики різних видів діяльності (ризики договірних відносин, ризики планування, ризики здійснення маркетингової діяльності). Остання група ризиків за об'єктом виникнення - ризики діяльності в цілому - містить у собі весь комплекс ризиків при транспортному обслуговуванні.

За можливістю подальшої класифікації виділяють **прості й складні ризики**. Простий ризик неможливо розділити на окремі підвиди. Складний ризик містить у собі комплекс підвидів.

Підрозділ, який реалізує транспортне обслуговування, зацікавлений у визначенні ризиків, що виникають при взаємодії з елементами зовнішнього середовища (зовнішніх) і ризиків, обумовлених діяльністю самого підприємства (внутрішніх) (рис. 10.6).

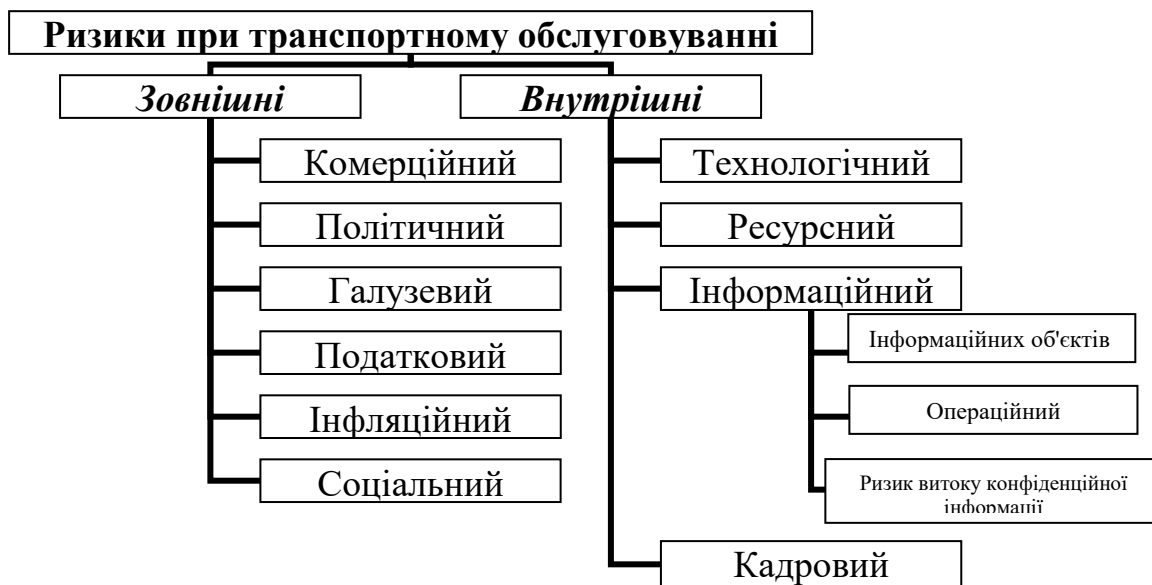


Рис. 10.6. Класифікація ризиків при транспортному обслуговуванні

**Політичні ризики** - це ризики, що виникають при змінах в основних напрямках державної політики та впливають на транспортне обслуговування (закриття кордонів, заборона на вивіз товарів в інші країни, військові дії на території країни й ін.). На транспортне обслуговування впливає галузевий ризик, що характеризується ймовірністю втрат у результаті змін в економічному стані галузі й ступенем цих змін як усередині галузі, так і в порівнянні з іншими галузями.

Джерелом податкового ризику можуть бути як держава, так і сам підрозділ, що реалізує транспортне обслуговування. Податковий ризик - це ймовірність втрат, можливих у результаті несприятливої зміни податкового законодавства або в результаті податкових помилок, допущених працівниками підрозділу, що реалізує транспортне обслуговування, при обчисленні податкових платежів. Таким чином, податковий ризик відноситься як до зовнішніх, так і до внутрішніх ризиків. У класифікації він віднесений до зовнішніх ризиків, тому що ймовірні втрати при зміні податкового законодавства значно більше втрат при виникненні помилок працівників підрозділів, що реалізують транспортне обслуговування. Податковий ризик включає такі види ризиків: ризик додаткових виплат у бюджет у результаті незапланованого підвищення податкових ставок, появи нових податків; ризик втрат у результаті прийняття податковою службою рішень, що знижують податкові переваги, тобто дострокове скасування податкових пільг; значний ріст заборгованості перед бюджетом, що спричиняє не тільки штрафні санкції, але й можливість зупинки податковою поліцією діяльності з надання транспортного обслуговування; ризик виникнення втрат у результаті допущених податкових помилок з вини працівників бухгалтерії.

Інфляційний ризик характеризується тим, що доходи від транспортного обслуговування при високому рівні інфляції знецінюються досить швидко.

Існують також соціальні ризики, такі як невдоволення працівників і загроза страйку; відношення місцевої влади; недостатній рівень заробітної плати.

Після розгляду зовнішніх ризиків перейдемо до опису внутрішніх ризиків, що впливають на процес транспортного обслуговування.

Транспортне обслуговування характеризується постійним удосконаленням роботи із усіх напрямків діяльності й супроводжується розробленням нових методів, методик і технологій. Впровадження в дослідну й промислову експлуатацію нових технологій може привести до виникнення ситуацій, що негативно впливають на результати транспортного обслуговування; до випередження новими технологіями технічного рівня й технологічних можливостей підрозділів, що реалізують транспортне обслуговування; до втрат у результаті виникнення, при використанні нових технологій, відстрочених у часі проявів проблем. У цьому випадку виникає ймовірність технологічного ризику. Технологічний ризик може також виявитися при фінансуванні й проведенні науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР). Оскільки витрати й результати НДДКР розтягнуті в часі, вони можуть бути передбачені лише в деяких, звичайно широких межах.

Ресурсний ризик виникає у випадку недостачі робочої сили, відсутності сучасного устаткування й т.п.

Інформаційний ризик ділиться на три підвиди: ризик інформаційних

об'єктів; операційний ризик; ризик витоку конфіденційної інформації.

**Ризик інформаційних об'єктів** при транспортному обслуговуванні включає такі види ризиків: незаконне копіювання, читання, зміна, видалення інформації на машинних носіях; незаконна зміна, видалення, копіювання програмного забезпечення; використання програмного забезпечення з помилками; використання незаконних програм; впровадження «вірусів»; пасивне й активне перехоплення в системі передачі даних; зміна протоколів обміну й потоку повідомлень; зміна повноважень користувачів мережі; розголошення й незаконне одержання паролів; незаконне внесення змін, відключення, некомпетентне використання програмних засобів захисту; помилки адміністрування.

**Операційний ризик** - це ризик втрат, що виникають у зв'язку з неполадками в роботі комп'ютерних систем з обробки інформації.

Ризик витоку конфіденційної інформації - це ризик передачі стороннім організаціям відомостей, що володіють ознаками комерційної таємниці.

**Кадрові ризики** містять у собі помилки керівників; ризик низької кваліфікації персоналу; ризики моральної й матеріальної незадоволеності працівників; ризики наявності в працівників шкідливих звичок; ризики виникнення конфліктних ситуацій між працівниками; ризик можливої смерті або захворювання керівників.

Більшу частину ризиків при транспортному обслуговуванні становлять зовнішні комерційні ризики, що виникають у процесі взаємодії зі споживачами транспортних послуг.

Зовнішні комерційні ризики містять у собі маркетингові ризики збуту; ризики взаємодії із клієнтами; ризики непередбачених витрат; ризики непередбаченої конкуренції; ризики конфліктів із законодавством і громадськістю.

В основу транспортного обслуговування користувачів послуг залізничного транспорту закладено принцип договірних відносин, тобто залізниці і клієнти при систематичному здійсненні перевезень вантажів укладають довгострокові договори на їхню організацію. У договорах визначаються обсяги, строки та умови надання транспортних засобів, пред'явлення вантажів для перевезення, порядок розрахунків. Договори укладаються для планування перевізного процесу, регулювання надходження рухомого складу під навантаження.

При виникненні договірних відносин надто важливо всебічно оцінити клієнта з метою визначення його платоспроможності та фінансової стабільності. Правильна оцінка клієнтів зменшує ймовірність збитків залізничного транспорту. Тому аналіз і управління ризиками взаємодії із клієнтами розглянемо докладніше.

Процес виникнення ризиків взаємодії із клієнтами можна розділити на два етапи: при підготовці до укладання договору; в умовах дії договору (рис. 10.7).

