

становлення і розвитку: Монографія [Текст] / С.И. Грищенко. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ. - 2009. - 218 с.

9 Данько М. І. Забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах міжнародних транспортних коридорів [Текст] / М. І. Данько, В. Л. Дикань, Н. В. Якименко, Харків, УкрДАЗТ, - 2008. - 169 с.

10 Новикова А.М. Україна в системі МТК [Текст] / А.М. Новикова - К.: НІПМБ. - 2003. - 493 с.

11 Никифорок О.І. Широка інтеграція в транспортному секторі: теорія і практика [Текст] / О.І. Никифорок //Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. - 2009. - №3. - С.258-265.

12 Система зовнішніх комунікацій: розвиток міста як логістичного центру: Науковий доповідь на міжнародній науково-практичній конференції «Російські міста на порозі ХХІ століття: теорія і практика

стратегічного управління» 30 жовтня - 1 листопада 2000 р. [Текст] / О.Н.Дунаєв, Е.Ю.Кузнецова, А.В.Зырянов, Р.Н.Ковалев / відповідальний редактор: д.е.н. В.В.Маслаков. - Екатеринбург: «Академкнига», 2000 р.

13 Транспортно-логістичні центри: зарубіжний досвід [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.elc-ua.com/ru/news/60>

14 Титюхін Н. Логістика Названіє с домашньої сторінки Інтернету. інструмент підвищення конкурентоспроможності транспортного ринку Росії [Текст] / Н. Титюхін //Логінфо, 2011. - №1-2, С.9-13

15 Концепція створення в Україні транспортних коридорів та входження їх до міжнародної транспортної системи. - Київ. - 1996 р.

16 Шолохов В. Под'ємна задача (Логістика транспортних перевезень) [Текст] / В. Шолохов //»ММ. Деньги и Технологии». - 2000. - №8. - С. 18-23.

**Анотація.** В статті проаналізовані види інтеграції в транспортній галузі, досліджено зарубіжний досвід створення логістичних структур і виявлені передумови формування мережі мультимодальних транспортно-логістичних центрів в Україні.

**Ключові слова:** інтеграція, логістичний центр, міжнародні транспортні коридори, транспортно-логістичний кластер.

**Summary.** In the article the types of integration in the transport industry are analyzed, overseas experience in creating logistics structure is studied, the prerequisites for forming a network of multimodal transport and logistics centers in Ukraine are identified.

**Keywords:** integration, logistic center, international transport corridors, transport and logistics cluster.

*Рецензент к.е.н., доцент УкрДАЗТ Шраменко О.В.*

*Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Зубенко В.О.*

УДК 303.43:656.2

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Реброва А.Ю. аспірант (УкрДАЗТ)*

*В даній статті розроблені теоретичні та методичні підходи до розробки стратегії з урахуванням особливостей розвитку залізничної галузі України.*

**Ключові слова:** стратегія, залізничний транспорт, критерії, фактори, пріоритети розвитку.

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** У сучасних умовах, які характеризуються мінливістю зовнішніх факторів розвитку та нестабільністю політичного та економічного середовища, важливого значення в забезпеченні ефективної

діяльності та довгострокового успіху будь-якої галузі народного господарства набуває розробка та реалізація стратегії її подальшого розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, на які спирається автор з посиланням на джерела.** Ретроспективний аналіз процесів

становлення та розвитку теорії стратегії показав, що науковий інтерес до цього поняття виник на початку шістдесятих років минулого сторіччя. Основними представниками цього часу були А.Д. Чандлер [1], І. Ансофф [2], М.Портер [3]. Під впливом їх праць багато дослідників виконали аналітичні прикладні розробки з метою проаналізувати простір для маневрування, який визначається діями постачальників, споживачів, діючих і потенційно можливих конкурентів у певній галузі.

Зараз питаннями стратегічного планування займаються такі вчені, як Журавльова І.В. [4] досліджує ресурсно-процесний підхід до формування концепції стратегічного управління підприємством; Мельник М.О. [5] обґрунтовує доцільність застосування бюджетування як ефективного методу складання тактичних планів у межах стратегічного планування діяльності підприємств залізничного транспорту; Чебанова Н.В. [6] приділяє увагу стратегічному управлінню капіталовкладеннями у залізничну галузь; Науменко М.О. [7] аналізує теоретичні і практичні аспекти стратегічного розвитку організації в умовах ринку.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття**

Процес вибору стратегії розвитку є дуже важливим. Головним питанням при цьому є: яка стратегія краще і чому? Вибір кожної із стратегій відкриває різні можливості, потребує різних витрат та пов'язаний з різним ризиком.

