

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки

**Ефективна  
ЕКОНОМІКА**

Дніпропетровський державний  
аграрно-економічний університет



№ 1, 2012 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 656.2:336

*Н. І. Богомолова,  
д.е.н., Державний економіко-технологічний університет транспорту, м. Київ*

## ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ

### FINANCIAL STRATEGY OF THE RAILWAY: ESSENCE AND FEATURES FORMATION

**Анотація.** У статті висвітлено сутність фінансової стратегії залізничного транспорту України; виділено етапи та особливості формування такої стратегії у взаємозв'язку з ключовими напрямками фінансової політики в галузі. Розкрито зміст фінансового механізму розвитку залізничного транспорту в умовах реформування системи управління.

**Annotation.** The article highlights the essence of the financial strategy of railway transport of Ukraine allocated to the stages and peculiarities of such a strategy in the interrelationships of the key areas of financial policy. Clarified the contents of the financial mechanism for the development of rail transport in terms of reforming the management system.

**Ключові слова:** стратегія, фінанси, реформування, ефективність, залізничні перевезення, вантажі, пасажирів.

**Keywords:** strategy, finance, reform, efficiency, rail transport, cargo, passengers.

**Вступ.** Розвиток механізму управління залізничним транспортом України зумовлений подальшою трансформацією жорсткої політики розрахункового планування в гнучку систему ведення економічної діяльності. Реалізацією такої системи є розробка генеральної стратегії діяльності галузі, підґрунтям якої є фінансова функціональна стратегія. Водночас, необхідна чітка концептуальна база, яка стане дієвим інструментом в прийнятті зважених управлінських рішень на базі теорії організації фінансової системи залізничного транспорту в умовах його реформування.

Проведений аналіз наукових публікацій зі стратегічних аспектів розвитку фінансової системи залізничного транспорту свідчить про недостатнє обґрунтування перспективних напрямів розвитку національних залізниць, надання першочергового значення оперативному, поточному та, частково, ситуативному управлінню фінансами галузі.

При цьому, існують напрацювання, що створюють важливі засади формування фінансової стратегії залізничного транспорту. Так, в працях О. Кравченко розкривається сутність та особливості впровадження системи фінансового планування на залізничному транспорті, прослідковуються генезис його становлення в національній та міжнародній площині [5,6].

Важливе підґрунтя розробці фінансової стратегії забезпечують засади реформування галузі та її фінансової системи, в тому числі за рахунок впровадження бюджетування та удосконалення тарифної політики, розробки системи стратегічного управління активами тощо, обґрунтовані в працях В. Галабурди, М. Макаренка, Н. Колесникової, С. Сича, Н. Терешіної, Ю. Цветова, Н. Чебанової та інших вчених [1,2,4,7,9,10].

Беззаперечно, фундаментальне значення мають праці зарубіжних, та вітчизняних вчених щодо стратегії розвитку підприємства – І. Ансоффа, М. Портера, А. Томпсона, В. Герасимчука, Р. Фатхутдінова та багатьох інших.

**Мета роботи** полягає у встановленні сутності та змісту фінансової стратегії залізничного транспорту та обґрунтуванні пропозицій щодо її формування та реалізації в реаліях кризової та посткризової стабілізаційної економіки.

**Результати.** Залізничний транспорт України на протязі останніх десятиліть залишається провідною ланкою транспортної інфраструктури країни, водночас значний ступінь зносу основних засобів залізниць (в середньому до 85%) стає на заваді створенню передумов для поліпшення економічних взаємозв'язків національного та міждержавного рівня, розвитку експортного потенціалу та піднесення іміджу України як транзитної держави. При цьому розвиток залізничної галузі формує фундамент стратегії економічного зростання країни [3,8].

Залізнична галузь представляє собою складну виробничо-економічну систему, що поєднує в інтегрованому технологічному процесі понад тисячу діючих структурних підрозділів (дирекцій залізничних перевезень, станцій, локомотивних і вагонних депо, дистанцій колії, енергопостачання, зв'язку, допоміжних господарств тощо). Така система вимагає зваженого управління на базі єдиної стратегії розвитку, закріпленої розпорядження КМУ №1555-р від 16.12.2009 р. на період до 2020 р.; стратегія передбачає технічне переоснащення об'єктів інфраструктури залізниць, модернізацію ліній за напрямками міжнародних транспортних коридорів, підвищення пропускної спроможності та подальшу електрифікацію залізничних ліній, підвищення швидкості руху вантажних і пасажирських поїздів, підвищення ефективності використання вагонів і локомотивів, зниження собівартості та зростання рентабельності перевезень тощо.