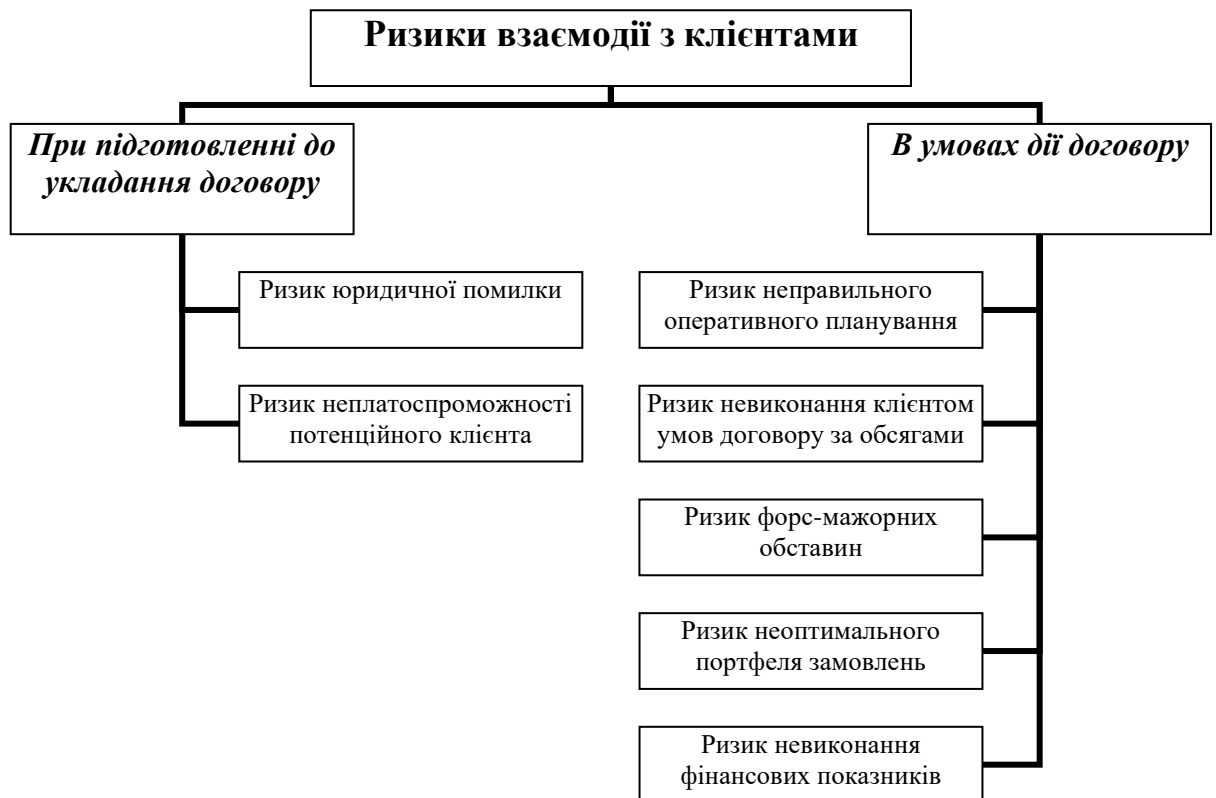


Рис. 10.7. Ризики взаємодії з клієнтами

На першому етапі можливе виникнення двох ризиків: ризику юридичної помилки, який проявляється в тому, що представник залізничного транспорту може не повністю опрацювати всі юридичні питання, пов'язані з укладанням договору; ризику неплатоспроможності потенційного клієнта, під яким розуміється, що послуги будуть надаватися клієнтам, які нездатні виконати свої зобов'язання через нестабільне фінансове становище.

Другий етап взаємодії із клієнтами - після укладання договору - характеризується тим, що в пунктах самого договору можуть міститись умови, які потенційно несуть у собі ризикові ситуації.

Наприклад, відповідно до договору залізничця здійснює прийом і розгляд заявок на перевезення вантажу, на підставі яких провадиться оперативне планування, а споживач послуг зобов'язується виконувати певний обсяг перевезень у встановлений період часу. Також визначено, що при настанні форс-мажорних обставин сторони договору звільняються від відповідальності, але не зазначено, що відноситься до цих обставин.

Проведений аналіз договорів дозволяє виділити такі види ризиків, що виникають після укладання договору: ризик неправильного оперативного планування; ризик невиконання клієнтом умов договору за обсягами; ризик форс-мажорних обставин; ризик неоптимального портфеля замовлень, ризик невиконання фінансових показників.

При прийомі заявок на перевезення вантажів частина заявок може бути прийнята уповноваженою особою, і частина заявок може бути

відхилена. Також може виникнути ситуація, коли сам клієнт не забезпечує заявки необхідним обсягом або відмовляється від раніше поданих заявок. Ризик оперативного планування при цьому проявляється в наступному. При прийомі додаткових заявок залізничний транспорт може дістати додатковий прибуток. Однак для виконання цих заявок необхідно виділити певний вид рухомого складу, якого може не вистачати або він може бути зайнятий на інших напрямках. У результаті залізничний транспорт зазнає додаткових витрат на порожній пробіг вагонів, локомотивів, маневрову роботу й т.д. Отже, для одержання прибутку, витрати, понесені при виконанні технологічних операцій, повинні бути менше доходів, отриманих від перевезень додаткового обсягу вантажу. Якщо додаткові заявки будуть прийняті, а резерв пропускної й провізної спроможності виявиться недостатнім, дані заявки не будуть виконані. При відхиленні заявок уповноваженою особою й при відмові клієнта від раніше поданих заявок може виникнути ситуація, коли залишається невикористаним деякий ресурс рухомого складу, провізних і пропускних спроможностей.

Ризик невиконання клієнтом договору за обсягами може принести додатковий прибуток, але може стати причиною недоодержання потенційного прибутку. Додатковий прибуток залізничний транспорт одержує у випадку, якщо клієнт перевиконав визначений у договорі обсяг перевезень вантажів. Однак якщо обсяг, зазначений у договорі, не виконується, це приводить до недоодержання потенційного прибутку.

Форс-мажор являє собою обставину, що утрудняє виконання умов договору транспортного обслуговування. Оскільки настання форс-мажорних обставин не залежить від учасників транспортного обслуговування, обидві сторони звільняються від відповідальності за договором у випадку настання форс-мажорних обставин.

Під терміном «портфель підрозділу залізничного транспорту, що реалізує транспортне обслуговування» розуміється сукупність клієнтів даного підрозділу, що виступає як цілісний об'єкт управління. Створення портфеля замовлень переслідує мету збільшення прибутку залізничного транспорту, додавши сукупності клієнтів, з яких формується портфель замовлень, таких характеристик, які недосяжні з позиції нарахувань по окремо взятому клієнту й можливі тільки при їхній комбінації. Вартість «портфеля» визначається сумою коштів, отриманих від всіх клієнтів підрозділу. Ризик неоптимального портфеля замовлень полягає в нерівномірності нарахувань по портфелю протягом певного терміну часу. Змінюватися може як склад портфеля, так і його прибутковість. В умовах нестабільної ринкової економіки необхідно постійно проводити оптимізацію портфеля, що полягає у визначенні мінімального рівня ризику при заданій прибутковості або обчисленні максимальної прибутковості при заданому рівні ризику.

До ризику невиконання фінансових показників відноситься ризик зміни графіка очікуваних доходів. Причинами даного ризику можуть стати



неправильна оцінка часу, необхідного для надходження платежів (неправильна оцінка розподілу надходження потоку коштів у часі); недотримання договірних зобов'язань клієнтів стосовно обсягу перевезень (затримка навантаження й платежів).

Таким чином, розглянуті положення про види ризику при транспортному обслуговуванні, загальні методи їхньої мінімізації, а також зіставлення видів ризику, характерних для окремих підсистем, які реалізують управління транспортним обслуговуванням, дозволили сформулювати рекомендації щодо зменшення ступеня ризику при транспортному обслуговуванні.

Для зменшення ризику юридичної помилки необхідно враховувати таке: укладання договору можливо тільки з юридичними особами, зареєстрованими відповідно до діючого законодавства; при оформленні договору причетні працівники проводять із потенційним користувачем підготовчу роботу, приймаючи від нього пакет нотаріально засвідчених копій документів, необхідних для укладання договору.

Для зменшення ризику неплатоспроможності користувача необхідно вживати таких заходів: оперативний ризик-аналіз фінансового стану користувача з використанням коефіцієнтного методу визначення рівня економічного ризику на підставі наданої користувачем копії балансу. За результатами даного аналізу приймається рішення щодо укладання з ним договору на організацію перевезень вантажів.

Для усунення ризику неправильного оперативного планування необхідно проводити: повну, ретельну оцінку та облік всіх факторів при прийомі заявок на перевезення вантажів, враховувати компетентність виконавця в питаннях планування.

Для зменшення ризику невиконання користувачем умов договору за обсягами, необхідно вносити в договір таке: умови сплати й розмір неустойки за кожний день затримки вагонів, умови оплати й розмір неустойки за пробіг вагонів у випадку зменшення навантаження в порівнянні із зазначеним навантаженням у договорі

Для зменшення ризику форс-мажорних обставин, необхідно враховувати таке: у договорі повинні конкретно й досить повно перераховуватися умови, які можуть визнаватися обставинами непереборної сили, а при настанні цих обставин одна сторона договору негайно сповіщає про них іншу сторону й подає підтверджуючі документи від уповноваженої організації. Не відносяться до форс-мажорних обставин труднощі унаслідок несприятливої кон'юнктури ринку; зміни цін і банкрутства підприємств.

Для зменшення ризику неоптимального портфеля замовлень необхідно оптимізувати портфель замовлень для того, щоб визначити, яка частка портфеля повинна бути відведена для певного користувача таким чином, щоб величина очікуваних нарахувань розподілялася в часі рівномірно.

Ризик невиконання фінансових показників може бути мінімізований за рахунок підвищення якості прогнозу доходів з урахуванням маркетингових досліджень.

Комплексний розгляд і докладна класифікація видів ризиків, що виникають при транспортному обслуговуванні, дозволяють побудувати оптимальну систему управління ризиками на залізничному транспорті.

### **10.3. Побудова системи ризик-менеджменту на залізничному транспорті**

На заключному етапі розділу слід сформулювати рекомендації щодо удосконалення основних елементів системи управління N- залізницею з урахуванням фактора економічного ризику. Для цього в основу аналізу покладено вплив економічного ризику на формування систем управління залізницею на засадах функціонального підходу.

