

УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЗАЛІЗНИЧНОГО  
ТРАНСПОРТУ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікована наукова праця  
на правах рукопису

Каличева Наталія Євгеніївна

УДК 656.078.8:001.082

**ДИСЕРТАЦІЯ**  
**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**  
**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО**  
**ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

051 Економіка

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук  
Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 /Н. Є. Каличева/

Науковий консультант: Дикань Володимир Леонідович, доктор економічних  
наук, професор

*Примірник дисертації ідентичний  
за змістом з іншими примірниками, поданими  
до опублікування вийшов під № 4.820.05.*  
*Чорнобробів Т. В.* Харків – 2019

## АНОТАЦІЯ

**Каличева Н. Є. Теоретико-методологічні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища.** – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності (051 – Економіка). – Український державний університет залізничного транспорту Міністерства освіти і науки України, Харків, 2019.

Дисертація присвячена розробленню теоретико-методологічних і методичних основ та практичних рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту на основі формування динамічних конкурентних переваг в умовах трансформації бізнес-середовища.

Вивчення еволюційного розвитку теорії конкуренції та встановлення впливу сучасних технологічних змін на зміст і характер ведення конкурентної боротьби стало підґрунтям для обґрунтування ключових положень сучасної теорії мережевої інтелектуально-інформаційної конкуренції, зміст якої полягає у формуванні гіперзв'язаних інтелектуально-інформаційних бізнес-систем. Визначено переваги і недоліки формування гіперзв'язаних інтелектуально-інформаційних бізнес-систем.

Дослідження тенденцій розвитку підприємств залізничного транспорту України дозволило встановити невідповідність реалізованих на підприємствах галузі змін тим трансформаціям, що відбуваються в бізнес-середовищі їх функціонування, та систематизувати фактори деструктивного впливу на рівень їх конкурентоспроможності в такі групи: 1) фактори ділового середовища; 2) фактори корпоративного середовища; 3) фактори інституційного середовища.

Ґрунтуючись на тому, що в умовах трансформації бізнес-середовища конкурентоспроможність підприємств залізничного транспорту залежить від рівня розвитку їхніх динамічних конкурентних здатностей, розроблено відповідну концепцію. Концепція забезпечення конкурентоспроможності підприємств

залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища ґрунтується на теорії мережевої інтелектуально-інформаційної конкуренції і розкриває мету, принципи і завдання з розвитку комплексу динамічних конкурентних переваг підприємств галузі, що включають здатність позитивно впливати на формування середовища функціонування, швидко і системно впроваджувати інновації, забезпечувати якість бізнес-процесів, підтримувати високий рівень інтелектуально-кадрових компетенцій персоналу.

Узагальнення теоретичних поглядів на сутність поняття «конкурентне середовище» дозволило встановити існування п'яти базових підходів до визначення змісту даної економічної категорії: інституціонального, регулюючого, антимонопольного, маркетингового та територіального підходів.

На основі дослідження структури конкурентного галузевого ринку та встановлення існування різних форм конкурентної взаємодії економічних контрагентів зроблено висновок про кардинальну зміну конкурентного середовища підприємств залізничного транспорту і визначено чотири етапи його трансформації, які пов'язані з формуванням конкурентного середовища, удосконаленням механізмів регулювання, розвитком і глобальною модифікацією конкурентного середовища підприємств залізничного транспорту. Розроблено підхід до формування та реалізації системи конкурентних стратегій підприємств залізничного транспорту, що, по-перше, передбачає перегляд системи конкурентних стратегій за рахунок її доповнення стратегіями залежно від зони спрямування стратегічних дій (стратегії глобальної та локальної дії); по-друге, ґрунтується на використанні властивостей когерентності під час остаточного вибору та обґрунтування системи конкурентних стратегій.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту необхідним є створення ефективного технологічного базису функціонування підприємств галузі, що забезпечить формування технологічних конкурентних переваг на основі впровадження високотехнологічних рішень і перехід на якісно новий рівень управління процесом створення інновацій. На основі цього удосконалено концептуальні положення управління технологічним

розвитком підприємств залізничного транспорту, які визначають мету, принципи, суб'єкти і об'єкти управління та розкривають інструментарій формування технологічних конкурентних переваг за такими пріоритетними напрямками, як забезпечення процесів інноваційної конвергентності підприємств галузі і модернізація та інноваційне оновлення техніко-технологічної бази їх виробництв.

Сформовано теоретичні основи забезпечення інноваційної конвергентності підприємств залізничного транспорту за рахунок розкриття змісту наукової категорії «інноваційна конвергентність» як процесу колаборації ключових суб'єктів створення високотехнологічних інновацій, що реалізується за рахунок залучення і перетікання знань, технологій та інновацій під час реалізації проєктів цифрової трансформації залізничного транспорту. Встановлено інноваційні стимули, мотиви, інтереси та інструменти забезпечення вирівнювання рівня інноваційно-технологічного розвитку підприємств галузі відповідно до сучасних принципів функціонування високотехнологічних ринків.

З метою формування технологічних конкурентних переваг підприємств галузі на світовому ринку транспортно-логістичних послуг розроблено організаційну модель середовища реалізації процесів інноваційної конвергентності підприємств залізничного транспорту, що ґрунтується на підтримці ефективних інноваційно-технологічних комунікацій у межах технологічної платформи забезпечення конкурентоспроможності підприємств галузі. Розкрито мету, функції та результати її функціонування та визначено трирівневу систему суб'єктів (корпоративний, національний, глобальний) і зміст зв'язків у процесі створення високотехнологічних інновацій для потреб підприємств залізничного транспорту. Розкрито завдання Центрів інноваційних компетенцій та розроблено модель реалізації процесів інноваційної конвергентності підприємств залізничного транспорту в межах технологічної платформи, що встановлює три рівні суб'єктів і зміст зв'язків у процесі реалізації інноваційно-технологічних комунікацій підприємств галузі.

Враховуючи ключову роль параметрів якості обслуговування в забезпеченні стійких конкурентних позицій на ринку перевезень, з'ясовано фактори негативного

впливу на рівень якості транспортних послуг на вітчизняному залізничному транспорті.

Досліджено еволюцію теорії управління якістю та розкрито ключові положення щодо формування систем управління якістю на підприємствах залізничного транспорту на сучасному етапі господарювання. Враховуючи вплив цифровізації на формування систем управління якістю на підприємствах галузі, розроблено концептуальні положення проактивного управління якістю на підприємствах залізничного транспорту, заснованого на інтеграції інформаційно-комунікаційних інструментів у бізнес-процеси господарської діяльності підприємств галузі з дотриманням вимог узгодженості, кастомізації й предиктивності.

Важливою складовою системи управління якістю на підприємствах залізничного транспорту визначено процедуру пошуку та впровадження резервів якості. На основі розкриття змісту наукової категорії «резерви якості» та їх систематизації доповнено їхньою типологію такими класифікаційними ознаками: 1) «інтегрованість» - гіперзв'язані, комплементарні та індивідуалізовані; 2) «ієрархічний рівень управління» - резерви якості виробничих підрозділів, філій, структурних підрозділів, департаментів АТ «Укрзалізниця»; 3) «тип змін» - модернізаційні й конверсійні (перетворюючі); 4) «ступінь спеціалізації» - диференційовані, малодиференційовані й дедиференційовані; 5) «ступінь відповідності» - релевантні, адаптивні, іррелевантні. Для підвищення ефективності процесів управління якістю на підприємствах залізничної галузі сформовано модель пошуку й впровадження резервів у системі управління якістю на підприємствах залізничної галузі, яка враховує специфіку трансформації організаційно-управлінської структури залізничного транспорту і домінуючий вплив процесів євроінтеграції на формування стандартів якості, впровадження яких розглядається як вихідний етап обґрунтування резервів якості.

Для визначення рівня конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту за рахунок підвищення рівня якісних характеристик виробу чи послуги запропоновано методичний підхід до оцінювання якості транспортних послуг

підприємств галузі, який полягає в розрахунку інтегрального показника рівня якості транспортної послуги як середньгеометричної із сукупності часткових показників оцінювання технологічних, логістичних, управлінських, організаційних, споживчих складових якості.

Виявлення недоліків реалізації соціального діалогу керівництва підприємств залізничного транспорту з іншими учасниками соціальної співпраці та встановлення необхідності якісної трансформації їхньої системи кадрового забезпечення відповідно до вимог цифровізації дозволило обґрунтувати доцільність налагодження міжсекторних соціально-партнерських взаємозв'язків підприємств залізничного транспорту з державою, суспільством та освітньо-науковим сектором. Ґрунтуючись на цьому сформовано модель міжсекторного соціального партнерства за участю підприємств залізничного транспорту, яка враховує ключові тренди розвитку соціально-трудова відносин, визначає перелік партнерів та їхні стратегічні інтереси, а також інструментарій забезпечення їх соціальної взаємодії з метою формування інтегрованого середовища для досягнення інтелектуально-кадрової стійкості підприємств залізничного транспорту.

Удосконалено категоріальний апарат процесу кадрового забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту за рахунок розкриття авторського бачення поняття «інтелектуально-кадрова стійкість підприємств залізничного транспорту». З огляду на недосконалість соціально-трудова взаємин на підприємствах залізничного транспорту і необхідність покращення міжособистісної взаємодії між членами їхнього трудового колективу запропоновано впровадження системи соціального аудиту на підприємствах залізничного транспорту, визначено етапність його виконання.

З метою удосконалення системи професійного розвитку інтелектуально-кадрових ресурсів підприємств залізничного транспорту з урахуванням стратегічних орієнтирів їх розвитку і безпосередньо особистісних мотивів професійного становлення фахівців і можливостей їх самореалізації запропоновано соціально-компетентнісний підхід до забезпечення інтелектуально-кадрової

стійкості підприємств залізничного транспорту. Останній, по-перше, визначає принципи, напрями і завдання формування та розвитку професійних, інтелектуальних, корпоративних, соціальних та інформаційно-цифрових компетенцій персоналу підприємств залізничного транспорту; по-друге, розкриває інструменти корпоративного навчання з метою забезпечення безперервності процесу підвищення компетентності кадрів підприємств залізничного транспорту в умовах посилення мінливості та ризикованості середовища їх функціонування.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, підприємства залізничного транспорту, конкурентне середовище, конкурентна стратегія, інноваційна конвергентність, технологічна платформа, управління якістю, резерви якості, інтелектуально-кадрова стійкість, міжсекторне соціальне партнерство.

## SUMMARY

**Kalicheva N. E. Theoretical and methodological principles of ensuring the competitiveness of railway transport enterprises in the conditions of business environment transformation.** – Qualifying scientific work on the rights of manuscripts.

Dissertation for the degree of Doctor of Economics in specialty 08.00.04 – economics and enterprise management (by types of economic activity) (051 – Economics). – Ukrainian State University of Railway Transport the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kharkiv, 2019.

The thesis develops theoretical and methodological foundations and practical recommendations to ensure the competitiveness of railway transport enterprises based on the formation of dynamic competitive advantages in the transformation of the business environment.

The study of the evolutionary development of the theory of competition and the establishment of the influence of modern technological changes on the content and nature of competition has become the basis for the justification of the key provisions of the modern theory of network intellectual and information competition, the meaning of which is to form the basis of intellectual and information business systems. The advantages and disadvantages of the formation of hyperconnected intellectual and information business systems are determined.

The study of tendencies of railway transport enterprises development in Ukraine has allowed to establish the discrepancy implemented at the enterprises of the industry changes, the transformations that occur in the business environment of their functioning, and to systematize the destructive effects on the level of their competitiveness in the following groups: 1) factors of the business environment; 2) factors of corporate environment; 3) institutional factors.

Based on the fact that in the conditions of transformation of the business environment, the competitiveness of railway transport enterprises depends on the level of development of their dynamic competitive abilities, a corresponding concept has been developed. The concept of competitiveness of enterprises of railway transport in the conditions of transformation of the business environment is based on the theory of network intelligent information competition and discloses the purpose, principles and objectives for the development of dynamic competitive advantages of industry enterprises, including the ability to positively influence the environment of functioning, quickly and systematically innovate, to provide quality business processes to maintain a high level of intellectual and personnel competencies of personnel.

Generalization of theoretical views on the essence of the concept of "competitive environment" allowed to establish the existence of five basic approaches to determining the content of this economic category: institutional, regulatory, antitrust, marketing and territorial approaches.

Based on the study of the structure of the competitive industry market and the establishment of the existence of various forms of competitive interaction of economic counterparties, the conclusion is made about a fundamental change in the competitive environment of railway transport enterprises and four stages of its transformation associated with the formation of a competitive environment, the improvement of regulatory mechanisms, the development and global modification of the competitive environment of railway transport enterprises. An approach to the formation and implementation of the system of competitive strategies of railway transport enterprises has been developed, which, firstly, provides for the revision of the system of competitive strategies by supplementing it with strategies depending on the area of strategic action



(global and local action strategies); secondly, it is based on the use of coherence properties during the final selection and justification of the system of competitive strategies.

To ensure the competitiveness of railway transport enterprises, it is necessary to create an effective technological basis for the functioning of enterprises in the industry, which will ensure the formation of technological competitive advantages through the introduction of high-tech solutions and the transition to a qualitatively new level of management of the process of creating innovations. Based on this improved conceptual positions of management of technological development of railway transport enterprises, which determine the purposes, principles, subjects and objects of governance and reveal the tools of formation of technological competitive advantages for such priorities as ensuring the processes of innovation of convergence of industry and modernization and innovative renovation of the technological base of their production.

The theoretical basis for the provision of innovation of convergence of the railway transport enterprises due to the disclosure of the scientific content of the category "innovative convergence" as the process of collaboration of key actors in creating high-tech innovation, which is realized through the attraction and flow of knowledge, technology and innovation in the implementation of projects of digital transformation of railway transport was formed. Innovative incentives, motives, interests and tools to ensure the alignment of the level of innovation and technological development of enterprises in the industry, taking into account the modern principles of high-tech markets were determined.

In order to form technological competitive advantages of industry enterprises in the world market of transport and logistics services, an organizational model of the environment for the implementation of innovative convergence processes of railway transport enterprises, based on the support of effective innovative and technological communications within the technological platform to ensure the competitiveness of industry enterprises, has been developed. The purpose, functions and results of its functioning are revealed and the three-level system of subjects (corporate, national, global) and the maintenance of communications in the process of creation of high-tech

innovations for needs of the enterprises of railway transport are defined. The tasks of innovation competence Centers are revealed and the model of implementation of innovative convergence processes of railway transport enterprises within the technological platform, which establishes three levels of subjects and the content of relations in the process of implementation of innovative and technological communications of enterprises of the industry, is developed.

Taking into account the key role of service quality parameters in ensuring stable competitive positions in the transportation market, the factors of negative impact on the level of quality of transport services in the domestic railway transport are clarified.

The evolution of the theory of quality management is investigated and the key provisions on the formation of quality management systems at the enterprises of railway transport at the present stage of management are revealed. Given the impact of digitalization on the formation of quality management systems in the industry, the conceptual provisions of a proactive quality management at railway transport enterprises based on the integration of information-communication tools in business processes of industry enterprises activities in compliance with the consistency, customization and predictiveness were developed.

An important component of the quality management system at railway transport enterprises is the procedure for searching and implementing quality reserves. Based on the disclosure of the content of the scientific category "quality reserves" and their systematization, their typology is supplemented by the following classification features: 1) "integration" - hyperconnected, complementary and individualized; 2) "hierarchical level of management" - quality reserves of production units, branches, structural units, departments of JSC "Ukrzaliznytsia"; 3) "type of changes" - modernization and conversion (transforming); 4) "degree of specialization" - differentiated, undifferentiated and dedifferentiated; 5) "degree of compliance" - relevant, adaptive, irrelevant. To improve the effectiveness of quality management processes at the enterprises of railway industry the model of search and implementation of reserves in the system of quality management at the enterprises of the railway sector, which was taking into account the specific transformation of the organizational structure of railway transport and the

dominant influence of the processes of European integration on the formation of quality standards, implementation of which is considered as the initial stage of feasibility study of reserves quality, was formed.

To determine the level of competitiveness of railway transport enterprises by increasing the level of quality characteristics of a product or service, a methodological approach to assessing the quality of transport services of industry enterprises is proposed, which consists in calculating the integral indicator of the level of quality of transport services as a midgeometric from a set of private indicators of assessing technological, logistic, managerial, organizational, consumer components of quality.

Identification of gaps in the implementation of social dialogue of heads of the enterprises of railway transport with other participants in social cooperation and establishing the need for a qualitative transformation of their system of staffing in accordance with the requirements of digitalization has allowed to prove the feasibility of establishing mesenteric social partnership relations of the enterprises of railway transport with state, society and education and research sector. Based on this, a model of intersectoral social partnership with the participation of railway transport enterprises was formed, which takes into account the key trends in the development of social and labor relations, determines the list of partners and their strategic interests, as well as tools for ensuring their social interaction in order to form an integrated environment to achieve intellectual and personnel stability of railway transport enterprises.

The categorical apparatus of the process of personnel support for the development of railway transport enterprises is improved by revealing the author's vision of the concept "intellectual and personnel stability of railway transport enterprises". Taking into account the imperfection of social and labor relations at the enterprises of railway transport and the need to improve interpersonal interaction between members of their labor collective, the introduction of a system of social audit at the enterprises of railway transport is proposed, the stages of its implementation are determined.

In order to improve the system of professional development of intellectual and personnel resources of railway transport enterprises, taking into account the strategic orientations of their development and directly personal motives of professional formation

of specialists and opportunities for their self-realization, a socio-competence approach to ensuring intellectual and personnel stability of railway transport enterprises is proposed. The last, firstly, defines the principles, directions and tasks of formation and development of professional, intellectual, corporate, social and information-digital competencies of personnel of railway transport enterprises; secondly, reveals the tools of corporate training in order to ensure the continuity of the process of improving the competence of personnel of railway transport enterprises in the conditions of increasing variability and riskiness of the environment of their functioning.

**Key words:** competitiveness, railway transport enterprises, competitive environment, competitive strategy, innovative convergence, technological platform, quality management, quality reserves, intellectual and personnel resilience, intersectoral social partnership.

### СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

*Наукові праці в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:*

*монографії:*

1. Каличева Н. Є. Проблеми та перспективи впровадження інформаційних технологій у вітчизняній транспортній сфері. *Сучасна економіка: актуальні проблеми та перспективи розвитку*: колективна монографія / за заг. редакцією д-ра екон. наук, професора В. В. Прохорової. Харків : «НТМТ», 2014. С. 73-78. (*Особистий внесок: визначено перспективи впровадження інформаційних технологій на підприємствах транспорту*).

2. Каличева Н. Є. Напрями реалізації потенціалу підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах. *Стійкий розвиток в умовах соціально-орієнтованої економіки*: колективна монографія / за заг. Редакцією д-ра екон. наук, професора В. В. Прохорової. Харків : «Смугаста типографія», 2016. С. 195-201. (*Особистий внесок: обґрунтовано підходи щодо забезпечення реалізації потенціалу підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища*).

3. Каличева Н. Є. Роль залізничного транспорту у підвищенні

конкурентоспроможності економіки України в глобальній економічній системі. *Пріоритети розвитку національної економіки в контексті євроінтеграційних та глобальних викликів*: монографія / за заг. редакцією д-ра екон. наук, професора О. С. Іванілова. Харків : ФОП Панов А.М., Видав. дім «В справі», 2016. С. 35-45. (Особистий внесок: обґрунтовано роль залізничного транспорту у підвищенні конкурентоспроможності економіки України та визначено фактори деструктивного впливу на рівень конкурентоспроможності підприємств галузі).

4. Каличева Н. Є. Вплив інформаційних технологій на ефективність функціонування вітчизняної транспортно-логістичної системи в сучасних умовах. *Актуальні проблеми та напрями розвитку потенціалу соціально-економічних систем в умовах конкуренції*: монографія / за заг. редакцією д-ра екон. наук, професора Л. Л. Калініченко. Харків : ФОП Панов А. М., видав. ТОВ «В справі», 2017. С. 201-210. (Особистий внесок: обґрунтовано значущість і вплив інформаційних технологій на підвищення ефективності функціонування транспортно-логістичної системи України).

5. Каличева Н. Є., Єлагін Ю. В. Напрями забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту за рахунок застосування інструментів маркетингу. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток*: монографія / за заг. редакцією д-ра екон. наук, професора Л. Л. Калініченко. Харків : ФОП Панов А. М., 2018. С. 106-115. (Особистий внесок: визначено маркетинговий інструментарій забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту).

6. Каличева Н. Є. Напрями забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту за рахунок інноваційного розвитку. *Innovative development of the economy: global trends and national features*: collective monograph. Lithuania : Publishing House «Baltija Publishing», 2018. P. 162-175. (Особистий внесок: сформовано теоретичні основи забезпечення інноваційної конвергентності підприємств залізничного транспорту).

7. Каличева Н. Є. Організаційно-функціональне забезпечення

адаптивного управління підприємствами залізничного транспорту в сучасних умовах. *Адаптаційно-інтеграційні механізми управління інноваційними процесами в економіці*: колективна монографія / за заг. редакцією д-ра екон. наук, професора В. В. Прохорової. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2019. С. 258-266. (Особистий внесок: сформовано механізм адаптивного управління підприємствами залізничного транспорту).

8. Каличева Н. Є. Роль управління якістю в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту. *Проблеми адаптації соціально-економічних систем до екзогенних змін*: монографія / заг. редакцією д-ра екон. наук, професора Л. Л. Калініченко. Харків : ФОП Панов А. М., 2019. С. 282-291. (Особистий внесок: розкрито концептуальні положення проактивного управління якістю на підприємствах залізничного транспорту).

9. Каличева Н. Є. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту (методологічні аспекти): монографія. Харків : УкрДУЗТ, 2019. 391с.

***статті, що входять до переліку наукових фахових видань:***

10. Каличева Н. Є. Переваги залізничного транспорту на ринку транспортних послуг. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. Одеса: ОНМУ, 2013. Вип. 44 (3). С. 137-146.

11. Каличева Н. Є., Стецюк М. І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 195-198. (Особистий внесок: обґрунтовано напрями удосконалення системи управління персоналом та розкрито сутність інтелектуально-кадрової стійкості підприємств залізничного транспорту).

12. Каличева Н. Є. Покращення функціонування логістичних систем за рахунок удосконалення транспортних послуг. *Наука й економіка*. 2015. № 2 (38). С. 80-83.

13. Каличева Н. Є. Проблеми та перспективи розвитку економіки України в сучасній світовій економічній системі. *Наука й економіка*. 2015. Вип. 4 (40).

С. 117-120.

14. Каличева Н. Є. Напрями інноваційного розвитку пасажирських перевезень на залізничному транспорті. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 53. С. 93-96.

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

16. Каличева Н. Є. Стратегічні орієнтири розвитку підприємств залізничного транспорту на інноваційній основі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. №1 (18). С. 122-126. URL: <http://www.easterneurope-bm.in.ua/18-2019-ukr> (дата звернення 25.03.2019).

**статті, що входять до переліку наукових фахових видань та включені до міжнародних наукометричних баз:**

17. Каличева Н. Є. Роль транспорту у забезпеченні ефективності функціонування маркетингово-товарно-логістичної схеми підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 93-96.

18. Каличева Н. Є. Роль транспортно-логістичних систем у забезпеченні стійкого розвитку економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 58. С. 103-109.

19. Каличева Н. Є. Методологічні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту за рахунок управління конкурентними позиціями. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2017. Вип. 27. Ч. 1. С. 139-142.

20. Каличева Н. Є., Груник С. І. Забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту за рахунок конкурентних стратегій. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 79-87. (Особистий внесок: визначено особливості формування та реалізації системи конкурентних стратегій підприємств залізничного транспорту).

21. Каличева Н. Є., Ампілогов М. К. Вплив соціальної відповідальності на ефективний розвиток підприємств залізничного транспорту. *Проблеми*

*системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 2(64). С. 53-57. (Особистий внесок: досліджено ключові тренди розвитку соціально-трудових відносин та сформовано модель міжсекторного соціального партнерства за участю підприємств залізничного транспорту).

22. Каличева Н. Є., Зленко О. В. Вплив управління персоналом на стратегічний розвиток залізничного транспорту в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 75-82. (Особистий внесок: розкрито принципи, напрями і завдання щодо формування та розвитку компетенцій персоналу підприємств залізничного транспорту).

23. Каличева Н. Є., Горохова В. А. Підходи до розробки та реалізації заходів щодо управління якістю на залізничному транспорті. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 95-102. (Особистий внесок: обґрунтовано інструментарій управління якістю на підприємствах залізничного транспорту, подано класифікацію резервів якості).

24. Каличева Н. Є. Державне регулювання як фактор забезпечення ефективного функціонування національної транспортної системи. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2018. Вип. 31. С. 27-31.

25. Каличева Н. Є. Вплив державного управління на ефективний розвиток залізничного транспорту. *Інтелект XXI*. 2018. № 5. С. 62-65.

26. Каличева Н. Є., Чередниченко О. Ю. Активізація діяльності державних інститутів в процесах реформування залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 222-231. (Особистий внесок: визначено вплив державних інститутів на конкурентні позиції підприємств залізничного транспорту).

27. Каличева Н. Є. Вплив техніко-технологічного розвитку на забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36. Ч. 1. С. 125-128.

28. Каличева Н. Є. Методика забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту за рахунок управління якістю. *Економіка та*



*суспільство*. 2019. № 20. С. 244-254. URL: <http://economyandsociety.in.ua>. (дата звернення 10.04.2019).

29. Каличева Н. Є. Вплив стратегічного планування на забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту. *Інтелект XXI*. 2019. № 1. С. 33-36.

30. Каличева Н. Є. Формування організаційно-економічного механізму управління конкурентними перевагами на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. С. 24-31.

**статті в зарубіжних виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз:**

31. Dykan V., Tokmakova I., Kalicheva N., Korin M., Kozlova A. Formation of the institutional model of public administration of post-industrial transformation of the Ukrainian industrial complex. *International Journal Of Engineering & Technology*. 2018. Vol. 7, No 4.3 : Special Issue 3. P. 438-444. (*Особистий внесок: встановлено особливості управління індустріальним розвитком України*).

**статті в інших виданнях:**

32. Каличева Н. Є. Принципи взаємодії виробничого і транспортного комплексу в логістичній системі. *Науковий огляд*. 2014. Вип. 7 (8). С. 5 – 10.

33. Каличева Н. Є. Особливості забезпечення транзитоспроможності України в сучасних умовах. *Науковий огляд*. 2015. Вип. 10 (20). С. 9-14.

**тези доповідей і матеріали науково-практичних конференцій:**

34. Каличева Н. Є. Застосування інформаційних технологій на підприємствах залізничного транспорту. *Сучасний менеджмент: проблеми та перспективи*: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених. (18 березня 2014 р., м. Харків). Харків : АВВ МВС У, 2014. С. 182-183.

35. Каличева Н. Є. Роль інформаційних технологій у розвитку підприємств транспорту. *Проблеми міжнародних транспортних коридорів та корпоративної логістики*: тези доповідей за матеріалами X Міжнар. наук.-практ. конф. (5-7 червня 2014 р., м. Харків). Харків : УкрДАЗТ, 2014. С. 100-101.

36. Каличева Н. Є. Вплив міжнародних транспортних коридорів на

функціонування вітчизняного транспортного сектору. *Проблеми економіки и управления на железнодорожном транспорте ЭКУЖТ-2014*: матеріали ІХ Міжнарод. науч.-практ. конф. (17 листопада – 14 грудня 2014 г., г. Київ). Київ : ГЭТУТ, 2014. С. 236-239.

37. Каличева Н. Є. Особливості конкурентоспроможності продукції підприємств залізничного транспорту. *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств в сучасних умовах господарювання*: тези доповідей за матеріалами ІV наук.-практ. конф. (27 листопада 2014 р., м. Харків). Харків : НАНГУ, 2014. С. 40-43.

38. Каличева Н. Є. Основні проблеми функціонування транспортної системи в регіонах. *Проблеми і перспективи розвитку транспорту*: тези доповідей ІV Всеукр. наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених та 68 студ. наук.-техн. конф. ОНМУ (17 квітня 2015 р., м. Одеса). Одеса : ОНМУ, 2015. С. 41-42.

39. Каличева Н. Є., Науменко М. О. Техніко-економічні особливості застосування концепції «бережливе виробництво» на підприємствах залізничного транспорту. *Міжнародні транспортні коридори та корпоративна логістика*: тези доповідей за матеріалами ХІ Міжнарод. науч.-практ. конф. (11-13 червня 2015 р., м. Харків). Харків : УкрДАЗТ, 2015. С. 130. (*Особистий внесок: виокремлено принципи «бережливого виробництва», які доцільно застосувати на підприємствах залізничного транспорту*).

40. Каличева Н. Є. Особливості пріоритетних напрямів розвитку підприємств залізничного транспорту. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України*: матеріали Всеукр. науч.-практ. конф. молодих учених, аспірантів та студентів (5 листопада 2015 р., м. Харків). Харків: ХНАДУ, 2015. С. 24-26.

41. Каличева Н. Є. Визначення ефективності функціонування залізничного транспорту в сучасних умовах. *Пріоритети розвитку національної економіки в контексті євроінтеграційних та глобальних викликів*: матеріали VIII Міжнарод. науч.-практ. конф. (20-21 квітня 2016 р., м. Харків). Харків : ХНУБА, 2016. Ч. 1. С. 93-95.

42. Каличева Н. Є. Проблеми інвестиційного розвитку залізничної галузі України в сучасних умовах. *Економіка і менеджмент 2016: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (14-15 квітня 2016 р., м. Дніпропетровськ). Дніпропетровськ : Біла К.О., 2016. Т. 5. С. 22-24.

43. Каличева Н. Є. Обґрунтування підходів до визначення ефективності діяльності підприємств залізничного транспорту. *Проблеми економіки транспорту*: тези доповідей XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (21-22 квітня 2016 р., м. Дніпропетровськ). Дніпропетровськ : ДНУЗТ, 2016. С. 27.

44. Каличева Н. Є. Роль іміджу у забезпеченні конкурентоспроможності товару. *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання*: тези доповідей VI Всеукр. наук.-практ. конф. (17 листопада 2016 р., м. Харків). Харків : НАНГУ, 2016. С. 104-106.

45. Каличева Н. Є. Особливості управління підприємствами залізничного транспорту України в умовах реформування. *Економічне зростання в епоху соціальних трансформацій*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (26 січня 2017 р., м. Вінниця). Вінниця : ТОВ «Нілан-ЛТД», 2017. С. 76-78.

46. Каличева Н. Є. Роль корпоративного управління у забезпеченні ефективності діяльності підприємств залізничного транспорту. *Проблеми економіки транспорту*: тези доповідей XV Міжнар. наук.-практ. конф. (20-21 квітня 2017 р., м. Дніпро). Дніпро : ДНУЗТ, 2017. С. 120.

47. Каличева Н. Є. Вплив оновлення рухомого складу залізничної галузі на розвиток національної економіки. *Проблеми економіки та управління на залізничному транспорті – ЕКУЗТ 2017*: тези доповідей XII Міжнар. наук.-практ. конф. (17 - 19 травня 2017 р., м. Харків). Харків : Харківська друкарня ПЗ, 2017. С. 156-158.

48. Каличева Н. Є. Пріоритетні напрями розвитку конкурентоспроможності залізничного транспорту при інтеграції в світову транспорту систему. *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання*: тези доповідей VII наук.-практ.

конф. (29 листопада 2017 р., м. Харків). Харків : НАНГУ, 2017. С. 63-65.

49. Каличева Н. Є. Роль конкурентних переваг в ефективному розвитку підприємств залізничного транспорту. *Конкурентоспроможність підприємств в умовах трансформаційних процесів в економіці України*: матеріали II Міжвуз. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих учених (16 листопада 2017 р., м. Харків). Харків : ХТЕІ КНТЕУ, 2017. С. 135.

50. Каличева Н. Є. Підходи до стратегічного управління підприємствами залізничного транспорту в умовах сучасного ринку. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України*: матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (14 грудня 2017 р., м. Харків). Харків : ХНАДУ, 2017. С. 37-39.

51. Каличева Н. Є. Стратегічні орієнтири розвитку підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах. *Innovative Educational Technologies: European Experience and Its Application in Training in Economics and Management: Training* (22-26.01. 2018, Ostrowcu Świętokrzyskim). Poland : WSBiP, 2018. P. 36-39.

52. Каличева Н. Є. Особливості формування та реалізації стратегії конкурентного розвитку підприємств залізничного транспорту. *Стратегічні напрями економічної та соціальної політики у ринкових умовах*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (10 березня 2018 р., м. Київ). Київ : ГО «Київський економічний науковий центр», 2018. С. 30-33.

53. Каличева Н. Є. Роль управління персоналом в забезпеченні ефективності діяльності підприємств залізничного транспорту. *Modern Transformation in the Age of Globalization: materials II International scientific conference Economy and Management* (March, 23, 2018, Klaipeda). Klaipeda, Lithuania : Baltija Publishing, 2018. P. 59-61.

54. Каличева Н. Є. Вплив маркетингу на забезпечення стратегічного розвитку залізничного транспорту. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток*: матеріали X Ювілейної Міжнар. наук.-практ. конф. (18 - 19 квітня 2018 р., м. Харків). Харків : ХНУБА, 2018. Ч. 1. С. 125-127.

55. Каличева Н. Є. Вплив корпоративного управління на конкурентоспроможність залізничного транспорту. *Economy and Society: a Modern Vectors of Development: materials II International scientific conference* (April 27, 2018, Leipzig). Leipzig, Germany : Baltija Publishing, 2019. Part II. P. 125-126.

56. Каличева Н. Є., Дикань В. Л., Токмакова І. В., Корінь М. В., Козлова А. О. Інституціональна парадигма постіндустріальної трансформації промислового комплексу України. *Технології та інфраструктура транспорту: тези доповідей Міжнар. наук.-техн. конф.* (14 - 16 травня 2018 р., м. Харків). Харків : УкрДУЗТ, 2018. С. 392-393. (*Особистий внесок: визначено стратегічні пріоритети постіндустріальної трансформації промисловості України*).

57. Каличева Н. Є. Підходи до оптимізації системи управління техніко-технологічним розвитком виробничих підприємств. *Економіко-правовий розвиток сучасної України: матеріали VIII Всеукр. наук. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених* (9 - 10 листопада 2018 р., м. Одеса). Одеса : Фенікс, 2018. С. 118-120.

58. Каличева Н. Є. Роль державного управління у забезпеченні конкурентоспроможності залізничного транспорту. *Конкурентоспроможність підприємств в умовах трансформаційних процесів в економіці України: матеріали III Міжвуз. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих учених* (14 листопада 2018 р., м. Харків). Харків : ХТЕІ КНТЕУ, 2018. С. 18-20.

59. Каличева Н. Є. Значення державного управління у формуванні стратегічних підходів розвитку залізничного транспорту. *Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи: матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф.* (28 листопада 2018 р., м. Львів). Львів : Львівський інститут МАУП, 2018. Ч. 1. С. 124-128.

60. Каличева Н. Є. Вплив ощадливого виробництва на зміну підходів до управління персоналом на підприємствах в сучасних умовах. *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання: тези доповідей VIII наук.-практ. конф.* (29 листопада 2018 р., м. Харків). Харків : НАНГУ, 2018. С. 95-96.

## ЗМІСТ

ВСТУП	25
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ	39
1.1. Еволюція теорії конкуренції та сучасне розуміння конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту	39
1.2. Тенденції розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища їх функціонування	64
1.3. Особливості формування концепції забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища	96
Висновки до 1 розділу	113
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	116
2.1. Підходи до визначення змісту категорії «конкурентне середовище» та характеристика конкурентного середовища залізничного транспорту	116
2.2. Трансформація конкурентного середовища в залізничній галузі України	174
2.3. Формування та реалізація системи конкурентних стратегій підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації конкурентного середовища	191
Висновки до 2 розділу	220
РОЗДІЛ 3. ІНСТРУМЕНТАРІЙ ФОРМУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ АКТИВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ІННОВАЦІЙНОЇ КОНВЕРГЕНТНОСТІ	222
3.1. Технологічний розвиток підприємств залізничного транспорту як основа їх конкурентоспроможності на ринку транспортно-логістичного обслуговування	222

3.2. Вплив інформаційно-комунікаційних технологій на формування конкурентних переваг підприємств залізничного транспорту як учасника глобальної транспортно-логістичної системи	248
3.3. Особливості формування середовища підтримки інноваційно-технологічних комунікацій підприємств залізничного транспорту	261
Висновки до 3 розділу	282
<b>РОЗДІЛ 4. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ ЗА РАХУНОК УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ</b>	<b>284</b>
4.1. Сутність і значення системи управління якістю для підприємств залізничного транспорту	284
4.2. Підходи до розроблення та реалізації заходів щодо управління якістю на залізничному транспорті	305
4.3. Розроблення концептуальних положень проактивного управління якістю на підприємствах залізничного транспорту	323
4.4. Обґрунтування методики оцінювання рівня якості транспортного обслуговування підприємств залізничного транспорту	338
Висновки до 4 розділу	359
<b>РОЗДІЛ 5. ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО ГОСПОДАРЮВАННЯ</b>	<b>362</b>
5.1. Соціальне партнерство та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту	362
5.2. Впровадження системи соціального аудиту на підприємствах залізничного транспорту	390
5.3. Інструментарій забезпечення інтелектуально-кадрової стійкості підприємств залізничного транспорту в умовах соціального партнерства	402
Висновки до 5 розділу	420
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>423</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>428</b>

ДОДАТОК А. Огляд дисертацій за темою дослідження	478
ДОДАТОК Б. Детермінанти конкурентних переваг	481
ДОДАТОК В. Фактори маркетингового середовища підприємства	483
ДОДАТОК Г. Структура експорту-імпорту за видами послуг в Україні	485
ДОДАТОК Д. Показники України - Індекс глобальної конкурентоспроможності за 2014-2018 роки	487
ДОДАТОК Е. Показники якості продукції транспорту	490
ДОДАТОК Ж. Основні показники якості використання рухомого складу на залізницях України за 2006-2017 роки	491
ДОДАТОК З. Анкета маркетингових досліджень внутрішньодержавних та експортно-імпортних перевезень	493
ДОДАТОК К. Результати розрахунку інтегрального показника якісних характеристик транспортної послуги	496
ДОДАТОК Л. Список публікацій здобувача за темою дисертації	507
ДОДАТОК М. Акти впровадження результатів дисертаційного дослідження	517



## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* Сучасний технологічний прогрес, рушійними факторами якого виступають процеси інтелектуалізації та інформатизації, зумовив біфуркаційні зміни в системі традиційних виробничо-господарських зв'язків і призвів до трансформації характеру і умов ведення конкуренції. Наразі формується динамічне конкурентне середовище, у рамках якого ключові детермінанти успіху підприємств зміщуються в площину здатності стрімко адаптуватися до змін цифрової економіки, де головним ресурсом конкурентоспроможності виступає безперервне генерування новацій.

Натомість функціонування українських підприємств залізничного транспорту тривалий час відбувається без урахування ринкових перетворень в економіці країни і транспортній сфері. Ігнорування ролі конкурентних переваг у забезпеченні результативності виробничо-господарської діяльності підприємств залізничної галузі обумовило втрату їхніх конкурентних позицій на вітчизняному і міжнародному ринку перевезень. Низька якість транспортних послуг у взаємозв'язку з техніко-технологічною відсталістю внаслідок порушення відтворювальних процесів у залізничній галузі і неспроможність адаптуватися до вимог цифровізованого ринку транспортно-логістичного обслуговування обумовлюють подальше зниження конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту.

В умовах радикальної трансформації бізнес-середовища для забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку перевезень підприємства залізничного транспорту потребують швидкого і системного впровадження інновацій, удосконалення якості бізнес-процесів і розвитку інтелектуально-кадрових компетенцій персоналу. Зазначене зумовило необхідність розроблення інструментарію забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту на основі формування їхніх динамічних конкурентних здатностей.

Теоретико-методологічні, методичні та практичні аспекти забезпечення

конкурентоспроможності підприємств досліджують у своїх працях такі вчені-науковці, як Г. Азоев, О. Амосов, В. Андріанова, П. Беленький, В. Габа, О. Галушко, Р. Грант, В. Дикань, І. Дмитрієв, І. Должанський, Х. Дорофєєва, Я. Жаліло, Ю. Іванова, М. Кривенко, О. Криворучко, А. Маренич, О. Мних, В. Прохорова, І. Піддубний, М. Портер, Г. Скударь, Р. Фатхутдінов, Т. Феоктістова, О. Хумаров, В. Шинкаренко, С. Ярошенко та ін.

Розробленню питань щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту значну увагу у своїх дослідженнях приділяють І. Аксьонов, Ю. Бараш, О. Дейнека, М. Демченко, В. Дикань, О. Євсєєва, Г. Ейтутіс, І. Зайцева, О. Зоріна, О. Кірдіна, В. Копитко, В. Овчиннікова, Ю. Пащенко, Л. Позднякова, Є. Сич, І. Токмакова, Л. Українська, Ю. Цветов, М. Чеховська, О. Чупир та ін.

Різні аспекти забезпечення технологічного розвитку та управління якістю бізнес-процесів підприємств, у тому числі і підприємств залізничного транспорту, знайшли своє відображення в низці праць вітчизняних дослідників. Серед них Л. Головань, А. Казанцева, Л. Корольчук, Д. Медведєв, М. Росо, В. Третяк, Г. Харламова та ін.

Дослідженню ролі кадрового забезпечення та розвитку компетенцій персоналу в підвищенні конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту присвячено наукові праці таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як В. Воробей, Т. Гриценко, М. Дейч, В. Жуков, Л. Калініченко, А. Колот, В. Компанієць, Д. Неліпа, О. Олійник, О. Петроє, А. Решетніченко та ін.

Враховуючи наукове та практичне значення праць вищезазначених науковців, слід підкреслити, що в умовах трансформації середовища функціонування підприємств залізничного транспорту виникає потреба у формуванні теоретико-методологічних положень щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту, які б враховували сьогочасні зміни умов ведення конкурентної боротьби і визначали інструментарій формування їхніх конкурентних переваг на основі розвитку динамічних здатностей.

Усі ці обставини зумовили вибір теми дисертаційної роботи, визначили її логіко-структурну побудову, предмет, об'єкт, основну мету і завдання обраного напрямку дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Наукові результати дисертації в частині розкриття інструментарію управління якістю в аспекті забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту знайшли відображення в дослідженнях Харківського національного університету будівництва та архітектури за темою «Проблеми адаптації соціально-економічних систем до екзогенних змін» (номер державної реєстрації 0118U001941).

Теоретичні положення дисертаційної роботи використано при виконанні наукових досліджень Української інженерно-педагогічної академії за темою «Управління розвитком суб'єктів господарювання на засадах інноваційної економіки» (номер державної реєстрації 0119U000326), де автором розкрито підходи до організаційно-функціонального забезпечення адаптивного управління підприємствами залізничного транспорту в умовах кардинальної зміни конкурентного середовища.

Дисертація виконувалася відповідно до основних положень Стратегічного плану розвитку залізничного транспорту України на період до 2020 року (затверджено наказом Міністерства інфраструктури України від 21 грудня 2015 р. № 547), Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року (затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р), Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на 2010-2019 роки (затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2009 р. № 1390).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційного дослідження є розроблення теоретико-методологічних і методичних основ та практичних рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту на основі формування динамічних конкурентних переваг в умовах трансформації бізнес-середовища.

Досягнення мети дисертаційного дослідження зумовило необхідність вирішення таких основних завдань:

- розкрити етапи еволюції розвитку теорії конкуренції і обґрунтувати ключові положення сучасної теорії мережевої інтелектуально-інформаційної конкуренції;

- проаналізувати тенденції розвитку підприємств залізничного транспорту і на цій основі систематизувати фактори деструктивного впливу на рівень їхньої конкурентоспроможності;

- сформулювати концепцію забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища;

- розкрити періодизацію трансформації конкурентного середовища підприємств залізничного транспорту України та розвинути підхід до формування та реалізації системи конкурентних стратегій підприємств залізничного транспорту;

- обґрунтувати концептуальні положення управління технологічним розвитком підприємств залізничного транспорту;

- сформулювати теоретичні основи забезпечення інноваційної конвергентності підприємств залізничного транспорту за рахунок розкриття сутності поняття, встановлення інноваційних стимулів, мотивів, інтересів та інструментів реалізації;

- розробити організаційну модель середовища реалізації процесів інноваційної конвергентності підприємств залізничного транспорту на основі обґрунтування доцільності створення технологічної платформи забезпечення конкурентоспроможності підприємств галузі;

- з'ясувати зміст етапів розвитку управління якістю і розробити концептуальні положення проактивного управління якістю на підприємствах залізничного транспорту;

- удосконалити класифікацію резервів якості на підприємствах залізничного транспорту;

- сформувати модель пошуку і впровадження резервів у системі управління якістю на підприємствах залізничної галузі;
- удосконалити методичний підхід до оцінювання якості транспортних послуг підприємств залізничного транспорту;
- запропонувати модель міжсекторного соціального партнерства за участю підприємств залізничного транспорту;
- розвинути категоріальний апарат процесу кадрового забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту за рахунок уточнення змісту поняття «інтелектуально-кадрова стійкість підприємств залізничного транспорту»;
- обґрунтувати соціально-компетентнісний підхід до забезпечення інтелектуально-кадрової стійкості підприємств залізничного транспорту.

**Об'єкт дослідження** – процес забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту.

**Предмет дослідження** – сукупність теоретико-методологічних засад, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту України в умовах трансформації бізнес-середовища.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети і вирішення зазначених завдань було використано такі методи: *порівняльний аналіз і графічний метод* – для відображення тенденцій розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища; *системний підхід* – для формування теоретичних основ забезпечення інноваційної конвергентності підприємств галузі, внесення пропозицій щодо забезпечення інтелектуально-кадрової стійкості підприємств залізничного транспорту; *абстрагування і логічний аналіз* – для розроблення концептуальних положень забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища, внесення пропозицій щодо проактивного управління якістю та управління технологічним розвитком підприємств залізничного транспорту; *морфологічний аналіз* – для

удосконалення понятійно-категоріального апарату процесу кадрового забезпечення; *систематизація і класифікація* – для упорядкування факторів деструктивного впливу на рівень конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту, розкриття періодизації трансформації конкурентного середовища підприємств залізничного транспорту України та класифікації резервів якості; *теорія моделювання* – для обґрунтування моделі пошуку й впровадження резервів у системі управління якістю, моделі міжсекторного соціального партнерства за участю підприємств залізничного транспорту; *експертний і розрахунково-аналітичний* – для оцінювання рівня якості транспортного обслуговування підприємств залізничного транспорту; *аналогія і екстраполяція* – для формування пропозицій щодо створення технологічної платформи забезпечення конкурентоспроможності підприємств галузі.

***Інформаційну базу*** склали законодавчі та нормативні акти України, що регламентують діяльність залізничного транспорту, публікації провідних вітчизняних і зарубіжних вчених, монографічні дослідження фахівців з проблем забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, статистичні звіти та дані фінансової і статистичної звітності підприємств залізничного транспорту, ресурси Інтернету.

***Наукова новизна отриманих результатів.*** Найбільш важливі результати дослідження, що містять елементи наукової новизни, полягають у такому:

***вперше:***

- розроблено концепцію забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища, що ґрунтується на теорії мережевої інтелектуально-інформаційної конкуренції і розкриває мету, принципи і завдання з розвитку комплексу динамічних конкурентних переваг підприємств галузі, що включають здатність позитивно впливати на формування середовища функціонування, швидко і системно впроваджувати інновації, забезпечувати якість бізнес-процесів, підтримувати високий рівень інтелектуально-кадрових компетенцій персоналу. Це в сукупності сприятиме підвищенню конкурентоспроможності

підприємств залізничного транспорту на ринку транспортно-логістичних послуг;

- сформовано теоретичні основи забезпечення інноваційної конвергентності підприємств залізничного транспорту за рахунок розкриття змісту наукової категорії «інноваційна конвергентність», встановлення інноваційних стимулів, мотивів, інтересів та інструментів забезпечення вирівнювання рівня інноваційно-технологічного розвитку підприємств галузі відповідно до сучасних принципів функціонування високотехнологічних ринків. Це необхідно з позиції створення умов для виробництва інноваційної продукції на підприємствах галузі з метою реалізації проектів цифрової трансформації залізничного транспорту;

- розроблено концептуальні положення проактивного управління якістю на підприємствах залізничного транспорту, заснованого на інтеграції інформаційно-комунікаційних інструментів у бізнес-процеси господарської діяльності підприємств галузі з дотриманням вимог узгодженості, кастомізації й предиктивності. Розкрито тренди цифровізації в покращенні якості, цифрові принципи й інструменти забезпечення якості бізнес-процесів підприємств залізничного транспорту й трансформаційні вектори організаційно-ресурсного забезпечення процесів управління якістю. Надані пропозиції дозволяють сформулювати систему управління якістю підприємств залізничного транспорту, адекватну вимогам цифрової трансформації суспільства;

***удосконалено:***

- підхід до формування та реалізації системи конкурентних стратегій підприємств залізничного транспорту, що, на відміну від існуючих, по-перше, передбачає перегляд системи конкурентних стратегій за рахунок її доповнення стратегіями залежно від зони спрямування стратегічних дій (стратегії глобальної та локальної дії); по-друге, ґрунтується на використанні властивостей когерентності під час остаточного вибору та обґрунтування системи конкурентних стратегій. Це дозволить досягнути узгодженості стратегічних дій у контурах стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств

залізничного транспорту;

- організаційну модель середовища реалізації процесів інноваційної конвергентності підприємств залізничного транспорту, що ґрунтується на підтримці ефективних інноваційно-технологічних комунікацій у межах технологічної платформи забезпечення конкурентоспроможності підприємств галузі. Розкрито мету, функції та результати її функціонування та визначено трирівневу систему суб'єктів (корпоративний, національний, глобальний) і зміст зв'язків у процесі створення високотехнологічних інновацій для потреб підприємств залізничного транспорту. Впровадження даної моделі створить технологічні можливості для виробництва інноваційної продукції на потужностях підприємств залізничної галузі і забезпечить формування їхніх технологічних конкурентних переваг на світовому ринку транспортно-логістичних послуг;

- модель пошуку й впровадження резервів у системі управління якістю на підприємствах залізничної галузі, яка, на відміну від існуючих, враховує специфіку трансформації організаційно-управлінської структури залізничного транспорту і доміантний вплив процесів євроінтеграції на формування стандартів якості, впровадження яких розглядається як вихідний етап обґрунтування резервів якості. Це дозволяє підвищити ефективність процесів управління якістю на підприємствах залізничної галузі;

- методичний підхід до оцінювання якості транспортних послуг підприємств залізничного транспорту, який, на відміну від існуючих, полягає в розрахунку інтегрального показника рівня якості транспортної послуги як середньгеометричної із сукупності часткових показників оцінювання технологічних, логістичних, управлінських, організаційних, споживчих складових якості. Використання цього методичного підходу сприятиме виявленню проблемних місць у системі управління якістю транспортних послуг, розробленню та реалізації ефективних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в мінливих умовах зовнішнього середовища;



- модель міжсекторного соціального партнерства за участю підприємств залізничного транспорту, яка, на відміну від існуючих, враховує ключові тренди розвитку соціально-трудоких відносин, визначає перелік партнерів та їхні стратегічні інтереси, а також інструментарій забезпечення їх соціальної взаємодії з метою формування інтегрованого середовища для досягнення інтелектуально-кадрової стійкості підприємств залізничного транспорту. Впровадження даної моделі дозволить сформувати базис розвитку конкурентних переваг підприємств залізничного транспорту в умовах корінної трансформації бізнес-середовища;

***отримали подальший розвиток:***

- періодизація трансформації конкурентного середовища підприємств залізничного транспорту України, у якій, на відміну від існуючих, виділено чотири етапи (формування конкурентного середовища, удосконалення механізмів регулювання конкурентного середовища, розвиток конкурентного середовища, глобальна модифікація конкурентного середовища), що відображають еволюцію інструментарію формування конкурентного середовища підприємств залізничного транспорту та характеризують особливості впливу основних факторів на розвиток конкурентного середовища підприємств галузі. Виділення характерних особливостей етапів дозволило визначити ключові аспекти сучасного етапу розвитку конкурентного середовища та сформувати дієву систему організаційно-економічних заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту;

- концептуальні положення управління технологічним розвитком підприємств залізничного транспорту, які, на відміну від існуючих, визначають мету, принципи, суб'єкти і об'єкти управління та розкривають інструментарій формування технологічних конкурентних переваг за такими пріоритетними напрямками, як забезпечення процесів інноваційної конвергентності підприємств галузі і модернізація та інноваційне оновлення техніко-технологічної бази їх виробництв, що дозволить сформувати інноваційно-технологічний базис

конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації середовища їх функціонування;

- класифікація резервів якості на підприємствах залізничного транспорту, яку на відміну від існуючих, доповнено такими ознаками: 1) «інтегрованість» - гіперзв'язані, комплементарні та індивідуалізовані; 2) «ієрархічний рівень управління» - резерви якості виробничих підрозділів, філій, структурних підрозділів, департаментів АТ «Укрзалізниця»; 3) «тип змін» - модернізаційні й конверсійні (перетворюючі); 4) «ступінь спеціалізації» - диференційовані, малодиференційовані й дедиференційовані; 5) «ступінь відповідності» - релевантні, адаптивні, іррелевантні. Це дозволяє обґрунтовано підійти до вибору інструментарію забезпечення якості на підприємствах залізничного транспорту;

- категоріальний апарат процесу кадрового забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту, який, на відміну від існуючих, доповнено авторським визначенням поняття «інтелектуально-кадрова стійкість підприємств залізничного транспорту» як організаційної здатності підприємств залізничного транспорту до якісного забезпечення їхньої діяльності інтелектуально-кадровими ресурсами і створення умов для набуття останніми компетенцій, необхідних для досягнення лідируючих конкурентних позицій на ринку в умовах невизначеності і дестабілізуючого впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. Дане трактування становить теоретичний базис обґрунтування доцільності міжсекторного соціального партнерства за участю підприємств залізничного транспорту;

- соціально-компетентнісний підхід до забезпечення інтелектуально-кадрової стійкості підприємств залізничного транспорту, що, на відміну від існуючих, по-перше, визначає принципи, напрями і завдання формування та розвитку професійних, інтелектуальних, корпоративних, соціальних та інформаційно-цифрових компетенцій персоналу підприємств залізничного транспорту; по-друге, розкриває інструменти корпоративного навчання з метою забезпечення безперервності процесу підвищення компетентності кадрів підприємств залізничного транспорту в умовах посилення мінливості та ризикованості середовища їх функціонування;

- систематизація факторів деструктивного впливу на рівень конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту, яка, на відміну від існуючих, враховує особливості трансформації бізнес-середовища функціонування підприємств галузі і передбачає поділ факторів на фактори ділового, корпоративного та інституційного середовища. Її врахування дозволило визначитися зі стратегічними напрямками забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах розвитку мережевої інтелектуально-інформаційної конкуренції.

*Практичне значення отриманих результатів* полягає в тому, що обґрунтовані в дисертації методичні підходи, теоретичні висновки і практичні рекомендації можуть бути використані у процесі розроблення стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту України і дозволять сформуванню стійкі конкурентні позиції підприємств галузі в умовах трансформації бізнес-середовища.

Результати дисертаційного дослідження отримали практичне застосування. Зокрема пропозиції щодо удосконалення процесів забезпечення якості транспортних послуг були використані і впроваджені в діяльність виробничого підрозділу «Куп'янська дирекція залізничних перевезень» регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця» (акт впровадження № 57/к від 23 січня 2019 р.); концептуальні положення управління технологічним розвитком підприємств залізничного транспорту використовуються в роботі Департаменту економіки і міжнародних відносин Харківської обласної державної адміністрації при розробленні стратегічних векторів технологічного розвитку підприємств залізничного транспорту в Харківській області (акт впровадження № 218/05 від 21 травня 2019 р.); організаційну модель формування середовища реалізації процесів інноваційної конвергентності впроваджено в діяльність виробничого підрозділу «Люботинська колійна машинна станція» Регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця» (акт впровадження № 199/к від 18 березня 2019 р.); пропозиції щодо формування моделі міжсекторного соціального

партнерства застосовуються у діяльності виробничого підрозділу «Конотопська дистанція колії» регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» (акт впровадження № 187/н від 01 лютого 2019 р.); рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств галузі за рахунок розроблення концептуальних положень проактивного управління якістю були використані і враховані в діяльності структурного підрозділу «Харківська автобаза» Регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця» (акт впровадження № 526 від 24 квітня 2019 р.); підхід до формування та реалізації системи конкурентних стратегій і методика оцінювання якісних характеристик транспортних послуг використовуються в роботі ПрАТ «Київ-Дніпровське міжгалузеве підприємство промислового залізничного транспорту» (акт впровадження № 775/1 від 21 лютого 2019 р.).

Теоретичні та практичні розробки, запропоновані в дисертації, використовуються в навчальному процесі Українського державного університету залізничного транспорту при викладанні дисциплін «Економіка підприємства», «Управління ланцюгами постачання», «Державне регулювання та управління», «Стратегічне управління підприємством», «Конкурентоспроможність підприємства», «Корпоративна логістика», «Економічне управління підприємством», «Конкурентна стратегія підприємств» і при виконанні випускних кваліфікаційних робіт магістрів, що підтверджується актом впровадження від 15 квітня 2019 р.

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаною працею, у якій викладено авторський підхід щодо формування динамічних конкурентних переваг як основи забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища.

Усі наукові результати, викладені в дисертації, отримано автором особисто. Із наукових праць, що опубліковані у співавторстві [154, 176, 220, 224, 225, 227, 235, 237, 239, 495], у дисертаційному дослідженні використані лише ті положення, ідеї та висновки, які є результатом особистої роботи і вказані в

авторефераті в переліку публікацій.

*Апробація результатів роботи.* Основні положення та результати дослідження протягом 2014 – 2018 рр. пройшли апробацію на 15 Міжнародних, 6 Всеукраїнських і 6 науково-практичних конференціях: Сучасний менеджмент: проблеми та перспективи (Харків, 2014), Проблеми міжнародних транспортних коридорів та корпоративної логістики (Харків, 2014), Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств в сучасних умовах господарювання (Харків, 2014), Проблемы экономики и управления на железнодорожном транспорте (Київ, 2014), Проблеми і перспективи розвитку транспорту (Одеса, 2015), Проблеми міжнародних транспортних коридорів та корпоративної логістики (Харків, 2015), Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України (Харків, 2015), Пріоритети розвитку національної економіки в контексті євроінтеграційних та глобальних викликів (Харків, 2016), Економіка і менеджмент 2016: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку (Дніпропетровськ, 2016), Проблеми економіки транспорту (Дніпропетровськ, 2016), Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання (Харків, 2016), Економічне зростання в епоху соціальних трансформацій (Вінниця, 2017), Проблеми економіки транспорту (Дніпро, 2017), Проблеми економіки та управління на залізничному транспорті (Харків, 2017), Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання (Харків, 2017), Конкурентоспроможність підприємств в умовах трансформаційних процесів в економіці України (Харків, 2017), Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України (Харків, 2017), Innovative Educational Technologies: European Experience and Its Application in Training in Economics and Management (Ostrowcu Świętokrzyskim, Poland, 2018), Стратегічні напрями економічної та соціальної політики у ринкових умовах (Київ, 2018), Economy and Management: Modern Transformation in the Age of Globalization (Klaipeda, Lithuania, 2018), Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток (Харків, 2018), Economy

and Society: a Modern Vectors of Development (Leipzig, Germany, 2018), Технології та інфраструктура транспорту (Харків, 2018), Економіко-правовий розвиток сучасної України (Одеса, 2018), Конкурентоспроможність підприємств в умовах трансформаційних процесів в економіці України (Харків, 2018), Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи (Львів, 2018), Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання (Харків, 2018).

**Публікації.** Основні положення і висновки дисертаційної роботи викладено в 60 наукових працях, серед яких 8 колективних монографій та 1 одноосібна монографія, 21 стаття у наукових фахових виданнях (з них 14, що входять до наукометричних баз даних), 1 стаття в зарубіжному науковому виданні (входить до міжнародних наукометричних баз), 2 статті в інших виданнях та 27 тез доповідей на науково-практичних конференціях. Загальний обсяг наукових праць складає 39,8 друк. арк., з них особисто автору належать 36,3 друк. арк.

**Обсяг і структура роботи.** Дисертація складається зі вступу, п'яти розділів, загальних висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 525 сторінок, у т. ч. основний текст займає 393 сторінки. Матеріали дисертації проілюстровано 63 рисунками, 8 таблицями та містять 11 додатків. Список використаних джерел налічує 516 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

#### 1.1. Еволюція теорії конкуренції та сучасне розуміння конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту

Розвиток сучасного світу має нерівномірний і нестійкий характер, що позначається на взаємодії національних економік у сфері капіталу, ресурсів, товарів та інформаційних потоків як єдиній системі, у якій домінантами виступає здатність до саморозвитку та спроможність управляти внутрішніми складовими на високому рівні. І при цьому складність економічного розвитку економіки кожної країни полягає в необхідності тісно взаємодіяти з економіками інших країн на макро-, мезо- та мікрорівнях [203].

Розглядаючи глобальні процеси світової економіки, особливо з точки зору всебічного дослідження національної економіки як підсистеми міжнародної економіки, необхідно звернути увагу на закономірності входження їх до глобальної економічної системи не за певними правилами, а на принципах рівноправ'я та партнерства, що дозволить будь-якій країні економічно зростати, тобто розвивати промисловий і транспортний потенціал, підвищувати рівень життя та соціально-культурного розвитку населення, забезпечувати економічну безпеку тощо.

Останні тенденції та суперечності, які спостерігаються у світовій економічній системі, показують, що вона вичерпала власний ресурс і потребує перегляду основних принципів і положень власного функціонування.

Як показує час, сучасність вимагає формування нового соціально-економічного устрою, який має відповідати вимогам часу, а саме усувати всі нерівності, сприяти формуванню та розвитку середнього класу, створити

«справедливу» базу доступу до ресурсів, особливо тих, кількість яких обмежена та постійно знижується, та ін. Слід зазначити, що формування нової економічної системи має бути синергетичним ефектом від взаємодії політичної, економічної, національної, соціальної, культурної, етнічної та інших складових. І все ж таки неможливо створити один «рецепт» економічного розвитку, застосування якого б дало змогу розвиватися всім без винятку національним економікам.

Зауважимо, що сучасна світова економічна система знаходиться в перехідному стані, але нема чіткої орієнтації, куди чи як їй змінюватися. Країни, які її сформували, мають на світовій арені поки що досить великий вплив, але не в змозі повністю контролювати всі глобалізаційні процеси, що призводить до виникнення фінансових криз, політичних і військових конфліктів тощо. Так, за прогнозами аналітиків [383], у світі постійно зростає потреба у продуктах харчування та стратегічних ресурсах, таких як вода, енергія, газо- та нафто-сировина та ін. Країни ж, які протягом останніх років підняли власну економіку та вийшли на міжнародний простір, не бажають грати за «старими» правилами і формують нову економічну систему. Таким чином, виникає новий економічний порядок, який базується на таких принципах:

- формування нового світогляду, спрямованого на розгляд світу як багатогранного та багатопольярного;
- входження нових учасників до світової економічної системи та зміна правил участі у ній;
- послаблення діючих економічних домінант у світовій економічній системі та їхня переорієнтація;
- перерозподіл ринків сировини та збуту;
- зміна напрямів транзитопотоків і формування їхньої нової мережі;
- відмова від традиційних джерел енергоресурсів на користь альтернативних;
- зміна фінансових орієнтирів;
- зростання ролі міждержавних зв'язків;
- зміна ролі релігійних громад;



- боротьба за науковий потенціал;
- перерозподіл виробничих потужностей;
- зростання ролі інформаційних потоків;
- посилення влади недержавних суб'єктів на основі суперництва навколо торгівлі, інвестицій, технологій тощо.

Звісно, що всі особливості сучасного світу врахувати важко, але ті тенденції в економічній системі, які вже призводять до економічних змін у світі, показують, що якщо економічна система хоче «вижити», то вона має орієнтуватися на потреби всього світу, а не певної його частини.

Що ж стосується України, то будь-яка модель розвитку економіки має базуватися на принципах тісної взаємодії міжнародних капіталів і міжнародних ринків з урахуванням національних інтересів. Також, слід наголосити, що економічне зростання призводить до кращої платоспроможності населення, що в умовах нашої країни сприятиме збільшенню попиту, хоча його стимулювання за умов відкритості національного ринку може призвести до збільшення кількості імпортованих товарів, що призведе до зниження рівня (що на даний час, коли вітчизняні підприємства майже не функціонують, так і є) вітчизняного товаровиробника та ринку. Такий стан речей є наслідком утворення замкненого кола: відсутність власного виробництва зменшує кількість робочих місць і збільшує зубожіння населення, зубожіння населення позначається на зменшенні його споживчої ефективності, а іноземні товари не дають змогу ефективно функціонувати національному виробнику.

Єдиного шляху виходу з кризи, не лише для України, немає але існує сукупність заходів, запровадження яких сприятиме вирішенню кризового стану [203]:

- зацікавленість держави у відродженні національного виробництва шляхом встановлення обмежень на імпортовані товари та створення умов для ефективного розвитку вітчизняного бізнесу;
- вихід вітчизняних товаровиробників на міжнародні ринки;
- зміна орієнтирів слідування за течіями на світовому ринку;

- переорієнтація цінностей;
- вибір і реалізація пріоритетних напрямів розвитку вітчизняної економічної системи;
- створення ефективної ресурсної бази;
- застосування новітніх технічних та інформаційних технологій;
- детінізація економіки та створення зон вільної конкуренції;
- створення духу нації та її культури тощо.

Зазначимо, що на сьогодні забезпечення економічного зростання є одним із пріоритетів розвитку для будь-якої країни. Адже потрібно знайти необхідний баланс між витратами та потребами, що потребує бережливого та раціонального використання ресурсів, чіткого розуміння ролі кожного індивідуума у формуванні світової економічної системи та забезпечить економічне зростання. Важливим фактором залишається і роль держави, адже вона формує та регулює основні показники та перспективи розвитку економіки.

Отже, вихід України з кризового стану неможливий без тісної взаємодії державного регулювання та фінансово-економічного механізму, ефективна взаємодія яких має бути направлена на відтворення національного виробничого, транспортного та наукового потенціалів, розвиток вітчизняного товаровиробника [93], що призведе до економічного зростання і, як наслідок, до створення конкурентної національної економічної системи.

Варто відзначити, що забезпечення конкурентоспроможності національної економіки неможливе без конкурентоспроможності на світовому ринку вітчизняних підприємств та організацій. Наявність конкурентних переваг дозволяє суб'єктам господарювання перемагати конкурентів у боротьбі за частку ринку [92].

Зростання суперництва національних економік, наднаціональних і транснаціональних корпорацій за контроль над світовими ринками, стратегічними планетарними та інтелектуальними ресурсами призводить до витіснення із міжнародної арени країн з низькою конкурентоспроможністю.

Зазначимо, що Україна за часів незалежності так і не стала провідним

гравцем на світовому ринку. Складність розвитку конкурентоспроможності країни пов'язана зі специфікою перехідного періоду. Протягом останніх десятиліть вона намагається затвердитись на світовому економічному просторі. Але держава хронічно відстає від більшості країн майже за всіма макроекономічними показниками та оцінками, залишається осторонь від світових інноваційних системи. Тому в результаті вона має низький рівень глобальної конкурентоспроможності, який з кожним роком стає нижчим. Це в першу чергу показує, що інші провідні країни здійснюють перехід до інноваційного суспільства, проводять розбудову економіки, яка базується на розвитку та використанні новітніх знань і технологій, унікальних здібностях та навиках людей, які постійно адаптують свою діяльність до постійних змін у світовій економіці. Отже, висока кваліфікація стає головним ресурсом світового виробництва, а Україна продовжує залишатись сировинною країною та використовувати новітні технології інших держав [203].

Враховуючи сказане вище, зазначимо, що конкурентна політика держави має бути збудована на врахуванні всієї складності прямих і зворотних процесів економіки перехідного періоду, котрий в Україні затягнувся, орієнтуючись на ґрунтовних перетвореннях у господарській діяльності, забезпеченні досягнення стратегічних, далекосяжних і повсякденних завдань.

