

6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2004), Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "Typical land lease agreement" of March 3, 2004 no. 220 (as amended), available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/890-2017-%D0%BF> (access date September 28, 2019).

7. Baliuk, S.A., Medviediev, V.V., Tarariko, O.H. et al. (2010), *Natsionalna dopovid "Pro stan rodiuchosti gruntiv Ukrainy"* [National report "On the state of soil fertility in Ukraine"], TOV "Vik prynt", Kyiv, Ukraine, 112 p.

8. Shuvar, Ivan (2011), "About soil fertility should always take care", available at: <http://agro-business.com.ua/agro/ahronomiia-sohodni/item/188-pro-rodiuchist-gruntu-treba-dbaty-postiino.html> (access date September 28, 2019).

Стаття надійшла до редакції 09.10.2019 р.

УДК 656.07:658
JEL Classification: O18, R40

DOI: 10.37332/2309-1533.2019.7-8.9

Редько В.Є.,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри туристичного бізнесу та гостинності, Дніпровський національний університет ім. О. Гончара
Кердан О.С.,
електромеханік структурного підрозділу «Дніпровська дистанція сигналізації та зв'язку», регіональна філія «Придніпровська залізниця» АТ «Укрзалізниця»,
Кердан В.Ю.,
заступник начальника структурного підрозділу «Дистанція сигналізації та зв'язку Нижньодніпровськ-Вузол», регіональна філія «Придніпровська залізниця» АТ «Укрзалізниця»,

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Redko V.Ye.,
and.sc.(econ.), assoc. prof., associate professor at the department of tourism business and hospitality, O. Honchar Dnipro National University,
Kerdan O.S.,
electrician of the SD "Dnipro Signaling and Communications Distance" of the RB "Dnipro Railway" JSC "Ukrzaliznytsya",
Kerdan V.Yu.,
deputy chief of the SD "Signaling and Communications Distance of Nizhnyodniprovsk-Vuzol" of the RB "Dnipro Railway" JSC "Ukrzaliznytsya"

FORMATION OF STRATEGIC GUIDELINES FOR ACTIVITY OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

Постановка проблеми. В сучасних умовах турбулентності світової економіки суб'єкти підприємництва всіх форм власності і розмірів мають використовувати в своїй діяльності механізми стратегічного планування й контролінгу. Набуття конкурентних переваг вимагає перспективного плану розвитку, виконання якого передбачає наявність оптимального ресурсного забезпечення. Проблеми стратегічної оптимізації ресурсів й прогнозування результатів діяльності гостро стосуються державних підприємств, одним з яких є акціонерне товариство «Українська залізниця» (далі – АТ «Укрзалізниця»). Максимальна економія ресурсів, обґрунтування напрямків технічної, економічної, інноваційної та соціальної стратегій, забезпеченості підрозділів матеріально-технічними ресурсами, прогнозування

наслідків прийнятих рішень на АТ «Укрзалізниця» виступають головними завданнями управління розвитком залізничного транспорту України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми стратегічного управління в залізничній галузі викликають зацікавленість науковців, проте розглядаються поки що фрагментарно. Так, Ю. С. Бараш і Т. Ю. Чаркіна намагалися вирішити проблеми реформування залізничного транспорту України шляхом впровадження нової організаційної структури управління [1]. В. Л. Дикань і М. В. Кондратюк пропонували застосування нових організаційно-правових форм його управлінням, зокрема створення залізнично-транспортно-промислової групи [3]. В. О. Овчинніковою розроблено пропозиції щодо побудови цифрової високоінтелектуальної залізниці [5], а також обґрунтовано застосування адаптивного підходу до управління виробничо-господарською діяльністю залізничного транспорту [6]. В. Яновською проаналізовано Стратегію розвитку АТ «Укрзалізниця» на 2017–2021 рр. й виявлено необхідність її перегляду й уточнення деяких положень відповідно до світових тенденцій розвитку транспорту [13].

Незважаючи на значний обсяг наявних наукових публікацій щодо дослідження діяльності АТ «Укрзалізниця» й перспектив розвитку залізничної галузі, динамічність зовнішніх чинників впливу вимагає формування нових напрямів й диверсифікації розвитку підприємств залізничного транспорту.

