

УДК 625.4(477)

О.Л. Дивінець

## СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ МІСЬКИХ ЕЛЕКТРОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Доведено, що сучасний стан підприємств міського електричного транспорту є кризовим. Наведено стратегічні напрями розвитку підприємств міського електричного транспорту. Побудовано матрицю конкурентних переваг та недоліків підприємств електротранспорту України. Зроблено висновок про те, що для стабілізації роботи підприємств міського електричного транспорту необхідно реалізувати комплекс стратегічних заходів, що створить умови для їх безбиткової діяльності.

**Ключові слова:** підприємства міського електричного транспорту, стратегія, розвиток, конкурентні переваги.

**Постановка проблеми.** Міський електричний транспорт – це складова частина єдиної транспортної системи, яка призначена для перевезення громадян трамваями, тролейбусами, поїздами метрополітену на маршрутах (лініях) відповідно до вимог життєзабезпечення населених пунктів. З переходом на ринкові умови господарювання до транспортної системи України стали ставитися більш жорсткі вимоги щодо якості, регулярності і надійності транспортних зв'язків, збереження вантажів і безпечності перевезення пасажирів, строків і вартості доставки. Сучасні стандарти життя зумовлюють зростання потреб населення в більш швидкому, але в той же час зручному і безпечному транспортуванні.

Стан міського електричного транспорту позначається на економічному зростанні кожного конкретного міста, а отже, і національної економіки в цілому.

Ефективне функціонування міського електричного транспорту має не тільки економічне, але й велике соціальне значення, оскільки від його роботи залежить рівень задоволення щоденних потреб у перевезеннях широких верств населення. Крім того, діяльність підприємств міського електричного транспорту позначається на стані навколишнього природного середовища, наслідком чого може бути загострення екологічних проблем.

Отже, актуальність розробки стратегії розвитку підприємств міського електротранспорту обумовлена необхідністю реформування їх діяльності з метою досягнення високої економічної та соціальної ефективності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні і методологічні аспекти формування стратегії підприємства, видові її прояви знайшли своє висвітлення у дослідженнях як зарубіжних вчених-економістів, так і вітчизняних: І. Ансофф [1], Г. Кіндрацька [8], М. Портер [10], А. Стрікленд та А. Томпсон [12], Т. Фролова [13] та ін. Дослідженню сутності стратегії розвитку підприємства присвятили свої праці В. Дорофєєв [7], Ю. Левицький [9], В. Рульєв [11] та ін.

Методологічними проблемами ефективного функціонування та розвитку транспорту займалися такі вчені: О. Бакаєв, Ю. Гольска, М. Гур'єва, Л. Зайончик [2–5] та ін. При цьому зазначимо, що залишилися маловивченими питання обґрунтування ефективності стратегічних управлінських рішень, пов'язаних з розвитком електричного транспорту у містах України.

**Метою статті** є обґрунтування стратегічних напрямів розвитку міських електротранспортних підприємств України.

**Виклад основного матеріалу.** Міський електричний транспорт – це комплекс різних видів транспорту на електротязі, які здійснюють перевезення населення і вантажів територією міста і найближчої приміської зони. Міський електричний транспорт включає: транспортні засоби (рухомий склад), шляхові пристрої (рейкові шляхи, тунелі, естакади, стоянки), засоби електрозабезпечення (кабельні і контактні мережі, тягові електропідстанції), ремонтні майстерні і заводи, депо, гаражі, станції технічного обслуговування, лінійні прилади (зв'язок, сигналізація, блокування), диспетчерське управління.

Міський електричний транспорт – це складна технологічно-господарська комплексна виробнича система, яка включає в себе експлуатаційні підприємства, енергетичне та колійне господарство, виробничо-технічну базу з виготовлення запасних частин та проведення усіх видів ремонту рухомого складу, а також соціально-побутову базу.

В Україні міський електричний транспорт відіграє важливу роль в обслуговуванні населення. На його частку припадає від 42 до 56% усіх міських перевезень пасажирів. Тільки, наприклад, в місті Харкові перевезення цим видом транспорту складають 55–60% від обсягів усіх пасажирських перевезень.

Державне управління діяльністю транспорту здійснюється шляхом проведення та реалізації економічної (податкової, фінансово-кредитної, тарифної, інвестиційної) та соціальної політики, включаючи надання дотацій на пасажирські перевезення.