Україну роблять слабкою не лише макроекономічна нестабільність (високі ставки за кредитами, інфляція, неефективне використання наявних фінансових і сировинних ресурсів), низький рівень адаптації нових технологій, тотальна корупція та інші фактори, а в першу чергу несприятливе підприємницьке середовище та відсталість суспільних інституцій від європейських. Саме тому реформування інституційного середовища стає поштовхом до євроінтеграції держави та об'єктивною вимогою підвищення конкурентоспроможності України. Для цього потрібно [92]:

- знизити матеріало- та енергоємність вітчизняного виробництва, використовувати нові виробничі технології, провести модернізацію основних фондів;

- покращити структуру виробництва, що на сьогодні день не відповідає національним інтересам через надмірну питому вагу галузей і низький рівень переробки сировини;
- покращити систему відтворення виробничого потенціалу підприємств і підвищити рівень інвестиційної діяльності;
- розвивати мережу міжнародних транспортних коридорів, використовуючи геополітичне положення України, створити розгалужену мережу транспортної інфраструктури для покращення стану транспортної системи;
- підвищити рівень використання альтернативних видів енергії, застосування енергозберігаючих технологій, збільшити видобування на вітчизняних територіях паливних корисних копалин;
- покращити антимонопольне регулювання, знизити монополію, особливо на ринках сировини та споживання, знизити ступінь порушень прав споживачів;
- створити базу даних мінерально-сировинної бази України, особливо тих компонентів, що потрібно закуповувати за кордоном;
- покращити структуру національного експорту, знизити в ній рівень вивозу сировини та напівфабрикатів;
- більш ефективно використовувати природні ресурси та земельні угіддя.

Бажання нашої держави оздоровити національну економіку та вийти на міжнародні ринки потребує гармонізації сучасної системи макроекономічного регулювання, нормативно-правової бази, виробничо-технологічної та зовнішньої політики. Слід зазначити, що головним фактором підвищення рівня розвитку економіки країни є суттєве розширення зовнішньої торгівлі. Для України даний фактор має характерне значення, адже він сприятиме прискоренню ринкової трансформації економіки, входженню її до регіональних та планетарних товарних ринків і створенню валютних резервів, потрібних для оновлення та структурної реконструкції виробництва. Але сподіватися на успішну торгівлю можуть тільки країни, що мають конкурентоспроможну економіку. Та й сама торгівля не зробить економіку конкурентоспроможною. Так, переваги конкурентоспроможності сповна реалізуються через торгівлю, але основи конкурентних переваг

утворюються на всіх ділянках суспільного виробництва за рахунок структурної перебудови та результативної промислової політики [203].

Зазначимо, що на сьогодні стан промисловості нашої країни знаходиться в стані глибокої кризи, подолати яку досить складно, особливо зважаючи на і технологічний стан вітчизняних підприємств [222]. Тож, аналізуючи стан вітчизняного промислового комплексу [88], потрібно виділити характерне для нього поступове збільшення кількості імпортованих складових: деталей, вузлів, комплектуючих, невідповідність потужностей виробничим потребам більшості підприємств та відставання техніко-технологічної бази від сучасних вимог, низька якість продукції, застосування переважно ручної праці, фізичне та моральне зношення основних фондів, значне зниження рівня інвестиційних вкладів.

В. Л. Дикань, досліджуючи проблеми сучасної економічної ситуації нашої країни, наголошує, що впровадження непослідовних і недоцільних реформ взагалі призвело сучасну економіку України до наявності «декількох великих вертикально-інтегральних фінансово-промислових груп» [91], що у свою чергу стало причиною різкої нерівності в розподілі доходів серед всіх верств населення.

За таких умов вітчизняним підприємствам досить складно знайти шляхи для створення сприятливих умов розвитку, але все ж таки впровадження у виробництво імпортозамінної продукції, створення високотехнологічних та інноваційних парків, розвиток індустріальних центрів, створення якісної та експортоспроможної продукції тощо [85] допоможуть галузі створити передумови для виготовлення конкурентоспроможної продукції відповідно до світових стандартів.

Таким чином, головними стратегічними напрямками розвитку вітчизняних підприємств мають бути [222]:

- постійне технічне переозброєння та реконструкція виробництва, виробництво нових видів продукції, запровадження сучасних енерго- та матеріалозберігаючих технологій, впровадження автоматизації тощо;
- розширення асортименту продукції з застосуванням світових стандартів якості;

- створення гідних умов праці та покращення діючих систем мотивування і заохочення працівників.

Звісно, кожне підприємство самостійно вирішити всі свої проблеми не в змозі, а підтримка держави допомогла б їм у створенні конкурентоспроможної продукції. Це дало б можливість утримати вітчизняний ринок і створило перспективи виходу на ринок інших країн, особливо за умов, коли вітчизняний виробничий комплекс майже повністю втратив свій потенціал і не сприяє відновленню економічної системи країни.

Фінансова неефективність вітчизняних підприємств пов'язана з цілою низкою проблем [222]:

- зниження рівня промислового розвитку всіх підприємств країни, що призводить до скорочення рівня попиту та зменшення їхньої платоспроможності;
- відсутність чітких механізмів кредитування, особливо на довгострокову перспективу, та високі ставки по кредитах;
- відсутність дієвої підтримки від держави, особливо при компенсації вартості імпортової техніки, та недієвість механізму фінансового лізингу;
- відсутність необхідної сучасної ринкової інфраструктури;
- значна консервативність і відсутність дієвих підходів щодо завоювання частки ринку в умовах вільної конкуренції;
- значне зношення основних фондів і відсутність фінансування на їхнє оновлення;
- відсутність висококваліфікованих кадрів та ін.

Тож подальший розвиток вітчизняного виробничого комплексу має базуватися на визначенні перспективних напрямів розвитку з можливістю завоювати як не світовий ринок, то хоча б ринок країн, що розвиваються і мають не такі суворі вимоги до якості товару [202].

Так, вітчизняним підприємствам необхідно навчитися досить швидко реагувати на ринкові зміни, що можливо за умов функціонування невеликих і середніх підприємств, які будуть спроможні задовольняти попит на промислову продукцію та товари народного споживання в окремих регіонах, максимально

використовуючи їхній виробничий потенціал. Вагомою рушійною силою до зміни економічного стану вітчизняного виробництва має стати політика максимального використання вітчизняних товарів, що можливо здійснити при підтримці держави. І першочергово потрібно поліпшувати інвестиційний клімат не лише у виробничому секторі, а й загалом у країні, що призведе до всебічного розвитку національного господарства.

Так, як на формування сучасних ринкових відносини в Україні та за її межами впливають технологічні зміни, а саме динамічний розвиток цифрових технологій, що супроводжується демократизацією знань та інновацій, нестабільність і динамічність ринку, політична невизначеність та інші причини, що призводить до посилення ролі конкуренції на всіх рівнях господарювання – від підприємства до країни. Тож можливості стабільного економічного розвитку як підприємства, так і національної економіки в цілому, багато в чому залежить від можливості його структурної перебудови в економічній системі та спроможності бути конкурентоспроможними на ринку шляхом радикальної зміни бізнес-моделі власної конкурентної поведінки.

Прискорення темпів економічних перетворень, особливо в умовах зміни міжвиробничих зв'язків між суб'єктами господарювання, призводять до активізації розвитку теорії та методології управління конкурентоспроможністю підприємства, адже конкурентоспроможність є однією з невіддільних складових ринкової економіки і в першу чергу розкриває можливості суб'єкта господарювання адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища, вміло використовуючи свої конкурентні переваги та завойовуючи нові конкурентні позиції. Тим більше, що інтелектуально-комунікаційні технології та цифрові рішення забезпечують конвергентність конкурентних умов через зростання масштабів обміну інформацією, створюючи тим самим можливість доступу до компліментарних ресурсів та інкорпорування знань і відповідно генерування динамічних конкурентних здатностей.

Процвітання національної економіки країни залежить від багатьох факторів, ключовим з яких є створення такої управлінської системи, яка здатна

забезпечити стійку життєдіяльність підприємства в нестабільному та мінливому середовищі. Для цього потрібно не лише вирішувати нагальні проблеми вітчизняної економіки, а й визначатися з напрямками перспективних довгострокових шляхів її розвитку. Необхідно завчасно передбачати проблеми та намагатися знайти шляхи, щоб їх уникнути чи якнайшвидше вирішити з найменшими втратами.

Необхідно зазначити, що на сучасному етапі становлення ринкової економіки наявність конкуренції характеризуються такими чинниками, як:

- значна кількість на ринку самостійних господарських суб'єктів;
- брак перешкод для входу чи виходу на ринок для всіх груп учасників.

За таких умов окреме підприємство не може мати прямий вплив на ринкові механізми, адже намагаючись завоювати краще положення на ринку воно має вдосконалювати власні техніко-економічні характеристики та враховувати вплив оточуючого ринкового середовища. Таким чином, змагаючись на ринку те підприємство отримає перемогу, котре зможе ефективніше та добросовісніше використати власні переваги порівняно з іншими учасниками. Саме такий суб'єкт і буде найбільш конкурентоспроможним, тобто спроможним в умовах динамічного ринкового середовища раціонально оцінити ситуацію, ефективно використати наявний потенціал, зберегти та збільшити конкурентні переваги.

Незважаючи на досить широке застосування, поняття конкуренції продовжує постійно розширюватися та вдосконалюватися, враховуючи зміни до зовнішнього середовища, у яких функціонують підприємства, специфіку галузей та інші фактори. Зокрема однією з основних проблем сучасного економічного розвитку є не лише ефективний розподіл ресурсів та застосування новаторських технологій, а й проблеми особливостей мінливого розвитку підприємства, визначення потужностей та потенційних можливостей, ефективна реалізація яких сприятиме появі позитивних під на підприємстві та в його оточенні, що призведе до стабілізації його конкурентних позицій на ринку.

Для вивчення питань щодо змісту та суті конкуренції як економічної категорії потрібно звертатися до праць таких провідних економістів, як А. Сміт,



Дж. Мілль, Дж. Кларк, В. Джевонс, П. Сраффа, А. Пігу, Дж. Робінсон, Е. Чемберлін, Ф. Хайек, М. Портер та ін. [55]. Зокрема А. Сміт вважав конкуренцію чесним без змови суперництвом, яке проводиться між продавцями (або покупцями) за найбільш вигідні умови продажу (купівлі) товару. Він одним з перших обґрунтував конкуренцію, порівнюючи норми прибутку, що призводить до оптимального розподілу праці та капіталу [384].

Поняття «конкуренція» можна трактувати як суперництво в будь-якому виді діяльності за досягнення однакової мети між суб'єктами господарювання, причому суб'єкти не в змозі впливати на загальні умови зовнішнього середовища [136]. І уникнути такого суперництва жодне підприємство, яке функціонує в ринковій економіці, не в змозі, адже одним із основних законів ринку є боротьба за виживання та процвітання на ньому. Причому під боротьбою розуміється виробництво більш якісного товару чи послуги, зниження ціни, інформаційне забезпечення, до- та післяпродажне обслуговування та інші фактори.

Звісно, у динамічній ринковій системі підприємству досить важко контролювати досягнення чітко визначених кінцевих результатів, тому воно в основному направляє свою роботу на підтримку наявних і створення нових унікальних конкурентних переваг, що й виступає характеристикою конкурентоспроможності товару, послуги чи самого підприємства.

В сучасних умовах господарювання конкуренція проявляється у двох напрямках. З однієї сторони, конкуренція – це ідеальна модель ринку, котра формує економічну модель розвитку підприємства, з іншої сторони – це динамічний фундамент, який стимулює розвиток економіки, механізм стабілізації та руйнації економіки, що відбувається під час процесу вирішення внутрішньо-конкурентних суперечностей. Звісно, що сучасний вплив ринкових механізмів, а саме процесів цифрової трансформації бізнесу призвели до зміни умов ведення конкурентної боротьби: традиційні ієрархічні конкурентні зв'язки модифікувалися у нові мережеві інтелектуально-інформаційні бізнес-моделі конкурентної взаємодії, засновані на взаємній довірі і відповідальності партнерів-конкурентів (рис. 1.1).

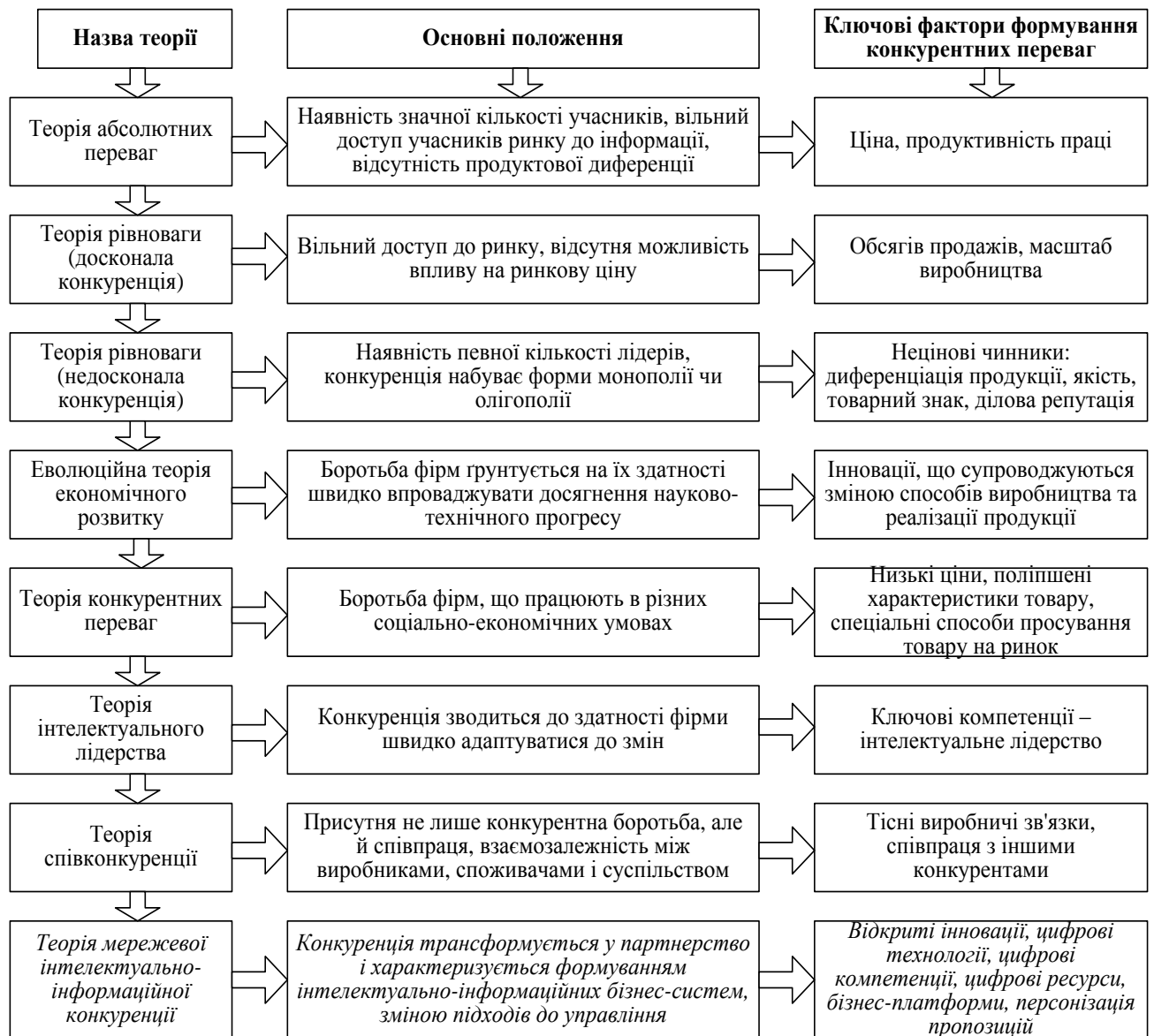


Рис. 1.1. Еволюція трансформації теорії конкуренції  
(складено на основі [4, 55, 89, 136, 291, 301, 364, 447, 451, 464])

Зміст сучасної теорії мережевої інтелектуально-інформаційної конкуренції полягає у тому, що конкуренція трансформується у партнерство і характеризується формуванням гіперзв'язаних інтелектуально-інформаційних бізнес-систем. Останні ґрунтуються на впровадженні цифрових технологій, ресурсів, компетенцій і бізнес-платформ, забезпечуючи інтенсифікацію міжгалузевої інноваційно-виробничої співпраці, зростання швидкості та обсягу обігу інформації та знань, зменшення тривалості життєвого циклу створення інновацій і в цілому сприяють генеруванню динамічних конкурентних здатностей підприємств.

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 із високим рівнем взаємовідносин та значним рівнем невизначеності. Адаптуючись до цих умов, світова економічна система переходить до нової ринкової структури та по новому формує зв'язків між суб'єктами та об'єктами ринку.

За таких умов виникає необхідність у перегляді основних підходів щодо конкурентоспроможності підприємств на ринку транспортно-логістичних послуг. Адже висока ефективність та адаптивність підприємства до викликів зовнішнього середовища є одним з основних чинників забезпечення його стійкого положення на ринку.

Необхідно зазначити, що сьогодні майже всі ринкові відносини переходять до Інтернет-ресурсів, в основу яких покладена пряма кооперація виробника та споживача. Такі підходи сприяють створенню нового ринкового середовища, в якому основним ресурсом стає інформація, що призводить до формування нових ринкових платформ, котрі згодом переростають у глобалізаційні, де на перше місце виходить сітьова система із широкою мережею горизонтальних зв'язків як найбільш оптимальна управлінська структура. Тобто централізоване управління підприємством в умовах сучасного ринку є неідеальним.

Також важливе значення має й процес боротьби за кращі позиції на ринку. Адже конкуренція є тією рушійною силою, яка спонукає підприємства розвиватися та вдосконалюватися, оптимально використовуючи ресурси, підвищуючи якість, рівень обслуговування тощо.

Також необхідно відзначити, що конкуренція є особливим видом взаємовідносин у суспільстві, які виникають при розподілі ринкових ресурсів між господарюючими суб'єктами, що призводить до максимізації оптимальності роботи підприємства для виготовлення як найкращої продукції чи надання послуг на найвищому рівні.

Процес формування конкурентних позицій на ринку спирається на конкурентний потенціал підприємства та конкурентні позиції, що сприяє зміцненню

його конкурентного положення на ринку за рахунок формування конкурентоспроможності як об'єкта управління, що виражається для підприємств транспортної галузі:

- через формування специфічного продукту (послуги), який забезпечить конкуренті переваги в процесі його створення як нової ідеї;
- формування базових конкурентних позицій на етапі надання послуг;
- спроможність задовольнити клієнта на найвищому рівні шляхом реалізації всіх його потреб.

Слід зазначити, що агресивність і динамічність зовнішнього середовища й непередбачуваність внутрішнього призводять до необхідності перегляду підходів до управління конкурентними позиціями підприємства на ринку транспортно-логістичних послуг.

Зауважимо, що деякі науковці суб'єктом управління конкурентоспроможності продукції визначають менеджмент підприємства вищої та середньої ланки [478], що виражається в циклічній взаємодії основних управлінських функцій як на стратегічному, так і тактичному рівнях [195].

Беручи до уваги життєвий цикл конкурентних переваг, управління конкурентоспроможністю підприємств має ґрунтуватися на принципах стратегічного управління, головним завданням яких є формування конкурентних переваг та управління їхньою реалізацією в тих сегментах, де можна створити високу споживчу цінність товару чи послуги з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Взагалі, поняття «конкурента перевага» є досить відносним [59], адже одна і та сама конкурента перевага може проявлятися по-різному залежно від різних факторів.

Потрібно відзначити, що у сучасній науковій літературі не має однозначного підходу до формування класифікації конкурентних переваг. Зокрема, М. Портер [364] виділяє дві основні конкурентні переваги – низькі витрати та унікальність товару. Т. Коупленд, Т. Коллер і Д. Муррін до зазначених вище конкурентних переваг додають ще таку, як більш продуктивне порівняно з конкурентами

використання капіталу [273.].

У роботах К. Хессіга [464.] та Г.Л. Азоєва [4] зазначено, що час подачі товару на ринок або, іншими словами, швидкість реагування на потреби споживачів є однією з основних конкурентних переваг.

Також, Азоєв Г.Л. розробив критерії класифікації конкурентних переваг [4,5], а саме:

- за спроможністю імітації: унікальні, ті, які можна скопіювати;
- за динамічністю: стабільні, не стабільні.

Р.А. Фатхутдінов запропонував доповнити існуючі критерії класифікації конкурентних переваг такими факторами [451]:

- причина появи переваги: природнокліматичні, політичні, технологічні, культурні, економічні умови;
- фактори переваги: якість товару (послуги), ціна товару, витрати споживача, якість сервісу товару;
- метод або засіб отримання переваги: у спадщину, через навчання, впровадження нововведень, пересування.

Взагалі, чим вище конкурентоспроможність підприємства, тим вище рівень конкурентних переваг, які її забезпечують. Тим більше, що в сучасних умовах сутність конкурентних переваг для підприємства проявляється через їхні властивості, а саме:

- порівняльний характер;
- прив'язаність до певних умов та причин;
- залежність від впливу різних факторів;
- динамічність.

Узагальнюючи всі дослідження конкурентних переваг підприємства

Колектив авторів у [445] узагальнив всі кваліфікаційні ознаки конкурентних переваг:

- за джерелом походження: внутрішні, зовнішні;
- за характером динаміки: стійкі, нестійкі;
- за способом отримання: спадщина, навчання, переміщення, інновації;

- за суб'єктами впливу: структура ринку, політична ситуація, нормативно-правове поле, діяльність противників у конкурентній боротьбі;
- за рівнем ієрархії: рівень товару, підприємства, галузі, економіки;
- за наявністю факторів переваги: якість, ціна, рівень витрат, сервіс;
- за методами конкуренції: цінові, нецінові;
- за сферою проявлення: на стадії науково-дослідних робіт, в процесі виробництва, під час реалізації, а процесі сервісного обслуговування;
- вид ефекту, який буде отриманий: науково вий, економічний, соціальний, технічний, екологічний;
- за строком дії: довготермінові, короткотермінові;
- за характером фактору впливу: економічні, організаційні, техніко-технологічні, маркетингові, управлінські, соціально-психологічні, економічні, природні, географічні, кліматичні;
- за характером виникнення: пер витті, вторинні (похідні);
- за зв'язком із силами конкуренції: взаємодія з постачальниками та споживачами, захист від товарів-замінників, боротьба новим конкурентам, конкуренція за частку ринку;
- за рівнем значення для підприємства: основні, другорядні;
- за спроможність підприємства впливати на переваги: регульовані, нерегульовані;
- за відповідність меті роботи підприємства: тактичні, стратегічні;
- за роллю забезпечення конкурентної стратегії: якісні, вартісні.

Зазначена класифікація є досить широкою та враховує всі чинники досягнення конкурентних переваг підприємствами. Але глобалізація бізнес-процесів та швидкий розвиток технологій спричинили зміни у структурі конкуренції - конкуренція переходить на новий рівень – конкуренція глобальних мереж, що призводить до швидкої еволюції переваг підприємства на ринку, іншими словами заохочує динамічність конкурентних переваг. За таких умов конкурентні переваги розділяють на динамічні та статичні [250]. Динамічні конкурентні переваги сприяють досягненню стабільної конкурентної позиції

підприємства на ринку та забезпеченню успішного функціонування його на ринку протягом тривалого часу. Статичні конкурентні переваги мають в основному тактичний характер та не мають значного впливу на отримання нових компетенцій підприємством.

Динамічні переваги – це спроможність підприємства цілеспрямовано створювати, розширювати та змінювати власну ресурсну базу відносно трансформації умов бізнес-середовища. Тому, в умовах глобалізації соціально-економічного розвитку, сучасне підприємство прагнення має швидко реагувати на динаміку ринку, змінюючи конфігурацію наявних ресурсів на можливостей.

Дж. Тис виокремлює наступні групи забезпечення динамічності конкурентних переваг [513].

- розуміння та визначення загроз зовнішнього оточення;
- спроможність використання можливостей, які надає зовнішнє середовище;
- підтримка конкурентоспроможності за рахунок поліпшення, комбінування, зміни, перегрупування наявних матеріальних та нематеріальних ресурсів.

Отже, динамічні конкурентні переваги – це ті переваги, які спроможні змінювати конфігурацію та зміст відповідно до умов зовнішнього середовища. Динамічні конкурентні переваги мають прямий зв'язок з ефективністю інноваційних, організаційних та управлінських процесів на підприємстві, котрі дозволяють зберегти та наростити його конкурентні переваги. Однією з важливих особливостей динамічних конкурентних переваг є спроможність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та адаптуватися до всіх його проявів.

Не слід розглядати окремо конкуренцію та конкурентоспроможність, адже ці поняття є комплексними та багатограними і, доповнюючи одне одного, визначають конкурентоспроможність товару, послуги, підприємства, галузі, ринку, регіону, країни, головними з яких є конкурентоспроможність продукції та підприємства. Тож розглянемо їх більш детально.

В роботах М. Єрмолова конкурентоспроможність виробника визначається як відносна характеристика, що відображує відмінності процесу розвитку даного

виробника від виробників-конкурентів як за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і ефективністю виробничої діяльності [123].

В. А. Ільїна зауважує, що конкурентоспроможність підприємства має сукупність внутрішніх факторів, зумовлених рівнем використання його науково-технічного, виробничого, кадрового потенціалу, потенціалу маркетингових служб, а також зовнішніх соціально-економічних і організаційних факторів [429].

С. В. Мочерний наводить таке визначення цього поняття: «конкурентоспроможність – це здатність працювати прибутково, використовуючи всі наявні фактори виробництва і виробляти продукцію за певними параметрами кращу, ніж продукція конкурентів» [311].

У працях В. Є. Хруцького та І. В. Корнєєва конкурентоспроможність висвітлена, як економічна категорія, що дозволяє стабільно задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, і завдяки цьому вдало реалізовувати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника [462].

І. О. Піддубний та А. І. Піддубна, досліджуючи поняття конкурентоспроможності, визначають його як потенційну або реалізовану здатність економічного суб'єкта до функціонування в релевантному зовнішньому середовищі, яке ґрунтується на конкурентних перевагах і відображує його позицію щодо конкурентів [355].

Ряд вчених, зокрема К. Штайльман, М. Дряхлов, В. Хартманн, розглядають конкурентоспроможність на рівні країни як здатність економіки однієї держави конкурувати з економіками інших держав за рівнем ефективного використання національних ресурсів, підвищення продуктивності народного господарства й забезпечення на цій основі високого та постійно зростаючого рівня життя населення [118].

Г. М. Скудар стверджує, що конкурентоспроможність – це багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни. Він доводить, що конкурентоспроможність обумовлена економічними, соціальними та політичними факторами позиції країни або



товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках [392].

В. Андріанов вважає, що в загальному вигляді конкурентоспроможність можна визначити як здатність країни в умовах вільної торгівлі виробляти товари та послуги відповідно до світових вимог [18].

А. Яновський зазначає, що в широкому розумінні конкурентоспроможність підприємства є багаторівневою категорією, оскільки передбачає оцінку всіх функціональних сфер їхньої діяльності (виробництва, кадрового потенціалу, фінансів, наукових розробок, маркетингу) [489].

С. Ярошенко засвідчує, що підприємства є конкурентоспроможними, якщо вони можуть протягом значного проміжку часу відстоювати власні переваги на ринку завдяки наявності ефективнішої стратегії або здатності функціонувати в довгостроковому періоді на ринку й отримувати при цьому прибуток, після перерозподілу якого залишиться можливість для вдосконалення виробництва, підтримання якості продукції та стимулювання працівників [491].

За Г. Л. Азоєвим, конкурентоспроможність – це здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. При цьому виготовлення та продаж конкурентоспроможних товарів є обов'язковою умовою конкурентоспроможності фірми, адже таким чином відображується результат її конкурентних переваг [4].

А. Маренич та І. Астахова визнають, що конкурентоспроможність – це комплексна характеристика діяльності підприємств, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати діяльності та ін.) і дозволяє визначити «сильні сторони» підприємств у конкурентній боротьбі, виявити та здійснити способи досягнення переваг над конкурентами [295].

У роботі [274] В. П. Грошева конкурентоспроможність визначається як комплекс споживчих властивостей товару, що визначає його відмінність від інших аналогічних товарів за ступенем і рівнем задоволення потреб покупців і витрат на його придбання та експлуатацію.

Л. В. Балабанова та В. В. Холод стверджують, що конкурентоспроможність –

це характеристика товару, що відображує його відмінність від аналогічного конкурентного товару як за ступенем відповідності конкретній потребі, так і за витратами на її задоволення [297].

Щодо більш детального уточнення поняття «конкурентоспроможність» відносно підприємства, то Л. М. Калашникова досліджує конкурентоспроможність підприємства як комплексне поняття, що характеризується системою і якістю управління, якістю продукції, широтою та глибиною асортименту, затребуваного суспільством або окремими його членами, стабільним фінансовим станом, здатністю до інновацій, ефективним використанням ресурсів, цілеспрямованою роботою з персоналом, рівнем системи товароруку і сервісом фірми [160].

На думку М. І. Перцовського, конкурентоспроможність підприємства – це можливість проведення ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку [353].

П. Ю. Беленький розглядає конкурентоспроможність підприємства, як узагальнений показник, який відображує дієвість усього комплексу механізмів господарювання, і до дослідження проблем його забезпечення потрібно підходити комплексно з урахуванням усіх факторів і механізмів [29].

В. Г. Шинкаренко і А. С. Бондаренко вважають, що конкурентоспроможність підприємства – це динамічна характеристика здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг [477].

У рамках наукової школи В. Л. Диканя, одним з напрямів дослідження якої є забезпечення конкурентоспроможності підприємств, під конкурентоспроможністю товару чи послуги розуміються в першу чергу високі параметри його якості, низька собівартість і ціна, які задовольняють потреби споживачів, на відміну від аналогічного товару фірми конкурента [89]. У своїх дослідженнях В. Л. Диканя зазначає, що конкурентоспроможність можна оцінити лише на ринку, адже чим більше та швидше реалізується товар, тим вище його конкурентоспроможність. Це визначення є найбільш вдалим, особливо з практичної точки зору.

Таким чином, поняття «конкурентоспроможність» є відносним і має

багатогранне тлумачення залежно від виду конкуренції, тобто конкурентоспроможність потрібно розглядати на рівні товару, підприємства, галузі, регіону, країни (рис. 1.2), що дозволяє більш якісно визначити етапи її становлення та фактори впливу одного виду конкурентоспроможності на інший [165].

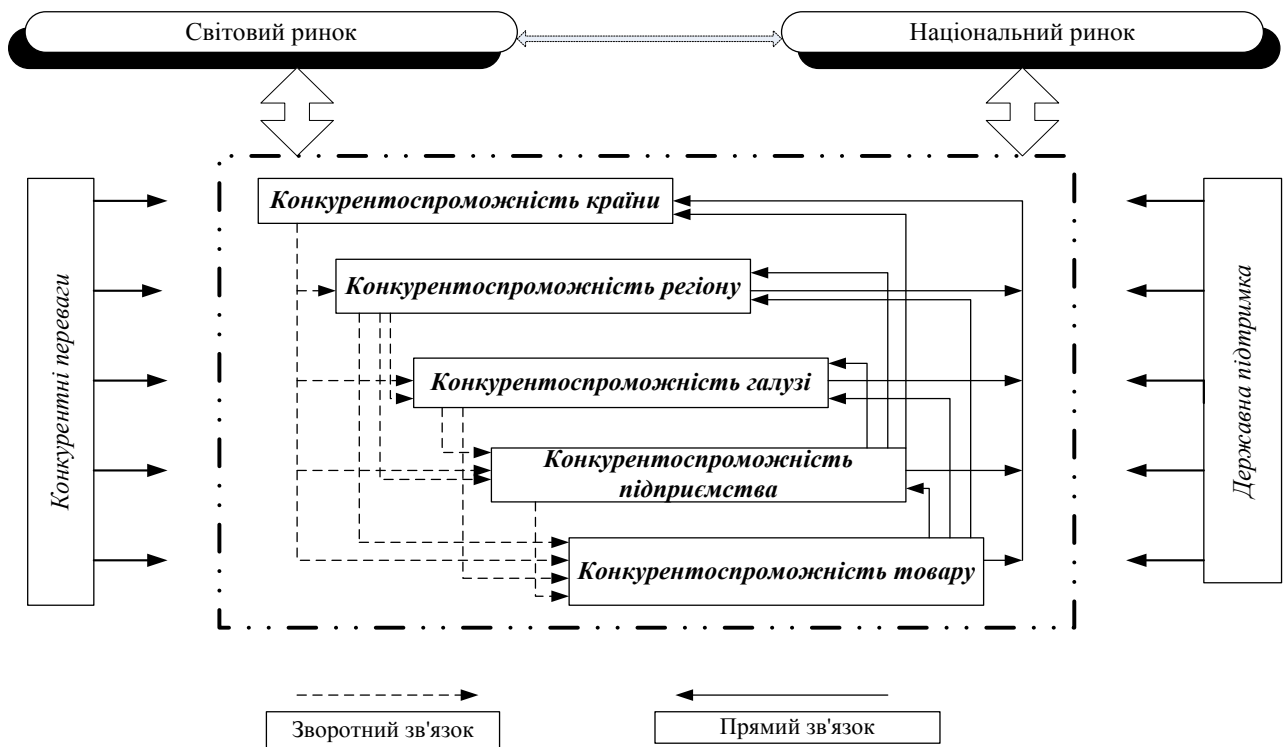


Рис. 1.2. Ієрархічна модель конкурентоспроможності за рівнями  
(авторська розробка)

Як видно з рис. 1.2, в умовах вільного ринку конкурентоспроможність має безпосередній вплив на розвиток суспільства, адже конкурентоспроможність національної економіки виступає гарантом виробництва якісного та конкурентного продукту в країні, що дозволяє їй створити систему стабільних виробничих, економічних, техніко-технологічних, логістичних та інших відносин між різними суб'єктами господарювання шляхом товарно-грошових відносин, попитом та пропозицією, ціноутворенням тощо. У цьому контексті транспортна галузь виступає таким об'єктом ринкових відносин, від ефективного функціонування якої залежить розвиток усіх галузей економіки, адже транспортні підприємства є одними з головних регуляторів ринкових

відносин, особливо при розподілі виробничих сил.

Взагалі конкурентоспроможність доцільніше розглядати як результат конкурентної боротьби відносно інших учасників ринку - конкурентів за утримання споживачів шляхом задоволення їхніх потреб (вимог) (дод. Б).

Слід зазначити, що оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства є суб'єктивною категорією та ґрунтується на порівнянні досліджуваного підприємства з певним еталоном – лідером. Тож визначення конкурентоспроможності можна розглядати з точки зору результату виробництва та реалізації конкурентоспроможних товарів і послуг, а також як результат ефективної взаємодії з факторами зовнішнього оточення через оптимізацію внутрішніх.

Що ж стосується підприємства транспорту, то потрібно зазначити, що його можливість конкурувати на ринку транспортно-логістичних послуг залежить від можливості задовольняти потреби споживачів у перевезеннях на високому рівні та від отримання максимально корисного ефекту при застосуванні сучасних технологій, підвищення показників якості та надійності.

Досліджуючи поняття конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту, необхідно звернутися до його визначення іншими дослідниками. Зокрема під процесом забезпечення підвищення конкурентоспроможності транспортної інфраструктури Х. М. Дорофєєва розуміє раціональне використання природних, трудових, інвестиційних, інноваційних ресурсів і територіальної організації країни, що призведе до створення алгоритму, застосування якого забезпечить підвищення конкурентоспроможності транспортної інфраструктури [110].

О. А. Хумаров вважає, що одним з найперспективніших напрямів формування та забезпечення національної конкурентоспроможності України має стати мобілізація транзитного потенціалу держави, який спирається на геоекономічні переваги України та є ресурсом динамічного розвитку інтеграційних процесів у всіх регіонах світу [463].

Зауважимо, що конкурентоспроможність підприємств, зокрема

транспортного сектора, визначається їхньою гнучкістю та вмінням адаптуватися до всіх змін, що відбуваються як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі, із врахуванням специфіки, що склалася на ринку транспортно-логістичних послуг.

Аналізуючи поняття конкурентоспроможності залізничного транспорту як однієї з основних складових вітчизняної транспортної системи, висвітлену в роботах Д. Г. Ейтутіса, В. І. Пасічника, Є. М. Сича, М. М. Чеховської та ін. [114, 350, 390, 470], слід зазначити, що створення умов для розвитку конкуренції на залізничному транспорті має ґрунтуватися на нормативно правовій базі та наявності державних гарантій із урахуванням закордонного досвіду.

Інші науковці та практики, зокрема Я. М. Панчишин, вважають, що досліджувати конкурентоспроможність залізничного транспорту потрібно як складну категорію, що через призму специфічних властивостей залізничного транспорту розглядається на рівні внутрішніх і зовнішніх перевезень, безпосередньо залежить від конкурентоспроможності вантажних і пасажирських перевезень та характеризується здатністю залізничного транспорту зберігати стійке положення на ринку перевезень [347].

Л. С. Головова зазначає, що в умовах нестабільної ринкової економіки головним завданням ефективного розвитку залізничного транспорту є забезпечення стійкого фінансового стану. Тож у нашій країні підтримка конкурентоспроможності галузі має полягати в необхідності відділення розвитку потенціалу як конкурентного виду діяльності залізничного транспорту, що супроводжується формуванням вертикально інтегрованої структури в галузі та реформуванням об'єктів інфраструктури [58].

На нашу думку, у транспортній сфері формування гіперзв'язаних інтелектуально-інформаційних бізнес-систем забезпечується за рахунок інтенсифікації міжгалузевої інноваційно-виробничої співпраці і супроводжується зростанням швидкості та обсягу обігу інформації та знань, зменшенням тривалості життєвого циклу створення інновацій та розширенням інтелектуально-цифрових компетенцій і підвищенням оперативної гнучкості

бізнес-систем.

Необхідно відзначити, що переваги формування гіперзв'язаних інтелектуально-інформаційних бізнес-систем полягають у такому:

- гіперзв'язані інтелектуально-інформаційні бізнес-системи значно спрощують комунікаційні зв'язки між учасниками процесу розроблення і виробництва інновації, що сприяє оптимізації і підвищенню гнучкості бізнес-процесів та зменшує тривалість і вартість життєвого циклу створення новацій;

- учасники бізнес-системи отримують доступ до компліментарних ресурсів: інформації, технологій і знань, що забезпечує зниження рівня витрат на їх отримання та обмін;

- гіперзв'язані інтелектуально-інформаційні бізнес-системи сприяють зменшенню кількості учасників в процесів взаємовідносин між виробником і споживачем, а відповідно й знижують рівень витрат та сприяють включенню споживачів в процес створення і удосконалення продукції;

- ці бізнес-системи створюють можливість для збільшення присутності компаній на ринку та прискорення її реакції на вимоги і потреби споживачів, а відповідно і підвищення цінності для клієнта;

- ґрунтуючись на комплексному впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій, гіперзв'язані інтелектуально-інформаційні бізнес-системи створюють можливість для реалізації контролю за кожним із її учасників, тим самим сприяючи підвищенню прозорості економічної діяльності;

- підтримуючи прямий зв'язок зі споживачем, в рамках такого роду бізнес-системи створюються можливість для постійного підвищення якості та реалізації принципу індивідуалізації пропозиції тощо.

Попри в цілому позитивне значення гіперзв'язаних інтелектуально-інформаційних бізнес-систем для підтримки високих конкурентних позицій підприємств в гіперконкурентному середовищі, їх розвиток має й негативний вплив, що виражається через такі недоліки:

- по-перше, формуючи віртуальне середовища взаємодії та створюючи можливість для розвитку малолюдних виробництв, формування гіперзв'язаних

інтелектуально-інформаційних бізнес-систем безумовно супроводжується зменшенням потреби у персоналі, а це призводить до вивільнення частини працівників і зумовлює зростання рівня безробіття в країні;

по-друге, впровадження інформаційно-комунікаційних технологій сприяє появі нових професій, викликаючи тим самим суттєві трансформації на ринку праці;

по-третє, переведення прямих контактів між учасниками процесу виробництва у форму віртуальної взаємодії значно підвищує ризик шахрайства та підвищує загрозу втрати комерційної таємниці;

по-четверте, диктуючи потребу в залученні висококомпетентних кадрів, формування гіперзв'язаних інтелектуально-інформаційних бізнес-систем супроводжується збільшенням виробничих витрат, що є наслідком необхідності інвестування в професійний розвиток персоналу та постійного оновлення інтелектуально-інформаційних технологій та інші.

У цілому варто зазначити, що формування гіперзв'язаних інтелектуально-інформаційних бізнес-систем на основі впровадження цифрових технологій, ресурсів, компетенцій та бізнес-платформ забезпечує інтенсифікацію міжгалузевої інноваційно-виробничої співпраці, зростання швидкості та обсягу обігу інформації та знань, зменшення тривалості життєвого циклу створення інновацій та в цілому сприяють генеруванню динамічних конкурентних здатностей, які становлять основу конкурентоспроможності компанії.

Тож, в сучасних умовах успішне функціонування залізниць повинне ґрунтуватись на основі ринкових методів організації і управління. Транспортний процес має орієнтуватись на клієнта. Залізниці лише тоді зможуть вирішувати свої завдання, коли зможуть швидко реагувати на потреби ринку та задоволення потреб клієнтів. Адже в умовах сучасного ринку, коли конкуренція виступає одним із чинників його саморегуляції, що проявляється у трансформації співвідношення попиту та пропозиції, безпосередній ринковій взаємодії виробників продукції та споживачів, підприємства залізничного транспорту змушені пристосовуватися до нових умов взаємодії конкуруючих сторін.

Сучасна конкурентна боротьба проявляється не лише через протистояння більш сильних підприємств слабким, а у протиборстві сильних із сильними, слабких зі слабкими. Якщо б ринок функціонував по іншому, то кілька досить могутніх монополій давно б витіснили більш слабких суперників з ринку.

Але реально конкурентне середовище функціонує за зовсім іншими принципами. Зокрема, кожне підприємство займає на ринку свою нішу завдяки наявним конкурентним перевагам і веде конкуренту боротьбу із суперниками. Наприклад, великі підприємства конкурують між собою за аналогічні групи товарів чи послуг, середні та малі, котрі є більш гнучкими та пристосованішими до умов ринку, конкурують між собою. Бувають випадки, коли великі бізнес-одиниці поглинають малі підприємства, але це скоріше виняток ніж загальноприйнята тенденція. Малі підприємства, котрі є майже непомітними в конкурентному середовищі, за сприятливих умов можуть швидко завоювати значну долю ринку, тим самим забезпечуючи його динаміку та розвиток.

## 1.2. Тенденції розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища їх функціонування

Сьогодення показує, що розвиток транспортної системи необхідний кожній, без винятку, країні, адже транспорт забезпечує ефективну взаємодію всіх сфер виробничого та невиробничого секторів економіки, обороноздатність та інші фактори розвитку держави, а також відображує рівень благополуччя населення.

Постійне зростання інтеграції та співпраці держав на міжнародному ринку призводить до необхідності постійного розвитку і вдосконалення транспортної системи, що виходить за межі повноважень однієї країни.

Нині у світі відбувається глобалізація транспорту за рахунок взаємодії всіх його видів у ланцюгу поставок - формується єдина світова транспортна мережа з



чіткими стандартами та вимогами як до транспортних засобів, так і якості перевезень.

Транзитний потенціал нашої держави, який на початку 1990-х років був одним з основних переваг України на ринку транспортно-логістичних послуг [101], протягом останніх десятиліть внаслідок недостатньої ефективності нормативно-правової бази, величезного зношення рухомого складу, неякісного стану шляхів сполучення та низького рівня інвестицій значно зменшився, що призвело до витіснення вітчизняних перевізників з ринку транспортно-логістичних послуг і появи обхідних шляхів навколо України.

Прагнення сучасної економічної системи до багатополлярності проявляється у глобалізації економіки, що позначається на інформатизації та культурному розвитку суспільства. І пошуки нових схем співпраці є одним із методів і способів, спрямованих на удосконалення та розвиток світової економічної системи.

Зазначимо, що створення нової моделі взаємодії в сучасній економічній системі має базуватися на таких положеннях [29]:

- суворе дотримання вимог взаємоповаги суверенітету та цілісності, рівність, мирне існування;
- відкритість до співпраці;
- дотримання ринкових законів та міжнародних норм і стандартів;
- врахування інтересів всіх учасників та ін.

Зауважимо, що Україна розташована на перетині європейських та азіатських торгових шляхів і, не зважаючи на наявні проблеми, завдяки природнім ресурсам, виробничому та науковому потенціалу може брати активну участь у формуванні нових транзитних потоків у міжнародній транспортній системі [29].

Протягом останніх років відбулося значне зменшення рівня перевезень транзитних вантажів, в основному через зміну структури торгівлі між європейськими та азіатськими країнами і напружену політичну ситуацію, що проявилися в необхідності перегляду основних принципів формування світової

транспортної мережі.

Необхідно зазначити, що на кінець 2016 року, за даними Організації економічного співробітництва та розвитку, обсяги торгівлі світової економіки почали зростати вперше за останні 2 роки, але ще значно відстають від показників 2012-2013 років. Серед основних причин зростання Всесвітня торгова організація виділяє збільшення цін на нафту та активізацію торговельної діяльності в Індії, Туреччині та країнах Південної Африки.

На сьогодні значна кількість вантажів перевозиться за допомогою морського транспорту, але морські порти не в змозі повністю задовольнити зростання рівня перевезень [192]. Ще однією проблемою залишається «порожній пробіг», який виникає внаслідок незбалансованості між товаровідправниками. І за таких умов відбувається поступове зростання ролі наземного транспорту, де з точки зору безпеки, надійності, ефективності та екологічності домінуюча роль має належати залізничному, який повинен тісно співпрацювати з автомобільним для кращої маневрованості та оптимальності в забезпеченні якості перевізного процесу.

Розглядаючи вітчизняну транспорту систему, зазначимо, що домінуюче положення займають перевезення вантажів залізничним транспортом [192], хоча більша частка перевезень залізницями зумовлена незадовільним станом вітчизняних автомобільних шляхів і відсутністю розвиненої інфраструктури річкового.

Для зростання транзитоспроможності вітчизняної транспортної системи необхідно створити сприятливе нормативно-правове поле в країні, яке б вплинуло на розроблення нормативно-правової бази, котра б сприяла спрощенню митного оформлення вантажів і забезпечила надійне і безпечне застосування інформаційних технологій, регулювала б процеси перевезень вантажів з урахуванням специфіки функціонування міжнародних транспортних коридорів, забезпечувала б якість і безпеку на рівні держави.

Також необхідно звернути увагу на комплексну взаємодію всіх складових транспортно-дорожнього комплексу [204], тобто необхідно враховувати

раціональну співпрацю всіх видів транспорту, що беруть пряму та опосередковану участь у забезпеченні транзитних перевезень. Це буде полягати у встановленні тісних взаємозв'язків між усіма видами транспорту при будівництві та модернізації шляхів сполучення, закупівлях та обслуговуванні рухомого складу, створенні відповідної контактної мережі та надійних засобів зв'язку, забезпеченні безпеки, догляді за штучними спорудами та ін., а також у швидкій та ефективній реакції на будь-які проблеми, які виникають під час здійснення перевізного процесу, для забезпечення якості транзитних перевезень як одного із перспективних напрямів розвитку вітчизняної транспортної системи.

Тож, враховуючи все зазначене вище, слід зазначити, що сучасний стан транспортного ринку вимагає від усіх його учасників значних зусиль щодо підвищення конкурентних позицій. Досягнення таких цілей повинно ґрунтуватися на цілеспрямованих діях, що будуть спрямовані на забезпечення конкурентного стану підприємства на ринку.

Як відомо, розвиток ринкової економіки країни залежить від злагодженої роботи транспорту [246], адже стійка робота транспортного сектора створює сприятливі умови конкуренції серед промислового сектора та в торгівлі. Зокрема транспортна система України, задовольняючи запити споживачів, надає такі послуги [239]:

- перевезення вантажів і пасажирів;
- усі навантажувально-розвантажувальні роботи (навантаження, розвантаження, перевантаження, внутрішньоскладські операції, пересадка пасажирів);
- збереження вантажів і товарів;
- сервісне обслуговування і підготовка транспортних засобів, якими здійснюються перевезення;
- надання засобів перевезення в оренду або на прокат;
- доставка нових і відремонтованих транспортних засобів;
- усі транспортні, експедиторські послуги та ін.

Необхідно зазначити, що, враховуючи світовий досвід і сьогоденні тенденції розвитку глобального ринку транспортно-логістичних послуг, український істотно поступається міжнародному як за якістю, так і вартістю послуг, які надають вітчизняні транспортні компанії. У недалекому минулому значна частка вітчизняних транспортних підприємств надавала послуги лише з перевезення, не переймаючись забезпеченням гарантії вчасної доставки та іншими видами сервісу при організації перевізного процесу. Але сучасні економічні умови, що впливають на розвиток ринку транспортно-логістичних послуг і загострення конкуренції на ньому, змушують залізниці України постійно займатися пошуком шляхів забезпечення їхньої конкурентоспроможності.

У зв'язку з тим, що основні вантажовідправники залізниць зараз перебувають не в найкращому економічному становищі, забезпечувати зростання вантажообігу потрібно за рахунок розширення номенклатури вантажів, запровадження нових напрямків і технологій перевезень.

Для забезпечення перевезень найголовнішим залишається збільшення пропускних можливостей залізниць і придбання рухомого складу у вітчизняних виробників, що у свою чергу сприятиме розвитку цієї галузі та допоможе їй вижити в умовах складної економічної ситуації.

Збільшити вантажопотік залізницям допоможе співпраця з вантажовиробниками за рахунок надання більш якісних послуг і залучення до роботи вантажовиробників, які користуються іншими видами транспорту. Сьогодні залізниці вивчають потреби цих перевізників, щоб запропонувати послуги, які б відповідали їхніми вимогам [219].

Роль залізничного транспорту в структурі економіки України переоцінити непросто. Залізниці - ключовий елемент транспортної системи країни, а в деяких випадках і єдиний вид транспорту, що здійснює загальнодоступні переміщення масових вантажів і пасажирів за будь-яких погодних умов.

Залізничний транспорт займає провідне місце в забезпеченні перевізних потреб виробництва та населення. Однак його розвиток не встигає за

формуванням в Україні сучасних ринкових відносин. Вантажовідправники почали в першу чергу цікавитись розміром тарифів на перевезення, якістю збереження товарів і швидкістю їхнього транспортування. Наприклад, високий рівень залізничних тарифів порівняно з автомобільними при виборі виду транспорту з економічної точки зору знижує рівень конкуренції підприємств залізничного транспорту при перевезенні практично усіх видів вантажів окрім хіба що масових. А пасажери у свою чергу почали звертати увагу не на вартість, а комфортабельність перевезення [164].

За переліченими вище показниками залізничний транспорт значно поступається автомобільному, і його частка на ринку транспортно-логістичних послуг почала знижуватись.

Залізниці відчують досить сильний негативний вплив зовнішнього середовища – стан національної економіки, політичні та соціальні фактори, законодавство, науково-технічний прогрес. Все це в умовах сучасної жорстокої конкуренції призводить до витіснення українських перевізників зі світових та європейських ринків транспортно-логістичних послуг, значно погіршує якість обслуговування національних підприємств і населення.

Створення сучасної розвинутої та ефективної транспортної інфраструктури, яка б сприяла швидким темпам руху товарів і зменшенню транспортних витрат економіки, дозволяла підвищувати доступ громадян до транспортних послуг, підтримувала на конкурентному рівні національний транспортний потенціал та безпеку транспортної галузі, дозволить Україні по праву зайняти провідне місце серед сусідів як транзитній державі. Розвиток конкуренції транспортного сектора буде тільки цьому сприяти.

Транспорт вільно продає свою продукцію у вигляді безпосереднього процесу виробництва, тобто процесу переміщення, зімни місця знаходження товару. Корисний ефект роботи транспортної галузі тісно пов'язаний з процесом перевезення, а дослідження роботи транспортної системи потребує визначення особливостей транспорту [188]:

- продукція транспорту – перевезення, він не виробляє нових товарів,

а тільки переміщує вироблену продукцію, виготовлену іншими сферами економіки;

- продукція транспорту не може накопичуватися, тому транспорт не буде працювати без резерву технічного парку та пропускної спроможності залізниць;

- транспорт має особливе ціноутворення на власну продукцію – тарифи на перевезення;

- транспорту не належить предмет його праці, адже вантаж, що перевозиться, належить вантажовідправникам і споживачам товарів;

- транспорт не створює та не додає нічого уречевленого до товарів, які перевозить.

За умов конкуренції в транспортній галузі формуються обставини для доцільного розподілу перевезень між усіма видами транспорту, котрі є в країні, що у свою чергу призведе до зниження рівня транспортних витрат у національному виробничому процесі. Для раціонального вибору того або іншого виду транспорту потрібно враховувати їхні основні техніко-економічні характеристики.

Так, залізничний транспорт доцільніше за все використовувати, зважаючи на те, що [49]:

- залізницями можна перевозити вантажі та пасажирів незважаючи на кліматичні умови;

- якщо порівнювати з водними видами транспорту, то залізничний має досить невелику собівартість перевезень і значно менший кілометраж шляху;

- у кожному з напрямків залізниці можуть провозити досить значні об'єми вантажів і кількість пасажирів;

- залізничний транспорт має високу ефективність при переміщенні в дальньому та середньому сполученні масових вантажів;

- залізничний транспорт має високу маневреність рухомого складу та швидкість доставки товарів порівняно з річковим.

Українські залізниці екстериторіальні. Вони, хоча і проходять по певній

території, служать потребам всієї країни. Численні лінійні підприємства в процесі виробничої діяльності тісно взаємодіють одне з одним, являючи собою ланки єдиного транспортного конвеєра. Вантажні вагони обертаються по всій мережі незалежно від місця приписки. Це вимагає суворого дотримання графіка руху поїздів і регулювальних завдань, урахування громадських інтересів [185].

Довжина залізничної мережі нашої країни становить понад 22 тис. км, що є третім показником у Європі, майже 2/5 з них — електрифіковані. Середня щільність шляхів складає 37 км залізничних колій на 1 тис. км<sup>2</sup> території. Найбільша щільність залізниць на Донбасі, Придніпров'ї та західній частині України. До ключових залізничних колій відносять такі напрями:

- Київ — Фастів I — Козятин I — Жмеринка — Львів;
- Київ — Коростень — Шепетівка — Здолбунів — Львів;
- Київ — Козятин — Жмеринка — Одеса;
- Київ — Конотоп — Шостка / Суми;
- Київ — Полтава — Харків — Дебальцеве;
- Львів — Тернопіль — Жмеринка — Одеса;
- Львів — Мукачеве — Чоп;
- Фастів I — Імені Тараса Шевченка — Дніпро — Ясинувата — Дебальцеве;
- Харків — Полтава — Кременчук — Знам'янка — Долинська — Миколаїв;
- Харків — Лозова — Запоріжжя — Сімферополь — Севастополь;
- Кривий Ріг — Запоріжжя — Донбас тощо.

Великими значними вузлами з розвиненою залізничною інфраструктурою є Київ, Львів, Харків, Дніпро, Фастів-I, Козятин-I, Дебальцеве, Ясинувата, Жмеринка, Імені Тараса Шевченка та ін.

Залізниці України організаційно підпорядковані державному акціонерному товариству залізничного транспорту загального користування АТ «Укрзалізниця», що забезпечує до 82 % вантажних і майже 50 % пасажирських перевезень, які здійснюються всіма видами транспорту. За обсягами вантажних

перевезень українська залізниця займає четверте місце на Євразійському континенті, поступаючись лише залізницям Китаю, Росії та Індії.

Діяльність залізничного транспорту України регулюють 6 регіональних філій і близько 130 підприємств, що обслуговують залізничну інфраструктуру. На залізницях діють 1492 залізничні станції, 55 локомотивних і 48 вагонних депо, 110 дистанцій колії, 69 дистанцій сигналізації і зв'язку, 44 дистанції енергопостачання [444].

Розглядаючи діяльність підприємств залізничного транспорту на ринку перевезень, потрібно враховувати, що залізниці можуть задовольнити різні види діяльності: вантажні та пасажирські перевезення, підсобно-допоміжна і непрофільна діяльність. Тому дослідження ринку залізничних перевезень і його кон'юнктури слід проводити за такими напрямками: по-перше, проаналізувати динаміку показників, що характеризують обсяги транспортної діяльності (вантажні та пасажирські перевезення, вантажообіг та ін.) по всьому транспортному комплексу, тобто за видами транспорту та вантажів головної номенклатури тощо; по-друге, провести аналіз якісних показників функціонування транспорту (вчасність і темпи доставки, збереженість продукції, що перевозиться, дані застосування транспортних засобів та ін.); по-третє, виконати дослідження конкурентного середовища в транспортній галузі України та на світовому ринку транспортно-логістичних послуг, проаналізувати конкурентні можливості залізниць; провести аналіз кон'юнктури ринків продукції основних вантажоутворюючих галузей, тарифів на перевезення на внутрішньому та зовнішньому ринках і тарифну політику конкурентів; визначити величину потреб і пропозиції на транспортну продукцію, співвідношення попиту та пропозиції; зробити прогноз відносно перспектив розвитку ринку транспортно-логістичних послуг [418].

Ефективність діяльності підприємств залізничного транспорту наглядно показано на рис. 1.3-1.7, з яких видно, що, хоча загальний обсяг перевезення вантажів по території нашої країни знизився, частка перевезень залізничним транспортом залишається досить високою.



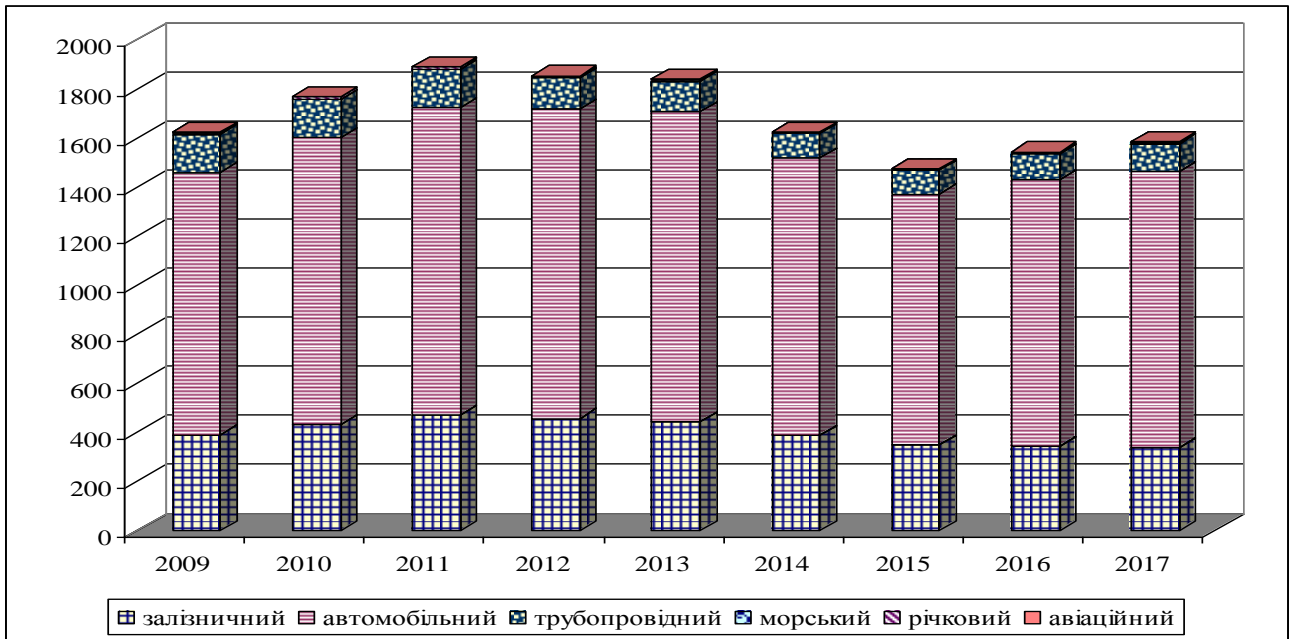


Рис. 1.3. Перевезення вантажів за видами транспорту на території України за період 2006 -2017 роки, млн. т [427]

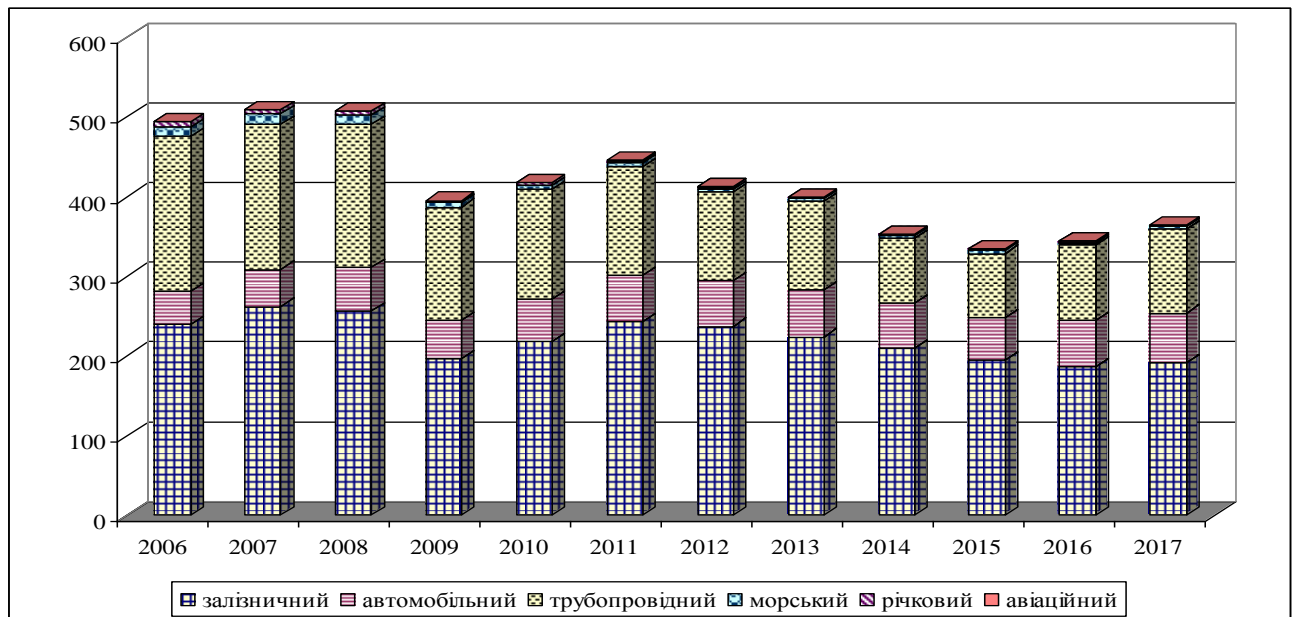


Рис. 1.4. Вантажообіг за видами транспорту за період 2006 -2017 роки, млрд. ткм [427]

А порівняно з 2006 роком навіть збільшилася частка залізничного транспорту в загальній структурі розподілу вантажів із 50 % у 2006 році до понад 70 % у 2016 році, а у 2018 році знизилась до 53 %.

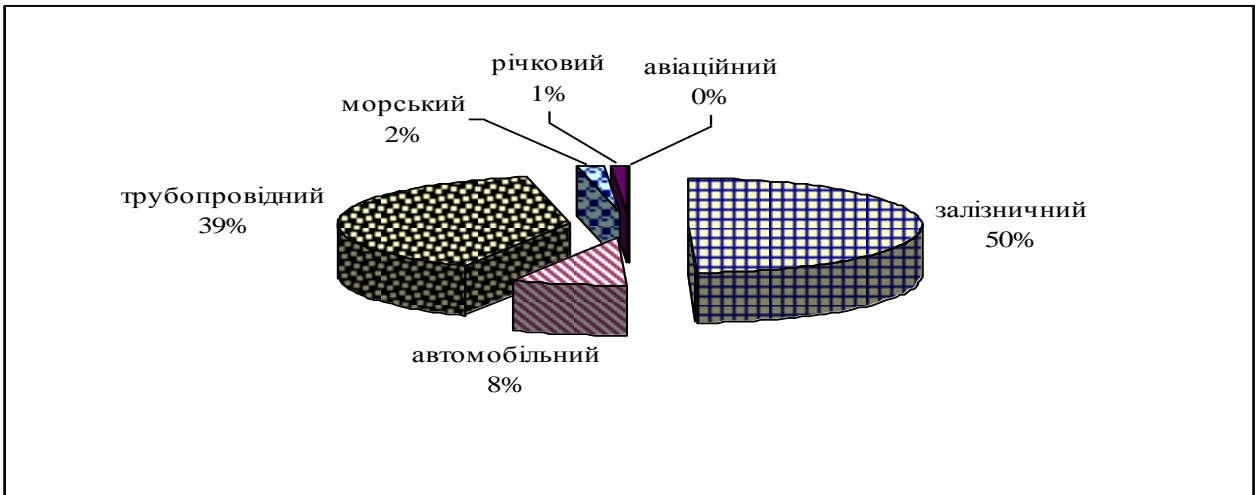


Рис. 1.5. Розподіл вантажів за видами транспорту у 2006 році, % [107]

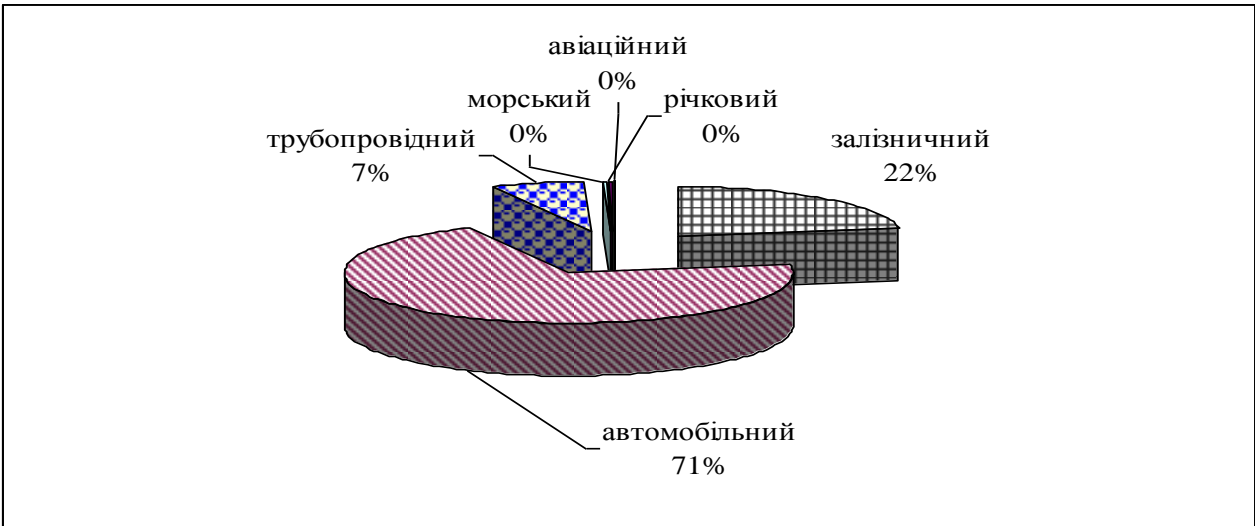


Рис. 1.6. Розподіл вантажів за видами транспорту у 2016 році, %[108]

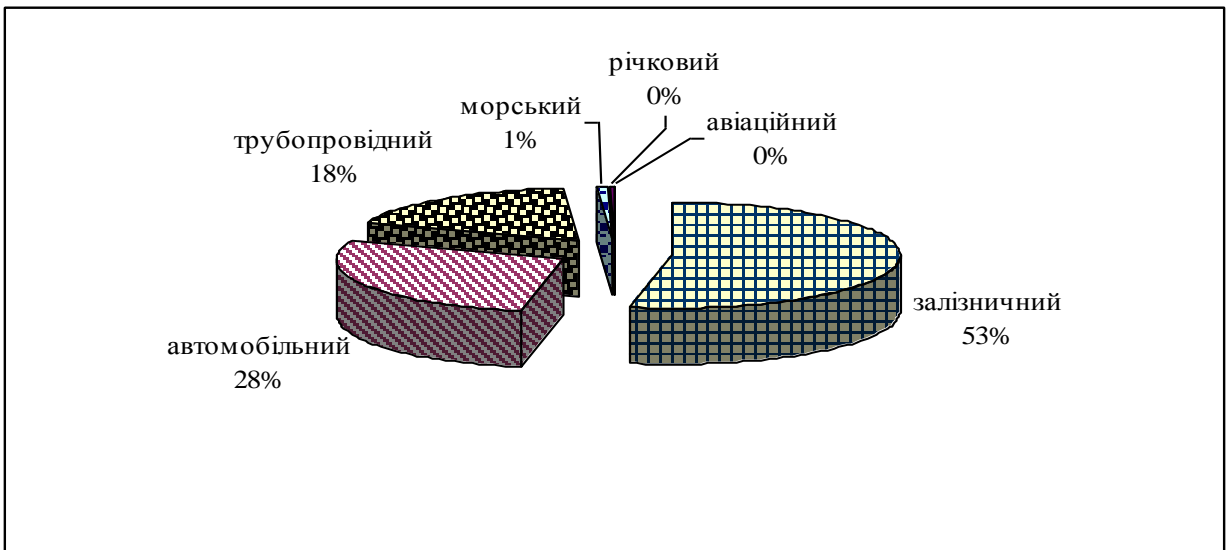


Рис. 1.7. Розподіл вантажів за видами транспорту у 2018 році, % [81]

Щодо перевезень залізничним транспортом, то, як видно на рис. 1.8-1.9, обсяги відправлення вантажів знизилися, зокрема у 2017 році відправлення вантажів впало порівняно з 2006 роком на 11,54 %, а порівняно з 2013 роком – на 26,51 %, що пояснюється складною економічною ситуацією, у якій опинилася наша країна протягом останніх років.

