

УДК 339.138/656.2

*Олена Карась  
Руслан Бугаєвський*

### **ЗАСТОСУВАННЯ SWOT-АНАЛІЗУ ПРИ ДОСЛІДЖЕННІ РИНКУ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ**

*В статті розглянуті теоретико-методичні аспекти застосування SWOT-аналізу при дослідженні ринку транспортних послуг, проаналізовані стан та основні проблеми розвитку залізничного транспорту в Україні.*

*Ключові слова: SWOT-аналіз, залізничний транспорт, дослідження ринку.*

*В статье рассмотрены теоретико-методические аспекты применения SWOT-анализа при исследовании рынка транспортных услуг, проанализированы состояние и основные проблемы развития железнодорожного транспорта Украины.*

*Ключевые слова: SWOT-анализ, железнодорожный транспорт, исследование рынка.*

*The article deals with theoretical and methodological aspects of the SWOT-analysis in the study of the transport market, analyzed the situation and basic problems of development of Ukrainian railway transport.*

*Keywords: SWOT-analysis, railway transport, market research.*

**Визначення проблеми.** В умовах все більшого наростання конкуренції між транспортними підприємствами єдино можливим і правильним шляхом є вивчення ринку транспортних послуг, тобто проведення маркетингових досліджень і на їх основі збір повної і достовірної інформації з метою прийняття правильних управлінських рішень. Управління підприємством пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи на ринку транспортних послуг. Одним з таких інструментів є SWOT-аналіз. Цей аналіз може бути корисний як учасникам ринку (перевізникам, експедиторам, логістичним операторам та інвестиційним компаніям), так і науковцям.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Взагалі проблемами використання методу SWOT-аналізу та побудови матриці рішень займалися багато вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як Дж. Вествуд, С. Дибб, П. Дойль, Н. В. Куденко, Г. В. Завгородня, В. М. Терещенко, Л. В. Балабанова. Дослідженням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на залізничний транспорт були присвячені роботи Ю. С. Бараша, Н. М. Колесникової, Т. С. Мельник, І. М. Аксьонова, М. М. Чеховської, О. В. Христофора, О. Ю. Чередниченка, на кількість наукових праць з обраної теми, удосконалення системи управління підприємством, підвищення якості

© Карась О. О., Бугаєвський Р. С., 2013

управлінських робіт на основі застосування SWOT-аналізу сьогодні стали обов'язковою вимогою нової системи господарювання на ринку транспортних послуг, тому потребують подальших теоретичних і практичних досліджень.

**Метою** статті є висвітлення теоретичних, методичних та практичних підходів до застосування SWOT-аналізу при дослідженні ринку транспортних послуг.

**Викладення основного матеріалу.** SWOT-аналіз – це метод стратегічного аналізу, який дозволяє визначити сильні (Strength) і слабкі (Weakness) сторони фірми, а також її можливості (Opportunities) та загрози (Threats). Де сильні сторони – переваги організації, слабкості – недоліки організації, можливості – чинники зовнішнього середовища, використання яких створить переваги організації на ринку і погрози – чинники, які можуть потенційно погіршити положення організації на ринку. Він проводиться з метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі. SWOT-аналіз – це своєрідний інструмент; він не містить остаточної інформації для прийняття рішень, але дає можливість впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок, формувати загальний перелік стратегій з урахуванням їхніх особливостей – адаптації до середовища або формування впливу на нього.

В цілому, проведення SWOT-аналізу зводиться до заповнення матриці, зображеної на рис. 1, т. зв. «матриці SWOT-аналізу». У відповідні клітинки матриці необхідно занести сильні і слабкі сторони Вашого підприємства, а також ринкові можливості і загрози.

Параметри оцінки	Негативний вплив	Позитивний вплив
<b>Внутрішнє середовище:</b> – маркетинг – інжиніринг та розробка продукту – операційна діяльність – персонал – менеджмент – ресурси компанії – інше	сильні сторони	слабкі сторони
<b>Зовнішнє середовище:</b> – законодавчі сили – регулюючі сили – політичні сили – громадські (культурні) сили – економічні сили – технологічні сили – конкуренція – вплив і влада постачальників – купівельна спроможність споживачів	можливості	загрози

*Рис. 1. Матриця SWOT-аналізу*

Після заповнення цієї матриці потрібно зіставити сильні і слабкі сторони вашого підприємства з ринковими можливостями та загрозами. Це дозволить

## ЗАГАЛЬНОТРАНСПОРТНІ ПРОБЛЕМИ

відповіді на питання, що стосуються розвитку підприємства. Для зіставлення можливостей вашого підприємства умовам ринку застосовується дещо видозмінена матриця SWOT-аналізу (рис. 2).