У свою чергу, відповідно до законодавства, міський електротранспорт входить до складу муніципального господарства, яке становить основу ресурсів муніципального формування. Тому електричний транспорт сучасного міста розглядається як велика складна організаційна система, що характеризується ієрархічною структурою, наявністю складних взаємозалежних підсистем. Ця система дуже динамічна, функціонування її багато в чому має стохастичний характер, ряд параметрів мають досить високий ступінь невизначеності, що впливає на вірогідність прогнозів і якість планування.

Міський електротранспорт функціонує в 53 містах України, а саме у великих промислових та в усіх обласних центрах, за винятком Ужгорода. Трамвайне сполучення мають 24 міста, тролейбусне – 47, метрополітенне – міста Київ, Харків і Дніпропетровськ. Підприємства галузі є соціальними перевізниками, оскільки перевозять в першу чергу пільгові категорії пасажирів. Цим видом транспорту щорічно перевозиться майже 4 млрд пасажирів, це 65% загальної кількості міських пасажироперевезень.

Починаючи з 1991 р. практично припинився розвиток цієї галузі, склалася стійка тенденція до зменшення пасажирообороту, погіршення якос-

ті транспортного обслуговування населення та зниження рівня безпеки руху. Протягом зазначеного періоду обсяги пасажироперевезень зменшилися в деяких містах майже в двічі, а рухомий склад – на третину. Однак у 2013 р. порівняно з 2012 р. пасажирооборот міського електричного транспорту збільшився на 2,5% за рахунок зростання обсягів пасажироперевезень метрополітенним і тролейбусним транспортом [6].

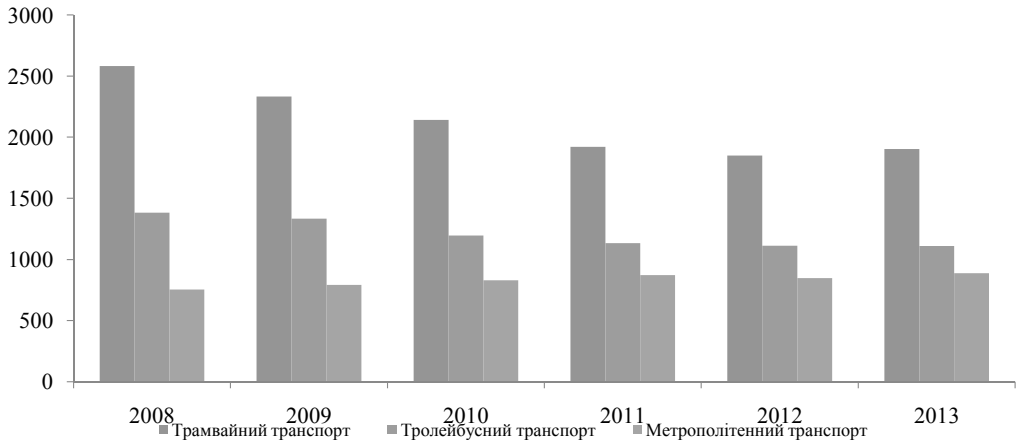
Майже 90% трамвайних вагонів і тролейбусів відпрацювали свій нормативний строк експлуатації і підлягають списанню. Більше половини парку рухомого складу потребує капітального ремонту. Позитивним для галузі є те, що в країні створено власний виробничий потенціал для виготовлення трамвайних вагонів і тролейбусів. Вітчизняні виробники здатні виготовити понад 300 тролейбусів та 100 трамвайних вагонів на рік, а за необхідності, збільшити виробництво та повністю забезпечити ними міста України. Однак замовлення на їхнє придбання від власників підприємств електротранспорту майже відсутні. Вартість нового тролейбуса коливається від 900 тис. до 1 млн 300 тис. грн, трамваю – від 1 млн 800 тис. до 13 млн грн. Через відсутність коштів у підприємств міського електротранспорту та обмежені можливості місцевих бюджетів парк трамвайних вагонів і тролейбусів щороку оновлюється лише на 8–10% від мінімальної потреби. При мінімальній щорічній потребі понад 400 од. фактичні обсяги закупівлі нового рухомого складу становлять у середньому 60 од. на рік [6]. Близько 30% контактної та кабельної мережі міського електротранспорту перебувають в аварійному стані та потребують заміни. Як наслідок, в окремих містах скоротилася протяжність трамвайних колій і тролейбусних ліній. Виникла загроза закриття трамвайно-тролейбусного сполучення в великих містах України.

