

**В.І. Копитко, В.М. Пісний**Львівська філія Дніпропетровського національного університету  
залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна,  
ГУМВСУ у Львівській області

## **ПРОБЛЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАЛІЗНИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ**

© Копитко В.І., Пісний В.М., 2009

**Розглянуто проблеми управління конкурентоспроможності залізничної галузі в умовах її реформування. Запропоновано формування системи управління, яка матиме безпосередній вплив на конкурентоздатність цієї галузі відповідно до європейських стандартів: поєднання вільного та регульованого ціноутворення на транспортні послуги, пристосування до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі транспортних підприємств.**

**The management problems of competitiveness at railway branch in conditions of its reformation are considered. The forming of management system, which will have a direct influence on competitiveness of this branch according to european standards is offered: association free and adjusted pricing in transport service, accommodation to change in external and internal environment transport enterprises.**

**Постановка проблеми.** Тенденції розвитку світової економіки в умовах глобалізації мають безпосередній вплив на економіку України, що призвело до загострення конкуренції і в транспортній галузі, адже транспортний ринок віддзеркалює зміни в господарській діяльності всієї економіки, особливо під час економічної кризи. Внаслідок цього виникла проблема збереження конкурентоздатності залізничної галузі. Обумовлено також це й тим, що у зв'язку із реформуванням залізниць України концепція реформування передбачає створення вертикально-інтегрованої структури управління у складі ДП "Укрзалізниця": департаментів локомотивного господарства, вагонного господарства і пасажирських перевезень з одночасною ліквідацією територіальних залізниць. Надалі передбачається до 2015 р. перейти на корпоративну форму управління залізницями, перетворивши ДП в ДАК із збереженням за Укрзалізницею статусу національного перевізника.

**Аналіз досліджень і публікацій.** В умовах реалізації структурної реформи необхідно наукове обґрунтування методів та інструментів підвищення конкурентоздатності суб'єктів господарювання галузі, що зорієнтовано на підвищення ефективності функціонування економіки загалом. Вирішенню теоретико-методологічних проблем реформування залізничної галузі та забезпечення конкурентоздатності в цих умовах присвячені роботи вітчизняних вчених І.М. Аксьонова, Ю.С. Бараша, Є.В. Диканя, О.Г. Дейнеки, Л.О. Позднякової, В.Н. Самсонкіна, Ю.Ф. Кулаєва, М.В. Гненного, Г.Д. Ейтутіса, Є.М. Сича, Ю.М. Цветова та ін.

**Цілі статті.** Метою роботи є підвищення якості транспортного обслуговування, забезпечення наукових підходів щодо управління конкурентоздатністю на ринку транспортних послуг із врахуванням інтересів споживачів.

**Виклад основного матеріалу.** Одним із найважливіших напрямків підвищення якості пасажирських перевезень, економічної ефективності та конкурентоздатності залізничного транспорту є

запровадження швидкісного руху. Географічне розташування обласних і промислових центрів України (відстань між якими становить 400–650 км) дає можливість організувати швидкісний пасажирський рух, коли час пасажирів в дорозі становитиме до 4–5 год. За існуючим розкладом руху пасажирських поїздів уже курсують денні пасажирські поїзди з Києва до Харкова, Дніпропетровська, Львова, Могилева-Подільського, Кременчука, Полтави, Хмельницького, Кам'янець-Подільського. Крім того, курсує 8 пар пасажирських денних поїздів між великими містами: Харків–Донецьк, Дніпропетровськ–Сімферополь, Львів–Рівне й ін. Особлива увага українських залізничників спрямована на підготовку до перевезень пасажирів під час проведення в Україні чемпіонату Європи з футболу у 2012 році. Для цього планується:

- підготовка напрямків Київ–Полтава–Красноград–Лозова–Донецьк, Красноград–Дніпропетровськ, Київ–Жмеринка–Львів для запровадження швидкісного руху пасажирських поїздів;
- проведення комплексної модернізації напрямку Полтава–Бурти–Користівка для перенаправлення на нього руху вантажних поїздів і розділення вантажного й пасажирського сполучень;
- будівництво залізнично-автомобільного мостового переходу через р. Дніпро в м. Києві;
- придбання сучасного рухомого складу для пасажирських перевезень, зокрема швидкісного;
- ремонт вокзальних комплексів у містах проведення Євро-2012.