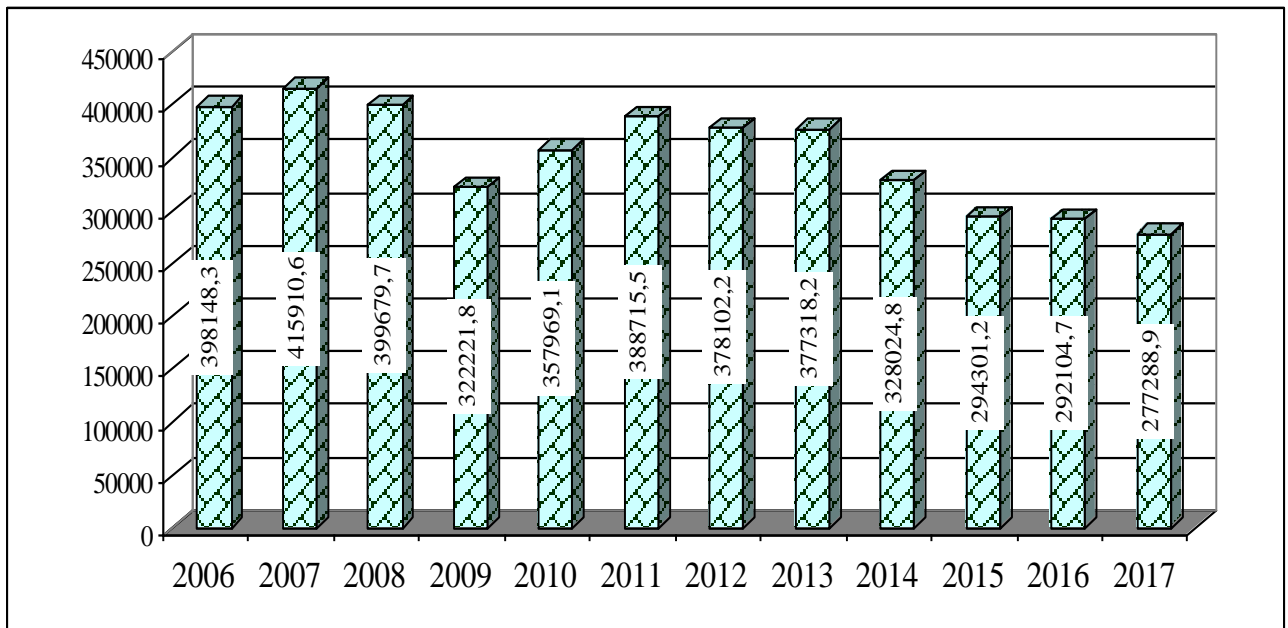


Рис. 1.8. Відправлення вантажів, всього по регіональних філіях за період 2006 -2017 роки, тис. т [427]

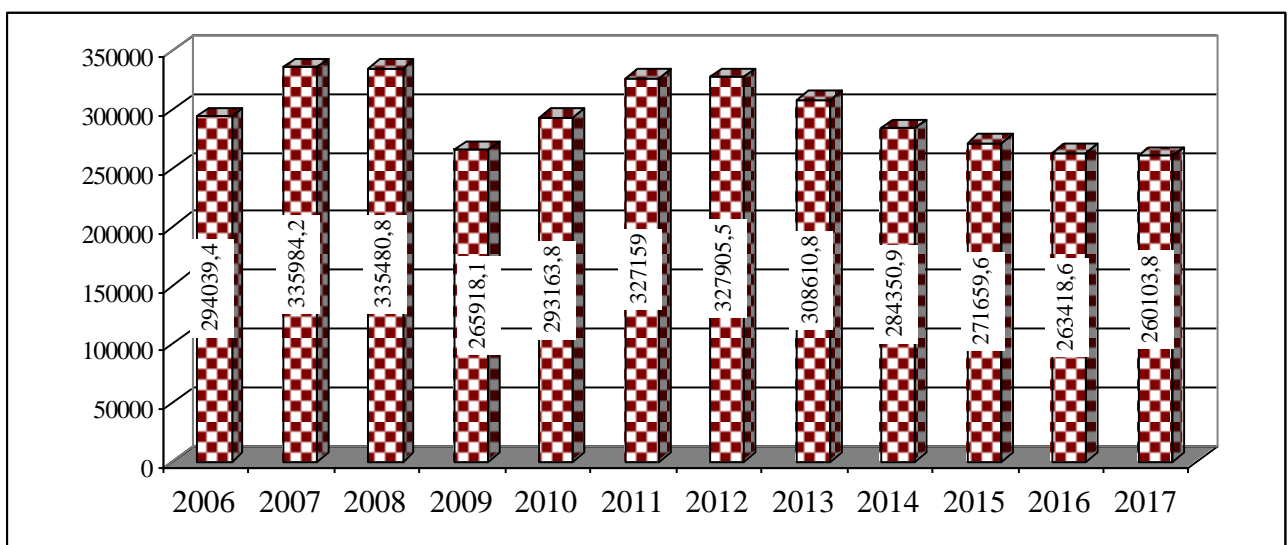


Рис. 1.9. Приведена продукція, всього по регіональних філіях за період 2006 -2017 роки, млн. ткм [427]

У 2016 році залізничним транспортом перевезено у внутрішньому сполученні та на експорт 292,4 млн т вантажів, що на 0,6 % менше, ніж у 2015 році. Перевезення лісових вантажів знизилося на 16,6 %, будівельних матеріалів – на 14,3 %, брухту чорних металів – на 11,1 %, залізної та марганцевої руди – на 8,1 %, хімічних і мінеральних добрив – на 3,8 %, кам'яного вугілля – на 3,1 %. Разом із цим збільшилось перевезення цементу на 5,6 %, коксу – на 6,4 %, чорних металів – на 9,3 %, зерна та продуктів перемелу – на 10,8 %, нафти і нафтопродуктів – на 21,9 %. У 2017 році перевезення вантажів скоротилося на 5,1 % порівняно з попереднім роком і склало 277,3 млн т вантажів. Найсуттєвіше зменшились перевезення кам'яного вугілля – на 23,8 %, залізної та марганцевої руди – на 6,5 %, чорних металів – на 17,6 %, хімічних і мінеральних добрив – на 15,8 %, лісових вантажів – 33,2 %, кокс – на 29,2 % [107].

Необхідно зазначити, що економічна криза 2008 року негативно вплинула на функціонування транспортної галузі нашої країни – обсяги транспортної роботи знизилися майже в чотири рази, що в першу чергу позначилося на процесах відтворення основних фондів усіх видів транспорту і їхньому технічному переоснащенні [316].

Зниження швидкостей оновлення основних фондів підприємств залізничного транспорту викликає погіршення стану виробничо-технічної бази сфери, що у свою чергу призводить до загрози надійної та безпечної діяльності вітчизняного залізничного комплексу.

Однією з основних причин незадовільного технічного і технологічного стану вітчизняної залізничної інфраструктури є нестача коштів на оновлення основних виробничих фондів і майже повна відсутність інвестиційних внесків, які б сприяли інноваційно-інвестиційному процесу розвитку залізниць. У результаті залізничний транспорт має цілу низку проблем [246]:

- значне старіння основних фондів, їхній фізичний і моральний знос;
- низький ступінь організації перевізного процесу;
- майже повна відсутність транспортного сервісу;

- незначний рівень інформатизації транспортного процесу та інформаційної взаємодії транспорту з іншими галузями економіки.

Якнайповніше та якнайраціональніше використання основних засобів і виробничих потужностей підприємства залізничного транспорту підтримує удосконалення всіх його техніко-економічних показників: підвищення продуктивності праці та фондівіддачі, зростання випуску продукції, зменшення її собівартості, економія капітальних внесків тощо.

Відновлення залізничної галузі, особливо в сучасних умовах, має відбуватися поступово через проведення модернізації та оновлення рухомого складу, контактної мережі, верхньої будови колії, земляного полотна та штучних споруд відповідно до інтенсивності руху, вантажонапруженості ділянки колії та інших показників. Так, за умов зміни пріоритетів у роботі залізничного транспорту, які склалися протягом останніх років через світові геополітичні зміни, вимоги щодо його ефективного функціонування потребують чіткої та злагодженої роботи всіх служб галузі [155].

Саме тому вимоги до розвитку та реконструкції інфраструктури залізничної сфери, поліпшення організації та якості ремонту, модернізації та утримання основних фондів потребує підвищення потужності залізничної мережі, надійності всіх технічних засобів, покращення системи контролю, максимального використання потужностей ремонтної техніки тощо [231].

Зростання економічного розвитку залізничного транспорту в транспортній галузі та збереження його потенціалу для зміцнення позицій на ринку транспортно-логістичних послуг - головні положення подальшого функціонування залізничного транспорту України, адже стабільний розвиток сфери, її технічне переобладнання допомагає відродити провідні галузі промисловості держави: чорну металургію, машинобудування, нафтохімічну, будівельних матеріалів та інші, що у свою чергу, призводить до пришвидшення темпів зростання національного промислового виробництва.

На сьогодні підприємства залізничного транспорту України є конкурентоспроможним у перевезеннях масових вантажів і на дальні відстані (табл. 1.1).

Середня відстань перевезення однієї тонни вантажів окремими видами транспорту, км [427]

Вид транспорту	Роки									
	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Залізничний	484	497	504	520	520	506	544	557	546	565
Морський	1362	1120	1271	1242	1033	941	1452	1173	837	1264
у міжнародному сполученні	1632	1432	1664	1666	1301	1102	1616	1666	1165	1687
Річковий	706	491	549	388	407	488	432	498	402	391
у міжнародному сполученні	1234	956	991	965	1169	1021	955	1083	885	949
Автомобільний <sup>1</sup>	21	31	46	46	46	47	49	52	53	56
Авіаційний	1974	2658	4315	4023	2960	2753	3044	3053	3048	3325
у міжнародному сполученні	2023	2661	4328	4031	2975	2763	3060	3066	3053	3334
Трубопровідний	859	932	895	883	870	886	821	830	884	911

Примітка. <sup>1</sup> З урахуванням перевезень, виконаних для власних потреб. З 2005 року – з урахуванням комерційних вантажних перевезень, виконаних фізичними особами-підприємцями.

Як засвідчують дані, в порівнянні з автомобільним транспортом, який є основним конкурентом на ринку перевезень для залізничної галузі, середня відстань перевезення 1т вантажів залізничним транспортом в 10 разів більша, а ніж автомобільним. Це свідчить про те, що автомобільний транспортом в основному обслуговує вантажопотоки в межах регіону, а залізничним транспортом здійснюються перевезення вантажів далекому сполученні.

Аналізуючи показники з перевезень для залізничного транспорту, слід зазначити, що коливання дальності перевезення 1 т вантажу, незважаючи на зміну вантажообігу залізничним транспортом, зростає (рис. 1.10).

Особливо цю тенденцію видно з порівнянь показників 2000 та 2015 років, що склало майже 13 %. Незначне зниження середньої відстані перевезень у 2016 році пояснюється нестабільною економіко-політичною ситуацією в Україні, що взагалі спричиняє кардинальну зміну ланцюгів постачань «виробник-споживач» і зміну напрямів вантажопотоків на території нашої країни.

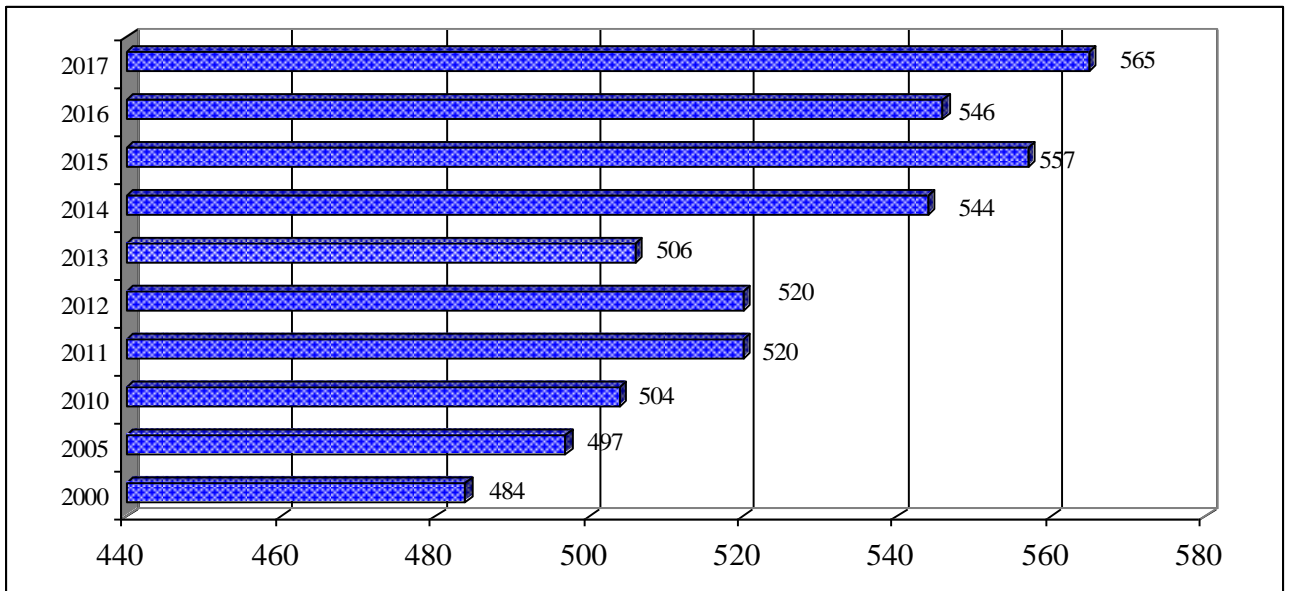


Рис. 1.10. Середня дальність перевезення 1 т вантажу залізничним транспортом України за період 2000 -2017 роки, км[427]

За умов конкурентної боротьби на ринку транспортно-логістичних послуг, важливим є якісне використання залізничної інфраструктури. Так, залізниці нашої країни є одними з розвинутих. Зокрема, зіставляючи показники середньої щільності залізничної мережі (рис. 1.11), бачимо, що Україна займає п'яте місце за показником щільності, а саме 37 км/1 тис км<sup>2</sup>.

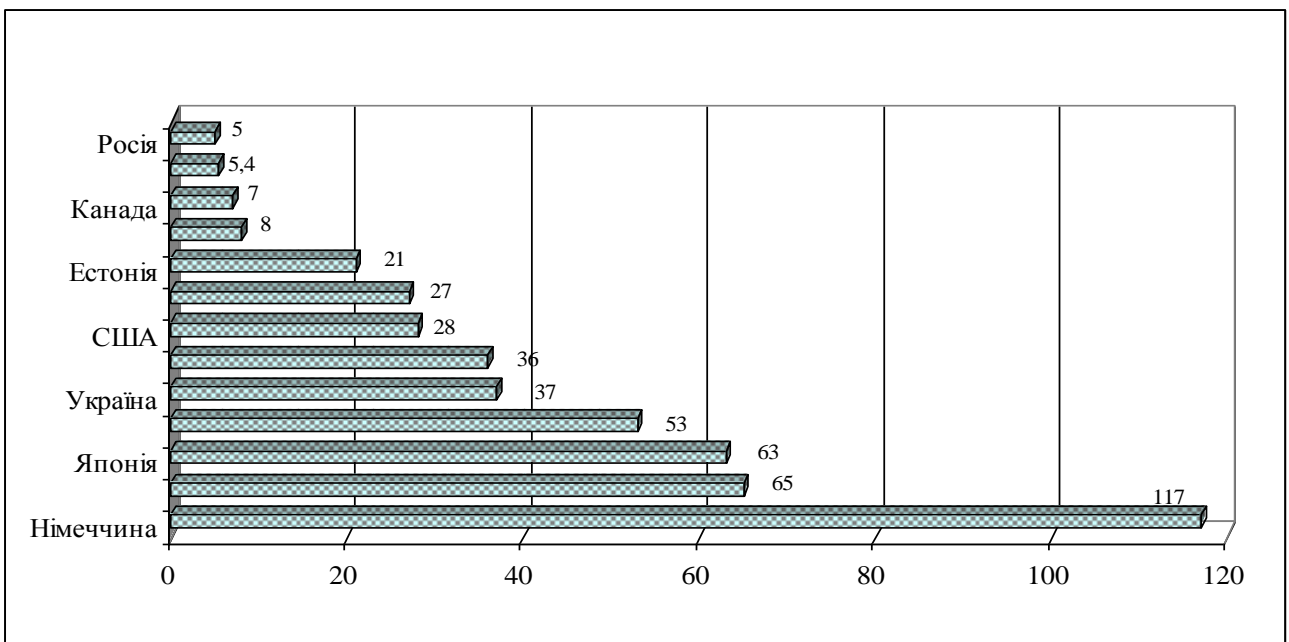


Рис. 1.11. Середня щільність залізничної мережі в різних країнах світу, тис. км [427]

Із зазначеного вище можна зробити висновок, що залізнична галузь нашої країни має гарний резерв для забезпечення власної конкурентоспроможності, що виражається в наявності відповідного потенціалу.

Але, на жаль, на сьогодні майже всі ресурси підприємств залізничного транспорту знаходяться в критичному стані в основному тому, що підприємства галузі працюють за старим принципами, які не відповідають міжнародним стандартам і тенденціям, викликаючи неефективність власного функціонування та ускладнюючи подальший розвиток. Втрата частки ринку, що викликано падінням обсягів вантажної роботи, наростання зовнішніх валютних запозичень, високий рівень зношеності основних фондів і відсутність власної елементної бази створення цифрових технологій в умовах загострення впливу негативних зовнішніх екстерналій зумовлюють низький рівень конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту на ринку транспортних комунікацій. На рис 1.12 подано систематизацію факторів деструктивного впливу на рівень конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту за групами: 1) фактори ділового середовища; 2) фактори корпоративного середовища; 3) фактори інституційного середовища. До факторів ділового середовища, що мають деструктивний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту віднесено: присутність на внутрішньому ринку світових гігантів залізничного машинобудування; розвиток альтернативних транспортних маршрутів в обхід України; високі кредитні ставки та обмежений доступ до інвестиційних ресурсів; зростання темпів зовнішньої трудової міграції; наростання диспропорцій на ринку праці; низький рівень технологічного розвитку промислового виробництва; відсутність досвіду інноваційного партнерства; високий ризик рейдерства; високі технічні стандарти та вимоги до якості; руйнування виробничо-технологічних зв'язків тощо. Серед факторів деструктивного впливу, що діють в межах інституційного середовища, виділено: складну політичну ситуацію; часті зміни та фрагментарність законодавства; зростання зовнішніх валютних запозичень; обмеження транзитного сполучення на сході країни; відсутність державної підтримки та



замовлень на послуги залізничного транспорту; корупцію; клановість; податковий тиск; непрозорість дозвільної системи; пасивний зовнішньоторговельний баланс; невідшкодування витрат на перевезення пільгових категорій громадян; нестабільність національної валюти та непослідовність політики Національного банку України тощо.

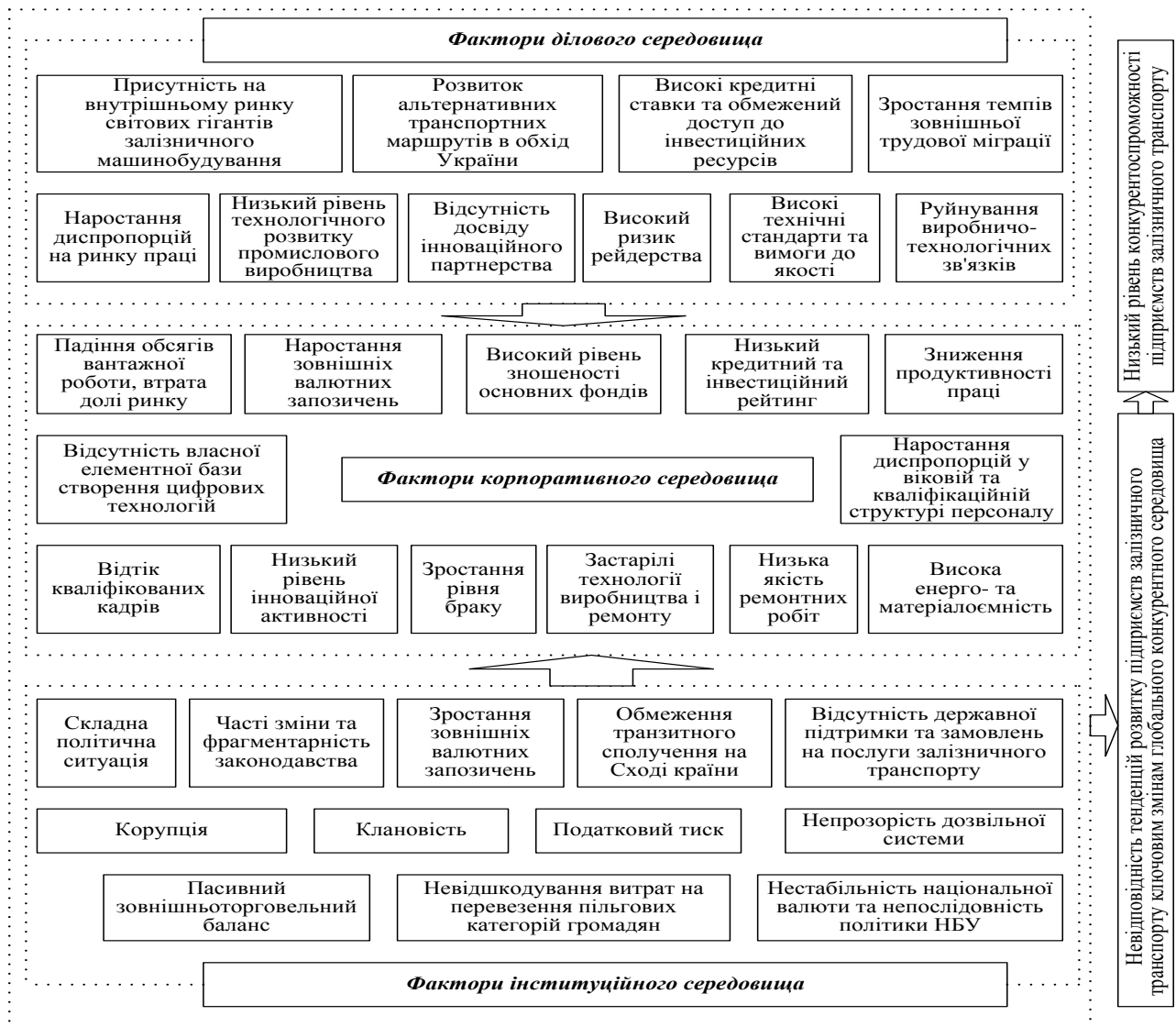


Рис. 1.12. Фактори деструктивного впливу на рівень конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту  
(авторська розробка)

Відзначимо, що 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 до якості послуг і швидко та еластично реагувати на зміну попиту. І одним з найбільш сучасних і новітніх напрямів виступає впровадження інформаційних технологій і сучасних технологічних рішень, адже комплексне управління рухом поїздів, якісний сервіс, динамічний моніторинг стану інфраструктури і рухомого складу є необхідними складовими для удосконалення техніко-технологічного стану галузі [185].

І взагалі розвиток залізничної галузі повинен бути спрямованим на введення новітніх технологій і створення телекомунікаційної мережі, побудову швидкісних ліній і продовження реформування господарських функцій для абсолютного забезпечення запитів економіки і громадян нашої держави в безпечних перевезеннях з високим рівнем якості та надійності.

У складному, динамічному та невизначеному середовищі, в якому на даний момент знаходиться економіка нашої країни, великого значення набуває можливість підприємств використовувати власний стратегічний потенціал і вміло протистояти конкурентам.

Слід зазначити, що формування та визначення конкурентних переваг підприємства має ґрунтуватися на особливостях сучасного розвитку економіки та враховувати галузеву специфіку діяльності підприємств. Тож підприємства залізничного транспорту, головною особливістю роботи яких є переміщення товарів і вантажів, є досить залежними від загальної економічної ситуації. Зокрема, враховуючи світовий досвід і сьогоденні тенденції розвитку глобального ринку транспортно-логістичних послуг, український істотно поступається міжнародному як за якістю, так і вартістю послуг, які надають вітчизняні транспортні компанії. У недалекому минулому значна частка вітчизняних транспортних підприємств надавала послуги лише з перевезення, не переймаючись забезпеченням гарантії вчасної доставки та іншими видами сервісу при організації перевізного процесу. Але сучасні економічні умови, що впливають на розвиток ринку транспортно-логістичних послуг і загострення конкуренції на ньому, змушують залізниці України постійно займатися пошуком шляхів забезпечення їхньої конкурентоспроможності [164].

Вітчизняні підприємства транспортного сектора є досить залежними від стану національної економіки, що виражається в необхідності постійної адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища.

Нині залізничний транспорт України поставлений перед необхідністю вироблення та реалізації заходів, адекватних намірам європейських та азіатських транспортних компаній. Основні з них – це створення єдиної транспортної системи, вирішення питань транзиту, створення транспортних коридорів на взаємовигідній і рівноправній основі, узгоджене формування тарифної політики на послуги транспортну та комунікацій.

Залізниці, незважаючи на всі їхні переваги, не завжди можуть швидко адаптуватись до потреб споживачів в умовах економіки, що розвивається, оскільки для високого рівня конкуренції залізничний транспорт повинен забезпечувати не лише доставку вантажів і товарів у визначене місце та час з найменшими витратами, а й виконувати експедиторські, інформаційні та трансакційні операції, послуги вантажопереробки, страхування, охорони та ін. [74].

А повне задоволення всіх потреб споживачів при виконанні перевізного процесу вимагає від перевізників забезпечення перевезення товарів і вантажів «точно в зазначені терміни» та «від дверей до дверей», постійне підвищення якості транспортного обслуговування - вони повинні забезпечувати надійність, безпеку, низьку ціну та своєчасність доставки вантажів і пасажирів [241], що у свою чергу допоможе транспортним компаніям конкурувати на ринку транспортно-логістичних послуг. А оскільки майже жоден вид транспорту не в змозі повністю задовольнити всі вимоги клієнтів, то останнім часом набувають все більшого значення комбіновані перевезення, які найбільше задовольняють потреби сучасного ринку перевезень [164]. Роль же залізничного транспорту при комбінованих перевезеннях залишиться провідною через специфіку його функціонування на території України, економічну вигоду і можливість створення стійких взаємовідношень у господарській діяльності між транспортними підприємствами різних відомств при організації перевізного процесу.

Основними важелями регулювання частини національного ринку

транспортно-логістичних послуг залізничного транспорту є ті самі фактори, що регулюють діяльність всього транспортного ринку України, тому що залізниці – це ключова ланка національної транспортної системи, і сервіс, який вони забезпечують, значно впливає на економічне життя держави.

На відміну від інших видів транспорту, залізничний має високий конкурентний статус завдяки можливості працювати за будь-якої погоди та здійснювати перевезення основних видів вантажів [204]. Це в першу чергу пов'язано з тим, що залізничний транспорт здійснює масові перевезення, особливо на значні відстані, які інші види транспорту виконати не в змозі через обмеження своїх функціональних можливостей у даному сегменті ринку транспортно-логістичних послуг. Тому залізничний транспорт залишається поза конкуренцією. Але на більш коротких відстанях значну конкуренцію при здійсненні перевезень залізницям складає автомобільний транспорт, хоча б через швидкість і можливість доставки вантажів «до дверей».

Робота з утримання нинішніх і залучення нових клієнтів залізничного транспорту повинна включати вивчення ринку транспортно-логістичних послуг для забезпечення споживача послуг необхідною інформацією при виконанні замовлення; виконання особливих вимог споживачів при перевезеннях залізницями; швидкість оформлення всієї потрібної документації; якісну реалізацію зобов'язань відносно договорів на перевезення вантажів і послуги.

Криза, яка протягом останнього року значно похитнула економічне зростання України через спад обсягів промислового виробництва, внесла відчутні корективи у функціонування залізничного транспорту, адже високий рівень монополізації галузі, зменшення обсягів перевезень вантажів, зростання частки автомобільного транспорту на ринку перевезень і відсутність гнучкої тарифної політики, нових видів транспортних послуг, належного сервісу і відповідної законодавчої бази значно стримують розвиток конкурентоспроможності залізничного транспорту.

З метою забезпечення конкурентоспроможності залізничний транспорт України на сьогодні вирішує важливе завдання, принаймні на рівні нульової

рентабельності, здійснювати перевезення на залізничних платформах великовантажних автомобілів і причепів вантажівок, що в недалекому майбутньому дозволить плідно співпрацювати з іншими країнами євразійського простору, адже залучення додаткових обсягів перевезень дозволить залізницям швидше вийти з кризового стану. Цьому сприятиме організація контейнерних і контрейлерних перевезень, що допоможе залізничникам гідно конкурувати з іншими видами транспорту в тих сегментах транспортного ринку, де вони поступалися, наприклад, автомобільному [164].

Таким чином, забезпечення високих фінансових результатів і стійких конкурентних позицій залізничної галузі ґрунтується на ефективній реалізації та підтримці наявних конкурентних переваг, що вимагає створення такого науково-методичного забезпечення, яке було б спроможне надати повну оцінку та сформувані стійкі конкурентні переваги залізничного транспорту (рис. 1.13).

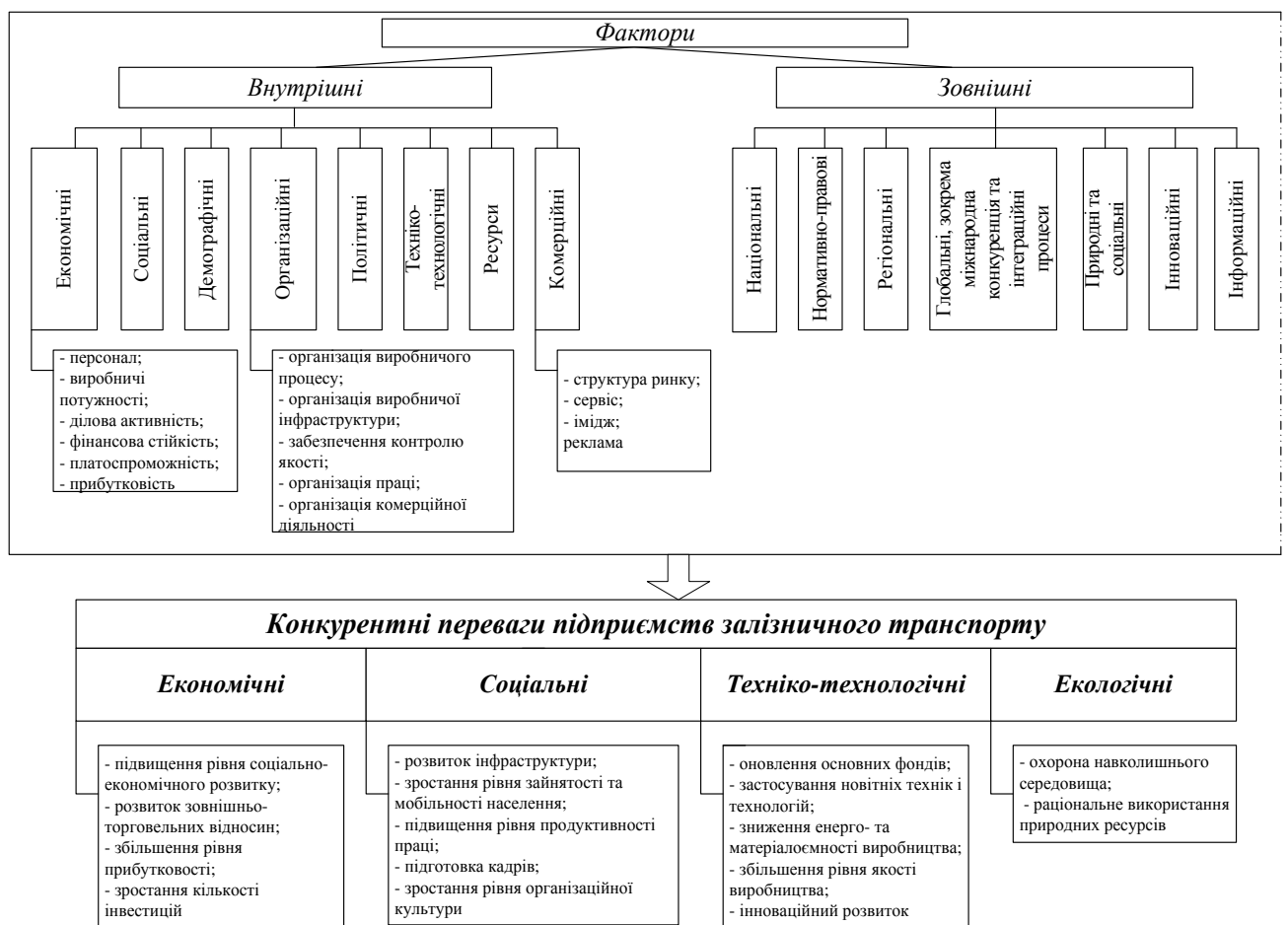


Рис. 1.13. Чинники впливу на формування конкурентних переваг підприємств залізничного транспорту (авторська розробка)

Як видно з рис. 1.13, багатогранність факторів впливу на конкурентні переваги підприємств залізничної галузі призводить до необхідності постійного дослідження динаміки ринку через моніторинг змін, процеси адаптації, відображення принципів взаємодії тощо. Зокрема підприємства залізничного транспорту повинні постійно взаємодіяти з іншими суб'єктами конкуренції з урахуванням існуючого вектора конкурентного розвитку економічної системи як на національному, так і міжнародному рівнях.

Необхідно відзначити, що забезпечення конкурентоспроможності підприємства є процес установленого функціонування підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках. Це досягається, з одного боку, за рахунок ефективної взаємодії функціональних підсистем управління підприємства, до яких відноситься виробнича, технологічна (інноваційна), маркетингова, управлінська (кадрова), фінансова, організаційна, а з іншого – шляхом інтеграції у світові господарські системи із застосуванням інституційних технологій формування конкурентних переваг.

Зокрема загальне падіння обсягів перевезень зумовило перерозподіл вантажів між видами транспорту, у першу чергу на користь автомобільного, частка якого в перевезеннях цінних експортних та імпорتنних вантажів зростає за рахунок оновлення рухомого складу та зменшення вартості закордонних дозволів. А низькі тарифи на перевезення, швидкі терміни доставки вантажів, менша кількість кордонів, які потрібно перетинати, більш високий рівень збереження товарів є лише основними з переваг морського транспорту в перевізному процесі.

Тож виходячи з даних умов залізничні перевізники повинні завойовувати клієнтів, отже підвищення конкурентоспроможності є першочерговим завданням для розвитку залізничного транспорту [162].

До основних принципів діяльності залізничного транспорту, які впливають на забезпечення його конкурентоспроможності, слід віднести збереження та нарощування потенціалу вітчизняної мережі залізниць, посилення його ролі як однієї з базових галузей економіки, зміцнення позицій на ринку транспортно-

логістичних послуг, розроблення та реалізацію перспективних програм, направлених на підвищення ефективності роботи, впровадження нових технологій і забезпечення відповідного рівня конкуренції залізничного транспорту.

Залізниці потребують модернізації та оновлення основних фондів, зношених майже на 100 %, а відновлюваних дуже повільно. Нова техніка може сповна забезпечити відповідність національного залізничного транспорту сучасним вимогам, гарантувати його конкурентоспроможність на світовому ринку.

Інший, не менш важливий, напрям підвищення конкурентоспроможності – радикальне підвищення пропускної здатності залізниць. Простої – одна з причин, чому перевізники обирають альтернативні види транспорту. При більш високих, порівняно з морським транспортом, швидкостях перевезень не виправдано великі простої вантажів на стаціях. Тому середня швидкість руху вантажів Україною складає приблизно 12 км/год, і вантаж знаходиться на території держави 5-6 діб, що є неприпустимим для клієнтів.

Необхідно також звернути увагу на приведення інфраструктури залізничного комплексу у відповідність національним та міжнародним стандартам. Підвищення швидкості руху значно знизить термін перебування транзитних вантажів у країні та знизить рівень паливно-енергетичних витрат.

Необхідність у гарантуванні збереження транзитних та імпорتنних вантажів вимагає використання спеціальних технологій, забезпечення достатньої кількості охорони.

Розширення інформаційних послуг для клієнтів з використанням загальнодоступних інформаційних засобів для забезпечення та контролю стану товару в дорозі, оформлення тощо потребують прив'язки інформаційних систем залізниць до клієнтів, відомств, що займаються перевезеннями, перш за все митних.

Удосконалення нормативно-правової бази у сфері транзитних перевезень та прив'язка її до світових багатосторонніх транспортних документів досить

актуальне завдання для забезпечення конкурентоспроможності залізниць.

Реалізація зазначених вище заходів сприятиме підвищенню ефективності роботи залізниць у задоволенні потреб споживачів у перевезеннях і створить умови для забезпечення конкурентоспроможності на ринку транспортно-логістичних послуг.

Терміновим завданням України для забезпечення конкурентоспроможності національної економіки є розроблення системи заходів і координації роботи для зростання ефективності суб'єктів господарювання, забезпечення секторам вітчизняної економіки паритетних умов функціонування, обґрунтування відкритості та доступу закордонних суб'єктів з одночасним стимулюванням свого виробника, підтримкою його інтересів на світовій арені, створення високого платоспроможного попиту за рахунок реалізації новітніх підступів до політики доходів населення, забезпечення розвитку науково-технічного прогресу та підвищення інноваційного потенціалу України [263].

На міжнародному ринку конкурують не країни, а окремі виробники чи реалізатори продукції. А економічний успіх держави, іншими словами її конкурентоспроможність, просто окреслюється фактом наявності в ній конкурентоспроможних сфер виробництва. Отже, підвищення конкурентоспроможності національних товаровиробників повинне стати ключовим пріоритетом промислової політики України, зобов'язаною знайти дієву підтримку з боку влади і вплинути на формування придатного для конкуренції нормативно-правового поля [92].

Звичайно, жодна з держав, нехай і найрозвинутіша, не може завоювати всі міжнародні ринки збуту та заповнити їх своїми конкурентними товарами. Розвинуті країни на світовий ринок виводять лише ту продукцію, що має реальні умови для конкуренції. Тобто в країнах йде більш ефективний розвиток тих секторів економіки, які випускають найбільш конкурентоспроможну продукцію. Україні, щоб уникнути нераціонального використання своїх ресурсів у період структурної перебудови, необхідно визначити конкурентоспроможні галузі виробництва та створити дієвий механізм підтримки пріоритетних виробників і



вдосконалення структури виробництва.

Ультиматумом сьогодення для українських виробників і менеджерів є дослідження та використання міжнародних і європейських стандартів, технічних інструкцій, процедур оцінювання відповідності та ринкового нагляду, які допомагатимуть обміну товарами та послугами з торговими компаньйонами, підвищенню ефективності, якості та конкурентоспроможності на всіх рівнях: від виробництва до споживання продукції [93], що забезпечує транспортна система.

Взагалі транспортний ринок, зокрема нашої країни, характеризується наявністю монополістичної конкуренції, що проявляється у присутності великої кількості перевізних компаній і відсутності чіткого регулювання цінової політики. Це проявляється в першу чергу у спеціалізації на певних маршрутах чи видах перевезень, зокрема для авіаційного, річкового чи автомобільного видів транспорту, де іншим видам транспорту досить складно чи навіть не можливо конкурувати з ними.

В основному на транспортному ринку конкуренція проявляється через суперництво підприємств за вигідніші умови здійснення перевізного процесу, надання нових послуг, освоєння нових сегментів ринку тощо.

Транспортний ринок є досить динамічним і характеризується різними видами конкуренції:

- конкуренція на галузевому рівні між різними видами транспорту;
- конкуренція внутрішньогалузева – між транспортно-експедиторськими підприємствами, компаніями-операторами, логістичними компаніями тощо.

Ще однією особливістю функціонування транспортного ринку є те, що підвищення кількості доступних послуг транспортного комплексу для пасажирів і товаровідправників, забезпечення швидкості руху, зниження транспортних затрат у вартості продукції, розвиток сучасної та ефективної транспортної інфраструктури – основні напрями підвищення конкурентоспроможності транспортної системи та транзитного потенціалу України [192]. Узгоджена ж робота всіх транспортних відомств дасть можливість значно підвищити ефективність діяльності підприємств галузі, дозволить протистояти

проникненню на вітчизняний ринок транспортно-логістичних послуг провідних міжнародних транспортних компаній, забезпечить розвиток української транспортної інфраструктури відповідно до міжнародних вимог і допоможе перебороти міжгалузеві та міжвідомчі розбіжності при реалізації перевізного процесу.

Виконання запитів того чи іншого сегменту ринка транспортно-логістичних послуг має ґрунтуватися на узгодженні цілей підприємства з його потенційними можливостями та ресурсами, адже на формування конкурентоспроможності транспортних підприємств впливають фактори як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Зокрема підприємство може впливати на якість послуг, що надає, регулювати витрати, розробляти та реалізовувати стратегічні плани, навчання та підвищення кваліфікації кадрів тощо. На ринок природно-екологічні фактори та законодавче поле підприємство вплинути не може, тому до цих факторів воно має пристосовуватися. Так, незважаючи на негативні тенденції в її роботі, вітчизняний транспортний ринок, враховуючи зменшення обсягів пасажирських та, особливо, вантажних перевезень, все ж таки намагається зайняти вагоме положення серед провідних європейських транзитних країн [282]. Але, враховуючи діяльність транспортної сфери протягом останніх років, слід зазначити, що її розвиток значно відстає від міжнародних стандартів, адже вітчизняні транспортні відомства виконують свої функції розрізнено, не погоджуючи їх одне з одним, що значно знижує конкурентоспроможність України на ринку транспортно-логістичних послуг [192].

Технічний прогрес об'єктів транспортного підприємства, реалізація логістичних технологій, участь в інтеграційних процесах швидкісної доставки вантажів – головні принципи довготривалої роботи перевізника на ринку транспортно-логістичних послуг [162], оскільки узгодженість роботи всіх транспортних відомств дасть можливість значно підвищити ефективність діяльності підприємств галузі, дозволить протистояти проникненню на вітчизняний транспортний ринок інших транспортних компаній, у тому числі і

закордонних, забезпечить розвиток української транспортної інфраструктури відповідно до міжнародних вимог і допоможе перебороти міжгалузеві та міжвідомчі розбіжності при здійсненні перевізного процесу.

Вирішення завдань щодо забезпечення конкурентоспроможності та досягнення сталих конкурентних позицій підприємств у нашій країні ускладнюється відсутністю чітко сформованих ринкових відносин, що виражається у слабкій їхній конкурентоспроможності на світовому ринку, адже його розвиток відповідно до міжнародних вимог, одним із наслідків якого є постійне зростання рівня конкуренції, призводить до необхідності активізувати зусилля для підтримки та розвитку конкурентних переваг вітчизняними підприємствами. Одним з таких напрямів є маркетингова стратегія, однією метою якої – застосування маркетингових підходів та інструментів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

У ринковій економіці роль маркетингу залишається досить значною, що виражається в дослідженні кон'юнктури ринку, вивченні запитів та уподобань споживачів, прогнозуванні та орієнтуванні діяльності підприємств на перспективу. Також маркетинг спрямовує свою діяльність на активне просування товару на ринок і його реалізацію.

У наш час підприємства застосовують такі базові маркетингові стратегії:

- стратегія ціни, що орієнтується на купівельну спроможність споживача;
- преференційна (пільгова) стратегія, що ґрунтується на використанні різних маркетингових підходів, застосування яких дозволить підприємству більш вигідно використовувати наявні конкурентні переваги.

До основних інструментів маркетингу, які допомагають підприємству утримувати наявні та створювати нові конкурентні переваги, відносять рекламу, збут, обслуговування покупця, політику цін, вивчення потреб і попиту, зв'язок зі споживачами та громадськістю.

Слід зазначити, що ефективність діяльності будь-якого підприємства залежить від кон'юнктури ринку, вміння прогнозувати і швидко задовольняти

потреби споживачів, спроможності адаптуватися до зовнішніх змін, можливості впливати та регулювати ці зміни, тощо.

Дослідження економічного розвитку підприємств показує, що здобуття стійких конкурентних переваг ґрунтується на застосуванні принципів і методів маркетингу, що характеризується системністю, ефективністю та адресністю виробництва товарів чи послуг для забезпечення оптимальних способів задоволення потреб споживачів. І хоча концепція та методологія маркетингу мають досить універсальний характер, але їхнє застосування має певні особливості для кожної галузі економіки.

До традиційного переліку інструментів маркетингу, запропонованого Джером Маккарті в книзі «Основи маркетингу» в 1960 році, чи так званого комплексу маркетингу або класичної формули «чотирьох *P*» маркетингу відносять продукт (product), ціну (price), місце (place) та просування (promotion) [296].

Товарний маркетинг виступає основою концепції «4P» за рахунок розроблення товарних пропозицій, необхідних для задоволення потреб споживачів, і визначення подальшої роботи всіх інструментів маркетингу.

Щодо товару, то відповідно до роботи [332] товар — все, що може задовольняти потребу і пропонується ринку з метою залучення уваги, придбання, використання або споживання.

На думку авторів роботи [294], товар — цілісне враження, яке отримує покупець або споживач при взаємодії з організацією.

С. М. Ілляшенко вважає, що товар є головним елементом комплексу маркетингу, від якого переважно залежить успіх ринкової діяльності підприємства [151].

З погляду маркетингу [343], товар (фізична одиниця або процес) — це сукупність матеріальних і нематеріальних характеристик, які пропонуються для задоволення потреб і забезпечують очікувані вигоди як для споживачів, так і товаровиробників.

Із наведених вище визначень видно, що товар — це не лише продукт чи

послуга, а й вплив на споживача, його загальне враження від всієї системи виробництва та реалізації.

Слід зазначити, що застосування інструментів маркетингу дозволяє підприємству збільшити вплив на наявні та створити нові конкурентні переваги за рахунок здійснення постійних досліджень потреб споживачів для підвищення споживчої цінності товару та раціонального використання наявних ресурсів. А такі інструменти маркетингу, як ціна, комунікації, реклама, збут, до- та післяпродажне обслуговування та інше, сприятимуть реалізації наявних конкурентних переваг та отриманню корисного результату.

Всі ці елементи формують систему виробництва та споживання продукції чи послуг, безпосередньо залежачи один від одного, хоча, у наш час при глобалізації ринку на перші позиції виходять маркетингова політика, яку формують збутова, цінова та політика просування.

Комплекс «чотирьох Р» відображує в основному інтереси виробника та продавця, при цьому інтереси споживача залишаються поза увагою, адже продукт, ціна, місце продажу та програма просування товарів є наслідком діяльності виробника та реалізаторів. Але тому підприємству, яке прагне мати стійкі конкурентні позиції на ринку, потрібно в першу чергу орієнтуватися на певні потреби споживача за рахунок задоволення всіх його потреб. Тому першочергово потрібно застосовувати такі інструменти маркетингу, як цінність товару для споживача (customervalue), витрати споживача (customercosts), доступність товару для споживача (customerconvenience) та інформованість споживача (customercommunication), що формують комплекс «чотирьох С» [296].

Застосування зазначених вище двох комплексів у маркетингових програмах через сегментацію, облік, прогнозування, аналіз і рекламу дозволяє підприємству реалізовувати власну маркетингову політику, а саме реалізувати відповідні механізми товарної, збутової, цінової та політики просування.

Отже, для ефективного розвитку підприємства потрібний синергетичний ефект від застосування всіх маркетингових методів та інструментів за всіма напрямками маркетингового комплексу, а саме товарна політика, політика

ціноутворення, збутова політика, політика маркетингових комунікацій (просування), політика у сфері маркетингового розвитку персоналу та гармонізації відносин. Також слід зазначити, що від збалансованості зазначеної системи буде залежати ефективність діяльності підприємства на ринку та перспективи досягнення ним поставлених стратегічних завдань.

Взагалі сучасний маркетинг орієнтується на розвиток системи підприємство-ринку як єдиного цілого з власною логікою та законами. Тому ефективне управління підприємством має базуватися на вмілому використанні маркетингових інструментів із урахуванням специфіки функціонування ринкової системи. Основними ж завданнями підприємств залізничної галузі є постійне покращення показників своєї діяльності для посилення існуючих та створення нових переваг як на вітчизняному, так і світовому ринку транспортно-логістичних послуг (рис. 1.14) [195].

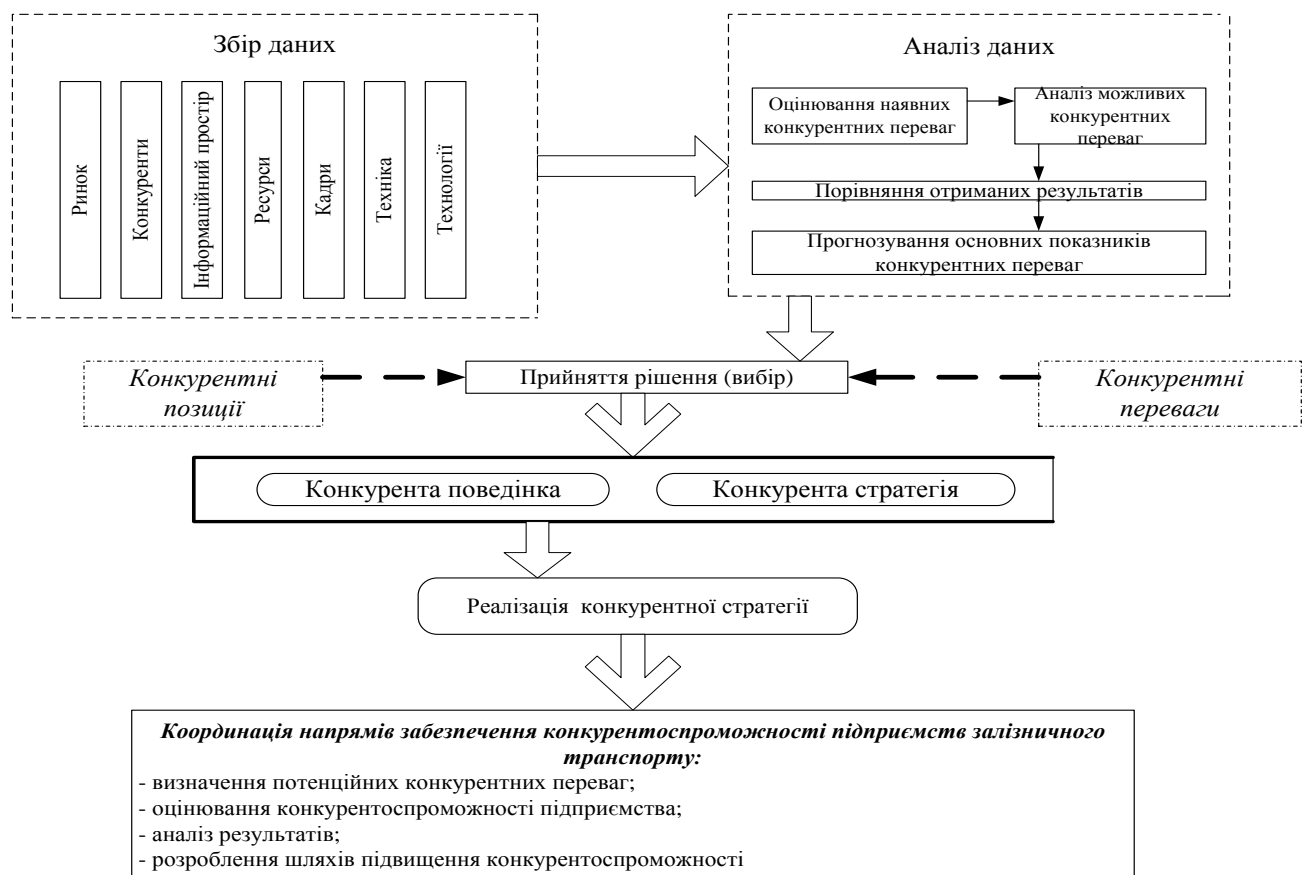


Рис. 1.14. Складові етапи процесу координації напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту  
(авторська розробка)

Аналізуючи стан конкурентних переваг, підприємства залізничного транспорту повинні об'єктивно підходити до збирання та обробки інформації, враховуючи життєвий цикл та динаміку їхнього розвитку [149]. Зокрема необхідно чітко визначати стадії життєвого циклу кожної конкурентної переваги, можливості її посилення та причини втрати. Так, основними джерелами формування конкурентних переваг будь-якого підприємства є якість та унікальність продукції, висококваліфікований персонал, можливість зниження собівартості та ін. [275].

Для підприємств транспортного сектора потрібно ще додати надійність і безпеку при здійсненні перевізного процесу, точність та якість доставки. Тож створення нових конкурентних переваг має ґрунтуватися на вивченні даних про їхній життєвий цикл, вимогах споживачів і можливостях конкурентів.

Життєвий цикл конкурентних переваг ґрунтується на їхніх властивостях, а саме відносності, прив'язаності до певних умов і динамічності. Відносність конкурсних переваг проявляється при порівнянні одного об'єкта з іншим, що зумовлено їхньою відносністю та певною суб'єктивністю, особливо з точки зору споживача. Прив'язаність до певних умов характеризують, наприклад, географічними та часовими причинами.

Розглядаючи ту чи іншу конкурентну перевагу, потрібно враховувати її прив'язку до реальних ринкових умов. Також конкурентні переваги є досить залежними від впливу різних факторів, які неможливо врахувати на стадії виробництва, зокрема підвищення рівня якості за рахунок застосування більш продуктивного обладнання чи нових технологій може призвести до зростання ціни продукту через збільшення витрат на модернізацію та оновлення (дод. Б).

Таким чином, багатогранність факторів впливу на конкурентні переваги формує їхню динамічність, тобто життєвий цикл із фазами становлення, отримання користі та зникнення. Розглядаючи кожну нову конкурентну перевагу, потрібно враховувати її ефективність і стійкість до мінливого зовнішнього середовища. Так, одним із напрямів досягнення конкурентних переваг для підприємств залізничного транспорту є [164]:

- конкуренція за більш глибоке, ніж у конкурентів, розуміння перспектив

розвитку транспортної галузі в цілому та окремих її складових, пов'язаних з технологічними, правовими та іншими проблемами, що можна використати для створення нового конкурентного простору;

- змагання за накопичення необхідної компетенції та усунення технічних перешкод, за перевірку та дослідження альтернативних видів продукції, за залучення партнерів, у яких є важливі додаткові ресурси;

- конкуренція за місце на ринку та ринкову частку за рахунок вартості, витрат, цін і додаткових послуг.

Крім того, для ефективної роботи на ринку транспортно-логістичних послуг як залізничного, так інших видів транспорту, потрібно звертати увагу не на конкурентну боротьбу між ними, а на співробітництво, бо на сьогодні на території України досить слабо розвинена організація змішаних мультимодальних перевезень, діяльність транспортно-логістичних центрів знаходить на невідповідному ринковим вимогам рівні.

Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту є процесом швидкої адаптації до змін ринкового середовища, що ґрунтується на домінантних конкурентних перевагах, в результаті чого утворюється якісно нова система управління, основною метою якої є забезпечення їхнього стабільного положення на ринку.

### 1.3. Особливості формування концепції забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища

Зазначимо, що головними напрямками, на які має звернути увагу галузь для подальшого ефективного розвитку, є ресурсозбереження та енергоефективність, створення автоматизованих систем управління рухом поїздів і безпекою перевезень, виготовлення та застосування нових матеріалів і конструкцій для



інфраструктури та інші заходи від визначення стратегічних напрямів і цільових параметрів розвитку до отримання нових продуктів та оцінювання результативності їхнього впровадження.

Одним з таких заходів по праву є створення інтелектуальної системи управління залізничним транспортом, застосування якої сприятиме реалізації комплексного планування та поточного регулювання функціонування всіх підприємств і структурних підрозділів залізничної сфери, дозволить здійснити перехід від автоматизації окремих технологічних або управлінських операцій до управління виробничими процесами в реальному масштабі часу.

Застосування інтелектуальної системи управління сприятиме вирішенню цілого комплексу логістичних завдань у залізничних перевезеннях: можливість забезпечувати планування руху поїздів за твердим нитками графіка, оптимізувати оперативне управління локомотивами і бригадами, організувати наскрізне узгоджене пропускання вантажних поїздів за розкладом на полігонах значної протяжності.

Ще один крок - це запровадження використання інноваційних матеріалів, технічних засобів і технологій у галузі експлуатації та ремонту інфраструктури та рухомого складу, що дозволить приділити значну увагу проблемам розвитку високошвидкісного руху та створення відповідної інфраструктури.

Сьогодення показує, що країна, яка прагне стати повноцінним партнером світової транспортної системи, повинна надавати транспортні послуги відповідно до світових вимог щодо швидкості та комфорту руху.

Так, як підприємства залізничного транспорту мають складну управлінську структуру, то особливе місце в їхньому управлінні має займати потреба до інтеграції у всі економічні, організаційні і технічні процеси, необхідні для з'єднання в одне ціле всіх внутрішніх ресурсів галузі, підсилення адаптивності та конкурентоспроможності.

Ринкові відносини сприяють розвитку достатньої кількості можливостей для плідного управління, проте складний економічний стан національної економіки, значний спад обсягів виробництва, відсутність транзитних

перевезень, негативні тенденції в міжнародних відносинах та інші фактори зводять нанівець всі зусилля щодо підвищення якісних показників з управління в галузі. Саме тому в цих складних економічних умовах АТ «Укрзалізниця» має реалізувати сильне, цілеспрямоване управління для досягнення стабільного економічного стану. Ще одним фактором, на який потрібно звернути увагу при зміні підходів до управління на підприємствах залізничного транспорту, є те, що галузь у сучасних реаліях не може конструктивно змінити вплив зовнішнього середовища, тому при формуванні нового механізму управління більше уваги слід приділяти зміні умов внутрішнього середовища.

Таким чином, зміна підходів до управління підприємством потребує ґрунтовного перегляду всієї системи управління, зміни психології працівників всіх рівнів, підвищення їхньої кваліфікації; мають змінитися принципи формування стратегії розвитку підприємства та визначення його цілей, структура організації та управління, сам процес розроблення та прийняття управлінських рішень, робота з персоналом, підходи до оцінювання ефективності роботи всього підприємства, його виробничих підрозділів, служб і робітників.

До ключових методів організаційно-економічного управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства необхідно віднести [98]:

- поживавлення інвестиційної та інноваційної діяльності, технічне переозброєння;
- покращення управління у сфері фінансів і капітальних вкладень;
- розроблення заходів щодо продуктивного використання виробничих, матеріальних і фінансових ресурсів;
- покращення системи управління кадрами та мотивацією персоналу;
- запровадження дієвої системи управління якістю;
- використання методик управління якісними показниками виробів чи послуг;
- зміна підходів до планування та диверсифікації виробничого процесу;
- перегляд системи обліку та аналізу витрат;

- покращення маркетингових досліджень за рахунок перегляду підходів до вивчення ринку;
- покращення інформаційного забезпечення та цифровізація всіх можливих управлінських, організаційних та виробничих процесів;
- поєднання всіх складових управлінської діяльності відносно внутрішньої та зовнішньої політики підприємства.

Отже, щодо організаційно-економічного механізму управління діяльністю підприємств залізничного транспорту, то економічна частина його складається не лише з певних методів управління, але й розкриває основні цілі їхньої діяльності для досягнення конкурентоспроможності на ринку транспортно-логістичних послуг. А щодо організаційної складової, то вона не обмежується лише організаційними методами управління, а включає організаційно-структурні, соціально-психологічні та адміністративні підходи.

Як і кожен управлінський механізм, організаційно-економічний механізм управління діяльністю підприємствами залізничного транспорту формують дві підсистеми – керуюча та керована, що мають між собою складний діалектичний зв'язок. Для залізничного господарства в ролі керованої підсистеми виступають служби, лінійні підрозділи та підприємства галузі. А сутність і будова керуючої підсистеми є основою механізму управління та визначає основні його цілі та завдання. Функції управління виконує організаційна структура, що приводить до ладу весь управлінський процес, впорядковує взаємодію всіх підрозділів і господарств, розподіляє відповідальність та встановлює порядок підпорядкування [217].

Важливу роль в організаційно-економічному механізмі управління діяльністю підприємств транспортної сфери, у тому числі й залізничного транспорту, для утримання наявних конкурентних переваг і отримання нових відіграє інструментарій його виконання. Слід зазначити, що головна мета інструментарію полягає в забезпечення таких організаційно-економічних умов, які сприятимуть виконанню всіх поставлених завдань перед підприємствами залізничного транспорту (рис. 1.15).

З рис. 1.15, на якому зображено основні інструменти забезпечення дієвого функціонування організаційно-економічного механізму управління конкурентними перевагами підприємств залізничного транспорту, видно, що забезпечення їхньої конкурентоспроможності є сукупним результатом тісної взаємодії всіх складових організаційного, фінансового, технічного та економічного інструментарію.



Рис. 1.15. Інструментарій забезпечення виконання організаційно-економічного механізму управління конкурентними перевагами підприємств залізничного транспорту (авторська розробка)

Отже, метою формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами залізничного транспорту є формування сприятливих організаційних та економічних умов для забезпечення конкурентоспроможності на ринку транспортно-логістичних послуг (рис. 1.16) [217].

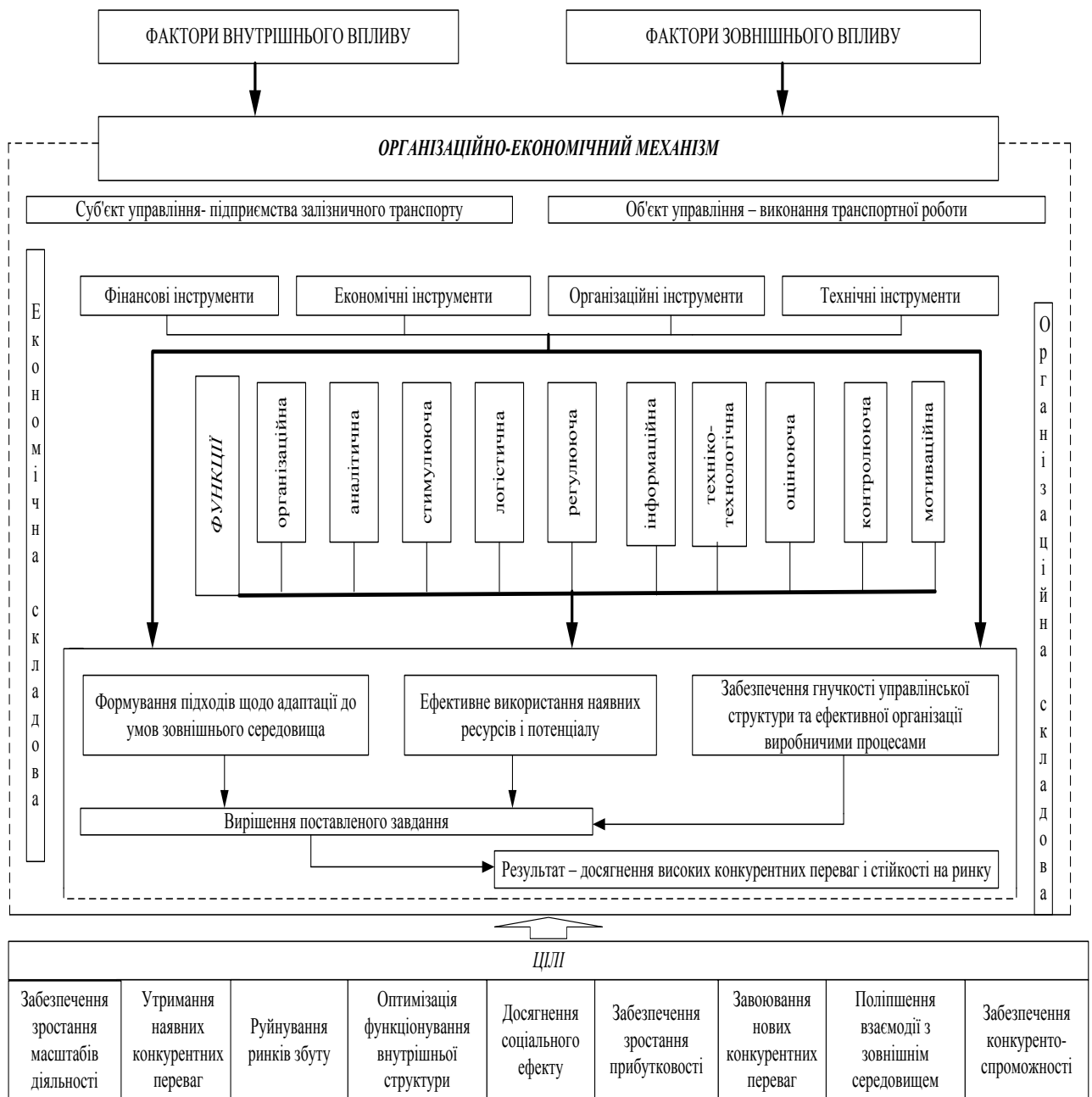


Рис. 1.16. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств залізничного транспорту (авторська розробка)

Як видно з рис. 1.16, структура ключових елементів запропонованого механізму управління конкурентними перевагами підприємств залізничного транспорту сформована на основі програмно-цілевих блоків, що відображують потрібні дії, взаємозалежність організаційних, технічних, економічних заходів для результативної реалізації управлінських рішень у сфері транспорту.

Таким чином, при формуванні організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту важливе значення має поєднання організаційної та економічної складових, що дозволяє галузі набути певних конкурентних переваг для забезпечення конкурентоспроможності [198].

Також важливе значення має формування підходів ефективного управління в межах забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничної галузі, що стануть у нагоді керівництву залізниць для адаптації управлінських рішень до сучасних умов ведення економічної діяльності:

- розроблення конкурентних стратегій і цілей розвитку галузі для визначення заходів, спрямованих на збільшення рівня динамічності та сприйняття внутрішньою структурою ринкових змін;

- активізація ресурсного потенціалу підприємств галузі;

- використання комплексного підходу для розроблення всіх видів планів розвитку підприємств залізничного транспорту з метою підвищення рівня конкурентних переваг, активного функціонування на ринку, забезпечення продуктивної та беззбиткової діяльності галузі;

- вдосконалення кадрової політики та системи мотивації за рахунок перепідготовки персоналу, вдосконалення мотивації, забезпечення соціального захисту тощо;

- удосконалення системи якості для забезпечення конкурентоспроможності за рахунок формування нового підходу для досягнення конкурентних переваг на ринку перевезень вантажів і пасажирів;

- оптимізація обліково-фінансової політики та інші заходи.

Отже, запровадження організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств залізничного транспорту дає змогу керівництву галузі своєчасно вносити корективи в стратегічні плани, порівнювати та аналізувати певні показники, рівень їхнього виконання відповідно до встановлених термінів і згідно з нормативним прогнозам.

А запропоновані підходи впровадження управлінського механізму для

забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту дають змогу утримати їм наявні конкурентні позиції та підвищувати рівень своєї конкурентоспроможності сьогодні та в майбутньому. Але заходи, спрямовані на збільшення рівня конкурентоспроможності, не будуть виконані, якщо керівництво залізничної галузі чітко не визначить стратегію розвитку кожної складової ланки залізничного транспорту як у поточному періоді, так і на перспективу.

Враховуючи специфіку діяльності підприємств транспортної галузі, зокрема залізничного транспорту, управління конкурентними позиціями потребує розроблення конкурентної стратегії, зокрема:

- для вантажних перевезень врахувати оперативність обслуговування, збільшення кількості комбінованих перевезень, застосування логістичних технологій, безперешкодність міжнародних перевезень, можливість контролю в дорозі, якість, надійність, безпеку та ін.;

- для пасажирських перевезень врахувати впровадження міжнародних стандартів, комфортність, ціну, якість, надійність, безпеку та ін.

Також необхідно звернути увагу на супутні процеси надання послуг транспорту, адже вони мають досить значний вплив на їхню конкурентоспроможність за рахунок розвитку об'єктів транспортно-логістичної інфраструктури, матеріально-технічного забезпечення тощо.

Формування стійких конкурентних переваг залежить від компетентності функціональних служб і менеджменту підприємства, серед яких основними є інженерно-технічні, логістичні та маркетингові складові.

Слід зазначити, що управління конкурентними перевагами полягає у формуванні та реалізації його конкурентних позицій, спрямованих на вдосконалення наявних і створення нових конкурентних переваг за рахунок більш ефективного використання ресурсів, внутрішнього потенціалу та позицій на ринку з урахуванням специфіки зовнішнього середовища.