Значно погіршилася регулярність руху та культура обслуговування пасажирів. На сьогодні в містах України відсутні узгодженість графіків руху всіх видів міського пасажирського транспорту, сучасні пересадочні вузли, а маршрутна мережа часто не взаємопов'язана.

Протягом 2013 р. тролейбусний парк України скоротився на 3%. Більше 90% тролейбусів експлуатуються понад 10 років. Кількість перевезених пасажирів та пасажирооборот тролейбусних господарств щорічно зменшуються (рис. 1).

Так, протягом 2008–2013 рр. кількість перевезених пасажирів тролейбусним транспортом скоротилася на 26% [6]. При цьому частка безоплатно перевезених пасажирів у загальній кількості перевезених зростає. Структура перевезень українськими тролейбусними підприємствами має такий вигляд: 43% загальної кількості пасажирів перевозиться платно, 57% – безоплатно. Від безоплатних перевезень пільгових категорій громадян підприємства міського електротранспорту зазнають значних втрат, які компенсуються видатками з державного та місцевих бюджетів у середньому лише на 50%. Це негативно позначається на фінансовому стані підприємств міського електротранспорту.

За рахунок збору плати за проїзд підприємствами міського електричного транспорту покривається менше половини їх експлуатаційних витрат на перевезення. Так, доходи тролейбусних господарств України від реалізації



**Рис. 1. Динаміка кількості перевезених пасажирів міським електричним транспортом [6]**

проїзних документів за 2013 р. покрили лише 38% їх витрат на перевезення пасажирів.

Негативно впливає на фінансовий стан підприємств міського електричного транспорту неврегульованість ринку міських пасажироперевезень. Приватні автотранспортні перевізники дублюють маршрути міського електротранспорту, відбираючи платоспроможних пасажирів.

За таких умов збитки підприємств міського електротранспорту зростають. Вони виконують нерентабельні, але соціально важливі перевезення. Тому фінансування їх діяльності має велике соціальне значення.

Таким чином, сучасний стан підприємств міського електричного транспорту є кризовим. Підприємства галузі функціонують збитково, спрацьованість основних виробничих фондів досягла граничного рівня, постійно не вистачає коштів на оновлення та капітальний ремонт рухомого складу, незадовільно вирішуються питання технічних інновацій і технологічної модернізації. Усе це не дозволяє повною мірою задовольнити транспортні потреби населення міст та призводить до зниження рівня безпеки перевезення пасажирів.

Криза міського електротранспорту зумовлена загальним станом економіки держави, проте є й конкретні причини, які стосуються безпосередньо роботи міського електротранспорту:

- недостатній рівень фінансового забезпечення;
- неефективний менеджмент підприємств;
- неврегульованість ринку пасажироперевезень, що веде до дублювання маршрутів і втрати платоспроможних пасажирів;
- встановлення тарифів на проїзд без врахування фактичної собівартості перевезень;
- низька інвестиційна привабливість внаслідок збитковості підприємств.

Неподолання у найближчі роки негативних тенденцій, що склалися на підприємствах міського електричного транспорту, створить реальну загрозу

економічному зростанню міст через транспортну незабезпеченість необхідної рухомості населення та мобільності трудових ресурсів як фактора розвитку виробництва, а також загостренню екологічних проблем.

Підсумовуючи все вищеописане, побудуємо матрицю конкурентних переваг та недоліків підприємств електротранспорту України (табл. 1).