Постановка завдання. Метою статті є визначення засад стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту в контексті майбутніх змін в залізничній галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Залізничний транспорт України відіграє важливу роль в транспортному забезпеченні населення послугами пасажирських й вантажних перевезень і виступає одним з головних сполучень, що поєднує населенні пункти між собою всередині держави й за її межами – з країнами ближнього зарубіжжя. Послуги залізничного транспорту в Україні надає державне підприємство АТ «Укрзалізниця», метою діяльності якого визначено «задоволення потреб держави, юридичних і фізичних осіб у безпечних та якісних залізничних перевезеннях у внутрішньому та міжнародному сполученні, роботах та послугах, що виконує та надає товариство, забезпечення ефективного функціонування та розвитку залізничного транспорту, створення умов для підвищення конкурентоспроможності транспортної галузі, а також отримання прибутку від провадження підприємницької діяльності» [9].

Свою підприємницьку діяльність в статусі акціонерного товариства «Укрзалізниця» розпочала 1 грудня 2015 р. Вона є правонаступником усіх прав і обов'язків Державної адміністрації залізничного транспорту України, її підвідомчих підприємств і закладів (6 регіональних філій, 28 філій, медичні, оздоровчі заклади та ін.), що мали статус окремих юридичних осіб [8]. АТ «Укрзалізниця» зосереджує свою діяльність на сегментах вантажних перевезень й логістики, пасажирських перевезеннях, виробництві, сервісі й залізничній інфраструктурі. Експлуатаційна залізнична мережа України є однією з найбільших у Європі. На кінець 2018 р. вона сягала 19,8 тис. км, з них електрифіковано 9,36 тис. км (47%), хоча у 2000 р. довжина залізничної мережі складала 22,3 тис. км, з яких 10,1 тис. км (47,4%) було електрифіковано [2].

За обсягами вантажних перевезень АТ «Укрзалізниця» займає 4 місце на Євразійському континенті, поступаючись лише залізницям Китаю, Росії та Індії, а за сукупною довжиною колій – 6 місце в Європі і 12 місце у світі. Вантажні перевезення виступають головним напрямом доходів підприємства, динаміка яких наведена на рис. 1.

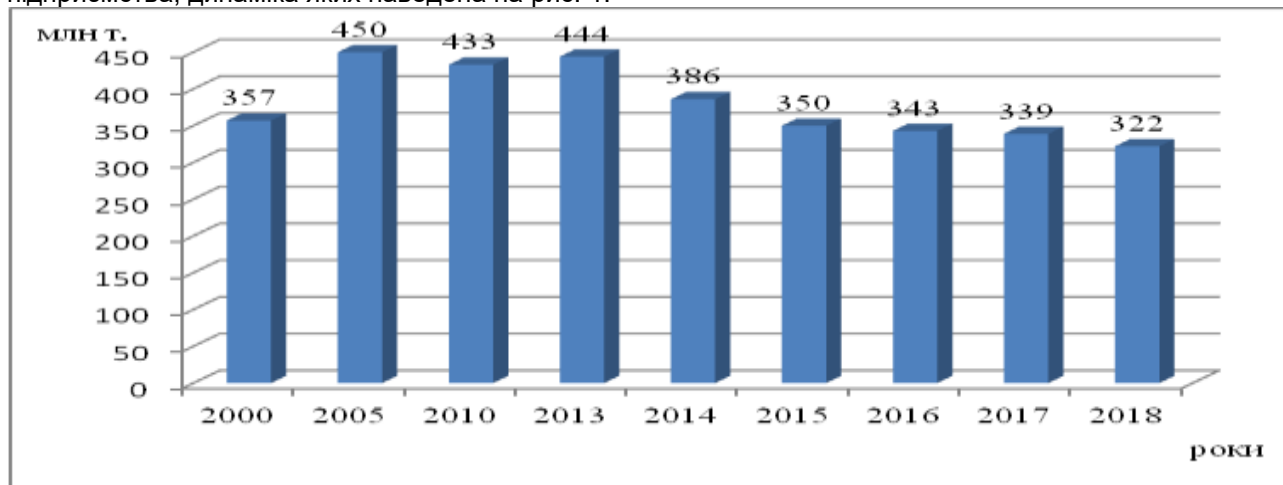


Рис. 1. Динаміка перевезення вантажів АТ «Укрзалізниця»

Джерело: [9]

Аналіз показав, що обсяги перевезених залізничним транспортом вантажів знизились з 25% у 2005 р. до 20% у 2018 р. Здебільшого це спричинено проблемами логістики, зношеності локомотивів, вагонного парку й інфраструктури, ремонт та удосконалення яких заплановано на 2019 р. Не

зважаючи на це, Україна у 2017 р. посіла 2 місце серед країн Європейського союзу за обсягами перевезень вантажів залізничним транспортом [7].