Грунтуючись на концептуальних засадах теорії менеджменту та узагальнивши специфічні аспекти об'єктивного існування економічного ризику у вітчизняній економіці, варто відокремити низку особливостей побудови та функціонування систем управління з урахуванням фактора економічного ризику.

Дослідження дають підстави для висновків про те, що в системі планування плановий період залізниць безпосередньо залежить від ступеня економічного ризику. Підтвердженням цього є планові періоди на залізницях в різних країнах. Згідно з дослідженнями, ступінь економічного ризику для українських підприємств, особливо для залізниці в умовах реструктуризації галузі, набагато вищий, ніж для тих, які діють на ринках економічно розвинених країн, відповідно, й плановий період повинен бути набагато коротшим.

Щодо самого планового процесу з урахуванням економічного ризику, то його перший етап залежить від стадії життєвого циклу підприємства. Для щойно створених та діючих підприємств, які переглядають напрями і сфери діяльності (перебувають на стадії “народження” або “спаду” життєвого циклу підприємства) на початковому етапі доцільно визначити місію, стратегію, цілі. Далі підрозділ ризик-менеджменту проводить якісний та кількісний аналіз економічних ризиків. Врахувавши результати аналізу, відділ планування встановлює кінцеві кількісні та якісні показники планів організації. Для підприємств, які успішно функціонують на ринку, початковим етапом стратегічного планування є аналіз фактора економічного ризику, а визначення цілей - відповідно наступним.

Під впливом фактора ризику у діяльності залізниці часто відбуваються відхилення від розробленого стратегічного плану в позитивний чи негативний бік залежно від ситуації, що склалась, та

ефективності менеджменту організації. Дослідженням встановлено, що значний позитивний розрив деколи більш небезпечний для діяльності вітчизняних підприємств, ніж негативний. Причина полягає в різкому зростанні доходів або можливостей підприємства, що потребує залучення додаткових ресурсів та спричиняє додаткові витрати, відповідно вимагає побудови нової ефективної системи управління. Якщо підприємству не вдасться за короткий час створити відповідну систему менеджменту, позитивний розрив переросте в негативний або обернеться збитками. Крім того, таке зростання показників діяльності підприємства у вигляді позитивного розриву може бути одноразовим, випадковим і організації доведеться скорочувати споживання ресурсів, витратити додаткові кошти на реорганізацію системи менеджменту. В таких випадках необхідно розробити альтернативні стратегії розвитку підприємства та формування оптимістичного, песимістичного і найбільш ймовірного варіантів стратегічного плану підприємства з урахуванням впливу економічного ризику та уникати значних відхилень.

Крім того, планування повинно бути комплексним, тобто варто складати як короткострокові плани з урахуванням економічного ризику для ефективної поточної діяльності, так і стратегічні, щоб забезпечити основні орієнтири та досягти мети. Розроблення стратегічного плану дає змогу встановити орієнтири для оперативних планів, своєчасно застосувати превентивні заходи в системах управління та надати впевненості персоналу у довгостроковому функціонуванні залізниці. Складання лише короткострокових планів, що є поширеним методом планування у практиці вітчизняних підприємств, негативно позначається, як правило, в довгострокових періодах.

Слід зазначити, що до розроблення стратегічних планів необхідно залучати виконавців, це дасть змогу сформувавши їх прийнятними для самих виконавців і, як наслідок, скоротити період реалізації планів. У ризик-середовищі реакція на зовнішні зміни повинна бути миттєвою, а період реалізації планів - якомога коротшим. Узагальнивши фактичні матеріали діяльності залізниці, доходимо висновку, що для побудови ефективної організаційної структури управління в умовах ризику необхідно вибрати базову структуру, модифікувати її з урахуванням виявлених видів та обсягів ризиків і доповнити усіма необхідними механізмами координації та комунікації для виконання поставлених завдань.

Аналіз наукових позицій щодо ефективності централізації управління за умов ризику дає змогу дійти висновку про необхідність урахування загальних макроекономічних тенденцій. За економічного зростання ефективною буде децентралізація з урахуванням фактора економічного ризику, тоді як централізація буде більш ефективною в період економічного спаду.

Дослідження побудови та функціонування системи мотивації за умов економічного ризику дало змогу з'ясувати, що економічний ризик є

потребою для певної категорії працівників (схильних до ризику). Якщо розглядати ризик як потребу працівників, то його слід віднести до вторинних (психологічних) потреб. Важливо виявити також схильність до ризику самого підприємства. Це можна зробити, проаналізувавши стратегію та цілі залізниці, а також стратегію ризик-менеджменту. Як відомо, система мотивації повинна стимулювати працівників на досягнення розробленої стратегії та поставлених цілей, а отже, на прийняття і реалізацію управлінських рішень з оптимальним ступенем економічного ризику. Тому систему мотивації слід узгодити як зі стратегією підприємства, так і зі стратегією ризик-менеджменту. Тобто, якщо підприємство обрало ризиковану стратегію, то система стимулів повинна мотивувати управлінців на прийняття та реалізацію рішень зі значним ступенем економічного ризику виходячи зі стратегії ризик-менеджменту (рис. 10.8).

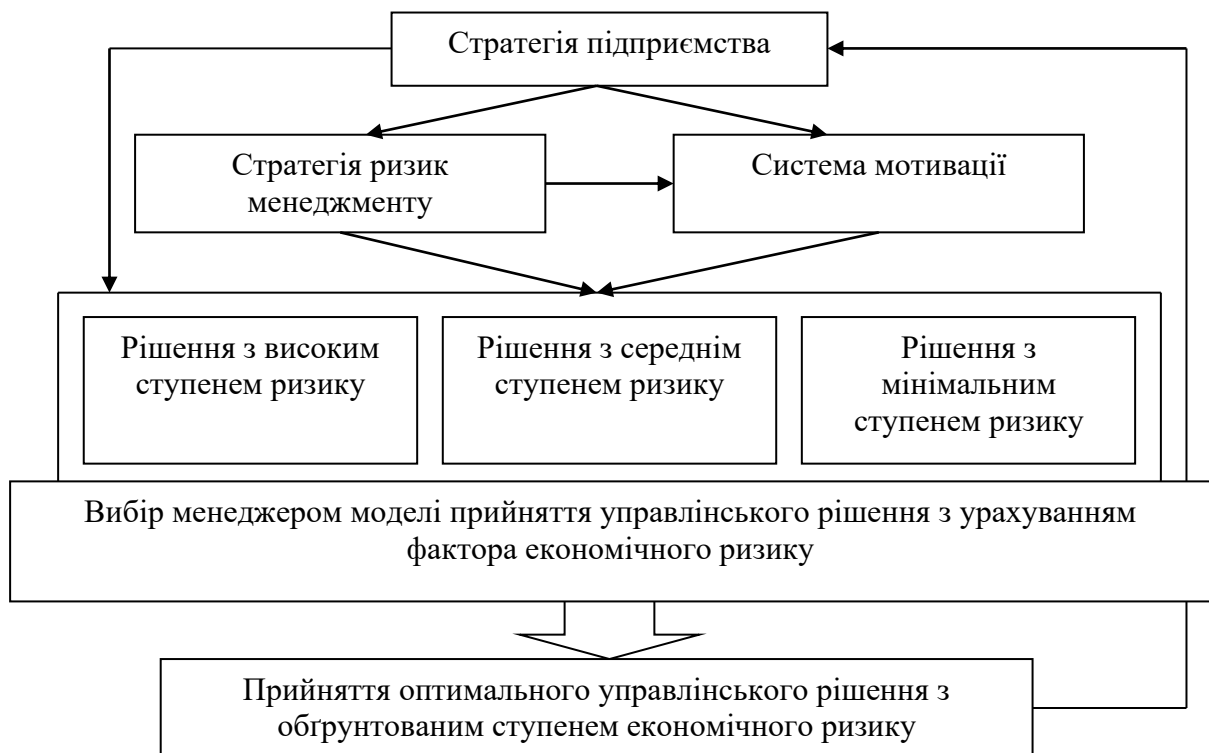


Рис. 10.8. Узгодження стратегії залізниці, ризик-менеджменту та системи мотивації щодо прийняття управлінських рішень із оптимальним ступенем економічного ризику

Дуже важливо, враховуючи мінливість ризик-середовища, здійснювати моніторинг потреб і відповідно змінювати та вдосконалювати систему мотивації. Одним із основних стимулів за умов економічного ризику, як показало опитування працівників різних підприємств залізниці, є адекватна заробітна плата.

Заробітна плата повинна складатися з двох частин - постійної та змінної. Постійна частина заробітної плати ( $Z_1$ ) виплачуватиметься незалежно від результатів діяльності підприємства. Змінна частина ( $Z_2$ ) залежатиме від конкретних результатів діяльності залізниці, тобто від прийнятих та реалізованих управлінських рішень з часткою економічного ризику. Ця частина заробітної плати комісійна і розраховується за формулою

$$Z_2 = \frac{C \cdot x_r}{100\%}, \quad (10.1)$$

де  $x_r$  - значення результуючого показника;

$C$  – ставка комісійна за прийняття рішень із оптимальним ступенем економічного ризику, %.

Керівництву залізниці слід самостійно встановлювати дану ставку виходячи із ступеня ризику у прийнятих та реалізованих рішеннях.

Аналіз існуючих систем контролювання свідчить, що основний їхній недолік полягає у відсутності спрямування на уникнення майбутніх можливих відхилень та порушень у діяльності залізниці. Однак, як відомо, однією з основних причин відхилень є економічні ризики. Водночас вплив економічних ризиків можна передбачити та спрогнозувати, а, отже, уникнути міри відхилень. Тому розроблено модель системи контролювання з урахуванням впливу економічних ризиків і взаємодії з іншими основними елементами системи управління (рис. 10.9).

