

УДК 332.12.656.2

*Алла Бєлова  
Олександра Орловська*

### **КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ЗАЛІЗНИЦІ НА РИНКУ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ**

*У статті розглядаються проблеми опанування ринку транспортних послуг залізничною галуззю, проведено аналіз основних проблем залізниці стосовно перспектив діяльності в умовах ринкової економіки. За допомогою оцінки потенціалу галузі зроблено висновки щодо можливостей опанування національного транспортного ринку залізничним транспортом з метою утримання позиції лідера. Проведено аналіз конкурентних переваг галузі з визначенням основних можливостей, загроз розвитку і перспектив залізниці за допомогою SWOT-аналізу.*

*Ключові слова:* транспортний ринок, SWOT-аналіз, транспортна галузь, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, стратегія, залізничний транспорт.

*В статье рассматриваются проблемы овладения рынком транспортных услуг железнодорожным транспортом, проведен анализ основных проблем касательно перспектив деятельности в условиях рыночных отношений. С помощью оценки потенциала отрасли сделаны выводы относительно возможности завоевания национального транспортного рынка с целью удержания позиции лидера. Проведен анализ конкурентных преимуществ отрасли с определением основных возможностей, угроз в развитии и перспектив железной дороги с помощью SWOT-анализа.*

*Ключевые слова:* транспортный рынок, SWOT-анализ, транспортная отрасль, конкурентные преимущества, конкурентоспособность, стратегия, железнодорожный транспорт.

*This article addresses the problem of mastering the market of transport services by rail, analyzed the main problems regarding the prospects for activity in a market economy. With the evaluation of the potential field of the conclusions of the opportunities Mastery national rail transport market to sustain its leading position.*

*Keywords:* Transportation market, SWOT-analysis, the transport industry, competitive advantage, competitiveness, strategy, railway transport.

*Актуальність теми.* Розвиток ринкових відносин та непостійність факторів, що впливають на галузі економіки, потребують детального вивчення своїх потенційних можливостей. Кожен підприємець та господар повинен знати і бути

© Бєлова А. І., Орловська О. В., 2013

впевненим у тому, що його справа буде розвиватись успішно та приносити високі прибутки.

Основною метою суб'єктів господарювання, що займаються економічною діяльністю, є накопичення матеріальних ресурсів, опанування більшою частиною ринку реалізації послуг або продукції, а також пошук шляхів випередження своїх потенційних конкурентів. Для цього необхідно дослідити власні можливості суб'єктів господарювання, визначити конкурентні переваги та знайти спосіб ефективного використання їх у своїй фінансово-господарській діяльності.

Одна з найважливіших ролей у функціонуванні національної економіки відіграє транспортна галузь, а саме, залізничний транспорт. Сьогодні залізниця опинилась вкрай у небезпечному становищі на ринку послуг, і покращення даної ситуації вимагає дослідження її основних переваг перед іншими транспортними галузями.

**Метою** статті є проведення дослідження конкурентних переваг залізничної галузі на ринку транспортних послуг України з визначенням її подальшої перспективи входження в Європейську транспортну систему. Основні **завдання** полягають у дослідженні можливостей та основних загроз для залізничної галузі на основі проведення SWOT-аналізу.

**Аналіз публікацій.** Питання визначення конкурентних переваг економічних об'єктів та загрозливих станів, які становили небезпеку для діяльності підприємств і галузей, розглядали багато видатних вчених зі світовими іменами. Одним із них є Ю. Портер, визнаний фахівець в області вивчення економічної конкуренції, зокрема конкуренції на міжнародних ринках, конкуренції між країнами і регіонами. Ним була розроблена теорія конкурентних переваг країн, яку вважають новою парадигмою в економічній науці. Над даною проблемою також працювали такі вчені як: Дж Робинсон (наукова робота про недосконалу конкуренцію), Х. Зайдель та Р. Теммен (роботи по економіці) та ін. До найвідоміших спеціалістів з даної проблематики належать: П. Семюелсон, Є. Долан, К. Макконнелла, С. Брю, Ф. Котлер, С. Фішер та ін. Серед українських вчених значний внесок у розгляд даної проблеми зробили С. Дорогунцов, Л. Чернюк, В. Копитко, С. Тарасенко, О. Мендрул, О. Терещенко та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Алгоритм проведення будь-якого дослідження та формулювання висновків на основі результатів роботи, значною мірою залежать від виваженості та досконалості розроблених наукових понять, якими оперує наука. В категоріальному апараті та поняттях відображаються найбільш суттєві ознаки, що властиві явищу, яке досліджується.