Завдяки запровадженню 11 нових маршрутів у 2018 р. (6 внутрішніх та 5 міжнародних, орієнтованих на сполучення з ЄС), відбулось стрімке зростання кількості перевезених пасажирів (рис. 2). Кількість пасажирів, що подорожували залізницею до країн Європейського Союзу в 2018 р. збільшилась майже у 2 рази порівняно з 2017 р. [11]. Проте все одно цей показник не досягає рівня країн Європи. Так, наприклад, в 2017 р. в Німеччині залізничним транспортом всіх видів сполучень було перевезено 2831,443 млн. пасажирів, а у Великій Британії – 1757,359 млн пасажирів. В Україні цей показник становив 164,94 млн пасажирів в 2017 р., що свідчить про недовість обраної стратегії розвитку.

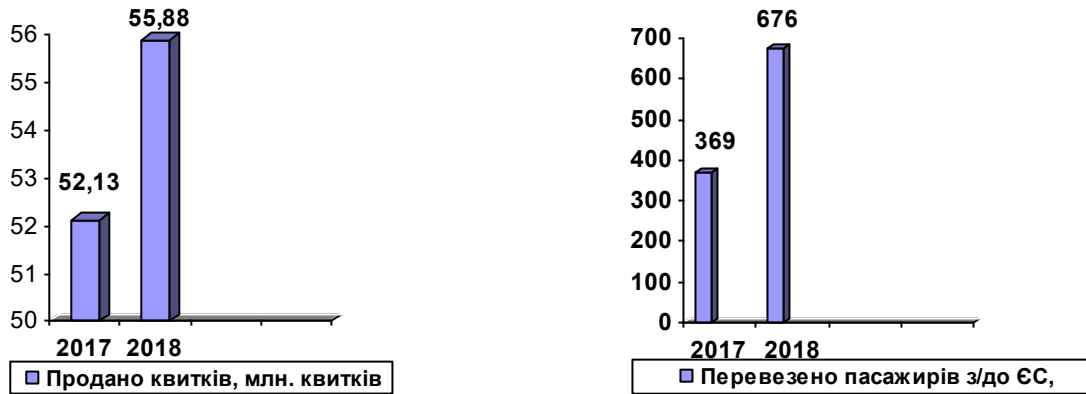


Рис. 2. Динаміка кількості перевезень пасажирів АТ «Укрзалізниця» за 2017–2018 рр.

Джерело: складено авторами за даними [13].

Оцінка реалізації стратегії розвитку АТ «Укрзалізниця» на 2017–2021 рр. показала, що в 2018 р. на залізничний транспорт припадало 82% вантажних і майже 50% пасажирських перевезень в структурі всіх транспортних перевезень в Україні [8], що свідчить про вагомий внесок підприємства в транспортну галузь і обумовлено його монопольним положенням на національному ринку. Основними досягненнями АТ «Укрзалізниця» в 2018 р. стали запровадження 11 нових маршрутів, збільшення обсягів як пасажирських, так і вантажних перевезень, оновлення рухомого складу (придбано 15 локомотивів, оновлено 126 пасажирських вагонів), зростання обсягу капітальних інвестицій на 55%, покращення кредитного рейтингу (ССС+) й позитивна динаміка прибутку [11].

Слід відзначити, що в 2018 р. АТ «Укрзалізниця» посіла 12 місце у рейтингу галузей економіки України за рівнем середньомісячної заробітної плати.

Кроком в реалізації стратегії підприємства стало проведення ребрендингу й створення нового логотипу, що спрямоване на формування впізнаваності бренду «Укрзалізниця».