Послідовність кроків, яка відповідає наведеній на рис. 10.9 моделі, дасть змогу залізниці ефективно використовувати процедури контролювання, а отже, звести до мінімуму помилки у майбутньому. Перевагою пропонованої системи контролювання є те, що вона спрямована на досягнення майбутніх результатів, тобто основним завданням цього контролю є не виявлення помилок минулих часів, а застосування заходів та дій, спрямованих на уникнення прогнозованої міри відхилення.



Рис. 10.9. Модель процесу контролювання в системі менеджменту залізниці з урахуванням економічних ризиків

Основною функцією такої системи контролювання повинна стати превентивна, а лише потім - оперативна, комунікативна, інформативна та захисна функції.

Отримані результати дослідження інтеграції ризик-менеджменту в системи управління залізницею зведені в табл. 10.1.

Таблиця 10.1

## Управління економічним ризиком у системі менеджменту залізниці

| Етапи процесу управління підприємством   | Організаційно-економічний механізм інтеграції ризик-менеджменту в системи менеджменту підприємства на засадах реалізації етапів управління  | Очікувані результати внаслідок реалізації етапів  |
|--|---|---|
| 1  | 2   | 3   |
| <p>1. Формування функцій менеджменту:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- планування діяльності підприємства;</li> <li>- організування діяльності підприємства;</li> <li>- мотивування діяльності підприємства;</li> <li>- контролювання діяльності підприємства;</li> <li>- регулювання діяльності підприємства</li> </ul> | <p>Розроблення комплексної стратегії ризик-менеджменту.</p> <p>Узгодження стратегічних та оперативних планів управління ризиком.</p> <p>Вибір оптимального планового періоду.</p> <p>Формування органів управління ризик-менеджментом.</p> <p>Перерозподіл повноважень та обов'язків між структурними підрозділами.</p> <p>Розроблення посадових інструкцій.</p> <p>Поєднання принципу централізації та децентралізації управління.</p> <p>Застосування адаптивних, як базових, організаційних структур управління підприємством.</p> <p>Розроблення системи стимулювання праці ризик-менеджерів.</p> <p>Стимулювання працівників до прийняття управлінських рішень із оптимальним ступенем економічного ризику.</p> <p>Створення моніторингу системи мотивації</p> | <p>Орієнтація планів на стійкий розвиток підприємства без значних відхилень як в позитивний, так і в негативний бік.</p> <p>Удосконалена організаційна структура управління підприємством на засадах модифікації до виявлених суттєвих економічних ризиків.</p> <p>Удосконалена система мотивації на засадах інтерпретації економічного ризику як потреби і відповідно його задоволення, узгодження системи оплати праці із стратегією підприємства та ризик-менеджменту із застосуванням комісійної ставки для стимулювання прийняття рішень менеджерами з оптимальним ступенем економічного ризику.</p> <p>Налагоджена система контролю із реалізацією превентивної функції.</p> <p>Стабільний соціально-економічний розвиток підприємства.</p> |

Продовження табл. 10.1

| 1                                 | 2   | 3  |
|-----------------------------------|---|--|
|                                   | <p>відповідно до мінливості ризик-середовища</p> <p>Контроль виконання плану управління ризиками, аналіз результатів господарської діяльності підприємства.</p> <p>Збір, обробка та аналіз інформації про діяльність підприємства з урахуванням фактора ризику.</p> <p>Усунення міри відхилення у системі ризик-менеджменту</p> |  |
| 2. Формування методів менеджменту | Формування методів ризик-менеджменту  | Менеджмент підприємства із органічним поєднанням індивідуальних, колективних та суспільних інтересів                 |
| 3. Прийняття управлінських рішень | Прийняття управлінських рішень щодо інтеграції ризик-менеджменту в системи управління підприємством.  | Реалізована стратегія підприємства шляхом прийняття управлінських рішень із оптимальним ступенем економічного ризику |



Запропоновані заходи та механізми не забезпечують повного врахування економічного ризику, але відіграють значну роль в управлінні економічним ризиком й підвищенні ефективності систем менеджменту підприємств залізничного транспорту.

### **Питання для самоперевірки**

1. Як сучасна економічна література визначає поняття ризику?
2. Назвіть загальні ознаки класифікації ризиків.
3. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації та відповідних варіантів управління ризиками.
4. Причини виникнення ризиків на залізничному транспорті.
5. Види ризиків на залізничному транспорті та основні шляхи управління ними.
6. Сутність та класифікація ризиків при транспортному обслуговуванні на залізничному транспорті.
7. Аналіз і управління ризиками взаємодії з клієнтами на залізничному транспорті.
8. Класифікація ризиків при організації залізничних перевезень.
9. Методи нейтралізації ризику на залізничному транспорті.
10. Методи мінімізації ризиків взаємодій з користувачами транспортних послуг.

### **Тестові питання**

1. Які аспекти визначають системний характер управління ризиком?
  - а) багатофункціональність і універсальність;
  - б) цілісність та комплексність;
  - в) адаптивність та гнучкість;
  - г) адекватність та ефективність.
  
2. Які аспекти визначають складність структури системи управління ризиком?
  - а) адаптивність та гнучкість;
  - б) здатність системи до інтеграції нових елементів;
  - в) модульність та багаторівневність;
  - г) адекватність та ефективність.
  
3. Які аспекти визначають результативність системи управління ризиком?
  - а) адекватність та ефективність;
  - б) здатність системи до інтеграції нових елементів;
  - в) модульність та багаторівневність;
  - г) цілісність та комплексність.

4. Який етап управління ризиком забезпечує зворотний зв'язок, відновлення й поповнення інформації про ризики?

- а) ідентифікація і аналіз ризику;
- б) вибір методів управління ризиком;
- в) аналіз альтернативних методів управління ризиком;
- г) моніторинг результатів і вдосконалення системи управління ризиком.

5. На якому етапі управління ризиком можливо отримати інформацію про його кількісні оцінки?

- а) виконання обраного методу управління ризиком;
- б) вибір методів управління ризиком;
- в) ідентифікація і аналіз ризику;
- г) моніторинг результатів і вдосконалення системи управління ризиком.

### **Завдання до практичних занять**

#### **Задача 1**

Застосування теорії ігор при управлінні ризиком на залізничному транспорті.

«N залізниця» перевозить вантажними вагонами цемент в АР Крим.

Собівартість одного вагона цементу 31000 грн, а ціна реалізації – 32488 грн. Залежно від умов постачання залізниця може здійснювати поставки по 2, 4, 6, 5, 8, 10 вагонів.

Ціна реалізації може коливатися залежно від того, на скільки днів запізнюється постачання:

- без запізнення – 32488 грн;
- на 1 день запізнюється – 32163,12 грн;
- на 2 дні запізнюється – 31838,24 грн;
- на 3 дні запізнюється – 31513,36 грн;
- на 4 дні запізнюється – 31188,48 грн;

Крім того, залізниця втрачає 350 грн за кожний прострочений день.

На основі статистичних даних щодо аналізу попередніх ситуацій залізниця може оцінити ймовірності прибуття вантажу в строк таким чином:

- $P_1$  (без запізнення) = 0,3;
- $P_2$  (на 1 день запізнення) = 0,3;
- $P_3$  (на 2 дні запізнення) = 0,2;
- $P_4$  (на три дні запізнення) = 0,1;
- $P_5$  (на 4 дні запізнення) = 0,1.

Необхідно визначити оптимальну стратегію постачання вагонів у Кримську область.

## Задача 2

Застосування теорії ігор при управлінні ризиком на залізничному транспорті.

Необхідно визначити оптимальну стратегію постачання вагонів «М-залізниці» у Одеську область.

Вихідні дані подані у табл. 10.2.

Таблиця 10.2

Вихідні дані для розрахунку

| Показник                              | Значення   |
|---------------------------------------|------------|
| Довжина маршруту, км                  | 970        |
| Собівартість одиниці, грн             | 38988,21   |
| Ціна реалізації, грн                  | 40954      |
| Вагони, шт.                           | 2,4,6,8,10 |
| Варіанти ціни, грн:                   |            |
| без запізнення                        | 40954      |
| на 1 день запізнення                  | 40544,46   |
| на 2 дні запізнення                   | 40134,92   |
| на 3 дні запізнення                   | 39725,38   |
| на 4 дні запізнення                   | 39315,84   |
| Втрата за прострочений день, грн      | 580        |
| Ймовірність прибуття вантажу в строк: |            |
| P1 – без запізнення                   | 0,3        |
| P2 – на 1 день запізнення             | 0,3        |
| P3 – на 2 дні запізнення              | 0,2        |
| P4 – на 3 дні запізнення              | 0,1        |
| P5 – на 4 дні запізнення              | 0,1        |

## Задача 3

Застосування теорії ігор при управлінні ризиком на залізничному транспорті.

Завдання.

1. Скласти платіжну матрицю за кожним варіантом рішення.
2. Визначити показник ризику для кожного з рішень, враховуючи ймовірність обстановки.
3. Визначити оптимальний варіант рішень, використовуючи вказані критерії.
4. Провести розрахунки за критерієм Гурвіца для різних  $\chi$  та обрати оптимальні рішення.

Вихідні дані подані у табл. 10.3.

