

УДК 338.47:656.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-14>**Каличева Н. Є.**доктор економічних наук, доцент,
Український державний університет залізничного транспорту
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3523-1071>**Сударська І. В.**магістр,
Український державний університет залізничного транспорту**Kalicheva Natalia, Sudarska Inna**

Ukrainian State University of Railway Transport

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ СТРУКТУРНИХ ЗРУШЕНЬ В ЕКОНОМІЦІ

Останні тенденції розвитку транспортного ринку, що спрямовані на розширення спектру надання логістичних та організаційних послуг, приводять до необхідності зміни перевізниками умов забезпечення перевізного процесу з отриманням найбільш ефективних показників діяльності. Питання реформування залізничного транспорту з кожним роком набувають більшої актуальності і водночас вимагають значно гнучкіших інструментів щодо ефективного розвитку підприємств галузі, враховуючи структурні зміни в економічній системі. У статті визначено, що впровадження будь-яких нововведень в організацію перевізного процесу має відповідати вимогам наявного інфраструктурного потенціалу, мінімізації коштів на їхнє впровадження і створення умов для нормалізації інвестиційного клімату для підприємств залізничного транспорту. Доведено, що потреба у перегляді стратегічних орієнтирів розвитку підприємств залізничного транспорту зумовлена не лише необхідністю інтегрування до світових вимог щодо якості надання транспортних послуг, а й зміною системи управління.

Ключові слова: економічні відносини, ринок транспортних послуг, розвиток, транспортна політика, підприємства залізничного транспорту, управління, стратегічне планування.

THEORETICAL AND APPLIED ASPECTS OF DEVELOPMENT OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF STRUCTURAL SHIFTS IN THE ECONOMY

In recent decades, due to changes in production methods, the transition from social to post-capitalist, almost complete informatization of society, globalization, digitalization and other factors, there has been a sharp increase in the dynamism of the market environment with high relationships and significant uncertainty. Adapting to these conditions, the world economic system moves to a new market structure and reforms the links between market participants and objects. Therefore, there is a need to review the main approaches to ensure the effective development of transport enterprises in the transportation market. After all, the high efficiency and adaptability of the enterprise to the challenges of the external environment is one of the main factors in ensuring its stable position in the market. Integration of railway transport enterprises into market working conditions is an integral part of their becoming effective participants in economic relations, because the change in workload, meeting the needs of other participants in the transportation process by the transport operator and other operational indicators of railway transport enterprises must meet market requirements and trends. Therefore, the formation of any logistics and management implementations in their work should be based on the relationship with the environment. Moreover, the dynamics of the external environment is not only in the form of influencing factors through economic, political, social and other components, but also is the main link in the formation of a competitive strategy for the development of the industry in which the company operates. In particular, the structure of the industry has a significant impact on the formation of competition rules and the delineation of potential strategic approaches to their development. Thus, the dynamic changes in the market environment, the struggle for the consumer by creating the product that the consumer wants to get, the growth of competition leads to the need to review all management activities of the enterprise. After all, management today is one of the most important factors in the effective functioning of the enterprise or company, and the formation of approaches to effective management will contribute to productive management and ensure a high level of competitiveness.

Keywords: economic relations, transport services market, development, transport policy, railway transport enterprises, management, strategic planning.

JEL classification: D40, O10, O40, R40

Постановка проблеми. Протягом останніх десятиліть за рахунок зміни способів виробництва, переходу суспільного укладу від капіталістичного до посткапіталістичного, майже повної інформатизації суспільства, глобалізації, цифровізації та інших чинників відбулося різке збільшення динамізму ринкового середовища з

високим рівнем відносин та значним рівнем невизначеності. Адаптуючись до цих умов, світова економічна система переходить до нової ринкової структури та по-новому формує зв'язки між суб'єктами та об'єктами ринку. Тому виникає необхідність у перегляді основних підходів щодо забезпечення ефективного розви-

тку підприємств транспортної сфери на ринку перевезень. Адже висока ефективність та адаптивність підприємства до викликів зовнішнього середовища є одним з основних чинників забезпечення його стійкого положення на ринку.