Нові пріоритети розвитку та стратегічні завдання залізничної галузі сформульовані в Національній транспортній стратегії України на період до 2030 року, затвердженій розпорядженням Кабінету Міністрів України 30 травня 2018 р. № 430-р. Її головною метою визначено створення інтегрованого до світової транспортної мережі безпечного й ефективного транспортного комплексу України, спрямованого на задоволення потреб населення у перевезеннях, й покращення умов здійснення діяльності для забезпечення конкурентоспроможності й ефективності національної економіки [10]. Для подолання слабкого технічного стану залізничного транспорту та його інфраструктури, підвищення якості обслуговування та зростання конкурентоспроможності галузі Національною транспортною стратегією України передбачено реалізацію організаційних, економічних, технологічних, екологічних й технічних заходів, спрямованих на підвищення комфортності та швидкості руху пасажирським транспортом шляхом модернізації й надання якісно нового сервісу, розбудови інтермодальної інфраструктури на залізничних станціях на основі залучених інвестицій, збільшення частки залізничного рухомого складу з урахуванням потреб осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення, організаційних й структурних змін у функціонуванні приватних та утворених за участю органів місцевого самоврядування приміських залізничних компаній у системі пасажирського транспорту.

Стратегічні цілі, альтернативи розвитку діяльності та довгострокові пріоритети АТ «Укрзалізниця» визначено у Стратегії АТ «Укрзалізниця» на 2019–2023 рр., розробленій на основі збалансованого й компромісного підходів. Планується, що реалізація стратегії дозволить АТ «Укрзалізниця» стати лідером на транспортно-логістичному національному ринку, раціонально управляти залізничною інфраструктурою, забезпечуючи потреби населення й економіки України в перевезеннях, здійснювати соціально-відповідальну діяльність за рахунок впровадження енергоефективних технологій, стати привабливою для співробітників, надійним і відкритим партнером для суспільства [4; 12]. Узагальнена модель стратегічного управління АТ «Укрзалізниця» наведена на рис. 3.

