

УДК 656.078.8(477)

Каличева Н.Є.

кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом, Український державний університет залізничного транспорту

ВПЛИВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

У статті визначено роль стратегічного планування в забезпеченні ефективності діяльності залізничного транспорту. Проаналізовано проблеми організації стратегічного планування на підприємствах залізничного транспорту при забезпеченні їх конкурентоспроможності на ринку транспортних послуг в сучасних умовах господарювання. Визначено, що застосування стратегічного планування сприятиме досягненню залізничною галуззю конкурентних переваг за рахунок визначення своїх наявних та перспективних можливостей, сильних і слабких сторін та загроз, вивчення альтернативних варіантів досягнення цілей і на цій основі здійснення свідомої підготовки до майбутнього. Зазначено, що для досягнення стабільності та ефективності діяльності залізничного транспорту необхідним інструментом управління підприємствами галузі є стратегічне планування, яке допомагає в прийнятті обґрунтованих доцільних рішень щодо їх мотивованої поведінки в умовах ринку, а успішність стратегічного планування залежить від визначення складу і послідовності розроблення стратегії.

Ключові слова: підприємство залізничного транспорту, стратегічне планування, конкурентоспроможність, управління, конкурентні переваги, удосконалення.

ВЛИЯНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

Каличева Н.Е.

В статье определена роль стратегического планирования в обеспечении эффективности деятельности железнодорожного транспорта. Проанализированы проблемы организации стратегического планирования на предприятиях железнодорожного транспорта при обеспечении их конкурентоспособности на рынке транспортных услуг в современных условиях хозяйствования. Определено, что применение стратегического планирования будет способствовать достижению железнодорожной отраслью конкурентных преимуществ за счет определения своих имеющихся и перспективных возможностей, сильных и слабых сторон и угроз, изучение альтернативных вариантов достижения целей и на этой основе осуществления сознательной подготовки к будущему. Отмечено, что для достижения стабильности и эффективности деятельности железнодорожного транспорта необходимым инструментом управления предприятиями отрасли является стратегическое планирование, которое помогает в принятии обоснованных целесообразных решений относительно их мотивированного поведения в условиях рынка, а успешность стратегического планирования зависит от определения состава и последовательности разработки стратегии.

Ключевые слова: предприятие железнодорожного транспорта, стратегическое планирование, конкурентоспособность, управления, конкурентные преимущества, совершенствование

THE IMPACT OF STRATEGIC PLANNING ON ENSURING THE COMPETITIVENESS OF RAILWAY ENTERPRISES

Kalicheva Nataliia

One of the important tools for ensuring effective development of enterprises in modern economic conditions is strategic planning, which is based on the strategic program-target approach for solving important tasks of further development of the enterprise and ensuring its competitiveness in the market. By using strategic planning, enterprises not only increase the level of resilience to a changing environment, but also themselves affect the economic environment, creating conditions for stable development, increasing their own competitiveness. And strategic planning is based on the allocation of the most important events for the enterprise, which lead to a change in production volumes, product nomenclature, affect the forecasting of further development and to determine the possible consequences. Therefore, the time of strategic planning is defined by the rate of development of an enterprise or industry, which can take from one to several decades. The main task of strategic planning is the formation of a defining line of enterprise development within its mission. The article defines the role of strategic planning in ensuring the efficiency of rail transport activities. The problems of organization of strategic planning at railway transport enterprises are investigated while ensuring their competitiveness in the market of transport services in modern economic conditions. It is determined that the use of strategic planning will contribute to the achievement of the railway industry's competitive advantage by defining its present and future opportunities, strengths and weaknesses and threats, studying alternative options for achieving goals and, on this basis, making conscious preparations for the future. It is noted that in order to achieve stability and efficiency of railway transport, an essential tool for managing industry enterprises is strategic planning, which helps in making sound and expedient decisions regarding their motivated behavior in market conditions, and the success of strategic planning depends on determining the composition and sequencing of strategy development.

Keywords: railway transport, strategic development, competitiveness, management, competitive advantages, improvement.

Постановка проблеми. Одним із важливих інструментів забезпечення ефективного розвитку підприємств в сучасних умовах господарювання є стратегічне планування, що базується на стратегічному програмно-цільовому підході для вирішення важливих завдань подальшого розвитку підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку.