В цілому стратегія розвитку залізничного транспорту формується як сукупність: цілей та економічних заходів по досягненню ефективного функціонування залізничного комплексу в перспективі, напрямів роботи, що забезпечують узгодженість таких цілей, і як наслідок, нарощення виробничо-фінансового потенціалу та збалансування інтересів всіх учасників транспортного процесу. Стратегія розкриває ефективну ділову концепцію по досягненню конкурентних переваг залізничного транспорту, враховує способи, методи, форми та засоби досягнення встановлених цілей.

Сучасна стратегія розвитку залізничного транспорту базується на реформованій системі управління галуззю, подальший її демонополізація, що в цілому стане важливим кроком до вирішення проблеми вкрай необхідного оновлення рухомого складу, модернізації інфраструктури з метою підвищення пропускної спроможності, розвитку швидкісних сполучень, і як наслідок, підвищення конкурентоспроможності як на національному, так і на міжнародному ринках транспортних послуг.

В основі формування стратегії та її практичної реалізації знаходяться управлінські рішення, що враховують зміни зовнішнього та внутрішнього галузевого середовища, раціональне використання наявного потенціалу та характеризуються гнучкістю, адаптацією до сучасних умов господарювання. Такі рішення стосуються стратегічного управління в сфері фінансових відносин та процесів, в тому числі й стосовно формування грошових потоків – доходів і витрат.

Фінансова стратегія залізничного транспорту (ФСЗТ) представляє собою сукупність цілей, завдань, принципів, що формують курс фінансової політики, розрахований на перспективний розвиток галузі; оскільки залізнична галузь становить ключову ланку інфраструктурного комплексу країни, такий курс передбачає вирішення масштабних завдань, які визначаються соціально-економічною стратегією держави та її регіонів, потребами підприємницького сектору національної економіки та населення.

ФСЗТ висвітлюється у визначенні пріоритетних задач формування ефективної системи управління фінансами залізничного транспорту, його внутрішнього

фінансово-економічного потенціалу. Розробка стратегії ґрунтується на фінансових засобах її досягнення і включає такі складові як ефективне формування та використання фінансових ресурсів, пріоритетне фінансування операційної та інвестиційної діяльності та їх складових, підтримка певного рівня фінансової безпеки галузі (запобігання та нівелювання загроз, управління фінансовими ризиками, підтримка високого рівня фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності, автономії та ін.).

Отже, галузева фінансова стратегія є підґрунтям ефективного управління результатами здійснення транспортного процесу (шляхом їх обґрунтованого фінансового планування), проведення гнучкої тарифної політики, використання інвестиційних пріоритетів тощо.

Поняття *ФСЗТ* тісно пов'язане з такими категоріями як фінансова політика, фінансова тактика та фінансовий механізм залізничного транспорту (рис. 1). Фінансова політика на залізничному транспорті конкретизується шляхом обґрунтування фінансової стратегії, що враховує прогнозування перспектив розвитку фінансів галузі, а також фінансової тактики як більш гнучкої, ситуативної системи управління фінансами; реалізація фінансової політики забезпечується шляхом функціонування фінансового механізму.



Рис. 1. Елементи системи фінансів залізничного транспорту

*ФСЗТ* ґрунтується на складових елементах фінансової тактики, зокрема проведенні фінансового моніторингу, діагностики та оцінки вартості об'єктів транспорту, оскільки саме зростання вартості об'єктів залізничного транспорту становить зміст стратегічного планування (оцінка вартості цілісного майнового комплексу, окремих бізнес-ліній – вантажних, пасажирських перевезень, ремонтного сектору тощо).

Для обґрунтування *ФСЗТ* прогноуються альтернативні фінансові показники відповідно до передбачуваних варіантів розвитку ринкового середовища, передбачаються імовірні зміни фінансового стану і фінансових результатів діяльності підприємств залізничного транспорту; фінансові показники дозволяють визначити дієвість фінансового механізму.