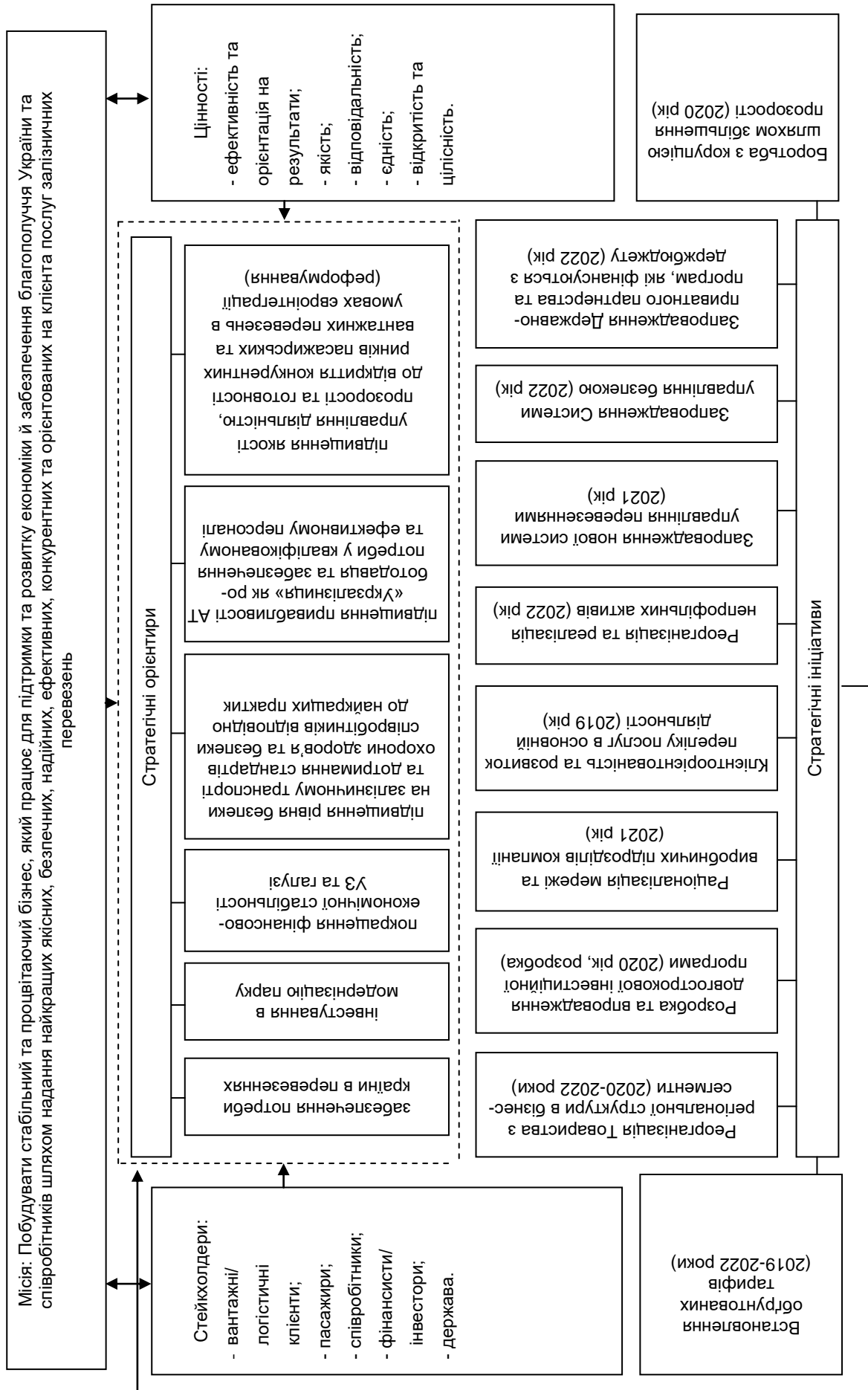


Рис. 3. Узагальнена модель стратегічного управління АТ «Укрзалізниця»
 Джерело: складено авторами на основі [14].

Отже, реалізація стратегії передбачає слідування шести рівнозначним орієнтирам, спрямованим на досягнення стратегічних ініціатив з урахуванням інтересів стейкхолдерів й дотриманням цінностей компанії для досягнення її місії. Обмеження ресурсно-сервісних можливостей АТ «Укрзалізниця» й низький рівень організаційно-структурних перетворень всередині підприємства дозволили визначити базову стратегію компанії як стратегію обмеженого зростання, що вимагає розробки й впровадження дієвих альтернативних конкурентних й функціональних стратегій, обраних на засадах контролінгу. Такий підхід потребує оптимізації матеріального, інформаційного, фінансового й кадрового забезпечення, що має лягти в основу реалізації стратегічних ініціатив, доповнених детальними планами з визначенням проміжних результатів, відповідальних за них й термінів звітності.

Варто зазначити, що досягнення визначених «Стратегією АТ «Укрзалізниця» на 2019–2023 рр.» показників, може бути пригальмоване через виявлену неузгодженість між запланованими завданнями в Національній транспортній стратегії України. Цим документом передбачено перспективний розвиток залізничної галузі на підставі використання інноваційної складової, новітніх технологій, в той час як Стратегія АТ «Укрзалізниця» на 2019–2023 роки здебільшого зорієнтована на організаційні зміни. Тому при розробці тактики досягнення запланованих результатів й практичної її реалізації необхідно врахувати можливі зміни.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, за результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Незважаючи на наявність розробленої Стратегії АТ «Укрзалізниця» на 2019–2023 роки, гострі проблеми діяльності підприємства здебільшого пов'язані із неефективним управлінням, значним зношенням основних фондів, нераціональними витратами матеріально-технічних й фінансових ресурсів, низьким рівнем кваліфікації працівників та незадовільною якістю послуг, повільним реагуванням на виникаючі проблеми й реалізацію заходів щодо їх подолання.

2. Стратегічні орієнтири діяльності підприємства залізничного транспорту мають бути сформовані в контексті досягнення його місії й визначені на основі виробничої потужності, наявних фінансових ресурсів, можливих інвестицій, інформаційного й кадрового забезпечення з урахуванням обраного вектору захищеності підприємства від численних зовнішніх та внутрішніх чинників впливу в умовах невизначеності соціально-політичних та фінансово-економічних процесів.

3. Базовою стратегією АТ «Укрзалізниця» визначено стратегію обмеженого зростання, спрямовану на досягнення стратегічних цілей, в основу яких покладено стратегічні ініціативи. Реалізація таких ініціатив вимагає розробки й впровадження дієвих альтернативних функціональних стратегій в кожному бізнес-сегменті підприємства, на що будуть спрямовані подальші дослідження.