Взагалі при управлінні конкурентоспроможністю підприємства його необхідно розглядати як багатогранну систему, яка проявляється в багатьох

вимірах, що відображується у стратегічних перевагах і здатності в найкоротші терміни найбільш раціонально привести своє внутрішнє середовище у відповідність потребам зовнішнього, забезпечуючи постійну адаптацію наявним і новим конкурентним перевагам.

Отже реалізація поставлених цілей підприємства має ґрунтуватися на виконанні основних управлінських функцій, а саме прогнозуванні, плануванні, організації, координації, контролі, регулюванні та мотивації, як на стратегічному, так і на тактичному рівнях (рис. 1.17), що й формує підходи забезпечення конкурентного розвитку підприємств залізничного транспорту на внутрішньому та зовнішньому рівнях.

Визначені підходи ґрунтуються на базі забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту з урахуванням того, що конкурентоспроможність формується під впливом таких компонентів як умови розвитку підприємства, рівень попиту, ситуація в супутніх та обслуговуючих галузях, загальна стратегія розвитку на ринку.

Сучасні умови ринку окрім виробничих факторів, які мають безпосередній вплив на рівень конкурентних переваг підприємства, виносять на перший план і загальну поведінку підприємства на зовнішньому ринку, його стратегію та поведінку відносно тих чи інших факторів впливу. Адже правильно обрана ринкова стратегія має безпосередній вплив на політику суб'єкта господарювання, стимулює його до утримання наявних та завоювання нових конкурентних переваг, мінімізує залежність від негативного зовнішнього впливу. Необхідно відзначити, що однією з вагомих функцій управління є прогнозування, оскільки дозволяє оцінити зміни стану внутрішнього й зовнішнього середовищ і наслідки, до яких вони можуть призвести. Маючи детальні прогнози, підприємство може оперативно на них реагувати та планувати діяльність відповідно до можливих змін. Прогнозування в умовах трансформації бізнес-середовища означає передбачення можливих змін та розроблення на цій основі ефективної стратегії підтримки конкурентоспроможності.



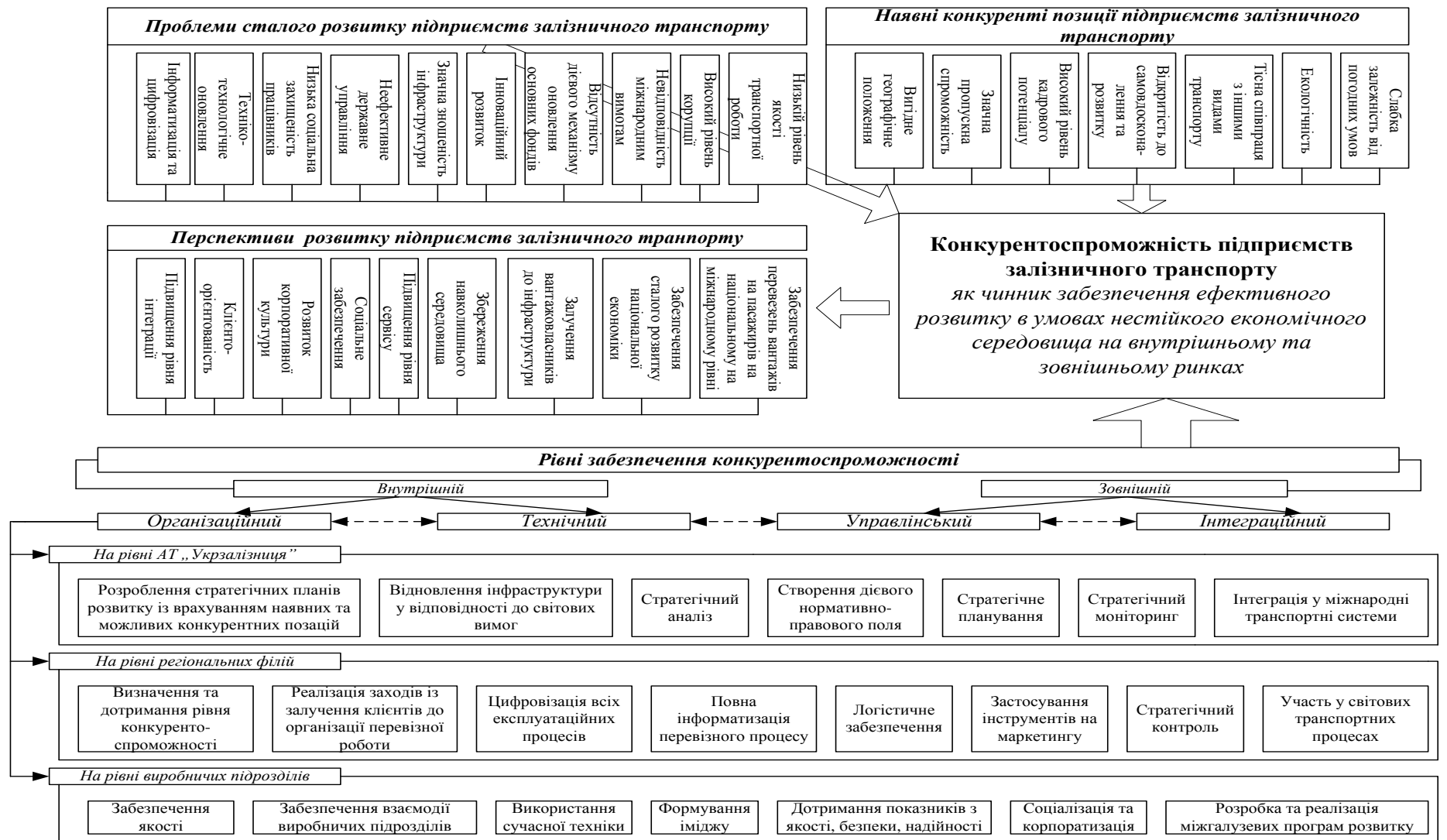


Рис 1.17. Підходи забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту (авторська розробка)

Прогнози бувають різними і їх поділяють за такими ознаками [269]:

- регіональні:

а) глобальні;

б) національні;

в) регіональні;

г) прогнози щодо конкретного цільового ринку і його сегментів;

д) прогнози попиту окремих груп споживачів;

- товарні:

а) прогноз загального обсягу попиту (місткості) ринку;

б) прогнози попиту по товарних групах і споживчих комплексах;

в) прогнози попиту на конкретні товари;

- за періодом часу:

а) короткострокові (до двох років);

б) середньострокові (від двох до п'яти років);

в) довгострокові (понад п'яти років);

- за застосуванням методом прогнозування:

а) екстраполяція;

б) експертні оцінки;

в) економіко-математичне моделювання;

г) розрахунки на основі коефіцієнтів еластичності;

д) аналогія та ін.

Застосування різних методів прогнозування для визначення одного й того самого результату є найбільш доцільним, хоча при їхньому застосуванні потрібно враховувати можливі неточності та зміни. При управлінні конкурентними позиціями підприємств залізничного транспорту, особливо на зовнішньому ринку, який характеризується в першу чергу своєю реформацією та динамічністю, досить важко передбачити розміри та динаміку руху товарів, послуг, факторів виробництва, інформації, технологій тощо. Досягнення ефективних конкурентних позицій підприємствами залізничного транспорту є досить складним процесом, який ґрунтується на таких напрямках діяльності у сфері:

- управління підприємствами залізничного транспорту повинно здійснюватися на принципах логістики та маркетингу з орієнтацією діяльності на кон'юнктуру та динаміку ринку пасажирських і вантажних перевезень;
- повинно здійснюватися постійне оновлення та модернізація залізничної інфраструктури не лише на міжнародних маршрутах, а і на місцевому рівні, особливо у сфері приміських перевезень;
- забезпечення якісного, надійного та безпечного перевізного процесу;
- проведення постійного робіт із підготовки та перепідготовки кадрів, із урахуванням застосування інформаційних технологій;
- забезпечення економічної та інформаційної безпеки;
- створення умов для надання послуг на високому та комфортному рівні, особливо для пасажирських перевезень;
- здійснення контролю за всіма видами витрат та ін.

Взагалі ефективність управління конкурентоспроможністю підприємств транспортної сери, зокрема залізничного транспорту, має дві складові, які спрямовані на розвиток конкурентних переваг і вдосконалення конкурентної поведінки, головною метою якої є удосконалення конкурентних позицій підприємств.

Структурно-логічна схема механізму управління конкурентними позиціями підприємств залізничного транспорту наведена на рис. 1.18, з якої видно, що підвищення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту полягає в комплексному регулюванні головних її конкурентних переваг та у зведенні їх до єдиного комплексного показника, за допомогою якого приймаються стратегічні рішення щодо управління їхніми конкурентними позиціями [180].

Слід зазначити, що за умов постійного загострення боротьби за клієнта на ринку транспортно-логістичних послуг керівництво транспортних підприємств має звертати увагу на оцінку їхнього рівня конкурентоспроможності, оскільки аналізуючи підходи до визначення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту, досить мало уваги приділяється резервам підвищення конкурентних позицій на ринку.

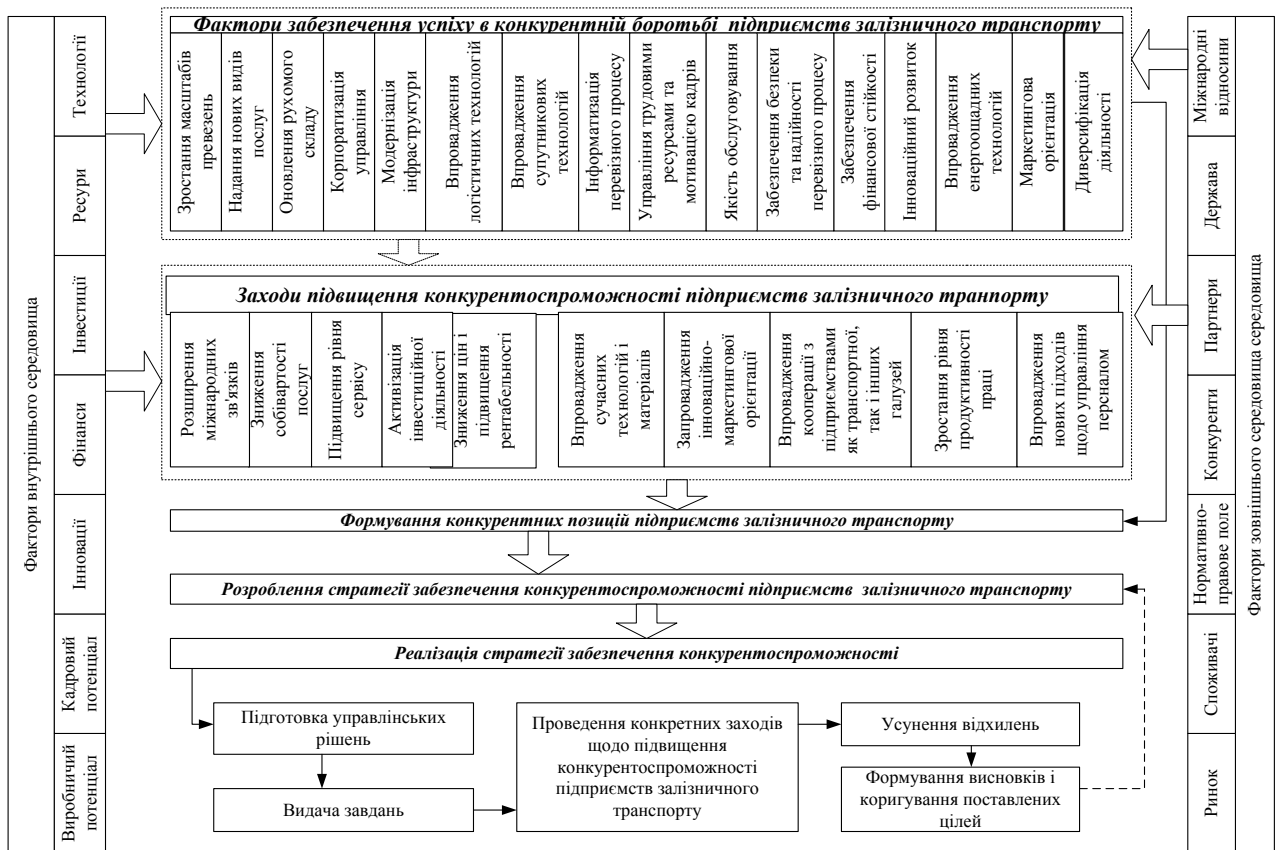


Рис. 1.18. Структурно-логічна схема механізму управління конкурентними позиціями підприємств залізничного транспорту  
(авторська розробка)

Конкурентне середовище кожного підприємства формується за рахунок конкурентної взаємодії всіх суб'єктів певного сегмента ринку з урахуванням зміни обсягів попиту та пропозиції, перешкод щодо входу та виходу, потреб клієнтів та інших факторів, які призведуть до будь-яких змін на ринку, що безпосередньо буде впливати на формування або втрату конкурентних переваг підприємства.

Вивчення конкурентного середовища потрібно проводити з урахуванням його динаміки, що призводить до необхідності постійного аналізу рейтингу підприємства. Для підприємств залізничної галузі оцінка їхньої ефективності на ринку транспортно-логістичних послуг залежить від техніко-технологічного рівня забезпечення перевізного процесу та якості послуг, що виражається в більш повному задоволенні потреб споживачів, ефективній організації основних,

супутніх та управлінських процесів, створенні інвестиційно привабливого клімату, спроможності задовольнити додаткові обсяги вантажо- та пасажиропотоків.

Управління конкурентними позиціями для підприємств залізничного транспорту має бути процесом цілеспрямованого та регулярного впливу на поточні конкуренти переваги з метою продовження їхнього життєвого циклу та створення нових із урахуванням специфіки функціонування підприємств на ринку транспортно-логістичних послуг.

На сьогодні, на жаль підприємства галузі, спираються на досить вузьке, виробниче, коло конкурентних переваг, що досить різко звужує їх конкурентні можливості. Як показує світовий досвід, ефективний розвиток підприємства має спиратися не лише на власні виробничі потужності, а й на внутрішній попит, розроблення довгострокових стратегічних рішень і можливості конкурентної боротьби з іншими підприємствами.

Звісно, вітчизняним підприємствам залізничного транспорту, які завжди підпорядковувалися центральним органам управління, досить важко переналаштуватися на ринкові механізми роботи, тим більше, що їхня діяльність досить тісно пов'язана між собою.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємств залізничного транспорту пов'язана зі здатністю до саморозвитку і когерентності, продуктивної омнікальності на основі платформізації процесів створення і виробництва інновацій, проактивного управлінням якістю транспортних послуг і формування інтелектуально-інформаційних компетенцій персоналу та відповідно вимагає формування динамічних конкурентних здатностей підприємств галузі в умовах трансформації бізнес-середовища їх функціонування. Це і покладено в основу концепції забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища (рис. 1.19.).

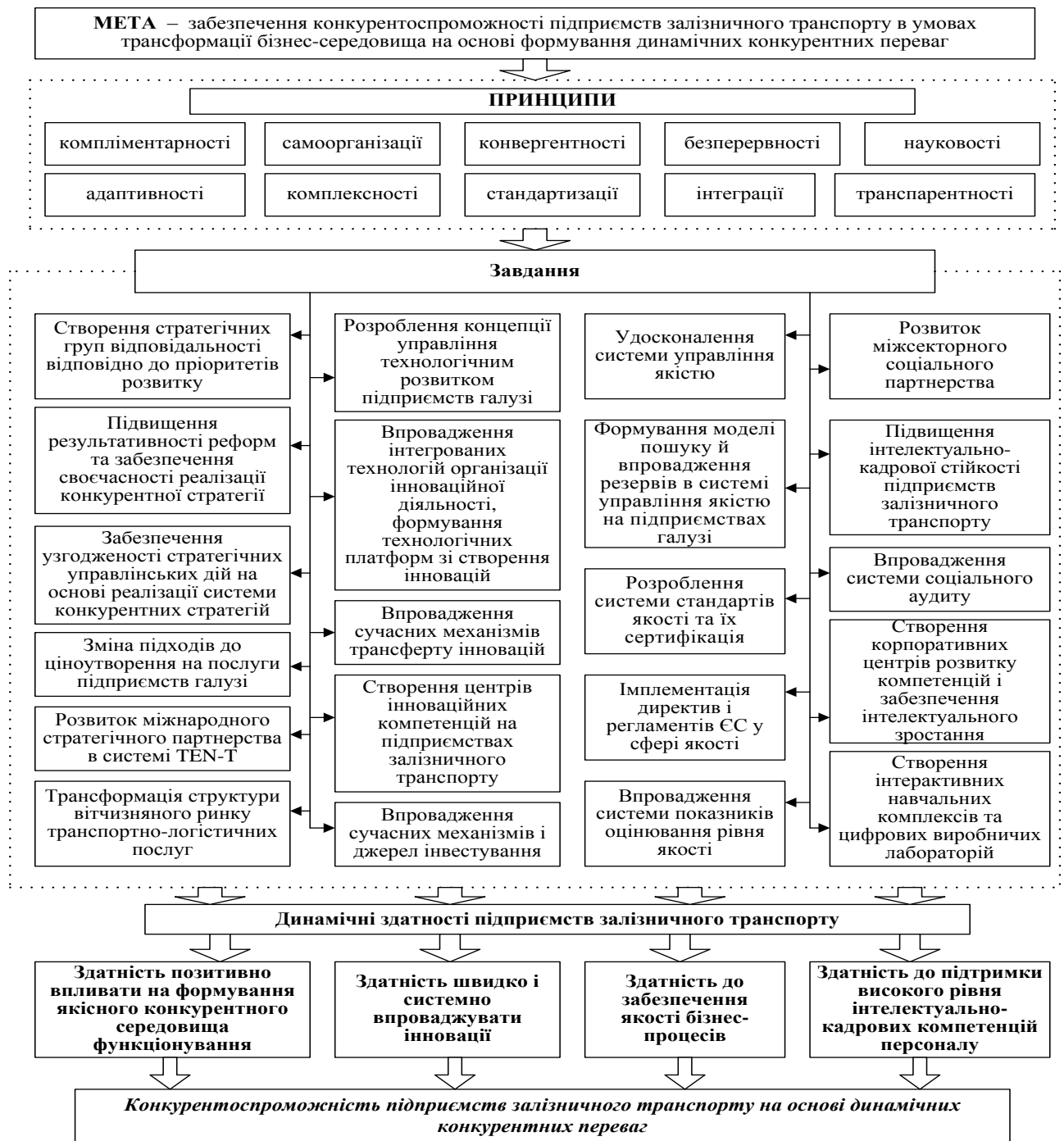


Рис. 1.19. Концептуальні положення забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища (авторська розробка)

Метою даної концепції визначено забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища на основі формування динамічних конкурентних переваг. Формування динамічних конкурентних переваг пов'язане з розвитком комплексу динамічних здатностей

підприємств залізничного транспорту, що полягають у здатностях позитивно впливати на формування якісного середовища функціонування, швидко і системно впроваджувати інновації, забезпечувати якість бізнес-процесів і підтримувати високий рівень інтелектуально-кадрових компетенцій персоналу.

Так, для формування у підприємств галузі здатностей позитивно впливати на формування якісного середовища функціонування необхідно забезпечити: створення стратегічних груп відповідальності відповідно до пріоритетів розвитку; підвищення результативності реформ і забезпечення своєчасності реалізації конкурентної стратегії; узгодженість стратегічних управлінських дій на основі реалізації системи конкурентних стратегій, зміну підходів до ціноутворення на послуги підприємств галузі, розвиток міжнародного стратегічного партнерства в системі TEN-T, трансформація структури вітчизняного ринку транспортно-логістичних послуг тощо.

Для розвитку здатностей швидко і системно впроваджувати інновації необхідно забезпечити: розроблення концепції управління технологічним розвитком підприємств галузі; впровадження інтегрованих технологій організації інноваційної діяльності, формування технологічних платформ зі створення інновацій; впровадження сучасних механізмів трансферу інновацій; створення центрів інноваційних компетенцій на підприємствах залізничного транспорту та впровадження сучасних механізмів і джерел інвестування тощо.

Формування у підприємств залізничного транспорту здатності до забезпечення якості бізнес-процесів потребує: удосконалення системи управління якістю; формування моделі пошуку й упровадження резервів у системі управління якістю на підприємствах галузі; розроблення системи стандартів якості та їх сертифікації; імплементації директив і регламентів ЄС у сфері якості; впровадження системи показників оцінювання рівня якості тощо.

Для розвитку здатностей до підтримки високого рівня інтелектуально-кадрових компетенцій персоналу необхідно забезпечити: розвиток міжсекторного соціального партнерства; підвищення інтелектуально-кадрової стійкості підприємств залізничного транспорту; впровадження системи соціального аудиту;

створення корпоративних центрів розвитку компетенцій і забезпечення інтелектуального зростання; створення інтерактивних навчальних комплексів і цифрових виробничих лабораторій та ін. Варто зазначити, що реалізація цих завдань сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту на основі формування динамічних конкурентних переваг.

Основні положення запропонованої концепції орієнтовані на розвиток комплексу динамічних здатностей підприємств залізничного транспорту, що полягають у здатностях позитивно впливати на формування якісного середовища функціонування, швидко і системно впроваджувати інновації, забезпечувати якість бізнес-процесів і підтримувати високий рівень інтелектуально-кадрових компетенцій персоналу, що в сукупності забезпечить формування динамічних конкурентних переваг для підприємств залізничного транспорту в умовах цифрової трансформації. Концепція ґрунтується на домінуючій ролі таких факторів впливу на забезпечення конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання як:

- висока швидкість зміни середовища функціонування підприємств, що потребує нового погляду на формування конкурентних переваг та зосередження на динамічних конкурентних перевагах;
- зростання компетентності та системності підприємств залізничного транспорту, що обумовлює розвиток колаборації для створення і впровадження інновацій, як ключового інструменту конкуренції;
- поширення кризи ринкової економіки через недосконалість ринкового середовища, що стало підґрунтям розробки моделей трансформації інституційних змін в напрямку підвищення їхньої якості.

Таким чином, розроблена концепція забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту, що ґрунтується на розвитку динамічних переваг, колаборації та активному впливу на формування конкурентного середовища в залізничній галузі з метою забезпечення його високої якості, стала підґрунтям для реалізації дієвих механізмів їхнього ефективного розвитку в умовах трансформації бізнес-середовища. Отже, ефективний розвиток підприємств транспортного сектора має ґрунтуватися на стратегічних підходах їхньої тісної



взаємодії для утримання наявних і створення нових конкурентних переваг, що має виражатися в активізації інвестиційного та інноваційного процесів їхнього розвитку.

Виходячи з усього зазначеного вище, можна сформулювати основні положення щодо підвищення конкурентного розвитку підприємств залізничного транспорту, а саме: конкурентоспроможність підприємств залізничного транспорту є результатом ефективної господарської діяльності підприємства; конкурентне положення підприємств на ринку має пряму залежність від соціально-орієнтованої діяльності підприємства; держава має створювати умови для сталого довготривалого розвитку транспортних підприємств; активізація взаємодії держави, бізнесу, науки та освіти на основі моделей конкурентного розвитку, серед яких основною є інтеграція до світового економічного простору.

#### Висновки до 1 розділу

Здійснено аналіз напрямів розвитку залізничного транспорту та визначено, що величина тарифів, точність доставки, швидкість, надійність є головними факторами забезпечення ефективного функціонування підприємств галузі. Аналіз основних показників господарської діяльності стану підприємств залізничного транспорту продемонстрував наявність значного економічного, технічного, технологічного та організаційного відставання рівня якості вітчизняних транспортно-логістичних послуг від міжнародних вимог.

Визначено, що сучасний етап розвитку ринку транспортно-логістичних послуг висуває нові вимоги до транспортних підприємств, що послаблює позиції вітчизняних транспортних підприємств та призводить до необхідності підвищувати рівень їх конкурентоспроможності шляхом зміни підходів здійснення перевізного процесу.

Вивчення еволюційного розвитку теорії конкуренції, дозволило встановити,

що під впливом процесів цифрової трансформації бізнесу відбувалася зміна умов ведення конкурентної боротьби: традиційні ієрархічні конкурентні зв'язки модифікувалися у нові мережеві інтелектуально-інформаційні бізнес-моделі конкурентної взаємодії, засновані на взаємній довірі і відповідальності партнерів-конкурентів. Доведено, що формування гіперзв'язаних інтелектуально-інформаційних бізнес-систем забезпечується за рахунок інтенсифікації міжгалузевої інноваційно-виробничої співпраці і супроводжується зростанням швидкості та обсягу обігу інформації та знань, зменшенням тривалості життєвого циклу створення інновацій та розширенням інтелектуально-цифрових компетенцій і підвищенням оперативної гнучкості бізнес-систем. На основі цього визначено ознаки та встановлено переваги і недоліки формування гіперзв'язаних інтелектуально-інформаційних бізнес-систем.

Сформульовано, що рівень конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту має прямий вплив на формування конкурентних переваг національної економіки за рахунок забезпечення взаємодії виробничих, економічних, техніко-технологічних, логістичних та інших відносин між різними суб'єктами господарювання та переміщення пасажирів.

Розглянуто конкурентоспроможність з точки зору результату виробництва та реалізації конкурентоспроможних товарів і послуг та із врахуванням факторів зовнішнього оточення і внутрішнього стану підприємства. Визначено, що підприємства залізничного транспорту зможуть продуктивно конкурувати на ринку транспортно-логістичних послуг лише за умов повного задоволення потреб споживачів у перевезеннях на високому рівні та при отриманні максимально корисного ефекту при здійсненні перевізного процесу. Ґрунтуючись на цьому систематизовано фактори деструктивного впливу на рівень конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту за такими групами: 1) фактори ділового середовища; 2) фактори корпоративного середовища; 3) фактори інституційного середовища.

Досліджено, що конкурентоспроможність підприємств залізничного транспорту пов'язана зі здатністю до саморозвитку і когерентності, продуктивної

омнікальності на основі платформізації процесів створення і виробництва інновацій, проактивного управління якістю транспортно-логістичних послуг і формування інтелектуально-інформаційних компетенцій персоналу та відповідно вимагає формування динамічних конкурентних здатностей підприємств галузі в умовах трансформації бізнес-середовища їх функціонування. Також акцентовано увагу на особливостях формування конкурентного середовища підприємств залізничного транспорту, що має безпосередню залежність від структури внутрішнього та зовнішнього ринків.

Розроблено концепцію забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища, в основу якої покладені завдання щодо розвитку комплексу динамічних здатностей підприємств залізничного транспорту, що полягають у здатностях позитивно впливати на формування якісного середовища функціонування, швидко і системно впроваджувати інновації, забезпечувати якість бізнес-процесів та підтримувати високий рівень інтелектуально-кадрових компетенцій персоналу, що в сукупності забезпечить формування динамічних конкурентних переваг підприємств залізничного транспорту в умовах цифрової трансформації. Встановлено, що управління конкурентними позиціями для підприємств залізничного транспорту має бути процесом цілеспрямованого та регулярного впливу на поточні конкурентні переваги з метою продовження їхнього життєвого циклу та створення нових із урахуванням специфіки функціонування підприємств на ринку транспортно-логістичних послуг. В цілому формовано парадигму забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища їх функціонування, у якій реалізується модель формування динамічних конкурентних переваг на основі розвитку динамічних здатностей підприємств галузі.

Наукові результати першого розділу знайшли відображення в наукових працях [162, 164, 165, 180, 184, 185, 188, 195, 198, 203, 204, 207, 217, 219, 222, 231, 239] за списком використаних джерел.

## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Підходи до визначення змісту категорії «конкурентне середовище» та характеристика конкурентного середовища залізничного транспорту

Основою розвитку будь-якого підприємства в сучасному економічному середовищі є орієнтація на якісні зміни в системі організації та управління роботою всіх його складових, особливо тих, які спрямовані на задоволення особистих потреб споживачів, що у свою чергу призводить до зміни парадигми діяльності підприємства в цілому [340].

Забезпечення результативного функціонування будь-якого підприємства прямо чи опосередковано ґрунтується на ефективній взаємодії виробничих, логістичних і маркетингових складових, що проявляється у виборі ринкової орієнтації та оптимізації логістичних процесів підприємства для забезпечення власної конкурентоспроможності та ефективності.

Сьогоднішні економічні умови ставлять перед підприємствами нові вимоги щодо формування підходів, спрямованих на забезпечення ефективного розвитку за рахунок узгодженості власних можливостей з потребами споживачів, особливо у сфері виробництва, маркетингу та логістики.

Так, процес переміщення товару від виробника до споживача вимагає якісної підготовки, і важливу роль у цьому процесі займає транспорт. Він зв'язує всі галузі народного господарства в єдину економічну систему і сприяє розвитку міжнародних, міжгалузевих і міжрегіональних зв'язків.

Слід зазначити, що тісна взаємодія логістики та маркетингу при доставці товарів споживачам потрібна для уникнення непорозумінь між цими двома

необхідними в процесі реалізації складовими, що проявляється в узгодженні цілей при пошуку постачальників; постійних і безперебійних поставках матеріалів, сировини та комплектуючих для виробничого процесу, їхнього збереження; прагненні якнайшвидше реалізувати товар, при цьому максимально використати рухомий склад тощо.

Звісно, кожне підприємство має багато завдань, але всі повинні бути спрямовані на досягнення однієї спільної мети – підвищення ефективності діяльності підприємства та отримання максимального прибутку [93]. Тому необхідно виділити основні напрями ефективної взаємодії виробничої, логістичної та маркетингової складової діяльності підприємства [340]:

- чітко охарактеризувати основну мету підприємства та узгодити її з усіма його складовими;
- створити якісний і надійний взаємозв'язок між постачанням, виробництвом, реалізацією та транспортуванням;
- виявити конфліктні ситуації та фактори, котрі на них впливають;
- розробити та впровадити комплекс заходів, у яких чітко визначити роль і місце кожного структурного підрозділу підприємства в процесі досягнення головної мети;
- створити модель, яка дозволить виявляти найменші проблеми в ланцюгу постачання - виробництво – реалізація – транспортування та запропоновувати дієві варіанти вирішення конфліктних ситуацій.

Застосування сучасних підходів у формуванні нових організаційних схем роботи підприємства вимагає і сьогочасних підходів у діяльності всіх його складових: постачання, виробництва, маркетингу, логістики. Так, при здійсненні процесу доставки транспорт виступає одним з факторів логістики за рахунок швидкості доставки вантажів, їхнього збереження, надійності, безпеки тощо [290].

З огляду на наявність розвинутої транспортної системи з можливістю вільного вибору транспортного засобу та схеми перевезення головним завданням при організації перевізного процесу виступає вибір найбільш

ефективного транспортного засобу, використання якого має відповідати умовам перевезень конкретного виду товару [80]:

- застосування залізничного транспорту доцільно при перевезеннях на значні відстані у великих обсягах майже всіх видів товарів і продукції;
- перевезення морським транспортом варто здійснювати при міжнародних торгових операціях, особливо наливних і насипних вантажів, при вивезенні риби з місця вилову тощо;
- річковий транспорт застосовують у тих випадках, коли наявні відповідні шляхи сполучення та швидкість доставки не мають великого значення;
- авіаційні перевезення необхідні для дуже швидких перевезень і доставки вантажів і продуктів у важкодоступні райони;
- автомобільний транспорт найкращим і найманевренішим при здійсненні переміщень швидко й на короткі відстані;
- трубопровідний транспорт застосовують при постачанні паливно-мастильних матеріалів, перекачуванні нафти, газу та інших рідин.

Вибираючи той чи інший вид транспорту, слід звертати увагу на відповідність транспортного засобу перевезенню конкретного виду вантажу, його спеціалізації та вантажопідйомності, маршруту транспортування.

Спочатку вивчають інформацію про характерні особливості товару, який потрібно перевезти, та характеристику транспортного засобу, його відповідність для даного перевезення. Також зважають на особливості руху вантажопотоків на різних стадіях товаропросування. Зокрема при здійсненні перевезень від виробника товарів до підприємств, які здійснюють оптову торгівлю, переміщують на значні відстані великі партії товарів вузької номенклатури, що призводить до потреби перевозити залізничним, морським чи річковим видами транспорту. А якщо потрібно перевезти незначну кількість товару від оптових торговельних підприємств до підприємств, які здійснюють роздрібну торгівлю, то найбільш доцільно використовувати автомобільний транспорт.

При виборі необхідного транспортного засобу велике значення має його спеціалізація як фактор пристосування рухомого складу до переміщення

конкретних видів вантажів із застосуванням певного додаткового обладнання та механізмів. Тож для досягнення вирішення проблем взаємодії всіх структурних складових процесу виробництва та реалізації продукції потрібно [340]:

- оптимізувати тісний взаємозв'язок між виробничою, логістичною та маркетинговою складовою підприємства з урахуванням специфіки роботи транспорту;
- враховуючи специфіку товарів, обирати оптимальні логістичні схеми їхньої доставки;
- створювати таку систему, яка з найменшими втратами змогла б задовольнити мінливі потреби споживачів, та ін.

Для України формування якісної та надійної транспортної системи виступає одним із основних факторів її участі в соціально-економічному розвитку континенту, що й намагається реалізувати наша країна шляхом реформування. Звісно, в умовах глобалізації, створення великих транснаціональних корпорацій та інтеграції транспорту окремих країн до світової мережі міжнародних транспортних коридорів тощо, участь нашої держави у світовій транспортній системі вимагає відповідності національної транспортної системи міжнародним вимогам. Але українська транспортна інфраструктура знаходиться в досить занедбаному стані. Так, якщо взяти хоча б стан залізничного транспорту, зношення основних фондів якого складає понад 80 %, відновити транспортну систему нашої країни, яка руйнувалася більше 20 років, просто не можна за короткий термін. І за таких умов держава має виступити в ролі реформатора транспортної системи у першу чергу на законодавчому рівні. Але, як показує досвід останніх років наша держава не повністю справляється з цим завданням [169].

За таких умов важливим фактором виступає вдосконалення транспортних технологій за рахунок інтеграції виробничих і транспортних процесів з урахуванням принципів транспортної логістики. Тим більше, що світовий досвід наголошує на вдосконаленні технології вантажних перевезень, за рахунок концентрації транспортних потоків і зростання контейнерних перевезень по

інтермодальних транспортних коридорах у логістичних системах.

Варто відмітити, що ефективність діяльності залізничного транспорту в системі міжнародних транспортних коридорів України буде залежати від системи взаємодії між підприємствами, компаніями та іншими суб'єктами транспортного ринку, які вже діють чи будуть діяти на ринку транспортно-логістичних послуг. А реорганізація та реформування, які протягом останніх років відбуваються в залізничній галузі і мають на меті внести структурні зміни в її функціонування, передбачають нові підходи до організації та управління залізничним транспортом у вітчизняній транспортній системі за рахунок:

- удосконалення та змін у техніко-технологічному, економічному, фінансовому, податковому, інвестиційному, інноваційному, інформаційному, кадровому та інших напрямках діяльності;
- забезпечення корпоративних інтересів підприємств залізничного транспорту;
- зниження рівня ризиків;
- формування ефективного організаційно-економічного оточення.

І все ж таки транспорт не слід розглядати як самостійну сферу, адже він виступає фактором, який відчутно позначається на динаміці економічного зростання окремих країн, регіонів і світу в цілому, а також на характері сучасної геополітики, структуризації міжнародного поділу праці. Він стає кардинально значущим компонентом інфраструктури міжнародних економічних відносин, матеріально-технічною базою міжнародної торгівлі, туризму, кооперування виробництва тощо [169].

Необхідно зазначити, що основними складовими транспортно-логістичних систем є транспортна та логістична інфраструктури, які й забезпечують ефективне функціонування всіх об'єктів національного господарства. Принципи формування таких систем – це раціональність, доступність, інформаційність, інтеграційність, цілісність, багаторівневність, адаптивність, стійкість тощо. Ці принципи формують такі функції транспортно-логістичних систем, як комунікативність, системність, наукоємність, прагнення до постійного



вдосконалення й оновлення та ін.

Дослідження функцій і принципів транспортно-логістичних систем дає можливість сформулювати її основні характеристики, які й визначають її вплив на стійкий розвиток економіки через підприємства, транспортно-логістичні центри, індустріальні парки, логістичні кластери [169].

Формування та розвиток транспортно-логістичних систем виступає індикатором рівня розвитку національного господарства за рахунок стійкості та адаптації до всіх змін, при цьому формуючи конкурентоспроможність своєї економічної системи [230]. Усе це досить тісно поєднано з економічною ефективністю діяльності об'єктів господарювання, економічною незалежністю, стабільністю та безпекою суспільства (рис. 2.1) [211].

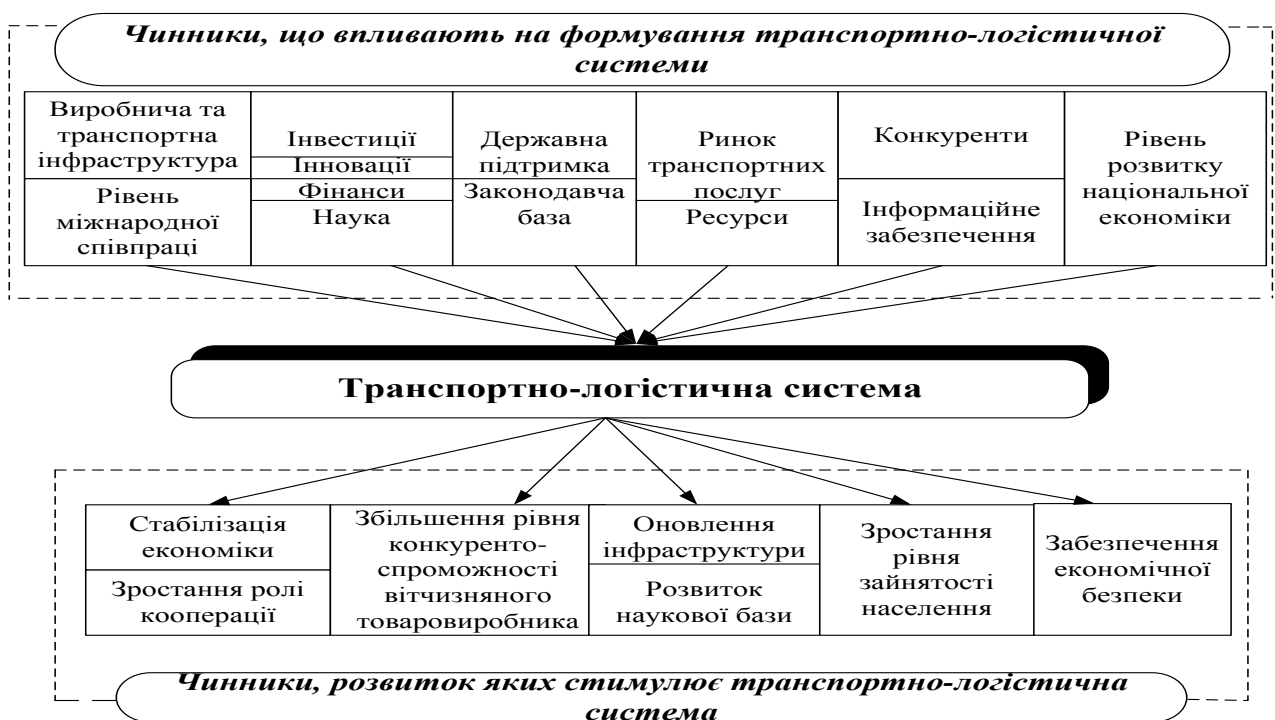


Рис. 2.1. Схема функціонування транспортно-логістичних систем

(авторська розробка)

Зараз ринкові умови висувають до всіх складників транспортно-логістичних систем вимоги, тісно пов'язані з визначенням і реалізацією стратегічних напрямів розвитку, постановкою цілей і вибором засобів їхнього досягнення, що визначає потенційні можливості не лише транспортно-

логістичних, а й соціально-економічних систем за рахунок [211]:

- визначення передових секторів економічного розвитку національної економіки, які зможуть без значних перешкод створити конкурентоспроможний продукт;

- правильного використання власних ресурсів і сировини, знижуючи частку їхнього експорту;

- створення виробничо-наукових шкіл для навчання та підвищення кваліфікації персоналу;

- умілого використання вигідного географічного розташування, розвиненої мережі залізниць та автошляхів, водних і повітряних трас, трубопроводів тощо.

Слід зазначити, що напрямом становлення національної економіки для її стабілізації при виході на світовий рівень має бути впровадження світових стандартів виробництва та надання послуг, а розвиток інфраструктури має ґрунтуватися на принципах прозорості управління, гарантуванні недискримінаційних умов доступу до всіх її складових, лібералізації перевезень тощо. Тож підтримка державою передових галузей економіки буде сприяти розвитку транспортно-логістичних систем за рахунок [211]:

- активізації науково-технічного потенціалу;

- розвитку комп'ютеризації та створення повноцінного інформаційного середовища;

- кардинальної зміни транспортної та виробничої інфраструктури;

- залучення енергозберігаючих технологій і використання альтернативних видів енергії та інших факторів.

Стійкий розвиток економіки базується на всіх сферах суспільного та економічного розвитку держави, включаючи макро- та мікроекономічні складові як внутрішнього її стану, так і зовнішнього оточення, адже в сучасному глобалізаційному світі неможливо мати стійкий розвиток лише якоїсь окремої галузі, без врахування впливу національного та світового господарства. Звісно, стійкість економіки – поняття досить відносне в

сучасному динамічному світі, та все ж таки її зміни мають бути послідовними та не призводити до повної руйнації системи, а лише до її оновлення.

Якщо ж розглядати економіку України, то її стійкий розвиток має ґрунтуватися на необхідності формування базису структурних змін у майбутньому з урахуванням світового досвіду та спиратися на власний виробничий, транспортний і логістичний потенціал [211].

Сучасна динамічність ринку диктує нові умови для товаровиробників і на сьогодні транспорт виступає не лише як елемент зв'язку між споживачем і виробником, але і в якості повноправного учасника логістичного ланцюга, котрий забезпечує ефективне функціонування системи «виробництво – споживання».

Розвиток логістики вніс значні зміни в транспортну політику підприємств, змусив їх переглянути становлення до процесу перевезень. Так транспортні компанії отримали відносну свободу на ринку транспортно-логістичних послуг, внаслідок чого змогли вести конкурентну боротьбу за клієнтів за рахунок забезпечення якості постачання вантажів, впровадження прогресивних форм перевезень тощо, що призвело до зміни зв'язків у логістичному ланцюзі, до певних зрушень у структурі перевезень і більш новітніх підходів у роботі всього транспортного сектора. Головним завданням при цьому виступає злагоджена взаємодія роботи транспорту та виробництва в господарській діяльності фірми.

Якісне функціонування виробничого сектора залежить від кількісного та якісного складу підприємств на певній території. Якщо ж брати до уваги територію, наприклад, однієї держави, то стає очевидним, що виробництво продукції залежить від надійних виробничих зв'язків між підприємствами, які певною мірою і формують транспортну мережу країни. Причому протягом тривалого часу вважалося, що сфера виробництва продукції виступає первинною ланкою у формуванні ринку перевезень, а от сфера обігу, тобто реалізації товарів, – вторинною і мало залежною від виробництва. Та сучасні ринкові умови диктують власні правила. Коли ринок перевантажений

різноманітною продукцією, на перший план виходить споживач. І кожен товаровиробник, якщо бажає залишитися на ринку, веде боротьбу за споживача, що призводить до необхідності створювати такі умови, щоб клієнт за наявності подібного за ціною та якістю товару вибрав саме його товар. А транспортне обслуговування може виступити саме таким фактором. Тому створення сучасної транспортної інфраструктури виступає важливим фактором модернізації економіки за рахунок [218]:

- розвитку міжрегіональної кооперації, збільшення підприємницької діяльності та торгівлі в регіонах;
- створення у великих містах регіональних транспортно-логістичних центрів з розміщенням їхніх представництв у приміських районах для розвантаження міст від транспортних потоків і для повноцінного розвитку приміських територій;
- «відродження» деяких районних та обласних центрів за рахунок економічних і соціальних змін на їхніх територіях;
- забезпечення розвитку вітчизняної промисловості за рахунок потреби в техніці, сировині, матеріалах, додатковій робочій силі тощо;
- створення логістичних систем, стратегічних альянсів, партнерств, що призведе до зростання конкурентоспроможності регіонів, розвитку інтермодальних перевезень та ін.;
- зростання рівня участі регіонів у розвитку економіки країни, континенту і виходу їх на світовий ринок.

Особливості сучасного нестабільного економічного становища світових країн у цілому та нашої конкретно ставлять перед транспортною сферою нові завдання з підвищення конкурентоспроможності перевізних компаній у логістичній системі за рахунок вибору нових стратегічних пріоритетів:

- 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.

Слід зазначити, що для забезпечення ефективного функціонування логістичної системи в сучасних умовах підприємства транспортного та виробничого секторів мають тісно взаємодіяти, адже стратегічна взаємодія в межах логістичного ланцюга забезпечує високу ефективність та оперативність доставки товарів і послуг від виробника до споживача з використанням спільних ресурсів [218].

Також зауважимо, що застосування стратегії співробітництва допоможе логістичній системі вирішити такі завдання [27]:

- мінімізація витрат;
- максимізація прибутку;
- підвищення якості логістичного сервісу тощо.

У сучасних транспортних компаніях, які бажають залишитися в логістичних системах, є ряд проблем, пов'язаних із необхідністю постійно адаптуватися до факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Одним з основних факторів залишається якість обслуговування клієнтів [182]. Тим більше, що розвиток ринку логістичних послуг повністю переформовував підходи до транспортної політики підприємств, змусивши їх змінити безпосереднє відношення до перевізного процесу за рахунок свободи на ринку транспортно-логістичних послуг. Тож за таких умов вибір транспортного засобу має бути об'єктивним та обґрунтованим.

Так використання автомобільного – є доцільним при малих об'ємах перевезень, потребі в швидкій та маневровій доставці, але значна вартість, безпека та залежність від кліматичних умов призводять до потреби залучати інші види транспорту при здійсненні перевізного процесу.

Використання залізничного транспорту, який є більш дешевим та безпечним, обмежується шляхами сполучення, потребою у застосуванні інших видів транспорту, зокрема автомобільного, браком маневрованості та

мобільності, відсутністю чітких термінів доставки, потребою перевезень в значних обсягах та іншими чинниками.

Застосування перевезень водним транспортом, особливо в нашій країні, обмежене наявністю відповідних водних артерій та інфраструктури, хоча цей вид перевезень є найбільш дешевим у світі порівняно з іншими видами транспорту. Тож якщо є потреба більшість міжнародних товарів перевозиться морським транспортом із залученням за потреби залізничного чи автомобільного сполучення.

Авіаційні перевезення є найбільш оперативними і мобільними, але їхня вартість досить висока і діють обмеження на обсяги перевезень.

Таким чином, використання того чи іншого виду транспорту має базуватися на потребах підприємства та визначатися за допомогою техніко-економічних розрахунків, в яких визначаються логістичні витрати на транспортування всіх учасників перевізного процесу.

Якщо розглядати підприємства залізничного транспорту як одним з основних видів сухопутного транспорту для перевезень у нашій країні та за її межами, то їхня діяльність у межах логістичної системи регулюється таким рядом критеріїв:

- внутрішній стан, який впливає на можливість надавати якісні послуги з перевезень: технічні, організаційні, соціально-психологічні та економічні складові;
- зовнішні фактори, які формують вимоги до якості послуг в умовах ринку.

Зазначимо, що використання залізничного транспорту в логістичних системах зумовлено такими його позитивними характеристиками [164]:

- велика провізна спроможність;
- доволі низька собівартість перевезень;
- регулярність перевезень;
- незалежність від погодних умов;
- висока ефективність організації навантажувально-розвантажувальних

робіт.

Якщо розглядати в цілому можливості вітчизняного транспортного комплексу в логістичному ланцюгу, то маємо [64]:

- низьку якість транспортно-логістичного обслуговування вантажного потоку;
- невисокий рівень транспортно-логістичної інфраструктури;
- значні затримки при перетині кордонів, пов'язані з роботою митниці та інших контролюючих органів;
- практичну відсутність взаємодії різних видів транспорту;
- значний негативний вплив транспорту та об'єктів логістичної інфраструктури на екологію регіонів.

Але все ж таки вітчизняний транспортний комплекс, не зважаючи на зазначені недоліки, має резерви для завоювання своєї ніші на ринку транспортно-логістичних послуг за рахунок:

- створення ринку термінової доставки на всіх видах транспорту;
- створення спеціальних прикордонних транспортно-логістичних митних зон;
- створення регіональних логістичних центрів за межами великих міст;
- створення спеціальних наукових центрів;
- залучення держави до розроблення перспективних напрямів розвитку вітчизняної транспортної системи тощо.

Звісно, сьогодні диктує свої умови, і перевізники, які бажають втриматися на ринку, мають грати за новими правилами. Тому серед транспортних компаній присутня тенденція зростання кількості компаній, які пропонують перевезення різними видами транспорту, що призводить їх до укрупнення [198].

Так, споживачі, обираючи перевізника, почали звертати увагу не лише на цінову політику компанії, але і на якість послуг і безпеку перевезень, забезпечення яких можливе за рахунок використання логістичних принципів:

- принципу системного підходу, на основі якого оптимізуються

матеріальні потоки не лише в рамках одного підприємства, а протягом усього процесу виробництва від закупки сировини до реалізації та доставки готової продукції споживачу;

- принципу тотальних витрат, що базується на якнайбільш точному визначенні всіх витрат у логістичному ланцюзі, у тому числі витрат на логістику з метою їхньої оптимізації;

- принципу глобальної оптимізації, який враховує консолідацію всіх цілей логістичної системи для досягнення глобальної мети;

- принципу логістичної координації та інтеграції, який наголошує на необхідності інтегральної участі всіх учасників логістичного ланцюга у процесі управління всіма видами потоків для реалізації цільових функцій;

- принципу розвитку логістичного сервісу, що ґрунтується на забезпеченні не лише якості товарів чи послуг, які виробляє або надає підприємство, а й на підвищенні конкурентоспроможності всього підприємства за рахунок досягнення високого рівня логістичного сервісу, а саме забезпечення гнучкості, надійності, високої якості за рахунок вчасної доставки, зручної тари, вибору оптимальної партії, продуманого асортименту тощо;

- принципу моделювання та інформаційно-комп'ютерної підтримки, який необхідний для якісної та надійної підтримки і взаємодії всіх складових логістичної системи;

- принципу TQM (total quality management) – загального управління якістю, який базується на забезпеченні надійності функціонування та високої якості роботи кожного елемента логістичної системи, які необхідні для виробництва якісної продукції та надання належного обслуговування при доставці їх кінцевим споживачам;

- принципу гуманізації всіх функцій і технологічних рішень у логістичній системі, основою якого є дотримання при реалізації всіх дій і прийнятті рішень екологічних вимог і норм, необхідних для охорони навколишнього середовища;



- принципу стійкості та адаптивності, який має забезпечити в умовах нестабільного та змінного середовища стійкість і гнучкість логістичної системи, оптимізувати її діяльність, пристосувати до роботи в нових умовах оточуючого середовища тощо.

Отже, для гармонічного зв'язку виробничого та транспортного сектора в логістичних системах необхідно [198]:

- виробничим і транспортним підприємствам переглянути принципи діяльності та переорієнтувати їх до вимог сучасного ринку;
- виготовляти продукцію та надавати послуги відповідно до світових стандартів якості;
- створити єдину інформаційну систему попиту та пропозицій на товари і послуги;
- створити надійну та безпечну транспортну інфраструктуру;
- впровадити ефективні способи доставки товарів тощо.

Розглядаючи більш детально ринок логістичних послуг потрібно відзначити, що потреба в логістичному обслуговуванні підприємств є і запити клієнтів щоразу стають більш вимогливими, особливо це стосується термінів доставки, безпеки, надійності та якості обслуговування.

Зараз провідні світові логістичні компанії пропонують наступні новітні підходи у вирішенні логістичних задач, а саме:

- Blockchain, за допомогою якого логістичні компанії розробляють та впроваджують систему перевезення будь-якого виду вантажу за рахунок повного контролю всього ланцюга постачання;
- 3D-візуалізія, котра сприяє знаходженню оптимальних методик завантаження транспортних засобів різними видами вантажів;
- застосування роботів та дронів;
- електро- та безпілотний транспорт;
- використання 3D-друку на 3D-принтері, замість перевезення товару;
- фулфілмент, виконання всіх логістичних операцій сторонньою логістичною компанією та ін.

Також зауважимо, що будь-яке впровадження вимагає від вітчизняних підприємств виробничого та транспортного секторів певних вкладень, що на сьогодні вони собі не можуть дозволити в повній мірі. Але злагоджена взаємодія виробничих та транспортних підприємств призведе до стабілізації вітчизняного виробництва, прискорить науково-технічний прогрес, стабілізує фінансову ситуацію в промисловості та на транспорті, збільшить їхнє інвестиційне забезпечення та ін. [187].

Зокрема одним з напрямів ефективного розвитку транспортної системи в останні роки став розвиток системи комбінованих (контрейлерних) перевезень вантажів, що передбачає на основі логістичних принципів роботу суцільних транспортних ланцюгів як єдиного «перевізного конвеєра». Але міжнародна практика показує, що доставка вантажів за принципом «від дверей до дверей» не повністю відповідає сучасним вимогам до перевезень. Адже велика кількість вантажовідправників переміщує невеликі партії вантажів, які не можуть повністю заповнити вантажний об'єм транспортного засобу або контейнера, що й призводить до необхідності об'єднувати вантажовласників для отримання транспортно-логістичних послуг і, таким чином, домогтися суттєвої економії при переміщенні вантажів [196].

Виходячи з фактичного зниження обсягів перевезень і резервів потужностей всіх видів транспорту, і зокрема залізничного, перспективи підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту будуть пов'язані саме з розширеним впровадженням різних видів комбінованих перевезень, у тому числі і збірних вантажів.

Варто відзначити, що організація змішаних перевезень вантажів є одним із головних напрямів сучасної європейської транспортної політики. Так, розвиток комбінованих перевезень у багатьох країнах довів свою ефективність не лише для транспортної галузі окремої країни, а й для розвитку та інтеграції всього міжнародного транспортного ринку в логістичні системи.

Сучасні концепції функціонування логістичних систем потребують нових критеріїв і підходів до ефективності та якості перевезень вантажів. І

перевезення збірних вантажів є одним із перспективних напрямів надання транспортно-логістичних послуг на ринку перевезень. Такий вид діяльності може бути використаний як у регіональних перевезеннях, так і на міжнародних маршрутах [193].

Зазначимо, що збірним називається вантаж, який відповідає таким умовам [272]:

- вантаж повинен бути менше за вагою, ніж максимально допустима вага вантажу для перевезення даної вантажної одиниці (наприклад, морському контейнеру, кузову вантажного автомобіля, залізничному контейнері і т. п.);
- менший за обсягом, ніж максимально допустимий обсяг вантажу для перевезення даної вантажної одиниці;
- має перевозитися в даній вантажній одиниці разом з іншими вантажами.

Збірний вантаж в основному переміщується в одному транспортному засобі, а товари зазвичай призначені для доставки різним одержувачам, і не в кожного з них є можливість отримання товарів в аеропортах і на залізничних станціях. Внаслідок цього транспортування таких товарів найчастіше здійснюється автомобілями, але, якщо є можливість, використовується й залізничне, морське, річкове або водне сполучення.

Таким чином, транспортні компанії з великим досвідом можуть використовувати при перевезеннях різні види транспорту, комбінуючи їх і домагаючись максимальної швидкості і адресності доставки товарів за прийнятною ціною. А інтенсивний розвиток, як у світі в цілому, так і на території нашої країни, складських комплексів-терміналів, які належать логістичним компаніям та забезпечують весь комплекс послуг з доставки товару, від прийняття у відправника, до видачі конкретному одержувачу, дозволить доставляти збірні вантажі за принципом «від дверей до дверей».

Розглянемо принципи, на яких реалізується процес транспортування збірних вантажів.

На першому етапі відбувається отримання вантажу в постачальника та

переміщення його на консолідаційний склад, де здійснюється формування партії збірного вантажу.

На другому етапі виконується обробка вантажу, яка базується на різних методах обліку та супроводу вантажів, що включають у себе найсучасніші інформаційні технології. Якщо збірний вантаж призначений для доставки за кордон, наступним етапом стане митне оформлення (або митне очищення) експорту.

Головним етапом доставки збірних вантажів є їхнє транспортування. Так, переміщення консолідованої партії може здійснюватися як регулярними рейсами морських ліній, залізничного транспорту, так і на великовантажному автомобільному рухомому складі транспортно-логістичних компаній.

Зазначимо, що процес транспортування збірних вантажів сам по собі процес нелегкий і трудомісткий з точки зору транспортно-експедиторських компаній [272], адже це процес, що потребує ретельного контролю інформації, яку отримують, постійної перевірки та звірки даних і відстеження оперативності кожної окремої ланки ланцюжка поставок.

Транспортування збірних вантажів з точки зору експедитора набагато проблематичніше, ніж перевезення одиничних вантажів. У першу чергу це пов'язано [352]:

- з дотриманням термінів доставки;
- плануванням відправок;
- обміном інформацією між усіма учасниками процесу перевезення.

Для перевезення збірних вантажів можна виділити шість основних учасників процесу перевезення, два з яких: постачальник (відправник вантажу) і одержувач вантажу, знаходяться на початковому і кінцевому етапі ланцюжка поставок. Інші ланки (локальні, регіональні та міжнародні транспортно-логістичні центри відповідно до призначення) функціонують під контролем і, власне, за безпосередньою ініціативою експедиторської компанії, що обслуговує перевезення.

У процесі транспортування збірний вантаж проходить декілька етапів

консолідації (укрупнення вантажної партії) і розконсолідації (відповідно пропорційне зменшення і «дроблення» вантажної партії). Консолідація/розконсолідації вантажів може відбуватися як на локальних транспортно-логістичних (рівня району, міста чи області), так і регіональних та міжнародних(транспортно-логістичні центри, між якими здійснюється основне міжнародне перевезення) [352].

За такої багаторівневої консолідації та розконсолідації переслідується в першу чергу економічна вигода. Адже при транспортуванні одиничного вантажу великою партією транспортні витрати, які закладаються в собівартість товару, будуть складати від 5 % до 30 % власної вартості товарної одиниці, а при перевезенні збірних вантажів ця цифра може зрости до 200 %. А різнорівнева консолідація/розконсолідація вантажів, перевезення їх між транспортно-логістичними центрами різних рівнів, перевезення транспортом різної вантажопідйомності і місткості саме дозволяє значно зменшити транспортні витрати та максимально наблизити їх до рівня витрат при перевезенні одиничного товару крупною партією.

Для вирішення проблем перевезення збірних вантажів необхідно насамперед створити єдиний інформаційний простір і стандартизовані правила обміну інформацією між усіма учасниками логістичного ланцюжка. Інформація про поточний стан вантажу повинна бути актуальною і доступною для кожного учасника перевізного процесу в будь-який момент часу, що у свою чергу дозволить [352]:

- заздалегідь планувати перевезення на кожній з ділянок руху вантажу;
- встановлювати черговість завантаження/вивантаження та завантаження вантажів на всьому маршруті його прямування;
- заздалегідь готувати комплект транспортних і складських документів, необхідних для перевезення і складської обробки вантажів, що дозволить скоротити час на документообіг у стикових вузлах;
- організувати введення електронного документообігу (де це є можливим).

У цій ситуації на допомогу можуть прийти різноманітні ІТ-рішення для автоматизації логістики.

Необхідний також контроль руху вантажу на всьому маршруті проходження, що дасть можливість оперативного втручання в процес доставки в разі виникнення непередбачених затримок. Тут на допомогу придуть різноманітні мобільні оптимізатори перевезень на основі GPS-навігаторів.

Потім належить впровадити попередній аналіз, розгляд та класифікацію товарів, що готуються до перевезення. При подібному аналізі вантажів найбільш важливими є такі критерії:

- перспектива перевезення товару у відповідності з прийнятими міжнародними конвенціями, а також чинним законодавством країни-відправника, країни-одержувача і транзитних країн;
- дотримання норм митного законодавства відповідних країн;
- дотримання авторських прав;
- дотримання інших подібних правових норм.

У даному випадку на допомогу приходять різні бази даних з гарним пошуком і добрим сортуванням показників.

Далі потрібно здійснити вибір локальних, регіональних і міжнародних транспортно-логістичних центрів, які є стиковими вузлами в загальному ланцюжку поставок, і провести неодмінний аналіз транспортно-логістичних центрів на відповідність міжнародним вимогам до якості. Також слід зазначити, що для ефективного стабільного співробітництва найкраще розвивати широку агентську мережу по всьому світу. І, звичайно ж, для чіткого розуміння системи і контролю за її функціонуванням вкрай необхідно здійснювати опис бізнес-процесів між усіма учасниками ланцюга постачання.

Таким чином, економічність і зручність — ось основні, але далеко не єдині переваги збірних перевезень. Так, ефективне використання вантажного простору дозволяє досягти значної економії при перевезенні, що у свою чергу дозволить транспортній галузі піднятися на новий рівень надання транспортних послуг і значно зменшити транспортні витрати.

Отже підтримка високого рівня конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту має ґрунтуватися на конкурентних перевагах, під якими слід розуміти наслідок від виробничої, інноваційної, маркетингової, інвестиційної, логістичної, комерційної та інших видів діяльності, що призведе до отримання кращого, ніж в інших учасників ринку, результату та є головною умовою формування їхньої конкурентоспроможності.

Наша країна має всі передумови для повноцінної участі у світовій економічній системі, але недостатня фінансова підтримка з боку керівництва держави та відсутність надійних іноземних інвесторів призводить до певного гальмування ефективного розвитку національної економіки. А ринкові принципи вільного переливання ресурсів, що обумовлюють функціонування ринкової економіки, потребують гнучкості у функціонуванні транспортно-логістичних систем, сприяючи структурним змінам в національній економіці.

Ще однією умовою ефективного та надійного функціонування транспортно-логістичних систем є організація руху матеріальних потоків із встановленням єдиних вимог до якості транспортування, адже транспорт виконує істотну функцію в розвитку національного господарства, створюючи умови для надання якісних, швидких і надійних транспортних послуг як у вантажному, так і пасажирському сполученні, допомагаючи входити економіці України до світової економічної системи. Таку діяльність транспорт може здійснювати лише при постійному покращенні якості організації перевезень, вдосконаленні чинного законодавства й адаптації його до міжнародних вимог та інших факторів, впровадження яких дозволить укріпити зовнішньоекономічні зв'язки нашої країни.

Також, слід зазначити, що конкуренція, як головний механізм ринкової економіки, забезпечує єдність всіх елементів транспортно-логістичної системи за рахунок створення відповідних конкурентних умов для суб'єктів господарювання як усередині системи, так і конкуруючи з системами інших країн, які можуть надавати такі самі послуги, що є особливо наглядним на сьогодні, коли транзитний потенціал нашої країни майже не використовується

[90].

Підвищення рівня транспортної забезпеченості нашої країни потребує розвитку та будівництва нових шляхів сполучення та транспортних вузлів, оновлення матеріально-технічної бази хоча б на найперспективніших напрямках розвитку, створення єдиного інформаційного простору та усунення корумпованості. Всі ці фактори можуть створити передумови для розвитку інших галузей промисловості, зокрема машинобудування та металургії. Таким чином, буде здійснюватися циклічність поступового розвитку галузей народного господарства, що матиме динамічний процес, адже кожен новий виток розвитку економічної системи буде ґрунтуватися на досягненнях попередніх.

Ефективне управління транспортно-логістичними системами в сучасних умовах неможливо здійснити без оцінювання зв'язків між різними факторами та результативними показниками, вираження їхніх тенденцій і розроблення економічних нормативів і прогнозів розвитку. Зокрема розвиток транспортного комплексу має ґрунтуватися не лише на вимогах держави, а й враховувати в першу чергу потреби кінцевих споживачів і задовольняти їх на найвищому рівні. А сама транспортна система України виступає як досить значна частина виробничої інфраструктури, тож її розвиток повинен бути одним із пріоритетних завдань держави, що на сьогодні можна реалізувати шляхом розвитку партнерських відносин між державою та приватним сектором через створення спільних підприємств, застосування контрактної системи та укладання угод про розподіл продукції [351].

Першорядну роль при здійсненні стратегії ефективного розвитку транспортно-логістичної системи повинна відігравати наука, адже її інноваційні розробки призводять до зменшення рівня витрат на розбудову та оновлення інфраструктури та до зростання рівня ефективності реалізації інвестицій. А міжнародна кооперація здатна зробити певний поштовх у розвиток вітчизняної економіки.

Взагалі становлення транспортно-логістичних систем має бути



спрямовано на забезпечення технічної та технологічної зв'язаності всіх її учасників, узгодження їхніх економічних інтересів, а також використання єдиних систем планування [422], що дозволить їм доповнювати один одного при організації матеріальних потоків і отримати синергетичний ефект для всієї національної економіки.

Також зауважимо, що розвиток транспортно-логістичних систем призводить до появи перспектив щодо розширення комерційної ініціативи, збільшення кількості підприємств-учасників, оптимізації їхньої діяльності тощо [422].

Взагалі для ефективного функціонування транспортно-логістичних систем необхідно вирішити низку питань:

- спрощення митного контролю та впровадження єдиних вимог для перетину кордонів, особливо для транзитних вантажів;
- створення єдиних правил для всіх учасників, особливу увагу приділяючи вітчизняним;
- надання послуг на високому якісному рівні;
- залучення інвестицій для оновлення та розвитку інфраструктури;
- створення умов для вільної конкуренції та ін.

Загалом транспортно-логістичні системи у наш час виступають одним з оптимальних напрямів розвитку як виробничого комплексу, так і транспортної галузі нашої країни, за рахунок формування багатопрофільної та багатофункціональної інтегрованої системи, котра буде здатна допомогти інтеграції вітчизняної економіки в світові транспортно-логістичні системи [196].

Отже, важливим фактором стійкого розвитку економічної системи є задоволення потреб на найвищому рівні за рахунок розвитку транспортно-логістичних систем, що призводить до якнайповнішого залучення виробничих і транспортних підприємств і до активізації всіх економічних процесів у країні.

Слід зазначити, що зв'язок виробництва і транспорту має значний вплив на розвиток національної економіки за рахунок тісної взаємодії при формуванні матеріально-технічної та ресурсної бази, якості надання послуг і

виконання робіт з перевезення, що й формує якісну та надійну транспортно-логістичну систему.

Формування ж оптимального потенціалу транспортно-логістичних систем у сучасних умовах дозволить здійснити безперебійне оновлення транспортно-логістичної інфраструктури, забезпечити більш повне використання наявних у країні ресурсів і можливостей для досягнення високого рівня якісних логістичних послуг, впровадження сучасних технологій, у тому числі й інформаційних і, таким чином, створити сприятливі умови для стабілізації національної економіки.

Якщо розглядати функціонування підприємства залізничного транспорту в транспортно-логістичній системі, то напрямами їхнього стратегічного розвитку виступають подолання технічної та технологічної відсталості галузі, збільшення рівня пропускної спроможності залізничної мережі, впровадження логістичних технологій щодо організації процесу перевезення, інвестиційно-інноваційний розвиток, впровадження технологій відповідно до світових стандартів, розширення наукового та виробничого співробітництва, збільшення рівня інтелектуального потенціалу, створення сприятливих умов для інвесторів, запровадження сучасних стандартів щодо управління якістю, розвиток різних видів перевезень (контейнерних, інтермодальних, перевезення змішаних вантажів), запровадження швидкісного руху, розвиток транзитного потенціалу та ін.

Необхідно зазначити, що ефективне функціонування підприємств залізничного транспорту залежить від техніко-технологічного рівня розвитку та від інвестиційно-інноваційної діяльності в галузі. Це виражається у виділенні основних стратегічних орієнтирів розвитку залізничної сфери через оновлення рухомого складу та інфраструктури, вдосконалення законодавчого поля, розвиток ринку транспортно-логістичних послуг, удосконалення системи управління, покращення якості трудового життя тощо [192].

Враховуючи сучасні реалії розвитку світової транспортної системи, до головних стратегічних напрямів розвитку підприємств залізничного

транспорту слід віднести [419]:

- створення сучасної продуктивної моделі управління та регулювання всіх процесів на залізничному транспорті;
- розвиток конкурентних переваг і позицій у галузі;
- створення системи забезпечення безпеки перевезень відповідно до міжнародних вимог і стандартів;
- створення умов щодо доступності та підвищення рівня якості транспортно-логістичних послуг, які надаються підприємствами залізничного транспорту;
- застосування логістичних технологій та ін.