Однак аналіз літературних джерел засвідчив ще неповне розкриття змісту та значення поняття «конкурентні переваги» у розгляді питання надання транспортного сервісу замовникам транспортних послуг. У зв'язку з цим необхідним етапом є дослідження сутності даної категорії, її значення для формування перспектив розвитку суб'єкта господарювання.

**Основний матеріал.** Розвиток ринкової економіки супроводжується таким економічним явищем як конкуренція, що є ключовим елементом формування господарських відносин у суспільстві. Розвиток економіки галузей та підприємств залежить від використання власних можливостей, а також від уміння керівництва суб'єкта економічної діяльності правильно застосувати цей потенціал та його переваги на користь організації.

Конкурентні переваги нерозривно пов'язані з конкуренцією. Чим більш всеосяжного характеру набуває конкуренція на національному ринку, тим більшого зна-

чення для комерційного успіху набувають і конкурентні переваги. Особливості і механізм їх формування є фундаментальною основою забезпечення конкурентоспроможності. Вони виступають концентрованим проявом переваг над конкурентами в економічній, технічній та організаційній сферах діяльності підприємства, яке можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, збільшення рентабельності, ринкова частка, а також обсяг продажів).

Особливо слід відмітити, що конкурентну перевагу не слід ототожнювати з потенційними можливостями компанії. На відміну від можливостей перевага – це факт, який фіксується в результаті реальних і очевидних смаків споживачів. Саме з цих причин конкурентні переваги є головною метою і результатом господарської діяльності.

Конкурентні переваги виступають результатом низької собівартості продукції, її високий ступінь диференціації, сегментація ринку, впровадження новітніх розробок та досягнень науки і техніки, швидким реагуванням на потреби ринку. До них також належить високий рівень продуктивності праці і кваліфікація виробничого, технічного та комерційного персоналу. Якість і технічний рівень продукції, що виробляється, уміння управляти бізнесом, особисті якості керівників у галузі стратегічного мислення на різних рівнях управління, знаходять своє відображення в економічному зростанні результатів діяльності підприємства.

Аналіз вивчення конкурентоспроможності як продукції, так і послуг галузі, дає можливість до об'єктивної оцінки ефективного використання окремих матеріальних та нематеріальних ресурсів, що дає можливість визначити ступінь готовності та здатність галузі до ведення конкурентної боротьби.

Важлива роль відводиться характерним для певної галузі чинникам, що приносять позитивний результат або перемогу у конкурентній боротьбі [2]. Всі переваги створюють фактор успіху, який є визначальним для будь-якої галузі – КФУ.

Ключові фактори успіху (КФУ) володіють стабільними класифікаційними ознаками і ґрунтуються на відповідному науково-технічному рівні виробництва продукту та надання послуг, високорозвиненому маркетингу та менеджменту, високому організаційно-технічному рівні виробничих процесів, належному фінансово-економічному забезпеченні діяльності підприємства, високому рівні кваліфікації персоналу тощо. Для кожної галузі є свої специфічні вимоги до комбінації наведених ключових факторів успіху, але для успішного підприємства або будь-якої галузі кожний із них може стати інструментом перемоги в конкурентній боротьбі.

На формування конкурентоспроможності економічних об'єктів має суттєвий вплив певний набір факторів, перелік яких був введений М. Портером і сформований у «детермінанти національного ромбу», які характеризують фактори, що формують конкурентне середовище, де діють всі інші об'єкти аналізу. Усі складові перебувають у взаємодії і посилюють або послаблюють конкурентні переваги фірм, що працюють в межах певної економіки. Приведені М. Портером чинники характеризують переваги будь-якого економічного об'єкта за допомогою проведення аналізу по чотирьох блоках:

- стратегія фірм, їхня структура та суперництво;
- параметри факторів виробництва;
- параметри попиту;
- аналіз споріднених і підтримувальних галузей [3].

Основною умовою конкурентоспроможності продукції є бажання споживача придбати той товар чи послугу, у якого відношення корисного ефекту до витрат на

купівлю та використання є найбільшим порівняно з іншими аналогічними товарами. У транспортній галузі це порівняння між основними видами транспорту, серед яких провідна роль належить автомобільному.