Враховуючи це, необхідно провести реструктуризацію залізниць України. Реструктуризацію можна розглядати як сукупність дій з періодичного пристосування (адаптації) механізму внутрішнього господарювання підприємства до змінюваних умов зовнішнього середовища з метою виживання та самостійного забезпечення свого подальшого розвитку. У теперішній час проблеми докорінної зміни механізму управління економікою та організаційною структурою підприємства поруч з проблемою управління зовнішніми зв'язками з оточенням виступають головними шляхами реструктуризації підприємства.

Варіанти реструктуризації управління для українських залізниць можуть бути різними. Наприклад, варіант перший полягає в розподіленні системи залізниць на окремі частини з метою подальшої приватизації найбільш спроможних підрозділів і передачі в державну власність неприбуткових підрозділів. Варіант другий передбачає поділення на окремо господарюючі частини з наділенням їх частковою самостійністю для подальшої вертикальної інтеграції в формі державної власності. Варіант третій пропонує виділення стратегічних підрозділів і створення нової корпоративної організаційної мережі підпорядкування з метою підвищення ефективності господарювання системи загалом і кожного структурного підрозділу [1, с. 75].

Згідно з Концепцією Державної програми реформування залізничного транспорту України від 27.12.2006 року пасажирськими перевезеннями повинні займатись приватні фірми, тобто на ринок пасажирських залізничних перевезень, які наразі є збитковими, вже за кілька років можуть вийти приватні компанії, які зроблять цей бізнес комерційно вигідним. Такі зміни передбачені у програмі реформування залізниці, яку мають почати реалізовувати не пізніше, ніж наступного року. Якщо ж цього не станеться, Укрзалізниця ризикує втратити свої позиції на ринку міжнародних перевезень. Тоді як лідерство може дістатися росіянам – українські перевізники зі своїми старими вагонами явно програватимуть північним сусідам. Нагадаємо, у Росії реформи мають закінчитися до 2010 року. Зазначимо, українська програма, яку уряд мав розглянути ще навесні, передбачає інвентаризацію майна Укрзалізниці, розподіл сфер управління інфраструктурою, а також залучення приватних компаній до всіх форм перевезень і надання послуг на залізниці.

Проте сьогодні Мінтрансзв'язку підготував новий проект програми реформування залізничного транспорту, яким пропонується створити ДП «Українські залізниці» перед створенням ДАК «Українські залізниці». Раніше планувалося створення ДАК відразу, без проміжного створення ДП. Згідно з новим проектом Мінтрансу, виконання програми здійснюється в три етапи – з 2008 по 2015 р. На першому етапі передбачено створення ДП «Українські залізниці», на другому етапі реформування (2011–2012 рр.) – реорганізація цього ДП у корпоративну структуру шляхом утворення дочірніх підрозділів, які здійснюватимуть окремі види комерційної діяльності на залізничному транспорті за видами економічної діяльності. Вирішення цих проблем можна досягнути шляхом впровадження ефективної системи управління на основі маркетинго-

логістичного підходу. Маркетинго-логістичний менеджмент у сфері перевезень охоплює багато напрямків діяльності. Його значення тут визначається системною взаємодією для цієї сфери економічного, організаційного, інформаційного, технічного та специфічного факторів. Принципова новизна маркетинго-логістичного підходу до менеджменту перевезень стосується використання існуючих органічних взаємних зв'язків та інтеграції різноманітної діяльності в єдину систему.

Матеріальною основою маркетинго-логістичного менеджменту перевезень повинні бути прогресивні інформаційні і телекомунікаційні системи. Технології, які розробляються на їх основі забезпечать точне визначення рівня обслуговування вантажовідправників і пасажирів на своєму і на конкурентних видах транспорту, знання стратегії конкурентів і своїх недоліків дасть можливість оперативно реагувати на дії конкурентів і на свої помилки – своєчасно коректувати асортимент послуг, змінювати цінову політику, модернізувати систему бронювання місць у поїздах, технологію продажу проїзних документів і послуг, що сприяють перевезенню та ін., і в остаточному результаті підвищиться ефективність перевезень [2, С. 67].