Використовуючи стратегічне планування, підприємства не лише підвищують рівень стійкості до мінливого зовнішнього середовища, але й самі впливають на економічне середовище, створюючи умови для стабільного розвитку, підвищуючи власну конкурентоспроможність.

Особливістю стратегічного планування є брак чітко визначених часових рамок, на відміну від довготермінового планування, та орієнтація на зміну поведінки підприємства на ринку. Так, суттю довготривалого планування (більше ніж 5 років) є встановлення основних напрямів розвитку підприємства. Наприклад, для підприємств залізничного транспорту – це будівництво швидкісних магістральних доріг, других колій, створення потужних локомотивів та вагонів із більшим осьовим навантаженням, укладання безстикової колії; встановлюються завдання по загальній кількості перевезень в тонах, вантажо- та пасажирообігу, величині капітальних вкладень, показникам зниження собівартості та економії ресурсів і т.д.

А стратегічне планування базується на виділенні найбільш важливих для підприємства подій, котрі призводять до зміни обсягів виробництва, номенклатури продукції, впливають на прогнозування подальшого розвитку та на визначення можливих наслідків. Тому, строки стратегічного планування окреслюються темпом розвитку підприємства чи галузі, що може займати від року до декількох десятків років.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам стратегічного планування присвячено багато праць вітчизняних та закордонних науковців, серед яких М. Портер, Н.С. Мазалова, В.Л. Дикань, П.В. Забелін, А.Н. Тищенко, А.А. Томпсон та інші [1-6]. Проте, питання стратегічного планування на підприємствах залізничного транспорту є мало вивченими через специфіку функціонування галузі.

Формулювання цілей статті. Метою статті є вивчення особливостей впливу стратегічного планування на підприємствах залізничного транспорту з метою забезпечення їх конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання.

Викладення основного матеріалу дослідження. Основним завданням стратегічного планування є формування визначеної лінії розвитку підприємства в рамках його місії.

Чітка оцінка та дотримання місії підприємства є запорукою ефективного розвитку підприємства чи компанії. Позаяк, в процесі функціонування підприємства досить часто нехтують основним напрямком свого подальшого розвитку, замінюючи його більш дрібними поточними цілями. Так, корпорація АТ «Укрзалізниця» сформулила наступну місію: «Забезпечення стійкого розвитку України за рахунок надання якісних і доступних транспортних та логістичних послуг на основі принципів соціальної та екологічної відповідальності, а також ефективної моделі управління компанією, яка відповідатиме викликам сьогодення з урахуванням

майбутніх потреб економіки та населення» [7]. Але більшість підприємств залізничної галузі, щоденно стикаючись з поточними виробничими проблемами, які їм потрібно негайно вирішувати для забезпечення перевізної роботи: зношеність рухомого складу, вихід з ладу інфраструктури, відсутність фінансування на нагальні потреби, погодні умови та інші чинники, не завжди спроможні виконувати свою роботу, дотримуючись місії галузі.

Отже, стратегічне планування – це процес формування ключових цілей та напрямів розвитку підприємства, із врахуванням існуючих ресурсів та можливості залучення потрібних – для досягнення поставленої мети. Успішне стратегічне планування має пряму залежність від ефективності керівництва підприємства чи компанії, але для розробки перспективних напрямів розвитку мають бути залучені всі ланки управління, навіть найнижчі. Адже головною метою реалізації стратегічного плану дій є швидке та вчасне його корегування, в залежності від зовнішнього оточення та внутрішнього стану підприємства. А розроблення стратегічних планів розвитку підприємств, які становлять основу національної економічної системи, як, наприклад, залізнична галузь, має відбуватися із врахуванням інтересів держави.

Таким чином, задача стратегічного планування полягає в тому, щоб визначити основні цілі компанії, напрями роботи та шляхи створення нових товарів і послуг та сформувати дієву політику для досягнення поставлених завдань. Стратегічне планування розглядається як порядок дій для оцінки майбутніх наслідків рішень, які підприємство втілює сьогодні, ефективна техніка прийняття та реалізації таких рішень, створення організаційних рамок для виконання поставлених завдань.