Література

1. Бараш Ю. С. Управління залізничним транспортом країни. 2-е вид., перероб. і доп. Дніпропетровськ, 2006. 259 с.
2. Всеукраїнський центр реформ транспортної інфраструктури. URL: <https://vcrti.com.ua/haluzi/zaliznychnyi-transport/z-pochatku-2018-roku-ukrzaliznitsya-rekonstruyuvana-majzhe-184-km-koliji> (дата звернення: 01.10.2019).
3. Дикань В. Л., Кондратюк М. В. Механізм створення залізнично-транспортно-промислової групи в сучасних умовах розвитку залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 26. С. 13-18.
4. Залізничний інформаційний портал. URL: <https://info.uz.ua/news/at-ukrzaliznitsya-oprilyudneno-strategiyu-na-2019-2023-roki> (дата звернення: 01.10.2019).
5. Овчиннікова В. О. Трансформація теорії стратегічного управління розвитку залізничного транспорту. *Інтелект XXI*. 2017. № 5. С. 53-57.
6. Овчиннікова В. О., Харламова І. М. Адаптивне управління залізничним транспортом України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 15. Ч. 2. С. 55-59.
7. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 01.10.2019).
8. Офіційний сайт Укрзалізниці. URL: <https://www.uz.gov.ua> (дата звернення: 01.10.2019).
9. Питання акціонерного товариства «Українська залізниця»: Постанова Кабінету Міністрів України від 2 вересня 2015 р. № 735. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/735-2015-%D0%BF/page> (дата звернення: 02.10.2019).
10. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p#n13> (дата звернення: 03.10.2019).
11. Результати 2018 та плани 2019. URL: https://www.uz.gov.ua/files/file/%D0%A0%D0%B5%D0%B7%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B8_2018_%D1%82%D0%B0_%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8_2019.pdf (дата звернення: 02.10.2019).

12. Стратегія АТ «Укрзалізниця» на 2019-2023 роки. URL: <https://zbk.org.ua/wp-content/uploads/2019/09/Стратегія-4-Турографy.pdf> (дата звернення: 03.10.2019).
13. Яновська В., Гарматюк Н. Сучасні стратегії розвитку залізничного транспорту України. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2018. Вип. 42 (2). С. 55-65.

References

1. Barash, Yu.S. (2006), *Upravlinnia zaliznychnym transportom krainy* [Management of the country's rail transport], 2nd ed., Dnipropetrovsk, Ukraine, 259 p.
2. "All-Ukrainian Center for Transport Infrastructure Reform", available at: <https://vcrti.com.ua/haluzi/zaliznychnyi-transport/z-pochatku-2018-roku-ukrzaliznitsya-rekonstruyuvana-majzhe-184-km-koliji> (access date October 01, 2019).
3. Dykan, V.L. and Kondratiuk, V.L. (2009), "Mechanism of creation of railway-transport-industrial group in modern conditions of development of railway transport of Ukraine", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 26, pp. 13-18.
4. "Railway information portal", available at: <https://info.uz.ua/news/at-ukrzaliznitsya-oprilyudnenost-strategiyu-na-2019-2023-roki> (access date October 01, 2019).
5. Ovchynnikova, V.O. (2017), "Transformation of the theory of strategic management of the development of railway transport", *Intelekt XXI*, no. 5, pp. 53-57.
6. Ovchynnikova, V.O. and Kharlamova, I.M. (2017), "Adaptive management of railway transport of Ukraine", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, Issue. 15, Part 2, pp. 55-59.
7. "Official site of the State Statistics Service of Ukraine", available at: <https://ukrstat.gov.ua/> (access date October 01, 2019).
8. "Official site of Ukrzaliznytsia", available at: <https://www.uz.gov.ua> (access date October 01, 2019).
9. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2015), Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "Issues of Joint-Stock Company "Ukrainian Railway"" dated September 2, 2015 no. 735, available at: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/735-2015-%D0%BF/page> (access date October 02, 2019).
10. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2018), Ordinance of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On Approval of the National Transport Strategy of Ukraine for the Period up to 2030" of May 30, 2018 no. 430-p., available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-r#n13> (access date October 03, 2019).
11. *Rezultaty 2018 ta plany 2019* [2018 results and 2019 plans], available at: https://www.uz.gov.ua/files/file/%D0%A0%D0%B5%D0%B7%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B8_2018_%D1%82%D0%B0_%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8_2019.pdf (access date October 02, 2019).
12. *Stratehiia AT "Ukrzaliznytsia" na 2019-2023 roky* [Strategy of JSC "Ukrzaliznytsia" for 2019-2023], available at: <https://zbk.org.ua/wp-content/uploads/2019/09/Stratehiia-4-Typographe.pdf> (access date October 03, 2019).
13. Yanovska, V. and Harmatiuk, V. (2018), "Modern strategies of development of railway transport of Ukraine", *Zbirnyk naukovykh prats DUIT, Seriia "Ekonomika i upravlinnia"*, issue 42 (2), pp. 55-65.

Стаття надійшла до редакції 21.10.2019 р.