Одним із пріоритетних напрямків діяльності Укрзалізниці є розвиток транзитних вантажо-перевезень. У 2008 році українськими залізницями перевезено близько 70 млн. тонн транзитних вантажів, а вантажообіг становив понад 69 млрд. ткм. Це на 1,8% перевищує обсяги транзиту у 2007 році. Аналіз транзиту в розрізі країн його формування та призначення показує, що понад 90% вантажів надходить з Росії, Казахстану, Білорусі, Молдови. Основою транзитного вантажопотоку є такі вантажі, як вугілля, нафта й нафтопродукти, руда залізна та марганцева, чорні метали, добрива, хімікати, зерно й продукти перемелу. Перераховані вантажі становлять до 90% від загального обсягу транзиту. Обсяги експортних перевезень за 2008 рік збільшилися на 7,2 млн. тонн, або 6,6%, і становили 116,9 млн. тонн. Імпортні перевезення зменшилися на 0,9% і загалом становили 34,4 млн. тонн. До 55% імпорتنних вантажів прибувало з Росії, 8,3% – з Казахстану, 4,6% – з Польщі, 4,5% – з Білорусі, 2,5% – з Румунії. Обсяги внутрішньодержавних перевезень у 2008 році становили 277,4 млн. тонн, що менше на 7,9% порівняно з 2007-м. З 2010 року прогнозується стабілізація стану економіки України – очікується незначне збільшення обсягів перевезень до 2013 року (у середньому на 3–5% за рік). Отже, розвиток транзитних перевезень через територію України зумовлений значенням нашої країни як зв'язкової ланки між Заходом і Сходом, а з входженням України в систему світових торговельних зв'язків цей фактор зростає. Для країни позитивним буде переведення частини вантажопотоку з іноземного морського транспорту і автомобільного транспорту на українські залізниці; створення в країні конкурентоздатної термінальної інфраструктури. Збільшиться пропускна здатність і потужність обробки вантажів у портах і на митних переходах, за рахунок контейнеризації вантажів і переходу частини на залізницю, відбудеться розвантаження переповнених транспортних вузлів і оптимізуються процеси транспортування. Загалом, можна з впевненістю зазначити, що це все сприятиме збільшенню конкурентоздатності транспортної системи країни.

Для української залізниці такий проект означатиме збільшення її конкурентоздатності за рахунок надання нею єдиної комплексної послуги, розширення вантажної бази і географії перевезень. За рахунок маршрутних схем руху знизяться витримки, зменшаться терміни доставки вантажів і обіг вагонів. Це все призведе до підвищення рейтингу компанії в європейській мережі залізниць [3, С. 219-220].

Укрзалізниця почала проводити агресивну маркетингову політику при запровадженні послуг, конкурентних іншим транспортним секторам. Так разом із представниками німецьких залізниць ставиться питання щодо відкриття контрейлерного маршруту Луганськ–Київ–Фаулку. Крім того, розглядається можливість здійснення контрейлерних перевезень з Китаю та Казахстану до країн Європи по так званому новому шовковому шляху.

Перевага контрейлерних перевезень в оперативності. Наприклад, доставка вантажу потягом із Китаю в Чехію в 2,5 рази швидше, ніж морським транспортом. Втім нині послуги портовиків більше конкурентоздатні через нижчі тарифи на перевезення. Тому залізничники пропонують знизити тарифи на контрейлерні перевезення в 2,8 рази.

У нинішніх умовах Укрзалізниця ставить перед собою завдання залучення додаткових обсягів перевезень у конкурентних сегментах транспортного ринку, а це насамперед організація контейнерних і контрейлерних перевезень. Першим кроком у цьому напрямку стало поновлення контрейлерних перевезень. На контрейлерному поїзді "Ярослав" уперше перевезено великовантажні автомобілі через українсько-польський кордон у 2003 році й за три роки переправлено 3,2 тис. автопоїздів. Пізніше через зростання тарифів автоперевізники втратили інтерес до маршруту. Сьогодні для українських залізниць важливо хоча б на рівні нульової рентабельності возити великовантажні чи автомобілі причепи вантажівок на залізничних платформах. А в перспективі – ще більше увійти в Європу. Уже тепер можна мобілізувати центральні, а не тільки прикордонні термінали та сформувати транспортну логістику так, щоб, завантаживши автомобіль на європейський рухомий склад, швидко достатися до пункту перевантаження, переставити на платформи широкої колії й через Україну везти далі в Росію і Казахстан.

Сьогодні зношеність основних фондів на залізничному транспорті близько 80 відсотків. Політика на обезцінення підприємств залізничної галузі приведе до катастрофічних наслідків, адже ці підприємства є невідготтовленими до роботи у конкурентному середовищі. Серед багатьох проблем цих обставин особливе місце займають причини, обумовлені неадекватністю використаних підходів до визначення стратегічних напрямків розвитку організацій до умов конкурентного середовища, що склалися.