Стосовно факторів, які впливають на розвиток підприємств залізничного транспорту та відзначаються своєю багатогранністю та різноплановістю, необхідно зазначити, що їхній розподіл за характером впливу допомагає більш чітко визначити сучасні стратегічні цілі в функціонуванні вітчизняного транспортного сектора [418, 424]. Зокрема до факторів глобального характеру необхідно віднести:

- рівень техніко-технологічного розвитку світової економіки;
- глобалізаційний розвиток економіки;
- розвиток альтернативних шляхів сполучення у світовій транспортній системі;
- зміни у структурі та русі світового капіталу;
- розвиток ринку транспортно-логістичних послуг;
- міжнародні економічні, торгові, політичні та інші відносини;

До факторів національного впливу відносять:

- техніко-технологічний рівень розвитку країни;
- рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, у тому числі і на зовнішньому ринку;
- рівень державного регулювання та підтримки;
- рівень кредитної та фінансової підтримки;
- тарифну політику;

- рівень застосування інформаційних технологій;
- рівень використання транзитного потенціалу;
- потенціал транспортно-дорожнього комплексу;
- рівень інноваційно-інвестиційного розвитку;
- формування та розвиток вітчизняного ринку транспортно-логістичних послуг;

- кадровий потенціал;
- рівень економічної безпеки;
- розвиток логістичних технологій;
- соціальні стандарти та ін.

Щодо галузевих факторів, то до них відносять:

- перспективи інноваційного розвитку галузі;
- вплив процесів реформування;
- рівень оновлення та модернізації інфраструктури;
- рівень зношення та перспективи оновлення рухомого складу;
- застосування енерго- та матеріалозберігаючих технологій;
- екологічну безпеку та ін.

Підґрунтям для виконання зазначених вище напрямів із урахуванням факторів, які впливають на розвиток галузі, у наш час є ефективна та стратегічно орієнтована діяльність, в основу якої покладений інноваційно-інвестиційний розвиток, зокрема [470]:

- запровадження перспективних видів діяльності, враховуючи передовий світовий досвід та особливості функціонування міжнародної транспортно-логістичної системи;

- повне оновлення рухомого складу та матеріально-технічної бази з урахуванням можливості курсування європейськими коліями шириною 1435 мм, перевезення пасажирів швидкісними потягами, застосування вагонів із підвищеною вантажопідйомністю, збільшення рівня комфортності при здійсненні приміських перевезень та ін.;

- застосування «ощадливого виробництва» та інших принципів

управління, зокрема гнучкості та адаптивності;

- повноцінне оновлення залізничної мережі та супутньої інфраструктури, зокрема оновлення штучних споруд та облаштування залізничних переїздів;

- застосування логістичних, інформаційних і супутникових технологій;

- застосування новітніх підходів у сфері маркетингу та менеджменту;

- енергоефективність і зниження рівня матеріальних витрат;

- зміну підходів до управління, зокрема застосування корпоративного управління;

- підвищення рівня корпоративної культури й соціальної відповідальності та ін.

Реалізація всіх перерахованих вище напрямів ефективного розвитку підприємств залізничного транспорту дозволить галузі стати однією із головних у формуванні як внутрішніх, так і зовнішніх економічних зв'язків нашої країни, але наявність технічних, організаційних, управлінських, кадрових, фінансових та інших проблем досить сильно гальмують її розвиток.

Слід значити, що одним з факторів забезпечення та реалізації стратегічних підходів щодо ефективного розвитку підприємств залізничного транспорту є кадровий потенціал, який виражає наявні та перспективні можливості працівників. Правильне використання зазначеного потенціалу сприятиме отриманню додаткових як соціальних, так і економічних вигод для кожного конкретного працівника і підприємства в цілому.

Таким чином, для ефективної участі вітчизняної транспортної галузі в логістичній системі потрібно вирішити такі питання:

- зосередити увагу на координації виробництва і транспорту при виготовленні продукції та її реалізації споживачу;

- держава має бути зацікавленою у створенні надійної, якісної та безпечної транспортної інфраструктури;

- має діяти принцип партнерства для всіх учасників логістичної системи - при прийнятті управлінських рішень необхідно спиратися на єдність

технічної, технологічної, економічної, інформаційної та управлінської складових тощо.

Ключовою метою дослідження особливостей формування та розвитку конкурентного середовища для підприємств транспортного сектора є вивчення стану ринку для конкретної ситуації та прогнозування тенденцій його розвитку в майбутньому. Для чого необхідно виконати таке [404]:

- вивчити та оцінити загальну економічну ситуацію на конкретному ринку, визначити його тип;
- сформулювати основні фактори, які встановлюють характер зв'язків на ринку, його структуру та перспективи розвитку;
- встановити кількісні та якісні рекомендації щодо співвідношення попиту та пропозиції;
- визначити основні положення та підходи щодо перспектив розвитку ринку.

Потрібно відзначити, що концепція конкурентного середовища сформувалася багато в чому під впливом теорії «конкурентного порядку» В. Ойкена [327]. На відміну від теорії «конкурентного порядку», концепт конкурентного середовища вже враховував: глобальність економічних процесів, посилення регіонального рівня управління та лібералізацію антимонопольного законодавства в країнах з ринковою економікою. Існують безліч підходів до визначення сутності конкурентного середовища. Деякі з вчених акцентують увагу на ринкову структуру, інші – на наявності спеціальних інститутів, треті – на товарних потоках, четверті на територіальному аспекті. Аналіз існуючих визначень конкуренції дозволив класифікувати теоретичні підходи: інституціональний підхід, регулюючий підхід, структурно-ринковий підхід (антимонопольний), маркетинговий, територіальний (кластерний).

Проведене вище дослідження та врахування умов господарювання підприємств залізничного транспорту, що наразі є багатопрофільним суб'єктом господарювання, дозволяє стверджувати, що конкурентне середовище – це конкурентні умови, які, перш за все, залежить від процесів розвитку соціальної,

технологічної та політичної сфери, а з іншого боку - визначається діями ринкових суб'єктів, які застосовують у своїй діяльності сучасні досягнення науки і передовий досвід управління та підприємництва. Узагальнення теоретичних поглядів на сутність поняття «конкурентне середовище» дозволило встановити, наразі в науковій літературі сформувалося п'ять базових підходів до визначення змісту даної економічної категорії, що розглядають в рамках інституціонального, регулюючого, антимонопольного, маркетингового, територіального підходів (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Підходи до визначення конкурентного середовища підприємств залізничного транспорту (систематизовано автором на основі [43, 409])

Досліджуючи діяльність залізничного транспорту, який виконує понад 80 % вантажних перевезень і близько 50 % пасажирських у транспортній системі нашої країни, слід зазначити, що визначення його основних переваг на ринку транспортно-логістичних послуг є однією з необхідних умов для виконання комплексного аналізу галузі, що дасть змогу вийти їй на світовий рівень і сприяти розвитку національного господарства. Також потрібно відзначити, що для ефективного розвитку транспортних підприємств залізничної галузі процес перевезення має бути постійним і безперервним, адже діяльність вітчизняного транспортного сектора побудована так, що отримання максимального прибутку можливе лише за умов повного завантаження перевізних потужностей.

Аналізуючи можливості та загрози розвитку залізничного транспорту, які наведено в табл. 2.1, зазначимо, що виконане оцінювання конкурентних позицій розкриває положення на ринку транспортно-логістичних послуг підприємств залізничної галузі як позитивне, але існує ряд проблем, які потрібно нагально вирішувати.

Таблиця 2.1

Аналіз можливостей і загроз ефективному розвитку залізничного транспорту в сучасних умовах

<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>- перспективи завоювання європейського та світового ринку транспортно-логістичних послуг;</li> <li>- отримання інвестицій від держави та закордонних партнерів;</li> <li>- об'єднання з іншими видами транспорту для виконання перевізного процесу;</li> <li>- окреслення стратегічних перспектив розвитку галузі в найближчому та далекому майбутньому;</li> <li>- посилення ролі взаємозв'язку між транспортною сферою та підприємствами, які виробляють продукцію для її потреб;</li> <li>- зростання рівня сервісного обслуговування споживачів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- невизначеність курсу розвитку галузі відносно країн близького зарубіжжя;</li> <li>- зниження рівня вантажних і пасажирських перевезень;</li> <li>- нестабільна політична ситуація, яка склалася в країні та за її межами;</li> <li>- високий рівень зношення основних фондів і низький відсоток модернізації рухомого складу та залізничної інфраструктури;</li> <li>- незначний рівень доходів у галузі та скорочення потреб в основних видах послуг;</li> <li>- низький рівень надійності та безпеки;</li> <li>- високий рівень відтоку кваліфікованих спеціалістів;</li> <li>- постійне зростання цін на енергоресурси та паливно-мастильні матеріали;</li> <li>- досить відчутне зниження кількості транзитопотоків</li> </ul>



1	2
<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- вигідне географічне положення країни;</li> <li>- високий рівень розвитку інфраструктури;</li> <li>- застосування та впровадження сучасних технологій і нової техніки;</li> <li>- кадровий потенціал;</li> <li>- високий рівень екологічної безпеки;</li> <li>- порівняно низька собівартість, зокрема для перевезення масових вантажів;</li> <li>- відсутність значної залежності від кліматичних умов;</li> <li>- значний рівень безпеки при здійсненні пасажирських перевезень порівняно з іншими видами транспорту, особливо автомобільним;</li> <li>- високий рівень сервісного обслуговування згідно зі світовим стандартами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дуже великий відсоток використання застарілих техніки та технологій;</li> <li>- недосконала структура матеріально-технічного забезпечення;</li> <li>- низький рівень кваліфікації працівників на виробничих і керівних посадах;</li> <li>- низький рівень застосування логістичних та інформаційних технологій;</li> <li>- «несправедливий» перерозподіл доходів: наявність перехресної оплати перевезень, невідповідність тарифів рівню обслуговування тощо;</li> <li>- відсутність необхідної кількості фінансових ресурсів для проведення оновлення та модернізації рухомого складу та інфраструктурних об'єктів;</li> <li>- нецільове використання коштів;</li> <li>- слабкий рівень запровадження швидкісного руху на залізній мережі;</li> <li>- законодавча недосконалість і законотворча повільність</li> </ul>

Також, досліджуючи можливості та сильні сторони галузі, зробимо висновок, що подальший розвиток залізничного транспорту можливий за рахунок фінансової та державної підтримки, а саме фінансової та законодавчої. Зокрема притягнення додаткових фінансових надходжень в оновлення рухомого складу та відновлення залізничної інфраструктури відповідно до міжнародних вимог дасть можливість нашій країні вийти на світовий транспортний ринок і зайняти свою нішу в першу чергу як транзитній державі.

Що стосується найбільших небезпек, які гальмують розвиток галузі, то до них належать значний рівень зносу рухомого складу, який протягом останніх років працює на найвищому рівні власних можливостей за рахунок «витиснення» останніх виробничих потужностей із наявної техніки, та політична нестабільність. Це призводить до посилення позицій автомобільного транспорту, однією з основних переваг якого є мобільність і

гнучкість.

Повертаючись до табл. 2.2, у якій визначено сильні та слабкі сторони переваг залізничного транспорту на транспортному ринку, слід зазначити, що знання загроз і резервів розвитку дає можливість розробити правильний стратегічний план розвитку галузі з залученням сучасних інструментів менеджменту.

Також зауважимо, що стан зовнішнього середовища має значний вплив на розвиток галузі, що потребує від внутрішнього середовища постійних пристосувань і змін у своїй діяльності.

Постійна залежність внутрішнього середовища від зовнішнього призводить до визначення лідерських позицій підприємства на ринку, адже здатність підприємств за допомогою своїх потужностей і ресурсів сформувати міцну, ефективну та всеохоплюючу стратегію розвитку, постійно змінюючись від зовнішнім тиском, є істотною умовою їхньої конкурентоспроможності на ринку.

Тим більше, що пристосування до впливу зовнішнього середовища, гнучкість, адаптивність та бажання змінюватися є необхідною умовою успішної роботи підприємства за рахунок перетворення можливостей на перспективні напрями розвитку, а наявність дієвих конкурентних переваг допоможе в боротьбі з можливими загрозами.

Аналізуючи дослідження провідних вітчизняних науковців [44, 416], слід зазначити, що однією з головних переваг вітчизняної залізничної мережі на ринку транспортно-логістичних послуг є наявність вигідного географічного положення, хоча протягом останнього часу ця перевага нівелюється погіршенням політичної ситуації в країні. Та все ж таки наша держава намагається виступати в ролі транзитної - за рахунок більш тісної співпраці з міжнародними партнерами, що потребує додаткового фінансування в розбудову колій європейського зразка [322].

На жаль, нині вітчизняний ринок транспортно-логістичних послуг має неоднорідну структуру (дод. В), що видно з рис. 2.3-2.5.

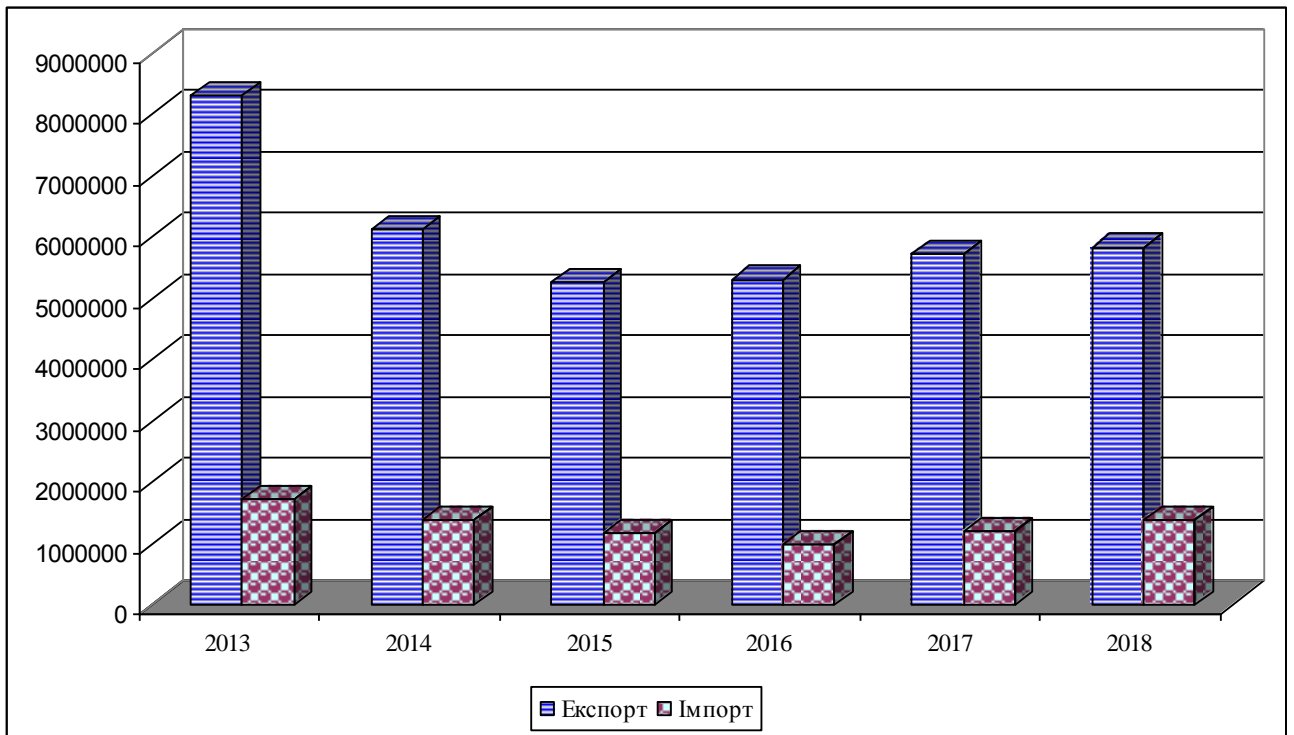


Рис. 2.3. Аналіз експорту та імпорту транспортних послуг за 2013-2018 роки, тис. дол. США (складено за матеріалами [81])

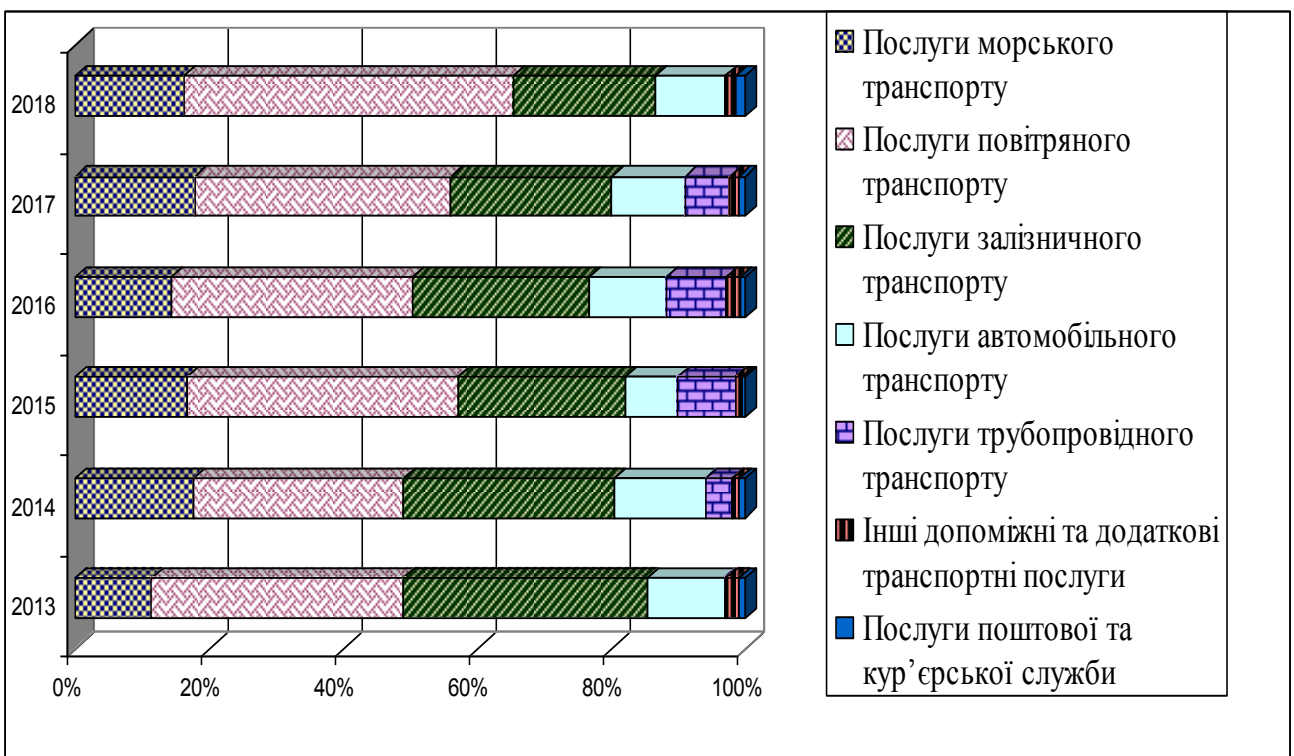


Рис. 2.4. Динаміка структури експорту транспортних послуг за 2013-2018 роки (складено за матеріалами [81])

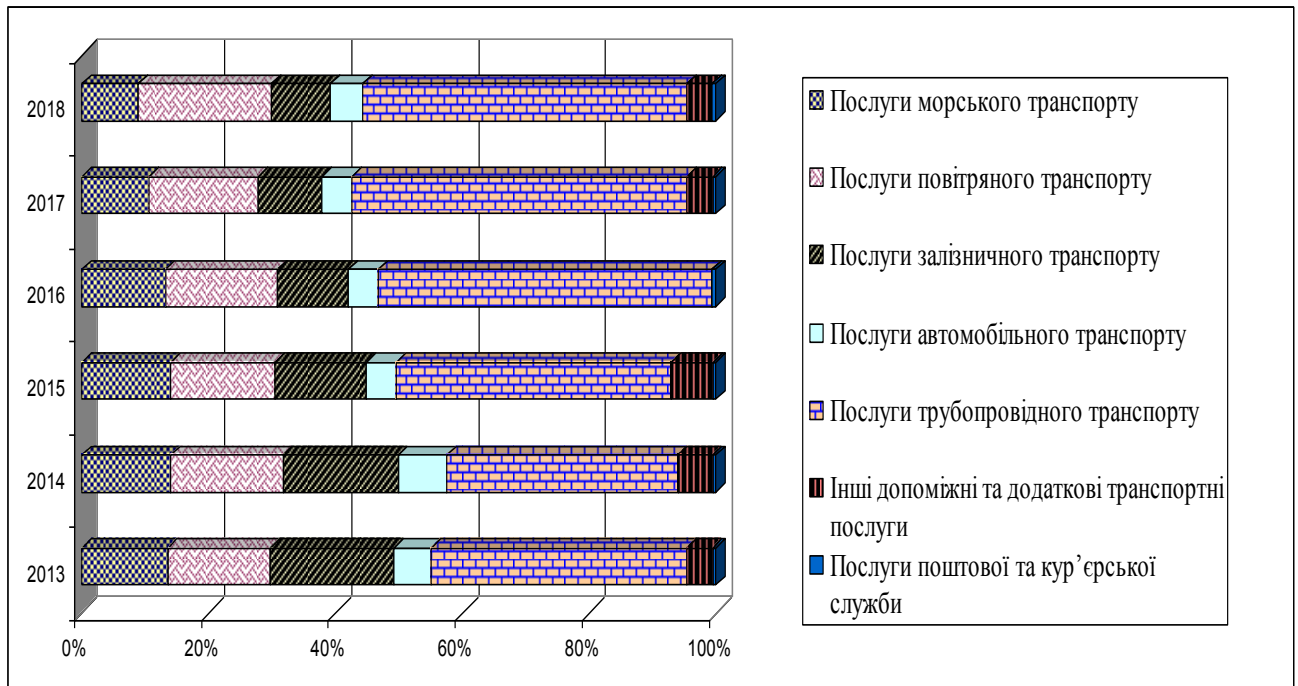


Рис. 2.5. Динаміка структури імпорту транспортних послуг за 2013-2018 роки  
(складено за матеріалами [81])

Відповідно до наведених вище даних зауважимо, що порівняно з 2013 роком у 2018 році експорт транспортних послуг в Україні знизився майже на 30 %, а імпорт – майже на 20 %. Це пов'язано в першу чергу із значним відставанням розвитку вітчизняної транспортної інфраструктури від світових вимог, складною ситуацією на східних кордонах держави, неякісною політикою в цій сфері, відсутністю законодавчої бази та іншим факторами. Тож більшість міжнародних партнерів, відзначаючи низький рівень транспортно-логістичного забезпечення нашої країни, що виникло внаслідок відсутності дієвої програми розвитку та регулювання транспортно-логістичної галузі, не бажають співпрацювати з вітчизняною транспортною системою.

Потрібно відзначити, що уряд країни намагається проводити заходи з реалізації транзитного потенціалу країни за рахунок створення транзитних потоків Південь-Північ та Європа-Азія, але це поодинокі і не завжди ефективні, з точки зору вантажовідправника, шляхи сполучення. Тим більше, що основні транзитні проблеми нашої країни вони не вирішують, адже здійснення перевізної діяльності має ґрунтуватися на організаційно-технічній і

технологічній взаємодії різних видів транспорту, широкому застосуванні мультимодальних, інтермодальних і комбінованих перевезень вантажів із застосуванням логістичних принципів і маркетингових підходів.

Звісно, використання вигідного географічного положення є пріоритетним стратегічним напрямом розвитку для залізничної галузі, але відсутність послідовної державної політики в розвитку транзитного потенціалу та складна зовнішньополітична й економічна ситуації призвели до значного зниження рівня транзитопотоків через нашу країну.

На жаль, уряд України до цього часу не виробив стратегічного бачення конкурентних переваг у розвитку вітчизняного транспортно-дорожнього комплексу, перспектив розвитку вантажних транзитопотоків провідних країн із урахуванням специфіки функціонування міжнародної торгівлі.

На сьогодні всі економічні процеси, які відбуваються на певній території, підпорядковуються впливу держави через законодавче та судове регулювання діяльності економічних інститутів. Залежно від підходів щодо визнання приватності чи суспільності наявних ресурсів і способів регулювання механізмів ринкової системи (вільний чи плановий) держава може повністю контролювати національну економіку чи віддати її на контроль «вільному ринку» [85].

У більшості випадків сучасні економічні системи регулюються змішаними механізмами за рахунок передачі деяких економіко-планувальних функцій держави приватному бізнесу, а стратегічні залишають підконтрольними собі. За таких умов функції держави будуть полягати у створенні умов для забезпечення дієвої правової бази та суспільної атмосфери для ефективного розвитку національної економіки та забезпечення конкурентоспроможності національних підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках.

Тобто повинна бути створена така система законодавчих, виконавчих і регуляторних заходів, синергетичний ефект якої сформує державну політику у сфері економічного розвитку за рахунок створення та впровадження відповідних програм розвитку галузей національної економіки в цілому та підприємств зокрема.

Нагальними питаннями, які вирішує держава в межах регулювання економіки, є структурна перебудова економічної системи та вирішення стратегічних завдань, особливо на науковому та техніко-технологічному рівнях, шляхом інвестиційного стимулювання інноваційного розвитку.

Регулювання економік державою відбувається з застосуванням таких функцій [419]:

- регулювання та управління розвитком всіх підсистем, які складають цілу економічну систему країни, за рахунок впровадження ефективної економічної політики;
- створення умов для цілеспрямованого розвитку економіки за рахунок планування, прогнозування та державного регулювання;
- вплив на охорону навколишнього середовища та екологічний захист довкілля через механізми регулювання шляхом застосування економічних, правових та адміністративних важелів;
- створення умов для рівнопланового розвитку всіх регіонів країни шляхом використання наявних місцевих переваг, а саме матеріальних, фінансових чи трудових ресурсів;
- проведення дієвої соціальної політики з приділенням великої уваги не захищеним верствам населення;
- антимонопольний контроль і створення умов для вільної конкурентної боротьби на ринку;
- здійснення єдиного курсу регуляторної політики в бізнесі, особливо у сферах фінансів, податків і регулювання роботи приватних підприємств та організацій.

У наш час роль держави в регулюванні економічних питань у національному господарстві зводиться до здійснення та проведення дієвої регуляторної політики для зміни економічних функцій, форм і методів ведення економічної політики.

Що ж стосується окремих галузей народного господарства, то держава має визначитися зі стратегічними галузями та вести більш жорстокий контроль за

їхньої діяльністю, сприяти їхньому розвитку, як на вітчизняному, так і міжнародному ринках за рахунок дотацій, державних інвестицій, стимулювання наукового та техніко-технологічного розвитку, створення спеціальних умов для діяльності, послаблення податкової та регуляторної політики тощо.

Транспортна система, яка є «зв'язуючим» елементом національної економіки, особливо потребує підтримки держави, насамперед у тих складних умовах, у яких вона знаходиться зараз. Тож вплив держави на регулювання в транспортній сфері потрібен:

- для забезпечення потреб населення, виробництва та оборонного сектора в усіх видах перевезень протягом всього року;

- правового захисту під час надання послуг з перевезення;

- забезпечення безпеки та надійності діяльності транспортної системи;

- створення умов для інноваційного розвитку;

- боротьби з монополізмом і створення сприятливого конкурентного клімату;

- взаємоузгодженості функціонування всіх видів транспорту в національній транспортній системі;

- екологічного захисту довкілля та здоров'я людини від діяльності транспорту тощо.

До функцій держави у сфері управління транспортним сектором відносять [376]:

- *відносно експлуатації транспортних засобів:*

- а) створення умов для планомірного та послідовного оновлення рухомого складу залежно від потреб;

- б) створення умов для гармонійної взаємодії всіх учасників транспортної системи в процесі надання послуг з перевезення;

- в) формування графіків руху рухомого складу всіх видів транспорту;

- г) створення умов для розвитку ремонтних баз із застосуванням інноваційних підходів і технологічних новинок;

- д) залучення вітчизняних перевізників до міжнародних перевезень не

лише на території країни, а й за її межами;

е) контроль за техніко-технологічним станом рухомого складу, допомога в його оновленні та осучасненні;

ж) контроль за проведенням ремонту рухомого складу, особливо закупленого в іноземних партнерів;

з) створення умов для залучення вітчизняних підприємств при оновленні, ремонті та модернізації рухомого складу;

- *щодо правового забезпечення перевізного процесу:*

а) розроблення та затвердження відповідно до встановленого порядку Правил перевезень вантажів, технічних умов навантаження та закріплення вантажів, Правил перевезення пасажирів, багажу, вантажобагажу та пошти, Правил дорожнього руху, правил надання послуг та інших нормативних актів, потрібних для забезпечення норм санітарного стану та гігієни, безпеки руху, охорони праці та пожежної безпеки, сертифікації та технічної експлуатації рухомого складу, правил поведінки громадян і забезпечення їхньої безпеки при здійсненні перевізного процесу;

б) затвердження статутів і положень транспортних підприємств, допомога при укладанні контрактів, розірвання договорів тощо;

в) представлення вітчизняних транспортників на світовому ринку транспортно-логістичних послуг;

г) проведення ліцензування діяльності перевізних підприємств;

- *відносно фінансово-економічної діяльності:*

а) ведення тарифної та цінової політики: розроблення та формування тарифів;

б) інноваційно-інвестиційна діяльність;

в) управління державним майном: закріплення за підприємствами, контроль за використанням, оновлення та модернізація;

- *щодо соціального розвитку та захисту довкілля:*

а) створення умов для підготовки кадрів відповідно до потреб транспортної системи та перевізного процесу з урахуванням вимог ринку;



б) створення умов для розвитку галузевих програм науково-дослідних проєктних і проєктно-конструкторських розробок, впровадження в практичну діяльність наукових досягнень і нових технологічних рішень тощо;

в) створення безпечних умов праці, забезпечення комфорту та соціального захисту, піклування про довкілля та здоров'я людини, сприяння в покращенні житлових умов тощо;

г) впровадження заходів щодо професійного розвитку трудових ресурсів;

д) застосування екологічнобезпечних технологій і матеріалів у перевізному процесі та під час ремонту й створення нової техніки;

е) створення умов для мінімізації впливу транспорту на навколишнє середовище, особливо при будівництві нових шляхів сполучення та виробництві нової техніки;

- *відносно адміністративної діяльності:*

а) створення умов щодо розвитку єдиної транспортної системи нашої країни, участь вітчизняної транспортної системи в міжнародних перевезеннях, сприяння у створенні міжнародних транспортних коридорів;

б) сприяння реалізації галузевого співробітництва України з міжнародними партнерами у сфері транспорту;

в) проведення заходів щодо профілактики і попередження правопорушень, дотриманням законодавства та міжнародних договорів;

г) забезпечення національної й оборонної безпеки, збереження комерційних секретів;

д) проведення заходів з ліквідації надзвичайних подій: природних лих, аварій, катастроф тощо.

Таким чином, державне управління та регулювання у сфері транспорту визначається як владна діяльність, що регулюється відповідними законами, постановами, актами, нормами, положеннями [376].

Оскільки більшість транспортних підприємств знаходяться у власності держави, то й головним завданням державного управління в цій сфері виступає забезпечення безпечної та нормальної діяльності транспортно-дорожнього

комплексу для об'єднання національних інтересів з приватними [205].

Звісно, ефективність ведення державної політики у сфері транспорту регулюється такими факторами:

- на макрорівні – це економічні ризики, пов'язані з можливістю економічного спаду в провідних галузях економіки, які в основному забезпечують роботу транспорту; рівень цін на основні види енергоресурсів, матеріалів і комплектуючих;

- на рівні держави – це ризики, пов'язані зі станом національної економіки, цілісністю країни, відсутністю дієвих довгострокових програм розвитку промисловості та транспорту, їхньої взаємодії тощо;

- на міжнародному рівні – створення сприятливого клімату для залучення іноземних інвестицій і можливості співпраці зі світовими партнерами;

- техногенні катастрофи та екологічні лиха, які підбивають міжнародний імідж і призводять до зниження рівня інвестиційної привабливості;

- відсутність сильних позицій на міжнародному ринку транспортно-логістичних послуг, особливо у сфері транзитних перевезень.

Головним завданням державного управління у сфері транспорту є створення умов для продуктивного розвитку всіх видів транспорту, а не перешкоджання та втручання в їхню діяльність.

Так, ефективне управління транспортною системою має сприяти повному забезпеченню потреб населення та виробництва в перевезеннях і створювати умови для інноваційного, техніко-технологічного розвитку всіх видів транспорту, підвищувати їхню конкурентоспроможність та ефективність на ринку транспортно-логістичних послуг (рис 2.6).

Зі схеми державного управління в транспортній сфері, наведеній на рис. 2.6, видно, що головним завданням держави в цьому питанні є забезпечення надійного та стабільного нормативно-правового поля на організаційно-правових засадах для забезпечення ефективної діяльності та створення умов для подальшого розвитку галузі.

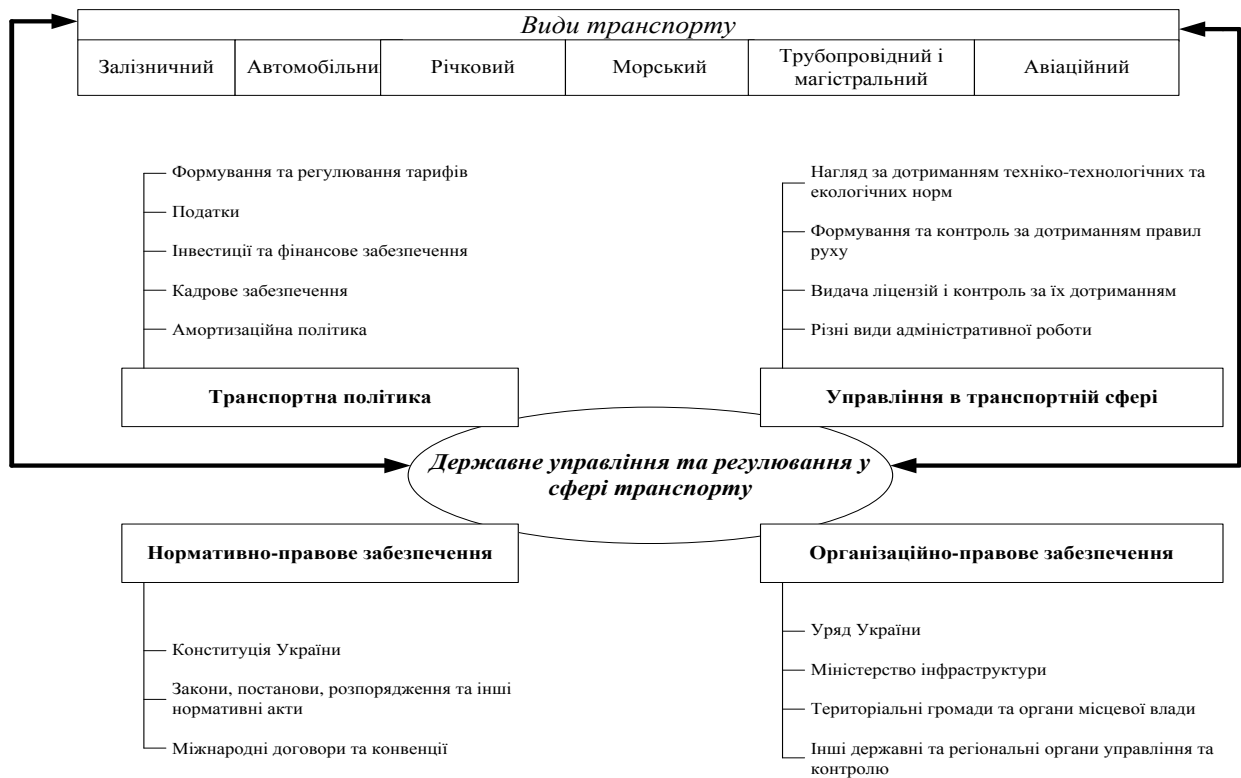


Рис. 2.6. Роль держави в управлінні національною транспортною системою  
(авторська розробка)

Відповідно до роботи [369] українські залізниці є основою національної транспортної системи з перевезення вантажів і пасажирів, 100 відсотків акцій яких належать державі. Тож ефективний розвиток залізничної галузі повністю підпорядковується державним органам влади, що призводить до необхідності чіткого та якісного регулювання в цій сфері.

Звісно, ринкові умови вимагають постійного оновлення та регулювання принципів шляхів і напрямів розвитку підприємств залізничного транспорту, та все ж таки механізм державного регулювання має бути оперативним, тобто враховувати поточні зміни та швидко на них реагувати, давати можливість керівникам на місцях відповідно до нагальних потреб приймати самостійно управлінські рішення та реалізовувати їх.

Слід зазначити, що збалансований розвиток транспортної інфраструктури є одним із основних напрямів у державному регулюванні розвитку галузі, що виражається через державну політику регулювання та розвитку транспортно-

дорожнього комплексу.

На сьогодні ефективний розвиток залізничної сфери має безпосередню залежність від механізмів державного регулювання і впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, серед яких виділяють [101]:

- низький рівень змін у галузі, пов'язаний із монопольним станом залізничного транспорту та відсутністю запровадження дієвих ринкових механізмів у галузі;

- відсутність гармонійної взаємодії з міжнародними, у тому числі й європейськими нормами та правилами, при наданні послуг з перевезень;

- слабка реалізація програм стратегічного розвитку та інтеграції до світової транспортної системи;

- залежність від імпорتنих матеріально-технічних ресурсів;

- майже повна відсутність іноземних інвестицій;

- низький рівень оновлення та модернізації основних фондів;

- слабке впровадження сучасних технік і технологій, у тому числі ресурсозберігаючих;

- відсутність дієвої соціальної політики та підтримки в розвитку кадрової складової та ін.

Зараз державне управління підприємствами залізничного транспорту, відповідно до роботи [331] спрямоване на підтримку збалансованого розвитку залізничної інфраструктури з застосуванням сучасних інформаційних технологій і використанням компонентів організаційно-економічної системи державного управління та забезпечення.

До основних проблем, з якими держава стикається при регулюванні діяльності залізничного транспорту, відносять [73]:

- нерентабельність пасажирських, особливо приміських перевезень, і компенсацію за надання даного виду послуг;

- відсутність коштів на оновлення пасажирського рухомого складу [441];

- значне зношення вантажного парку та інфраструктури [41];

- несанкціоноване втручання в роботу залізничного транспорту [342];

- зниження рівня тарифів на вантажні перевезення для провідних галузей національної економіки;
- створення умов для повернення України до провідних європейських транзитних держав [426];
- покращення системи регулювання тарифної політики;
- покращення рівня конкурентоспроможності галузі як у внутрішньому сполученні, так і міжнародному;
- перехід на світові стандарти та норми забезпечення перевізного процесу залізничним транспортом, тощо.

Звісно, вирішити всі проблем залізничної галузі за допомогою державного регулювання неможливо, але створення відповідного нормативно-правового поля, забезпечення доступності послуг з перевезення, їхньої безпечності та надійності за рахунок запровадження дієвих механізмів регулювання та контролю сприятимуть оптимальному функціонуванню вітчизняної транспортної системи в цілому та залізничного транспорту зокрема. Тим більше, що жодна світова країна не може створити умов для усунення всіх ризиків, які стають на заваді ефективному розвитку економічної системи, тому для забезпечення гармонійного розвитку транспортної сфери потрібно створювати умови для ефективного розвитку всіх складових вітчизняної транспортної інфраструктури за рахунок врегулювання нормативно-правового поля, тісної взаємодії всіх складових транспортного ринку в ланцюзі постачання, створення транспортно-логістичних центрів, надання якісних послуг з перевезення, дотримання норм екологічності та безпеки тощо [205].

Та, на жаль, держане регулювання в нашій країні будь-якої сфери національного господарства є досить обмеженим і недієвим, що призводить до погіршення й без того складної економічної ситуації. Тому для забезпечення ефективного розвитку підприємств залізничного транспорту потрібне поетапне стимулювання зростання рівня якості надання транспортно-логістичних послуг, підвищення їхньої безпеки та надійності, інтеграції технологій спрямованих на підвищення конкурентоспроможності галузі на світовому рівні, тощо.

Також потрібно звернути увагу на цінову політику, адже постійне з дорожчання ресурсів і матеріалів призводить до необхідності підвищувати тарифи на перевезення. І хоча держава повинна компенсувати витрати на соціальні залізничні перевезення, що згідно з законодавством мають здійснювати місцеві та державний бюджети, за рік АТ «Укрзалізниця» отримує кошти, які компенсують ці перевезення лише на 15-20 % [367]. Це призводить до неможливості АТ «Укрзалізниця» самотужки, без допомоги держави, оновлювати інфраструктуру та рухомий склад і надавати якісні та безпечні послуги. А якби держава запровадила дієвий механізм компенсації пільгових перевезень, це б сприяло б оптимізації цінової доступності при наданні послуг з транспортування.

Тож вирішення питань транспортної сфери зараз неможливе без участі держави, яка за допомогою організаційно-економічних важелів та інтелектуальних ресурсів має сприяти оптимальному функціонуванню вітчизняної транспортної системи та забезпечувати її конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Підсумовуючи все зазначене вище, слід зауважити, що майже всі державні програми щодо розвитку національної транспортно-дорожньої системи так і не були виконані повністю. У більшості випадків її розвиток відбувався за інерцією без дотримання якихось чітких цілей і досить повільними темпами. Так, на залізничному транспорті навіть при проведенні реформування та створення акціонерного товариства «Українські залізниці» на регіональному рівні зміни відбуваються досить повільно, оскільки відсутня чітка програма розвитку виробничо-технологічної бази в галузі, що призводить до втрат перевізних можливостей, руйнування інфраструктури, старіння рухомого складу, відтоку кадрів та ін.

На рівні держави відсутнє чітке стратегічне бачення розвитку конкурентних переваг у галузі, що призводить до втрат конкурентних позицій національної транспортно-дорожньої системи, а це в свою чергу є причиною ризику позбавитися в найближчій перспективі можливості забезпечувати на місцевому та світовому рівнях потреби населення та здійснювати перевезення вантажів.

Тож для усунення можливих ризиків, які вже виникають на вітчизняних залізницях [380], необхідно здійснювати ряд структурних організаційно-економічних, техніко-технологічних та інституційних змін, ефективне впровадження яких сприятиме формуванню в нашій країні конкурентоспроможного ринку транспортно-логістичних послуг за рахунок надання якісних послуг з перевезення, збереження довкілля, підвищення рівня транзитності тощо.

Транспортний сектор є основною складовою ефективного функціонування національного господарства, тож і державне управління ним має бути ефективним. Відповідно до роботи [465] для підвищення ефективності державного управління необхідно дотримуватися таких принципів:

- консолідація державної політики відповідно до потреб народного господарства в державному управлінні;
- отримання реальних результатів від управлінського процесу;
- децентралізація певних повноважень шляхом передачі їх на нижчі рівні управління або в приватний сектор;
- застосування нових управлінських, навіть нетрадиційних, підходів, особливо у сфері кадрової політики.

Тривалий час діяльність підприємств вітчизняного залізничного транспорту регулювалася державою шляхом координації його діяльності різними департаментами та структурами. Але ринок транспортно-логістичних послуг висуває нові вимоги до функціонування транспортного сектора, що має враховувати глобалізаційні світові зміни, створення нових форм і моделей у міжнародній торгівлі, перерозподіл світових виробничих сил, розвиток нових видів послуг та ін. Всі ці фактори призводять до потреби переглядати роль залізничного транспорту на ринку транспортно-логістичних послуг і до зміни конкурентних позицій підприємств залізничного транспорту. Тож 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 самостійно

приспосовуватися до ринкових умов і здійснювати господарську діяльність відповідно до потреб ринку. Як результат, значна частка залізничних компаній стає приватними, але, як показує світовий досвід, залізничні компанії не здатні самостійно функціонувати та підтримувати таку складну галузь у надійному і робочому стані. Деякі країни навіть повернули залізничні мережі та перевезення знову у свою власність.

Тож розподіл залізничного транспорту на інфраструктурну та експлуатаційну складові й розмежування їхнього фінансування призводить до потреби постійно покривати витрати одних підприємств, у той час як інші будуть отримувати значні прибутки. Якщо ж встановити тарифи на користування інфраструктурою на рентабельному рівні, то перевізники не зможуть створити конкурентний ринок у сфері перевезень. Тому держава має створити дієвий механізм взаємодії всіх структурних підрозділів залізничного транспорту для забезпечення його ефективного та надійного функціонування з урахуванням того, що:

- основними конкурентами вітчизняного залізничного транспорту є інші види транспорту, у першу чергу автомобільний, і деякі види перевезень назавжди залишаться за ними;

- держава досить слабо компенсує збитки, яких зазнає залізниця, особливо у сфері приміських пасажирських перевезень;

- густота вітчизняної залізничної мережі не дозволяє працювати на території країни декільком перевізним компаніям (відсутня можливість використовувати паралельну залізничну колію - є такі ділянки, де взагалі її немає і потяги змушені простоювати, пропускаючи зустрічний рухомий склад);

- техніко-технологічний та інноваційний розвиток є досить слабкими;

- рухомий склад та інфраструктура мають значний відсоток зношення, тому оновлення галузі потребує значних фінансових вкладень;

- відбувається значний відтік кадрів тощо.

Таким чином, для забезпечення дійсно гармонійної роботи підприємств залізничного транспорту на ринку транспортно-логістичних послуг потрібно



створювати і впроваджувати дієві механізми та інструменти тісної взаємодії державних органів влади та транспортних компаній.

На сьогодні державне регулювання в транспортній сфері в основному зводиться до застосування різноманітних підходів і методів, які стосуються технічного, антимонопольного та тарифного регулювання. Відносно рекомендацій щодо структурних та інституційних змін, то вони видаються державними органами як програмні документи подальшого стратегічного розвитку галузі з конкретними пропозиціями щодо шляхів вирішення тих чи інших питань ефективного розвитку залізничного транспорту. Але зараз для забезпечення ефективного розвитку залізничної галузі, політика державного регулювання в цій сфері має бути спрямована на інтеграцію вітчизняного транспорту у світову транспортну систему, що виражається в дотриманні світових, зокрема європейських, норм функціонування всіх видів транспорту, у тому числі й залізничного.

Взагалі основною роллю державного регулювання та управління є створення таких умов для функціонування суспільства, реалізація яких сприятиме його соціальному, економічному, технічному й іншим напрямкам розвитку та буде майже непомітною, адже чітке виконання державними інститутами своїх обов'язків сприяє ефективному розвитку національного добробуту країни. Тим більше, що держане управління виступає узгоджуючим фактором щодо врегулювання всіх видів суперечностей між різними групами суспільства, і роль державних інститутів за таких умов є досить важливою.

Загальна державна політика розвитку залізничного транспорту регламентується державною цільовою моделлю розвитку галузі залізничного транспорту [82]. Хоча ця програма не дає конкретних індикаторів економічного розвитку галузі, проте висуває цілком слушні принципові положення і настанови щодо структурних змін підвищення економічної стійкості галузі, розвитку ринку транспортно-логістичних послуг на основі її реструктуризації. Відповідно до неї основу подальшого організаційно-економічного розвитку підприємств залізничного транспорту формують наступні інструменти транспортної політики:

інтенсивне запровадження енергоощадних технологій; збільшення рівня державного інвестиційного забезпечення; підтримка соціального забезпечення робітників; зміна підходів до перевезення небезпечних вантажів; підтримка вітчизняного виробника; посилення співпраці з іноземними партнерами; запровадження міжнародних норм і правил у вантажних і пасажирських перевезеннях та ін.

Залізничний транспорт потребує особливої уваги з боку держави, оскільки залишається лідируючим суб'єктом на ринку транспортно-логістичних послуг. За даними Держслужби статистики за 2017 рік щодо обсягів перевезень вантажів за видами транспорту (без урахування території АР Крим та ОРДЛО), частка залізничного транспорту становить 53 % в обсягах перевезень вантажів і 56 % у вантажообігу (без трубопровідного – 65 % та 81% відповідно) (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Обсяг роботи транспорту України у 2017 році [81]

Показник	Вантажообіг		Перевезено вантажів	
	млн ткм	% до 2016 року	млн т	% до 2016 року
Транспорт разом, у т. ч.	343057	105,8	635,9	101,8
- залізничний	191914	102,3	339,6	98,9
- автомобільний	41179	108,4	175,6	104,7
- водний	4257	106,3	5,9	88,1
- трубопровідний	105434	111,7	114,8	107,6
- авіаційний	273	120,5	0,1	110,5

У 2017 році за всіма видами транспорту спостерігається збільшення обсягів вантажообігу, але по залізничному та водному транспорту обсяг перевезених вантажів скорочувався. За 2017 рік залізницями перевезено 339,6 млн т вантажів, що менше за аналогічний період минулого року на 3,9 млн т, або на 1,1 %. При цьому показник вантажообігу більше за 2016 рік на 2,3 % і склав 191914 млн ткм. У 2018 році роль залізничного транспорту в структурі перевезень залишається також значною, хоча обсяги перевезень порівняно з 2017 роком знизилися. Так, за 2018 рік вантажообіг зменшився на

2,9 %, а обсяг перевезених вантажів протягом 2018 р. - на 5,1 % (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Обсяг роботи транспорту України у 2018 році [81]

Показник	Вантажообіг		Перевезено вантажів	
	млн ткм	у % 2017року	млн т	у % 2017 року
Транспорт разом, у т. ч.	331856,2	96,7,0	624,6	98,1
- залізничний	186344,1	97,1	322,3	94,9
- автомобільний	42569,5	102,7	187,2	106,1
- водний	3363,0	78,7	5,6	94,9
- трубопровідний	99239,9	94,1	109,4	95,3
- авіаційний	339,7	12123,4	0,1	119,6

На залізничному транспорті ситуація з обсягами перевезень стала продовженням тенденції, що склалася за останні роки (рис. 2.7). За таких умов зміни в підходах управління залізничним транспортом спрямовані на зменшення витрат, збільшення рівня сервісу, надання послуг згідно з вимогами споживачів тощо, необхідні для забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту на ринку транспортно-логістичних послуг. Тривалий час діяльність вітчизняного залізничного транспорту регулювалася державою шляхом координації його діяльності різними департаментами та структурами. Але ринок транспортно-логістичних послуг висуває нові вимоги до функціонування транспортного сектору, що має враховувати глобалізаційні світові зміни, створення нових форм і моделей у міжнародній торгівлі, перерозподіл світових виробничих сил, розвиток нових видів послуг та ін.

Всі ці фактори призводять до потреби переглядати роль залізничного транспорту на ринку транспортно-логістичних послуг і зміни їхніх конкурентних позицій. Тож 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 самостійно пристосовуватися до ринкових умов і здійснювати господарську діяльність відповідно до потреб ринку.

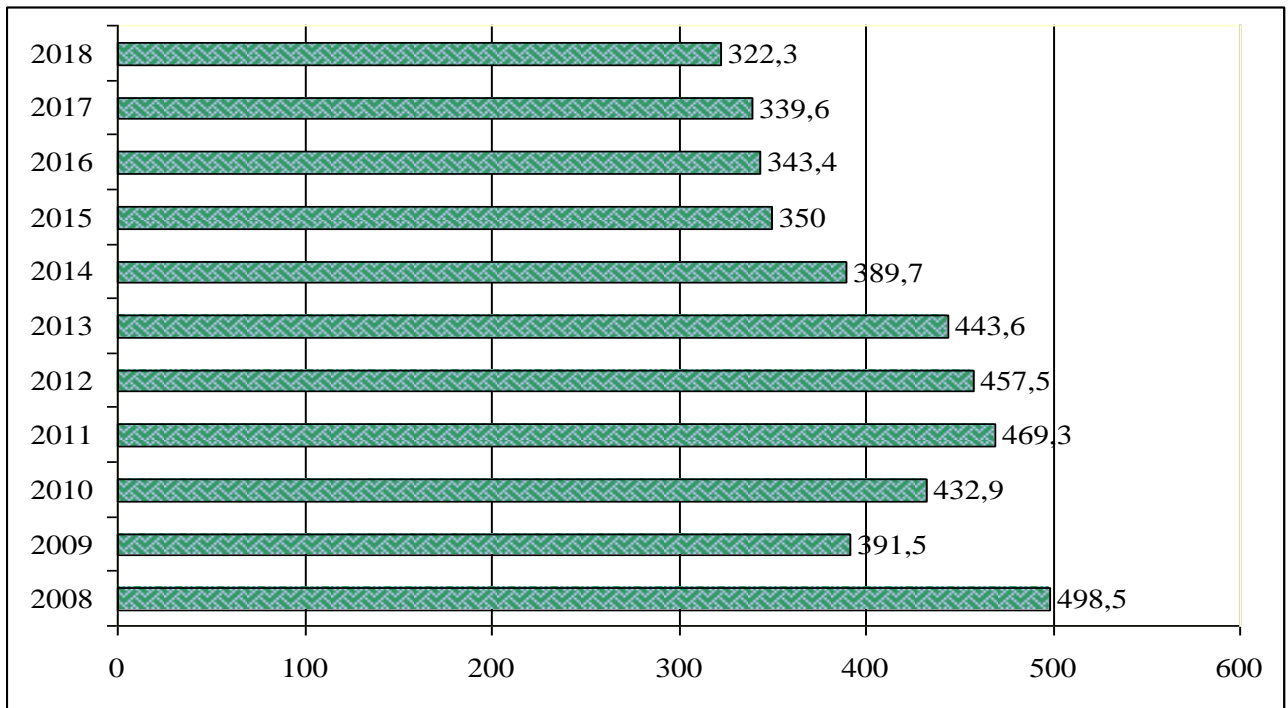


Рис. 2.7. Обсяги перевезення вантажів залізничним транспортом за останні 10 років, млн т [108]

Як результат, значна частка залізничних компаній стає приватними, але, як показує світовий досвід [325], залізничні компанії не здатні самостійно функціонувати та підтримувати таку складну галузь у надійному і робочому стані. Деякі країни навіть повернули залізничні мережі та перевезення знову у свою власність.

Таким чином, для забезпечення дійсно гармонійної роботи залізничного транспорту на ринку транспортно-логістичних послуг потрібно створювати і впроваджувати дієві механізми та інструменти тісної взаємодії державних органів влади і транспортних компаній.

На сьогодні державне регулювання вітчизняного транспортного сектора здійснюють такі органи виконавчої влади:

- Кабінет Міністрів;
- Міністерство інфраструктури;
- відповідні департаменти, служби та інспекції;
- органи місцевого управління;
- інші міжвідомчі урядові організації.

Всі ці органи виконавчої влади в межах компетенцій і повноважень, визначених на законодавчому рівні, здійснюють управління транспортною сферою при взаємодії з органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, іноземними партнерами тощо [385]. Проте ефективність роботи транспорту залежить не від кількості рівнів управління, які в більшості випадків суперечать один одному й видають неузгоджені рішення, а від створення відповідного економіко-соціального мікроклімату, який базується на дієвій нормативно-правовій базі, фінансовій і діловій підтримці для техніко-технологічного розвитку й стимулювання.

Так зараз у більшості світових країн транспорт, у тому числі й залізничний, виступає як фактор забезпечення політичної стійкості діючої влади, що проявляється:

- через потребу в наданні значної кількості робочих місць для зниження рівня безробіття в країні;
- забезпечення соціальних перевезень як для пасажирського (пільгові перевезення), так і вантажного руху (перевезення за соціальними тарифами вантажів інших державних підприємств і відомств);
- призначення керівників на ключові посади, що в більшості випадків здійснюється орієнтуючись не на професіоналізм кандидата, а на причетність його до правлячого керівництва держави;
- залучення підтримки профспілкових організацій шляхом збільшення рівня заробітної плати та соціальних виплат, надання певних пільг та інших факторів, що не завжди пов'язано з ефективністю діяльності галузі, але потрібне для забезпечення політичної стабільності керівної ланки держави;
- інвестування в ті частини залізничної галузі, які є вигідними для керівництва держави чи його політичних амбіцій, а не для забезпечення ефективного розвитку сфери.

Взагалі-то глобалізаційні процеси, які відбуваються у світовій економічній системі, призводять до необхідності перегляду та переорієнтації наявних міждержавних господарських зв'язків, що неможливо без активної

участі транспорту. Наявність надійних шляхів сполучення потрібне для вирівнювання виробничих потоків шляхом усунення різноманітних невідповідностей у виробничо-господарських зв'язках між країнами та регіонами. За таких умов транспортна система виступає важливим чинником економічного розвитку національного господарства та фактором створення його конкурентних переваг на світовому ринку за рахунок того, що транспорт є складною галуззю, у якій переплітаються інтереси всіх складових народного господарства від виробництва до розподілу та споживання.

Роль держави в ефективному розвитку залізничного транспорту є вагомою, але державні інститути регулювання не здатні забезпечити відповідний рівень конкуренції в галузі, збільшити частку залізничних перевезень у загальному обсязі пасажирського та вантажного обігу, підвищити рівень продуктивності та збільшити конкурентоспроможність та ефективність роботи галузі.

Більшість науковців і дослідників питань ефективного розвитку залізничного транспорту виділяють такі фактори, які має забезпечувати держава [73, 100, 103, 300, 325]:

- ринкову та цінову доступність;
- надійність, безпеку та екологічність;
- відповідність національним і міжнародним вимогам;
- державну підтримку та регулювання.

Дотримання зазначених вище факторів було покладено в програму реформування залізничного транспорту. Тож після здійснення цілого ряду перебудов, які відбувалися в галузі протягом останніх років, можна виділити такі етапи, які б сприяли ефективному завершенню реформування залізничного транспорту:

- формування повноцінної конкурентної боротьби між операторами в сфері вантажних перевезень. І ця частка ринку має продовжувати розвиватися відповідно до ринкових законів із усіма позитивними та негативними факторами, які на неї мають вплив;

- вироблення політики у сфері пасажирських перевезень, особливо приміських, за рахунок встановлення правил на формування державного замовлення з перевезення пільгових категорій як на рівні країни, так і на місцевому, та встановлення регульованих соціально-орієнтованих тарифів, що сприятиме розвитку бізнесу в цій сфері за рахунок прагнення виконання державного замовлення;

- відділення неосновних видів діяльності від залізничного транспорту та передача їх приватному сектору;

- наведення порядку у власності галузі зі встановленням чітких законодавчих рамок щодо власності залізниць, їхнього техніко-технологічного стану, територіальної приналежності, пріоритетів розвитку тощо;

- внесення реальних корективів у тарифну політику за рахунок можливості їхнього гнучкого реагування на потреби ринку та надання можливості відхилятися від встановлених державою тарифів;

- створення дієвого механізму стимулювання ефективного розвитку залізничного транспорту з залученням вітчизняних підприємств і можливістю довгострокової співпраці з ними. Таким чином, вітчизняні підприємства матимуть додатковий стимул для вкладання коштів у розвиток виробничих потужностей;

- піклування про кадровий потенціал шляхом створення програм з навчання та перенавчання працівників, їхнього соціального забезпечення;

- створення умов для залучення іноземних інвестицій та технологій у розвиток власного виробництва для виготовлення рухомого складу та інфраструктури, оскільки основні фонди галузі є досить зношеними, а виробництво їх промисловим сектором країни здатне надати потужний поштовх для розвитку національного господарства;

- вкладання коштів у створення нових залізничних колій, особливо для швидкісного та надважкого руху; активна участь у міжнародних транзитних перевезеннях;

- залучення приватних інвесторів у розбудову галузі та ін.

Дотримання зазначених вище етапів, необхідних для здійснення ефективного реформування залізничного транспорту, є значно ефективнішим для держави, ніж постійне роздрібнення в галузі та очікування того, що можлива конкуренція в певних частинах такої взаємозалежної системи сприятиме зростанню ефективності та продуктивності її діяльності.

Так, зараз для забезпечення ефективного державного управління виділяють дві підгрупи управлінських інструментів: універсальні та локальні.

До універсальних інструментів належать законодавчі та нормативні документи, які є обов'язковими для всіх підприємств залізничного транспорту. Локальні інструменти є більш конкретними та регулюють діяльність у галузі на місцях і на кожному конкретному підприємстві, звісно, у межах відповідних інструкцій, положень на інших нормативних документах.

Також, потрібно відзначити, що ефективність державного регулювання в транспортному секторі залежить від виконання таких факторів:

- ефективності законодавчого регулювання;
- дієвості та доступності розпорядчих документів;
- однозначності у тлумаченні нормативних документів.

Розглядаючи більш детально ефективність інститутів державного управління в транспортній системі, слід зазначити, що головним завданням інституційних є:

- оптимізація функціонування державних органів управління;
- посилення ролі органів влади щодо регулювання та контролю;
- підтримка розвитку державного партнерства;
- забезпечення життєздатності необхідних структурних елементів;
- запровадження принципів соціальної відповідальності.

Діяльність організаційних інститутів має бути спрямованою:

- на активізацію роботи з залучення додаткових інвестицій;
- формування фондів пільгового кредитування та фінансування, особливо найбільш перспективних та аварійних ділянок і напрямків;
- розвиток наукового, техніко-технологічного та кадрового потенціалу.



Економічні інститути сприяють:

- інвестуванню грошових засобів у різні інфраструктурні та експлуатаційні об'єкти;
- формуванню та розвитку дієвої взаємодії між різними секторами транспортної системи та сферами народного господарства.

Якщо ж розглядати безпосередньо залізничний транспорт, то основу його подальшого організаційно-економічного розвитку формують такі інструменти реалізації транспортної політики у сфері:

- інтенсивне запровадження енергоощадних технологій;
- збільшення рівня державного інвестиційного забезпечення;
- підтримка соціального забезпечення працівників;
- зміна підходів до перевезення небезпечних вантажів;
- підтримка вітчизняного виробника;
- посилення співпраці з іноземними партнерами;
- запровадження міжнародних норм та правил у вантажних та пасажирських перевезеннях та ін.

Ефективність діяльності залізничної галузі має пряму залежність від комплексної взаємодії всіх учасників, а саме керівництва підприємства, його ради директорів, уряду, відповідних міністерств і відомств, регуляторних органів центральної та місцевої влади, вантажовласників, перевізників, вагоновласників, виробничих підприємств, у тому числі вагоноремонтних, та інших зацікавлених сторін. Тож за наявності такого значного кола учасників перевізного процесу досить складно визначитися з відповідальністю за стан роботи залізничного транспорту, оскільки кожен учасник бажає отримати власну вигоду, при цьому маючи менше відповідальності. У зв'язку з цим непростим є завдання будівництва ефективної структури корпоративного управління з використанням дієвих механізмів державних інститутів [189].

Звісно, всі перераховані вище зміни необхідні для забезпечення ефективності функціонування галузі, але забезпечити їхній динамічний розвиток в більшості випадків досить складно. Це пов'язано з їхнім

історичним розвитком, адже протягом тривалого часу залізничний транспорт виступав як «держава в державі», а не ринковим суб'єктом, і тому основні управлінські та господарські підходи галузі базувалися саме на такому принципі, що в сучасних умовах розвитку ринку призводить до серйозних проблем щодо її подальшого економічного становлення.

Складне господарство залізничного транспорту може функціонувати лише в тісній взаємодії між окремими його структурними елементами. Тому коли йдеться про отримання прибутку, деякі підприємства, які забезпечують функціонування складного механізму залізничного транспорту, є фінансово залежними від інших. Але їх не можна виключити з загальної функціональної системи галузі, оскільки вони є важливою ланкою в забезпеченні роботи всього складного інфраструктурного та експлуатаційного комплексу галузі.

Таким чином, аналізуючи викладене вище, можна зробити висновок, що запровадження світових підходів щодо ефективного розвитку залізничного транспорту може не принести позитивного результату в нашій країні, тому що ті заходи щодо реформування в галузі, застосування яких дало позитивний результат у провідних світових країнах, можуть бути просто не реалізовані в наших умовах або принесуть негативний результат [174].

У більшості випадків, коли держава впливає на управління в транспортному секторі, її інститути мають приділяти значну увагу основним принципам управління та незалежного функціонування підприємств. Так, система управління залізничним транспортом має вирішувати такі організаційні питання в транспортному секторі:

- сформувати новий тип взаємодії між державними органами влади та підприємствами залізничного транспорту;
- започаткувати нові підходи співпраці акціонерів і всіх транспортних підприємств сфери;
- розвивати нові принципи становлення комерційної культури в галузі.

Важливим підходом в управлінні на залізничному транспорті є правильне та чітке розмежування управлінських функцій між підприємствами

сфери та державними інститутами. Так, підприємства залізничного транспорту повинні спрямовувати свою діяльність на надання транспортно-логістичних послуг на ринку як будь-яке підприємство незалежно від форми власності, а держава має сприяти ринковому розвитку галузі та забезпечувати виконання таких завдань:

- розробляти стратегії та механізми подальшого розвитку транспортної сфери;
- визначати та регулювати норми безпеки, екологічні показники, контролювати тарифну політику;
- управляти інфраструктурним майном галузі (залізничне полотно, штучні споруди, під'їзні колії, станції тощо);
- здійснювати замовлення транспортно-логістичних послуг для потреб держави та ін.

Виконання перелічених вище завдань можливе за умов дотримання таких правил:

- співпраця держави та підприємств залізничного транспорту має відбуватися за певним механізмом державно-приватного партнерства;
- держава має виступати регулятором діяльності в галузі та діяти в межах встановлених домовленостей без втручання в господарську діяльність підприємств галузі;
- керівництво транспортних підприємств повинно мати право на прийняття самостійних рішень у комерційній діяльності та нести відповідальність за них.

Таким чином, до основних стратегічних напрямів розвитку залізничної галузі на рівні держави слід віднести:

- запровадження нової моделі ефективного державного управління в галузі з метою підвищення її основних показників з ефективності та забезпечення її конкурентоспроможності;
- впровадження передових світових норм і правил забезпечення безпеки, надійності та точності перевізного процесу;

- створення умов для забезпечення доступності послуг із транспортування та постійного підвищення їхньої якості;

- інтеграція до світової транспортної системи та запровадження використання сучасних транспортних, у тому числі й логістичних, технологій.

Виконання перелічених вище стратегічних напрямів, призводить до потреби в перегляді також і основних цілей і завдань стратегічного розвитку, які ставить сьогодні перед залізничним транспортом:

- проведення реформ у системі державного управління в галузі, що реалізується в нашій країні протягом останніх років шляхом створення акціонерного товариства «Укрзалізниця», де стовідсотковою власницею є держава;

- створення нової моделі вітчизняного ринку транспортно-логістичних послуг із урахуванням світових потреб;

- створення такої системи корпоративного управління, яка б сприяла ефективному співіснуванню на принципах взаємодії інфраструктурної та комерційної складових галузі;

- впровадження світових норм і стандартів функціонування всіх складових галузі;

- створення відповідного іміджу та репутації;

- розвиток і підтримка на належному рівні професійних компетентностей персоналу;

- формування тарифів із урахуванням інтересів підприємств залізничного транспорту відповідно до показників їхньої ефективної роботи;

- запровадження дієвих підходів за контролем щодо безпеки та якості перевізного процесу для вантажного і пасажирського сполучення;

- створення дієвого законодавчого поля для функціонування галузі, особливо у сфері соціальних перевезень;

- запровадження технічних стандартів діяльності залізничного транспорту, особливо інфраструктурної складової функціонування галузі;

- використання інформаційних і логістичних технологій, особливо при

здійсненні комбінованих перевезень та ін.

Слід зазначити, що всі зміни та реформи, які протягом останніх років відбуваються з вітчизняним залізничним транспортом, мають такі наслідки:

- для пересічних користувачів залізничним транспортом сприяють підвищенню рівня безпеки, надійності та доступності при користуванні послугами з перевезення шляхом дотримання соціальних стандартів та підтримки якості трудового життя;

- для підприємств та організацій забезпечують підходи щодо доступу до користування залізничною інфраструктурою, створюють умови для розвитку конкуренції в галузі, розширюють перспективи щодо ведення підприємницької діяльності, підвищують інноваційний розвиток та інвестиційну привабливість залізничного транспорту;

- для країни забезпечують національну та економічну безпеку, сприяють ефективному функціонуванню всіх сфер національної економіки та виходу на світовий ринок вітчизняних виробників, підтримують розвиток транзитного потенціалу, налагоджують діяльність ринку транспортно-логістичних послуг тощо.

Взагалі проведення цілеспрямованого державного управління шляхом ведення результативної транспортної політики сприяє ефективному розвитку транспортного ринку через створення особливого логістичного та 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 і торгівлі, а також забезпечують її економічну безпеку та цілісність. Тому держава повинна брати більш активну участь у розвитку цієї важливої галузі економіки.

На сучасному етапі подальшої глобалізації світової економічної системи

набуває значної ваги застосування нових підходів для посилення конкурентних позицій підприємств, у тому числі за рахунок правильного формування, а потім і чіткої реалізації стратегії конкурентного розвитку, що покладено в основу реформування вітчизняного залізничного транспорту.

## 2.2. Трансформація конкурентного середовища в залізничній галузі України

Основою для аналізу конкурентного середовища галузевих ринків служать дослідження структури галузевого ринку, включаючи визначення його кількісних і якісних характеристик. До пріоритетних факторів, що визначають конкурентне середовище галузевого ринку, нами були віднесені державне регулювання, вплив міжнародної торгівлі і співвідношення кількісних та якісних характеристик структури галузевого ринку. Очевидно, що між категоріями конкурентне середовище галузевого ринку і структура ринку існує сильний взаємозв'язок і взаємозалежність (рис. 2.8).

