

СИСТЕМНИЙ СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОСТІ РЕСУРСІВ

SYSTEM STRATEGIC ANALYSIS OF RAILWAY TRANSPORT IN RESOURCES LIMITATION

У статті встановлено, що сьогодні залізничний транспорт України стрімко втрачає свої конкурентні позиції на світовому ринку та можливості активної участі вітчизняних залізниць у процесі розбудови міжнародних транспортних коридорів. Зазначене ускладнюється критичною обмеженістю ресурсів у галузі. Для подолання зазначеного необхідна нова дієва система стратегічного управління розвитком залізничного транспорту, що має ґрунтуватись на якісному стратегічному аналізі діяльності залізничного транспорту. Сьогодні одним з найбільш поширених методів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз. Задля забезпечення комплексного підходу до вирішення проблеми забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту України запропоновано як базовий інструмент обґрунтування стратегічних дій в умовах обмеженості ресурсів залізничного транспорту використовувати зведений SWOT-аналіз, який побудовано з урахуванням типу ринку.

Ключові слова: стратегічний аналіз, залізничний транспорт, обмеженість ресурсів, стратегічне управління, розвиток.

В статье установлено, что сегодня железнодорожный транспорт Украины стремительно теряет свои конкурентные позиции

на мировом рынке и возможности активного участия отечественных железных дорог в процессе развития международных транспортных коридоров. Указанное осложняется критической ограниченностью ресурсов в отрасли. Для преодоления указанного необходима новая действенная система стратегического управления развитием железнодорожного транспорта, которая должна основываться на качественном стратегическом анализе деятельности железнодорожного транспорта. Сегодня одним из самых распространенных методов стратегического анализа является SWOT-анализ. С целью обеспечения комплексного подхода к решению проблемы обеспечения конкурентоспособности железнодорожного транспорта Украины предложено как базовый инструмент обоснования стратегических действий в условиях ограниченности ресурсов железнодорожного транспорта использовать сводный SWOT-анализ, который построен с учетом типа рынка.

Ключевые слова: стратегический анализ, железнодорожный транспорт, ограниченность ресурсов, стратегическое управление, развитие.

УДК 338.47:656.2

Овчинникова В.О.

д.е.н., доцент, професор кафедри «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Український державний університет залізничного транспорту

Ovchynnikova Viktoriia

Ukrainian State University of Railway Transport

The article finds that revealed that modern conditions of railway transport functioning are characterized by the spread of processes of globalization, cooperation, neoindustrialization, informatization, incredibly high rates of technical and technological changes in world rail transport, increasing the level of competition in the domestic and foreign markets of transport, and raising the level of requirements consumers to transport services. In such conditions, Ukraine's railway transport should adapt to the conditions of the meso- and macro-contexts through the implementation of timely and relevant strategic changes that would ensure the transition of the industry to sustainable high-tech development. The latter is complicated by the lack of timeliness of administrative actions, their tactical rather than strategic orientation in ensuring the competitiveness of Ukrainian railways in the international and domestic markets of transport and logistics services, which makes it impossible to effectively use the existing economic potential of JSC "Ukrzaliznytsya". Today Ukraine's railway transport is inferior to the competition in the domestic market of freight and passenger transportation, and also rapidly loses its competitive position in the world market and the possibility of active participation of domestic railways in the process of developing international transport corridors. This is complicated by the critical scarcity of resources in the industry. In order to overcome the above, a new, effective system of strategic management of railway transport development is needed, which should be based on a qualitative strategic analysis of rail transport activities. It is established that today SWOT-analysis is one of the most widely used methods of strategic analysis that allows to construct a strategic balance and to analyze possible strategies of behavior of railway transport in a market environment. It is aimed at defining a general corporate strategy, taking into account the impact of the external and internal environment at the same time. In practice, several different forms of SWOT analysis are used: rapid SWOT-analysis combined SWOT-analysis and mixed time-based SWOT-analysis. In order to provide an integrated approach to the solution of the problem of ensuring the competitiveness of Ukraine's rail transport, a comprehensive SWOT-analysis based on market type is proposed as the basic tool for justifying strategic actions in the context of the limited resources of the railway transport.