Проведення аналізу конкурентних переваг та обмежень перспективного розвитку об'єкта здійснюється на підставі діагнозу стартових умов розвитку шляхом проведення SWOT-аналізу [1].

SWOT-аналіз являє собою систему інтегрального аналізу, основним змістом якого є дослідження сильних і слабких сторін підприємства в площині окремих внутрішніх чинників, а також позитивного чи негативного впливу окремих зовнішніх чинників, які зумовлюють розвиток підприємства [6]. У результаті такого аналізу виділяють ті види діяльності й товари, для впровадження яких у виробництво існують як зовнішні, так і внутрішні можливості.

*Таблиця 1. Можливості та недоліки суб'єкта господарювання*

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока репутація у споживачів і партнерів</li> <li>2. Кваліфіковане, енергійне керівництво, яке використовує нестандартні, творчі прийоми роботи.</li> <li>3. Сталі контакти зі споживачами, діловими партнерами, торговими і збутовими посередниками.</li> <li>4. Фінансова стійкість.</li> <li>5. Резерви виробничих потужностей і виробничих площ.</li> <li>6. Конкурентоспроможність продукції (послуг) та технологій.</li> <li>7. Досвід розробки нових видів продукції відповідно до міжнародних стандартів.</li> <li>8. Значний інноваційний потенціал.</li> <li>9. Досвід роботи на зарубіжних ринках.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність чітких стратегічних перспектив та планів розвитку.</li> <li>2. Уразливість до конкурентного тиску.</li> <li>3. Низька фінансова стійкість.</li> <li>4. Слабкі знання ринку та недооцінка конкурентів.</li> <li>5. Застаріле обладнання, продукція і технології, невеликі виробничі можливості.</li> <li>6. Ненадійні постачальники.</li> <li>7. Відсутність резервів виробничих потужностей і площ.</li> <li>8. Нестабільні канали збуту продукції.</li> <li>9. Ускладнена й неефективна система управління.</li> </ol>

Назва цієї системи складається із абrevіатур початкових літер термінів, які характеризують об'єкти аналізу:

S – Strengths (сильні сторони підприємства);

W – Weaknesses (слабкі сторони підприємства);

O – Opportunities (можливості розвитку підприємства);

T – Treats (загрози розвитку підприємства)[6].

Перелік потенційних можливостей і недоліків суб'єкта господарювання, який аналізується і подається у вигляді алгоритму з розмежуванням на сильні та слабкі сторони (табл. 1).

Запропоновані позиції дозволяють зазначити основні чинники, які впливають на діяльність суб'єкта господарювання, провести аналіз стану конкурентного середовища та потенційних конкурентів, визначити лідера на ринку, розробити подальшу

стратегію діяльності. Основні переваги складають основу сильних сторін суб'єкта господарювання, які можуть привести компанію до поставленої мети і досягнути визначених цілей. Слабкі сторони організації здатні звести ці можливості нанівець, тому їх аналіз потребує уваги з боку керівної системи. Раціональна оцінка слабких сторін та загроз для компанії дає можливість до розробки стратегії запобігання негативних наслідків діяльності для об'єкта, дозволяє оцінити негативні чинники, що впливають на розвиток організації та розробити план дій з їх усунення.

Сильні і слабкі сторони діяльності підприємства можна диференціювати за такими складовими: маркетинг, виробництво, фінанси, організація діяльності та кадрова політика. Знання слабких і сильних сторін компанії та їх аналіз є необхідною умовою для розробки стратегії, здатної покращити її становище щодо конкурентів у довгостроковій перспективі.

«Укрзалізниця» є кровоносною судиною транспортної галузі, що забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері транспорту, дорожнього господарства, туризму та інфраструктури, тому оцінка його можливостей сьогодні на транспортному ринку є вчасною і актуальною [8]. Саме залізничний транспорт України є провідною галуззю при здійсненні перевезень у великих масштабах і на значні відстані. Він забезпечує 82% вантажних і майже 50% пасажирських перевезень, здійснюваних всіма видами транспорту [7]. Залізничний транспорт посідає провідне місце в перевезенні пасажирів (пасажирообороті) і друге (після трубопроводного) – в перевезенні вантажів (вантажообіг та обсяг перевезень вантажів). Отже, визначення основних переваг залізничного транспорту є необхідною умовою при здійсненні комплексного аналізу можливостей галузі.

