

## ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНОГО ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Якименко Н.В., к.е.н., докторант (УкрДАЗТ)*

*Розкрито інструменти забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту: підходи, принципи та методи*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю підприємства, якість транспортних послуг, логістична система.

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** Україна на євразійській карті займає вигідне місце. Вона межує з Росією, Білорусією, Молдовою, Польщею, Словаччиною, Румунією та Угорщиною. Зараз відбувається світова переорієнтація вантажопотоків і кон'юнктура реагує на цей процес. Тому важливо підтримати рейтинг України як надійного партнера стосовно перевезень, що неодноразово підкреслювалося на різноманітних міжнародних форумах.

Світові тенденції негативно позначилися на реальному секторі економіки. Внаслідок цього постраждав залізничний транспорт, що отримав дефіцит обсягів вантажів, що формуються як в межах України, так і за її кордонами. За таких умов вкрай важливо, щоб репутація українських перевізників на міжнародному ринку зростала. Це залежить не тільки від самого перевізника. На підвищення репутації в очах закордонних партнерів впливає державна транспортна політика, яка, на жаль, в Україні проводиться недостатньо ефективно. Прийняті державні нормативно-правові акти, програми та концепції розвитку реалізуються в обмеженому обсязі, що не тільки не сприяє підвищенню конкурентоспроможності галузі, але ще більше ускладнює її функціонування. Постійне недофінансування програм розвитку залізничного транспорту вже дало негативні результати, які через деякий час можуть погрожувати національній безпеці України.

Вище керівництво залізничного транспорту постійно звертає увагу на необхідність входження вітчизняної залізничної мережі в загальноєвропейську. Проте реалізація цього напрямку розвитку залишається в далекій перспективі. Ускладнення пов'язані з фінансовою та технічною стороною цього питання. Але не можна забувати про інші фактори, які не належать до виключно галузевих. Політичний сумбур, що спостерігається в Україні, відсторонює закордонних партнерів від участі в організації допомоги вітчизняним залізницям. Як результат, підтримка розбудови транспортної системи інших

країн, де економічна та політична ситуація більш передбачувана. Наприклад, інвестиційна підтримка новоросійських портів привела до того, що вони вже зараз здатні приймати вантажі, які повинні були проходити територією України; транспортні системи Білорусії та Польщі спроможні в повному обсязі взяти роль транзитера в Європу. Недовіра до внутрішньої політики України відштовхує потенційних партнерів, а отже, керівництву залізничного транспорту доводиться значними зусиллями підтверджувати здатність участі у широкомасштабних міжнародних транспортних проектах. Так відбувалося і у випадку потенційної участі України у проекті транспортного коридору Відень – Москва – Трансїб – Китай – Корея, де спочатку Україні належало лише 5 %. Тільки в результаті тривалих перемовин Україні віддали 25 %, та її доля стала дорівнювати долі Словаччини, Росії та Австрії.

Вищезазначене підтверджує актуальність обраної теми, коли конкурентоспроможність залізничного транспорту стає стратегічною ціллю розвитку транспортної системи України.

**Аналіз останніх досліджень та виділення невирішених частин загальної проблеми.** Теорія конкурентоспроможності посідає виключну роль в сучасній науковій думці. Проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства досліджувалися багатьма вітчизняними та закордонними авторами. Цій темі присвячені роботи І. М. Абдульманова, Г. Л. Азоева, Т. В. Гринько, В. Л. Диканя, Ю. Б. Іванова, В. О. Павлової, М. Портера, Р. А. Фатхутдинова, В. Г. Шинкаренка та ін. [1-10]. Дослідженню питань конкурентоспроможності, пов'язаних з розробкою, розповсюдженням та впровадженням інновацій, управлінням знаннями, присвячені праці В. М. Геця, Я. А. Жаліло, А. Сидорової та ін. [10-13]. Значний вклад у розробку напрямків підвищення конкурентоспроможності транспортного сектору економіки зробили: І.М. Аксьонов, Т.В. Блудова, В.Л. Дикань, С.В. Євсєєв, Л.Б. Міротін, Д. О.Ніколаєв, А.М. Новікова, П.О. Яновський та ін. [14-21]. Проте в теперішній час необхідно ще раз

звернутися до інструментів забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту.

Отже, *метою статті* є теоретичне узагальнення інструментів забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту, що дозволить більш чітко сформулювати шляхи завоювання конкурентних позицій на транспортному ринку України.

### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Інструментами забезпечення конкурентоспроможності є певні підходи, принципи та методи досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства.