	<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<i>Сильні сторони</i>	Як я можу скористатися можливостями, використовуючи сильні сторони підприємства?	За рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати існуючі загрози?
<i>Слабкі сторони</i>	Які слабкі сторони підприємства можуть мені в цьому завадити?	Яких загроз, посиленних слабкими сторонами підприємства, мені потрібно найбільше побоюватися?

Рис. 2. Видозмінена матриця SWOT-аналізу

Заповнивши цю матрицю, ви визначите основні напрямки розвитку вашого підприємства та сформулюєте основні проблеми, що підлягають якнайшвидшому вирішенню для успішного розвитку вашого бізнесу.

Відповідно при використанні SWOT-аналізу для дослідження ринку транспортних послуг будуть враховуватися такі чинники [7]:

- Strengths – сильні сторони транспортних послуг, які безпосередньо впливають на розвиток та функціонування транспортної інфраструктури;

- Weaknesses – слабкі сторони транспортних послуг, які негативно впливають на розвиток та функціонування транспортної інфраструктури;

- Opportunities – існуючі можливості (зовнішні та внутрішні) – наявні або можливі в майбутньому, сприятливі для розвитку та функціонування транспортної інфраструктури;

- Threats – загрози (зовнішні та внутрішні), які перешкоджають розвитку та функціонуванню транспортної інфраструктури.

Аналіз літератури свідчить, що стан транспортної інфраструктури не забезпечує єдності транспортної системи, яка є однією з головних причин низької якості транспортних послуг, наданих під час транспортування пасажирів та вантажів. На сучасному етапі виникла нова сукупність взаємозв'язаних проблем забезпечення комплексного розвитку та раціонального використання різних видів транспорту. З погляду на світовий досвід і тенденції розвитку глобального ринку транспортних послуг, Україна нині знаходиться на етапі формування і консолідації галузі, істотно поступаючись країнам Західної Європи як за якістю, так і за комплексністю послуг, які надаються національними транспортними компаніями. Подальший розвиток українського ринку транспортних послуг, зміна конкурентних умов на ринку, будуть безпосередньо залежати від факторів зовнішнього та внутрішнього порядку.

Досліджуючи ринок транспортних послуг України, можна спостерігати негативну тенденцію спаду попиту на всі види транспортних послуг. Переломним моментом для транспортної системи України став 2008 р., коли відбулось різке зменшення кількості перевезень пасажирів та вантажів. На жаль, розвиток транспортного комплексу у 2008–2009 рр. призупинився. З 2008 р. відзначаються негативні тенденції падіння обсягів транспортування пасажирів і вантажів усіма складовими транспортної системи. Цю негативну тенденцію можна простежувати навіть на залізничному транспорті, який здійснює основну масу вантажних

перевезень, та зменшується роль морського та річкового транспорту, який на 2012 р. є зовсім незначущим.

Внаслідок недостатнього розвитку нормативно-правової бази і низького інвестиційного потенціалу транспортного комплексу збільшується зношення технічних засобів, погіршується їх структура, не забезпечується належна безпека руху. Все це в умовах жорсткої конкуренції призводить до витіснення українських перевізників з міжнародних ринків транспортних послуг, знижує якість обслуговування вітчизняних підприємств і населення, створює реальну загрозу економічній безпеці держави.