Що стосується експлуатації, то в більшості європейських країн в останні роки ця функція передана в руки спеціально створених державних корпорацій, хоча деякі залізничні системи обмежилися розділом балансових рахунків, зберігши за комерційним сектором, що входить до складу єдиної залізничної структури, колишній статус. Тільки у Великобританії усі види перевезень були цілком передані в руки приватного сектора, робота якого організована через систему франшиз (ліцензія, що видається фізичній чи юридичній особі на виробництво чи продаж визначеного товару чи послуги у визначеному регіоні протягом установаженого періоду і на визначених умовах). Пошук оптимального рішення проблеми субсидування залізниць з боку держави передбачає чітка відповідь на питання про те, на що і з яких коштів повинні виділятися субсидії. У цьому плані на одному полюсі знов-таки перебуває Великобританія, де всі субсидії (за винятком невеликої кількості грантів, що призначені для побудови нових ліній і вантажних терміналів), скеровані винятково на фінансування експлуатаційних компаній. Більшість інших країн, навпроти, воліють субсидіювати інфраструктуру. Це виражається в тім, що держава бере на себе усі витрати, пов'язані з інфраструктурою [4, С. 220].

Варто відзначити, що стратегічне планування здійснювалося і до 1990 року. Проте в цей період не існувало проблеми конкуренції як самого економічного явища, тобто структурні підрозділи Укрзалізниці не ставили собі за мету пошук ринків збуту, а транспортні послуги були потрібні для функціонування планової економіки.

Що стосується досконалішого адаптивно-організаційного механізму ціноутворення (АГМЦ), то вони на інтегровані залізничні перевезення являють собою послідовність різних етапів процесу формування та встановлення тарифів на основі раціонального поєднання факторів зовнішнього та внутрішнього середовища відповідно до дії законів вартості, попиту, пропозиції, конкуренції з урахуванням економічних, організаційно-економічних, техніко-економічних відносин між суб'єктами залізничного транспорту та забезпеченням вимог закону адекватності виробничих відносин рівню й характеру продуктивних сил. Цей механізм на кожному з етапів встановлення тарифів на інтегровані залізничні перевезення враховує необхідність:

- постійної адаптації залізничного транспорту до змін зовнішнього середовища;
- забезпечення гармонійного співвідношення між прогресом продуктивних сил та еволюцією відносин економічної власності в залізничній галузі;
- сприяння розвитку конкуренції, протидії монополістичним тенденціям та поетапному переходу від державного регулювання до вільного ціноутворення в потенційно конкурентному секторі залізничного транспорту;

- сприяння інтеграції національної залізничної інфраструктури в загальноєвропейську [5, С. 128-129].

Використовуючи досвід реформування російських залізниць, зазначимо, що реформа залізниці повинна врахувати баланс інтересів трьох сторін: держави, споживачів послуг та залізниць. Цей рівносторонній трикутник достатньо відомий в Росії і необхідно вважати, що будь-який перекис породжує невіправні наслідки, тому такий баланс треба всіляко підтримувати. На етапі реформи різних галузей економіки дуже багато говорили про „чарівний ефект конкуренції”. Мовляв, буде конкуренція і тоді всі проблеми зникнуть, ринок все виправить і з’являться інвестиції. Адже досвід засвідчує, що конкуренція дійсно ефективний важіль там, де в цьому є логіка. Але конкуренція – лише інструмент, а не мета реформи. Не можна вибудовувати всю програму реформи на тому, щоб була лише конкуренція. Бо за конкуренцією, там де у ній немає сенсу, комусь доведеться платити: або державі, або споживачам. А це суперчить іншому принципу реформи, який передбачений законодавством – про неприпустимість збільшення транспортних видатків на економіку.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, реформування залізничного транспорту України матиме безпосередній вплив на конкурентоздатність залізничної галузі, що дасть можливість провести реформування залізничного транспорту і забезпечити його подальший розвиток, підвищити ефективність функціонування галузі; прискорити розвиток конкурентного ринку залізничних перевезень, утворення нових підприємств різних форм власності, що здійснюють вантажні та пасажирські перевезення. Структурне реформування, зокрема реструктуризація активів, підвищить рівень інвестиційної привабливості національних залізниць. Проте це повинно бути під контролем держави, адже приватний бізнес повинен мати як економічні, так і технологічні обмеження, оскільки залізничний транспорт – складний, масштабний і капіталомісткий вид діяльності.