Наукова література розкриває наступні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства [22, с. 179-189]:

1) управління за цілями – підхід, що орієнтується на досягнення запланованих результатів, хоча динамічність зовнішнього та внутрішнього середовищ діяльності організації обмежують ступінь і часові межі параметрів сформульованої мети;

2) управління за слабкими сигналами – підхід до розроблення і реалізації управлінських рішень з метою своєчасної адаптації або своєчасного реагування суб'єкта господарювання на зміну конкурентного середовища за умови наявності попередньої неповної, мінімальної інформації;

3) управління знаннями – підхід, пов'язаний з управлінням процесом продукування і використання знань та ефективним використанням інтелектуального капіталу;

4) логістичний підхід, що розглядається як філософія управління, що реалізується через інтегроване управління сукупністю бізнес-процесів та процедур з метою отримання синергійного ефекту від узгодження параметрів цих процесів;

5) маркетинговий підхід, що передбачає розроблення і реалізацію такої системи управління підприємством, яка спрямована на виявлення і врахування попиту та вимог ринку для обґрунтованої орієнтації виробничої діяльності на створення конкурентоспроможних видів продукції (послуг) у завчасно встановлених обсягах та відповідно до визначених техніко-економічних характеристик;

6) ресурсний підхід, що передбачає орієнтацію на пошук і оптимальне використання можливостей організації та їх поєднання з маркетинговим підходом в управлінні з метою досягнення стратегічних завдань діяльності;

7) управління змінами – концепція управління, що передбачає розробку механізмів впливу на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища за допомогою превентивних заходів, при цьому зберігаючи життєздатність організації і досягнення поставленої мети;

8) загальне управління якістю – підхід, що орієнтується на загальне і всеохоплююче управління якістю, а також об'єднує окремі функції та напрями управління з метою підвищення якості продукції та послуг;

9) управління взаємовідносинами з покупцями – підхід, відповідно до якого споживачам відводиться центральне місце в організації.

В процесі забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту не можна спиратися тільки на один підхід. Доречно при обґрунтуванні та реалізації напрямків забезпечення конкурентоспроможності поєднати їх окремі елементи. Так, по-перше, необхідно побудувати «дерево цілей», що розкриває ієрархію напрямків забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту. Цілями першого рівня повинні бути:

- побудова ефективної системи управління галуззю;

- технічне та технологічне оновлення галузі та впровадження інноваційної моделі її розвитку;

- створення маркетингової системи галузі;

- створення логістичної системи галузі;

- збільшення кадрового потенціалу галузі;

- запровадження системи стратегічного управління галуззю тощо.

Стратегічне управління, спираючись на людський потенціал як її основу, орієнтує виробничу діяльність підприємства на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, адекватні впливу навколишнього середовища, що дозволяють отримувати конкурентні переваги, що в кінцевому рахунку сприяє виживанню організації і досягненню цілей в довгостроковій перспективі. Таким чином, стратегічне управління знаходиться в основі підходу управління за слабкими сигналами. Отже, залізничний транспорт, діючи в умовах, коли реалії в економіці України швидко змінюються, потребує розроблення рішень при скороченні часових інтервалів між появою слабких сигналів, формуванням проблемної ситуації і необхідністю внесення змін у плани діяльності. В таких умовах фактор часу стає вирішальним. Від того як швидко, порівняно з конкурентами, залізничний транспорт буде реагувати на зміни залежать перспективи його існування.

Концепція менеджменту знань визначає їх як стратегічний актив підприємства, що є об'єктом купівлі-продажу та фактором конкурентних переваг. Формування та розповсюдження знань залежить від персоналу підприємств, вимоги до якого постійно змінюються. Ускладнення та різноплановість питань пов'язаних з діяльністю

## Проблеми транспортного комплексу України

залізничного транспорту, нові тенденції розвитку світового транспортного ринку потребують відповідності персоналу таким рисам: здатність до змін; професіоналізм, готовність до прийняття нових ідей, рішень, сучасних технологій; уміння вчитися у провідних фахівців; швидкість у діях та конкретно-дійове мислення; уміння досягти цілей; уміння уявляти майбутнє підприємства; усвідомлення необхідності змін як основи творчих дій; вміння поєднувати поточні проблеми з планами на майбутнє. Таким чином, з основи забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту знаходиться управління персоналом підприємств, що будується на ефективній системі внутрішньої організаційного та університетського навчання, мотивації, творчого розвитку робітника як особистості, професійного розвитку тощо.

В умовах безкомпромісної конкуренції на ринку транспортних послуг основною мотивацією взаємовідносин вантажовласників і перевізників

стає надійність та якість транспортних послуг (рис.).