Key words: strategic analysis, railway transport, resource constraints, strategic management, development.

Постановка проблеми. Залізничний транспорт діє в конкурентному середовищі, що створює необхідність постійного вдосконалення діяльності відповідно до потреб внутрішнього та зовнішнього ринку транспортно-логістичних послуг. Нині постійно змінюються вимоги до швидкості, екологічності, безпеки, комфортності, технологічності залізничного транспорту, його сумісності з іншими видами транспорту та залізничним транспортом інших країн, тому вітчизняний залізничний транспорт потребує глибокої модернізації та інтелектуального розвитку, що ускладнюється обмеженістю ресурсів у галузі. Подолання зазначеного є можливим на основі своєчасних високое-

фективних управлінських рішень, що ґрунтуються на якісному стратегічному аналізі діяльності залізничного транспорту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Класичні концептуальні положення стратегічного управління висвітлені в роботах науковців, таких як В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко, О.С. Виханський, О.І. Наумов, А.В. Толстова [1–3]. Реалії господарювання залізничного транспорту та особливості стратегічного управління залізничною галуззю розкрито в працях М.І. Данька, В.Л. Диканя, Л.Л. Калініченко, І.В. Токмакової, М.В. Корінь, Б.Я. Остапука та інших вчених [4–7]. Однак наявні

теоретико-методологічні положення неповністю адаптовані до сучасних реалій функціонування залізничного транспорту.

Постановка завдання. Метою статті є проведення системного стратегічного аналізу залізничного транспорту та вдосконалення методу проведення SWOT-аналізу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Залізничний транспорт України сьогодні господарює в умовах жорсткої конкуренції та мінливого макрооточення, що зумовлює появу великої кількості проблемних питань. Перш за все слід звернути увагу на постійне скорочення обсягу тарифного вантажообігу (з 2012 року), адже від його розміру залежить рентабельність усього залізничного транспорту. Саме вантажні перевезення є запорукою отримання АТ «Укрзалізниця» прибутку, тоді як пасажирські перевезення мають соціальне значення, дотаційний характер та є джерелом постійних збитків для українського залізничного транспорту. Однак їх обсяг також скоротився. Головною причиною окресленого стало перш за все посилення конкуренції з боку автомобільного транспорту, про що свідчить поступове зростання питомої ваги автомобільних перевезень у структурі пасажирообігу країни, а також постійні загострення політичного та економічного стану в державі. Усе це є тими першочерговими зовнішніми факторами, які постійно присутні в діяльності вітчизняного залізничного транспорту, тому потребують розроблення ефективних управлінських механізмів їх урегулювання та нівелювання негативної дії на галузь. Визначені негативні тенденції поставили під загрозу постачання сировини та виконання експортних контрактів найбільших підприємств – вантажоперевізників гірничо-металургійного комплексу та агропромислового комплексу. Все частіше порушується питання довіри між основними центрами впливу на управління залізничним господарством, тому цю проблему слід вважати ключовою у відновленні ефективного операційного управління залізничним транспортом України, адже від неї залежить близько 80% усіх вантажопотоків вітчизняної економіки. Однак це не всі проблемні питання, які сьогодні потребують негайного стратегічного вирішення. Однією з гострих проблем зовнішнього середовища є перебої з постачанням палива для АТ «Укрзалізниця». Два найбільших постачальники палива забезпечують лівову частку потреб національної залізничної компанії, ставлячи останню в пряму залежність від їх поведінки на ринку, зокрема конфліктів між собою. Стратегічного запасу палива АТ «Укрзалізниця» не має. Правління залізничної компанії спробувало вирішити проблему шляхом підписання меморандуму з нафтотрейдерами, звучали заяви про намір закуповувати паливо на цілий рік,