Питання опанування більшого сегмента транспортного ринку є основною стратегією галузі. Для досягнення поставлених цілей необхідно визначити потенційні можливості залізничної галузі, її потужності і спроможності до опанування все більшої частки ринку. З цією метою необхідним етапом є проведення SWOT-аналізу залізничної галузі (табл. 2).

Проведена оцінка конкурентної сили характеризує положення залізничної галузі на ринку транспортних послуг як позитивне, але існує низка проблем. Аналіз можливостей галузі у поєднанні із сильними сторонами дають оптимістичну картину подальшого розвитку залізниці. Залучення додаткових коштів у розбудову транспортних шляхів при вигідному геополітичному положенні дає для України можливість до виходу на світовий транспортний ринок як гідний конкурент.

Дослідження загрозливого стану свідчить про недостатнє використання можливостей транспортної галузі. Найбільшу небезпеку становить політична нестабільність країни, що відображається на економічному розвитку всіх складових національної економіки. Це може негативно вплинути на перспективу інтеграції у Європейську транспорту систему, а також на створення єдиного торговельного простору з країнами СНД та Азії. Зношеність основних фондів та рухомого складу залізниці також негативно позначається на впровадженні програм подальшого розвитку галузі, особливо у напрямку збільшення швидкісного руху потягів.

Сьогодні на транспортному ринку України значно загострилось положення залізниці: автомобільний транспорт (основний конкурент залізниці), опановує все більшу частину ринку, відбираючи потенційних споживачів транспортних послуг.

Проведений аналіз та дослідження конкурентних переваг галузі (табл. 2) дають можливість здійснити детальну всебічну оцінку її можливостей з використанням-

## ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

сильних сторін, визначенням слабких сторін суперника, що спонукає до застосування.

*Таблиця 2. Матриця можливостей та загроз залізничної галузі України*

Фактори майбутнього  Фактори сучасності	Можливості	Загрози
	<b>Сильні сторони</b>	1) можливості виходу на транспортний ринок з оновленим продуктом транспорту; 2) залучення інвестицій; 3) практична відсутність конкурентів у залізничній галузі 4) визначений стратегічний розвиток галузі на перспективу, 5) опанування більшої долі транспортного ринку та вихід на європейський рівень, 6) підвищення рівня сервісного обслуговування споживачів,
1) вигідне географічне положення країни;  2) використання та запровадження сучасних технологій;  3) високий кваліфікаційний рівень керівництва; 4) потужна ремонтна база  5) стабільне фінансове становище;  6) якість надання послуг відповідна до вимог Укрзалізниці та Європи	1СИЛ-1М, 1СИЛ-2М, 1СИЛ-5М  2СИЛ-1М, 2СИЛ-2 М, 2СИЛ-4М, 2СИЛ-5М, 2СИЛ-6М  3СИЛ-1М, 3СИЛ-2М, 3СИЛ-4М, 3СИЛ-6М  4СИЛ-1М, 4СИЛ-2М, 4СИЛ-6М 5СИЛ-1М, 5СИЛ-3М, 5СИЛ-5М, 5СИЛ-6М  6СИЛ-2М, 6СИЛ-3М, 6СИЛ-5М, 6СИЛ-6М	1СИЛ-3 ЗАГ  2СИЛ-2 ЗАГ, 2 СИЛ-4 ЗАГ, 2 СИЛ-5ЗАГ,  3СИЛ-1 ЗАГ, 3СИЛ-2 ЗАГ, 3СИЛ-3 ЗАГ, 3СИЛ-5ЗАГ, 4СИЛ-3 ЗАГ, 4СИЛ-  5ЗАГ 5СИЛ-1 ЗАГ, 5СИЛ-2 ЗАГ, 5СИЛ-3 ЗАГ, 5СИЛ-5ЗАГ 6СИЛ-6ЗАГ
<b>Слабкі сторони</b>	1СЛ-2М, 1СЛ-4М, 1СЛ-5М  2СЛ-1М, 2СЛ-4М,  3СЛ-1М, 3СЛ-5М, 3СЛ-6М  4СЛ-1М, 4СЛ-3М, 4СЛ-5М  5СЛ-1М, 5СЛ-2М, 5СЛ-4М, 5СЛ-6М  6СЛ-1М, 6СЛ-4М, 6СЛ-5М, 6СЛ-6М	1СЛ-2 ЗАГ, 1СЛ-3ЗАГ, 1СЛ-4ЗАГ, 1СЛ-5 ЗАГ, 1СЛ-6ЗАГ 2СЛ-2 ЗАГ, 2СЛ-5 ЗАГ  3СЛ-2 ЗАГ, 3СЛ-5 ЗАГ  4СЛ-4 ЗАГ,  5СЛ-2ЗАГ, 5СЛ-6ЗАГ  6СИЛ-4М, 6СЛ-5М, 6СЛ-6М