Таблиця 10.3

## Вихідні дані за варіантами

| Номер варіанта | Варіант рішення (P <sub>i</sub> ) | Варіанти умов обстановки (O) |                |                |                | Критерій прийняття рішень в умовах невизначеності | Значення $\chi$ – показника оптимізму в критерії Гурвіца |
|----------------|-----------------------------------|------------------------------|----------------|----------------|----------------|---|--|
|                |                                   | O <sub>1</sub>               | O <sub>2</sub> | O <sub>2</sub> | O <sub>4</sub> |   |  |
| 1              | P <sub>1</sub>                    | 0,25                         | 0,20           | 0,15           | 0,25           | Вальда<br>(max min)                               | 0,2  |
|                | P <sub>2</sub>                    | 0,15                         | 0,10           | 0,20           | 0,15           |   | 0,5  |
|                | P <sub>3</sub>                    | 0,40                         | 0,50           | 0,60           | 0,55           |   | 0,8  |
|                | P <sub>4</sub>                    | 0,10                         | 0,80           | 0,30           | 0,50           |   | 1,0  |
|                | Ймовірність обстановки            | 0,10                         | 0,50           | 0,20           | 0,20           |   |  |
| 2              | P <sub>1</sub>                    | 0,10                         | 0,20           | 0,30           | 0,40           | Севіджа<br>(min max)                              | 0,0  |
|                | P <sub>2</sub>                    | 0,80                         | 0,60           | 0,70           | 0,90           |   | 0,2  |
|                | P <sub>3</sub>                    | 0,40                         | 0,50           | 0,60           | 0,40           |   | 0,4  |
|                | P <sub>4</sub>                    | 0,30                         | 0,40           | 0,20           | 0,40           |   | 0,6  |
|                | Ймовірність обстановки            | 0,20                         | 0,30           | 0,40           | 0,10           |   |  |
| 3              | P <sub>1</sub>                    | 0,30                         | 0,80           | 0,40           | 0,50           | Лапласа<br>(рівноймовірність)                     | 0,1  |
|                | P <sub>2</sub>                    | 0,20                         | 0,30           | 0,40           | 0,50           |   | 0,5  |
|                | P <sub>3</sub>                    | 0,40                         | 0,50           | 0,60           | 0,70           |   | 0,6  |
|                | P <sub>4</sub>                    | 0,30                         | 0,40           | 0,20           | 0,30           |   | 1,0  |
|                | Ймовірність обстановки            | 0,25                         | 0,15           | 0,30           | 0,30           |   |  |
| 4              | P <sub>1</sub>                    | 0,20                         | 0,30           | 0,40           | 0,30           | Вальда<br>(max min)                               | 0,0  |
|                | P <sub>2</sub>                    | 0,80                         | 0,70           | 0,60           | 0,50           |   | 0,4  |
|                | P <sub>3</sub>                    | 0,40                         | 0,50           | 0,40           | 0,50           |   | 0,6  |
|                | P <sub>4</sub>                    | 0,70                         | 0,60           | 0,40           | 0,10           |   | 1,0  |
|                | Ймовірність обстановки            | 0,15                         | 0,25           | 0,30           | 0,30           |   |  |
| 5              | P <sub>1</sub>                    | 0,20                         | 0,30           | 0,40           | 0,50           | Севіджа<br>(min max)                              | 0,1  |
|                | P <sub>2</sub>                    | 0,80                         | 0,70           | 0,60           | 0,50           |   | 0,3  |
|                | P <sub>3</sub>                    | 0,40                         | 0,50           | 0,40           | 0,50           |   | 0,6  |
|                | P <sub>4</sub>                    | 0,60                         | 0,10           | 0,50           | 0,20           |   | 0,9  |
|                | Ймовірність обстановки            | 0,30                         | 0,10           | 0,30           | 0,30           |   |  |
| 6              | P <sub>1</sub>                    | 0,20                         | 0,30           | 0,20           | 0,40           | Лапласа<br>(рівноймовірність)                     | 0,2  |
|                | P <sub>2</sub>                    | 0,80                         | 0,70           | 0,60           | 0,60           |   | 0,4  |
|                | P <sub>3</sub>                    | 0,30                         | 0,40           | 0,50           | 0,60           |   | 0,6  |

| Номер варіанта | Варіант рішення (Pi)   | Варіанти умов обстановки (O) |                |                |                | Критерій прийняття рішень в умовах невизначеності | Значення $\chi$ – показника оптимізму в критерії Гурвіца |
|----------------|------------------------|------------------------------|----------------|----------------|----------------|---|--|
|                |                        | O <sub>1</sub>               | O <sub>2</sub> | O <sub>2</sub> | O <sub>4</sub> |   |  |
|                | P <sub>4</sub>         | 0,35                         | 0,15           | 0,40           | 0,55           | 0,8   |  |
|                | Ймовірність обстановки | 0,30                         | 0,40           | 0,20           | 0,10           |   |  |

#### Задача 4

Визначення взаємозв'язку між ризиками та підсистемами управління процесом транспортного обслуговування

Визначити взаємозв'язок між ризиками та підсистемами управління процесом транспортного обслуговування. Зробити висновки.

Вихідні дані

Види ризиків:

- 1) політичний;
- 2) галузевий;
- 3) податковий;
- 4) інфляційний;
- 5) соціальний;
- 6) ризик неадекватної оцінки користувачів у перевезеннях вантажів;
- 7) ризик незнаходження користувачів при планованих цінах на додаткові послуги;
- 8) ризик недостатньої сегментації ринку користувачів;
- 9) ризик невірною вибору цільового сегмента ринку;
- 10) ризик невірної стратегії пропозиції послуг;
- 11) ризик неправильної організації маркетингових досліджень;
- 12) ризик неефективної рекламної діяльності;
- 13) ризик юридичної помилки;
- 14) ризик неплатоспроможності користувача;
- 15) ризик неправильного оперативного планування;
- 16) ризик невиконання користувачем договору за обсягами;
- 17) ризик форс-мажорних обставин;
- 18) ризик неоптимального портфеля замовлень;
- 19) ризик невиконання фінансових показників;
- 20) ризик непередбачених витрат;
- 21) ризик непередбаченої конкуренції;
- 22) ризик конфліктів із законодавством;
- 23) технологічний;
- 24) ресурсний;
- 25) інформаційних об'єктів;
- 26) операційний;

- 27) ризик витоку конфіденційної інформації;
- 28) кадровий.

Підсистеми управління транспортним обслуговуванням:

- 1) маркетингова діяльність;
- 2) договірна робота;
- 3) організація системи розрахунків;
- 4) планування перевезень вантажів;
- 5) інформаційні технології.

### **Задача 5**

Класифікація ризиків

За даними задачі 4 навести 2-3 приклади за кожним видом ризику.

Рішення звести у таблицю.

### **Задача 6**

Шляхи зниження ризиків

За даними задачі 4 визначити можливі шляхи зниження ризиків.

Рішення звести у таблицю.

## Література

1. 670 вариантов условий договоров/ Под ред. П.С.Аринина. - М.: "Изд-во ПРИОР", 1999. - 368 с.
2. Абгафоров В.А. Транспортные услуги: стандарты и показатели // Железнодорожный транспорт. - 1997. - №3. - С. 21-25.
3. Абраменко С.Г. Інформаційна система формування та функціонування менеджменту підприємства в умовах економічного ризику // Соціально-економічні дослідження в перехідній період. Проблеми управління інноваційною діяльністю: Збірник наукових праць. / НАН України. ІРД. - Харків, 2002. Вип. 4. – С. 242-248.
4. Аксенов И.М. Основы маркетинга услуг в сфере пассажирских перевозок. – К.: КМУГА, 1999. – 185 с.
5. Аксенов И.Я. Единая транспортная система. -М.: Высшая школа, 1991. – 384 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
7. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера: Навч. посібник. – К.: ВД "Професіонал", 2004. – 304 с.
8. Балака Є.І., Чередниченко О.Ю., Васильєв О.Л. Інвестиційний менеджмент: Конспект лекцій. – Харків: УкрДАЗТ, 2006. – 105 с.
9. Белая книга ЕС по железнодорожному транспорту // Железные дороги мира. - 1997. - №4. - С. 3-6.
10. Белозеров В.Л. Новая структура управления // Железнодорожный транспорт. - 1997. - №6. - С. 17-21.
11. Бирман Л.А. Управленческие решения: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2004. – 208 с.
12. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент.— К.: МП «Итем ЛТД», «Юнайтед Лондон Трейд Лимитед», 1995.- 448 с.
13. Бочаров В. В. Инвестиционный менеджмент.— С.Пб.: Изд-во «Питер», 2000.- 160 с.
14. Булгакова І.В., Клепікова О.В. Транспортне право України: Підручник. Академічний курс. – К.: ІнЮре, 2005. – 534 с.
15. Бурносков Н.М., Сергеев С.С. Психология теории управления персоналом // Железнодорожный транспорт. - 2000. -№10. - С.25-30.
16. Буянов В.П. Рискология: Управления рисками.- М.: Экзамен, 2003. – С. 183-186.
17. Вербицька Г.Л. Моделювання прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2004. – №3. – С. 116-128.
18. Верлока В.С., Громова Е.В. Теоретические аспекты формирования рациональной структуры службы маркетинга на предприятиях промышленности и транспорта //Информационно-управляющие системы на железнодорожном транспорте. – Харьков: Изд. гос. Дирекции ж. д. Украины, ХарГАЖТ. – 1997. – №2. – С. 56-57.
19. Вітлінський В.В. Економічний ризик: системний аналіз,

менеджмент.- К., 1994.-245 с.