Зараз, у сучасних умовах, ситуація кардинально змінилася, суб'єкти господарювання отримали реальні права на розробку власних стратегій. Це означає, що виникла нова потреба зазирнути у майбутнє, причому не в межах п'ятирічного плану, як було раніше, а на більш тривалу перспективу.

Така необхідність у розробці та управлінні стратегією розвитку з'явилась і на залізничному транспорті. Пов'язане це з тим, що зазначена галузь має відповідні особливості, тому при формуванні стратегічних орієнтирів розвитку залізничного транспорту слід враховувати не тільки фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, але і передбачати можливість швидкої адаптації даної галузі до ринкової ситуації, що швидко змінюється.

**Метою статті є розробка теоретичних та методичних підходів до розробки стратегії залізничного транспорту України.**

**Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Вибір сценарію стратегії розвитку обмежується зовнішніми та внутрішніми умовами і залежить від ресурсів виробничої системи та ризику, на якій готово піти керівництво і власники.

Варто виділити два етапи розробки сценарію стратегії розвитку: процес вибору стратегії та процес оцінки стратегії (рис. 1).

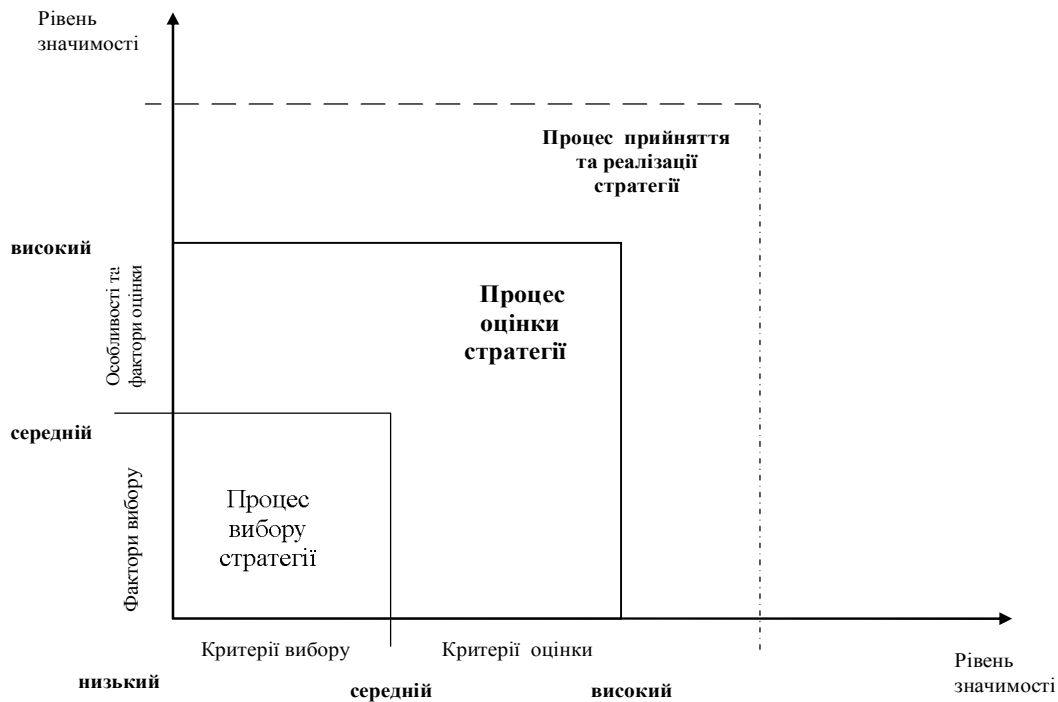


Рисунок 1 - Основні етапи розробки сценарію стратегії (власна розробка автора)

Процес вибору стратегії потребує багатоцільового розуміння поведінки. Такий підхід - це існування системи упорядкованих цілей. При цьому виникає потреба у класифікації цілей стратегічного управління для подальшого використання у процесі прийняття рішень, а також необхідність декомпозиції загальної стратегії на ряд окремих взаємопов'язаних стратегій.