За умов економічного зростання вирішальними вимогами для ефективного функціонування підприємств залізничного транспорту є зниження власних витрат, підвищення мотивації працівників галузі, здатність задовольняти зростаючі потреби споживачів, покращення якості послуг, швидкість та еластичність під час реагування на зміну попиту тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням теоретичних і практичних аспектів розвитку підприємств залізничного транспорту займалися такі вчені, як В. Дикань, Г. Ейтутіс, Т. Мукмінова, І. Токмакова, М. Чеховська тощо [1–5]. У своїх роботах вони розглядали підходи до забезпечення ефективного розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах ринкових змін. Та, незважаючи на значні наукові пошуки в цьому питанні, деякі важливі теоретичні та прикладні аспекти забезпечення ефективного розвитку підприємств залізничного транспорту потребують більш ґрунтовного дослідження, що дало би змогу виконувати перевізну роботу на високому рівні, тим самим підтримуючи наявні переваги підприємств залізничного транспорту на ринку та формуючи нові.

Формулювання цілей статті. Обґрунтування теоретико-прикладних позицій розвитку підприємств залізничного транспорту за структурних змін в економічній системі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основою розвитку будь-якого підприємства в сучасному економічному середовищі є орієнтація на якісні зміни в системі організації та управління роботою всіх його складників, особливо тих, які спрямовані на задоволення особистих потреб споживачів, що приводить до зміни всієї парадигми діяльності підприємства.

Інтеграція підприємств залізничного транспорту в ринкові умови праці є невід'ємною частиною становлення їх дієвими учасниками економічних відносин, адже зміна обсягів навантаження, забезпечення потреб усіх учасників перевізного процесу оператором перевезення та інші експлуатаційні показники діяльності підприємств залізничного транспорту мають відповідати вимогам ринку та його тенденціям. Зважаючи на це, формування будь-яких логістичних та управлінських впроваджень у їхній роботі має базуватися на взаємозв'язку із навколишнім середовищем. Причому динаміка зовнішнього середовища не лише виступає у формі чинників впливу через економічні, політичні, соціальні та інші складники, а й є головною ланкою у формуванні конкурентної стратегії розвитку галузі, у якій підприємство здійснює свою основну діяльність. Зокрема, структура галузі має суттєвий вплив на формування правил конкурентної боротьби та окреслення потенційних стратегічних підходів їхнього розвитку.

Тривалий час діяльність підприємств залізничного транспорту в нашій країні регулювалася державою шляхом координації їхньої діяльності різними департаментами та структурами [6]. Та ринок транспортних послуг висуває нові вимоги до функціонування транспортного сектору, що має враховувати глобалізаційні світові зміни, створення нових форм і моделей у між-

народній торгівлі, перерозподіл світових виробничих сил, розвиток нових видів послуг тощо.. Всі ці фактори приводять до потреби перегляду ролі підприємств залізничного транспорту на вітчизняному ринку транспортних послуг, а подальша ефективна взаємодія залізничного транспорту та держави має базуватися на нових реаліях. Підприємства залізничної галузі повинні мати можливість функціонувати на ринку як самостійні комерційні організації, що дасть їм змогу вільно пристосовуватися до ринкових умов і здійснювати господарську діяльність відповідно до потреб ринку.

Проведення цілеспрямованого державного управління шляхом ведення результативної транспортної політики сприяє ефективному розвитку ринку перевезень через створення особливого синергетичного ефекту, що можливе внаслідок тісної взаємодії державних інститутів і господарських об'єктів галузі, оскільки підприємства залізничного транспорту – це життєво важливі суб'єкти господарювання в економічному комплексі держави, які сприяють безперервному функціонуванню всіх галузей економіки, міжрегіональним і міжнародним культурним зв'язкам, соціальним перетворенням, міжнародному туристичному співробітництву та торгівлі, а також забезпечують її економічну безпеку та цілісність.