20. Внешнеторговая деятельность предприятия: Учеб. для вузов/ Л.Е.Стровский, С.К.Казанцев, Е.А.Паршина и др.: Под ред. проф. Л.Е.Стровского.-2-е изд., перераб. и доп.- М.: ЮНИТИ, 1999.-823 с.

21. Внешнеторговые сделки / Сост. И.С. Гринько.- Сумы: Фирма "Реал", 1994.-464 с.

22. Воениздат, 1980.-462 с.

23. Волков Б.А., Муджири Т.М., Прокусин И.В. Менеджмент в железнодорожном строительстве. – М.: Транспорт, 1998. – 320 с.

24. Волков Б.А. Экономическая эффективность инвестиций на железнодорожном транспорте в условиях рынка. – М.: Транспорт, 1996. – 191 с.

25. Гевко І.Б. Операційний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2005. – 228 с.

26. Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика. – К.: Вища школа, 1994. – 327 с.

27. Гіжевський В.К., Мілашевич А.В. Правове регулювання транспортною системою України. – К., 2000.- 141 с.

28. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология, практика. – М.: Издательство «Финпресс», 1998. – 416 с.

29. Грачев Ю.Н. Внешнеэкономическая деятельность. Организация и техника внешнеторговых операций. Учеб.-практич. пособие. Библиотека журнала "Внешнеэкономический бюллетень". - М.: ЗАО "Бизнес-школа" "Интел-Синтез", 2000. - 544 с.

30. Громов Н.Н., Панченко Т.А., Чудновский А.Д. Единая транспортная система. – М.: Транспорт, 1987.-304 с.

31. Громов Н.Н., Персианов В.А. Управление на транспорте: Учеб. для вузов. - М.: Транспорт, 1990. - 336 с.

32. Громова Е.В. Методика проведения маркетинговых исследований жизненных циклов услуг//Тр. Междунар. конф. "Информационные технологии, наука, техника, технология, образование, здоровье" (MicroCAD). - Харьков: ХГПУ, 1999. – С. 190-194.

33. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент. Принципы и практика. – СПб.: Питер, 2000. – 320 с.

34. Данилов С.К. Экономическая география транспорта СССР. -М.: Транспорт, 1977. - 376 с.

35. Дейнека А.Г. Теоретические и методологические проблемы формирования, управления и развития топливно- энергетического комплекса. – Харьков: Бизнес-Информ, 1999. – 304 с.

36. Дикань В.Л. Реформирование экономики Украины и конкурентоспособность предприятий: Монография. – Харьков: Основа, 1997. – 345 с.

37. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг/Пер. с нем. – М.:Высш. шк., 1995. – 255 с.



38. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посібник. – К., 2006. – 462 с.
39. Довгань Л.Є. Праця керівника або Практичний менеджмент: Навч. посібник. – К.: "ЕксОб", 2002. – 384 с.
40. Единая транспортная система /Под ред. В.Г.Галабурды. -М.: Транспорт, 1996. – 296 с.
41. Закон України “ Про транспортно-експедиторську діяльність” від 01.07.04 р. № 1955-IV.
42. Закон України “Про залізничний транспорт” від 04.07.1996 р. № 273/96-ВР.
43. Закон України “Про комплексну програму утвердження України як транзитної держави у 2002-2010 рр.” Від 27.02.02 №3020-III.
44. Закон України “Про перевезення небезпечних вантажів” від 06.04.2000 р. № 1644-III.
45. Закон України “Про природні монополії” від 20.04.2000 р. № 1682-III.
46. Закон України “Про транзит вантажів” від 20.10.1999 р. № 1172-XIV.
47. Закон України “Про транспорт” від 10.11.1994 р. № 232/94-ВР
48. Закон України “Про функціонування єдиної транспортної системи України в особливий період” від 20.10.1998 р. № 194-XIV.
49. Закон України «Про зайнятість населення» // <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=803-12>
50. Закон України «Про інвестиційну діяльність» // Відомості Верховної Ради України.- 1991.- № 47.- С. 1351 - 1359.
51. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2002 р. № 40-IV. - // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – №36.-266 с.
52. Закон України «Про іноземні інвестиції» // Відомості Верховної Ради України.- 1992.- № 26.- С. 818 - 832.
53. Закон України «Про колективні договори і угоди» // Закони України. - К., 1996.-С.5-11.-Т. 6.
54. Закон України «Про оплату праці» // Закони України.-К., 1997.-С.210-218.-Т. 8.
55. Закон України «Про охорону праці» // Закони України.-К., 1996.-С. 114-133.-Т. 4.
56. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» // Закони України.- К., 1999.-С.332-343.-Т. 15.
57. Закони України «Про зайнятість населення».- К., 1999.-С. 252-268.-Т. 1.
58. Заставний Ф.Д. Географія України. - Львів: Світ, 1994.
59. Зотов Д.К.,Ушаков С.С. Проблемы развития транспорта СССР. - М.: Транспорт, 1989.-304 с.
60. Инновационный менеджмент: Учеб. для вузов/ С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудин и др.; Под ред. С.Д. Ильенковой. - М.:

ЮНИТИ, 2000. – 327 с.

61. Исаев И.П., Фрайфельд А.В. Беседы об электрической железной дороге. - М.: Транспорт, 1989. - 360 с.

62. Івченко І.Ю. Економічні ризики: Навч. посібник.- К.: Центр навчальної літератури, 2005. – С. 45, 257, 259, 265.

63. Ілляшенко С.М. Економічний ризик: Навч. посібник .– К.: Центр навчальної літератури, 2005.- С. 9, 18.

64. Інвестиційний менеджмент / В.М. Гриньова, В.О. Коюда, Т.І. Лепейко, О.П. Коюда, Ю.М. Великий- Харків: ВД «ІНЖЕК», 2004.- 368 с.

65. Інвестування: Навч. посібник / В.М. Гриньова, В.О. Коюда, Т.І. Лепейко, О.П. Коюда / Під заг. ред. В.М. Гриньової— Харків: ВД «Інжек», 2003.-320 с.

66. Інноваційний розвиток промисловості України / О.І. Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан та ін.; Під ред. проф. О.І. Волкова, проф. М.П. Денисенка. - К.: КНТ, 2006. -648 с.

67. Карлофф Б. Деловая стратегия. – М.: Экономика, 1991.

68. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. – М.: Прогресс, 1982.

69. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. - М.: Экономика, 1997.

70. Кодекс законів про працю України з постатейними матеріалами: офіційне видання станом на 1 квітня 2000 р. – Ужгород: Інформаційно-видавниче агентство «ІВА», 2000.

71. Козловський В.А., Маркина Т.В., Макаров В.М. Производственный и операционный менеджмент. Учебник. – СПб.: «Специальная литература», 1998. – 365с.

72. Конвенция ООН "О договорах международной купли-продажи товаров".-Вена, 1980.

73. Концепція Державної програми реформування залізничного транспорту, схвалена Розпорядженням КМУ від 27.12.2006 р. №651-р.

74. Концепція державної програми реформування залізничного транспорту// «Магістраль».-№1 (1179).- 2007.- 10-16 січня.

75. Корнилов Г.В. Стратегия управления персоналом в ОАО «РЖД»// Железнодорожный транспорт – 2007. - №6.- С.24-30.

76. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. – СПб: Питер Ком, 1998. – 896 с.

77. Котлер Ф. Основы маркетинга. - М., 1990.

78. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.

79. Кузьмін О.Є., Подольчак Н.Ю. Методи мінімізації ризиків у системі менеджменту підприємства // Ризикологія в економіці та підприємстві: Зб. наукових праць за матеріалами міжнародної науково-

практичної конференції. – К., 2001. – С. 213-214.

80. Кузьмін О.Є., Подольчак Н.Ю. Формування організаційної структури з урахуванням економічного ризику // Регіональні перспективи. – Кременчук, 2001. - №5-6. – С. 203-205.

81. Кулицький С.П. Організація інформаційної діяльності у сфері управління: Навч. посібник. – К.: МАУП, 2002. – 224 с.

82. Лук'янова В.В., Головач Т.В. Економічний ризик: Навч. посібник – К.: Академ-видав., 2007. -454 с.

83. Макаренко М.В., Голубничий В.Б., Нечипоренко Н.С. Основи правового регулювання на залізницях України. – К.: КУЕТТ, 2005. –261 с.

84. Макаренко М.В., Махалина О.М. Производственный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. – М.: ПРИОР, 1998. – 384с.

85. Малашихина Н.Н. Риск-менеджмент: Учеб. пособие.- Р н/Д.: Фенікс, 2005.- С.18, 35.

86. Маркетинг/Под ред. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996, - 560 с.

87. Маркетинговые исследования рынка пассажирских перевозок/ А.Д. Шишков, И.С. Беседин, В.А. Аверкин и др. – М.: МИИТ, 1996. – 87 с.

88. Маркова В.Д., Кравченко Н.А. Бизнес-планирование. – Новосибирск: Экор, 1994.

89. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М., 2000.

90. Менеджмент для магистров: Учеб. Пособие / Под ред. профессором А.А. Елефанова, С.Н. Козьменко.- Сумы: ИТД «Университетская книга», 2004.- С. 259, 265.

91. Менеджмент организации. / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. — М.: ИНФРА-М, 1995.

92. Мескон М. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. – Гл. 9-10.

93. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.– М.: Дело, 1992. – 702 с.

94. Михайлов Д.М. Международные расчеты и гарантии.-М.: ФБК.-ПРЕСС, 1998. - 368 с.

95. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник. – К.: Т-во "Знання", КОО, 2002. – 311 с.

96. Надточий Г.Л. География морских путей. -М.: Транспорт, 1972. – 320 с.