Розглянемо деякі дані про стан ринку транспортних послуг в Україні. За січень-березень 2013 р. підприємствами транспорту (за всіма видами транспорту) було перевезено 177,1 млн т вантажів, що становило 94% від обсягу перевезень вантажів. Вантажообіг склав 88328,5 млн т/км, або 90,7% загального обсягу. Вантажообіг залізничного транспорту зменшився на 4,6%. На Південно-Західній залізниці вантажообіг зріс на 3,6%. На Львівській залізниці вантажообіг зменшився на 3,3%, Одеській – на 3,8%, Придніпровській – на 4,5%, Південній – на 13,8%, Донецькій – на 14,7%. Вантажообіг авіаційного транспорту зріс на 10,6%, автомобільного – на 0,7%. Вантажообіг трубопровідного транспорту зменшився на 23,2%, водного – на 37,5%. У січні-березні 2013р. перевезення вантажів залізницями становили 98,9% у т.ч. відправлення вантажів зросло на 1,4%. Відправлення вантажів зросло на Південно-Західній залізниці на 19,6%, Львівській – на 10,7%, Одеській – на 8,3%, Придніпровській – на 5,0%, Південній – на 3,7%.

На підставі наведених та інших даних побудуємо матрицю SWOT-аналізу для українського залізничного транспорту (табл. 1). Як бачимо з цього аналізу, українські залізниці мають багато сильних сторін та можливостей на ринку транспортних послуг. Однак існують слабкі сторони та загрози, які негативно впливають на їх функціонування.

Враховуючи це, слід відзначити основні проблеми, які стримують забезпечення зростаючого за обсягами та якістю попиту на транспортні послуги, серед яких:

- недостатнє оновлення основних фондів, рухомого складу на всіх видах транспорту і дорожнього господарства, невідповідність їх технічного рівня перспективним вимогам;
- низький рівень міжгалузевої координації у розвитку транспортної інфраструктури, що призводить до нераціонального використання ресурсів і зниження ефективності використання транспорту;
- слабкий ступінь використання геополітичного положення України та можливостей її транспортних комунікацій для міжнародного транзиту вантажів територією України;
- нерегулярне та неефективне оновлення нормативно-правової бази, що регулює діяльність транспортного комплексу;
- повільне вдосконалення транспортних технологій та недостатня їх пов'язаність з виробничими, торговельними, складськими і митними технологіями;
- неприпустимо низький рівень інформатизації транспортного процесу та інформаційної взаємодії транспорту з іншими галузями економіки;
- недостатня ефективність фінансово-економічних механізмів, що стимулюють надання інвестицій на розвиток транспорту;

## ЗАГАЛЬНОТРАНСПОРТНІ ПРОБЛЕМИ

- відставання у реалізації державних і галузевих програм у сфері окремих видів діяльності, видів транспорту, транспортного машинобудування, розбудови державного кордону;
- недостатньо ефективна система управління і регулювання діяльності транспортного комплексу;
- низький рівень кадрової політики в галузі;

**Таблиця 1. Сильні, слабкі сторони залізничного транспорту на транспортному ринку України, а також його можливості і загрози**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вигідне географічне розташування</li> <li>2. Стабільність роботи та пристосованість до будь-яких погодних умов</li> <li>3. Достатньо розвинута та розгалужена інфраструктура (охоплення діяльністю всієї території України та сусідніх країн)</li> <li>4. Постійний, стабільно високий та найбільший порівняно з альтернативними видами транспорту пасажиропотік</li> <li>5. Нижча, ніж на автотранспорті, питома енергоємність і менша залежність перевезень від споживання нафтопродуктів</li> <li>6. Велика пропускна спроможність</li> <li>7. Наявність кваліфікованої робочої сили</li> <li>8. Базова галузь економіки</li> <li>9. Соціальна спрямованість</li> <li>10. Високий рівень безпеки</li> <li>11. Менший шкідливий вплив на довкілля порівняно з автомобільним транспортом</li> <li>12. Можливість комплексного обслуговування клієнтів</li> <li>13. Наявність засобів для перевезення великогабаритних і масових вантажів</li> <li>14. Відносно низька собівартість перевезень</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недосконала нормативно-правова база для подальшого розвитку галузі</li> <li>2. Складна, бюрократична структура управління (невизначеність і складність системи взаємодії між підрозділами)</li> <li>3. Недостатність мотивації персоналу до змін</li> <li>4. Показники якості та ефективності перевезень не відповідають сучасним вимогам</li> <li>5. Значне фізичне та моральне зношення основних виробничих фондів, зокрема рухомого складу та об'єктів інфраструктури</li> <li>6. Незадовільний стан інноваційної та високотехнологічної складової галузі</li> <li>7. Низький рівень сервісного обслуговування клієнтів</li> <li>8. Бюрократичні проблеми оформлення вантажів при міжнародних перевезеннях;</li> <li>9. Недостатня кількість об'єктів логістичної інфраструктури</li> <li>10. Перехресне субсидування пасажирських перевезень за рахунок вантажних</li> <li>11. Неефективна маркетингова діяльність</li> <li>12. Технологічна несумісність залізничних колій України та Європи</li> </ol>