але поки що ситуація тільки погіршується. Так, близько 8 000 напіввагонів на станціях Ізмаїл, Ізов, Миколаїв, Бурштин, Ладижин зупинилися через дефіцит пального. Простой накладаються на перманентний системний дефіцит рухомого складу. Голова правління АТ «Укрзалізниця» оцінює дефіцит на рівні 10 000 вагонів. Іншою стратегічною проблемою є дефіцит локомотивної тяги. Сьогодні АТ «Укрзалізниця» має 2 100 локомотивів, з яких 200 мають повне спрацювання й повинні бути виведені з експлуатації до кінця 2017 року. При цьому вже зараз дефіцит локомотивної тяги становить приблизно 600 одиниць [8]. Все це складає невелике коло наявних сьогодні стратегічних проблем, які пов'язані з техніко-технологічним станом залізничного транспорту, а в реальності ще існує велика кількість проблем у сфері інноваційної, інвестиційної, організаційно-управлінської, соціальної діяльності. Всі вони відповідним чином обмежують можливість АТ «Укрзалізниця» якісно виконувати основну свою діяльність.

Крім того, обов'язково слід врахувати розміри господарювання АТ «Укрзалізниця», що сьогодні є одним із найбільших суб'єктів господарювання в країні, тому стратегічні зміни в галузі спроможні стати каталізатором розвитку всієї національної економіки України. Такої ж думки дотримуються М.І. Данько, Л.Л. Калініченко, В.Л. Дикань [4], І.В. Токмакова [5], М.В. Корінь [6], Б.Я. Остапюк [7]. Вони вважають, що в сучасних умовах ключовим фактором економічного розвитку України є розвиток залізничного транспорту, залізничних міжнародних транспортних коридорів, інтеграція вітчизняного залізничного транспорту у світову транспортно-логістичну систему, що дасть змогу створити умови для нарощування транзитних вантажопотоків, ефективного використання потужного транзитного потенціалу, відкрити доступ до високотехнологічних новітніх комплектуючих, напівфабрикатів та матеріалів з країн Європи та Азії, забезпечуючи активізацію процесів у становленні промисловості. Особливої уваги заслуговує думка Б.Я. Остапюка [7] про те, що значення залізничного транспорту в економічному розвитку національної економіки як основного елементу транспортної галузі визначається такими факторами:

1) вплив на ефективність функціонування суб'єктів економічної діяльності. Рівень тарифів на залізничні перевезення безпосередньо впливає на витратомісткість процесу виробництва суб'єктів господарської діяльності; зменшення часу перебування вантажів у дорозі створює можливість прискорення оборотності фінансових ресурсів та зменшення величини тих, які використовуються для обслуговування запасів; сприяє зменшенню розриву між часом виникнення потреби в будь-яких видах продуктів або послуг і часом її задоволення.

Це в умовах конкурентної боротьби за споживача є умовою завоювання стійких позицій на ринку та отримання конкурентних переваг; представником інтересів товаровиробників на вітчизняному та міжнародному ринках, забезпечуючи безпеку й надійність перевезень у міжнародному сполученні, зменшуючи можливість отримання фінансових збитків від втрати вантажів; створює передумови для розширення діяльності на території, де існують запаси сировини, а також обслуговує коопераційні зв'язки підприємств, збільшуючи їх стійкість, а також сприяє утворенню великих промислових об'єднань, які в перспективі здатні створити конкуренцію зарубіжним транснаціональним компаніям. Таким чином, випереджальний розвиток та ефективна робота залізничного транспорту забезпечують умови прискорення економічного зростання в країні та здійснюють мультиплікативний вплив на зростання ВВП;

2) створення передумов збільшення транзитного потенціалу України, що має пріоритетне значення в переліку заходів, вжиття яких дасть змогу не лише ефективно використовувати вигідне економіко-географічне положення й отримувати економічний ефект від участі в міжнародних перевезеннях, але й створювати нові інструменти впливу України на світові економічні процеси. Українська залізнична мережа повинна стати центральним елементом євразійської транспортної системи, яка забезпечує розвиток торговельних зв'язків між світовими геополітичними та гео економічними центрами. Цьому має сприяти ліквідація фізичних та нефізичних труднощів, які перешкоджають розвитку залізничного транспорту України як високоефективного учасника організації перевезень євразійськими маршрутами;

3) роль каталізатора інноваційного процесу в промисловості. Потреби залізничного транспорту України задовольняються великою кількістю різноманітних підприємств, що належать до різних видів економічної діяльності. Це підприємства хімічної та нафтохімічної промисловості, металургійного виробництва та виробництва готових металевих виробів, машинобудування, легкої промисловості тощо.