Розробка стратегії передбачає прогнозування основних напрямків розвитку фінансової системи залізничного транспорту, обґрунтування засад удосконалення його фінансового механізму при визначенні напрямів пріоритетності інвестиційного розвитку. При цьому фінансова стратегія спрямовується на подальшу ринкову трансформацію галузі з побудовою прозорої системи управління галузевими фінансами у відповідності з європейською транспортною політикою та реаліями вітчизняної економіко-політичної ситуації.

Основа формування та ключові засади реалізації *ФСЗТ* становить фінансовий механізм галузі, який базується на державному регулюванні, що проявляється у встановленні тарифів на перевезення та внаслідок якого нівелюється дія такого важливого ринкового важеля як стимулювання попиту на транспортні послуги за рахунок встановлення конкурентоспроможної перевізної плати.

Фінансові проблеми функціонування галузі проявляються у невідповідності обсягів фінансування нормативним вимогам процесів відтворення основних виробничих засобів внаслідок зниження ролі амортизаційного механізму (лише на 7,5–10% оновлення основних засобів відбувається за рахунок амортизації) та низьким рівнем інвестиційної активності.

Постановою Кабінету Міністрів України № 1390 від 16 грудня 2009 р. затверджена Державна цільова програма реформування залізничного транспорту України на 2010 – 2019 роки, основною метою якої є реформування залізничного транспорту для задоволення зростаючих потреб національної економіки і населення в перевезеннях, підвищення їхньої якості та зниження частки транспортної складової в ціні продукції. Серед основних задач, які необхідно вирішити ключовими є реформування фінансово-економічної системи галузі та створення фінансово-економічної моделі, що забезпечить чіткий і прозорий розподіл фінансових потоків за видами діяльності, сприятиме ліквідації перехресного субсидювання збиткових видів діяльності за рахунок прибуткових, і як наслідок, більшому ступеню задоволення потреби у фінансуванні.

На сьогодні потреба у фінансуванні реалізується частково, так у 2010 р. в оновлення основних засобів залізниць було вкладено біля 8 млрд. грн. при реальній щорічній потребі понад 25 млрд. грн. Внаслідок реформування для залізничної галузі посилюється можливість залучення кредитного фінансування, лізингових угод, сприятиме активізації розміщенню облігацій тощо. Крім того, в рамках єдиного господарюючого суб'єкта спроститься система складних внутрішніх

взаєморозрахунків – між залізницями, чисельними структурними підрозділами.

Особливе місце у ефективній реалізації фінансової стратегії залізничного відповідність рівню якості транспортних послуг та ринковим умовам господарювання. При цьому, побудова тарифів повинна враховувати не тільки відшкодування сукупних витрат на транспортування пасажирів і вантажів, а й необхідну системну реконструкцію галузі, її сталий інноваційно-інвестиційний розвиток. Диференціація встановленого рівня цін має відбуватися за рівнем якості та комплексності транспортних і сервісних послуг, їх соціально-економічним значенням.

Процеси реформування спричиняють трансформацію фінансово-економічних відносин та внесення коректив у функціонування механізму управління фінансами галузі. Створення та функціонування вертикально-інтегрованої структури управління на базі публічного акціонерного товариства з 100%-ою часткою акцій, що належить державі (їх забороняється відчужувати, передавати в управління, заставу, використовувати для формування статутних капіталів інших суб'єктів господарювання) забезпечуватиметься формуванням і функціонуванням основних органів управління (правління, наглядова рада, ревізійна комісія тощо).

На поточному етапі розвитку галузі основними завданнями державного регулювання діяльності залізничного транспорту є розвиток конкурентного середовища на ринку транспортних послуг та збалансованість інтересів всіх учасників такого ринку. Ці завдання реалізуються шляхом забезпечення рівноправного доступу до послуг інфраструктури, адекватної системи ціноутворення як в монопольному, так і в потенційно конкурентному секторі.

Подальше розмежування функцій господарської діяльності та державного регулювання дозволить відділити конкурентні сектори від природно-монопольних, що сприятиме розвитку конкуренції та підвищенню якості транспортного обслуговування клієнтури.

Управління фінансами галузі в умовах функціонування акціонерного товариства вимагатиме подальшого впровадження роздільного обліку за видами економічної діяльності. Одним з дієвих інструментів при цьому може стати розробка Номенклатури доходів за видами економічної діяльності залізничного транспорту, що дозволить не тільки визначати доходи за різними видами діяльності, а й забезпечить узгодження таких доходів з відповідними видами витрат.