Техніко-технологічна модернізація залізничного транспорту як результат реформування створить умови для: забезпечення прозорості фінансової діяльності; формування ринку транспортних послуг та підвищення рівня конкурентоздатності операторських і транспортно-експедиторських компаній, що здійснюють перевезення за транзитними напрямками та в межах міжнародних транспортних коридорів; вирішення питання щодо надання підтримки у закупівлі рухомого складу, будівництві об’єктів залізничного транспорту, що мають соціальне значення, та компенсації збитків, пов’язаних з пільговими перевезеннями; досягнення рівня європейських і світових стандартів, що сприятиме прискоренню темпів євроінтеграції та максимальній реалізації транзитного потенціалу держави.

Проведення реформування, крім підвищення ефективності діяльності галузі, дасть змогу досягти загальноєкономічного результату за рахунок стимулювання розвитку транспортного машинобудування та експортування відповідно до європейських стандартів транспортних послуг. Формування системи управління транспортним обслуговуванням як власників вантажів та пасажирів зорієнтоване на умови конкурентного транспортного ринку, поєднує вільне та регульоване державою ціноутворення на транспортні послуги, а також реагує на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах транспортних підприємств.

В подальшому наукові дослідження необхідно розвивати у таких напрямках:

- наукове обґрунтування доцільності відокремлення інфраструктури від перевезень;
- модель розподілу залізниць на кілька „паралельних компаній”;
- створення локальних зон конкуренції між:

1. Малахова Н.Б. *Сутність та природа процесів реструктуризації управління в залізничній галузі* // Вісн. Харківськ. Нац. ун-ту ім. В. Н. Каразіна: Економічна серія. – Вип. 565. – Харків, 2002. – 369 С. 2. Аксенов И. М. *Маркетинго-логистический менеджмент в сфере перевозок* // *Маркетинг і логістика в системі менеджменту пасажирських перевезень на залізничному транспорті: Матер. Першої Міжнар. наук.-практ. конф.* – К.: ДАЗТУ, 2009. – 102 С. 3. Дикань Е.В. *Использование логистических инструментов для эффективного использования транзитного*

потенциала України // Вісн. Дніпропетр. нац. ун-ту залізничн. трансп. імені акад. В. Лазаряна. – Вип. 24. – Дніпропетровськ: Вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2008. – 247 С. 4. Міщенко М. І. Проблеми розвитку залізничного транспорту зарубіжних країн // Вісн. Дніпропетр. нац. ун-ту залізничн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. – Вип. 26. – Дніпропетровськ: Вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2009. – 244 С. 5. Сич Є. М., Колесникова Н. М. Ефективність застосування адаптивно-гармонізаційного ціноутворення на залізничному транспорті // Проблеми та перспективи розвитку транспортних систем в умовах реформування залізничного транспорту: техніка, технологія, економіка і управління: Матер. IV міжнар. наук.-практ. конф. Серія „Економіка і управління”. – К.: ДЕТУТ, 2008. – 201 С.

УДК 330

**О.П. Крайник**

Львівський регіональний інститут державного управління Національної Академії державного управління при президентові України

**Є.С. Барвінська**

Інститут економіки та менеджменту Національного університету “Львівська політехніка”

## **МОДИФІКАЦІЯ РЕГУЛЯТОРНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

© Крайник О.П., Барвінська Є.С., 2009

**Розглянуто суть державної регуляторної політики та сформовано передумови змін регуляторної політики в сфері підприємництва. Показано вплив бізнес-асоціацій на впровадження державної регуляторної політики. Сформовано основні позитивні тенденції, характерні сучасному стану регулювання підприємницької діяльності. Зроблені висновки про необхідність постійної модифікації регуляторного механізму та оновлення інструментів участі об'єднань підприємців і роботодавців в діяльності органів державного управління щодо регулювання діяльності суб'єктів господарювання в національній економіці.**

**Essence of public regulator policy is considered and pre-conditions of appearance of regulator policy are formed in the sphere of enterprise. Influence of associations of business is on introduction of public regulator policy is shown. Basic positive tendencies, adjusting of entrepreneurial activity characteristic to the modern state, are formed. Conclusions are done about the necessity of permanent modification of regulator mechanism and update of instruments of participation of uniting businessmen and employers in activity of organs of state administration in relation to adjusting of activity of subjects of manage in a national economy.**

**Постановка проблеми.** У країнах з розвинутою ринковою економікою та демократичними засадами врядування підприємництво визнається одним з головних чинників політичної та соціальної стабільності суспільства. Опираючись на досвід цих країн, можна зробити висновок про необхідність перманентної підтримки та активізації діяльності підприємництва, що здатне забезпечити вирішення низки регіональних проблем. Створення класу підприємців та підприємницького середовища, з одного боку, вимагає підвищення освітнього рівня працівників