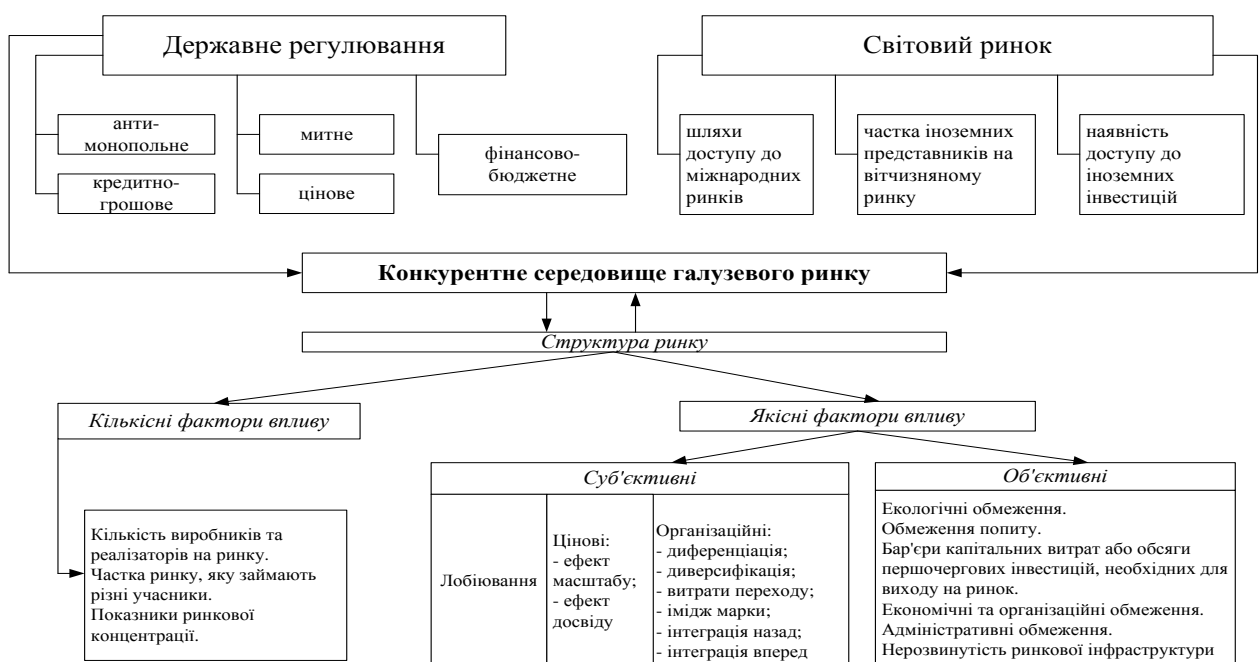


Рис. 2.8. Фактори, що впливають на формування конкурентного середовища галузевого ринку (авторська розробка)

Грунтуючись на проведеному вище дослідженні структури конкурентного галузевого ринку, включаючи визначення його кількісних і якісних характеристик, варто вказати на те, що наразі на конкурентному ринку підприємств галузі існують різні форми конкурентної взаємодії економічних контрагентів. Так, наразі конкурентному середовищу підприємств залізничного транспорту притаманні, по-перше, гіперконкуренція, що зумовлено загостренням конкурентної боротьби на світовому та внутрішньому ринках транспортно-логістичних послуг у результаті зростання рівня цифровізації світової економіки; по-друге, внутрішньогалузева конкуренція на ринку вантажних і пасажирських перевезень, зумовлена реформуванням галузі та лібералізацією ринку залізничних перевезень, що сприяло появі незалежних операторів, створених як за участю приватних інвесторів, так і організованих найбільшими сировинними трейдерами і виробничими холдингами країни; по-третє, співконкуренція, що обумовлена монопольним правом АТ «Укрзалізниця» щодо використання об'єктів інфраструктури залізничного транспорту та їх експлуатації.

Протягом останніх років залізнична галузь нашої країни знаходиться в процесі реформування, в межах якого 21 жовтня 2015 р. було зареєстровано публічне акціонерне товариство «Українська залізниця». На даний час АТ «Укрзалізниця», 100% акцій якого знаходяться в власності держави, є правонаступницею «Укрзалізниці» та регулює діяльність понад 50-ти установ і підприємств залізничного транспорту загального користування. До складу акціонерного товариства входять 6 регіональних філій, вагоноремонтні заводи, залізничні держпідприємства, проектно-дослідницькі інститути залізничного транспорту, ряд проектно-конструкторсько-технологічних бюро тощо. Все вище зазначене дозволило дійти висновку, що сьогодні відбувається кардинальна зміна конкурентного середовища підприємств залізничного транспорту, яке пройшло чотири етапи трансформації, які пов'язані з формуванням конкурентного середовища, удосконаленням механізмів регулювання, розвитком і глобальною модифікацією конкурентного середовища підприємств

залізничного транспорту. Це лягло в основу обґрунтування етапів трансформації конкурентного середовища підприємств залізничного транспорту (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Етапи трансформації конкурентного середовища підприємств залізничного транспорту України *(авторська розробка)*

Часовий період	Етапи розвитку конкурентного середовища	Основна характеристика
1990-2001 рр	Формування конкурентного середовища	створення економічного простору; встановлення особливостей забезпечення підприємствами залізничного транспорту зовнішньоекономічних зв'язків України; окреслення прав, обов'язків та відповідальності підприємств залізничного транспорту перед пасажирами та вантажовласниками; законодавче закріплення антимонопольного комітету в державі
2001-2008 рр	Удосконалення механізмів регулювання конкурентного середовища	встановлення детермінантів регулювання конкуренції, прийняття програми реформування залізничного транспорту, нормативне закріплення державно-приватного партнерства, прийняття положень організаційно-економічного захисту конкуренції в державі
2008-2018 рр	Розвиток конкурентного середовища	поетапна реалізація програми реформування залізничного транспорту, лібералізація антимонопольного законодавства, активне використання інструментів адвокатування конкуренції, активізація міжнародної співпраці підприємств залізничного транспорту на світовому ринку транспортно-логістичних послуг
2019 рр - теперішній час	Глобальна модифікація конкурентного середовища	переміщення акценту формування конкурентного середовища в залізничній галузі на рівень окремих суб'єктів господарювання; прийняття положень що регламентують конкуренцію та соконкурування в залізничній галузі

Стратегічний розвиток транспортних підприємств у сучасних умовах господарювання виступає відображенням їхніх можливостей на ринку, що проявляється в розробленні та впровадженні поетапних планів їхнього розвитку з метою підвищення рівня конкурентоспроможності.

Слід зазначити, що наявність великої кількості специфічних напрямів розвитку підприємств транспортної сфери (пасажирський і вантажний рух мають різні аспекти щодо шляхів подальшого розвитку) призводить до необхідності створювати та впроваджувати довготривалу та багатоетапну програму розвитку, у якій має бути визначено всю специфіку функціонування транспортних підприємств і деталізовано шляхи досягнення поставленої мети для кожного структурного підрозділу. Це потребує створення єдиної системи показників, досягнення котрих буде сприяти підтримці наявних конкурентних



переваг і створенню нових, зокрема за рахунок розширення географічних, соціальних, техніко-технологічних та інших можливостей підприємства.

Кожна країна має власну транспорту систему, яка формується в залежності від рівня розвитку:

- всі види транспорту мають високий рівень розвитку (європейські та північноамериканські країни);

- більшість видів транспорту мають високий рівень розвитку (Японія, Австралія, Нова Зеландія, південноамериканські країни);

- приділено більше уваги розвитку одному виду транспорту (Індія, Афганістан, Судан, Конго та ін. країни).

На становлення та функціонування транспортної системи будь-якої країни має безпосередній вплив економіко-географічне положення, рівень розвитку виробничих сил та тип ведення господарської діяльності. Тож, розвиток національної транспортної системи залежить від наступних чинників:

- територіальне розташування відносно проходження світових транспортних коридорів для пропуску пасажирського та вантажного руху;

- наявність великих водних артерій та доступу до Світового океану;

- спроможність розвивати власний транспортний потенціал в сфері вантажних та пасажирських перевезень;

- наявність прозорих та дієвих схем державного регулювання та підтримки.

На даний час більшість дослідників виділяють такі характерні світові транспортної системи, а саме північноамериканська, європейська, євразійська та азіатська. Тож розглянемо їх більш детально та зупинимось, зокрема, на особливостях державного регулювання в них.

Особливістю північноамериканської транспортної системи, до якої входять шляхи сполучення США, Канади та Мексики, є найбільша протяжність всіх видів транспорту, що пов'язане із значною територією та історичним розвитком виробничих сил. Тому, пасажирів віддають перевагу переміщенню за допомогою повітряного транспорту, а для вантажів існують спеціальні

транспортні коридори між великими промислово-логістичними центрами, в який переважає використання автомобільного та залізничного видів транспорту.

Взагалі США – це країна, в якій найбільший розвиток мають наземні шляхи сполучення, серед вантажних перевезень жоден вид транспорту не має вираженої переваги у забезпеченні вантажообігу, а в пасажирському русі більша частка належить автомобільним перевезенням, на другому місці – повітряний транспорт, а залізничним сполученням користується досить низький відсоток населення [431]. відповідно до цього загальна протяжність автомобільних шляхів складає 6,6 млн. км, з яких понад 76 тис. км є швидкісними, а залізничних 293,6 тис. км [515].

Звісно, що підвищення уваги до розвитку автомобільного та авіаційного видів транспорту, призвели до скорочення рівня розвитку залізничних перевезень, особливо в пасажирському сполученні. Але з дорожчання палива, проблеми із заторами та затримками, екологічна безпека, відсутність великої залежності від погодних умов призводять до необхідності перегляду підходів до доцільності розвитку залізничного транспорту, як альтернативного способу переміщення по території країни.

Ефективний та надійний розвиток транспортної системи в США базується на впровадженні програм розвитку галузі, основними з яких є програма економічного розвитку, програма мобільності та програма в соціальній сфері, яка безпосередньо стосується охорони навколишнього середовища [435]. Державне ж управління виконує федеративний департамент перевезень (міністерство транспорту), основною метою діяльності якого є регулювання діяльності всієї транспортної сфери країни. Так йому підпорядковуються всі автомагістралі, міський транспорт, залізничні шляхи сполучення, цивільна авіація, водні артерії, порти, автошляхи, нафто- та газопроводи, центри контролю авіатранспорту та пункти сервісу літаків на всій території США. Також на міністерство покладені функції із забезпечення оборонної та екологічної безпеки [387]. В його структуру входять:

- Федеративна залізнична адміністрація, основною метою діяльності якої

є створення відповідного нормативно-правового поля для всієї країни із дотриманням норм безпеки та надійності в сфері залізничних перевезень;

- Федеративна адміністрація приміських та міських перевезень, котра відповідає за міські та приміські пасажирські перевезення;

- Рада із наземного транспорту, що здійснює економічне регулювання в сфері залізничних перевезень, регулює питання взаємодії залізниць між собою та з іншими видами транспорту;

- Бюро генерального інспектора з безпеки, яке контролює рівень безпеки на залізничному транспорті та впроваджує заходи щодо її підвищення.

Специфікою діяльності залізничного транспорту в США є наявність великої кількості перевізних компаній, які формують Асоціацію американських залізниць, основною метою діяльності котрої є відстоювання загальних інтересів залізничних компаній в державних органах, та підтримка значного рівня конкуренції між ними, в першу чергу у вантажному русі. Пасажирські перевезення є збитковими, але потрібними для соціального розвитку країни через зменшення кількості автомобільного транспорту на дорогах, тому їхнім розвитком займається держава – підтримує за рахунок різних програм та дотацій.

Рівень конкуренції на залізницях США є досить значним, особливо в сфері вантажних перевезень. Значна увагу компаніями-операторами приділяється створенню інтенсивних високошвидкісних коридорів, зниженню вартості перевезення, впровадженню технологій регулярного обігу вагонів, реалізації контейнерних перевезень, оновленню рухомого складу та інфраструктури, запровадженню інформаційних технологій, тощо.

Транспортна система Канади має багато схожого із транспортною системою США, що пов'язане із географічним положення та особливостями ведення господарської діяльності між цими двома країнами. Так само, як і США більшість вантажних перевезень припадає на залізничний транспорт, а пасажирських – на автомобільний та повітряний, що пов'язане із специфікою розташування країни.

У Канаді залізничний транспорт є монопольним, майже всі вантажні перевезення здійснюють три залізничні компанії, котрі об'єдналися в корпорацію. Державне регулювання в сфері залізничного транспорту, так само як і США, зводиться до підтримки пасажирських перевезень за рахунок додаткового їх субсидування із федеративного та провінційних бюджетів [386].

Так, як в Канаді залізнична компанія є монополістом, то в основному вона конкурує із компаніями-перевізниками із США, здійснюючи транспортне обслуговування на території сусідньої країни та утримуючи клієнтів за рахунок додаткових послуг для задоволення конкретних потреб споживачів, мінімізації часу на простоювання та сортувальні роботи, що значно скорочує час перебування в дорозі та зростання рівня інтермодальних перевезень.

Що ж стосується європейської транспортної системи, то особливістю її функціонування є високий рівень розвитку всіх видів транспорту, зокрема для перевезення пасажирів та вантажів використовується переважно автомобільний транспорт, будуються швидкісні автостради, значний рівень електрифікації залізничного транспорту, активно впроваджується високошвидкісне залізничне сполучення, використовується водний транспорт для вантажних перевезень та повітряний – для пасажирських. Для цієї транспортної системи є характерним наявність густої мережі шляхів сполучення, що зумовлено роботою, яку вони виконують для забезпечення господарських зв'язків на всій території континенту.

Серед європейських країн найбільш розвинену транспорту систему мають Німеччина, Швеція, Франція, Великобританія, та інші країни. Розглянемо більш детально особливості функціонування національного транспорту в цих країнах та специфіку державного регулювання, зокрема, в сфері залізничних перевезень.

Особливістю транспортної системи Німеччини є її географічне положення, що дає можливість розвивати всі види сполучення та контролювати наземні, водні та повітряні шляхи сполучення між європейськими країнами. Головну роль у вантажному та пасажирському русі здійснюють залізничний та автомобільний транспорт. Так, як залізничний транспорт є більш екологічним,

порівняно із автомобільним, то більшість пасажирів та вантажовласників віддають йому перевагу при здійсненні перевізного процесу. Відбувається активний розвиток швидкісного руху.

Управління залізничним транспортом здійснює приватна компанія «Deutsche Bahn AG» із 100-ю % участю держави та підрозділами, які відповідають за окремі сфери впливу: логістику та вантажні перевезення, пасажирський рух, інфраструктуру, рухомий склад. Особливістю функціонування залізничного транспорту в цій країні є підтримка на регіональному та державному рівнях інфраструктурного розвитку галузі за рахунок створення спеціальних фондів на покриття витрат шляхом субсидування залізничних компаній на оновлення рухомого складу та інфраструктури. І хоча приватні компанії намагаються розвивати ті сфери діяльності залізничного транспорту, які приносять найбільший прибуток в конкретному регіоні, державна підтримка та регулювання сприяють оновленню залізничної інфраструктури по всій країні, розвитку інтермодальних транспортних систем та зростанню рівня конкурентоспроможності залізничного транспорту [60].

Швеція – перша країна в Західній Європі, яка провела повне реформування залізничної галузі та здійснила розподіл між експлуатаційною та інфраструктурною складовою галузі. Головною метою функціонування інфраструктурної компанії, яка знаходиться у власності держави, стала підтримка в робочому стані залізничної мережі, її оновлення та модернізація, виконання ремонтно-технічних робіт, забезпечення безпеки та надійності перевезень, тощо. Так як така діяльність в більшості випадків майже не приносить доходів, то держава за рахунок спеціальних дотацій покриває витрати компанії. В експлуатаційній сфері, яка є більш комерційною, участь держави зводиться до підтримки соціальних перевезень з низькою рентабельністю за рахунок цільових компенсацій.

Звісно, Швеція залучає до інфраструктурного розвитку залізничного транспорту і приватні компанії, що сприяє покращенню всього стану залізничної

інфраструктури та якості перевізного процесу за рахунок оновленню рухомого складу, впровадженню нових логістичних методів та підходів, підвищення рівня якості та надійності перевезень та інших чинників [60].

Франція має одну із найрозвинутіших транспортних систем в світі, в якій повноцінно функціонують та розвиваються всі види транспортного сполучення. [432]. У Франції залізничний транспорт повністю регулюється державою, зокрема залізницями керує державне підприємство Національна компанія французьких залізниць (SNCF), основною метою діяльності якої є забезпечення якісної, швидкої та безпечної роботи галузі. Так, починаючи з 70-х років ХХ ст. на залізницях Франції активно впроваджується швидкісний рух і на даний час середня швидкість руху потягом складає понад 300 км/год [432].

Державний контроль на залізницях Франції зводиться до технічного та економічного. В основу технічного – покладено:

- контроль за технічним станом колії та інфраструктурних об'єктів;
- інвестування та розподіл коштів між всіма учасниками, які забезпечують перевізний процес;
- розроблення норм і стандартів з безпеки та контроль за їх дотриманням;
- встановлення тарифів та розмірів оплати за користування залізничною інфраструктурою;
- право на закриття чи обмеження в користування коліями на певних ділянках залізниць.

Економічний контроль за залізницями зводиться до:

- контролю за розподілом і використанням бюджетних коштів;
- дотримання законодавчих норм при проходженні тендерів та забезпечення умов ведення чесної конкурентної боротьби;
- перевірки стану використання бюджетних коштів та ін.

Взагалі-то, Франція є тією державою, яка досить активно займається розвитком залізничного транспорту на своїй території. На даний час в цій країні проводиться реформування в галузі, що покликане реорганізувати Національну компанію французьких залізниць в компанію з державним капіталом, котрий має

повністю належати державі та який не можна нікому передавати. Також планується створити умови для зменшення монопольного положення в сфері пасажирських перевезень починаючи вже з кінця 2019 року [456].

Географічна особливість Великої Британії виводить на перше місце у національній транспортній системі водний, а саме морський транспорт для вантажного руху, та повітряний – для пасажирського, особливо в міжнародному сполученні. Але в середині країни використовується автомобільний та залізничний – для забезпечення внутрішніх потреб країни.

На даний час залізниці у Великобританії є приватними, хоча майже до кінця XX ст. знаходилися у власності держави. Та недбале управління призвело до різкого скорочення участі залізничного транспорту у вантажо- і пасажироперевезеннях. Тому, у 1993 році після реформування залізниці були розділені на інфраструктурну та експлуатаційну складові та віддачі приватним інвесторам. Держава здійснювала підтримку інфраструктурного розвитку галузі шляхом надання витрат на модернізацію та оновлення залізничної мережі.

Для підтримки експлуатаційного сектору держава створила умови щодо вільного виходу фірм-перевізників на транспортний ринок шляхом видання їм франшиз на окремі маршрути, надання замовлень на пасажирські перевезення, видання дотацій на соціальні та низькорентабельні перевезення, контролю максимального рівня тарифів, тощо. Але складна структура взаємодії між інфраструктурною та експлуатаційною складовими в галузі, збитковість у діяльності інфраструктурної компанії, призвели до того, що держава знову взяла діяльність залізничного транспорту під всій контроль, створивши державну некомерційну організацію [131]. Неефективність діяльності Великобританських залізниць відображається у вартості пасажирського проїзду, який є одним із найвищих серед країн Європи, та необхідності постійного виділення державних субсидій на покриття витрат компаній-операторів.

Серед основних шляхів у вирішенні проблем залізниць в країні пропонують перевести експлуатаційну складову залізничного транспорту під державне управління шляхом створення державних операторів. Інші фахівці

виступають за залишення франчайзингу на залізницях із збільшенням терміну дії франшиз, щоб підприємства-оператори могли планувати великі та довгострокові інвестиції в розвиток сфери. Адже протягом семи років, на які зараз видається франшиза у Великій Британії, підприємства-перевізники не можуть покрити витрати, котрі понести під час організації перевізного процесу, тому збільшення терміну дії франшиз дозволить їм бути більш впевненими в майбутньому та вкладати кошти в розвиток інфраструктури.

Та все таки, який би шлях розвитку не було б обрано для Великобританських залізниць, їх ефективний та надійний розвиток неможливий без підтримки держави. Адже лише держава може створити умов для розвитку вільного ринку, виконати розрахунки всіх витрат, що б підприємства-оператори працювали без збитків, сприяти розвитку вільної конкуренції для того, що б підприємства спрямовували зусилля на покращення якості послуг, тощо [457].

Особливістю транспортних систем інших європейських країн, зокрема в сфері залізничних перевезень, є те, що регулюються вони в основному державними регуляторами (Іспанія, Італія, Швейцарія та ін.) із залученням до окремих видів перевезень приватних компаній. Такий підхід призвів до того, що європейська транспортна система є однією з найбільш сучасних та безпечних в світі.

Також, країни Європейського Союзу протягом останніх років розробляють та впроваджують проекти по зміцненню транспортних зв'язків та забезпечення конкурентоспроможності залізничної галузі між всіма країнами-учасниками, зокрема створення 15 тис. км залізничних колій для пропуску високошвидкісних потягів, розроблення нових трансконтинентальних коридорів, а саме [339, 359]:

- Скандинавсько-Середземноморський коридор, який пролягає через Балтійське море від Фінляндії до Швеції, проходячи через Німеччину, Італію та Австрію;

- Північне море – Балтійське море, який зв'язує Фінляндію з Естонією;

- Північне море – Середземне море, який проходить Ірландію, Нідерланди,



Бельгію і Люксембург та Францію;

- Балтійсько-Адріатичний коридор, що простягається від Польщі до Італії;
- Східно-середземноморський коридор, який об'єднує морські виходи Північного, Балтійського, Чорного та Середземного морів;
- Рейн-альпійський коридор, що об'єднує порти Північного моря, Швейцарію, Німеччину та Італію;
- Атлантичний коридор, який з'єднує Південь та Схід Європи;
- коридор Рейн – Дунай, що об'єднує країни Західної та Східної Європи;
- Середземноморський коридор, що з'єднує Південну Європу із країни Східної Європи.

Основу Східноазіатської транспортної системи становлять транспортно-дорожні комплекси Японії, Китаю, Республіки Корея, Індії, Пакистану та ін.

Хоча географічне положення Японії визначає її як державу, де головними видами транспорту є морський для вантажних перевезень та повітряний для – пасажирських, особливо в міжнародному сполучення, та в середині країни активно використовуються наземні шляхи сполучення.

Залізничне сполучення в Японії є основним видом перевезень між великими містами та в приміському сполученні, якими на більшій частині території керує група компаній Japan Railways, котру було створено після денационалізації залізниць у 1987 році [490]. Також на території країни функціонують інші залізничні компанії з приватною та державною формами власності.

Особливість функціонування японських залізниць є точність, безпека, надійність та швидкість доставки, яка складає в середньому 300 км/год, а також наявність приватних залізниць. Причиною будівництва приватних залізничних колій стала відсутність у держави коштів на повне забезпечення території країни залізничною інфраструктурою. Є навіть ділянки колії, де паралельно функціонують дві різні залізничні компанії. І, хоча, після приватизації залізниць у Японії деякі показники їх діяльності знизилися, але державна підтримка, яка зводиться до надання рекомендацій щодо покращення функціонування й

фінансової підтримки при реалізації інфраструктурних проєктів, та контроль сприяють тому, що вони є одними із найбільш розвинутих в світі [2].

Географічне положення Китаю, який знаходиться на перетині транспортних шляхів між Північчю, Півднем, Центром та Сходом Азії, сприяє ефективному розвитку всіх видів сполучення. Залізничний транспорт є одним із основних наземних видів транспорту в пасажирських та вантажем перевезеннях [428]. Майже всі залізничні компанії мають державне підпорядкування.

Особливістю залізничного транспорту Китаю є його швидкий техніко-технологічний розвиток. Так, за останні роки Китай вийшов на друге місце в світі за протяжність залізниць та забезпечує майже чверть всіх світових перевезень. Також, йде активна розбудова швидкісного сполучення, що дозволяє курсувати потягам із швидкістю понад 200 км/год.

Регулювання діяльності залізничного транспорту в цій країні зводиться до підвищення технологічного рівня виробництва шляхом залучення інновацій в модернізацію транспортної інфраструктури майже по всій території країни, а також відбувається забезпечення безпеки руху та впровадження інформаційних технологій. Велика увага приділяється інвестуванню розвитку галузі [125].

Також, Китай активно працює над створенням єдиної транспортної системи для забезпечення перевезення товарів між країнами Європи та Азії за рахунок створення сухопутного транспортного коридору Лісабон-Пекін, шляхом розвитку логістичної інфраструктури та запровадження логістичних підходів та принципів в діяльність своїх національних підприємств. На даний час проводиться робота по будівництву логістичних центрів для діяльності 3 та 4-PL логістичних операторів та спеціалізованих логістичних зон, призначених для обслуговування міжнародних вантажних потоків за спрощеними митними процедурами [244].

Транспортна система Південної Кореї є досить розвинутою та представлена всіма видами транспорту, в якій провідне місце в перевезеннях пасажирів займає залізничний транспорт.

Єдиним залізничним перевізником в країні є Національні залізниці Кореї,

які покривають всю її площу та здійснюють перевезення чотирма типами потягів, а саме [433]:

- корейські швидкісні потяги, які забезпечують рух зі швидкостями 300 км/год;
- потяги першого класу, які під час перевезень здійснюють зупинки лише на великих станціях;
- потяги другого класу, котрі зупиняють майже на всіх зупинках та є найпоширенішим видом транспорту;
- потяги третього класу – досить повільні та мають найнижчий рівень тарифів на перевезення.

Дуже велике значення Південна Корея приділяє розвитку швидкісного руху, який почали активно впроваджувати з 2004 року із застосуванням французьких технологій та незначними змінами, які враховують місцеві умови руху.

Яскравим представником залізничної країни в Азії є Індія, в якій залізничний транспорт є найбільш поширеним видом сполучення порівняно з іншими. Це пов'язане, в першу чергу, із поганим станом автомобільних шляхів, дороговизною палива, малим парком автомобілів, занепадом річної інфраструктури. А морський та повітряний види транспорту лише почали активно розвиватися, в першу чергу, для забезпечення міжнародного сполучення. Дуже широко застосовується гужовий та в'ючний види транспорту. Тож, залізничний транспорт є одним з основних у забезпеченні перевезень вантажів та пасажирів в середині країни.

Регулювання діяльності індійських залізниць здійснює державна компанія Indian Railways, управління якою здійснює Міністерство залізниць Індії [132].

Особливістю функціонування залізничного транспорту в Індії є те, що значна частина рухомого складу та інфраструктури знаходиться в зношеному стані через досить тривале використання, оновлення відбувається досить повільно через недофінансування. Рівень аварійності є одним із найбільш високих в світі. Також, є колії різної ширини та використовуються три різні

системи електрифікації [324].

Ще одним яскравим прикладом відсутності належного господарювання в транспортній сфері є Пакистан. В цій країні значна частина залізничних інфраструктурних об'єктів, як і в Індії, була збудована в середині 50-х років ХХ ст. та протягом тривалого часу взагалі не відбувався розвиток залізничного транспорту. Керівництво країни віддавало перевагу в розвитку авіаційного та автомобільного сполучення. Тому, на даний час, більша частина вантажних перевезень здійснюється дорогим автомобільним транспортом. І лише на початку ХХІ ст. держава почала звертати увагу на стан транспортної інфраструктури та вкладати кошти в розвиток вітчизняної транспортної системи, із врахуванням того, що необхідно розвивати всі види транспорту, враховуючи їх можливості у перевезеннях значних обсягів пасажирів та вантажів, а також – екологічність [430].

Тож, на даний час, керівництво країни прикладає багато зусиль для виходу із складної транспортної ситуації шляхом інвестування в залізничну інфраструктуру для будівництва швидкісних ліній, оновлення мережі та рухомого складу, запровадження інформаційних технологій, тощо. Активно ведеться робота в сфері створення міжнародних транспортних коридорів: будуються транзитні залізничні мережі між Індією та Пакистаном, Пакистаном та Афганістаном, організовуються транспортні проєкти щодо виходу в Китай та Росію.

Що ж стосується інших країн Азії, то розвиток залізничного транспорту в них характеризується дуже низьким рівнем, що, в першу чергу, викликане низьким їх економічним розвитком та техніко-технологічною відсталістю. Зокрема кожна країна має різну ширину колії або декілька залізничних мереж з різними видами колії (Таїланд, Камбоджа, Індонезія та ін.).

Що ж, стосуються країн колишнього СРСР, то розвиток транспортної системи цих країн до 1990 року відбувався досить добре, але із врахуванням внутрішніх потреб СРСР. Була відсутня міжнародна співпраця, особливо, в сфері вантажних перевезень, тому після отримання країнами незалежності

більшість з них стикнулася із досить значними труднощами при вході до світової транспортної системи, це пов'язано, в першу чергу, із різною шириною залізничних колій та потребою у додатковому обладнанні для переобладнання рухомого складу.

Вся системи залізничних доріг колишніх країн СРСР є державною, хоча в деяких країнах проводяться програми по реструктуризації та реорганізації діючої системи функціонування залізничної галузі. Більшість країн почали активно інвестувати в міжнародне співробітництво для створення міжнародних транспортних коридорів, як в європейській частині, так і в азіатській. Зокрема, будівництво нових залізниць Казахстан-Туркменістан-Іран, Азейбарджан-Грузія-Туреччина, будівництво Бескидського тунелю (Україна) та ін. Це дає їм можливість заявляти про себе, як транзитним залізничним країнам, та бути конкурентоспроможними на світовому ринку транспортно-логістичних послуг.

Відносно інших світових континентів, то в них відсутні ознаки ярко виражених місцевих транспортних систем, що пов'язане із їх історичним розвитком. Так, в країнах Південної Америки розміщення шляхів сполучення пов'язане із видобутком сировини та переміщення її до морських портів. Тому, їх конфігурація має віялоподібну структуру та прив'язку по певного порту. Головним же видом транспорту, в більшості випадків, є автомобільний та річковий [429]. На африканському континенті транспортна система є найбільш відсталою в світі. Шляхи сполучення наявні лише в прибережних зонах, а внутрішня частина континенту є мало прохідною та доступною. Більшість вантажних перевезень здійснює залізничний транспорт, який характеризується слабкою технічною оснащеністю та відсутністю єдності транспортного простору (різноколірність, використання парової тяги, відсутність електрифікації та інші фактори).

Аналізуючи світовий досвід функціонування залізничного транспорту в різних країна і, навіть, континентах, потрібно зазначити, що на даний час розвиток залізничної галузі, яка необхідна не лише для забезпечення перевезення на комерційній основі, а й як соціальна складова розвитку країни, є

необхідним для забезпечення сталого функціонування національної транспортної системи на внутрішньому та міжнародному ринку транспортно-логістичних послуг. І роль державного регулювання в цій сфері є досить високою, адже не всі види діяльності в залізничній галузі приносять прибутки, є ті складові її діяльності (стан інфраструктури, соціальні перевезення, безпека, екологічність, тощо), які повинна контролювати держава та, в разі необхідності, підтримувати їх розвиток [325].

Тож, при проведенні реформ в галузі потрібно, щоб на рівні держави був створений дієвий механізм контролю за діяльністю всіх структурних підрозділів та складових залізничного транспорту, який би не допускав зниження рівня відповідальності за будь-які проведені зміни, сприяв би раціональному розподілу повноважень, допомагав уникати непорозумінь і суперечностей та ін.

На даний час для забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту в нашій країні мають здійснюватися наступні завдання [100]:

- сприяти створенню єдиної транспортної системи в країні, із відокремленням ролі залізничного, як безпечного, надійного, екологічного і т.д. виду транспорту;
- забезпечувати національну безпеку, обороноздатність та надійність в роботі залізниць;
- створювати умови для вільної конкуренції всіх учасників перевізного процесу та надавати підтримку соціальним секторам транспортної системи;
- вкладати кошти в оновлення інфраструктури та рухомого складу, створювати сприятливий інвестиційний клімат, робити держзамовлення та бути гарантом при заключенні контрактів та договорів, особливо з іноземцями;
- здійснювати постійне оновлення законодавчої бази під потреби ринку та світових вимог;
- регулювати тарифну політику;
- сприяти розвитку залізниць в регіонах та ін.

Таким чином, трансформація сутності та умов конкурентного середовища привела до зміни механізмів конкуренції у світі та у країні. Наразі найбільш

характерними для конкурентів є дії:

- несподіваність дій конкурентів;
- непередбачуваність напрямків дій конкурентів (часто з суміжних галузей);
- використання неординарних способів протидії діям конкурентів.

Раніше суперництво було зосереджено на розподілі ринкових часток. В умовах глобальної модифікації конкурентного середовища застосовується зовсім інший принцип дії конкурентів: «переможець отримує все». Тобто фокус зміщується на досягнення лідерства, яке саме є інструментом боротьби, спрямованим на отримання переваг над конкурентами через заміну поточних правил конкурентної боротьби на нові.

Новий тип конкурентного середовища обумовлює ряд змін якісного характеру конкурентної боротьби. Перш за все, змінюється об'єкт спрямування конкурентних зусиль. Досягнення лояльності споживача транспортно-логістичних послуг відноситься до стандартних базових вимог, при цьому основна увага також приділяється конкурентам, в першу чергу їх слабким сторонам господарювання. Зазначене вимагає змін в системі конкурентних стратегій підприємств залізничного транспорту.

### 2.3. Формування та реалізація системи конкурентних стратегій підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації конкурентного середовища

Відомо, що підприємство може сфокусувати свої економічні цілі на одній складовій: виробництві, логістичному обслуговуванні або маркетинговій діяльності, але йому потрібно буде тісно взаємодіяти з іншими учасниками ринку для досягнення певного результату [198]. Тому необхідність єдиного підходу до задоволення потреб споживачів має бути й між спеціалізованими підприємствами, що виражається через комплекс таких завдань [340]:

- стратегічні – полягають у розробленні спільних схем і моделей

постачання як складових і матеріалів, так і готової продукції, виборі підходів, спрямованих на стимулювання посередників і форм передачі інформаційних даних;

- тактичні – сприяють розробленню конкретних схем поставок, вибору видів транспорту, удосконаленню системи управління запасами, роботи з клієнтами та ін.;

- поточні – полягають у створенні надійних і якісних умов зберігання, транспортування та реалізації товарів з урахуванням певних вимог споживачів.

Проблеми транспортної системи нашої країни та залізничного транспорту зокрема, особливості діяльності та стан яких було розглянуто в розд.1, потребують комплексного підходу щодо вирішення питань стратегічного розвитку, охоплюючи макро- та мікрорівні регулювання на основі теоретичних та практичних досягнень, адже постійна динамічність та інколи хаотичність бізнес-потоків, зміни в поведінці споживачів і зрушення ринкової структури призводить до постійної потреби підприємства у випередженні рішень щодо формування конкурентних стратегій, що дає їм можливість повністю чи частково уникати економічних ризиків.

Збільшення рівня конкурентної роботи на зовнішніх і внутрішніх ринках призводить до постійної потреби підприємств у підтримці наявних і завоюванні нових конкурентних переваг, що виливається у зміну орієнтирів стратегічного розвитку у сфері маркетингу, логістики, управління персоналом, якості виготовлення продукції чи надання послуг, що й формує ефективну конкурентну стратегію розвитку підприємства.

Потрібно відзначити, що основою формування стратегії конкуренції будь-якого підприємства виступає його взаємозв'язок із навколишнім середовищем. Причому динаміка зовнішнього середовища виступає лише у формі чинників впливу через економічні, політичні, соціальні та інші складові, а головною ланкою у формуванні конкурентної стратегії є галузь, у якій підприємство здійснює свою основну діяльність, адже структура галузі має суттєвий вплив на формування правил конкурентної боротьби та окреслення потенційних



стратегічних підходів розвитку підприємства.

Розроблення конкурентної стратегії розвитку підприємства ґрунтується на логічній послідовності та можливості формувати стратегічні альтернативи, що виражається у гнучкості стратегічних дій та їхньому регулюванні. Тож сучасне підприємство, яке прагне не програти в конкурентній боротьбі, повинно сформувати таку модель розвитку, яка була б здатною чітко та злагоджено реагувати на вплив всіх зовнішніх факторів.

Зміна пасивної адаптації підприємства на активне формування власного конкурентного середовища має ґрунтуватися на принципах:

- постійного моніторингу вітчизняного та закордонного ринку;
- перепроєктування існуючої структури ведення бізнесу;
- постійної адаптації до змін як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі;
- переформування стратегічних орієнтирів розвитку;
- удосконалення кадрового потенціалу за рахунок перенавчання, акумулювання інтелекту, вдосконалення організаційної культури, створення сприятливого корпоративного клімату тощо;
- забезпечення збалансованого розподілу управлінських функцій між різними рівнями управління, їхньої гармонійної узгодженості та ін.

При дотриманні зазначених вище принципів, формування сутності конкурентної стратегії підприємства буде полягати в завоюванні тривалих конкурентних позицій на ринку, що виражатиметься у визначенні стійкого положення його в економічній системі та формуванні відповідної поведінки.

Традиційно науковцями світу конкурентні стратегії окреслювались в трьох напрямках:

- стратегії формування власних переваг: стратегія контролю над витратами, стратегія диференціації, стратегія фокусування;
- стратегії визначення конкурентної поведінки: наступальна стратегія, оборонна стратегія, коопераційна стратегія;
- стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства: товарно-

ринкова стратегія, ресурсно-товарна стратегія, технологічна стратегія, соціальна стратегія, фінансово-інвестиційна стратегія, управлінська стратегія.

Слід зазначити, що, вибираючи ту чи іншу конкурентну стратегію розвитку, підприємству потрібно виконати конкурентний аналіз, тобто проаналізувати конкурентні переваги підприємства та його основних суперників.

Проведення конкурентного аналізу ґрунтується на аналізі головних конкурентних сил, визначених М. Портером [364]:

- нові конкуренти;
- наявність товарів-замінників;
- вплив постачальників;
- вплив покупців;
- конкуренція, що склалася в галузі, та рівень її інтенсивності.

На сьогодні транспортна галузь нашої країни має досить неоднорідне конкурентне середовище, що призводить до ускладнення процесів формування методологічних принципів її розвитку. Так, нині транспортні підприємства при вивченні конкурентного середовища не мають практичних методичних рекомендації, які враховували б специфіку діяльності галузі.

У більшості випадків використовують підходи, які запозичують у виробничих підприємств, а саме основні принципи функціонування ринку [5]: динамічність, конкуренція, економічна свобода суб'єктів ринку, економічна ефективність і свобода ціноутворення.

Розглянемо ці принципи більш детально.

Принцип динамічності ґрунтується на визначенні основних течій розвитку ринку та формується за рахунок виконання поглибленого аналізу його інтенсивності розвитку та динаміки.

В основу принципу конкуренції покладено визначення конкуренції як основної сили, що непомітно, але постійно управляє ринком. За умов вільної конкуренції кожен учасник ринку може вільно брати участь у боротьбі за прихильність споживача.

Економічна свобода всіх учасників ринку дає їм змогу на законних і добросовісних началах вести боротьбу один з одним за споживача, причому їхня діяльність має бути в межах діючого нормативно-правового поля.

Принцип економічної ефективності визначає основну мету фінансового управління всіх суб'єктів ринку через забезпечення економічної ефективності їхнього функціонування на ринку.

Принцип свободи ціноутворення визначає становлення цін на товари чи послуги на ринку через вплив факторів попиту та пропозиції, що й формує доходи підприємства.

Кожен із зазначених вище принципів ґрунтується на конкретних компетенціях підприємства, наявність яких дозволяє йому формувати власні конкурентні переваги з метою досягнення поставлених стратегічних цілей.

Взагалі формування конкурентних стратегій повинно чітко вказувати на те, як саме підприємство планує впливати на формування попиту у споживачів на свої товари або послуги та чи здатне воно створювати якісну продукцію для різних груп споживачів як з точки зору диференціації товарів, так і за сегментуванням ринків. Інакше кажучи, за основу конкурентної стратегії розвитку підприємства приймається його здатність тим чи іншим способом задовольняти потреби споживачів, створюючи продукцію відповідно до їхніх потреб.

Основою стратегічного розвитку підприємств залізничного транспорту мають бути напрями, спрямовані на удосконалення та підтримку конкурентних переваг галузі залежно від вимог кожного сегмента ринку. А формування та особливо реалізація стратегії конкурентного розвитку для підприємств залізничного транспорту має враховувати окремо потреби вантажних і пасажирських перевезень.

А в їхніх рамках для вантажних - перевезення транзитних вантажів, формування надважких потягів, мульти-, інтермодальні та комбіновані перевезення, перевезення збірних вантажів, взаємодія з іншими видами транспорту, виділення окремих колій для вантажних потягів тощо.

Для пасажирського руху - організація швидкісних та високошвидкісних перевезень, підвищення якості, комфортності та безпеки руху, приміське сполучення, виділення колій лише для пасажирського руху тощо.

Необхідно зазначити, що конкурентні переваги товарів чи послуг формуються не лише у сфері виробництва, а й при позиціонуванні на ринку, особливо це стосується транспортно-логістичних послуг, конкурентоспроможність яких у першу чергу залежить від правильної подачі на ринку. Тож для цього мають бути застосовані власні або запозичені ресурси, що виражатиметься у визначенні таких їхніх характеристик, які здатні будуть задовольнити всі потреби споживачів.

Таким чином, стратегічне управління підприємством є реакцією на складні та мінливі умови ведення господарської діяльності. І хоча зараз отримання максимального прибутку виступає показником ефективності діяльності підприємства, все ж таки підприємство, яке прагне подальшого розвитку в економічній системі, має зосереджувати свої зусилля на завоюванні нових, більш привабливих з економічної точки зору, сегментів ринку за рахунок зміни або вдосконалення власної господарської діяльності. Тож застосування стратегічних підходів та орієнтирів розвитку дозволяє підприємствам ширше використовувати власні та залучені, якщо в цьому є потреба, ресурси, формуючи нові ринкові можливості для себе (рис. 2.9).

Слід зазначити, що основою формування конкурентних стратегій підприємств виступає тісний їхній зв'язок взаємозв'язок із зовнішнім середовищем, що виражається у формуванні факторів впливу безпосередньо на саме підприємство.

Саме тому одним із заходів у формуванні конкурентної стратегії підприємства має бути маркетингова діяльність, що сприятиме накопиченню ресурсів і концентрації зусиль відносно тих видів діяльності підприємства, які підтримують його ефективне функціонування за рахунок задоволення потреб споживачів та адаптації до мінливих умов господарювання.

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства						
Товарно-ринкова стратегія	Ресурсно-ринкова стратегія	Технологічна стратегія	Інтеграційна стратегія	Інвестиційно-фінансова стратегія	Соціальна стратегія	Управлінська стратегія
- номенклатура та асортимент товарів і послуг; - обсяги виробництва; - якість продукції; - реклама; - рівень допродажного та після-продажного обслуговування; - ціноутворення	- обсяг ресурсних запасів і частота їхнього поповнення; - якість ресурсів; - поведінка на ринку ресурсів	- характерні особливості технологій, які застосовуються; - рівень стабільності технологій; - рівень впровадження інновацій; - рівень технологічного устрою	- вертикальна інтеграція; - горизонтальна інтеграція; - діагональна інтеграція	- можливості залучення зовнішніх фінансових ресурсів; - повернення залучених коштів; - інвестування власних коштів; - фінансова підтримка від держави	- чисельність працівників; - взаємозамінність працівників; - диференціація працівників; - ступінь патерналізму; - соціальний тип колективу	- тип управління; - організаційна структура; - управлінські комунікації

#### Характерні ознаки конкурентних стратегій

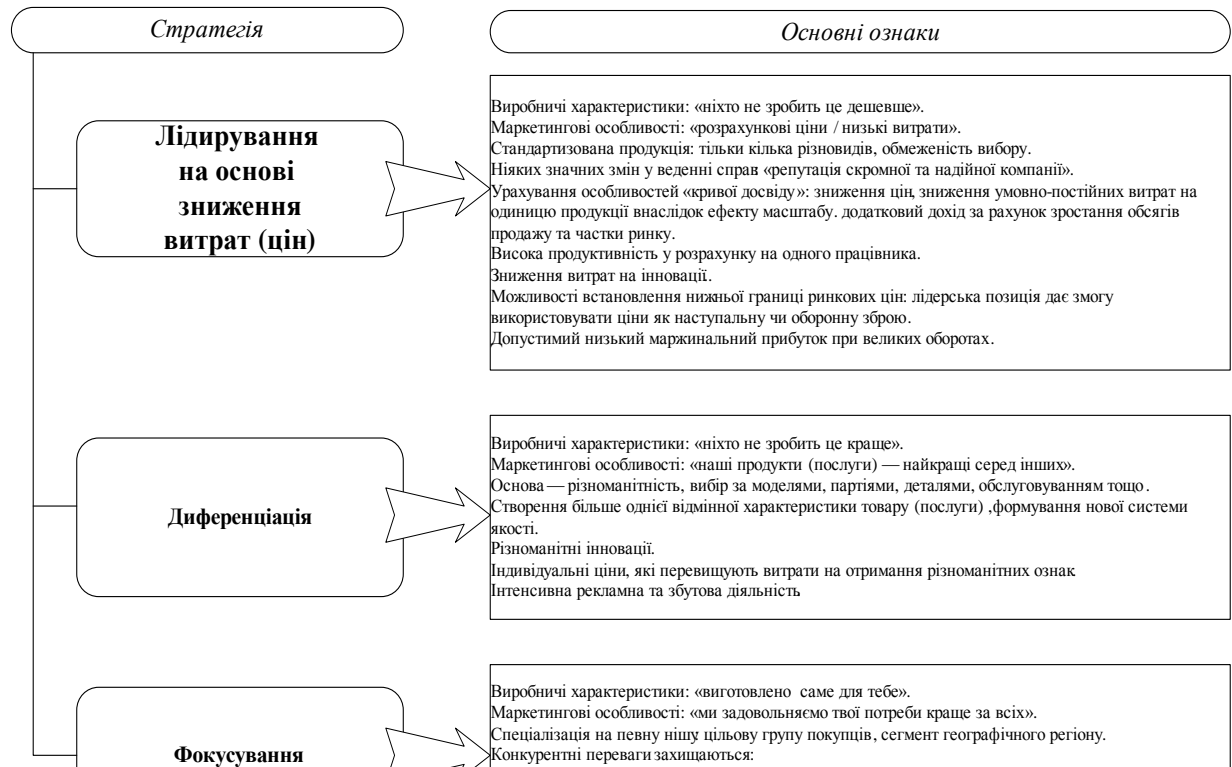


Рис. 2.9. Вплив конкурентних стратегій на забезпечення конкурентоспроможності підприємств (авторська розробка)

Тож стабільної та ефективної роботи на ринку досягають ті підприємства, що у своїй діяльності спроможні пристосуватися до впливу мінливого зовнішнього середовища шляхом застосування нових розробок, технологій не лише у сфері виробництва, а й маркетингу як однієї зі складових його подальшого перспективного розвитку, оскільки за умов, коли відбувається виникнення конфліктів між інтересами виробників, споживачів і суспільства, підприємству потрібно виробити таку концепцію розвитку, застосування якої дозволить йому бути конкурентоспроможним на ринку.

Сьогодні провідні спеціалісти розглядають такі ринкові концепції управління

виробництвом, як удосконалення виробництва; удосконалення товару; інтенсифікації комерційних зусиль маркетингу; соціально-етичний маркетинг; стратегічний маркетинг [30]. Кожна з зазначених вище концепцій відповідає етапам розвитку і становлення маркетингу як необхідного елемента розвитку підприємства.

1. Концепція удосконалення виробництва, яка зародилася на початку ХХ століття з появою масового виробництва, ґрунтується на твердженні, що споживачі в основній масі, купуючи товари, орієнтуються на цінову доступність і споживчу поширеність. Це виражається у продажі якомога більшої кількості товару за нижчими цінами. Застосування цієї концепції доцільно в умовах високого попиту на конкретні групи товарів, особливо за умов, коли попит перевищує пропозицію, та на тих підприємствах, котрі працюють за принципом виробничого конвеєра. Управління на цих підприємствах спрямоване на вдосконалення виробництва за рахунок збільшення обсягів випуску, підвищення продуктивності праці, зниження рівня витрат тощо.

2. Концепція удосконалення товару ґрунтується на тому, що сучасні споживачі бажають мати якісний і надійний товар, тобто підприємству необхідно спрямувати всі зусилля саме на створення такого товару, причому не забувати про потреби своїх клієнтів.

3. Концепція інтенсифікації комерційних зусиль орієнтується на роботу підприємства у сфері збуту товарів, взявши свій початок із 20-30-х років ХХ століття, оскільки недостатньо просто зробити відносно недорогий і якісний товар, потрібно ще й продати його споживачу, тобто провести роботу з переконання клієнта у придбанні конкретного товару. У межах цієї концепції підприємство орієнтується на післяпродажний сервіс, гарантійне обслуговування, доставку товарів додому, систему пільг і знижок. Найдієвіше дана концепція працює для тих підприємств, які мають незначний ринок збуту.

4. Концепція маркетингу, яка виникла в 50-х роках ХХ століття, стверджує, що привілеї на ринку отримують ті підприємства, які досить широко та суттєво досліджують потреби споживачів і намагаються якнайточніше задовольнити їх,

застосовуючи всі наявні маркетингові інструменти. В основу даної концепції покладено постійне дослідження та аналіз ринку, здійснення прогнозів щодо попиту на певні групи товарів, розроблення та впровадження заходів щодо їхнього збуту та ін.

Потрібно відзначити, що концепція маркетингу - це сучасна концепція підприємницької діяльності, яка включає в себе елементи попередніх трьох та є більш досконалою відносно них.

5. Протягом останніх років серед підприємств популярним є застосування концепції соціально-етичного («зеленого») маркетингу, головною метою якої є не лише задоволення на найвищому рівні потреб клієнтів, а й збереження навколишнього середовища під час виробництва, реалізації, користування та утилізації товару. Застосування цієї концепції в більшості випадків викликане зовнішніми факторами та спрямоване на екологізацію виробництва та раціональне використання природних ресурсів як пріоритети розвитку сучасного суспільства [199].

6. Більш сучасною є концепція стратегічного маркетингу, в основу якої покладено довгострокове перспективне планування діяльності підприємства на базі глибокого аналізу структури та стану ринку, що досягається шляхом застосування економіко-математичного моделювання ринку [199] та розроблення відповідних стратегічних планів розвитку підприємства з урахуванням потреб споживачів.

7. На думку автора, до цього переліку потрібно додати ще одну концепцію – концепцію задоволення, причому задоволення повинен отримувати не лише споживач від того, що отримав саме той товар, який найбільше задовольнить його потреби, а й виробник – від того, що зміг задовольнити клієнта та зробити його щасливим [96].

Сьогоднішні підприємства для забезпечення ефективної діяльності досить тісно співпрацюють із зовнішнім середовищем, що в першу чергу виражається в їхньому вмінні використовувати різні форми маркетингу для різних видів ринків. Так, стадія збуту товарів чи надання послуг виступає основним показником якісного управління підприємством і має тісний зв'язок із прогнозом, оскільки

правильне прогнозування ринкової діяльності підприємства є центром всієї його маркетингової діяльності. Звісно прогноз не є тим фактором, на який підприємство повністю має орієнтувати власну діяльність, тим більше що він у своїй основі відштовхується від статистичних даних шляхом визначення певних тенденцій і має досить нетривалий, тимчасовий ефект або ж, навіть, визначається інтуїтивно.

Для того щоб служба маркетингу була ефективною на підприємстві, керівництву потрібно розробляти стратегічний план розвитку з урахуванням загальної економічної ситуації, наявності ринків сировини та збуту, техніко-технологічного стану, якісних показників діяльності тощо. Тобто потрібно створити такий виробничо-збутовий механізм, який спроможний, погоджуючи із споживачем, випускати конкурентоспроможний продукт.

Що ж стосується підприємств транспортної сфери, у тому числі й залізничних, то, враховуючи специфіку їхньої діяльності, маркетинг виступає комплексною системою, орієнтованою на повне задоволення попиту клієнтів транспортного ринку з урахуванням всіх факторів, що сприяють отриманню доходів від перевізного процесу [9]. Маркетинг на транспорті має назву транспортного маркетингу не лише від галузі використання, а більше від особливостей функціонування ринку транспортно-логістичних послуг, де транспорт виступає частиною його інфраструктури, яка забезпечує здійснення обміну товарами чи надання інших транспортно-логістичних послуг, та є суб'єктом ринку, що реалізує свої послуги шляхом перевезення вантажів і пасажирів.

Отже, транспортний маркетинг – це система організації та управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств транспортної сфери із надання ними різноманітних послуг із забезпечення перевізного процесу на основі комплексного вивчення ринку транспортно-логістичних послуг для отримання найбільшого прибутку [436].

Загалом, система маркетингу на підприємствах транспорту має певну специфіку через приналежність галузі до сфери, яка надає послуги та не виробляє товар. А маркетинг у цій сфері має певні аспекти, основним з яких є те, що потрібно налагоджувати безпосередній зв'язок зі споживачем шляхом



індивідуалізації відносин з ним.

Тож при застосуванні маркетингових підходів у визначенні конкурентних стратегій розвитку підприємств транспорту потрібно спиратися на такі напрями [319]:

- знаходження зон, у яких попит не реалізовано повністю;
- збирання даних про перевізників, клієнтів та їхні запити у сфері перевезень;
- знаходження потенційних споживачів з перевезення;
- збирання інформації про конкурентів, особливо з альтернативними видами послуг;
- стеження за ціновою політикою на ринку транспортно-логістичних послуг за рівнем тарифів на супутні послуги тощо;
- розгляд сегментів ринку;
- розгляд можливостей співпраці з іншими вітчизняними та міжнародними транспортними підприємствами;
- стеження за змінами у вітчизняному та міжнародному законодавстві у сфері перевезень;
- збір інформації про розвиток і становлення регіональних та світових транспортних систем;
- дослідження та прогнозування зростання цін на всі види ресурсів для забезпечення власної діяльності;
- вивчення потенційних можливостей і загроз та ін.

У наш час ринок досить сильно регулюється маркетинговими інструментами, тому основою формування конкурентної стратегії є взаємовідносини підприємства з зовнішнім середовищем. Тож вплив маркетингових заходів проявляється через формування в підприємства активних підходів щодо позиції на ринку шляхом адаптації до мінливого середовища, внесенням змін до головних сфер роботи, направляючи свою діяльність на довготривалу співпрацю з клієнтами та розвиток перспективних напрямів функціонування.

Отже, розробляючи стратегічні плани розвитку підприємств залізничного транспорту, потрібно враховувати такі принципи маркетингової системи:

- ієрархічність, що виражається у створенні вертикального управління із дотриманням принципів функціонально-територіального та подвійного підпорядкування, особливо для лінійних підприємств. Головним у цьому є доцільність і узгодженість прийнятих рішень для відповідних структурних підрозділів;

- спеціалізація, що полягає в розподілі обов'язків і повноважень між структурними підрозділами та працівниками відповідно до сучасних ринкових вимог із урахуванням традицій та історичних особливостей;

- централізація, що базується на створенні єдиного центру маркетингового розвитку залізничного транспорту як для вантажного, так і пасажирського руху;

- концентрація, необхідна для накопичення даних щодо діяльності підприємств галузі в сучасній економічній системі;

- пріоритетність, що ґрунтується на зростанні ролі економічного управління в транспортній сфері та визначенні стратегічних пріоритетних напрямів розвитку.

Оскільки залізнична галузь в основній своїй діяльності надає послуги з перевезення, то при формуванні стратегій розвитку, потрібно враховувати особливості моделей маркетингу у сфері послуг, зокрема [415]:

- *модель маркетингу організації сфери послуг Бері*, за якою підприємство повинно застосовувати третій тип маркетингу - маркетинг взаємодії або маркетинг відносин (інтерактивний маркетинг), що виражається в застосуванні маркетингових інструментів безпосередньо постачальником послуг, який має прямий контакт з клієнтом;

- *модель Д. Ратмела*, що ґрунтується на тому, що під час виробничого процесу можна виокремити щонайменше три, хоч і взаємозалежних, але цілком самостійних процеси: 1) процес виробництва товарів; 2) процес маркетингу цих товарів; 3) процес споживання;

- *трикутна модель маркетингу послуг Ф. Котлера*, за якою три ключові одиниці утворюють три контрольованих ланки: 1) фірма-споживач; 2) фірма-персонал; 3) персонал-споживач. Ефективне управління підприємством, яке

функціонує у сфері послуг, має спиратися на них. Так, стратегічний розвиток ланки «фірма-споживач» спрямований на виконання завдань у сфері ціноутворення, комунікацій і каналів розповсюдження. Стратегія внутрішнього маркетингу спрямовується на ланку «фірма-персонал», що впливає на мотивацію персоналу щодо якісного обслуговування споживачів. І стратегія інтерактивного маркетингу спрямовується на ланку «персонал-споживач», необхідну для контролю якості надання послуги при взаємодії персоналу та клієнтів;

- «Сервакин» - модель маркетингу послуг П. Ейгліє і Е. Лангеарда, відповідно до якої для утримання лідерської позиції на ринку підприємству потрібно застосовувати не лише традиційні маркетингові інструменти, але й додаткові, зокрема, нові методи та технології обслуговування;

- «4P»-модель Д. Маккарті і «7P» - модель М. Бітнера, за якою до традиційної формули «чотирьох P», що містить у собі чотири контрольованих для організації фактори маркетингу: товар, ціна, канали розподілу й елементи комунікації (product, price, place, promotion), додаються додаткові P: процес, матеріальний доказ і люди (process, physical evidence, people).

Застосування перерахованих вище моделей для підприємств залізничного транспорту дозволить здійснювати управління галуззю, орієнтуючись на підвищення рівня якості послуг за рахунок мотивації тих категорій персоналу, які безпосередньо контактують з клієнтом, і підвищення рівня контролю за наданими послугами.

Також, зауважимо, що задоволення потреб клієнтів є основою стратегії конкурентного розвитку підприємства, що виражається в необхідності постійного моніторингу їхніх потреб, підвищення якості обслуговування та інших факторів, на які працівники маркетингових служб і відділів не завжди мають прямий вплив. Тож підприємству, особливо сфери послуг, до яких належить і залізничний транспорт, потрібно проводити роботу з виконання маркетингових завдань не лише серед працівників відповідних підрозділів, а й серед усіх працівників підприємства, доводячи до їх відома, що від виконання їхніх завдань залежить діяльність всього підприємства, а для залізничного транспорту – галузі.

Слід зазначити, що ринок транспортно-логістичних послуг має неоднорідну структуру, що виражається в багатогранності підходів до його вивчення, із врахуванням специфіки функціонування різних видів транспорту. Так, ті підходи, які використовуються для залізничного транспорту, у більшості випадків досить складно використовувати для водного чи повітряного транспорту. Також потрібно враховувати світові тенденції в розвитку транспортної системи та специфіку вантажних і пасажирських перевезень, де до кожного з видів висуваються свої спеціальні вимоги, які не є суттєвими для іншого виду перевезень.

Але є цілий ряд факторів, які мають безпосередній вплив на всіх учасників транспортного ринку. Одним із таких факторів є залежність перевезень від стану та розвитку товарних ринків. Адже транспортні операції є наслідком виробничо-збутової діяльності, сприяючи, з одного боку, створенню продукції шляхом забезпечення ресурсно-виробничих зв'язків, з іншого – є невід'ємною складовою її реалізації шляхом доставки готового продукту споживачеві. Тобто, як уже було зазначено вище, транспорт виконує зв'язуючу роль у народному господарстві країни та за її межами.

Звісно, як і для будь-якого ринку, для транспортного - головним маркетинговим інструментом залишається ціна, а саме тариф на перевезення, який і має визначальний вплив на конкурентоспроможність транспортних підприємств на ринку перевезень [436] і на ціну самого товару. Отже, на сьогодні виробники мають досить значну зацікавленість у зменшенні транспортних витрат у ціні товару, що й призводить до необхідності застосування маркетингових принципів і методів управління для транспортних підприємств.

Процес управління транспортними підприємства з застосуванням маркетингових підходів має за мету сформувати платоспроможний попит на транспортні та інші супутні послуги для забезпечення їхнього стабільного фінансово-економічного стану [436] із урахуванням інтересів всіх учасників перевізного процесу. Що ж стосується підприємств залізничного транспорту, то маркетингова система управління ними є підсистемою системи управління залізничним транспортом і складається з підрозділів, які виконують маркетингові

функції.

Метою маркетингової системи підприємств залізничного транспорту є управління розробленням нових і вдосконаленням існуючих послуг для забезпечення найкращого задоволення потреб споживачів – пасажирів і вантажовласників [8]. Отже, реалізація конкурентних стратегій підприємств залізничного транспорту на основі маркетингу є процесом перетворення стратегічних планів у тактичні та операційні з метою подальшої їхньої реалізації для отримання конкретних результатів.

Потрібно відзначити, що успішне впровадження конкурентних стратегій у залізничній галузі залежить від циклічності всіх складових визначених процесів з регулярним коригуванням стратегічних дій для визначення та врахування змін, що бувають в зовнішньому і внутрішньому середовищі, та необхідності координації при реалізації інших функціональних стратегій на підприємствах. Це сприяє визначенню основних завдань, які вирішуються під час виконання конкурентної стратегії за рахунок застосування маркетингових підходів.

Загалом, управління підприємствами транспортної галузі із застосуванням маркетингових аспектів є досить складним процесом, пов'язаним із формуванням та реалізацією попиту на транспортні послуги [436]:

- природні умови обмежують конкурентні позиції на ринку, у деяких випадках клієнт не може вибрати альтернативний вид перевезень як у вантажному, так і пасажирському сполученні;
- різниця між маркетинговими підходами при реалізації вантажних і пасажирських перевезень;
- потреба в комплексному інформаційному забезпеченні;
- формування тарифів із урахуванням економічного та соціального ефекту, особливо для пасажирських перевезень;
- потреба в постійній взаємодії всіх учасників перевізного процесу, що потребує чіткого та гнучкого централізованого управління;
- наявність дієвої кадрової політики, яка б враховувала не лише поточні проблеми галузі, а й перспективи розвитку, тобто вже сьогодні потрібно готувати

нові висококваліфіковані кадри зі знанням ринкових основ;

- складність у постійному контролі за ринком, особливо на міжнародній арені.

Комплекс робіт з формування конкурентної стратегії розвитку підприємств залізничного транспорту має враховувати особливості та специфіку роботи залізничної галузі, що виражається в державному контролі за їхньою діяльністю, значній протяжності та інфраструктурності, ролі в соціально-економічному розвитку національної економіки, відмінності у ширині колії порівняно з західними сусідами, значній капітало- та трудоємності, низькому рівні конкуренції та ін. [8].

Слід зазначити, що для правильної організації маркетингової роботи на транспортних підприємствах потрібно здійснити маркетингове дослідження ринку, що ґрунтується на визначенні таких параметрів [9]:

- види та якість послуг, а саме надійність, безпечність, вчасність, тощо;
- ціна послуг, а саме відповідність тарифів на перевезення їхній якості та платіжній спроможності клієнта, наявність альтернатив;
- конкурентоспроможність послуг у конкретному сегменті ринку;
- потреба та перспективи життєвого циклу послуг;
- можливості виходу на міжнародний ринок та ін.

Досліджуючи особливості маркетингової діяльності підприємств залізничного транспорту, зауважимо:

- залізничний транспорт належить до природної монополії, тому його діяльність регулюється на рівні держави, адже надання послуг з перевезення вантажів і пасажирів надається однією організацією. Це виражається у впливі на формування тарифів, наданні додаткових послуг, забезпеченні доступу для всіх категорій споживачів та ін.;

- галузь має досить значне (майже вся територія країни) територіальне розташування, що призводить до необхідності управляти нею за функціонально-територіальним принципом. Це виражається в потребі діяльності регіональних філій, які підпорядковуються головному управлінню, та необхідності централізованого вертикального управління, яке не завжди може чітко визначити

та ліквідувати проблеми на місцях, внести корективи в діяльність, визначити перспективні напрями роботи тощо;

- оскільки залізничний транспорт є природною монополією, то всередині галузі майже відсутня конкуренція. Підприємства сфери, виконуючи свої вузькі функціональні зобов'язання, разом працюють на конкурентоспроможність галузі в цілому. Хоча в деяких випадках не зовсім чітко розуміючи свою роль у цьому. На сьогодні споживач, вибираючи той чи інший вид транспорту для перевезення, орієнтується на ціну послуги, доступність і послуги-субститути. Тому для зростання обсягів перевізної роботи та збільшення величини доходів залізничні підприємства мусять постійно підвищувати рівень конкурентоспроможності послуг, адже різні види транспорту вирізняються певними видами конкурентних переваг, які визначають їхню частку на ринку транспортно-логістичних послуг. Так, рівень конкуренції на транспортному ринку визначають із використанням індексу Херфіндаля-Хіршмана, який розраховується таким чином [3]:

$$I_{XX} = \frac{10000 \times (V^2 + 1)}{n}, \quad (2.1)$$

де  $V$  – коефіцієнт варіації ринкових часток підприємств;

$n$  – кількість підприємств на ринку.

$$V = \frac{\delta}{\bar{x}}, \quad (2.2)$$

де  $\delta$  – середнє квадратичне відхилення часток підприємств;

$\bar{x}$  – середня частка підприємств на ринку.

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n}}, \quad (2.3)$$

де  $x$  – частка підприємств на ринку.

Застосування цього показника дозволяє визначити, наскільки монопольним є кожен вид транспорту на ринку:

- підприємства залізничного транспорту знаходяться у стовідсотковій державній власності, оскільки галузь має важливе значення для розвитку національної економіки та забезпечує безпеку країни в цілому.

Процес реалізації конкурентної стратегії підприємства, особливо в транспортній сфері, повинен базуватися на наявних і необхідних економічних механізмах та інструментах, застосування яких сприятиме ефективному запровадженню всіх запланованих заходів із урахуванням специфіки діяльності. Зокрема для підприємств залізничного транспорту це полягає в постійному моніторингу ринку транспортно-логістичних послуг, вивченні позиції конкурентів, аналізі товарного ринку тощо як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках.

Тож, розглянемо більш детально підходи щодо застосування маркетингових інструментів для підприємств залізничного транспорту. Першим етапом маркетингового дослідження підприємств є аналіз маркетингового середовища. Для підприємств залізничного транспорту більшість дослідників розділяють аналіз окремо для пасажирських і вантажних перевезень. Так, зокрема, Ю. В. Єлізар'єв у своїй роботі [121] пропонує змінити класифікацію факторів маркетингового середовища для пасажирських перевезень, додавши фактори суспільної стабільності, котрі мають вплив на розмір попиту на транспортні послуги та напрямки пасажиропотоків; макроекономічні фактори, які встановлюють реальну платоспроможність пасажирів і структуру бюджету на перевезення; внутрішньогалузеві фактори, а саме рівень тарифів та якість послуг головних конкурентів; міжтранспортні фактори, що впливають із структури транспортного ринку та типу конкуренції на ньому. Хоча не варто забувати й класичну класифікацію, викладену в роботах [8, 21, 89, 151, 248, 185, 453] (дод. Г).

За підходом, викладеним у роботі [148], у зовнішньому середовищі діють дві групи факторів: прямі та опосередковані. До прямих факторів І. А. Ішева відносить споживачів, конкурентів, законодавчу та державну діяльність, постачальників, а фактори опосередкованого впливу – це економічна ситуація, соціально-культурні



та політичні фактори, науково-технічний прогрес і міжнародний стан. У наведеній класифікації досить дискусійним є розрізнення таких факторів, як закони і державні органи та політичні фактори, а також відсутність демографічних факторів. Крім того, не можна погодитись з самою ознакою класифікації. Адже якщо соціально-культурні, політичні фактори та стан економіки впливають на транспорт опосередковано через попит, то не зовсім зрозуміло, як саме впливають на діяльність транспорту споживачі.

Що ж стосується вантажних перевезень, то в роботі [144] автор пропонує окремо розглядати сегменти транспортного ринку за такими рисами, як географічна, рівень доходів, демографічна та купівельна спроможності, сегментація транспортної продукції залежно від її призначення, характеру використання, сфери застосування, каналів збуту.

Інший дослідник [248] при дослідженні показників вантажних перевезень на ринку радить застосовувати таку особливість, як «пріоритетність клієнтів», що дозволить орієнтуватися на частку прибутку в обсягах перевезень, виділяючи споживачів, які перевозять вантажі в значних масштабах.

Другий етап маркетингового дослідження ринку перевезень – розроблення товарної політики, що є основною особливістю залізничного транспорту, адже галузь належить до сфери послуг, у якій досить складно дати визначення самому поняттю «послуга», причому потрібно розрізняти основні та додаткові послуги, які й формують товарну політику в галузі.

Першочергово під продукцією транспорту розуміли процес завершеного перевезення, тобто товар мав бути доставлений до пункту призначення. Але такий підхід не дає чіткого розуміння безпосередньої роботи транспортного підприємства. Тому дослідники почали застосовувати інше поняття, в основу якого покладено послуга з переміщення або доставка пасажира чи вантажу з пункту відправлення до пункту призначення [50]. Всі інші види послуг відносять до додаткових, головною особливістю яких є додаткове обслуговування процесу перевезення для підвищення рівня його конкурентоспроможності.