Таблиця 1

**Матриця конкурентних переваг та недоліків**

Аналіз внутрішніх факторів: сильні та слабкі сторони	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розвинені автотранспортні шляхи.</li> <li>– Наявність підприємств, що здатні виробляти якісний електротранспорт.</li> <li>– Низький рівень експлуатаційних витрат.</li> <li>– Розгалужена інфраструктура.</li> <li>– Можливість перевезення великої кількості пасажирів, що знизить заторові навантаження у пікові години.</li> <li>– Низький рівень шкідливого впливу на довкілля.</li> <li>– Вирішення питання щодо пересування для верств населення з низьким рівнем доходів.</li> <li>– Розвиток електротранспорту надасть можливість розвиватися машинобудуванню.</li> <li>– Високий рівень попиту на послуги міського транспорту.</li> <li>– Наявність традицій в науці та виробництві електротранспорту.</li> <li>– Створення комфортних умов для пересування населення містом.</li> <li>– Розгалужена система соціальної інфраструктури.</li> <li>– Розвиток туризму в певних містах України, наплив населення в міста, зростаючий попит на недорогий та комфортний транспорт.</li> <li>– Створена система з надання послуг для інвестора</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Високий рівень зносу електротранспортного парку.</li> <li>– Зростання витрат на придбання нових одиниць автопарку.</li> <li>– Низький рівень рентабельності при виробництві нових одиниць електротранспорту на вітчизняних підприємствах машинобудування.</li> <li>– Занепад машинобудівної галузі країни.</li> <li>– Нестача електротранспорту в більшості міст України.</li> <li>– Неспроможність задовольнити потреби населення при існуючій кількості електротранспорту.</li> <li>– Відсутність державного фінансування та цільової підтримки галузі.</li> <li>– Неєфективна реалізація державних програм щодо розвитку електротранспортних мереж України.</li> <li>– Зростаючий рівень приватного автотранспорту, який є новішим та здійснює виїзди на маршрут значно частіше, ніж міський електротранспорт.</li> <li>– Зниження попиту через часті поламки автотранспорту під час руху.</li> <li>– Закриття нерентабельних маршрутів.</li> <li>– Зниження рівня транспортної забезпеченості необхідної мобільності трудових ресурсів як фактора розвитку виробництва.</li> <li>– Припинення трамвайного і тролейбусного руху в окремих містах.</li> <li>– Збільшення обсягів імпорту нафтопродуктів.</li> <li>– Підвищення рівня забруднення навколишнього середовища, насамперед у великих містах.</li> <li>– Перенасичення дорожньої мережі міст менш екологічними транспортними засобами.</li> <li>– Втрати десятків тисяч робочих місць на вітчизняних підприємствах, що виготовляють рухомий склад та обладнання для потреб галузі</li> </ul>

Аналіз зовнішніх факторів: сприятливі можливості і загрози	
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Впровадження міжнародних програм співробітництва в галузі машинобудування.</li> <li>– Орієнтація на світовий досвід.</li> <li>– Зростання попиту на транспортні послуги.</li> <li>– Більш жорстке екологічне законодавство та контроль за його дотриманням.</li> <li>– Покращання інвестиційного клімату в Україні – використання міжнародних комунікацій для залучення інвестицій.</li> <li>– Прийняття нових законодавчих актів, що забезпечать розвиток галузі.</li> <li>– Фінансування впровадження державних програм з розвитку та підтримки галузі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зниження науково-технологічного потенціалу машинобудівних підприємств.</li> <li>– Відсутність чи недостатність фінансування заходів щодо розвитку галузі.</li> <li>– Підвищення витрат.</li> <li>– Погіршення захисту вітчизняних виробників та відсутність програм захисту місцевого ринку від імпорту.</li> <li>– Суттєве підвищення вартості енергоносіїв при відсутності програм впровадження енергозберігаючих технологій.</li> <li>– Високий рівень корупційності та надання переваги приватному автоперевезенню</li> </ul>

Згідно з матрицею основними конкурентними перевагами у розвитку міського електротранспорту є: висока екологічність, економічність, вирішення проблем з пасажиромісткістю, а також забезпечення безпечного і комфортного пересування пасажирів. Проте занепад галузі, втрата виробничого потенціалу, привабливість приватних автоперевезень, здатних принести більш швидкі прибутки, знижують конкурентну привабливість міського електротранспорту та збільшують загрози її зникнення.

Стратегічними напрямками розвитку підприємств міського електричного транспорту є:

- організація ефективного управління підприємствами та належного використання їхнього майнового комплексу;
- забезпечення беззбиткового функціонування;
- технічне переоснащення та зміцнення матеріально-технічної бази;
- створення належних умов для надання населенню високоякісних послуг з перевезення трамвайними вагонами і тролейбусами;
- збільшення питомої ваги електротранспорту в міських пасажирських перевезеннях, пріоритетний його розвиток у містах з підвищеним рівнем забруднення довкілля, у зонах масового відпочинку та щільної житлової забудови.

Для реалізації зазначених стратегічних напрямів необхідно розв'язати такі основні завдання:

- адаптація підприємств галузі до роботи в ринкових умовах;
- забезпечення державної фінансової підтримки;
- оновлення парку трамвайних вагонів і тролейбусів;
- налагодження серійного виготовлення сучасних трамвайних вагонів і тролейбусів, іншого обладнання для потреб галузі;
- впровадження новітніх технологій, передусім енергозберігаючих, у процесі виготовлення, будівництва, реконструкції та модернізації трамвай-

них вагонів і тролейбусів, контактних мереж, тягових підстанцій, трамвайних колій, інших об'єктів, призначених для надання пасажирам транспортних послуг;

– збереження і розвиток електротранспортної інфраструктури та маршрутної мережі.