На процес вибору стратегії впливають фактори від яких залежить визначення та вибір відповідної стратегії. До них відносять цілі, стан ринку/положення на ньому, стратегії конкурентів, технологія виробництва, потенціал, товар та його відмінності, конкурентні переваги, частка ринку, привабливість ринку, стадії життєвого циклу продукту, витрати виробництва і збуту товару та інше.

Врахувати усі ці фактори при виборі стратегії неможливо. Тому підходи до визначення стратегічних альтернатив будуть відрізнятися перш за все, тим, які фактори враховуються та вважаються головними.

Аналіз факторів дозволить скоротити кількість можливих стратегій до мінімуму та оцінити можливості забезпечення обраних стратегій необхідним обсягом трудових, фінансових, інтелектуальних та інших ресурсів. Процес вибору стратегії може здійснюватися також на основі встановлених критеріїв вибору, виконання яких є обов'язковим. Тут можливо виділити такі критерії, як: період окупності витрат, збереження зовнішньоекономічної направленості та інше.

У першому випадку, якщо обов'язковим критерієм відповідають усі альтернативні стратегії, вводяться інші більш конкретні критерії.

2 Процес оцінки стратегії здійснюється шляхом порівняльного аналізу виробничо-економічної діяльності встановлених цілях. Процес оцінки здійснюється після процесу вибору стратегії у якості механізму зворотнього зв'язку для корегування стратегії. При процесі оцінки стратегії вирішуються наступні питання:

Відповідає обрана стратегія можливостям?

Має стратегія відповідну частку ризику для діючої системи управління?

На підприємстві достатньо ресурсів для реалізації стратегії?

Враховує стратегія у достатній мірі фактори зовнішньої середовища?

Сприяє стратегія раціональному використанню ресурсів?

Оцінка стратегії може проводитися за двома напрямками:

оцінка розроблених конкретних стратегічних варіантів для визначення їх придатності, здійсненності, сприятливості та послідовності для організації;

порівняння результатів стратегії з рівнем досягнення цілей.

Стратегії не можна оцінити будь-яким узагальненим показником, бо вони торкаються багатьох сторін.

Оцінку стратегій треба проводити у залежності від отриманих результатів, які можуть виражатися через показники ефективності і показники діяльності організації.

При оцінці стратегії, необхідно звертати увагу на ряд особливостей:

галузь слід розглядати як відкриту систему і відповідно виділяти показники зовнішньої та внутрішньої ефективності. Зовнішня ефективність стратегії відображає рівень відповідності потребам середовища (тобто чи ефективна поведінка галузі на ринку) та зазвичай виражається через показник досягнення цілей. Внутрішня ефективність стратегії відображає результати змін, які виникли через процеси перетворення ресурсів у продукт (тобто чи ефективні процеси, які реалізуються всередині галузі, які також визначають витрати виробництва) та виражаються через показники економічності. Можуть бути ситуації, коли внутрішня ефективність висока (процеси перетворення сировини у продукт досконалі), а зовнішня - менша (попит на продукт невеликий);

- використання загальносистемних окремих показників при управлінні стратегією: показники досягнення результатів та показники стану системи;

- економічні показники ефективності доповнюються показниками організації, які характеризують поведінку на даному ринку;

- використання ситуаційного підходу щодо відбору показників згідно відповідних критеріїв.

У якості показників, які характеризують діючу стратегію галузі можуть бути:

- результативність - ступінь досяжності поставлених цілей;

- економічність - ступінь використання ресурсів;

- прибутковість - співвідношення між доходами та витратами;

- продуктивність - яка виражається через рентабельність;

- зміна частки ринку та інше.

Використання теоретичних моделей при розробці стратегії розвитку залізничної галузі не можливо, адже вони мають загальний характер, у той час, коли дана галузь відрізняється умовами роботи, технологією виробництва і реалізації продукції, організацією діяльності (що базується на функціонально - територіальному принципі). Також, слід зазначити, що зараз залізнична галузь стала на шлях структурної перебудови. Всі ці обставини необхідно врахувати і надати

галузеве наповнення методичним рекомендаціям щодо формування окремих етапів стратегічного планування.