Дещо сучаснішим є твердження, що транспортна послуга – це не лише

процес переміщення, а певний комплекс дій та операцій, спрямованих на забезпечення безпеки, швидкості та якості перевезення [38]. Також дослідження проблем якості розглядається в роботі В. М. Соболева та В. П. Соболевої [398], де зазначено, що до показників якості перевізного процесу належить набір прийомів і дій працівників різних підрозділів залізничного транспорту, за якими пасажери здійснюють вибір щодо переваг послуг залізниць порівняно з іншими видами транспорту.

Також слід зазначити, що питання визначення якості перевезень залізничним транспортом сучасними дослідниками розглядалися лише для пасажирських перевезень [10, 51, 70], а вантажні відходять на другий план.

Третім етапом є розроблення цінової (тарифної) політики. Зауважимо, що тарифи на надання будь-якого виду послуг мають формуватися з урахуванням попиту, конкуренції, витрат на їх надання та враховувати законодавчі норми.

Оскільки, залізничний транспорт вважається природною монополією, то й формування тарифів відбувається на рівні держави з урахуванням витрат на перевезення на одиницю транспортної роботи, рівня рентабельності та виплати податків. При формуванні тарифів на транспортні перевезення за основу приймається їхня собівартість, що складається з вартості засобів виробництва, які беруть участь у перевізному процесі, заробітній платі працівникам та інших витратах. Собівартість перевезення у свою чергу залежить від розмірів вантажного потоку, його складу, напрямку руху, відстані перевезення, виду транспорту та ін. [485].

Формування тарифів на перевезення має деякі особливості, пов'язані зі специфікою роботи транспорту як сфери діяльності [285]:

- при здійсненні процесу перевезення працівники не змінюють форму та вид виробу, але відбувається збільшення вартості за рахунок витрат фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, які формують собівартість послуги;

- тариф залежить від умов транспортування, витрат на транспортування на різних ділянках шляхів, оптимальної пропускної спроможності транспортної мережі;

- величина тарифу на перевезення залежить від виду продукції, яку транспортують, відстані, швидкості перевезення, виду відправлення. Також при обчисленні тарифу враховують тип рухомого складу, ступінь завантаженості транспортного засобу та ін.;

- тарифи на перевезення відображаються в усіх елементах роздрібної ціни, оскільки послугами транспортних підприємств користуються не лише підприємства-виробники, а й підприємства-посередники;

- підприємства транспорту користуються різними видами ресурсів (метал, вугілля, нафта, газ, електроенергія, будівельні матеріали та ін.), вартість яких входить у собівартість перевезень. Тому ціни на них мають суттєвий вплив на витрати транспортних підприємств і вартість тарифу загалом.

Питанням вивчення формування тарифів на залізничному транспорті присвячено досить багато досліджень, у яких автори пропонують визначати плату за перевезення з урахуванням попиту, рівня конкуренції, витрат, держаної політики тощо [1, 13, 17, 122, 350].

У нових умовах господарювання, коли транспортні підприємства, у тому числі й залізничні, повинні пристосовуватися та змінюватися, особливої уваги потребує розроблення підходів до формування конкурентних стратегій розвитку на основі маркетингових аспектів, що сприятиме збільшенню рівня конкурентоспроможності вітчизняної транспортної сфери з урахуванням його переваг, основними з яких є доступність, відкритість, якість обслуговування, безпека, дотримання національних інтересів, всесезонність, міжнародна співпраця тощо:

– дворівневий характер – управління залізничним транспортом на рівні АТ «Укрзалізниця» та регіональних філій, що дозволить сформувати сприятливе середовище для підвищення рівня конкурентоспроможності галузі з урахуванням територіальної складової. На рівні управління АТ «Укрзалізниця» неодмінно повинні враховуватись інтереси всієї країни, оскільки залізничний транспорт виступає рушійною силою народного господарства та має значний вплив на діяльність всіх галузей вітчизняної економіки, а на територіальному рівні головним

є задоволення потреб всіх споживачів при реалізації перевізного процесу з отриманням максимального рівня прибутків;

– розосередження виконання маркетингових функцій – структура залізничної галузі є досить складною в техніко-технологічному плані, і виконання нових ринкових функцій – деякою мірою складний процес, адже більшість підприємств не мають відповідних можливостей для їхньої реалізації. Ще одним фактором є чітка злагодженість саме технічного забезпечення функціонування галузі, тому будь-які зміни в структурі управління повинні бути обґрунтованими та спрямованими на вдосконалення перевізного процесу, а не порушення діючого механізму;

– державне регулювання тарифів на перевезення – переміщення продуктивних сил є однією з основних складових економічної системи, і залізничний транспорт – ключовий для розвитку національної економіки, тому на формування тарифів з урахуванням того, що залізниця є природною монополією, держава має досить значний вплив, і галузь не в змозі самостійно встановлювати тарифи, що дещо призводить до зниження рівня прибутку, адже організація залізничних перевезень є досить складним матеріало- та трудозатратним процесом;

– соціальна відповідальність - перевезення пасажирів залізничним транспортом виступає значною складовою соціальної політики держави. Для великої кількості пасажирів залізничний транспорт є найбільш доступним засобом пересування в міжміському та приміському сполученнях. Це досягається за рахунок наявності великої кількості пільгових категорій пасажирів і встановлення розміру тарифів на рівні, доступному для більшості споживачів. Але за таких умов важливим і болючим є питання збитковості пасажирських перевезень, яке залізничний транспорт намагається вирішити протягом тривалого часу за рахунок відшкодування з бюджетних коштів.

Тож при формуванні планів щодо стратегічного розвитку галузі має враховуватися специфіка функціонування залізничного транспорту, що виражається у впровадженні таких форм управління, застосування яких дозволить залізничному транспорту створити відповідні механізми реалізації наявних і

перспективних конкурентних переваг, спрямованих на отримання максимального прибутку та задоволення попиту клієнтів на ринку транспортно-логістичних послуг.

Слід зазначити, що розвиток усіх суб'єктів господарювання є досить тривалим процесом змін у їхній діяльності, які виконуються за допомогою управлінських функцій при дотриманні стратегічних планів і програм розвитку, що призводить до необхідності в узгодженні роботи всіх підсистем підприємства. І роль маркетингу в даному випадку є ключовою, адже він володіє тим набором інструментів, застосування яких дозволяє підприємству ефективно функціонувати в ринковій економіці.

Будь-яке підприємство, а особливо транспортне, у своїй діяльності має орієнтуватися на потреби споживачів. Тому застосування маркетингу в управлінській діяльності дозволить підприємству здійснювати контроль за станом ринку та проводити роботу з пошуку нових сегментів на ньому.

Застосування інструментів маркетингу в транспортній сфері потрібне для утримання наявних клієнтів та залучення нових за рахунок [436]:

- орієнтації на задоволення максимальних потреб усіх груп споживачів;
- здійснення аналізу транспортно-логістичних та товарних ринків;
- підтримки розвитку та впровадження інновацій на транспорті;
- цінового та нецінового регулювання ринку;
- планування та прогнозування діяльності транспортних підприємств у сучасних умовах та ін.

Отже, для підприємств залізничного транспорту, особливо при організації вантажних перевезень, де залізниці поки що займають домінуюче положення, забезпечення стратегічного розвитку з застосуванням маркетингових інструментів являє собою механізм здійснення перспективного передбачення через аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, вивчення структури та перспектив розвитку ринку, аналіз майбутніх потреб споживачів за допомогою організаційної, функціональної, ресурсної та нормативно-правової складових підприємства (рис. 2.10).

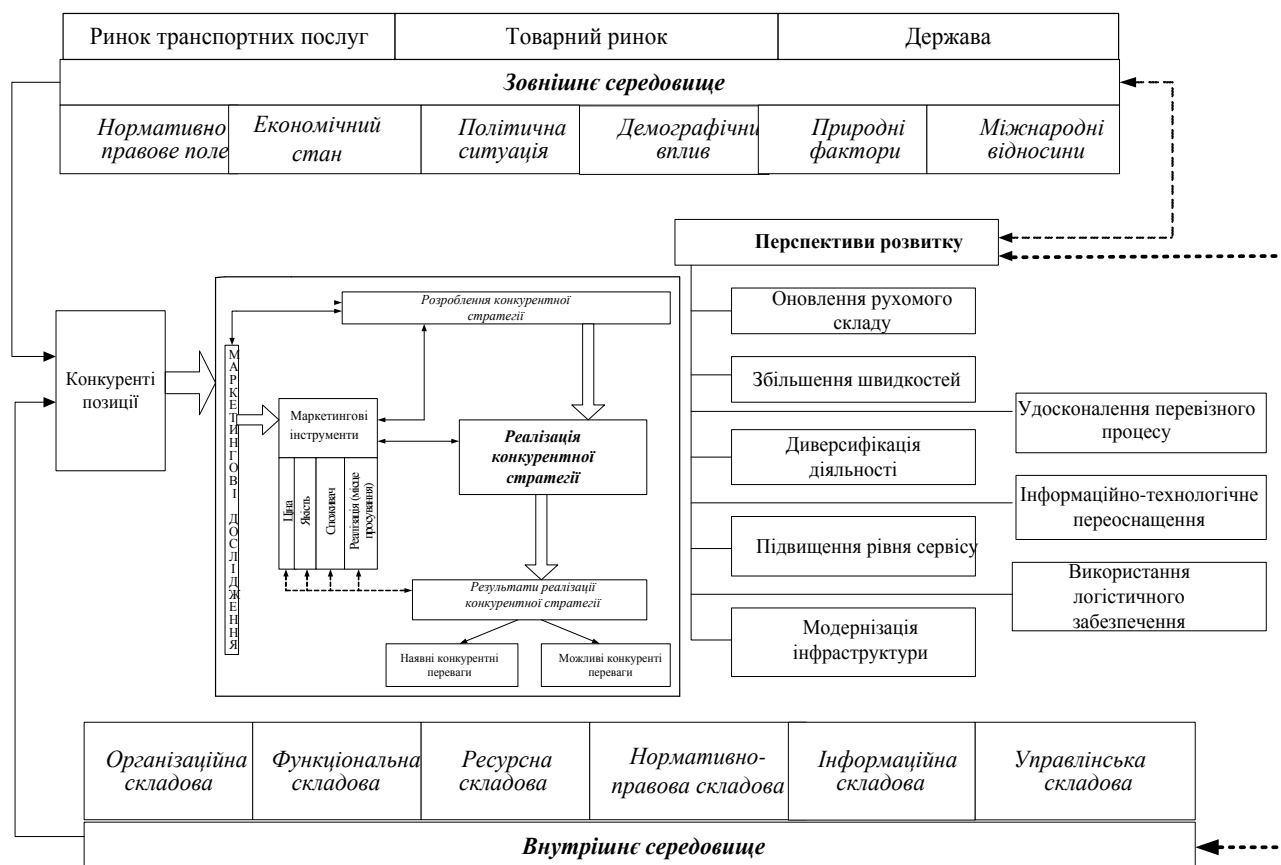


Рис. 2.10. Схема механізму реалізації стратегічного розвитку підприємств залізничного транспорту з застосуванням маркетингових інструментів (авторська розробка)

Застосування механізму, поданого на рис. 2.10, дозволить підприємствам галузі досягати стратегічних цілей розвитку, чому сприятиме виділення основних підходів до забезпечення стратегічного розвитку залізничної галузі (табл. 2.5).

Звісно, застосування всіх функціональних особливостей складових перерахованих у табл. 2.5, має певні рамки залежно від діяльності структурного підрозділу залізничного транспорту, адже не всі вони мають відповідні підрозділи, фінансові, кадрові, технічні та інші види ресурсів та умови для розроблення стратегічних стратегій розвитку. Та й реалізація їх на підприємствах залізничного транспорту неможлива без чіткої узгодженості дій всіх структурних підрозділів галузі - має бути відповідне узгодження при прийнятті управлінських рішень між вертикальними та горизонтальними рівнями управління в галузі.

Підходи та елементи системи забезпечення стратегічного розвитку  
підприємств залізничного транспорту

Внутрішні складові	Елементи складових	Підходи
Організаційна	організаційні елементи забезпечення стратегічного розвитку; зв'язок і координація; вертикальна та горизонтальна інтеграція; планування, розподіл, контроль; удосконалення та навчання та ін.	впровадження дієвих інструментів управління та регулювання
Ресурсна	інформаційне забезпечення; кадри; капітал і фінанси; матеріально-технічне забезпечення та ін.	впровадження заходів з оптимізації витрат; вчасне, якісне та надійне забезпечення всіма видами ресурсів
Нормативно-правова	закони, акти, накази та розпорядження уряду та АТ «Укрзалізниця»; міжнародні стандарти та норми; внутрішня документація та ін.	підтримка на нормативному та законодавчому рівнях перспективних напрямів розвитку галузі
Функціональна	дослідження ринку; стратегічне, тактичне та оперативне планування; прогнозування	розроблення заходів і засобів для виконання поставлених завдань
Інструментальна	методи та способи дослідження ринку; програми реалізації поставлених цілей; обробка даних; управлінські рішення; дослідження особливостей ресурсного забезпечення та ін.	впровадження підходів щодо комплексного створення методів, методик, алгоритмів і моделей для виконання поставлених завдань

Також слід зазначити, що ефективне впровадження конкурентних стратегій розвитку підприємств залізничного транспорту вимагає перегляду

підходів до статусу маркетингу в загальній системі управління залізничним транспортом.

На жаль на сьогодні на залізничному транспорті економічні підрозділи виконують у деяких випадках допоміжні функції, а на перший план виходять технічні. Звісно технічна складова є досить важливою для функціонування такої складної галузі, як залізнична. Але сьогодні диктує нові умови діяльності підприємств у ринковій системі, тому ефективність розвитку підприємства досягається завдяки синергетичній взаємодії між економічними та техніко-технологічними службами. Процес же реалізації конкурентної стратегії підприємства ґрунтується на таких підсистемах, як планування, організація, розподіл та контроль, що на сучасних підприємствах транспортної сфери, у тому числі й залізничного транспорту, мають досить відносне вираження.

Ще однією умовою ефективної реалізації конкурентної стратегії є підвищення рівня конкурентоспроможності за рахунок використання економічного потенціалу підприємства, адже саме конкурентоспроможність зумовлює формування положення підприємства на ринку та ймовірність здійснення всіх можливостей його розвитку.

Потрібно відзначити, що на ринку послуг якість їх надання є одним із факторів забезпечення вагомих конкурентних переваг. Це призводить до необхідності створення обґрунтованих стратегій управління якістю послуг, що потрібно для утримання наявних та завоювання нових конкурентних позицій на ринку, адже надання послуг низької якості значно знижує рівень іміджу та підриває репутацію підприємства, що для вітчизняних підприємств транспортного ринку є досить несприятливим, оскільки їхня кількість на ринку досить значна і більшість з них працює з постійними клієнтами, і будь-які чутки чи несприятливі рекомендації можуть бути досить відчутними для їхньої діяльності. А відновити втрачену репутацію досить складно.

Взагалі управління з застосуванням маркетингових інструментів, особливо для підприємств залізничного транспорту, повинно бути чітко



вбудованим у діючу структуру, що виражається в тісній співпраці економічних і технологічних підрозділів. Це необхідно для забезпечення безперервності перевізного процесу та його безпеки. Тож, включення маркетингу до стратегічного плану розвитку підприємства дозволить йому знайти вигідні можливості для реалізації виробленого продукту (товарів чи послуг) та уникнути можливих ринкових загроз.

Із наведеного вище випливає, що створення сприятливих умов для ведення ефективної господарської діяльності підприємствам усіх сфер народного господарства необхідно розробляти стратегію діяльності, за основу якої потрібно прийняти здатність до формування та розвитку конкурентних переваг. Вони можуть перебувати на різних стадіях становлення залежно від специфіки діяльності, ресурсних резервів підприємства, його здатності до ведення ефективної інноваційної діяльності та інших факторів, у тому числі й тих, які прямо позначаються на ефективності управління підприємством, зумовлюючи методи обґрунтування та формуючи критерії до прийняття управлінських рішень.

Отже трансформація сутності та умов конкурентного середовища призвела до зміни механізмів конкуренції на вітчизняному та міжнародному ринку транспортно-логістичних послуг. Наразі найбільш характерними для конкурентів є несподіваність і непередбачуваність напрямів конкурентних дій і використання неординарних способів протидії впливу конкурентів.

В умовах глобальної модифікації конкурентного середовища стратегічні дії підприємств залізничного транспорту мають бути сфокусовані на генеруванні короткострокових конкурентних переваг і взаємоузгодженні конкурентних дій філій та підрозділів АТ «Укрзалізниця», що дозволить досягнути збалансованості між контурами стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств залізничного транспорту.

На цій основі внесено пропозиції щодо удосконалення системи конкурентних стратегій підприємств залізничного транспорту за рахунок її доповнення стратегіями зони спрямування стратегічних дій, що дозволило

запропонувати когерентний підхід до її формування та реалізації (рис. 2.11):

- стратегії конкурентної поведінки загального значення (наступальна стратегія, оборонна стратегія, коопераційна стратегія) – вони окреслюють доцільний загальнокорпоративний напрямок стратегічної поведінки підприємства та його стратегічних одиниць бізнесу;
- стратегії зони спрямування стратегічних дій (стратегія глобальної дії, локальної дії) – вони є другорядними стратегіями, що підпорядковуються стратегії конкурентної поведінки загального значення та окреслюють методи її реалізації.

Тож, необхідно врахувати гіпотезу щодо можливості досягнення ефекту когерентності, за рахунок досягнення узгодженості управлінських процесів та стратегічних дій, у нашому випадку контурів стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства залізничного транспорту: конкурентні переваги, конкурентна поведінка, забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Зазначене доцільне насамперед, тому, що складання сил, деяких ресурсів у заданий момент часу, а потім і отримання адекватного їх цінності результату на стратегічному напрямі управління конкурентоспроможності підприємства залізничного транспорту в умовах трансформації конкурентного середовища не тільки можливі, а й за логікою організаційних законів обов'язкові.

Адже саме на етапі «Остаточний вибір та обґрунтування системи конкурентних стратегій» закладається фундамент для досягнення збалансованості між контурами стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства залізничного транспорту.

Запропонований підхід дозволить досягнути узгодженості стратегічних дій у контурах стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств залізничного транспорту та сформувати стратегічний базис для розвитку їх динамічних конкурентних здатностей в умовах цифровізації.

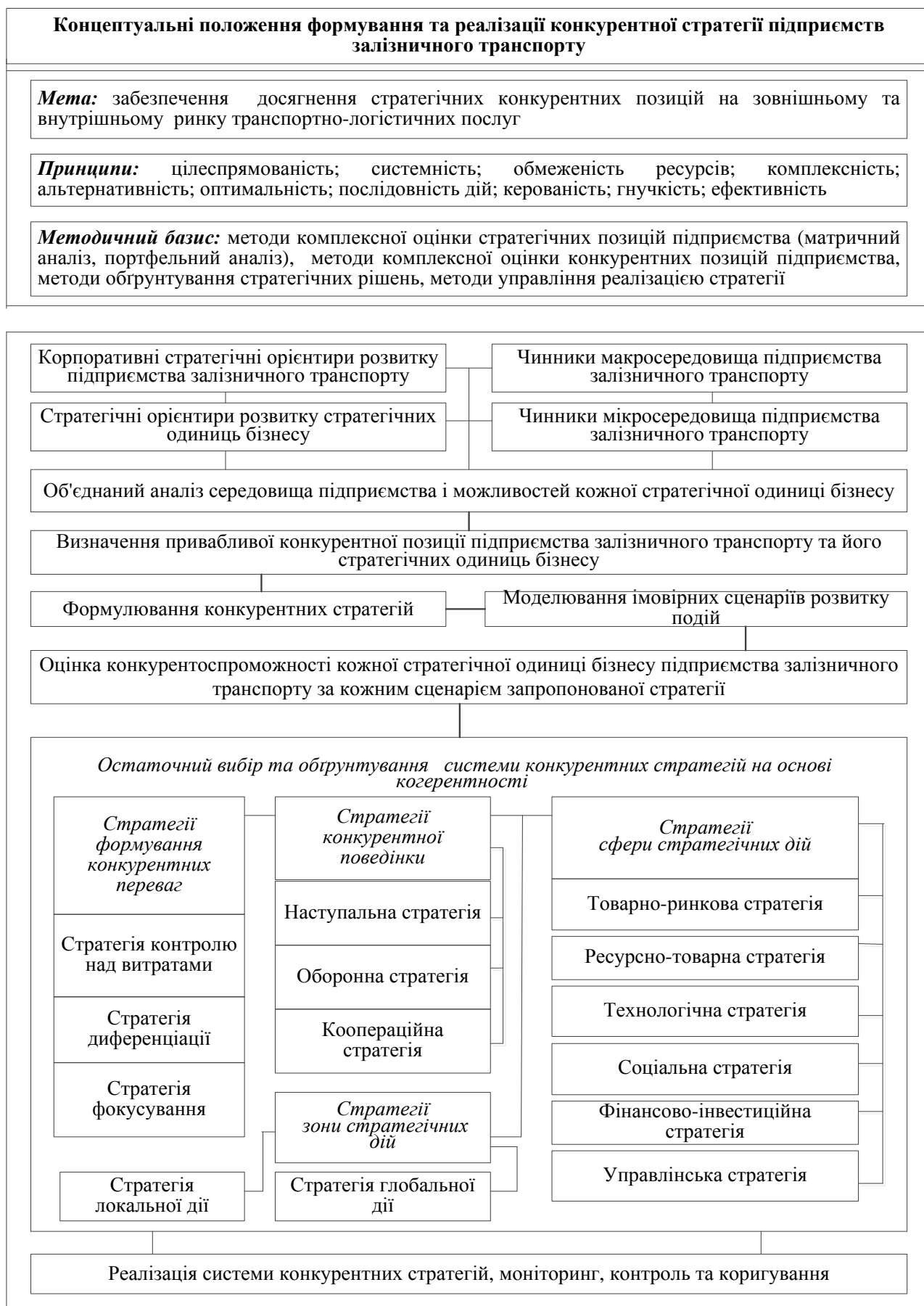


Рис. 2.11. Когерентний підхід до формування та реалізації системи конкурентних стратегій підприємств залізничного транспорту (авторська розробка)

## Висновки до 2 розділу

Проведене дослідження дозволило дійти висновку, що сьогодні конкурентне середовище є складним та динамічним явищем, що обумовлене: гіперконкуренцією на світовому та внутрішньому ринках транспортно-логістичних послуг, яка базується на цифровізації світової економіки; внутрішньогалузевою конкуренцією на ринку вантажних і пасажирських перевезень, а також логістичних послуг (прийняті державні заходи по реалізації структурної реформи на залізничному транспорті дали потужний стимул до розвитку внутрішньогалузевої конкуренції - наразі на ринку вантажних перевезень діють незалежні операторські компанії, створені приватними інвесторами, а також операторські компанії, організовані найбільшими сировинними і виробничими фінансово-промисловими групами і холдингами); співконкуренцією, що обумовлена монопольним правом АТ «Укрзалізниця» щодо використання об'єктів інфраструктури залізничного транспорту та їх експлуатації.

Ґрунтуючись на зазначеному було зроблено висновок, що з'ясувати концептуальні положення конкурентного середовища підприємств залізничного транспорту можна лише базуючись на комплексному підході, а під конкурентним середовищем слід розуміти конкурентні умови, які, перш за все, залежить від процесів розвитку соціальної, технологічної та політичної сфери, а з іншого боку – визначається діями ринкових суб'єктів, які застосовують у своїй діяльності сучасні досягнення науки і передовий досвід управління та підприємництва.

Зазначене дозволило дійти висновку, що наразі відбувається кардинальна зміна конкурентного середовища підприємств залізничного транспорту, це сприяло обґрунтуванню етапів трансформації конкурентного середовища підприємств залізничного транспорту, яке в процесі еволюційних змін пройшло чотири етапи свого розвитку: формування конкурентного середовища, удосконалення механізмів регулювання конкурентного середовища, розвиток конкурентного середовища, глобальна модифікація конкурентного середовища.

Сконцентрувавши дослідження в напрямку формування та реалізації

конкурентних стратегій було отримано висновок, що в умовах глобальної модифікації конкурентного середовища стратегії повинні фокусуватись на протидію перевагам конкурентів. Також слід зазначити, що змінюється методи реалізації конкурентної стратегії. Практикується неоднозначний цілеспрямований рух до отримання стратегічних переваг, а формування короткострокових, часто незначних тактичних переваг, що постійно генеруються. Саме тому запропоновано доповнити систему конкурентних стратегій підприємств залізничного транспорту стратегіями зони спрямування стратегічних дій (стратегії глобальної дії та локальної дії).

Під час досліджень було враховано гіпотезу щодо можливості отримання ефекту когерентності, за рахунок досягнення узгодженості управлінських процесів та стратегічних дій, у нашому випадку контурів стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства залізничного транспорту: конкурентні переваги, конкурентна поведінка, забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Це доцільне насамперед, тому, що взаємоузгодження конкурентних дій всіх філій та підрозділів АТ «Укрзалізниця», а також їх ресурсів у певний проміжок часу дозволить отримати максимальний для їх цінності результат на обраному стратегічному напрямі. Тобто когерентність під час формування та реалізації конкурентних стратегій не тільки можлива, а й за логікою організаційних законів обов'язкова, особливо на етапі «Остаточний вибір та обґрунтування системи конкурентних стратегій», коли закладається фундамент для досягнення збалансованості між контурами стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства залізничного транспорту. Зазначене лягло в основу запропонованого підходу до формування та реалізації системи конкурентних стратегій підприємств залізничного транспорту.

Наукові результати другого розділу знайшли відображення в наукових працях [162, 164, 169, 174, 182, 187, 189, 192, 193, 196, 198, 199, 205, 211, 218, 230] за списком використаних джерел.

### РОЗДІЛ 3

## ІНСТРУМЕНТАРІЙ ФОРМУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ АКТИВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ІННОВАЦІЙНОЇ КОНВЕРГЕНТНОСТІ

3.1. Технологічний розвиток підприємств залізничного транспорту як основа їх конкурентоспроможності на ринку транспортно-логістичного обслуговування

Техніко-технологічний розвиток є складним процесом, що поєднує всі сфери діяльності підприємства та базується на потребі постійного інноваційного оновлення за рахунок впровадження конкретних техніко-технологічних, організаційно-управлінських і маркетингових заходів. Їхня реалізація має бути покликана на забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту в сучасних умовах господарювання з урахуванням майбутніх потреб економічної системи в якісних і надійних перевезеннях.

Слід зазначити, що техніко-технологічний розвиток підприємства базується на макро- й мікрровпровадженнях, що виражається на макрорівні у формуванні довгострокових стратегій розвитку, а на мікрорівні – через постійне техніко-технологічне вдосконалення виробничого процесу. Мікрорівень є необхідним доповненням до макрорівня, адже сприяє реалізації запланованих масштабних проєктів. Тому техніко-технологічний розвиток підприємства має формуватися як макроекономічна стратегія розвитку підприємства, а мікрорівень сприятиме її реалізації на місцях у повсякденних робочих обставинах, тим більше, що рівень застосування інновацій у виробничому процесі є радикальним показником якісного економічного розвитку [173].

За даними роботи [498] у 2017-2018 роках Україна зайняла у рейтингу

конкурентоспроможних країн світу лише 81 місце серед 137 країн, опустившись за 5 позицій порівняно з 2014-2015 роками.

Аналізуючи основні показники діяльності країни, за якими Всесвітній економічний форум здійснював аналіз (дод. Д), можна зробити висновок, що найбільше наша країна втрачає позиції в цьому рейтингу у сферах техніко-технологічного та інноваційного розвитку.

Оскільки виробничі фактори мають значний вплив на забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку за рахунок створення конкурентоспроможного товару чи надання конкурентоспроможних послуг, то й наявність ефективної техніко-технологічної бази має прямий вплив на розвиток підприємства. Тим більше, що фундаментом такої бази є розвиток матеріально-технічного, інноваційного, науково-технічного потенціалу підприємства.

Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств із урахуванням особливостей їхнього техніко-технологічного розвитку має здійснюватися в такій послідовності:

- виконання аналізу можливостей підприємства щодо здійснення техніко-технологічного розвитку з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників;
- визначення головних напрямів техніко-технологічного розвитку;
- виділення показників оцінки техніко-технологічного розвитку;
- формування управлінських рішень.

На техніко-технологічний розвиток підприємства мають вплив зовнішні та внутрішні фактори. До внутрішніх відносять:

- виробничу потужність підприємства;
- кадри;
- фінансово-економічні ресурси;
- маркетингову складову;
- інноваційні процеси.

Зовнішні фактори:

- рівень наукового та виробничого потенціалу в країні;
- інвестиційний клімат;
- соціально-економічні відносини;
- культурний розвиток;
- структура ринку;
- стан інфраструктури;
- рівень технологічного розвитку;
- правове поле;
- політико-економічна ситуація в країні та ін.

Потрібно відзначити, що техніко-технологічний розвиток підприємств усіх сфер господарювання, а особливо залізничного транспорту, у сучасних умовах сприяє розвитку їхніх конкурентних переваг на ринку за рахунок можливості оновлення продукції, здатності підвищувати якість послуг та завойовувати нові позиції на ринку. А здійснюючи послідовне управління техніко-технологічним процесом розвитку, підприємство матиме змогу вчасно коригувати управлінські рішення з урахуванням вимог ринку та відповідно до наміченої стратегії розвитку.

Техніко-технологічний розвиток підприємства будь-якої сфери господарювання потребує значних фінансових вкладень і кадрових зусиль, адже забезпечення результативного техніко-технологічного розвитку підприємства неможливо здійснити за невеликий проміжок часу. Цей процес вимагає значного підґрунтя, особливо при забезпеченні кадрами, оскільки процес становлення кваліфікованого спеціаліста потребує його теоретичного навчання та здобуття професійних навиків на практиці. А продуктивність технологічних процесів відточується в ході виготовлення товарів чи надання послуг, тому що налагодження складного виробничого процесу потребує раціональної організації всіх технологічних операцій, що можна зробити лише в умовах реального виробництва.

Слід зазначити, що техніко-технологічний розвиток підприємства позначається на організаційно-економічному управлінні підприємством через



необхідність розвивати його виробничий потенціал і забезпечувати відтворення основних фондів, що потребує не лише модернізації, розширення, реконструкції або переозброєння виробництва, а й необхідності застосовувати сучасні інновації в технологічному розвитку.

Активізація інноваційної діяльності у всіх сферах народного господарства призводить до необхідності формувати відповідну інноваційну стратегію, в основу якої має бути покладено перспективні напрями розвитку. Оскільки інновації є одним із інструментів, спрямованим на адаптацію підприємств до нестійкого зовнішнього середовища, то їх застосування виражається в застосуванні таких варіантів стратегії інноваційного розвитку [292]:

- стратегія перенесення, застосування якої базується на використанні досвіду інноваційного розвитку провідних світових країн;
- стратегія запозичення – використання інновацій шляхом виробництва продукції, яка мала комерційний успіх в інших розвинутих країнах;
- стратегія нарощування, в основу якої покладено максимальне використання наявного виробничого та інтелектуального потенціалу, а також взаємодія з вітчизняними та закордонними науковими установами й організаціями.

Одним із важливих інструментів забезпечення ефективного розвитку підприємств у 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 довгострокового планування, та орієнтація на зміну

поведінки підприємства на ринку. Так, суттю довготривалого планування (більше 5 років) є встановлення основних напрямів розвитку підприємства. Наприклад, для підприємств залізничного транспорту – це будівництво швидкісних магістральних доріг, других колій, створення потужних локомотивів і вагонів із більшим осьовим навантаженням, укладання безстикової колії; встановлення завдань щодо загальної кількості перевезень у тоннах, вантажо- та пасажирообігу, величини капітальних вкладень, показників зниження собівартості та економії ресурсів і т. д.

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

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 у процесі функціонування підприємства досить часто нехтують основним напрямом свого подальшого розвитку, замінюючи його більш дрібними поточними цілями. Так, корпорація АТ «Укрзалізниця» сформулила таку місію: «Забезпечення стійкого розвитку України за рахунок надання якісних і доступних транспортних і 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» [333]. 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 здатні виконувати свою роботу, дотримуючись місії галузі.

Отже, стратегічне планування – це процес формування ключових цілей і напрямів розвитку підприємства з урахуванням існуючих ресурсів і можливості залучення потрібних для досягнення поставленої мети. Успішне стратегічне планування має пряму залежність від ефективності керівництва підприємства чи компанії, але для розроблення перспективних напрямів розвитку мають бути залучені всі ланки управління, навіть найнижчі, адже головною метою реалізації стратегічного плану дій є швидке та вчасне його коригування залежно 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 з урахуванням інтересів держави.

Таким чином, завдання стратегічного планування полягає в тому, щоб визначити основні цілі компанії, напрями роботи та шляхи створення нових товарів і послуг та сформулювати дієву політику для досягнення 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.

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

Якщо вітчизняний залізничний транспорт має на меті підвищення конкурентоспроможності на ринку транспортно-логістичних послуг, то необхідно визначити основний об'єкт стратегічного розвитку та шляхи стратегічного планування, щоб досягти визначеної мети.

Отже, обираючи об'єкт стратегічного планування, необхідно враховувати такі 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 належить до ефективних шляхів розвитку організації, тобто має бути взаємозв'язок між результатом і метою. Але та складна ситуація, з якою стикнулася вітчизняна залізнична галузь при майже повному зношенні основних фондів, звісно, виводить питання зниження рівня матеріалоємності галузі, застосування енергоощадних технологій, економії ресурсів у стратегічну площину. Адже якщо підприємства залізничного транспорту повністю втратять свої виробничі потужності, то всі питання стратегічного розвитку й планування будуть вже неактуальними, оскільки центральним завданням буде виживання підприємств галузі.

Відповідна ситуація відбувається і у сфері кадрового розвитку підприємства, адже прийняття на роботу звичайного працівника не є стратегічним завданням. Але якщо підприємство наймає керівника вищого рангу чи спеціаліста високої кваліфікації, які можуть допомогти в досягненні глобальних цілей організації, то таке рішення є стратегічним.

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

Стратегічне планування повинне передбачати розроблення конкретного плану дій підприємства в межах наявної виробничої або управлінської проблеми. Тобто стратегічне планування має бути ситуаційним для того, щоб 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, у тому числі й залізничних, необхідно мати стратегічний план дій у випадку появи нового конкурента на ринку, зникнення традиційних і появи принципово нових матеріалів, зміни світових транзитопотоків, енергетичної кризи, нестачі виробничих потужностей, перерозподілу виробничих сил, змін у структурі вантажо- та пасажирообігу, кліматичних і 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 їхню реалізацію, щоб підприємства галузі бути конкурентоспроможними на ринку, незважаючи на обставини, що склалася всередині галузі, та на зовнішній вплив.

Схема розроблення стратегічного плану функціонування залізничного транспорту наведена на рис 3.1.

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

- на макрорівні – це загальнодержавна стратегія розвитку галузі з урахуванням національних інтересів і можливостей виходу на міжнародні ринки;

- на мікрорівні – це формування стратегії розвитку залізниць за регіональним принципом із урахуванням специфіки територіального розвитку, існуючого стратегічного потенціалу, відповідності стратегічній меті та узгодженості поміж окремими структурними складовими залізничного господарства.



Рис. 3.1. Послідовність формування стратегічного плану для підприємств залізничної галузі (авторська розробка)

Як видно з рис. 3.1, при формуванні стратегічного плану розвитку першочергово потрібно здійснити маркетингове дослідження товарних і транспортних ринків, вивчити стратегії розвитку галузей, від яких прямо залежить діяльність залізничного транспорту, дослідити наявний і 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 і можливостей, визначити наявні конкурентні переваги галузі, дослідити свої сильні та слабкі сторони за допомогою SWOT-аналізу та PEST-аналізу.

Ще одним фактом, на який необхідно звертати увагу при стратегічному плануванні, є те, що завдання стратегічного планування реалізуються за допомогою середньострокових і поточних планів. Так, при

середньостроковому плануванні відбувається деталізація стратегічних завдань, а при поточному визначаються оперативні цілі галузі та її окремих складових.

При розробленні планів на середньострокову перспективу (до трьох років) слід зважати на такі положення:

- враховувати загальну стратегічну програму розвитку галузі;
- здійснювати аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища для оцінювання 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 з їх усунення.

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

Таким чином, для того щоб підприємства залізничного транспорту були конкурентоспроможними на ринку транспортно-логістичних послуг, при розробленні стратегічних планів необхідно враховувати таке:

- наявність стратегічного потенціалу всіх структурних підрозділів і 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 з наявними можливостями в галузі.

Ефективність стратегічного планування будь-якого підприємства забезпечується реалізацією визначеної концепції розвитку, що для

підприємств залізничного транспорту є досить важливим у 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 транспортно-логістичних послуг шляхом визначення найоптимальніших заходів для досягнення поставлених цілей.

Для впровадження інноваційної стратегії техніко-технологічного розвитку підприємства мусять реалізувати такі етапи [146]:

- визначення стадії формування та запровадження інноваційної стратегії;
- дослідження зовнішніх факторів впливу: ринок, розвиток науки та технологій, нормативно-правове поле тощо;
- визначення слабких і сильних позицій підприємства;
- комплексне оцінювання стратегічної позиції підприємства, враховуючи можливості його інноваційного розвитку.

Оскільки сучасний розвиток будь-якої економічної системи має тісний зв'язок із активізацією інноваційної роботи в усіх сферах господарювання, то й залізнична галузь у своєму розвитку має не відставати від міжнародних стандартів. Тим більше, що, будучи складною інфраструктурною сферою, залізничний транспорт потребує значної уваги до інноваційного розвитку своєї техніко-технологічної складової.

Тож застосування на залізничному транспорті інновацій різного рівня необхідне для створення конкурентоспроможної продукції чи послуги, що потребує відповідних змін у технічному та технологічному забезпеченні галузі [142].

Основними напрямом інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту на сьогодні є:

- оновлення рухомого складу;



- використання сучасних високопродуктивних та енергозберігаючих техніки та технологій;
- збільшення протяжності безстикової колії;
- створення стрілочних переводів на елементній базі п'ятого покоління;
- створення рейки нового покоління з новим профілем (підвищення висоти головки рейки, оптимізація викручування) із диференційованою міцністю по перерізу тощо;
- оптимізація періодичності проведення діагностики колій і споруд з використанням різних технічних засобів;
- використання інформаційних технологій у діагностиці колії і споруд, забезпеченні безпеки перевезень, контролі за рухом потягів тощо;
- застосування автоматизованої системи аналізу діагностичних даних щодо місця знаходження рухомого складу;
- створення єдиної цифрової моделі колії залізниць і технологій ремонтів з її використанням та ін.

Взагалі техніко-технологічний розвиток підприємств такої галузі, як залізничний транспорт, є досить складним процесом, що ґрунтується на сукупності взаємопов'язаних елементів, зв'язків, процесів, які інтегрують технічну і технологічну складові. На рис. 3.2 наведені основні фактори впливу на техніко-технологічний розвиток підприємства з якого видно, що в сучасних умовах господарювання всі виробничі підприємства, для утримання конкурентних переваг на ринку повинні враховувати не лише власні можливості, але й вплив зовнішнього середовища та подальші перспективи власного розвитку. Тим більше, що техніко-технологічний розвиток є однією з ключових основ прогресивного розвитку підприємств.

Для підприємств залізничного транспорту техніко-технологічний розвиток є дуже важливим чинником ефективного функціонування, оскільки на сьогодні рівень зношення локомотивів переважає за 91 %, середній термін роботи тепловозів – 33 роки, електровозів – 42 роки, а магістральні та маневрові тепловози зношені на 99 % та 96 % відповідно [81].

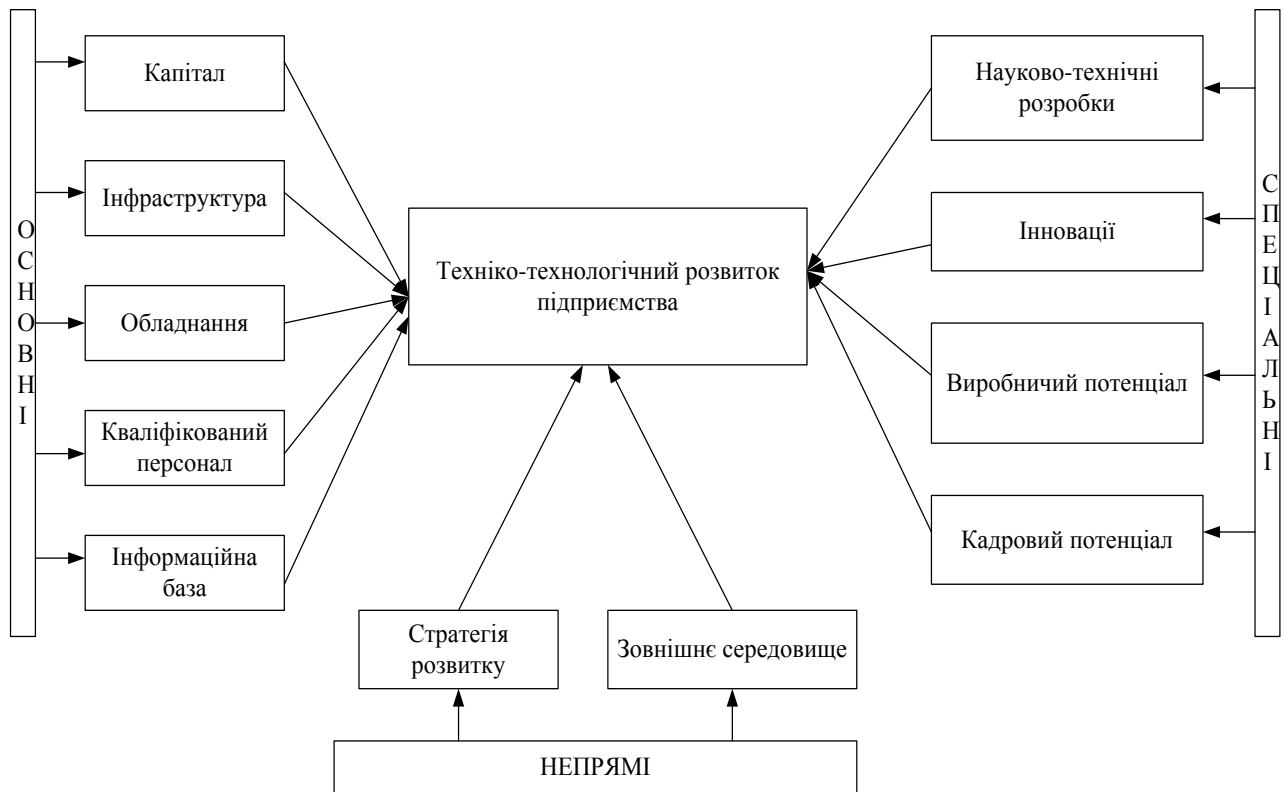


Рис. 3.2. Фактори техніко-технологічного розвитку підприємства  
(авторська розробка)

За роки незалежності України залізничний транспорт зазнав втрат у потенційних перевізних можливостях майже на 40 %, у той час як у провідних світових країнах за цей час відбулося майже повне оновлення рухомого складу, з'явилися в експлуатації потяги нового покоління. Фізичне зношення залізничної колії складає майже 90 %, більше 30 % верхньої будови колії та понад 11 % штучних споруд потребують негайної реконструкції.

Про проблеми вітчизняного залізничного транспорту можна говорити безкінечно, але це не сприятиме їхньому вирішенню. Тому потрібно звернути увагу на визначення першочергових заходів щодо їх вирішення, особливо з точки зору техніко-технологічного оновлення [321]. Так, для поліпшення техніко-технологічних показників рухомого складу необхідно:

- для відновлення парку локомотивів:
  - а) закуповувати ті локомотиви, які мають більшу продуктивність, менші енерговитрати та можливості обслуговування на вітчизняних підприємствах;

- б) здійснювати модернізацію та осучаснення наявного локомотивного парку;
- в) збільшувати терміни міжремонтних періодів;
- г) підвищувати економічність і ощадливість локомотивного парку;
- д) підтримувати вітчизняних виробників рухомого складу;
- е) виготовляти рухомий склад для швидкісного пасажирського руху на вітчизняних підприємствах із урахуванням передового світового досвіду;
- ж) впроваджувати у виробництво двосистемні локомотиви, які здатні працювати на постійному та змінному струмі;
  - для відновлення парку вантажних вагонів:
    - а) оновлювати вагони відповідно до сучасних потреб перевізників і вантажовласників;
    - б) здійснювати якісний і швидкий ремонт вагонів;
    - в) забезпечувати необхідну кількість вагонів згідно з потребами перевізного процесу.

Для вирішення питань техніко-технологічного оновлення інфраструктури потрібно:

- проводити електрифікацію перспективних, з точки зору інтенсивності пропускання, залізничних колій;
- здійснювати повномасштабну реконструкцію залізничних мереж, особливо на тих ділянках колії, які є стратегічно важливими для розвитку галузі;
- проводити будівництво колій європейської ширини чи запроваджувати системи автоматизованого переходу рухомого складу з однієї ширини колії на іншу;
- розділяти колії для пропускання вантажних і пасажирських потягів та ін.

Техніко-технологічний розвиток підприємства будь-якої сфери господарювання потребує значних фінансових вкладень і кадрових зусиль, адже забезпечення результативного техніко-технологічного розвитку підприємства недосяжно здійснити за невеликий проміжок часу. Цей процес вимагає значного підґрунтя, особливо при забезпеченні кадрами, оскільки процес становлення кваліфікованого спеціаліста потребує його теоретичного

навчання та здобуття професійних навиків на практиці. А продуктивність технологічних процесів відточується в ході виготовлення товарів чи надання послуг, тому що налагодження складного виробничого процесу потребує раціональної організації всіх технологічних операцій, що можна зробити лише в умовах реального виробництва.

Головним стратегічним завданням техніко-технологічного розвитку підприємства будь-якої сфери господарювання є забезпечення стійкого розвитку в сучасних економічних умовах і забезпечення конкурентоспроможності шляхом розроблення та реалізації якісних інноваційних рішень чи продуктів.

Запровадження радикальних інноваційних рішень техніко-технологічного розвитку потребує й перегляду підходів щодо їхнього оцінювання, адже їх застосування сприятиме покращенню основних показників діяльності підприємства, що для залізничного транспорту виражається в підвищенні швидкостей руху, збільшенні маси поїзда, зменшенні витрат палива та електроенергії, зниженні трудомісткості обслуговування рухомого складу та інфраструктури тощо.

Також слід відзначити, що в більшості випадків затрати на реалізацію інноваційних заходів на підприємствах залізничного транспорту є досить значними, а отриманий ефект не забезпечує необхідних показників виробничо-господарської діяльності в короткостроковій перспективі. Тому підприємствам залізничного транспорту для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності на ринку транспортно-логістичних послуг потрібно при запровадженні складних і затратних інноваційних заходів орієнтуватися на можливість їхнього поетапного застосування за рахунок постійного техніко-технологічного розвитку та оновлення, адже реалізація стратегічних інноваційних рішень сприятиме ефективному розвитку галузі.

Важливим показником техніко-технологічного розвитку підприємства є визначення ефективності стратегічного інноваційного розвитку, що має базуватися не лише на порівнянні основних фінансових і технічних показників

розвитку, а й на визначенні довготривалості та впливу на подальший стратегічний розвиток всієї техніко-економічної системи, тобто подальшого перспективного розвитку залізничного транспорту. За рахунок такого підходу для визначення ефективності інноваційних заходів необхідно застосовувати комплексний індекс інноваційності стратегічних проєктів, який має визначатися не на базі технічних переваг інноваційного заходу, а на їхньому впливі на головні показники ефективності діяльності підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах.

Також запровадження будь-якого інноваційного рішення хоча й має вплив на всю економічну систему, все-таки його результативність спрямовується на якусь певну групу ключових показників, які й визначають ефективність і корисність проєкту за рахунок узагальнюючих економічних даних.

Визначення комплексного показника ефективності інноваційних заходів можна здійснити на основі використання середньозважених даних основних показників від впровадження за рахунок визначення їхнього впливу на загальний результат або на основі визначення загального комплексного показника ефективності.

Сформулювати цей показник можна за рахунок таких виразів:

- при визначенні середньозважених показників:

$$I_{eiz}^{КОМПЛ} = \sum_{j=1}^n I_j * \delta_j. \quad (3.1)$$

- при визначенні загального комплексного показника:

$$I_{eiz}^{КОМПЛ} = I_1 * I_2 * \dots * I_n, \quad (3.2)$$

де  $I_j$  - індекс  $j$ -го показника ефективності інноваційного заходу;

$\delta_j$  - вагова характеристика, визначена експертним шляхом,  $j$ -го показника ефективності інноваційного заходу;

$n$  – кількість показників ефективності інноваційного заходу.

Якщо терміни дії інноваційних рішень є різними, то для визначення їхньої ефективності доцільно привести їхні показники до середньорічного за таким виразом:

$$I_{\text{КОМЛ}}^n = \sqrt[t]{I_{\text{ЕІЗ}}^{\text{КОМЛ}}}, \quad (3.3)$$

де  $t$  – час життєвого циклу визначеного проєкту.

Вибираючи найбільш перспективний варіант інноваційного стратегічного проєктного рішення, необхідно спиратися на можливість отримання максимальних економічних показників діяльності при реалізації обраного заходу та оцінки реальних можливостей його реалізації в сучасних умовах, що є особливо актуальним для залізничної галузі.

Для забезпечення ефективного розвитку підприємств залізничного транспорту потрібно їхній техніко-технологічний розвиток спрямовувати на формування нової стратегії для підвищення економічного потенціалу за рахунок виробництва нової продукції та створення нових послуг, а також якісного покращення рівня сервісу існуючих, підвищення рівня безпеки та надійності, зміни рівня технологічного укладу, застосування енергоощадних і ресурсозберігаючих технологій, інформатизації та цифровізації, підвищення рівня культури та соціального розвитку тощо [175].

На сьогодні інноваційний розвиток залізничного транспорту має підтримуючий характер без певних радикальних змін, яких галузь дуже потребує. Тому подальший техніко-технологічний розвиток підприємств залізничного транспорту має ґрунтуватися на підвищенні рівня відкритості, застосування принципів вільного транспортного потоку з застосуванням адаптивного управління, синергії інновацій тощо. Тим більше, що техніко-технологічний розвиток залізничного транспорту ґрунтується на інноваційному

прориві в суміжних сферах національного господарства, а саме машино- та приладобудуванні, що сприяє забезпеченню конкурентоспроможності вітчизняного залізничного сектора на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Велике значення в дослідженні інноваційного розвитку підприємства має зміна технологічних укладів у процесі виробництва. Оскільки технологічний уклад виступає у вигляді взаємозалежної стійкої техніко-економічної системи розвитку виробничих відносин, то й здійснення виробничої діяльності в його межах, які мають чітке вираження, відображує рівень техніко-технологічного розвитку підприємства.

Зараз виділяють шість технологічних укладів, які мають виражені технологічні особливості та значно впливають на розвиток продуктивних сил у світі. Зокрема перші чотири уклади відображують розвиток машинного виробництва та індустріалізацію світової промисловості. У п'ятому технологічному укладі на перше місце виходить інформація та знання як новий чинник формування та розвитку виробничих сил у суспільстві. Шостий технологічний уклад характеризується застосуванням нано- та біотехнологій, зміною підходів щодо використання наявних ресурсів, застосування альтернативних видів енергії тощо [475].

Більша частина вітчизняних підприємств, у тому числі й залізничного транспорту, функціонують у межах третього та четвертого технологічних укладів із використанням певних елементів п'ятого та шостого, що не відповідає сучасним світовим вимогам до формування та розвитку виробничих сил. Це призводить до наявності структурних проблем у національній економічній системі, що проявляється високою витратністю виробництва при виготовленні продукції чи наданні послуг і значно знижує можливості застосовувати інноваційні моделі розвитку національного господарства.

Незначна інноваційна активність вітчизняних підприємств є досить низьким показником інноваційного розвитку всієї економіки країни, адже провідні світові виробництва застосовують інновації у виробничому процесі майже на 70 %, а в нашій країні цей показник складає до 20 %, і то за

найоптимістичнішими прогнозами [473].

Отже в цілому сучасне становище підприємств залізничного транспорту характеризується поглибленням технологічної відсталості виробництв і низькою результативністю інноваційного процесу, що обмежує можливості підприємств у сфері створення та виготовлення інновацій і не дозволяє повноцінно задовольняти потреби українських залізниць у високотехнологічних інноваційних видах продукції.

Звісно, продуктивний інноваційний розвиток потребує відповідного фінансування. А при тій складній політико-економічній ситуації, яка є в нашій країні, жоден інвестор не бажає вкладати кошти в перспективний інноваційний розвиток виробництва. Тобто якщо інвестиції є, то їх використовують для підтримки третього-четвертого технологічних укладів, а на розвиток п'ятого та шостого майже нічого не виділяється. Інвестори не бачать перспективних напрямів розвитку національного господарства і використовують вітчизняні виробничі потужності лише для отримання сировини.

За таких умов досить складно заохотити інноваційний розвиток національної економічної системи, але стимулювання розвитку наукоємного високотехнологічного виробництва товарів і надання послуг, допомога в застосуванні різноманітних нововведень у господарській діяльності та інші заходи виступають передумовою прогресивних трансформаційних змін в економічній системі, що сприятиме її ефективному розвитку [161].

Також необхідно зазначити, що за умов присутності на вітчизняному ринку світових лідерів у сфері залізничного машинобудування забезпечити конкурентоспроможність підприємств залізничного транспорту можна на основі активізації факторів технологічного розвитку, що відповідають вимогам постіндустріального типу економічного зростання. Це потребує перегляду інструментарію формування технологічних конкурентних переваг підприємств залізничного транспорту і розроблення концепції управління технологічним розвитком підприємств залізничної галузі в аспекті формування інноваційно-технологічного базису забезпечення їх конкурентоспроможності (рис. 3.3).



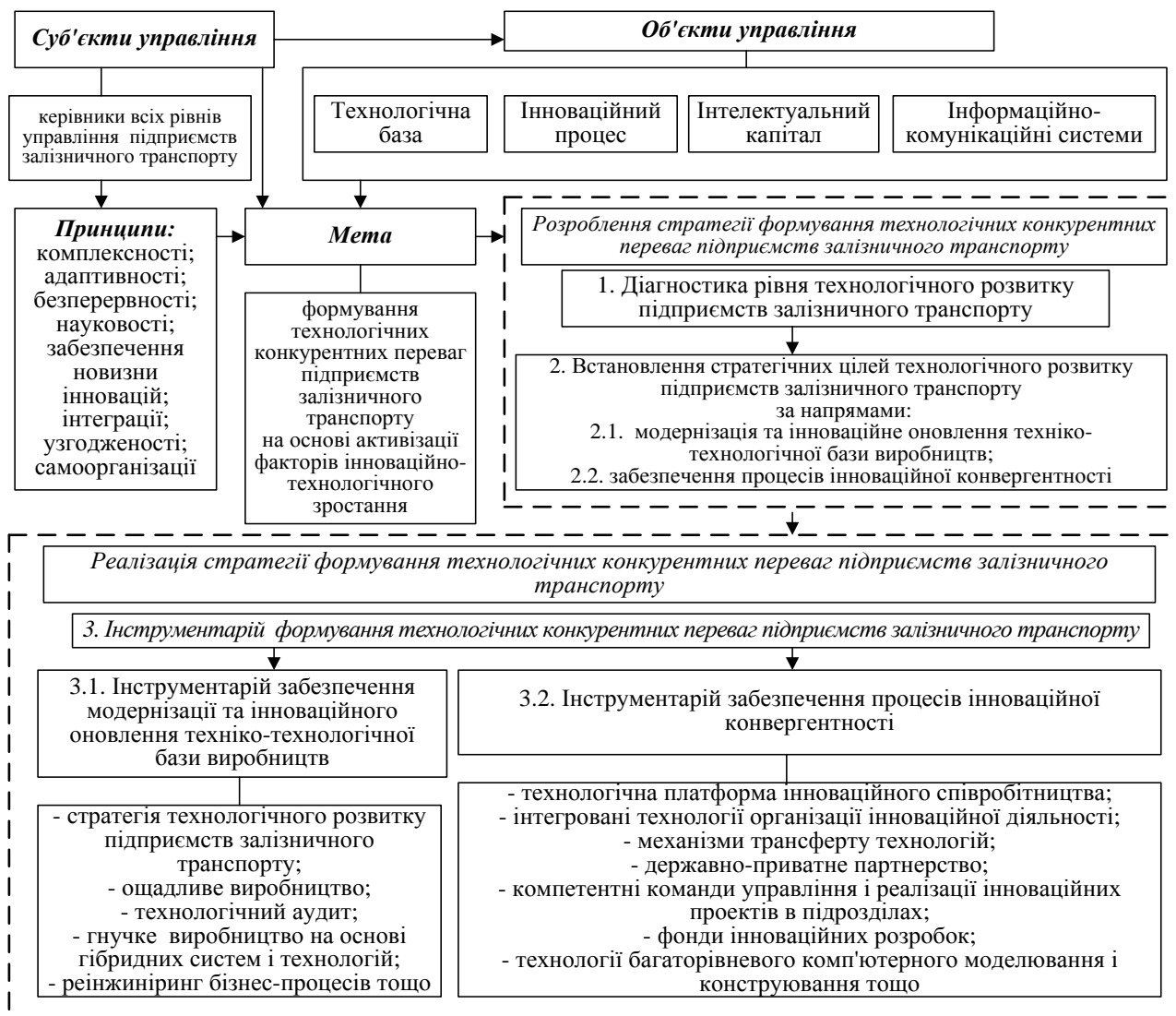


Рис. 3.3. Концептуальні положення управління технологічним розвитком підприємств залізничного транспорту в аспекті формування інноваційно-технологічного базису забезпечення їх конкурентоспроможності (авторська розробка)

Концепція визначає суб'єкти і об'єкти, принципи і мету управління технологічним розвитком підприємств залізничного транспорту, а також встановлює інструментарій забезпечення процесів інноваційної конвергентності підприємств залізничного транспорту, модернізації та інноваційного оновлення техніко-технологічної бази виробництв, що дозволить підвищити рівень технологічних конкурентних переваг підприємств залізничного транспорту в умовах посилення конкуренції з боку світових лідерів залізничного машинобудування.

На сьогодні значна кількість дослідників пропонує змінити підходи до структурної перебудови національної економіки за рахунок довгострокового циклічного коливання в економічній системі [6, 56, 262], що дозволить послідовно перейти національному господарству до нового технологічного укладу та забезпечити його ефективний розвиток. Головне вибрати домінуючий напрям розвитку та спрямовувати всі зусилля на його реалізацію.

Відповідно до роботи [62] основними технологічними напрямками подальшого розвитку економічних систем мають бути медицина, адитивні, нано- та біотехнології, робототехніка, інформаційні та когнітивні технології, що складуть основу непрості системи саморегульованого виробництва - комплексу МАНБРИК-технологій, за першими буквами зазначених технологічних курсів (MANBRIC-technologies). Тобто NBIC-конвергенція, GRAIN, MANBRIC-технології матимуть загальну мету змінити існуючий технологічний уклад для подолання наявної економічної кризи та створення ситуації для зміни в соціально-економічному розвитку нашої країни.

Технологічна деградація виробництв і відсутність результатів у сфері продукування і тиражування новацій формують потребу у вирівнюванні рівня інноваційно-технологічного розвитку підприємств залізничного транспорту відповідно до сучасних принципів функціонування високотехнологічних ринків.

Розглядаючи поняття «конвергентності», котре у перекладі з латини означає «зближення», та визначається як процес зближення або сходження [119].

Згідно з дослідженнями Матюшенка І. Ю., Казанцева А. К., Кизима М. О. та ін. науковців, конвергенція це не лише взаємний вплив, але й взаємне проникнення технологій, коли грані між відокремленими технологіями на науковими напрямками згладжуються, а найцікавіші та найнеочікуваніші результати вимальовуються в межах міждисциплінарної роботи при зближенні чи, навіть, взаємопроникненні технологій, наукових думок, поглядів, теорій. [302, 159, 259].

Серед світових дослідників теорії конвергентності варто виділити роботи М. Роко та У. Бейнбріджа, котрі у 2002 році ввели термін «NBIC-конвергенція» та окреслили її значення в загальному розвитку суспільства на глобальному рівні

[506, 507, 508]. У своїх дослідженнях вони визначили, що NBIC-конвергенція формується при об'єднанні таких новітніх науково-технічних напрямів як нанотехнології, біотехнології, інформаційно-телекомунікаційні технології та когнітивні науки.

Характерними особливостями NBIC-конвергенції виступають наступні ознаки [304]: тісний взаємозв'язок між зазначеними NBIC-науковими та технологічними сферами; вагомий синергетичний ефект; значний спектр предметних областей, які застосовуються та можуть бути використані; якісно нові можливості збільшення рівня технологічного потенціалу індивідуального і соціального розвитку суспільства.

Застосування концепції NBIC у суспільному виробництві сприяє не лише створення якісно нових товарів, послуг, матеріалів і пристроїв, але й до утворення принципово нових типів виробництв, яким ще не дали назви, засобів медичного обслуговування, транспортних систем і зовсім нових методик наукового дослідження, в основу яких було покладено використання усього комплексу засобів, які напрацьовані у різних наукових сферах [303].

На даний час поняття «конвергенція» досить широко застосовується особливо при описуванні інтегруючих процесів. Так як в основу світового інтеграційного розвитку покладаються загальні тенденції та напрями науково-технічного і соціально-економічного прогресу, що зумовлюють зближення або конвергенцію технологій.

Сьогодні наукові дослідження, котрі мають тісний зв'язок із соціально-економічними аспектами конвергенції розглядають на мікро-, макро- та мезорівнях [260, 268, 309, 458,459], що викликано особливостями впливу на загальний економічний розвиток соціально-економічних систем.

Гончаренко С. В. у своїй роботі [65] стверджує, що на сучасному етапі розвитку підприємства процес конвергенції є незворотнім та необхідним для забезпечення їхнього технологічного прогресу та нових вимог, що висуваються споживачами.

Кузнецова М. О. зазначає, що термін «конвергенція» використовується для

опису технологічних, соціальних, індустріальних та технологічних змін. Це дає можливість більш повно застосовувати можливості цифрових та Інтернет-технологій [280].

Підсумовуючи все зазначене вище необхідно зазначити, що процес управління суб'єкта господарювання, в тому числі підприємств залізничного транспорту, як відкритої економічної системи в сучасних умовах господарювання є процесом пошуку оптимальної, економічно обґрунтованої моделі залучення ресурсів зовнішнього та внутрішнього середовища у господарський механізми. За таких умов підприємства залізничного транспорту змушені вирівнювати рівень власного інноваційно-технологічного розвитку відповідно до сучасних принципів функціонування високотехнологічних ринків шляхом залучення і перетікання знань, технологій та інновацій під час реалізації проєктів цифрової трансформації залізничного транспорту. Відповідно до цього інноваційну конвергентність підприємств залізничного транспорту доцільно розглядати з точки зору процесу колаборації ключових суб'єктів створення високотехнологічних інновацій, що реалізується за рахунок залучення і перетікання знань, технологій і інновацій під час реалізації проєктів цифрової трансформації залізничного транспорту. Враховуючи зміст поняття інноваційної конвергентності підприємств залізничного транспорту варто зазначити, що остання ґрунтується на інноваційних стимулах, мотивах і інтересах підприємств галузі і реалізується через інноваційні механізми за рахунок такого інструментарію, як технологічні платформи та центри інноваційних компетенцій (рис. 3.4).

Отже, формування структури шостого технологічного укладу, який буде ґрунтуватися на використанні у виробничому процесі нових матеріалів та альтернативних видів енергії, біо- та нанотехнологій, глобальних інформаційних мереж, є необхідним для подолання системної кризи в національній економіці за рахунок застосування новітньої технологічної парадигми NBIC-конвергенції. Її застосування необхідне для вирішення конкретних економічних проблем підприємств з метою створення умов щодо їхнього подальшого розвитку та формування нових конкурентних переваг на ринку, що є особливо актуальним

для вітчизняних підприємств [166].

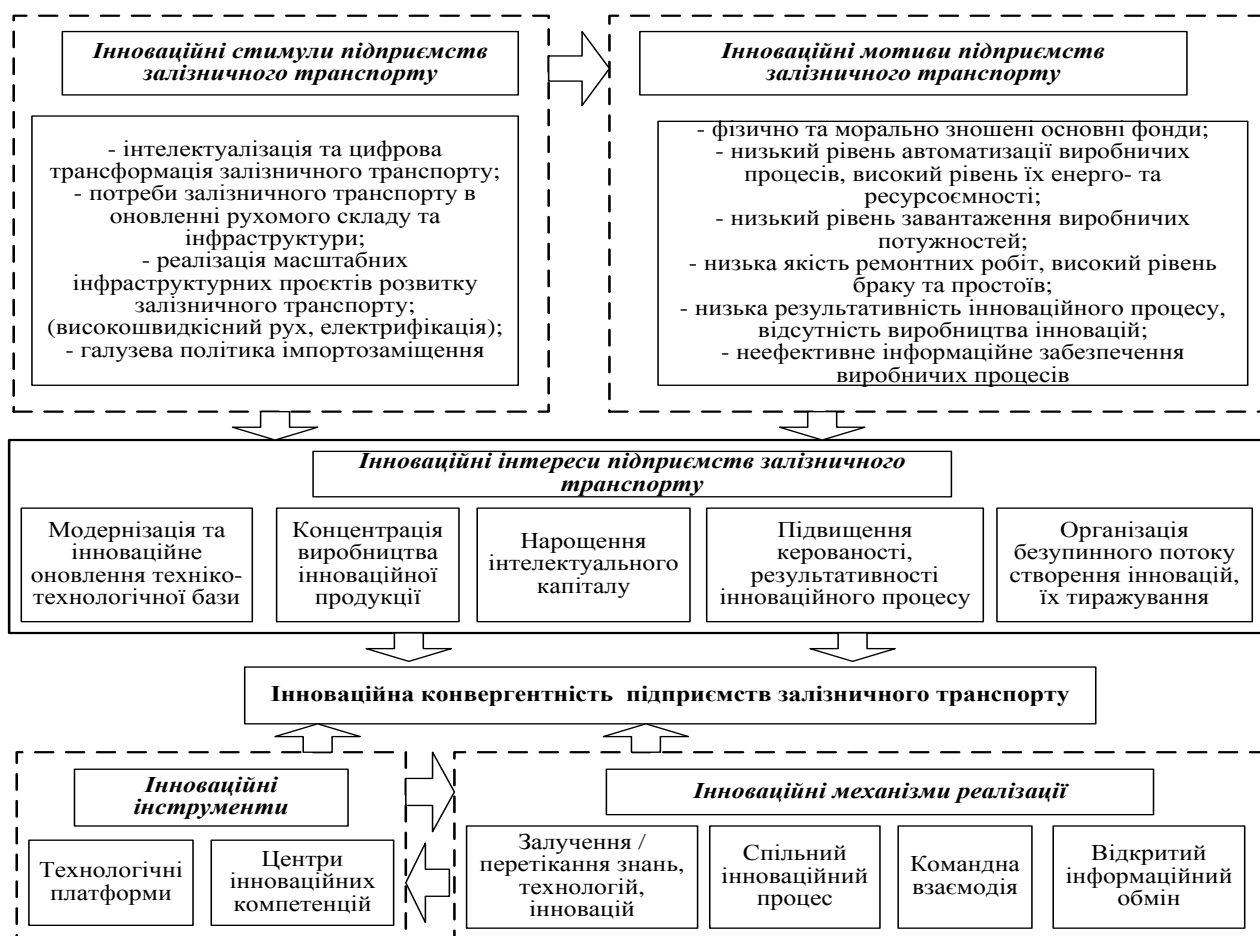


Рис. 3.4. Елементи забезпечення процесів інноваційної конвергентності підприємств залізничного транспорту (авторська розробка)

Безпосередній вплив на ефективний розвиток національної економіки можуть мати нові конвергентно-міждисциплінарні фінансові, управлінські й організаційні технології, застосування яких сприятиме розвитку телекомунікаційних підприємств за рахунок [455]:

- оновлення вітчизняної мережі зв'язку відповідно до вимог сучасних інформаційних технологій;
- створення умов для ефективного розвитку цифрової економіки – надання можливості безперебійної роботи інформаційних центрів, створення каналів доступу до них, формування ринку інформаційних послуг;
- запровадження новітніх мереж зв'язку;
- створення та розвиток транспортних мереж нового покоління;

- створення корпоративних інформаційних мереж;
- розвиток нових інформаційних стандартів зв'язку та ін.

Таким чином, повна інформатизація суспільства, яка є необхідною умовою функціонування шостого технологічного укладу, так позначиться на діяльності підприємств залізничного транспорту.

По-перше, для успішного функціонування на ринку послуг і забезпечення власної конкурентоспроможності підприємства залізничної галузі у власній діяльності мають проводити активну роботу з впровадження науково-дослідних розробок:

- розроблення та запровадження нових зразків продукції;
- використання нової техніки та конструкцій;
- застосування альтернативних видів енергії;
- використання нових видів сировини та матеріалів;
- надання нових видів послуг та ін.