На базі стратегічних пріоритетів розвитку міського електротранспорту відбувається визначення напрямів розвитку на міському рівні. Зокрема закладаються такі принципові положення державних програм та концепцій розвитку міського електротранспорту:

а) пріоритетність розвитку міського електричного транспорту, що включає будівництво нових трамвайних і тролейбусних ліній, розвиток інфраструктури електротранспорту, збільшення чисельності рухомого складу та уникнення нездорової конкуренції між пасажирським електротранспортом і транспортом автобусним;

б) впровадження системи оплати проїзду, дружньої для пасажирів, яка передбачає безкоштовні пересадки між видами міського комунального транспорту шляхом запровадження безлімітних абонементних квитків тривалої дії (на 90 хв, добу, тиждень, місяць);

в) створення зручних транспортно-пересадкових вузлів між маршрутами електротранспорту, які водночас мають відігравати роль кінцевих доводочних автобусних маршрутів.

Для фінансового забезпечення реалізації запропонованих заходів, окрім державних та власних коштів підприємств міського електричного транспорту, необхідно залучати кредити, гранти міжнародних організацій, кошти міжнародних програм, благодійні внески.

Забезпечити беззбиткове функціонування підприємства можливо такими заходами:

– вирішення центральними та місцевими органами виконавчої влади питань щодо повного відшкодування з державного та місцевого бюджетів втрат підприємства від безоплатного перевезення окремих категорій громадян, а також від установлення тарифів на проїзд у міському електротранспорті, рівень яких не покриває витрат з перевезення пасажирів;

– збільшення власних доходів підприємства шляхом здійснення органами місцевого самоврядування у порядку, встановленому законодавством, регулювання граничних рівнів тарифів на проїзд для різних видів транспорту;

– підвищення ефективності роботи із збору плати за проїзд;

– збільшення надходжень від розміщення реклами на транспорті, надання інших додаткових послуг;

– зменшення витрат на експлуатаційну діяльність шляхом оптимізації чисельності працівників підприємства, підвищення якості технічного обслуговування і ремонту об'єктів міського електротранспорту, впровадження заходів з енергозбереження.

Виконання запропонованої стратегії розвитку дає такі можливості підприємствам міського електричного транспорту:

– підвищення рівня задоволення потреби населення у високоякісних та безпечних перевезеннях тролейбусами;

- збереження мережі міського електротранспорту, його сталої та ефективної роботи;
- зменшення до рівня експлуатаційної безпеки зносу основних фондів міського електротранспорту та витрат на надання транспортних послуг;
- забезпечення ефективного використання електроенергії;
- поліпшення екологічного стану міста.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволило виявити проблеми, які притаманні сучасним підприємствам міського електротранспорту і найповніше характеризують прояви зтяжної кризи в цій галузі. Електротранспортні підприємства не матимуть змоги поліпшити фінансово-економічний стан без упровадження заходів щодо підвищення якості технічного обслуговування рухомого складу за рахунок його оновлення, модернізації, що дасть можливість не тільки скоротити витрати на обслуговування парку рухомого складу, контактних мереж, а й збільшити кількість перевезених пасажирів і, відповідно, підвищити доходи від наданих послуг.

Отже, для стабілізації роботи підприємств міського електричного транспорту необхідно реалізувати комплекс стратегічних заходів, що створить умови для їх беззбиткової діяльності, залучення додаткових інвестицій та пріоритетного розвитку. Це, у свою чергу, приведе до підвищення якості, а отже, і безпеки послуг, які надаються підприємствами міського електричного транспорту широким верствам населення.

#### *Список використаних джерел*

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 432 с.
2. Бакаев А.А. Информационное моделирование и качество управления транспортными процессами / А.А. Бакаев, А.П. Кутах // Управляющие системы и машины. – 2003. – № 3. – С. 84–92.
3. Гольская Ю.Н. Оценка влияния транспортной инфраструктуры на социально-экономическое развитие региона: автореф. дис. ... канд. экон. наук. / Ю.Н. Гольская. – Екатеринбург, 2013. – 21 с.
4. Гурьева М.А. Оценка устойчивого развития региона на основе индикативной системы оценки уровня экологизации экономики / М.А. Гурьева, Л.Н. Руднева // Вестник УрФУ Серия: Экономика и управление. – 2013. – № 3. – С. 104–116.
5. Зайончик Л.Г. Проблемы повышения эффективности экспортного потенциала услуг автомобильного транспорта в условиях формирования рыночных отношений: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.07.04 / Зайончик Леонид Григорович; Київський міжнародний ун-т цивільної авіації. – К., 1996. – 40 с.
6. Економічна статистика / Економічна діяльність / Транспорт Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
7. Дорофеев В.Д. Менеджмент: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопал. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 440 с.
8. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – К.: Знання, 2010. – 406 с.