## ЗАГАЛЬНОТРАНСПОРТНІ ПРОБЛЕМИ

*Продовження табл. 1*

Можливості	Загрози
1. Побудова міжнародних транспортних коридорів 2. Звернення світової спільноти до проблем екології 3. Зростання загального пасажиропотоку 4. Збільшення серед пасажирів частки ділових клієнтів та клієнтів бізнес-класу 5. Значний транзитний потенціал 6. Посилення зовнішньо економічної діяльності 7. Лібералізація європейських транспортних ринків 8. Розвиток інтермодальних перевезень 9. Постійне здорожчання продуктів	1. Кількісне та якісне зростання конкурентів 2. Обмежене фінансування з держбюджету та відсутність інвестицій 3. Державне регулювання цін на пасажирські перевезення 4. Реформування залізничного транспорту та вихід у конкурентне середовище 5. Ризики аварій і техногенних катастроф внаслідок високого зношення основних фондів 6. Загальна економічна криза 7. Поява нових технологій транспортування

- неефективна тарифна політика в галузі транспорту;
- неефективне використання державного майна в транспортній сфері.

**Таблиця 2. Вплив сильних і слабких сторін на використання можливостей та подолання загроз**

		Можливості									Загрози						
		2									3						
1		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7
<b>Сильні сторони</b>	1	+		+		+	+	+	+								
	2	+		+	+	+	+				+				+		+
	3	+		+		+	+	+	+								
	4			+													
	5		+					+		+	+						
	6	+				+	+				+						
	7							+									+
	8						+					+				+	
	9		+													+	
	10			+	+			+			+				+		
	11		+					+									
	12	+				+			+								
	13	+				+					+						
	14	+		+		+					+	+	+	+		+	

1		2								3								
Слабкі сторони	1	+						+				+						
	2	+						+										
	3			+	+												+	
	4	+		+	+	+		+			+			+				
	5	+	+	+	+			+	+	+		+			+			
	6	+	+	+	+			+	+		+				+		+	
	7	+		+	+	+					+				+			
	8	+				+	+	+	+		+							
	9	+				+	+											
	10											+	+	+			+	
	11			+	+						+							+
	12	+				+	+		+						+			

З метою визначення стратегій розвитку залізничного транспорту побудуємо таблицю впливу сильних і слабких сторін на використання можливостей та подолання загроз (табл. 2).

Співставлення сильних і слабких сторін залізничного транспорту з ринковими можливостями та загрозами дає можливість зробити такі висновки щодо можливих напрямків його розвитку:

1. Найпривабливішими можливостями для українських залізниць є проходження територією України міжнародних транспортних коридорів разом з лібералізацією європейських транспортних ринків та посиленням зовнішньоекономічної діяльності. Використанню цих можливостей мають сприяти такі сильні сторони залізничного транспорту, як вигідне географічне розташування, розгалужена інфраструктура, високий рівень безпеки та дисципліни, а також відносно низький негативний вплив на довколишнє середовище. Але на заваді цьому можуть стати такі слабкі його сторони: недосконала нормативно-правова база, невідповідність показників якості та ефективності перевезень сучасним вимогам, значне фізичне та моральне зношення основних виробничих фондів, бюрократичні проблеми оформлення вантажів при міжнародних перевезеннях, недостатня кількість об'єктів логістичної інфраструктури та технологічна несумісність залізничних колій України та Європи.

2. Така негативна тенденція як постійне здорожчання нафтопродуктів теж може стати можливістю для залізничного транспорту при отриманні конкурентних переваг у зв'язку з його відносною незалежністю від споживання нафтопродуктів. Але це не звільняє залізниці від необхідності високотехнологічного та інноваційного озброєння та модернізації основних виробничих фондів. Потрібно завжди пам'ятати, що інноваційний прорив може залишити залізничний транспорт в далекому минулому, як свого часу це сталося з гужовим транспортом.