Більшість підприємств у своїй роботі реагують лишена ті зміни, котрі відбуваються в зовнішньому економічному оточенні, тобто таке планування їх діяльності не є ефективним, хоч більшість підприємств залізничного транспорту функціонують в такій атмосфері. Адже основна їх діяльність спрямована на виконання поставлених завдань від вищої керівної ланки галузі.

Якщо вітчизняний залізничний транспорт має на меті підвищення конкурентоспроможності на ринку транспортних послуг, то необхідно визначити основний об'єкт стратегічного розвитку та шляхи стратегічного планування, що б досягти визначеної мети [8].

Отже, обираючи об'єкт стратегічного планування, необхідно враховувати наступні вимоги:

- він має бути безпосередньо пов'язаним із глобальними цілями підприємства;
- орієнтуватися на майбутнє;
- формувати результати діяльності підприємства, незважаючи на всі позитивні та негативні зовнішні зміни.

Наприклад, напрями діяльності підприємства спрямовані на зниження рівня виробничих втрат відносять до економічних шляхів розвитку підприємства. А стратегічне планування відноситься до ефективних шляхів розвитку організації, тобто має бути взаємозв'язок між результатом та метою. Але та складна ситуація, з якою стикнулася вітчизняна залізнична галузь при, майже, повному зношенні основних фондів, звісно, виводить питання зниження рівня матеріалоемності галузі,

застосування енергоощадних технологій, економії ресурсів в стратегічну площину. Адже, якщо підприємства залізничного транспорту повністю втратять свої виробничі потужності, то всі питання стратегічного розвитку й планування будуть вже не актуальними, так як центральним завданням буде виживання підприємств галузі.

Таким чином, будь-яке управлінське рішення підприємства спрямоване на його майбутній розвиток можна вважати стратегічним [9]. Також, при прийнятті стратегічного рішення потрібно максимально враховувати ті чинники, на які воно не має безпосереднього впливу, але вони мають вплив на результати діяльності підприємства. До них відносять соціальні, економічні та політичні фактори, котрі протікають на підприємстві та поза ним.

Стратегічне планування повинне передбачати розробку конкретного плану дій підприємства в межах наявної виробничої або управлінської проблеми. Тобто, стратегічне планування має бути ситуаційним для того, що б під час виникнення будь-яких прогнозованих обставин можна було швидко використати заготовлені управлінські рішення, а не розробляти нову програму дій тоді, коли ситуація вимагає прийняття негайних заходів.

Так, для підприємств транспорту, в тому числі й залізничних, необхідно мати стратегічний план дій

у випадку появи нового конкурента на ринку, зникнення традиційних та появи принципово нових матеріалів, зміни світових транзитопотоків, енергетичної кризи, нестачі виробничих потужностей, перерозподілу виробничих сил, змін у структурі вантажо- та пасажирообігу, кліматичних та техногенних катастроф, тощо.

Стратегічне планування має вплив на всі складові залізничного транспорту: технічну, експлуатаційну, організаційну, матеріальну, фінансову, соціальну, тощо, тому керівництво компанії має свідомо приділяти значну кількість часу процесам стратегічного планування та визначати витрати ресурсів на їх реалізацію, що б підприємства галузі були конкурентоспроможними на ринку незважаючи на обставини, котрі склалися в середині галузі, та на зовнішній вплив [10].

Також, однією з рис стратегічного планування на підприємствах є те, що управління в галузі здійснюється на основі об'єднання галузевого, територіального та функціонального принципів управління. Тому, на даний час при складанні перспективних планів розвитку галузі необхідно виділяти два рівні формування стратегічних підходів розвитку:

- на макрорівні – це загальнодержавна стратегія розвитку галузі, із врахуванням національних інтересів та можливостей виходу на міжнародні ринки;
- на мікрорівні – це формування стратегії розвитку залізниць за регіональним принципом, із врахуванням



Рис. 1. Послідовність формування стратегічного плану для підприємств залізничної галузі

специфіки територіального розвитку, існуючого стратегічного потенціалу, відповідності стратегічній меті та узгодженості поміж окремими структурних складових залізничного господарства.

Схема розроблення стратегічного плану функціонування залізничного транспорту наведена на рис. 1.