**Умовні позначення:** СИЛ – Сильні сторони діяльності галузі; М – Можливості галузі; Л – Слабкі сторони діяльності галузі; ЗАГ – Загрози для діяльності галузі (за матеріалами [9]).

сильних сторін, визначенням слабких сторін суперника, що спонукає до використання їх на користь галузі. Це передбачає розробку та формування стратегічного плану розвитку галузі на перспективу із залученням у дослідження інструментів менеджменту.

Згідно з проведеним аналізом можна констатувати, що пріоритетним стратегічним курсом для залізничного транспорту повинно стати використання вигідного геополітичного положення України і розгалуженості мережі, що дасть можливість до опанування більшої частки транспортного ринку та вихід на європейський рівень. Збільшення фінансових надходжень у галузь дозволить їй оновити застарілий основний фонд та підвищити рівень надання сервісних послуг. Слід звернути увагу на слабкі сторони галузі, які здатні зруйнувати всі стратегії галузі і змінити її курс через невідповідність міжнародним стандартам. Потенціал залізничної галузі буде залежати від участі сильної або слабкої сторони при існуючих можливостях та загрозах, а реалізація потенційних можливостей полягає у здатності їх реалізувати або передбачити загрозу.

**Висновки.** Залежно від конкретної ринкової ситуації, одні й ті самі характеристики підприємства можуть свідчити як про його силу, так і про слабкість. Це є справедливим і для характеристик зовнішнього середовища. Тому, відповідно до перебігу змін на ринку, показники сили і слабкості галузі так само як і характеристики зовнішнього середовища, необхідно регулярно переглядати та оцінювати. Варто зважати також на те, що вагомість різних характеристик внутрішнього й зовнішнього середовища, а також сильних і слабких сторін діяльності галузі є різною, але використання можливостей з метою опанування транспортного ринку для забезпечення лідерства – є першочерговим завданням галузі, у якої є всі необхідні можливості та ресурсна база.

Тому основними завданнями транспортної галузі для забезпечення конкурентних переваг повинні стати:

- оновлення рухомого складу та основних фондів галузі, що активізують її стан; удосконалення перевезень, у тому числі по коліях Західної Європи та Азії;
- активізація інвестиційної діяльності у галузь дозволить останній модернізувати рухомий склад до вимог європейського рівня;
- використання сучасних технологій та висококваліфікованих кадрів дозволить отримати можливість подальшого розвитку транспортної галузі та розробити стратегію виходу на міжнародний транспортний ринок і стати гідним суперником відомих у світі транспортних компаній.

### ЛІТЕРАТУРА

1. *Стеценко Т.О., Тищенко О.П.* Управління регіональною економікою.– К.: Знання. – 2010.
2. *Porter M.* From Competitive Advantage to Corporate Strategy, HBR, May – June, 1987.
3. *Porter M. E.* Competitive Advantage. – N-Y, 1985.
4. *Герчикова И.Н.* Менеджмент: Учебник. – 3 изд. – М.: Банки й биржи, ЮНИТИ, 1997. – 501 с.
5. *Лесів Йосиф.* Сучасні методи менеджменту, основані на ринковій економіці. – Ужгород, 1994.
6. *Фінансово-економічний словник / Загородній А.Г., Вознюк Г.Л.*– К.: Знання, 2007. – 1072 с.
7. <http://uz.gov.ua/>. 8. <http://ura-inform.com>
9. *Нескуба Т.В.* Стратегія розвитку підприємств вагонного господарства залізничного транспорту України в умовах реформування галузі./Вісник економіки транспорту і промисловості № 26, 2009.
10. *Филип Котлер, Роланд Бергер, Нильс Бикхофф* Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 144 с.