Механізм розробки стратегії підприємств залізничного транспорту необхідно розглядати як сукупність елементів та способів їхньої організаційної, інформаційної та правової підтримки, з урахуванням особливостей організаційної структури та ступеня централізації управління за допомогою яких здійснюється прийняття та реалізація стратегічних рішень, які забезпечують сталий розвиток даної галузі.

При формуванні даного механізму на залізничному транспорті необхідно врахувати його особливий статус, адже залізничний транспорт – це базова галузь економіки країни, що забезпечує потреби у внутрішніх та міжнародних перевезеннях. Також важливим є те, що ця галузь на сьогоднішній день залишається природною монополією.

Тому для неї доцільно розробити загальну стратегію та комплекс часткових стратегій. Причому під частковою стратегією слід розуміти програму дій на певну перспективу з урахуванням прийнятого ризику у відповідності до встановлених цілей розвитку системи та можливостей їхнього досягнення в окремій сфері її діяльності або в рамках окремої структурної

одиниці, що забезпечує ефективність діяльності системи у цілому.

Важливе значення при розробці загальних та часткових стратегій залізничного транспорту необхідно приділити його організаційній структурі управління. Особливістю організаційної структури управління залізничним транспортом є те, що воно здійснюється на поєднанні територіального та галузевого, а також функціонального принципів управління.

Виходячи з рівня концентрації управлінських функцій доцільно розрізнити макро – та мікрорівень формування стратегії:

макрорівень – рівень формування стратегій розвитку підприємств залізничного транспорту в цілому, при розробленні стратегій необхідно враховувати стратегію розвитку держави та транспортного комплексу країни;

мікрорівень – рівень формування стратегій розвитку залізниць, при розробленні стратегій необхідна взаємодія і співпраця між залізницями, а також врахування особливостей економічного розвитку регіонів тяжіння залізниць.

Ієрархічну структуру стратегічного планування на залізничному транспорті представлено на рисунку 2, [8].

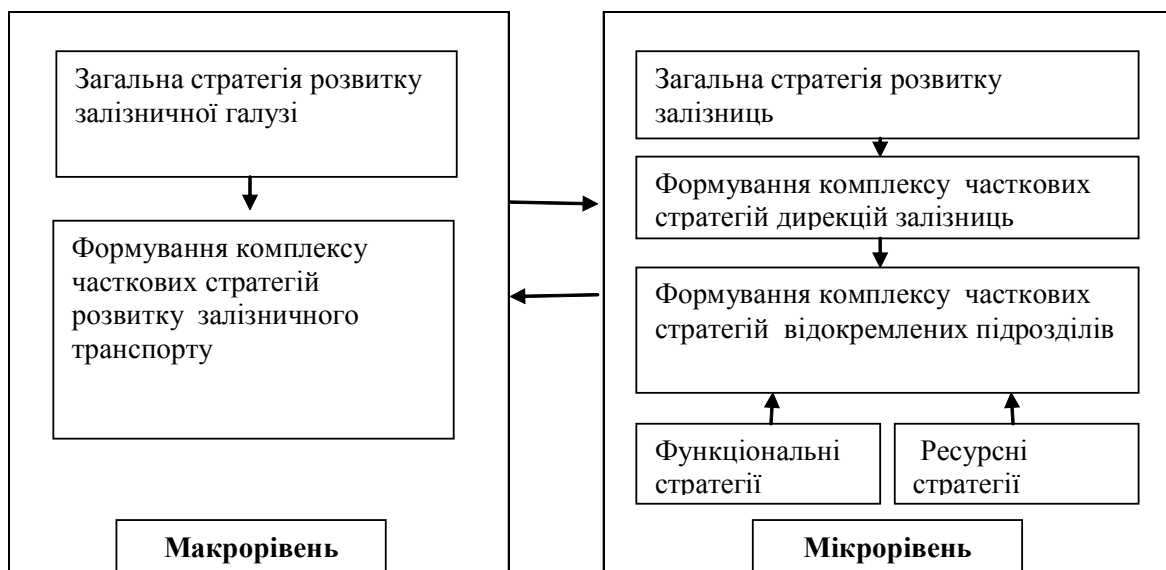


Рисунок 2 - Формування стратегій на мікро- та макро- рівнях [8]

Основою механізму стратегічного планування є фундаментальна стратегічна установка, яка може передбачати різні пріоритети, такі, як одержання максимально можливого прибутку, розширення частки на загальнонаціональному або регіональному ринку та ін.