Необхідно зазначити, що нестабільність економічного становища світових країн ставить перед транспортною сферою нові завдання з підвищення конкурентоспроможності перевізних компаній у логістичній системі за рахунок вибору нових стратегічних пріоритетів, серед яких основними є застосування змішаних перевезень; оптимізація логістичних процесів; адаптація до змін у зовнішньому середовищі; інформаційне забезпечення; автоматизація основних процесів; налагодження взаємодії між логістичними провайдерами та клієнтами тощо.

Ще одним важливим інструментом забезпечення ефективного розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання є стратегічне планування, що базується на стратегічному програмно-цільовому підході вирішення важливих завдань подальшого розвитку підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку [7]. Основним завданням стратегічного планування є визначення основних цілей підприємства, напрямів роботи та шляхів створення нових товарів і послуг для формування дієвої політики та досягнення виконання поставлених завдань. Стратегічне планування розглядається як порядок дій для оцінювання майбутніх наслідків рішень, які підприємство втілює сьогодні, ефективна техніка прийняття і реалізації таких рішень, створення організаційних рамок для виконання поставлених завдань. Тож, 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 [8].

Досягнення перерахованих вище напрямів потрібно реалізовувати за рахунок посилення інноваційної, виробничої, кадрової, інвестиційної та інтелектуальної складових частин у формуванні стратегії розвитку підприємств залізничного транспорту через створення корисних відносин з іншими науково-виробничими підприємствами та науково-дослідними організаціями в секторі інноваційного розвитку для прискорення

реакції на потреби споживачів на ринку за рахунок освоєння сучасних технологій і створення нових продуктів, підвищення кадрового потенціалу, забезпечення технологічної гнучкості виробництва, покращення умов роботи та інших факторів [9].

За таких умов зміни в підходах управління підприємствами залізничного транспорту спрямовані на зменшення витрат, збільшення рівня сервісу, надання послуг згідно з вимогами споживачів тощо, необхідні для забезпечення їхньої конкурентоспроможності на ринку транспортних послуг.

Перегляд підходів до зміни управління на підприємствах залізничного транспорту потрібен для забезпечення гнучкості управлінських рішень у всіх питаннях господарювання, що унеможливує ручне управління та затягування під час прийняття рішень. Зокрема, підприємства залізничного транспорту переважно є досить залежними одне від одного та від головної управлінської структури, а зміна форми власності дає їм можливість самостійно вирішувати всі виробничі питання. Тож зміна наявних управлінських підходів із застосуванням процесно-орієнтовного підходу, головною метою якого є функціонування підприємства як комплексної системи із задоволення потреб споживача, для підприємств залізничного транспорту полягає у створенні такого механізму взаємодії між усіма структурними елементами, що сприятиме вирішенню стратегічних завдань розвитку залізничного транспорту загалом, а не окремих його складників, для ефективного розвитку національного господарства.

Нині управління підприємствами залізничного транспорту базується на взаємодії територіального, галузевого та функціонального принципів управління. Для підприємств галузі в сучасних умовах господарювання головним керівним органом виступає Уряд країни та Міністерство інфраструктури, які своїми наказами та розпорядженнями формують головні стратегічні напрями розвитку галузі, а на регіональному та місцевому рівнях керівники підприємств приймають власні управлінські рішення в межах поставлених стратегічних завдань. Така структура системи управління в галузі зумовлена тим, що найважливіші важелі центрального керівництва, пов'язані з рухом потягів, навантаженням і розвантаженням вантажів, перевезенням пасажирів, використанням парку вагонів та локомотивів, знаходяться в підпорядкуванні центральних органів управління, а важливі господарські питання та оперативне керівництво перебуває у відомстві місцевих регіональних філій, їхніх відділень, служб і лінійних підприємств, які повинні комплексно розвивати та утримувати багатофункціональне та складне залізничне господарство для забезпечення виконання плану з перевезення вантажів і пасажирів із найменшими витратами, ефективно використовуючи виробничі, матеріальні та фінансові ресурси тощо. Та в сучасних умовах господарювання керівництво на місцях повинно мати більше самостійних повноважень для вирішення господарських питань. Оскільки фактор часу є досить важливим чинником ефективного розвитку підприємств, то будь-які затримки у прийнятті управлінських рішень, а саме у вивченні критичної проблеми, її опрацюванні, винесенні та реалізації рішень щодо її усунення, можуть негативно позначитися на ефективності діяльності підприємств залізничного транспорту на місцях.