3. Актуальними загрозами для залізничного транспорту є посилення конкуренції на транспортному ринку як за рахунок інших видів транспорту, так і за рахунок появи залізничних компаній-операторів в результаті розпочатої реформи. Слабкими сторонами залізничного транспорту, що можуть загострити ці проблеми є недостатність мотивації персоналу до змін, низькі показники якості перевезень, низький рівень сервісного обслуговування клієнтів, недостатня кількість об'єктів логістичної інфраструктури та ін. Особливо бентежить в цих обставинах порочна практика перехресного субсидування пасажирських перевезень за рахунок вантажних. У зв'язку з монопольним становищем залізничного транспорту його управління завжди відбувалось з нехтуванням до принципів маркетингу та конкурентної боротьби. Тому маркетингова діяльність на залізничному транспорті організована не ефективно, що може стати великою проблемою при переході залізничного транспорту в конкурентне середовище.

**Висновки.** Таким чином, можливості SWOT-аналізу дають можливість оцінити ефективність розвитку системи залізничного транспорту України в умовах посилення процесів глобалізації, визначити тенденції його розвитку. Транспортний комплекс України в цілому і зокрема залізниці потребують серйозної реструктуризації та оновлення основних фондів, удосконалення технології перевезень і підвищення якості транспортно-експедиційних послуг відповідно до вимог ринкової економіки, європейських та світових стандартів якості у цій галузі. Для усунення головної причини критичного стану залізничного транспорту системи України та його подальшого розвитку необхідно сформулювати відповідну державну політику, орієнтовану на забезпечення транспортного сектора інвестиційними ресурсами.

### ЛІТЕРАТУРА

1. *Концепція* Державної програми реформування залізничного транспорту України / Кабінет Міністрів України. – Київ: Розпорядження від 27 грудня 2006 р. № 651-р.
2. *Реалізація* потенціалу транспортної інфраструктури України в стратегії посткризового економічного розвитку [електронний ресурс] / Д.К. Прейгер, О.В. Собкевич, О.Ю. Ємельянова // Національний інститут стратегічних досліджень – К. : НІСД, 2011. – 37 с. – Режим доступу : [http://www.niss.gov.ua/public/File/2011\\_nauk\\_an\\_rozrobku/transport.pdf](http://www.niss.gov.ua/public/File/2011_nauk_an_rozrobku/transport.pdf)
3. *Транспортна* стратегія України на період до 2020 року [електронний ресурс] / Міністерство інфраструктури. – Режим доступу : <http://www.mintrans.gov.ua/uk/discussion/15621.html>
4. *Логинов* Г.В., *Попов* Е.В. Матричные методы стратегического планирования деятельности компании // *Маркетинг в России и за рубежом*. – 2004. – № 2.
5. *Маркова* В.Д., *Кузнецова* С.А. Стратегический менеджмент. – М.: Инфра-М, Сибирское соглашение, 2001.
6. *Державна* цільова програма реформування залізничного транспорту на 2010-2019 рр.: постановка Кабінету Міністрів України № 1106 від 26 жовтня 2011 року [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1106-2011-p>
7. *Чередниченко* О. Ю., *Колесникова* Н.М. Вплив зовнішніх та внутрішніх загроз на розвиток транспортного комплексу України (на прикладі Південної залізниці та залізничних підприємств регіону) / О.Ю. Чередниченко, Н.М. Колесникова // *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія «Економіка»*. – 2008. – № 32. – С. 62-67.
8. *Христофор* О.В. Застосування swot-аналізу для оцінки доцільності капіталовкладень у розбудову залізничної інфраструктури / О.В. Христофор // *Залізничний транспорт України*. – 2010. – № 2. – С. 45-47
9. *Мельник* Т.С., *Христофор* О.В., *Яновський* П.О. Використання матричних моделей в стратегічному плануванні та управлінні пасажирським залізничним комплексом / Т.С. Мельник, О.В. Христофор, П.О. Яновський // *Залізничний транспорт України*. – 2009. – № 6. – С. 3-6.