Особливе значення в системі управління фінансами залізничної галузі має системно обгрунтоване впровадження бюджетування та бюджетного управління за видами економічної діяльності. Бюджетування виконує функції допоміжного інструмента при реалізації стратегії, її доведенні до рівня оперативного управління. Водночас, бюджетування забезпечує взаємозв'язок між стратегічними цілями та короткотерміновими завданнями виконавців.

Узагальнюючи необхідно зазначити, що у процесі формування *ФСЗТ* можна виділити такі етапи, як:

- фінансово-економічний аналіз, результатом якого є встановлення мети діяльності на сучасному етапі розвитку ринкових відносин, врахування загроз фінансовій безпеці галузі, протиріч розвитку, доцільних напрямків їх подолання;
- оцінка альтернативних напрямків, можливих втрат та вигод, ризиків, їх вплив на зміну вартості залізничного транспорту як цілісного майнового комплексу (виявляються пріоритетні задачі, етапи та терміни реалізації стратегії);
- формування та обгрунтування програми і комплексу заходів з підвищення фінансової безпеки галузі (розробляється механізм реалізації даної стратегії: встановлюються методи та форми досягнення стратегічної мети, обліково-фінансова та амортизаційна політика, фінансовий контролінг та гнучке тарифоутворення);
- оцінка ресурсного забезпечення стратегії: реалізація заходів щодо залучення та централізації фінансових ресурсів;
- діагностика ходу виконання стратегії, фінансовий контроль та внесення коректив у відповідності до змін зовнішнього середовища.

**Висновки.** Фінансова стратегія як ключовий елемент генеральної стратегії розвитку залізничного транспорту спрямована на формування фінансового підґрунтя для конкурентного ринку послуг залізничного транспорту, впровадження швидкісного руху поїздів, ефективної організації роботи інфраструктури та парку рухомого складу. Практичними напрямками реалізації фінансової стратегії є: удосконалення тарифоутворення, впровадження системи фінансового планування як в середньостроковому, так і довготерміновому розрізі, що становить значний інтерес в науковому осмисленні та подальшому обгрунтуванні.

#### Список використаних джерел

1. Бюджетирование на железнодорожном транспорте / Н.П. Терещина, Л.В. Шкурина и др. – М.: УМЦ ЖДТ, 2010. – 344 с.
2. Галабурда В. Г. Стратегическое планирование на железнодорожном транспорте / В. Г. Галабурда // Экономика железных дорог, 2001. – № 2. – С. 46-50.
3. Економіка України у 2011 році: прогноз динаміки, виклики та ризики / За ред. Я.Н. Жаліла. – К.: Національний інститут стратегічних досліджень, 2011. – 30 с.
4. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: [Монографія] / І.А. Ігнат'єва – К.: Знання України, 2005. – 250 с.
5. Кравченко О.О. Генезис теорії фінансового планування та прогнозування // Вісник економіки транспорту і промисловості, 2011. – № 35. – С. 56 – 60.
6. Кравченко О.О. опыт финансового планирования и прогнозирования на железнодорожном транспорте в США // Вісник економіки транспорту і промисловості, 2011. – № 36. – С. 261 – 266.
7. Макаренко М.В. Основи управління економічними процесами на залізничному транспорті України: [монографія] / Макаренко М.В. – К.: КУЕТТ, 2006. – 232 с.
8. Реалізація потенціалу транспортної інфраструктури України в стратегії посткризового економічного розвитку. – К.: Національний інститут стратегічних досліджень, 2011. – 37 с.
9. Сич С.М. Стратегія розвитку залізничного транспорту України / С.М. Сич, Н.І. Богомолова // 36. наук. пр. Київ. універ. економіки і технологій транспорту. Серія "Економіка і управління". – 2005. – Вип. 7. – С. 98–105.
10. Чебанова Н. В. Комплексний підхід до системи стратегічного управління активами підприємств залізничного комплексу / Н. В. Чебанова. – Х.: УкрДАЗТ, 2009. – 305 с.
11. Фінансова енциклопедія / О.П. Орлюк, Л.К. Воронова, І.Б. Завіруха та ін.; за заг. ред. О.П. Орлюк. – К.: Юрінком Інтер, 2008. – 472 с.

*Стаття надійшла до редакції 12.01.2012 р.*



ТОВ "ДКС Центр"