Проте в складних економічних умовах, у яких зараз змушені функціонувати підприємства залізничного транспорту, досить складно раціонально вести господарську діяльність у межах визначених відповідних постанов, наказів і розпоряджень, котрі надходять від вищих керівних ланок, без внесення в них певних змін, що потрібно для забезпечення ефективної діяльності. Адже керівництву залізничною галуззю здебільшого буває досить складно передбачити всі господарські та організаційні проблеми, які можуть виникнути на кожному окремому підприємстві чи в службі. Тому потрібно для покращення діяльності підприємств залізничного транспорту на місцях забезпечувати комплексне управління через закріплення централізованого керівництва всім перевізним процесом у поєднанні з розвитком виробничої ініціативи та творчості на місцях. Це сприятиме більш гнучкому управлінню залізничним транспортом і допоможе в адаптації підприємств галузі до мінливого зовнішнього середовища.

Отже, зміна системи управління дасть змогу підприємствам залізничного транспорту бути більш гнучкими під час прийняття управлінських рішень через дотримання оптимальної взаємозалежності між наявними можливостями, що має підприємство, та зовнішніми умовами, які склалися на ринку, забезпечить інформативну ясність під час здійснення господарської роботи, продуктивне використання наявного потенціалу та ресурсів, вміння правильно використовувати наявні конкурентні переваги, що допомогатиме прийняттю правильних управлінських рішень у межах стратегічної програми розвитку підприємства.

Під час здійснення заходів щодо забезпечення ефективного розвитку підприємств залізничного транспорту не варто обмежуватися лише одним підходом чи напрямом, а доцільніше було б використати цілу низку взаємопов'язаних елементів [10]. Так, потрібно окреслити основні стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності та сформувати з них ієрархічну модель цілей, в основі якої має бути ефективне управління підприємствами галузі, забезпечення їхнього продуктивного інноваційного розвитку, створення маркетингової та логістичної системи, зростання кадрового потенціалу, дієве управління та ін.

Висновки. Таким чином, динамічні зміни в ринковому середовищі, боротьба за споживача шляхом створення такого товару, яким його бажає отримати клієнт, зростання рівня конкуренції приводить до необхідності перегляду всієї управлінської діяльності підприємства. Адже управлінська діяльність нині є одним із найголовніших факторів ефективного функціонування підприємства чи компанії, а формування підходів щодо дієвого управління сприятиме продуктивному керуванню та забезпеченню високого рівня розвитку.

Важливу роль в управлінні діяльністю підприємств транспортної сфери, у тому числі й залізничного транспорту, для утримання наявних конкурентних переваг і отримання нових відіграє формування сприятливих організаційних та економічних умов для забезпечення конкурентоспроможності на ринку транспортних послуг. Тож управління підприємствами залізничного транспорту потрібно здійснювати, враховуючи взаємозалежність організаційних, технічних, економічних заходів для результативної реалізації управлінських рішень у сфері транспорту.

Список використаних джерел:

1. Дикань В.Л., Корінь М.В. Ефективність роботи транспортної системи України в умовах глобалізації економічних систем. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 33. С. 13–19.
2. Ейтутіс Г.Д. Теоретико-практичні основи реформування залізниць України : монографія. Ніжин : ТОВ «Видавництво «Аспект-Поліграф», 2009. 240 с.
3. Мукмінова Т.А. Ринкова трансформація суб'єктів господарювання на залізничному транспорті. *Екон.-мат. моделювання соц.-екон. систем*. 2007. Вип. 12. С. 29–37.
4. Токмакова І.В. Сучасні аспекти формування ефективної системи управління на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 393–395.
5. Чеховська М.М. Механізм організаційно-економічного розвитку залізничного транспорту України : монографія. Держ. екон.-технол. ун-т трансп. Київ : Кондор, 2012. 249 с.
6. Каличева Н.Є., Чередніченко О.Ю. Активізація діяльності державних інститутів в процесах реформування залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 222–231.
7. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління : навчальний посібник. Харків : УкрДАЗТ, 2012. 331 с.
8. Каличева Н.Є. Вплив стратегічного планування на забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту. *ІНТЕЛЕКТ XXI*. 2019. №. 1. С. 33–36.
9. Корінь М.В., Кондратиук М.В., Обруч Г.В. Інвестиційне забезпечення розвитку залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 249–259.
10. Каличева Н.Є. Формування організаційно-економічного механізму управління конкурентними перевагами на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. С. 24–31.

References:

1. Dykanj V.L., Korinj M.V. (2011) Efektyvnistj roboty transportnoji systemy Ukrainy v umovakh globalizaciji ekonomichnykh system [The efficiency of the transport system of Ukraine in the conditions of globalization of economic systems]. *Bulletin of the Economy of Transport and Industry*, no. 33, pp. 13–19.
2. Ejtutis Gh.D. (2009) *Teoretyko-praktychni osnovy reformuvannja zaliznycj Ukrainy: monohrafija* [Theoretical and practical basics of reforming the railways of Ukraine: monograph]. Nizhyn: LLC Aspect-Polygraph Publishing House. (in Ukrainian)
3. Mukminova T.A. (2007) Rynkova transformatsiia subiektiv hospodariuvannia na zaliznychnomu transporti [Market transformation of economic entities in railway transport]. *Econ.-mat. modeling of social and economic systems*, vol. 12, pp. 29–37.
4. Tokmakova I.V. (2013) Suchasni aspekty formuvannja efektyvnoyi systemy upravlinnja na pidpryemstvakh zaliznychnoho transportu [Modern aspects of the formation of an effective management system at railway enterprises]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, no. 42, pp. 393–395.
5. Chekhovska M.M. (2012) *Mekhanizm orhanizatsiino-ekonomichnoho rozvytku zaliznychnoho transportu Ukrainy: monohrafia* [Mechanism of organizational and economic development of railway transport of Ukraine: monograph]. State. economic-technological un-t transp. Kiyiv: Kondor (in Ukrainian)
6. Kalycheva N.Ye., Cherednichenko O.Iu. (2018) Aktyvizatsiia diialnosti derzhavnykh instytutiv v protsesakh reformuvannja zaliznychnoho transportu [Activation of state institutions in the processes of railway transport reform]. *Bulletin of the Economy of Transport and Industry*, vol. 64, pp. 222–231.
7. Dykan V.L., Zubenko V.O., Makovoz O.V., Tokmakova I.V., Shramenko O.V. (2012) *Stratehichne upravlinnja: navchalnyi posibnyk* [Strategic management: a textbook]. Kharkiv: UkrDAZT. (in Ukrainian)
8. Kalycheva N.Ye. (2019) Vplyv stratehichnoho planuvannja na zabezpechennja konkurentospromozhnosti pidpryemstv zaliznychnoho transportu [The impact of strategic planning on ensuring the competitiveness of railway transport enterprises]. *INTELLECT XXI*, no. 1, pp. 33–36.
9. Korin M.V., Kondratiuk M.V., Obruch H.V. (2018) Investytsiine zabezpechennja rozvytku zaliznychnoho transportu Ukrainy [Investment support for the development of railway transport in Ukraine]. *Bulletin of the Economy of Transport and Industry*, vol. 62, pp. 249–259.
10. Kalycheva N.Ye. (2019) Formuvannja orghanizacijno-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnja konkurentnymy perevaghamy na pidpryemstvakh zaliznychnoho transportu [Formation of organizational and economic mechanism for managing competitive advantages at railroad transport enterprises]. *Bulletin of the Economy of Transport and Industry*, vol. 65, pp. 24–31.