На сучасному етапі розвитку основними пріоритетами залізничної галузі є:

– створення і організація сучасної, розвиненої і ефективної транспортної інфраструктури, що забезпечує прискорення руху потоків пасажирів, товароруху, зниження транспортних витрат в економіці і її ефективне використання по всій вертикалі управління перевезеннями на основі економічних принципів;

– підвищення доступності послуг транспортного комплексу для населення;

– підвищення конкурентоспроможності транспортної системи України і реалізація транзитного потенціалу країни;

– поліпшення інвестиційного клімату та розвиток ринкових відносин у транспортному комплексі;

– створення ефективної системи управління перевезеннями, яка використовує інноваційні технології на основі економічних принципів з урахуванням вимог ринку транспортних послуг та економічної оцінки експлуатаційної роботи, включаючи оптимізацію кордонів залізниць;

– розробка та прийняття нової системи взаємодії учасників транспортного процесу, заснованої на економічній відповідальності;

– розробка сучасної технології інтегрованого управління збутом транспортних послуг і організація перевезень;

– пріоритетне відношення до фінансово-економічних показників і вдосконалення системи експлуатаційних показників;

– розробка нових інструментів автоматизованого прогнозу, планування, розробка регульовальних заходів, контролю і аналізу перевезень на основі економічних критеріїв;

– перехід в організації перевезень від принципу «звітних діб» на управління всього процесу, наближене до реального часу;

– розробка комплексної системи управління безпекою руху в господарстві перевезень на основі економічного моніторингу технічних, технологічних та організаційних складових перевізного процесу.

Виходячи з пріоритетів, напрямків досягнення конкурентоспроможності на рівні Ради Укрзалізниця формується загальна стратегія розвитку залізничного транспорту, яка деталізується комплексом часткових стратегій Головних Управлінь за основними видами діяльності.

Загальна стратегія розвитку залізничного транспорту України [9], яка була розроблена до 2015 року, включає у себе формування умов для транспортного забезпечення соціально-економічного зростання в Україні, росту мобільності населення та оптимізації товароруку, зміцнення економічного суверенітету, національної безпеки і обороноздатності країни, зниження сукупних транспортних витрат, підвищення конкурентоспроможності національної економіки, забезпечення лідерських позицій України в світі на основі випереджаючого та інноваційного розвитку залізничного транспорту, що гармонійно пов'язано з розвитком інших галузей економіки, видів транспорту та регіонів країни.

На рівні залізниць формуються загальні стратегії розвитку залізниць, які деталізуються

комплексом часткових стратегій дирекцій, а останні – комплексом стратегій відокремлених підрозділів. У комплексі стратегій відокремлених підрозділів виділяються функціональні та ресурсні стратегії. До функціональних віднесено стратегії, що визначають перспективну діяльність системи щодо кожної функціональної сфери: маркетингова, інноваційна, інвестиційна, виробнича. Ресурсні стратегії визначають перспективу забезпечення необхідними ресурсами.

Програма загальної стратегії передбачає розробку та реалізацією різних перспективних проєктів, спрямованих на збільшення ефективності роботи, упровадження нових технологій і забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту:

– комплексна програма оновлення залізничного рухомого складу України, яка передбачає подальше оновлення локомотивного парку, вантажних і пасажирських вагонів, дизель і електропоїздів з підвищенням їхньої комфортності і сервісного обслуговування. Модернізація і закупівля залізничного рухомого складу практично цілком буде здійснюватися на вітчизняних підприємствах;

– програма розвитку транспортних коридорів і комплексна програма утвердження України як транзитної держави. Програми передбачають залучення транзитних вантажів, що сьогодні йдуть морем у сполученні Азії з Європою, зо рахунок гнучкої тарифної політики, удосконалення технологій перевезень, розвитку комбінованих перевезень;

– програма поетапного нарощування пропускної спроможності Кримського напрямку. Виконання програми дозволить підвищити пропускну і переробну спроможність на Кримському напрямку шляхом модернізації напрямку Харків – Люботин – Полтава – Користівка – Долинська – Миколаїв – Херсон – Джанкою (паралельного ходу напруженому напрямку до Криму: Харків – Лозова – Джанкою, пропускна спроможність якого вичерпана);

– галузева програма енергозбереження і впровадження альтернативних видів палива на транспорті. Забезпечення скорочення споживання паливно – енергетичних ресурсів на залізничному транспорті.