97. Назаренко В.М., Назаренко К.С. Транспортное обеспечение внешнеэкономической деятельности.-М.: Центр экономики и маркетинга, 2000. - 507 с.

98. Никольский И.В. География транспорта СССР. -М: МГУ, 1978. - 286 с.

99. Омельченко А.В. Іноземні інвестиції в Україні. Довідник з правових питань.- К.: Юрінком, 1997. - 99с.

100. Орбан-Лембирк Л.Е. Психологія управління: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с. (Альма-матер).
101. Основы предпринимательской деятельности / Под. ред. В.М. Власовой. – М., 1994.
102. Петюх В.М. Управління персоналом: Навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. – К.: КНЕУ, 2000.
103. Питер Р. Диксон. Управление маркетингом/Пер. с англ. – М.: ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998. – 560 с.
104. Питере Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. – М., 2000.
105. Плоткін Я.Д., Пащенко І.Н. Виробничий менеджмент. – Львів: ІВЦ «ІНТЕЛЕКТ+», 1999.
106. Позднякова Л.А. Социально – экономическая модель развития предприятия (на примере железнодорожного транспорта). – Харьков: Бизнес-Информ, 1998. – 186 с.
107. Позднякова Л.О. Нові форми реформування транспортної системи України. – Харків: Бізнес-Інформ, 2000. – 214 с.
108. Покровская В.В. Организация и регулирование внешнеэкономической деятельности: Учебник. -М.: Юристъ, 1999. - 496 с.
109. Положение о Государственной таможенной службе Украины: Указ Президента Украины №126/97 от 08.02.97//Митна газета.-1997.-№4.
110. Положення про Державну адміністрацію залізничного транспорту України, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 29.02.96 № 262.
111. Постанова Кабінету Міністрів України “Про порядок обслуговування громадян залізничним транспортом” від 19.03.97 р.
112. Правила технічної експлуатації залізниць України, затверджені Наказом Міністерства транспорту України від 20.12.96 р. № 411.
113. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.91 р.// Вісник Верховної Ради України.-1991.-№ 29.
114. Рогов М. Риск менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2001. – С.17.
115. Розміщення продуктивних сил України: Підручник / За ред.Є.П.Качана.- К.: Вища школа, 1998. -376 с.
116. Саллі В.І., Трифонова О.В., Швець В.Я. Основи зовнішньоекономічної діяльності. - К.: Видавн. дім "Професіонал", 2003. - 169 с.
117. Сотников Е.А. Железные дороги мира из XIX в XXI век. -М.: Транспорт, 1993. -200 с.
118. Стадник В. В., Йохна М. А. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. — К.: Академвидав, 2006. — 464 с. (Альма-матер).
119. Статистика науки и инноваций. Краткий терминологический словарь / Под ред. Л.М. Гохберга. — М.: Центр исследований и статистики науки, 1996.

120. Статут залізниць України, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 06.04.98 № 4.
121. Стерлин А., Тулин И. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. - М.: Наука, 1990.
122. Сумець О.М. Основи операційного менеджменту. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 416 с.
123. Таможенно-тарифное регулирование внешнеэкономической деятельности в Украине. 1996// Сборник нормативных документов/ Сост. И.П.Рашуев, С.Н. Кульбачная.- К.: Блиц-Информ, 1996.- 336 с.
124. Томас Р. Количественные методы анализа хозяйственной деятельности / Пер. с англ. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 1999. – 432 с.
125. Транспорт страны Советов /Под ред.И.В.Белова -М.: Транспорт,
126. Транспортная система региона /Под ред. В.В.Волошина.-К.: Наукова думка, 1989. -208 с.
127. Транспортне право України / Е.Ф. Демський, В.К. Гіжевський, С.Е. Демський та ін. – К.: Юрінком Інтер, 2002. - 414 с.
128. Трихунков Ф.М. Транспортное производство в условиях рынка. Качество и эффективность. - М.: Транспорт, 1993. - 355 с.
129. У карты мирового океана /Под ред. Е.И.Долгополова -М.:
130. Уніфіковані правила по інкасо// Галицькі контракти. - 1996.- №50.
131. Уніфіковані правила та звичаї для документарних акредитивів// Галицькі контракти. - 1996.- №50.
132. Управление инвестициями: В 2-х т. / В.В. Шеремет, В.М. Павлюченко, В.Д. Шапиро и др.- М.: Высшая школа, 1998.— Т. 1. — 416 с.
133. Управление инвестициями: В 2-х т. / Шеремет В. В., Павлюченко В. М., Шапиро В. Д. и др.— М.: Высшая школа, 1998.- Т. 2.- 512 с.
134. Управление персоналом организации: Практикум: Учеб. пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2002. – 296 с. – (Сер. «Высшее образование»).
135. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч. посібник / Під. заг.ред.А.І. Кредісова; Пер. з рос. Н.Кіт, К.Серажим. - К.: Фенікс, 1997. -448 с.
136. Уткин Э.А., Фролов Д.А., Управление рисками предприятия.- М.: ТЕНС, 2004.- С. 32-36.
137. Фабоцци Ф. Управление инвестициями / Пер. с англ.— М.: ИНФРА-М, 2000.- 932 с.
138. Фатхутдинов Р. А. Система менеджмента. – М.: АО «Бизнес-школа»,1996.– 358 с.
139. Хохлов Н. Управление риском. – М.: ЮНИТИ-ДАНА., 1999. – С.11.

140. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основы управления персоналом: Навч.-метод. посібник. – К.: МАУП, 2001. – 112 с.
141. Чейз Ричард Б., Эквилан Николас, Дж.,Якобс Роберт Ф. Производственный и операционный менеджмент. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 704 с.
142. Чернова Г.В., Кудрявцев А.А. Управление рисками: Учеб. пособие.- М.: ТК Велби, Издательство проспект, 2006.- Гл. 2.
143. Шаталова Н.И. Состояние сознания и поведения руководителя на предприятии железной дороги // Экономика железных дорог. – 2001. - №10.- С. 36-40.
144. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития: Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры. - М.: Прогресс, 1982. - 456 с.
145. Экономика железнодорожного транспорта / Под ред. Н.П. Терешинной. – М.: УМК МПС России, 2001. – 569 с.
146. Экономическая безопасность железнодорожного транспорта: Учеб. для вузов ж.-д. транспорта/ Р.А. Кожевников, З.П. Межох, Н.П. Терешина. – М.: Маршрут, 2005. – 326 с.
147. Экономическая география транспорта /Под ред.Н.Н.Казанского. -М.: Транспорт, 1991.-280 с.
148. Эффективные технологии маркетинга / Ю.А. Ковальков, О.Н. Дмитриев. – М.: Машиностроение, 1994. – 560 с.

## Предметний покажчик

Авансовий платіж 233  
Адаптація співробітників 115  
Алгоритм управління ризиками 259, 260  
Алгоритм формування РССМ 196  
Асортимент послуг 183  
Безпека руху поїздів 23  
Бізнес-план 42  
Валютне застереження 230  
Вантаж 26  
Вантажні операції 26  
Вантажовідправник 26  
Вантажоодержувач 26  
Вартісна оцінка результатів 94  
Вексель 231  
Вертикальна інтеграція 43  
Вибір стилю управління 119  
Визначення заробітної плати і пільг 113, 114  
Виходи операційної системи 141  
Відбір кадрів 114  
Відкритий рахунок 231  
Відчутні ресурси, або матеріальні активи 39  
Внутрішньостанційні перевезення 26  
Внутрішні ризики 264  
Внутрішня норма доходності проекту 97  
Внутрішньофірмове навчання 123  
Вороже оточення 37  
Всесвітня торгова організація (ВТО) 206  
Входи операційної системи 141  
Галузевий ризик 265  
Гармонізована система опису і кодування товарів (ГС) 209  
Гармонійний розвиток особистості 108  
Горизонтальна інтеграція 43  
Грошовий акредитив 231  
Декларування зовнішньоторговельних вантажів 207  
Державна інноваційна політика 71  
Диверсифікація 42  
Диференціація продукції 41  
Ділова етика 120  
Ділова стратегія 35, 40  
Діяльність з управління персоналом 119  
“Добровільні” обмеження експорту 213  
Документарний акредитив 231

Економічний ефект 93  
Економічний союз 203  
Експорт 202  
Експортні субсидії 212  
Європейська асоціація вільної торгівлі (ЄАВТ) 206  
Життєвий цикл інновації 70  
Життєвий цикл підприємства 271  
Забезпечення кадрами 120  
Загальний ринок 203  
Загрози 36  
Задачі кадрової служби 117  
Закрита кадрова політика 117  
Заробітна плата 114  
Збірник правил перевезення і тарифів залізничного транспорту 27  
Звільнення кадрів 113  
Змінне середовище 37  
Зниження кадрів 113  
Зовнішні ризики 166  
Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) 202  
Зовнішньоекономічні зв'язки 201  
Зовнішньоторговельна політика 202  
Зона вільної торгівлі 203  
Зона преференційної торгівлі 203  
Імпорт 202  
Імпортні депозити 212  
Інвестиції 82  
Інвестиційна діяльність 83  
Інвестиційна політика 89  
Інвестиційна стратегія 88  
Інвестиційний менеджмент 84  
Інвестиційні затрати 95, 96  
Інвестиційні ресурси 83  
Інвестор 83  
Індекс рентабельності інвестицій 97  
Індосамент 231  
Інкасо 233  
Інновації 60  
Інноваційний менеджмент 63  
Інноваційний проект 63  
Інноваційний процес 63  
Інфляційний ризик 266  
Інформаційний ризик 266  
Кадрова політика 117, 118  
Кадровий резерв 117