Крім того, залізничний транспорт діє в конкурентному середовищі, що створює необхідність постійного вдосконалення діяльності відповідно до потреб внутрішнього та зовнішнього ринків. Нині стрімко змінюються вимоги до швидкості, екологічності, безпеки, комфортності, технологічності залізничного транспорту, його сумісності з іншими видами транспорту та залізничним транспортом інших країн, тому вітчизняний залізничний транспорт потребує глибокої модернізації та оновлення. Вітчизняні підприємства вищезазначених видів діяльності для утримання крупного споживача продукції в особі залізничного транспорту

повинні враховувати сучасні вимоги функціонування залізничного транспорту й своєчасно та якомога повніше їх задовольняти. Задля формування в подальшому дієвої стратегії розвитку доцільно не лише констатувати наявність широкого кола проблем, але й виконувати якісний системний стратегічний аналіз, що враховував би особливості господарювання залізничного транспорту та умови сьогодення. Саме тому після визначення головних проблем розвитку залізничного транспорту доцільно провести стратегічний аналіз, який дасть змогу в комплексі оцінити весь спектр зовнішніх та внутрішніх факторів діяльності галузі та визначити її стратегічні орієнтири розвитку. Одним з найпопулярніших методів стратегічного аналізу, який дає змогу побудувати стратегічний баланс і проаналізувати можливі стратегії поведінки будь-якого суб'єкта господарювання в ринковому середовищі, є так званий SWOT-аналіз. Він спрямований на визначення (у загальних рисах) корпоративної стратегії компанії з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища одночасно [2]. На практиці застосовуються кілька різних форм проведення SWOT-аналізу [1].

1) Експрес-SWOT-аналіз – вид якісного аналізу, що найбільш часто зустрічається та дає змогу визначити те, які сильні сторони суб'єкта господарювання допоможуть боротися з погрозами, а які слабкі сторони завадять це робити; як використовувати можливості зовнішнього середовища. Цей вид аналізу люблять показувати в деяких бізнес-школах, оскільки схема його проведення має безперечні переваги, адже вона відрізняється наочністю та простотою. Однак на практиці ця методика має недоліки: у пункти всіх клітин таблиці потрапляють тільки найочевидніші чинники, навіть при цьому частина цих факторів зникає з перехресної матриці, оскільки не може бути використана.

2) Зведений SWOT-аналіз, в якому представлені основні показники, які характеризують діяльність суб'єкта господарювання в поточний момент і намічають перспективи майбутнього розвитку, тому його слід робити не до й не замість, а тільки після проведення всіх інших видів стратегічного аналізу. Перевагою такої форми проведення аналізу є те, що він дає змогу в деякому наближенні надати кількісну оцінку тих факторів, які були виявлені (навіть тоді, коли об'єктивної інформації про ці фактори у суб'єкта господарювання немає). Ще однією перевагою є можливість (на основі проведення всіх видів стратегічного аналізу) відразу перейти до вироблення стратегії та розробити комплекс заходів, вжиття яких необхідне для досягнення стратегічних цілей. Очевидним недоліком є більш складна процедура проведення аналізу (в ході стратегічних сесій, в яких бере участь топ-менеджмент суб'єкта господарювання, вона

може зайняти 1–2 дні залежно від глибини розрахунку факторів).

3) Змішаний SWOT-аналіз за ознакою часу – це спроба поєднати першу й другу форми ведення аналізу. Для цього попередньо проводяться принаймні основні три види стратегічного аналізу (зазвичай STEP-аналіз, аналіз за моделлю 5 сил Портера, аналіз внутрішнього середовища за однією з методик). Потім всі чинники об'єднуються в загальні таблиці, з яких формується перехресна матриця (як в експрес-формі). Кількісне оцінювання факторів зазвичай не проводиться. Перевагою цієї форми є глибина аналізу [2]. Враховуючи особливості функціонування залізничного транспорту України та агресивність мезо- й макросередовища, вважаємо за доцільне застосовувати для АТ «Укрзалізниця» зведений SWOT-аналіз з урахуванням типу ринку. Перевагою запропонованого методу проведення стратегічного аналізу є можливість одночасного зіставлення оцінювання зовнішніх та внутрішніх факторів для декількох ринків збуту транспортно-логістичних послуг та здійснювання майбутніх стратегічних дій залізничної галузі з огляду на споріднені фактори впливу. Це сприятиме підвищенню швидкості та ефективності стратегічних рішень, а також дасть можливість якісно підійти до процесу вироблення корпоративної стратегії розвитку залізничного транспорту й стратегій за бізнес-напрямами, необхідними для досягнення встановлених стратегічних орієнтирів розвитку галузі одразу на декількох ринках транспортних послуг.