До основних критеріїв, які дозволяють оцінити результативність реалізації заходів Стратегії розвитку залізничного транспорту в Україні до 2015 року, слід віднести:

темپ зростання кількісних показників розвитку мережі залізниць (протяжність, достатність розвитку мережі)

зниження диспропорцій в її територіальному розміщенні;

ступінь оновлення інфраструктури залізниць і вдосконалення її технічних характеристик;

кількість оновленого рухомого складу залізничного транспорту та впровадження нових технологічних рішень у процесі перевезення.

**Висновки та пропозиції.** Реалізуючи програму загальної стратегії та впроваджуючи відповідні інвестиційні проекти українська держава і суспільство в стратегічній перспективі планують отримати такі результати у сфері розвитку залізничного транспорту:

- прискорення соціально-економічного зростання в країні, що надасть мультиплікативний ефект на зростання ВВП;

- підвищення мобільності населення та бізнесу;

- зниження народногосподарських транспортних витрат, що буде сприяти залученню вивільнених коштів в інші сфери української економіки;

- утворення територіальних виробничо-наукових кластерів і згладить міжрегіональну диференціацію;

- підвищення загальної конкурентоспроможності української економіки і привабливості країни для розвитку бізнесу і зростанню інвестиційних надходжень;

- впровадження інноваційної техніки та технологій, забезпечить кластерний розвиток транспортного машинобудування та інших взаємозалежних галузей економіки;

- вкладення приватних інвестицій, в тому числі у будівництво залізничних ліній, розвиток перевізної, експедиторсько-логістичної діяльності, оперування рухомим складом і розвиток сервісного обслуговування.

Для отримання цих результатів до 2015 року необхідно щоб стратегія розвитку залізничного транспорту України стала основою і одночасно інструментом об'єднання зусиль держави та підприємницького співтовариства.

Це б дало можливість залізничному транспорту України перетворитися з фактора можливого ризику обмеження зростання української економіки, в джерело її сталого розвитку.

**Анотація.** В данной статье разработаны теоретические и методические подходы к разработке стратегии с учетом особенностей развития железнодорожной отрасли Украины.

**Ключевые слова:** стратегия, железнодорожный транспорт, критерии, факторы, приоритеты развития.

**Summary.** This article developed theoretical and methodological approaches to development strategies, taking into account the peculiarities of the railway industry in Ukraine.

**Keywords:** strategy, railway transport, criteria, factors, priorities

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1 Chandler A.D., Strategy and Structure; Chapters in the History of the Industrial Enterprises, MIT Press, Cambridge, Mass., 1962.- 222 с.

2 Ansoff H.I. Corporate Strategy, Mc Grow Hill, New York, 1965. – 264 с.

3 Porter M.E. Towards a Dynamic Theory of Strategy // Strategic Management Journal, vol. 3, № 4. – 1982. – Octobre –decembre. – 312 с.

4.Журальова І.В. Бізнес-моделювання стратегічного управління інтелектуальним капіталом підприємства [Текст] / І.В. Журальова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009.-№28. -С.142-145.

5. Мельник М.О. Бюджетування в системі стратегічного планування діяльності підприємств залізничного транспорту [Текст] / М.О. Мельник //Вісник економіки транспорту і промисловості.- 2009.- №28. -С.183-184.

6.Чебанова Н.В. Стратегічне управління капіталовкладень у залізничній галузі [Текст] / Н.В. Чебанова //Збірник наукових праць Київського університету економіки і технології транспорту. Сер. Економіка і управління. – К.:ДЕТУТ.- 2009.- №13. -С.122-123.

7. Науменко М.О. Управління розробкою і реалізацією стратегічного розвитку організації [Текст] / М.О. Науменко // Вісник економіки транспорту і промисловості.- 2010.-№32. -С.220-223.

8. Гаевская Л.Н. Экономические аспекты развития железнодорожного транспорта Украины [Текст]: монография / Л.Н. Гаевская. - Ирпень: Академия ГНС Украины, 2001.-244 с.

9. Постанова Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2009 р. № 1390, Київ «Про затвердження Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на 2010 - 2015 роки» [Електронний ресурс] // Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1390-2009-%EF

*Рецензент д.е.н., професор ДонІЗТ Зайцева К.В.*

*Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Зубенко В.О.*