9. Левицький Ю.А. Визначення місця стратегії розвитку в класифікації стратегій / Ю.А. Левицький, Ю.Д. Костін // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2. – С. 60–63.

10. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер; пер. с англ. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.

11. Рудьєв В.А. Менеджмент: навч. посіб. / В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.

12. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – 12-е изд. – М.: ИД «Вильямс», 2014. – 928 с.

13. Фролова Т.О. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу [Електронний ресурс] / Т.О. Фролова // Ефективна економіка. – 2012. – № 6. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1130>

### References

1. Ansoff I. (2008). *Novaja korporativnaja strategija* [The new corporate strategy]. SPb, Piter, 432 p.

2. Bakaev A., Kutah A. (2003), “Informative design and management quality by transport processes”. *Upravljajushhie sistemy i mashiny*. vol. 3, pp. 84-92. (In Russian).

3. Gol'skaja J. (2013). *Ocenka vlijaniya transportnoj infrastrukturi na socialno-ekonomicheskoe razvitie regiona*. Ph.D. Thesis [Estimation of influence of a transport infrastructure on socio-economic development of region]. Ekaterinburg, 21 p.

4. Gur'eva M., Rudneva L. (2013). “Estimation of steady development of region on the basis of the indicative system of estimation of level of ecologization of economy” *Vestnik UrFU Serija: Jekonomika i upravlenie*. vol. 3, pp. 104-116. (In Russian).

5. Zajonchik L. (1996). *Problemi pidvishhennja efektyvnosti eksportnogo potencialu poslug avtomobil'nogo transportu v umovah formuvannja rinkovih vidnosin*. Ph.D. Thesis [Problems of increase of efficiency of export potential of services of motor transport are in the conditions of forming of market relations]. Kiev, 40 p.

6. Ekonomichna statistika (2015) Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 10 February 2015).

7. Dorofeev V.D. (2008). *Menedzhment* [Management]. Moscow, INFRA-M, 440 p.

8. Kindrac'ka G.I. (2010). *Strategichnij menedzhment* [Strategic management]. Kiev, Znannja, 406 p.

9. Levic'kij J.A. (2008). *Viznachennja miscja strategii rozvitku v klasifikacii strategi.j* [A location of strategy of development is in classification of strategies]. *Visnik ekonomichnoї nauki Ukraїni*, no. 2, pp. 60-63. (In Ukrainian).

10. Porter M. (1993). *Mezhdunarodnaja konkurencija* [International competition] Moscow, Mezhdunarodnye otnoshenija, 896 p.

11. Rul'jev V.A., Gutkevich S.O. (2011) *Menedzhment* [Management]. Kiev, Centr uchbovoi literaturi, 312 p.

12. Tompson A. A. (2014) *Strategicheskij menedzhment* [Strategic management]. Moscow, ID “Vil’jams”, 928 p.

13. Frolova T.O. Corporate strategies of global investment business. Journal *Efektivna ekonomika*, 2012, vol. 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1130> (Accessed 18 January 2015).

Доказано, що сучасне становище підприємств міського електричного транспорту є кризовим. Побудовано матрицю конкурентних переваг і недоліків підприємств електротранспорту України. Сделан вывод о том, что для стабилизации работы предприятий городского электрического транспорта необходимо реализовать комплекс стратегических мер, которые создадут условия для их безубыточной деятельности.

**Ключевые слова:** *предприятия городского электрического транспорта, стратегия, развитие, конкурентные преимущества.*

It has been proved that the current state of urban electric transport is a crisis. A matrix of electric enterprises competitive advantages and disadvantages has been constructed in Ukraine. It has been concluded that for stabilizing urban electric transport enterprises is necessary to implement a set of measures that will create conditions for their break-even activity.

**Key words:** *urban electric transport enterprises, strategy, development, competitive advantages.*

*Одержано 28.01.2015.*