Як видно з рисунка 1, при формуванні стратегічного плану розвитку першочергово потрібно здійснити маркетингове дослідження товарних та транспортних ринків, вивчити стратегії розвитку галузей, від яких прямо залежить діяльність залізничного транспорту, дослідити наявний та перспективний попит на перевізну роботу, вивчити наявні та потенційні переваги конкурентів, дослідити особливості зовнішнього середовища та перспективи державної політики в ньому. Також, обов'язково, необхідно звертати увагу на стан власних ресурсів та можливостей, визначити наявні конкурентні переваги галузі, дослідити свої сильні та слабкі сторони за допомогою SWOT-аналізу та PEST-аналізу.

Ще один факт, на який необхідно звертати увагу при стратегічному плануванні, є те, що задачі стратегічного планування реалізуються за допомогою середньострокових та поточних планів. Так, при середньостроковому плануванні відбувається деталізація стратегічних завдань, а при поточному – визначаються оперативні цілі галузі та її окремих складових.

При розробці планів на середньострокову перспективу (до трьох років) варто зважати на такі положення:

- враховувати загальну стратегічну програму розвитку галузі;
- здійснювати аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища для оцінки впливу основних макроекономічних показників на діяльність підприємств залізничного транспорту;
- прогнозувати та моделювати основні показники розвитку галузі;

- формувати конкретні пропозиції для досягнення поставлених стратегічних завдань;

- виявляти основні ризики функціонування галузі та визначати напрями по їх усуненню.

В основу поточних планів закладаються показники середньострокових планів та пріоритетні напрями стратегічного розвитку галузі. На протязі року, відповідно до поточного плану, підприємства залізничного транспорту мають послідовно виконати поставлені завдання.

Висновки. Таким чином, для того, щоб підприємства залізничного транспорту були конкурентоспроможними на ринку транспортних послуг при розробці стратегічних планів необхідно враховувати наступне:

- наявність стратегічного потенціалу всіх структурних підрозділів та підприємств залізничного транспорту, приділяючи значну увагу техніко-технологічним та організаційним елементам;
- відповідність наявного потенціалу місії та стратегічним цілям розвитку галузі;
- присутність узгодженості стратегічних напрямів розвитку наявним можливостям в галузі.

Ефективність стратегічного планування будь-якого підприємства забезпечується реалізацією визначеної концепції розвитку, що для підприємств залізничного транспорту є досить важливим в сучасних умовах, адже галузь має дуже багато технічних, інфраструктурних, соціальних, організаційних, фінансових та інших проблем. Тому, розроблення дієвих стратегічних планів, із визначенням першочергових напрямів розвитку допоможе забезпечити її подальший продуктивний розвиток.

Отже, правильне стратегічне планування окреслить основні напрями розвитку залізничного транспорту та забезпечить його конкурентоспроможність на ринку транспортних послуг шляхом визначення найоптимальніших заходів для досягнення поставлених цілей.

1. Портер М. *Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервин.* Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.

2. Мазалова Н.Е. *Стратегия и техническая политика промышленных предприятий.* Спб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. 103 с.

3. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. *Стратегічне управління: навчальний посібник.* Харків : УкрДАЗТ, 2012. 331 с.

4. Забелин П.В., Моисеева Н.К. *Основы стратегического управления: учеб. пособ.* Москва : Информ.-внедренч. центр «Маркетинг», 1998. 195 с.

5. Тищенко А.Н., Головка О.С. *Стратегия управления развитием предприятия.* Харьков : ЭДЭНА, 2003. 198 с.

6. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. *Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов.* Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.

7. *Основні аспекти стратегії розвитку ПАТ «Укрзалізниця».* URL: http://www.uz.gov.ua/files/file/Strategy_Presentation_fin1.pdf.

8. Каличева Н.С. *Підходи до управління конкурентними перевагами підприємств залізничного транспорту.* Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 21. С. 86–91.

9. Зубенко В.О., Чудомех І.О. *Удосконалення стратегічного управління багатопрофільним підприємством.* Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник наукових праць. 2014. № 48. С. 124–128.

10. Каличева Н.С. *Організація управління на підприємствах залізничного транспорту в сучасних умовах.* Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник наукових праць. 2014. № 45. С. 167–170.

E-mail: kalycheva_natash@ukr.net