Забезпечення вищезазначених вимог до якості транспортних послуг багато в чому залежить від формування логістичної системи залізничного транспорту, принципами якої повинні стати:

- забезпечення прийнятних для клієнтів термінів і вартості доставки вантажів;
- забезпечення високої точності виконання встановлених термінів доставки вантажів;
- використання при перевезеннях вантажів логістичних технологій, що забезпечують оптимізацію руху товаропотоків, узгодження процесів перевезення й складського зберігання вантажів;
- більш раціональне використання наявної транспортної інфраструктури, за рахунок підвищення продуктивності транспортних засобів.



*Рисунок - Структурна схема показників якості транспортних послуг*

Важливою складовою розвитку логістичної системи стає термінально-складська інфраструктура, яка дозволить кардинально підвищити рівень транспортних послуг шляхом інтеграції окремих складових процесу перевезень в єдиний логістичний ланцюг та надання споживачам комплексних послуг по мультимодальним перевезенням вантажів «від дверей до дверей», а також послуг по сортуванню, зберіганню, митному оформленню та ін. Все це дозволить запропонувати споживачам новий рівень сервісу, залучити додаткові обсяги вантажів

та укріпити позиції залізничного транспорту на вітчизняному та міжнародному ринку транспортно-логістичних послуг.

Таким чином, логістичний підхід до управління повинен міцно увійти у діяльність залізничного транспорту як філософія бізнесу, що передбачає об'єднання діяльності внутрішніх та зовнішніх елементів з метою отримання синергетичного ефекту.

Ефективна система управління, що реалізує маркетинговий підхід, інтегрує та координує всі функції підприємства, а також спрямована на

виявлення та прогнозування розвитку потреб, їх поєднання з науковими дослідженнями підприємства, розробками та виробництвом, формуванням та ступенем попиту на продукцію (послуги) та доведенням виробленого продукту до споживача. Відповідно до маркетингової моделі Ф. Котлера, слід розрізняти три взаємозалежні суб'єкти в маркетингу послуг: 1) керівництво фірми; 2) контактний персонал; 3) споживачі. Суб'єкти маркетингу утворюють три підсистеми взаємовідносин, відповідно: по-перше, фірма-споживач; по-друге, фірма-персонал, і по-третє, персонал-споживач. Ефективне управління маркетингом залізничного транспорту потребує розв'язання трьох стратегій, спрямованих на ці три підсистеми. Стратегія традиційного маркетингу спрямована на ланку «фірма-споживач» і пов'язана з питаннями ціноутворення, комунікацій. Стратегія внутрішнього маркетингу охоплює ланку «фірма-персонал» і пов'язана з мотивацією персоналу стосовно якісного обслуговування споживача. Стратегія інтерактивного маркетингу відповідає за ланку «персонал-споживач» і пов'язана з контролем якості надання послуги, і реалізується в процесі взаємодії персоналу й споживачів. Маркетинговий підхід тісно пов'язаний з управлінням взаємовідносинами зі споживачами та спрямований на розроблення стратегії взаємодії зі споживачами і формування конкурентних переваг.

Розглядаючи інструменти забезпечення конкурентоспроможності необхідно зупинитися на принципах, які знаходяться в основі цього процесу та відповідають новим умовам, що формуються та в яких діє залізничний транспорт:

- 1) формування нового стратегічного мислення;
- 2) розуміння чинника часу як пріоритетного у конкурентній боротьбі;
- 3) інноваційна спрямованість напрямків конкурентної боротьби;
- 4) врахування тенденції розвитку економіки знань та інтелектуалізації суспільства;
- 5) впровадження основ соціально-орієнтованого управління;
- 6) трансформація моделі взаємодії зі споживачам послуг, партнерами та конкурентами та ін.

Здійснюючи комплекс заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності, нажалі, залізничний транспорт обмежений в підтримці з боку держави. Це стосується обмеженої підтримки оновлення технічної та технологічної бази залізничного транспорту, розвитку його інфраструктури, фінансового забезпечення тощо. Саме тому основний метод, що використовує залізничний транспорт для забезпечення конкурентоспроможності, є базування на власних зусиллях. Перспективним методом можна розглядати інший, що спрямований на поєднання

зусиль з іншими суб'єктами та взаємовигідне партнерство. Спільні інтереси можуть розповсюджуватися на фінансові аспекти (співпраця з фінансовими установами, інвестиційними фондами, недержавними фінансовими установами), техніко-технологічні (співпраця з підприємствами галузей промисловості), кадрові (співпраця з освітніми установами), інноваційні (співпраця з науково-дослідними установами) тощо.

В основі підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту може знаходитися:

- ефективна, гнучка та обґрунтована цінова політика;
- інноваційна діяльність;
- комплекс заходів щодо економії витрат та зниження собівартості перевезень;
- техніко-технологічна модернізація та оновлення основних фондів залізничного комплексу;
- ефективне управління галуззю;
- якісне удосконалення сервісного обслуговування вантажовласників та пасажирів;
- розвиток системи корпоративної соціальної відповідальності;
- спільні дії з іншими суб'єктами транспортного ринку щодо удосконалення технологій перевезень;
- розвиток організаційної культури та виховання лідерів, чия стратегічна бачення спрямовано на піднесення економіки залізничного транспорту, а не на першочергове задоволення власних потреб тощо.