Висновки з проведеного дослідження. Нині одним з найбільш поширених методів стратегічного аналізу, який дає змогу побудувати стратегічний баланс і проаналізувати можливі стратегії поведінки залізничного транспорту в ринковому середовищі, є SWOT-аналіз. Він спрямований на визначення загальної корпоративної стратегії з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища одночасно. Запропоновано як базовий інструмент обґрунтування стратегічних дій залізничного транспорту використовувати зведений SWOT-аналіз, що побудовано з урахуванням типу ринку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Стратегічне управління / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
2. Основи бізнесу / В.Л. Дикань, В.О. Овчиннікова, І.В. Токмакова, М.В. Корінь, А.В. Толстова. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 290 с.

3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Москва : Экономистъ, 2003. 528 с.

4. Данько М.І., Дикань В.Л., Калініченко Л.Л. Підвищення інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств залізничного транспорту в умовах інтеграційних процесів. Харків : УкрДАЗТ, 2010. 167 с.

5. Токмакова І.В. Забезпечення гармонійного розвитку залізничного транспорту України. Харків : УкрДУЗТ, 2015. 403 с.

6. Корінь М.В. Промислово-логістична система України як форма інтеграції транспорту та промисловості Ефективна економіка. 2011. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=867> (дата звернення: 17.05.2019).

7. Остапук Б.Я. Развитие железнодорожного транспорта в системе национальной экономики. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. № 46. С. 129–135.

8. Офіційний сайт «АТ «Укрзалізниця»». URL: http://www.uz.gov.ua/about/investors/credit_ratings (дата звернення: 17.05.2019).

REFERENCES:

1. Dukan V.L., Tokmakova I.V., Zubenko V.O., Makovoz O.V., Shramenko O.V. (2013) Strategichne upravlinnya [Strategic management]. K. : Centr uchbovoy literatury, 272 p. (in Ukrainian).

2. Dukan V.L., Tokmakova I.V., Ovchynnikova V.O., Korin M.V., Tolstova A.V. (2017) Osnovy biznesu [Establish business : tutorial]. Khakiv : UURT, 291 p. (in Ukrainian).

3. Vihanskiy O.S., Naumov A.I. (2003) Menedgment [Management] M. : Ekonomist, 528 p. (in Russian).

4. Danko M.I., Dukan V.L., Kalinichenko L.L. (2010) Pidvyschennya investtsiyno-innovatsiynogo potencialu pidpriemstv zaliznychnogo transport v umovah integratsiynyh procesiv [Increase of investment and innovation potential of enterprises of railway transport in conditions of integration processes]. Khakiv : UURT, 167 p. (in Ukrainian).

5. Tokmakova I.V. (2015) Zabezpechennya harmoniynogo rozvytku zaliznychnogo transport Ukrainy [Ensuring harmonious development of railway transport of Ukraine]. Khakiv : UURT, 403 p. (in Ukrainian).

6. Korin M.V. (2011) Promyslovo-logistychna systema Ukrainy yak forma integracii transportu i promyslovosti [Industrial-logistic system of Ukraine as a form of integration of transport and industry] Efectyvna ekonomika. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=867> (accessed: 17 May 2019).

7. Ostapuk B.Ya. (2014) Razvitie geleznodorogного transporta v sisteme nacionalnoy ekonomiki [Development of railway transport in the system of the national economy] Bulletin of the Economy of Transport and Industry, no. 46. pp. 129–135 (in Ukrainian).

8. Ofitsiyny sayt "AT «Ukrzaliznytsya»". URL: http://www.uz.gov.ua/about/investors/credit_ratings (accessed: 17 May 2019).