Кадрові заходи 118  
Кадрові ризики 267  
Кар'єра 116  
Квотування (контингентування) 207, 211  
Класифікація операційних систем 142, 143  
Класифікація ризиків при транспортному обслуговуванні клієнтів 265  
Ключова цінність 175  
Коефіцієнт приведення 94  
Комерційні ризики 267  
Комплексне дослідження ринку 167  
Комунікаційна політика 168  
Конкурентна перевага (КП) 40  
Конкурентні переваги підприємства (КП) 39  
Контракт 220  
Конференція ООН з торгівлі і розвитку (ЮНКТАД) 206  
Корпоративна (портфельна) стратегія 35  
Крива ЖЦТ 185  
Критичний ризик 264  
Культурне значення транспорту 14  
Ліквідаційне сальдо 96  
Ліцензування 207, 211  
Людський чинник 107  
Магістральний транспорт 8  
Маркетинг у сфері пасажирських перевезень 171  
Маркетинг як ринкова концепція управління діяльністю 170  
Маркетингова діяльність 165  
Маркетингові програми 168  
Маркетингові ризики збуту 267  
Методи нейтралізації ризиків 261  
Методи управління ризиком 258,259  
Митна територія 208  
Митний союз 203  
Митний тариф 208  
Мито 208  
– зрівняльне;  
– компенсаційне;  
– пільгове;  
– преференційне;  
– протекціоністське;  
– фіскальне  
Міжнародна організація праці (МОП) 206  
Міжнародна торговельна палата (МТП) 206  
Міжнародне залізничне сполучення 27

Міжнародний банк реконструкції і розвитку (МБРР) 206  
Міжнародний валютний фонд (МВФ) 206  
Міжнародні правила з пояснення торгових термінів «Інкотермс» 228  
Можливе прискорення за лімітом коштів 152  
Можливості 36  
Морська міжнародна організація (ММО) 206  
Набір персоналу 113  
Навчання кадрів 119  
Накладна 27  
Напрямки розподілу послуг 180  
Невідчутні ресурси, або нематеріальні активи 39  
Незв'язана диверсифікація 43  
Немагістральний транспорт 8  
Непрогнозовані ризики 264  
Нормативно-правова база управління персоналом 121  
Об'єкти ЗЕД 204  
Оборонна роль транспорту 14  
Ознаки класифікації послуг 181  
Операційна система 140  
Операційний менеджмент 138  
Операційний ризик 267  
Оптимізація сітьових графіків 149  
Організація ООН з промислового розвитку (ЮНІДО) 206  
Освіта 111  
Основні завдання Укрзалізниці 19  
Основні функції Укрзалізниці 20  
Особистість 108  
Оферта вільна 219  
Оферта тверда 219  
Оцінка ефективності маркетингової діяльності 169  
Оцінка результатів діяльності 116  
Оцінка трудової діяльності 113  
Оцінка якості найму 116  
Паралельні роботи 152  
Параметри сітьового графіка 145  
Пасивна кадрова політика 147  
Первинна професійна підготовка робітників 111  
Переведення кадрів 113  
Перепідготовка персоналу 111  
Період окупності інвестицій 97  
Підвищення кадрів 113  
Підвищення кваліфікації 119  
Підвищення кваліфікації персоналу 111  
Підвищення якості пасажирського сервісу 198

Підготовка кадрів 115  
Підготовка керівних кадрів 116  
Підготування керівних кадрів 113  
Підкритичні роботи 152  
Підсистеми операційної системи 141  
Планування кар'єри 117  
Планування потреби в трудових ресурсах 113  
Планування ресурсів 113  
Податковий ризик 266  
Подія 144  
Показник комфортабельності 173  
Політика вільної торгівлі 202  
Політика управління персоналом 122  
Політичне значення транспорту 13  
Політичний союз 203  
Політичні ризики 256  
Портфельний аналіз 40  
Посадові призначення 119  
Послуга 175, 183  
Постійні ризики 266  
Поточне планування 52  
Поштові перекази 232  
Правове регулювання діяльності залізничного транспорту 16  
Преамбула 222  
Припустимий ризик 264  
Прогнозовані ризики 264  
Проект 143  
Простий ризик 265  
Протекціонізм 202  
Професійне навчання персоналу 111  
Професійний розвиток особистості 109  
Професійний розвиток персоналу 109  
Професійно-кваліфікаційне просування персоналу 111  
Профорієнтація 113  
Пряме залізничне сполучення 27  
Пряме змішане сполучення 27  
Реактивна кадрова політика 133  
Реальний інвестиційний проект 87  
Реєкспорт 202  
Реєстрація учасників ЗЕД 207  
Реімпорт 202  
Реклама 184  
Репутація 183  
Ресурсний ризик 266

Ризик 255  
Ризик витоку конфіденційної інформації 267  
Ризик невиконання клієнтом договору по обсягах 268  
Ризик невиконання фінансових показників 269  
Ризик неоптимального портфеля замовлень 269  
Ризик неплатоспроможності користувача 269  
Ризик неправильного оперативного планування 268, 269  
Ризик форс-мажорних обставин 268, 269  
Ризик юридичної помилки 268  
Ризики взаємодії із клієнтами 267  
Ризики діяльності в цілому 266  
Ризики конфліктів із законодавством і громадськістю 267  
Ризики непередбачених витрат 267  
Ризики непередбаченої конкуренції 267  
Ризики окремих операцій транспортного обслуговування 265  
Ризики різних видів діяльності 265  
Ризики, що не страхуються 264  
Ризики, що страхуються 264  
Ризик-менеджмент 256  
Різноманітне оточення 39  
Робота 133  
Розвиток персоналу 109  
Розріз критичного шляху проекту 150  
Середньострокове планування 52  
Система електронної передачі інформації з міжнародних розрахунків (СВІФТ) 232  
Система маркетингової комунікації 184  
Система мінімальних імпорتنих цін (цінові преференції) 234  
Система оцінки професійної придатності 125  
Система управління ризиками 256, 257  
Сітьовий графік 144  
Складний ризик 265  
Соціальна функція транспорту 13  
Соціально-трудоий потенціал 107  
Спекулятивні ризики 264  
Спеціальний транспорт 6  
Стратегічна проблема 39  
Стратегія організації 42  
Стратегія першопрохідця 42  
Стратегія синергізму 42  
Стратегія фокусування 42  
Суб'єкти державної інноваційної політики 73  
Суб'єкти ЗЕД 204  
Сучасний маркетинг 165

Сфера транспортного обслуговування 263  
Телеграфні перекази 232  
Територіальна організація 12  
Технічні умови навантаження і кріплення вантажів 27  
Технічно складне середовище 37  
Технологічний ризик 266  
Тимчасові ризики 264  
Торгово-промислова палата (ТПП) 206  
Транзит 202  
Транспорт загального користування 6  
Транспортні засоби 27  
Умови праці 120  
Управління проектом 143  
Управління просуванням по службі 116  
Управління ризиком 256, 257  
Управління трудовими ресурсами 112  
Управлінський аналіз 37  
Фази управління проектами 143  
Фахова орієнтація в колективі 115  
Форс-мажор 237  
Функціональні стратегії 35  
Характеристики послуг 177  
Цілі кадрової політики 119  
Цілі підприємства 191  
Ціна послуги 183  
Цінова політика 168  
Цінові преференції 212  
Чеки 232  
Чистий дисконтований дохід 94  
Чисті ризики 264  
Якість послуг 183

## Іменний покажчик

Альгін А.П. 262  
Балабанов І.Т. 262  
Білоусов Р.А. 107  
Богданов А.А. 107  
Брижань І.А. 262  
Бузько І.Р. 262  
Буянов В.П. 262  
Верченко П.І. 262  
Вітлінський В.В. 262  
Война О.А. 262  
Временко Л.В. 262  
Галенко В.П. 108  
Гапоненко А.Л. 108  
Гастєв А.К. 107  
Гатовський Л.М. 107  
Генкин Б.М. 108  
Глуценко В.В. 262  
Гончаров І.В. 262  
Грабовий П.Г. 262  
Гранатуров В.М. 262  
Добриня В.В. 107  
Єгошин А.П. 108  
Живетін В.Б. 262  
Жизнін С.З. 262  
Журавльов П.В. 108  
Забродін В.Ю. 108  
Зайцева І.В. 262  
Захаров Д.К. 108  
Камінський А.Б. 262  
Карташова Л.В. 108  
Качалов Р.М. 262  
Керженцев П.М. 107  
Кибанов А.Я. 108, 109  
Клименюк М.М. 262  
Кокін Ю.П. 108  
Комісарова Т.А. 108  
Коротков Е.М. 108  
Лапуста М.Г. 262  
Марра Р. 109  
Моргенштерн О. 262  
Наконечний С.І. 262

Натовський Л.М. 108  
Нейман Дж. 262  
Одегов Ю.Г. 108  
Ожегов С.І. 108, 262  
Панкрухин А.П. 108  
Полтавцев С.І. 262  
Райзберг Б.А. 262  
Резник С.Д. 108  
Струмилін Ц.Р. 107  
Том Н. 109  
Устенко О.Л. 262  
Уткін Е.А. 262  
Черкасов В.В. 262  
Чернова Г.В. 262  
Чернойванів В.І. 107  
Шаршукова Л.Г. 262  
Шевчук О.Б. 262  
Шмідт Г. 109  
Штефанич Д.А. 262  
Шумпетер Й. 64  
Ястремський О.І. 262