**Висновки.** Таким чином, в статті розкрито основні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств. Виходячи з загальних теоретичних положень, встановлено підходи до управління конкурентоспроможністю залізничного транспорту, сформовано принципи та методи її забезпечення. Посилення впливу негативних факторів на діяльність залізничного транспорту, що викликані нестабільністю зовнішнього середовища, посиленням конкуренції за обсяги перевезень, підтверджує необхідність розробки стратегії, основні заходи якої спрямовані на підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Абдульманов И. М. Экономическая конкурентоспособность хозяйствующих субъектов : автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.01 «Экономическая теория» / И.М. Абдульманов — Казань, 2006. — 20 с.
2. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М. : Центр экономики и маркетинга. - 1996.- 208 с.

3. Гринько Т. В. Механізм формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках: Монографія / Т. В. Гринько. – Кривий Ріг : Видавничий Дім, 2005. – 322 с.
4. Дикань В. Л. Реформирование экономики Украины и конкурентоустойчивость предприятий: Монография / В. Л. Дикань. – Харьков : Основа, 1997. – 345 с.
5. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений / Ю. Б. Иванов. – Х. : Изд. ХГЭУ, 1997. – 246 с.
6. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: Науч. изд. / Иванов Ю. Б., Тищенко А. Н., Дробитько Н. А., Абрамова О. С. – Харьков : ХНЭУ, 2004. – 256 с.
7. Павлова В. А. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємств-виробників споживчих товарів: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук / В. А. Павлова. – Донецьк., 2006. – 35 с.
8. Портер Майкл Э. Конкуренция / М. Портер; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
9. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Маркетинг, 2002. – 886 с.
10. Шинкаренко В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В. Г. Шинкаренко, А. С. Бондаренко. – Х.: Изд-во ХНАДУ, 2003 – 186 с.
11. Геєць В. Інноваційно-інноваційний шлях розвитку – модернізаційний проект розвитку української економіки і суспільства початку ХХІ століття / В. Геєць // Банківська справа. – 2003. - № 4. – С. 3-32.
12. Проблеми та пріоритети формування інноваційної моделі розвитку економіки України / [Жаліло Я. А., Архієреєв С. І., Базилук Я. Б. та ін.]: за ред. Я. А. Жаліло. – К.: НІСД, 2006. – 120 с.
13. Сидорова А. Направления инновационного развития в промышленности Украины / А. Сидорова, А. Анисимова // Экономика Украины. – 2009. - № 3 (560). – С. 19-26.
14. Николаев Д. А. Оценка конкурентных преимуществ железнодорожного и автомобильного транспорта в организации внутрирегиональных перевозок: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: транспорт)» / Д. А. Николаев. - Хабаровск, 2007. – 25 с.
15. Блудова Т. В. Транзитний потенціал України: формування та розвиток / Т. В. Блудова. — К. : НІПМБ, 2006. — 276 с.
16. Новікова А. М. Україна в системі міжнародних транспортних коридорів / А. М. Новікова. - К.: НІБМ, 2003. – 494 с.
17. Аксенов И. М. Эффективность пассажирских железнодорожных перевозок: монография // И. М. Аксенов. – К.: Транспорт Украины, 2004. – 284 с.
18. Евсеев С. В. Проблемы развития транспорта в условиях глобализации мирового хозяйства: автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.01 «Экономическая теория» / С. В. Евсеев. — Самара, 2006. — 18 с.
19. Транспортная логистика: Учебник / Ред: Л. Б. Миротин. - М.: Экзамен, 2003. – 511 с.
20. Яновський П. О. Сучасні вимоги до перспективних технологій перевезень // П. О. Яновський // Залізничний транспорт. – 2009. - № 3. – С. 23-26.
21. Дикань В. Л. Забезпечення ефективності інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту: монографія / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко. – Х.: УкрДАЗТ, 2008. – 194 с.

**Аннотация.** Раскрыто теоретические основы управления конкурентоспособностью железнодорожного транспорта: подходы, принципы и методы

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, управление конкурентоспособностью предприятия, качество транспортных услуг, логистическая система.

**Summary.** The theoretical instruments of providing of competitiveness of domestic railway transport: approaches, principles and methods.

**Keywords:** competitiveness, management competitiveness enterprises, quality of the transport services, logistics system.

*Рецензент к.е.н., доцент УкрДАЗТ Токмакова І.В.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Зубенко В.О.*