По-друге, проводити постійне вдосконалення технологічного процесу виготовлення продукції та надання послуг.

По-третє, розробляти та запроваджувати у виробничий процес різноманітні організаційно-управлінські рішення, потрібні для здійснення інноваційної діяльності.

По-четверте, сприяти інформаційному розвитку галузі шляхом розроблення та впровадження потрібних інформаційних новацій і ресурсів.

По-п'яте, здійснювати заходи з підготовки кадрів для майбутнього інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту за рахунок їхнього навчання, перенавчання, стажування тощо.

Слід зазначити, що на інноваційний розвиток підприємств залізничного транспорту мають безпосередній вплив зовнішні та внутрішні фактори. До внутрішніх належать:

- потреба в постійному розвитку на оновленні виробництва;
- необхідність утримувати наявні конкурентні переваги та створювати нові;

- зростання рівня конкурентоспроможності;
- потреба в розширенні частки на ринку;
- економічна та фінансова стабільність;
- покращення власного фінансового стану та ін.

Зовнішні фактори – це:

- потреба в постійному прилаштуванні до мінливого середовища;
- загроза з боку конкурентів;
- зміна в потребах споживачів;
- динаміка ринку;
- розвиток новітньої ресурсної та енергетичної бази та ін.

Із усього зазначеного вище можна зробити висновок, що на конкурентоспроможність будь-якого підприємства має безпосередній вплив його техніко-технологічний розвиток, який забезпечується інноваційним шляхом.

Техніко-технологічний розвиток підприємств залізничного транспорту базується на таких стратегічних факторах:

- розвиток техніко-технологічної бази підприємства шляхом модернізації та відтворення основних фондів та інфраструктури;
- удосконалення технологій щодо покращення послуг з перевезення шляхом підвищення швидкості, якості та надійності перевізного процесу;
- фінансове забезпечення та фінансова стійкість тощо.

Досягнення перерахованих вище напрямів потрібно реалізовувати за рахунок посилення інноваційної, виробничої, кадрової, інвестиційної та інтелектуальної складової у формуванні стратегії розвитку підприємств залізничного транспорту через створення корисних взаємовідносин з іншими науково-виробничими підприємствами та науково-дослідними організаціями в секторі інноваційного розвитку для прискорення реакції на потреби споживачів на ринку за рахунок освоєння нових технологій і створення нових продуктів, підвищення кадрового потенціалу, забезпечення технологічної гнучкості виробництва, покращення умов роботи та інших факторів.

### 3.2. Вплив інформаційно-комунікаційних технологій на формування конкурентних переваг підприємств залізничного транспорту як учасника глобальної транспортно-логістичної системи

Тенденції розвитку сучасного світу відображують формування нової його фінансової структури з сильними фінансовими центрами, які будуть направляти значні кошти на захист від економічних криз і потрясінь. Звісно, рух капіталів у глобальній системі буде спрямований на наукові дослідження та розвиток трудових ресурсів, особливо їхньої наукової складової. За таких умов наша країна повинна зацікавити провідних світових економічних лідерів у необхідності вкладати кошти в розвиток певних сфер нашої національної економіки. Хоча, на жаль, як показує практика, протягом останніх років всі іноземні інвестори намагаються вивести власний капітал з України. Так, у рейтингу ведення бізнесу Україна за 2014-2015 роки посіла 83 місце, знаходячись між Брунеєм і Саудівською Аравією, а щодо рівня боротьби з корупцією, то за останній рік Україна поліпшила його лише на 2 бали, посівши 131 місце серед 176 країн світу [440], і такі показники досить негативно позначаються на стані довіри до національної економіки іноземних інвесторів.

Виконавча та законодавча влади намагаються створити відповідний клімат у країні для ведення успішного бізнесу, але поки бізнес не буде відділений від політики, поки не будуть ліквідовані, не лише на словах, корумповані схеми, поки не буде налагоджений механізм підтримки вітчизняного товаровиробника, поки влада не почне відстоювати національні інтереси, до того часу наша багатостраждальна економіка не зможе повноцінно розвиватися, які б програми не були анонсовані та який потенціал ми б не мали [168].

З викликами світової економічної система наша країна з досить слабкою національною економікою самотужки впоратися не може, тому має зосередити увагу на внутрішньому ринку та ринках країн з економікою, що розвивається. Тож необхідно більше приділити уваги перспективним галузям, зокрема науці,



металургії, машинобудуванні, сільському господарству, використати вигідне географічне положення тощо.

Зокрема, тенденції XXI століття виводять на перший рівень не лише поняття «нова економіка», а й визначають її як «економіку знань» або «інформаційну економіку», яка формує нову економічну свідомість, виводячи на перший рівень інформацію як один з вагомих факторів соціально-економічного прогресу як суспільства, так і особистості [157]. Залежність економічної системи від інформації проявляється у виграші того, хто має засоби та методи збирання, обробки, збереження, поширення та використання інформації для підтримки тих чи інших користувачів [475].

Повна ж інформатизація економіки позначається на функціонуванні всього суспільства за рахунок [500]:

- певного спаду виробництва на початковому етапі при широкому впровадженні інформаційних технологій у виробництво;
- скорочення кількості працівників і «зникнення» деяких професій;
- зростання потреби в нових висококваліфікованих спеціалістах у галузі інформаційного забезпечення виробництва, торгівлі тощо;
- перерозподілу в структурі виробничих сил як окремих регіонів, так і цілого світу тощо.

І попри все роль інформації в сучасній економічній системі ще повністю не сформувалася, адже більшість дослідників розглядають її як допоміжний ресурс. Хоча як економічний ресурс інформація має досить особливі властивості. Так, однією з основних є відсутність матеріальної складової, яку необхідно охороняти, але її можна легко тиражувати та надати у вільний доступ, що може її знецінити. Та все ж таки це економічне благо має бути доступним для суспільства та приносити йому користь [166].

Що ж стосується України, то становлення інформаційної економіки відбувається з такими особливостями [475]:

- утворення нових виробничих сил, котрі докорінно змінюють матеріально-технічну базу виробництва, гальмується недостатнім його техніко-

технологічним оснащенням останнього та відсутністю значної кількості висококваліфікованих фахівців;

- впровадження інформаційних технологій у всі економічні сфери, що робить їх надто прозорими для будь-яких тіньових дій, що не завжди влаштовує певні бізнесові й політичні кола;

- виникнення нового виду діяльності, який передбачає дистанційну участь при виконанні завдань;

- зміни на макро- та мікрорівнях у національній економіці, що виражається у виникненні нової форми підприємства, яке може функціонувати на віртуальному рівні, та створенні нової сфери в національному господарстві - інформаційної індустрії, яка утворилася при об'єднанні таких галузей, як обчислювальна техніка, зв'язок та інформаційне наповнення.

Також, варто відзначити, що розвиток інформаційної економіки в Україні тісно пов'язаний з формуванням інформаційного суспільства, що призводить до перегляду свідомості населення та поступового «захоплення» інформаційними технологіями всіх сфер його життя. Втім ринок інформаційних технологій у нашій країні поступово розвивається, хоча й не так динамічно, як цього потребує сучасний світ.

Більшість вітчизняних підприємств мають певні труднощі при отриманні достовірної інформації щодо стану національної економіки, показників експорту та імпорту, аналізу сегментів вітчизняного ринку тощо. Вони змушені в більшості випадків задовольнятися даними закордонних аналітиків, які не в змозі достовірно надати інформацію про реалії нашої економіки, тому що застосовані ними способи отримання даних і методи їхнього оцінювання не завжди є актуальними для наших умов. Проте вітчизняним бізнес-структурам потрібна така інформація в першу чергу для планування бізнесу та для оцінювання підприємством свого місця на ринку [166].

З усіх факторів, які мають безпосередній вплив на інформаційний ринок України, слід виділити такі, що мають позитивний вплив як на всю економіку, так і на окремі підприємства [475]:

- активні трансформації серед користувачів інформаційними товарами та послугами;

- ощадне ставлення до коштів, які йдуть на технічне переоснащення, що призводить до необхідності створювати якісний власний інформаційний продукт;

- широке застосування комп'ютерних технологій у всіх сферах економіки та життєзабезпечення;

- значний вибір пакетів прикладного програмного забезпечення, спрямованого на задоволення потреб всіх верств користувачів з мінімальними знаннями роботи на ПК.

До негативних факторів, які гальмують розвиток ринку інформаційних технологій у нашій країні відносять [475]:

- постійне зниження рівня промислового виробництва, що призводить до виїзду за кордон висококваліфікованих кадрів, відсутності коштів на розвиток власних інтелектуальних продуктів;

- значний розрив між цінами на технічні засоби й програмне забезпечення та матеріальним станом споживачів;

- загальна економічна відсталість нашої країни, що виражається у скороченні кредитування, відсутності комплексного дослідження ринку інформаційних технологій, слабкій державній підтримці;

- слабо розвинута інфраструктура ринку;

- низький рівень контролю за дотриманням авторських прав і використанням ліцензійного інформаційного продукту тощо.

Так чи інакше, але сучасність диктує нові вимоги щодо функціонування підприємства в нинішніх економічних умовах, і якою б консервативною не була галузь, її підприємства поступово застосовують у своїй діяльності нові прогресивні техніки і технології, що дозволяє їм підвищувати ефективність своєї роботи [170].

Важливою вимогою до створення ефективної та надійної інформаційної системи є забезпечення динамічності її структури і функціонування. Тому

важливе значення мають вимоги, які кожен споживач висуває до інформаційних технологій [468]:

- створення умов для забезпечення виконання процесів циркуляції та обробки інформаційних даних згідно зі встановленими вимогами;
- визначення необхідного набору блоків для переробки даних відповідно до інформаційно-технологічних процесів, особливо з урахуванням специфіки роботи транспортних підприємств;
- введення апаратно-програмних засобів підтримки інформаційно-технологічних процесів;
- формулювання організаційної структури, спрямованої на забезпечення планування і нормування процесів циркуляції та обробки інформації;
- забезпечення реалізації методів процесів руху та обробки інформації, їхнього документування та контролю;
- визначення форм програмних і технологічних документів;
- визначення порядку освоєння та впровадження інформаційних технологій, а також використання інформаційної системи як бази для адаптації засобів автоматизації до умов зовнішнього середовища;
- опис засобів, які реалізують всі вимоги, що забезпечить якість роботи інформаційної системи та ін.;
- наявність конкретних переваг порівняно з існуючими технологіями для обробки даних певних інформаційних систем.

Практичне впровадження у виробничих цілях інформаційно-комунікаційних технологій активізує динамічний розвиток підприємств, що у свою чергу призводить до підвищення конкурентоспроможності економіки не лише конкретного підприємства, а й держави в цілому, адже сучасні вимоги до перевізного процесу як необхідної складової забезпечення ефективного та надійного розвитку транзитоспроможності країни доводять необхідність у застосуванні інформаційних технологій для формування сталих вертикально-технологічних зв'язків між різними видами транспорту при реалізації вантажних і пасажирських перевезень, здійснення логістичної діяльності, розвитку сервісу,

інфраструктури тощо в транспортній сфері [168].

Варто відзначити, що саме транспорт є однією з необхідних ланок, яка сприяє формуванню якісно нових, довготривалих господарських зв'язків між країнами та континентами [117]. Тож транспортна логістика як необхідна складова формування світової транспортної системи визначається як галузь діяльності, що охоплює такі сфери [393]:

- процес планування, організації і виконання надійного та швидкого переміщення товарів від виробника до споживача;

- контроль за всіма транспортними та іншими операціями, які утворюються під час перевезення з застосуванням сучасних інформаційних засобів і технологій;

- надання необхідних даних вантажовласникам тощо.

Звісно, впровадження інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах транспорту, у тому числі і залізничному, відбувається вже протягом значного періоду часу [208], але сучасний ринок ставить перед транспортними підприємствами нові орієнтири, для досягнення яких їм потрібно переходити від множини кількісних і якісних показників у роботі до нових еталонів діяльності, що призводить до необхідності в їхній тісній взаємодії, особливо в інформаційній сфері, що має проявлятися:

- у створенні на національному рівні сучасних інформаційних баз, технологій;

- необхідності розвивати відповідні вітчизняні виробництва для створення належної технічної бази;

- розвитку власного виробництва потрібних та недорогих систем і засобів зв'язку, телекомунікаційних мереж тощо;

- сприянні запровадженню закордонних інформаційних технологій та адаптації їх до національних потреб;

- проведенні відповідної підготовчої роботи щодо навчання кваліфікованих кадрів та ін.

Впровадження комп'ютеризації та автоматизації в інформаційні процеси

на транспортних підприємствах дозволить їм більше та краще здійснювати перевізний процес, особливо на етапах планування та оформлення документації.

Також особливу увагу потрібно звернути на створення системи обміну інформацією між транспортними підприємствами, що призведе до необхідності створити спеціальну інформаційну базу, у якій буде зберігатися, оброблятися та надаватися інформація відносно перевізників і споживачів транспортно-логістичних послуг (рис. 3.5) [168].

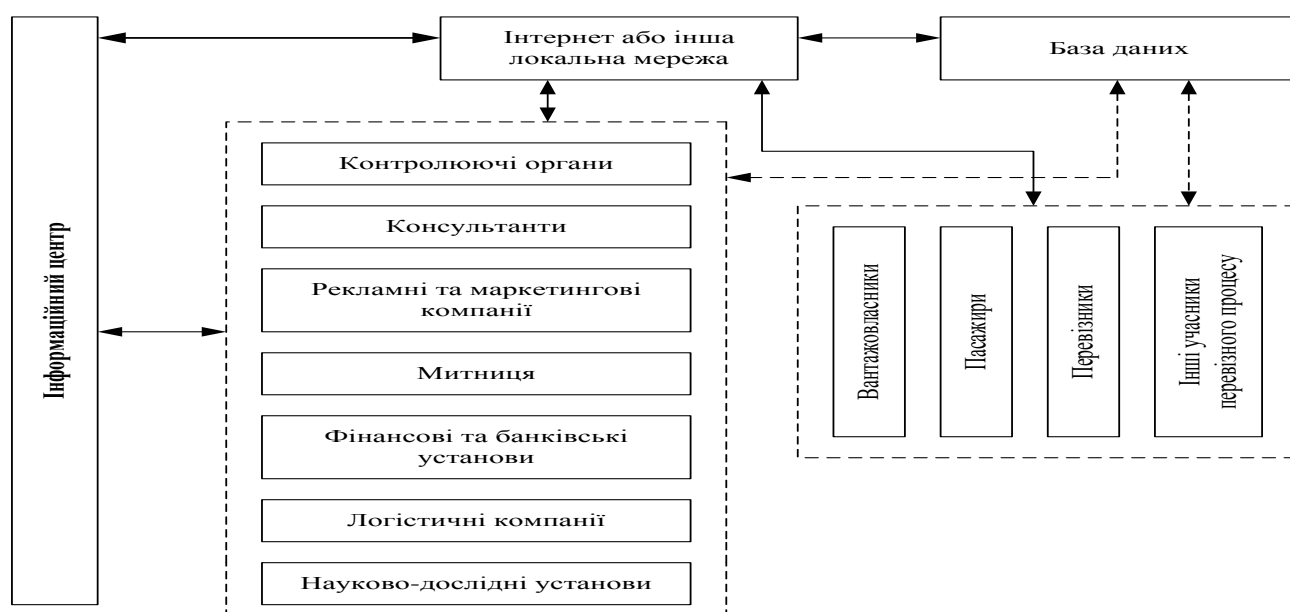


Рис. 3.5. Схема обміну даними між елементами центру забезпечення інформаційної бази транспортно-логістичної системи (авторська розробка)

Тож, формуючи таку інформаційну базу, потрібно враховувати:

- необхідність створення спеціальної електронної карти, у якій потрібно відобразити всі елементи дорожньої інфраструктури - залізничної, автомобільної, трубопровідної, водної та ін.;
- потребу в обладнанні кожної одиниці рухомого складу відповідною технікою;
- наявність надійного та якісного супутникового покриття по всій території;
- створення комплексного уніфікованого підходу щодо регулювання та

забезпечення безпеки руху для всіх транспортних засобів;

- забезпечення вчасності надання та оновлення бази даних;
- доступність для всіх учасників та ін.

Ще одним важливим аспектом ефективного та надійного розвитку транспортно-логістичної системи є забезпечення високого рівня безпеки та керованості перевізним процесом, що неможливе без застосування інформаційних технологій [97]. Це проявляється в постійному вдосконаленні та оновленні технічних засобів на всіх шляхах сполучення через постійний контроль за місцем знаходження та параметрами ходу рухомого складу, автономне та автоматичне визначення місця його знаходження, що у свою чергу дає можливість реалізувати системи управління та забезпечення безпеки руху на абсолютно нових принципах з мінімальною кількістю технічних засобів.

Слід зазначити, що на сьогодні керівництво рухом транспортних засобів здійснюється на декількох рівнях, зокрема на залізничному транспорті на рівні АТ «Укрзалізниця» управління рухом виконують диспетчери Головного управління перевезень, на рівні залізниць – залізничні диспетчери, на рівні станцій діють станційні диспетчерські центри, що здійснюють оперативне управління, і тому при перетині рухомим складом різних ділянок колії його обслуговують різні диспетчери, що призводить до ускладнення їхньої роботи.

Виходячи з цього, слід зазначити, що доцільніше було б запровадити відповідне програмне забезпечення, яке б спиралося на сучасні інформаційні технології, зокрема супутникові, що сприяло б поліпшенню контролю за процесом транспортування. Це дозволило б вирішити проблему підвищення безпеки руху, якості та надійності процесу перевезення [202], особливо в сучасних умовах, коли точність і безпека виступають одними з головних критеріїв у забезпеченні перевізного процесу.

А для забезпечення ефективного та надійного розвитку транспортно-логістичної системи потрібно враховувати, що в умовах розвитку світової економічної системи комерційна успішність транспортного сектора кожної країни, і України в тому числі, залежить від здатності транспорту адаптувати

свої технології у сфері перевезень до сформованих вимог якості транспортних послуг на глобальному транспортно-логістичному ринку [101].

Також зауважимо що впровадження інформаційних технологій для підприємств транспортної сфери має ґрунтуватися на принципах забезпечення безпеки при управлінні перевізним процесом і логістичними операціями, моніторингу стану інфраструктури, інженерно-геодезичного забезпечення робіт при ремонтні, проєктуванні, будівництві та експлуатації шляхів сполучення та ін. [89].

Якщо ж розглядати практичну сторону впровадження інформаційних баз у транспортному секторі, то необхідно звернути увагу на управління розподілом пропускної спроможності транспортної системи, що вимагає виконання процесу ефективного планування при організації перевезень і швидкого прийняття рішень відносно доступу до транспортної інфраструктури значної кількості транспортних компанії, які до того ж ще й є конкурентами. Досвід деяких інших світових країн свідчить, що для ефективного функціонування таких інформаційних баз потрібно впроваджувати спеціальні правила, у яких будуть чітко зазначені умови доступу до даних [134].

Крім того, управління розподілом пропускної спроможності транспортної системи вимагає автоматизації процесу планування як на тактичному, так й оперативному рівнях, що зумовлює необхідність постійного контакту різних учасників перевізного процесу, особливо при взаємодії різних видів транспорту. А враховуючи велику кількість функцій, які повинні виконуватись у межах їхньої тісної взаємодії, кожен компонент інформаційної системи повинен реалізовувати окрему функцію в межах загального процесу управління та бути запровадженим до єдиного інформаційного середовища з метою формування інтегрованої технології управління розподілом пропускної спроможності в межах всієї транспортної системи України.

Таким чином, на сьогодні у вітчизняній транспортно-логістичній системі для повноцінної участі в наданні послуг на відповідному рівні необхідно вчасно і швидко запроваджувати власні технології перевезень відповідно до вимог



провідних гравців світового ринку транспортно-логістичних послуг [313].

І взагалі ефективне функціонування будь-якого підприємства залежить від значної кількості факторів, які в більшості випадків навіть складно систематизувати (рис. 3.6) [153].



Рис. 3.6. Фактори, що впливають на успішність функціонування підприємства  
(авторська розробка)

Тож, як видно з рис. 3.6, підсумкові результати роботи підприємства залежать від багатьох факторів, які в більшості випадків не можна навіть формалізувати, і інформаційна складова виступає лише однією із складових успішного функціонування підприємства. Але сьогодення диктує нові правила гри, і ті підприємства, що можуть швидко зібрати інформацію, якісно її опрацювати, проаналізувати та на основі цього ухвалити рішення, мають значно більше шансів утриматися на ринку та завоювати нові ніші. Тобто інформаційна складова виходить на одне з першочергових місць у досягненні ефективності діяльності підприємства, у тому числі й транспортної сфери [168].

Варто відзначити, що разом із значною кількістю пропозицій і розробок щодо майбутнього розвитку транспортної галузі нашої країни, а саме дослідження процесів стратегічного управління, забезпечення конкурентоспроможності та управління розвитком транспортного сектора тощо, ефективність розвитку

транспортної системи України можлива також за рахунок розроблення методів розрахунку пропускної спроможності, застосування інформаційних технологій в експлуатаційній роботі та інших факторів, які постійно потребують більш детального дослідження та вивчення, з урахуванням можливостей застосування нових технік і технологій, зокрема в інформаційному просторі. Тож зміни, що відбуваються в сучасній економічній системі, висувають і нові вимоги до всіх її складових, при цьому транспортно-логістичні послуги виступають зв'язуючим елементом між ними.

Головними факторами ринку транспортно-логістичних послуг виступають величина тарифу на перевезення, безпека, надійність, своєчасність і т. д. Для забезпечення їхньої успішної реалізації підприємства транспорту мають створити умови для задоволення технічної, технологічної та інформаційної узгодженості всіх учасників перевізного процесу, задовольнивши їхні економічні інтереси через застосування інформаційних технологій, що є перспективними шляхами розвитку транспортного потенціалу нашої країни [168].

Враховуючи реалії сьогоденного стану національної транспортної системи, а саме майже повне її фізичне та моральне зношення, відсутність належного фінансування, невідповідність вимогам світових стандартів щодо забезпечення якісного, надійного та безпечного перевізного процесу та ряду інших політичних та економічних факторів, її подальший розвиток має базуватися на принципах, спрямованих на раціональну організацію проведення поточного утримання, ремонту та модернізації транспортної інфраструктури:

- реконструкція наявних і будівництво нових шляхів сполучення повинні відбуватися з урахуванням змін у структурі перевезень по території нашої держави;
- послідовне залучення до перевізного процесу тих ділянок шляхів сполучення, що мало задіяні в перевізному процесі, але більш інтенсивне їхнє залучення в перевізну роботу сприятиме розвантаженню головних напрямів перевезень, особливо транзитних;
- зростання рівня технічного забезпечення транспортних підприємств за рахунок застосування більш новітніх і прогресивних технологій проведення

ремонту та закупавання нової техніки;

- поетапне запровадження світових вимог і стандартів;
- дотримання всіх правил безпеки руху;
- використання технологій спрямованих на економію ресурсів;
- інші заходи, спрямовані на забезпечення ефективної роботи транспортно-логістичної системи для надання транспортних послуг на найвищому рівні.

Тож необхідно звернути увагу на проведення техніко-економічних розрахунків при виробі необхідного варіанта ремонту всіх видів шляхів сполучення вітчизняної транспортної системи, що є необхідним для вибору найбільш раціонального та економічно вигідного через порівняння декількох варіантів.

Але реальні умови сьогодення показують, що терміни служби та проведення ремонтів не співпадають через відмінності в експлуатації, нерівномірності розподілу навантаження та ін. Тому розрахунки терміну окупності витрат на ремонт, утримання чи модернізацію можуть значно вплинути на ефективність прийнятого варіанта.

Отже, при здійсненні техніко-економічного обґрунтування впровадження інформаційних систем необхідно враховувати нерівномірність експлуатаційних витрат, багатоетапність капітальних вкладень та одноразових витрат, що дозволить враховувати дані щодо виходу елементів транспортної інфраструктури з ладу відповідно до термінів служби, опору руху, амортизаційних відрахувань, видів ремонтів і їхньої вартості та інших факторів, а накопичення інформації про стан транспортної інфраструктури дозволить більш раціонально проводити її ремонт та утримання

Таким чином, резюмуючи все викладене вище необхідно зазначити, що ефективна колаборація суб'єктів створення високотехнологічних інновацій можлива за умови створення сприятливого середовища підтримки інноваційно-технологічних комунікацій.

Особливу роль у формування сприятливого середовища підтримки інноваційно-технологічних комунікацій відіграють інформаційно-комунікаційні технології і системи. Варто вказати на те, що саме за рахунок комплексного

впровадження інформаційно-комунікаційних технологій і систем на сьогоднішній день створюється можливість для розроблення інновацій без створення реального дослідного зразка, що значно скорочує тривалість життєвого циклу створення інновацій і дозволяє забезпечити організаційну єдність інноваційного процесу. Найбільш поширеними інформаційно-комунікаційними системами є CALS-технології, які ґрунтуються на поєднанні технологій аналізу та реінжинірингу бізнес-процесів, технологій надання даних про виріб в електронному вигляді і технологій їх інтеграції. CALS-технології дозволяють автоматизувати процес створення і виробництва інновацій за рахунок впровадження та інтеграції інформаційних систем в діяльність підприємства. До ключових систем CALS-технологій, які дозволяють забезпечити організаційну єдність інноваційного процесу зазвичай відносять такі, як: системи CAD і CAM (дозволяють автоматизувати процес проектування інновації), CAPP (забезпечує автоматизацію технологічної підготовки виробництва), CAE (дозволяє проводити інженерний аналіз проекту), EDM (дає можливість управляти проектними та інженерними даними), Concurrent Engineering (створюють можливість для групового використання даних і проектування) та інші. Не менш значимим є і технології, які орієнтовані на: управління виробництвом, що дозволяє реалізувати система MRP; планування та в цілому управління діяльністю підприємства – система ERP, створення умов для організації спільного електронного бізнесу – система CPC, управління продажами і після продажним обслуговування – система S&SM та ін. [104].

Значна поширеність цих інформаційно-комунікаційних технологій і систем обумовлена тими перевагами, які створюються в процесі їх експлуатації. По-перше, як зазначалося вище, це скорочення термінів проектування і в цілому розроблення інноваційної продукції; по-друге, це скорочення рівня виробничих витрат, що досягається за рахунок виключення витрат, необхідних для виготовлення дослідного зразка, оскільки інформаційно-комунікаційні технології і системи дозволяють обмежитися створенням віртуального зразка; по-третє, за рахунок їх впровадження досягається зниження трудомісткості виробничого процесу, а

відповідно і забезпечується зростання продуктивності праці; по-четверте, інформаційно-комунікаційні технології і системи дозволяють здійснювати моніторинг та передбачати можливі збої у виробничому процесі тим самим, сприяючи попередженню виникнення браку; по-п'яте, їх впровадження сприяє оптимізації бізнес-процесів та підвищенню рівня сервісного обслуговування за рахунок підтримки постійного зв'язку зі споживачем тощо.

Отже впровадження інформаційно-комунікаційних технологій і систем є тим стратегічним інструментом формування сприятливого середовища підтримки інноваційно-технологічних комунікацій, який дозволить підвищити здатність підприємств залізничного транспорту швидко і системно впроваджувати інновації та відповідно забезпечить формування їх динамічних конкурентних переваг.

### 3.3. Особливості формування середовища підтримки інноваційно-технологічних комунікацій підприємств залізничного транспорту

Транспорт є важливою складовою ефективною економічної діяльності та основним фактором забезпечення стабільності національного господарства та суспільства. Забезпечуючи щоденні потреби населення в переміщенні, виробників – у виробництві й розподілі товарів, транспорт потребує значної уваги до свого стану, зокрема ключова його складова - інфраструктура. Але всі зусилля, витрачені світовою спільнотою на створення продуктивних шляхів сполучення, досить часто наштовхуються на цілий ряд проблем, пов'язаних із наявністю неякісної інфраструктури, низькою пропускною спроможністю деяких ділянок, відсутністю певних експлуатаційних складових, а також браком коштів на усунення наявних недоліків.

Транспорт є зв'язуючим елементом всіх галузей національної економіки, і його стан напряму відображує та координує розвиток вітчизняних виробничих сил. Тому основною роллю всіх його складових, у тому числі й залізничної, є

максимальне забезпечення потреб національного господарства в перевезеннях пасажирів і вантажів із найменшими витратами, що досить проблематично для такої складної в техніко-технологічному та організаційному аспектах частини транспортної системи, як залізничний транспорт.

Вирішення всіх проблем транспортного сектора є непростим завданням, але використання сучасних технологій та інновацій в управлінні, технічному забезпеченні, в експлуатації та інших сегментах транспортного комплексу сприятиме його ефективному розвитку. Тим більше, що вплив науково-технічного прогресу на розвиток національного господарства будь-якої країни світу призводить до його інноваційного розвитку за рахунок вдосконалення [161].

Стратегічний розвиток транспортної системи має базуватися на інноваційному розвитку, адже стимулювання інноваційних процесів сприяє розширенню торгово-економічних, науково-технічних, соціально-культурних зв'язків у суспільстві, лібералізації ринку транспортно-логістичних послуг, що призводить до зростання ролі транспорту у формуванні валового внутрішнього продукту, як одного з основних складових стратегічного соціально-економічного розвитку.

У роботі [371] визначено, що в проєктах розвитку транспортної системи України має бути значно посилена інноваційна складова:

- для здійснення ефективної модернізації вітчизняного транспортно-дорожнього комплексу;
- підвищення ефективності діяльності всіх видів транспорту на території країни;
- збільшення пропускної спроможності вітчизняної транспортної системи;
- підвищення рівня безпеки та надійності;
- прискорення входження до світової транспортної системи;
- максимального використання наявного потенціалу тощо.

Враховуючи специфіку функціонування залізничного транспорту, слід зазначити, що він є фактором впровадження інновацій у різні сфери національного господарства, що пов'язано з необхідністю забезпечувати його інноваційний

розвиток.

Залізничний транспорт є не лише інноваційним продуктом, але й сам породжує інновації. Така його двояка діалектична структура призводить до необхідності постійно інноваційно розвиватися для забезпечення як власної конкурентоспроможності, так і результативного становлення та розвитку вітчизняної економіки.

Отже, забезпечення інноваційного розвитку залізничної галузі повинно спиратися на такі підходи:

- забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності та економічна стійкість на ринку транспортно-логістичних послуг, особливо міжнародному;
- оновлення рухомого складу та модернізація інфраструктури;
- створення ефективних конкурентних переваг;
- зниження рівня всіх видів витрат;
- забезпечення екологічної безпеки;
- створення ефективного корпоративного управління та ін.

Для реалізації зазначених вище підходів потрібно:

- сформувані конкурентні стратегічні підходи щодо подальшого розвитку підприємств залізничного транспорту на основі активізації інноваційної діяльності;
- вдосконалити систему управління інноваціями через виокремлення найнеобхідніших і найперспективніших інноваційних проєктів з метою їхньої подальшої реалізації;
- постійно розвивати інноваційний потенціал;
- розробляти та впроваджувати інноваційні програми розвитку підприємств залізничного транспорту на місцях;
- освоювати та створювати нові технології;
- розвивати науково-виробничий і кадровий потенціал;
- сприяти впровадженню нових послуг і сервісів тощо.

Потрібно відзначити, що інновація як економічна категорія відображує всі процеси, необхідні для впровадження нововведень у виробничий процес. Взагалі інновація – це досить широке поняття, яке включає в себе науково-технічну

новизну, виробничу доступність і можливість отримання комерційного результату в межах інноваційного поля зі зміною технологічних укладів і створення умов для продуктивного економічного становлення [115].

Управління інноваційною діяльністю в країні має бути цілісною системою, функціонування якої спрямовуватиметься на ефективний розвиток держави через сукупність різноманітних взаємозалежних економічних, технічних, технологічних та екологічних підходів та організаційних і соціально-психологічних методів в управлінні, застосування яких координуватиме та регулюватиме розвиток національної економічної системи (рис. 3.7).

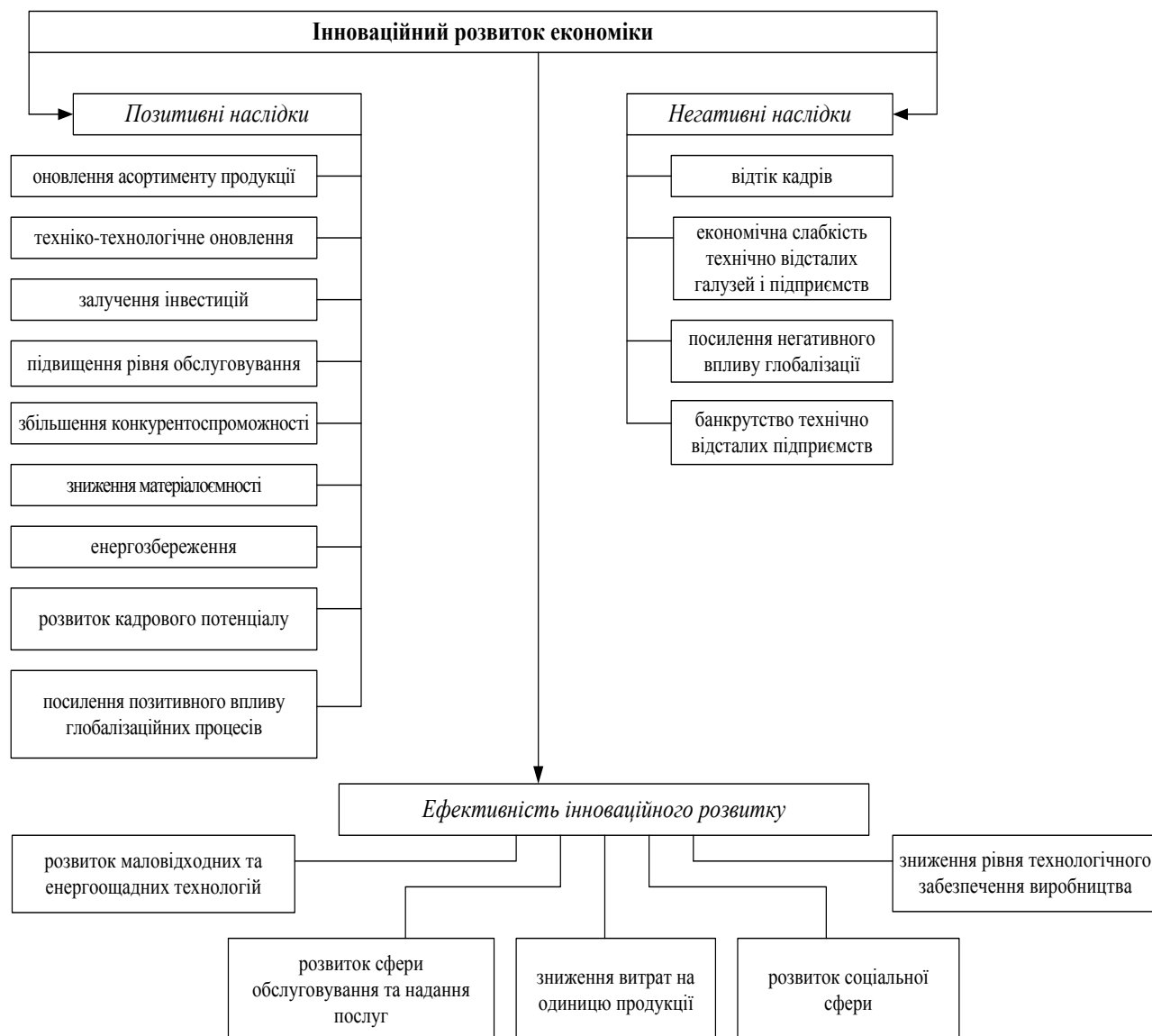


Рис. 3.7. Вплив інноваційного розвитку на ефективність функціонування економічної системи (авторська розробка)



Всі інноваційні впровадження, необхідні для ефективного розвитку економіки, умовно можна розділити на три групи: інформаційні, управлінські та техніко-технологічні. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту всі вони є необхідними. Так, відповідно до роботи [264] ефективність розвитку залізничного транспорту на основі інновацій має базуватися на якісно нових підходах щодо запровадження нових і вдосконалення наявних технологій з метою формування нової інноваційної політики в галузі на корпоративному рівні.

На сьогодні найбільшим дієвим інноваційним чинником ефективного розвитку економіки у світі за рахунок застосування інноваційних технологій у розвитку підприємств залізничного транспорту є запровадження та розвиток високошвидкісного руху, здійснення контейнерних та інтермодальних перевезень, що призвело до необхідності внести досить значні корективи в роботу залізничного транспорту, особливо в технічній та організаційній його складових [236].

Запровадження швидкісного руху на вітчизняних залізницях впливає на зростання рівня продуктивності праці в галузі, збільшення відсотка зайнятості населення, ефективності розвитку регіональної економіки та сприяє [155]:

- покращенню взаємозв'язку між центром і регіонами, особливо віддаленими, для централізації ринку праці та руху робочої сили, покращення доступу до фінансових, земельних та інших видів ресурсів, забезпечення їх економічного розвитку;
- створенню додаткових робочих місць і зниженню рівня транспортних витрат у регіональних промислових центрах;
- зростанню рівня інвестиційної привабливості, особливо для закордонних інвесторів;
- створенню умов для ефективного розвитку туризму у всіх цікавих куточках країни;
- розвитку промислового потенціалу регіонів;

- зростанню рівня розвитку бізнесу в забезпечувальних та обслуговуючих сферах діяльності;
- підвищенню надійності та безпечності перевезень;
- збільшенню рівня завантаження роботою вітчизняних підприємств, які обслуговують залізничну галузь та ін.

Щодо інших світових тенденцій інноваційного розвитку залізничного транспорту, то на перше місце виходять технології з забезпечення економії ресурсів і зменшення рівня витрат [153]:

- використання газотурбовозу;
- створення спеціальних полігонних майданчиків із застосуванням інтелектуальних систем для оптимізації управління перевізним процесом;
- використання цифрового оперативного-технологічного зв'язку;
- застосування нових поколінь залізничної автоматики на базі супутникових і цифрових технологій;
- використання цифрових технологій у діагностиці та ремонті залізничної колії, особливо в умовах швидкісного руху;
- застосування спеціальних діагностичних комплексів для контролю за станом верхньої будови колії при здійсненні надважких перевезень у вантажному сполученні;
- розроблення та впровадження в роботу нового рухомого складу для швидкісного пасажирського руху та вантажних вагонів з осьовим навантаженням 24 та 27 тс;
- впровадження у виробництво новітніх вузлів для рухомого складу зі збільшеним терміном придатності та більш високими технічними характеристиками;
- введення в перевізний процес локомотивів з енергетичними установками, в основу роботи яких покладено водневі технології або використовуються акумуляторні батареї на літій-іонній основі;
- розроблення рухомого складу із врахуванням екологічних показників роботи;

- впровадження суперконденсаторів для акумулювання енергії, що виділяється при гальмуванні потяга, з метою її подальшого використання в русі;

- використання автоматизованих технологій при здійсненні перевізного процесу, що дозволяє оптимізувати роботу дизель-генератора при правильному співвідношенні швидкість – навантаження та вибрати найбільш економічний режим руху;

- застосування бімодальних (гібридних) систем для забезпечення більшої маневреності процесу доставки вантажів;

- використання новітніх підходів для проїзду кривих на високих швидкостях, зокрема нової технології нахилу кузова рухомого складу на 8 градусів та ін.

Як вже було зазначено вище, на зараз на вітчизняних залізницях найяскравішим прикладом інноваційного розвитку є запровадження швидкісного руху, що само по собі є яскравим прикладом інновацій у цій сфері не лише в Україні, а й в усьому світі, адже, окрім оновленого рухомого складу, необхідного для реалізації швидкісних перевезень, на вітчизняних залізницях також ведеться активна робота з упровадження інших інновацій, необхідних для забезпечення ефективної реалізації швидкісного руху:

- використання нових матеріалів і технологій – укладання безстикових рейок і сучасних стрілкових переводів, застосування нових зварювальних технологій;

- впровадження сучасних цифрових технологій при ремонті та діагностиці верхньої будови колії;

- використання автоматизованих систем управління;

- широке впровадження інформаційних технологій;

- внесення змін у нормативну документацію.

Важливе значення також має запровадження енергоощадних технологій, що базується на застосуванні альтернативних видів енергії в складному й матеріалоемному господарстві залізничників, і використання надважкого

рухомого складу.

Реалізується активна робота з впровадження інновацій у ремонтний процес рухомого складу, зокрема відносно зниження рівня зношення пари «колесо-рейка» за рахунок плазмового зміцнення гребенів колісних пар [156].

Якщо виділити окремо пасажирський комплекс, то основними інноваційними технологіями є впровадження програм з безконтактного продажу квитків і реєстрації місць [265], що зумовлено небажанням пасажирів витратити час на очікування. Новим напрямом у сфері продажу квитків може бути послуга з продажу квитків у кредит, особливо з урахуванням складної економічної ситуації, що склалася в країні в останні роки.

Слід зазначити, що регулювання ціни на пасажирські перевезення залишається одним з головних факторів збільшення рівня пасажиропотоку [265]. І звичайно ж розширення діапазону послуг безпосередньо у вагонах з обов'язковим доступом до мережі Інтернет. Звісно ж, збільшення ролі медіа має позначитися і на роботі пасажирського комплексу залізничного транспорту, адже в соціальних мережах досить легко відстежувати будь-які зміни в настрої пасажирів, оскільки сучасні засоби зв'язку дозволяють їм досить оперативно залишати як позитивні, так і негативні відгуки про якість поїздки, що сприятиме покращенню роботи пасажирського комплексу за рахунок вчасного виявлення та оперативного реагування на всі зауваження та нарікання від пасажирів [181].

Зауважимо, що якість рухомого складу відіграє досить вагому роль при забезпеченні конкурентоспроможності перевезень, адже сучасний пасажир, маючи досить широкий вибір перевізників на ринку транспортно-логістичних послуг, бажає мандрувати з комфортом. Тому впровадження поїздів з автомобілевозами, габаритних вагонів з чотиримісними купе, спальних двоетажних вагонів, вагонів-мікст, котрі мають місця різного класу, сучасних вагонів-ресторанів, у яких пасажир зможе скористатися власною їжею або задовольнити інші потреби, тощо є важливою та необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності пасажирських залізничних перевезень.

Також необхідно звернути увагу на міжнародні перевезення, особливо враховуючи їхню гармонізацію з нормами міжнародного транспортного права, адже сучасний пасажир, особливо з точки розу безпеки, надійності та цінового фактора перед іншими видами транспорту, за наявності відповідного сервісу вибере переміщення за допомогою залізниці [222].

Варто відзначити, що зміна умов роботи залізничної галузі за останні десятиліття призвела до нового рівня використання залізничної мережі та забезпечення перевізного процесу, що сприяло необхідності вдосконалення роботи галузі за рахунок покращення ефективності використання інфраструктури [238].

За таких умов варто посилювати інноваційну складову у проєктах розвитку інфраструктури колійного господарства як основної складової забезпечення ефективного, надійного, а також безпечного розвитку залізничного транспорту.

Розроблення та запровадження інноваційних технологій у розвиток колійного господарства має враховувати, що при експлуатації залізничної колії проводяться різноманітні роботи з поточного утримання та планових видів ремонту – комплексно-оздоровчого, середнього і капітального. Під час їх виконання постає необхідність проводити ремонт рейок, шпал, перевідних і мостових брусів, здійснювати повну та поодинокую заміну рейок як новими, так і старопридатними, заміну стрілочних переводів і перевідних брусів, постановку колії і стрілочних переводів на щєбінь, ремонт шпал, перевідних і мостових брусів тощо.

Тому першочерговим завданням у забезпеченні інноваційного розвитку колійного господарства виступає [238]:

- збільшення термінів міжремонтних періодів;
- зростання строків роботи елементів залізничної колії, земляного полотна та штучних споруд;
- створення таких ділянок колії, які протягом тривалого часу змогли б пропускати потяги з великими швидкостями та значним осьовим

навантаженням;

- зниження рівня небезпечних подій на коліях;
- усунення аварійної залізничної мережі;
- зменшення рівня забруднення навколишнього середовища.

Завдяки інноваційним впровадженням відбувається поступове покращення функціонального стану залізничної колії. Зокрема приблизно шістдесят років тому залізниці України почали експлуатувати безстикovu колію, тобто колію, на якій нема стиків між рейками. Сучасні прогресивні технології дають можливість створювати безстикovu колію довжиною до блок-ділянки і навіть до перегону. Зварювання довгих рейкових плітей в одну виконується з виготовленням високоміцних ізолюючих стиків безпосередньо в колії з використанням спеціальних ізоляційних матеріалів, клейових сумішей і технологічної оснастки, також застосовується вварювання рейок з клеєболтовим ізолюючим високоміцним стиком промислового виконання у пліті та в зрівнювальні прогони безстикОВОЇ колії. Цей метод дає змогу зменшити експлуатаційні витрати на поточне утримання колії та поліпшити екологічні умови під час проходження рухомого складу за рахунок зменшення шуму.

Роботи з проектування плану та профілю колії проводиться в теперішніх умовах з мінімізацією розмірів супровідних робіт з винесення і захисту підземних комунікацій, перевлаштування контактної мережі, штучних споруд, земляного полотна, укладення швидкісних стрілочних переводів на станціях тощо.

Запровадження ресурсозберігаючих технологій при виконанні ремонтних робіт пов'язано з удосконаленням технології ведення ремонтних робіт у колійному господарстві.

Перехід від системи планово-запобіжних ремонтів до системи ремонтів з огляду на технічний стан основних фондів інфраструктури колійного господарства призведе до зменшення ремонтних (планових поточних і непланових) та експлуатаційних витрат і до збільшення ефекту, який може

бути отриманий від «неомертвляння» вкладень, адже при використанні системи ремонту з огляду на технічний стан капітальний ремонт може бути проведений пізніше, ніж при системі планово-запобіжних ремонтів.

Розроблення доцільних сфер застосування сучасної ремонтної техніки при виконанні колійних робіт дасть можливість зменшити розміри парку даних машин і знизити обсяги їхнього ремонту. Другий напрямок, який сприяє збільшенню економічного ефекту від використання нової високопродуктивної колійної техніки, зводиться до того, щоб ця техніка працювала на найбільш вантажонапружених ділянках мережі. Це призведе до покращення стану колії на завантажених ділянках і зниження витрат на паливо і електроенергію для тяги потягів.

Але в сучасних умовах і за наявності значної кількості проблем у колійному комплексі потрібно виділити першочергові інноваційні завдання для розвитку сфери, серед яких основними є [238]:

- комплексна діагностика стану колії, особливо на найбільш вантажонапружених ділянках;
- збільшення міжремонтних термінів роботи елементів колійної інфраструктури;
- застосування інформаційних технологій для діагностики стану колії;
- розроблення та впровадження графіка ремонту залізничної колії з урахуванням функціональних особливостей кожної ділянки мережі тощо.

Для вирішення всіх техніко-технологічних інноваційних завдань для транспортної галузі взагалі та для залізничного транспорту зокрема необхідно об'єднання з виробничими підприємствами у сфері інноваційного розвитку, що сприятиме реалізації міжгалузевих інноваційних рішень на основі створення спеціальних технологічних платформ, в основу яких має бути покладено ті технологічні рішення, розвиток яких сприятиме ефективному розвитку національної економіки за рахунок визначення та реалізації основних стратегічних техніко-технологічних напрямів розвитку (рис. 3.8).

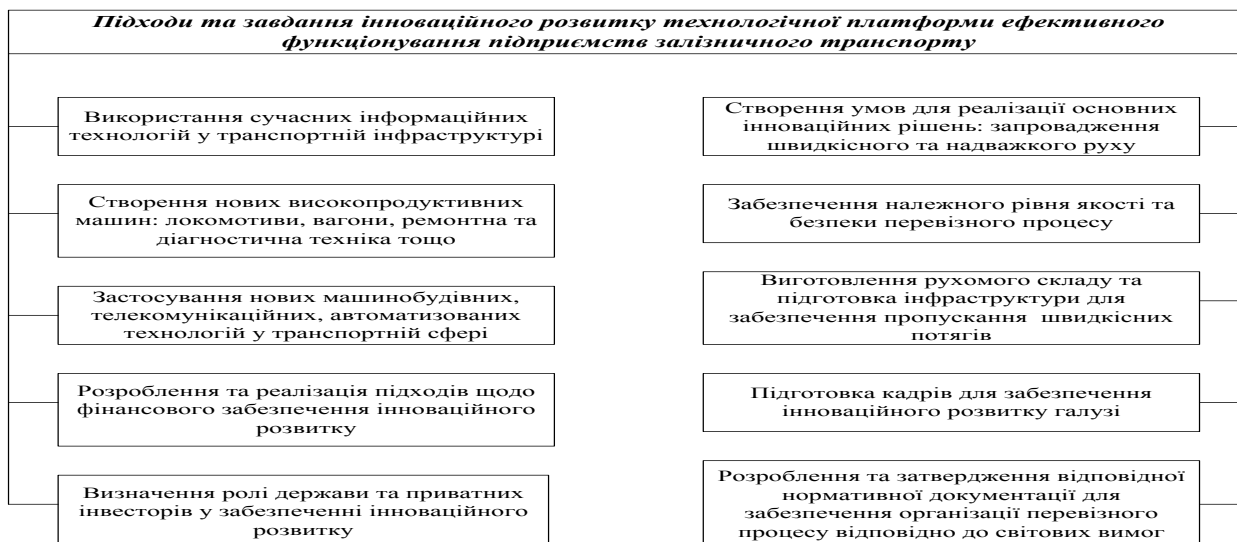


Рис. 3.8. Технологічна платформа інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту: підходи та завдання розвитку (авторська розробка)

Мета, функції та результати функціонування технологічної платформи подано на рис. 3.9.

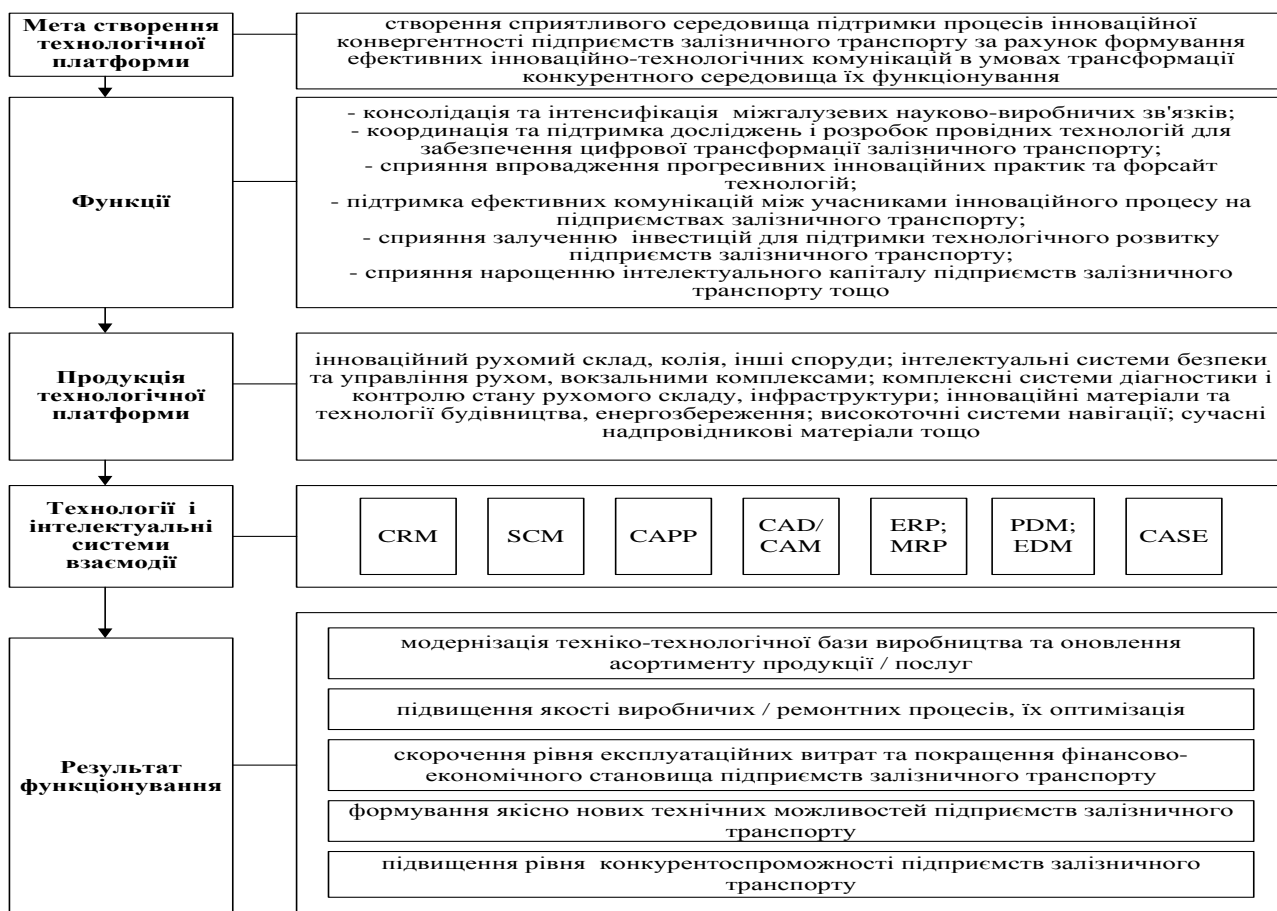


Рис. 3.9. Мета, функції та результати функціонування технологічної платформи (авторська розробка)



Відзначимо, що створення технологічної платформи забезпечення реалізації процесів інноваційної конвергентності підприємств залізничного транспорту на основі впровадження комплексу інформаційно-комунікаційних технологій і систем сприятиме:

- консолідації та інтенсифікації міжгалузевих науково-виробничих зв'язків;
- координації й підтримці досліджень і розробок провідних технологій для забезпечення цифрової трансформації залізничного транспорту;
- впровадженню прогресивних інноваційних практик та форсайт-технологій у діяльність підприємств залізничного транспорту;
- підтримці ефективних комунікацій між учасниками інноваційного процесу на підприємствах залізничного транспорту;
- залученню інвестицій для підтримки технологічного розвитку підприємств залізничного транспорту;
- нарощенню інтелектуального капіталу підприємств залізничного транспорту тощо.

Ефективність функціонування наведеної вище платформи має пряму залежність від наявності системи дієвого інноваційного управління, що регулює весь хід інноваційного проєкту – від процесу визначення напрямів стратегічного розвитку до впровадження в роботу конкретних інновацій і визначення ефективності від їхнього впровадження, зокрема:

- необхідно збалансувати розвиток всіх господарств і структурних підрозділів залізничної галузі з метою зниження рівня витрат на ремонти, діагностику та обслуговування;
- потрібно знизити зростання тарифів на перевезення для зниження транспортних витрат у вартості товарів та послуг і зменшення вантажоємності народного господарства;
- здійснювати заходи для переходу на інноваційну стадію забезпечення конкурентоспроможності для збільшення рівня інвестиційного розвитку та створення додаткових джерел фінансування;

- спрямовувати діяльність на завоювання конкурентних позицій на ринку транспортно-логістичних послуг;
- необхідно активно впроваджувати застосування енергозберігаючих та екологічнобезпечних технологій;
- реалізувати передовий світовий досвід розвитку галузі;
- дотримуватися міжнародних стандартів і нормативів не лише щодо техніко-технологічного розвитку, а й відносно рівня якості та сервісу тощо.

Також слід зазначити, що нові ринкові умови висувають і нові вимоги до управління інноваційним процесом, що потребує впровадження нового типу організаційної структури підприємства, її взаємодії з іншими учасниками виробничого процесу через усунення чітких виробничих меж між різними сферами народного господарства, зміну підходів в ієрархічних системах управління, розвиток інтеграції різних стадій і функцій виробничого процесу [216].

Застосування інновацій в управлінні є ще одним важливим фактором забезпечення ефективного розвитку підприємств транспортної сфери, адже нові принципи організації управлінських процесів сприяють створенню додаткових конкурентних переваг на ринку. Зауважимо, що запровадження інновацій в технологічних процесах необхідне для ефективного розвитку підприємства, але для підвищення рівня його конкурентоспроможності цього недостатньо. Тому значні досягнення в управлінні можуть стати рушійною силою для утримання наявних і створення нових конкурентних переваг у довгостроковому періоді. До основних інноваційних рішень, які сприяють цьому, доцільно віднести:

- зміну традиційних управлінських підходів;
- включення до управлінського процесу значної кількості нових методів і процесів;
- системність у змінах і новаціях.

Управлінські інновації мають виступати частиною загального процесу оновлення, який потрібен для поліпшення роботи підприємства. За таких умов має бути повністю змінено підходи до управління підприємством:

- постійно проводити роботу з упровадження інновацій у виробництво та

управлінський процес;

- використовувати нові ідеї для вирішення наявних виробничих та управлінських проблем;

- сприяти творчому розвитку працівників усіх рівнів;

- створювати самоорганізовану та гнучку управлінську систему.

Ефективне використання на залізничному транспорті інформаційних технологій зводиться до формування процесу маршрутизації перевезення вантажів і пасажирів, вибудовування послідовності технології доставки, моделювання транспортного потоку та транспортної системи, здійснення аналізу протікання всіх виробничих процесів, формування інформаційної бази даних, забезпечення швидкого отримання оперативної інформації тощо. Також слід зауважити, що ефективність інновацій та їхня корисність для транспортного сектора має двоякий характер, що проявляється через зростання ефективності розвитку підприємств галузі, за рахунок отримання корисного результату від виконання інноваційної діяльності та через принесення користі для зовнішнього середовища. А покращення роботи транспортної системи саме і принесе користь вантажовласникам, державі, пасажирам, виробничим та невиробничим підприємствам, іноземним партнерам, тобто всім учасникам перевізного процесу, що сприятиме інноваційному розвитку економічної системи.

Великої актуальності набувають питання застосування цифрової економіки в транспортній сфері, зокрема активно застосовувати цифрові технології при плануванні й контролі пасажирських перевезень, для здійснення розрахунків між перевізниками та усунення тіньових угод і нелегальних обороток.

Відповідно до Програми Національної транспортної стратегії 2030 Drive Ukraine [467] цифровізація вітчизняного транспортного комплексу має вирішувати такі завдання:

- використання штучного інтелекту;

- розвиток цифрових технологій у всіх сферах транспортного комплексу;

- використання «розумної» логістики як фактора інноваційного розвитку транспортної інфраструктури;

- створення «розумної» залізниці, станції, транспортного комплексу тощо;
- розвиток мобільних сервісів для пасажирів і вантажовідправників;
- створення цифрових транспортних коридорів;
- забезпечення нової якості транспортно-логістичних послуг та ін.

Взагалі застосування цифрової економіки в усіх сферах економіки дає змогу керувати господарською діяльністю максимально, застосовуючи комп'ютерні технології для виведення виробничих відносин суб'єктів господарювання та їхніх клієнтів на відчутно новий рівень за рахунок спрощення міжвиробничих зв'язків і поліпшення їхньої доступності. А оскільки підприємства залізничного транспорту здійснюють досить важливу роботу з забезпечення перевізного процесу в країні, то перспективи впровадження цифрової економіки є досить актуальними, особливо для забезпечення конкурентних переваг на ринку транспортно-логістичних послуг.

Слід зазначити, що на сьогодні рівень використання інформаційних технологій у транспортній сфері є досить низьким, особливо на підприємствах залізничного транспорту, що негативно впливає на узгодження їхньої діяльності та рівень конкурентоспроможності, адже особливістю функціонування вітчизняних транспортних підприємств, у тому числі й залізничного транспорту, є низька самостійність при прийнятті інноваційних рішень і відсутність фінансування на їхню реалізацію. Так, всі транспортні підприємства умовно можна поділити на такі групи:

- значні транспортні організації, які є монополістами у своїх сферах діяльності із значною фінансовою підтримкою від держави або їхнім власником є держава. Вони мають кошти на запровадження інновацій, у тому числі і у сфері інформатизації. Такі підприємства розробляють довгострокові програми цифрового розвитку й поступово їх впроваджують;

- підприємства середнього та малого розмірів, яким для успішного функціонування на ринку потрібно впроваджувати нестандартні інноваційні рішення, тож цифрові технології запроваджують для вирішення конкретних нагальних завдань для підвищення своїх конкурентних переваг;

- третя група підприємств – це підрозділи більш великих структурних

організацій, які майже не мають власного фінансування. До цієї групи належить більшість підприємств залізничного транспорту. Їхній інноваційний розвиток у сфері запровадження цифрових технологій залежить від головного керівництва підприємства чи галузі та визначається загальними перспективами розвитку. За таких умов дуже часто керівництво при розробленні проєктів подальшого розвитку залізничної галузі не враховує місцеві потреби в інноваціях і цифрових технологіях і можливості їхнього запровадження. Хоча якщо враховувати вимоги світового ринку, то використання цифрових систем є необхідною умовою для розміщення акцій компаній на міжнародних біржах, укладання значних контрактів на ринку транспортно-логістичних послуг, особливо для вантажних перевезень.

Оскільки транспортна складова має значний вплив на формування ціни товару, то транспортні підприємства намагаються впроваджувати в перевізний процес ті технології, застосування яких сприяє оптимізації перевезень. До них відносять технології, які допомагають визначити місце знаходження товару в дорозі, а саме різні навігаційні та диспетчерські технології. Тим більше, що пасажирський рух у плані забезпечення різними цифровими технологіями (можливість дистанційно купувати квитки та бронювати місця, наявність Wi-Fi в потязі тощо) значно випереджає вантажний.

У сфері підвищення швидкостей руху для пасажирських перевезень особливої актуальності набувають питання забезпечення їхньої безпеки, що також вимагає застосування цифрових технологій для перевірки проходження рухомого складу певних, особливо небезпечних, ділянок колії, переключення стрілок, переведення з однієї колії на іншу тощо. Для вантажного руху використання цифрових технологій необхідне для оформлення різних перевізних документів, управління складськими запасами, прогнозування попиту на певні види послуг, внесення корективів у перевізний процес, підвищення рівня обслуговування та ін.

Велике значення також має й визначення майбутніх наслідків від застосування інновацій, адже застосування будь-яких інновацій для ефективного розвитку має не лише приносити користь для підприємства, а й не перешкоджати функціонуванню інших господарюючих суб'єктів. Насамперед це має велике

значення для перспектив діяльності підприємств транспортної сфери взагалі та залізничного транспорту зокрема як ключових рушійних сил розвитку продуктивних відносин в економічній системі нашої країни (рис. 3.10).

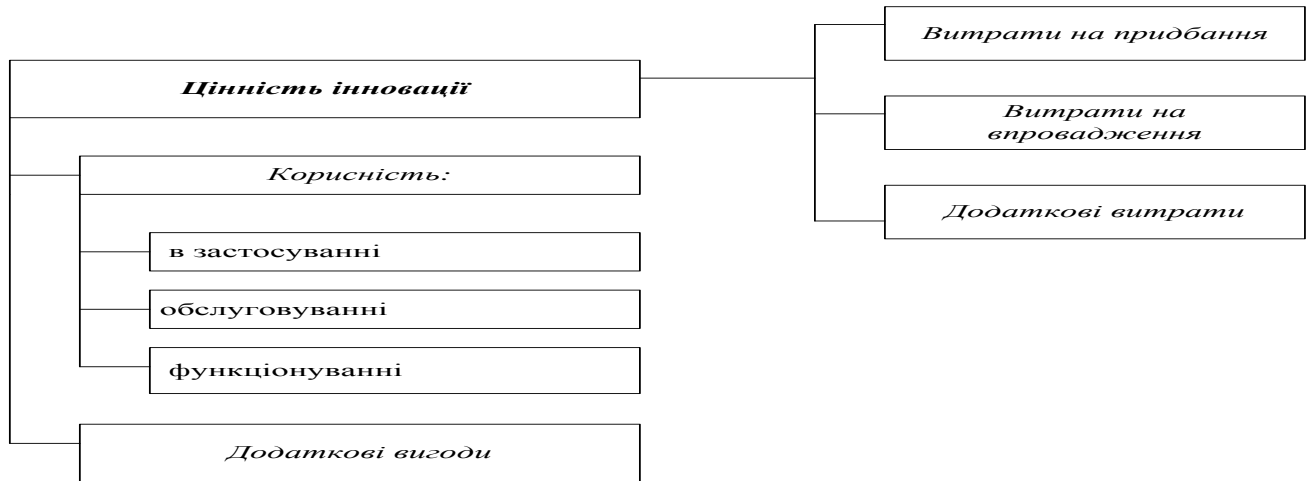


Рис. 3.10. Формування корисності інновації для підприємств залізничної галузі  
(авторська розробка)

Взагалі користь від інноваційної діяльності для транспортно-дорожнього комплексу взагалі та залізничної галузі зокрема складається з отримання ефекту, який формують техніко-технологічна, фінансово-економічна, соціальна, інтеграційна та екологічна її складові.

Отже, отримання користі від процесу інноваційного розвитку для залізничного транспорту забезпечується такими факторами:

- ефективною нормативно-правовою базою;
- рівнем кадрового потенціалу;
- наявністю можливості реалізувати інновації;
- надійністю матеріально-технічного забезпечення;
- ефективним управлінням;
- дієвістю інформаційного забезпечення тощо.

Потреба в постійному пристосуванні до мінливого ринкового середовища підприємств залізничної сфери потребує й перегляду підходів до ефективного розвитку за рахунок комплексного освоєння інновацій [101]. Таким чином, потрібно здійснити перехід на інноваційний тип розвитку, що потребує перегляду

пріоритетних напрямів розвитку.

Оскільки транспорт є однією з рушійних сил економіки, то і його розвиток має випереджати розвиток тих галузей національного господарства, які він обслуговує.

Інноваційний розвиток залізничного транспорту має бути тісно пов'язаний із стратегічним розвитком галузі та відображувати вирішення цілого ряду першочергових завдань, що необхідно для забезпечення її конкурентоспроможності шляхом вирішення значних науково-технічних проблем, які забезпечують технологічне підґрунтя функціонування залізничного транспорту на ринку.

Також слід зазначити, що на сьогодні наша країна досить слабо сприяє активному інноваційному розвитку виробничих і невиробничих сфер національної економіки, що пов'язано в першу чергу з відсутністю належного фінансування впровадження інноваційних розробок у виробництво.

Взагалі більшість вітчизняних підприємств, у тому числі й транспортної сфери, не має коштів не лише на інноваційний розвиток, а навіть на основні потреби щодо техніко-технологічного відновлення для випуску конкурентоспроможних товарів на ринок. За таких умов досить складно вимагати від підприємств результативного інноваційного розвитку.

Отже, необхідне акумулювання інвестиційних ресурсів, здійснення техніко-технологічної модернізації виробничих процесів для виготовлення якісної продукції та надання відповідних послуг із значним рівнем сервісу, перегляд підходів до інноваційного розвитку суспільного господарства зі створенням не окремих її інститутів, цілісної національної системи, адже зараз основним джерелом інноваційної діяльності виступає не окреме підприємство як суб'єкт господарювання, а різні форми інноваційних об'єднань з метою ефективного забезпечення стратегічного розвитку за рахунок тісної взаємодії всіх складових таких об'єднань на основі впровадження різних форм інновацій.

Тож для підняття ефективності функціонування та конкурентоспроможності підприємств залізничної галузі в сучасних економічних умовах потрібно здійснювати оновлення її матеріально - технічної бази відповідно до вимог

світового ринку та враховувати міжнародний інноваційний досвід, адже наявність оновленої технологічної бази, зміни в інформаційному забезпеченні та управлінні, які відповідають сучасним вимогам, створення нових і підтримка наявних конкурентних переваг забезпечать високу ефективність перевізного процесу за новими технологічними схемами.

За таких умов інноваційний розвиток залізничної інфраструктури повністю позначається на ефективній роботі підприємств залізничного транспорту та формуванні надійних і непохитних основ для його подальшого розвитку, що в свою чергу призведе до поліпшення перевізних можливостей галузі при обслуговуванні пасажиро- і вантажопотоків, покращить транзитні перспективи України та сприятиме подальшому розвитку вітчизняної транспортної сфери відповідно до світових вимог.

Тим більше, що координація процесів інноваційної конвергентності підприємств залізничного транспорту у технологічній платформі має відбуватися на рівні АТ «Укрзалізниця» через створення Центрів інноваційних компетенцій.

В межах стратегічних для залізничного транспорту бізнес-напрямків діяльності центр відповідатиме за:

- організацію робіт з залучення суб'єктів до міжгалузевої інноваційної співпраці, розподіл їх повноважень в процесів створення високотехнологічної продукції;
- пошук та техніко-економічну експертизу створюваних інновацій;
- управління проектами впровадження створюваних інновацій в процесі забезпечення технологічної модернізації підприємств залізничного транспорту та цифрової трансформації залізничного транспорту;
- розроблення програм технологічного розвитку підприємств залізничного транспорту відповідно до стратегічних цілей залізничного транспорту;
- управління об'єктами інтелектуальної власності та формування ефективних каналів інноваційно-технологічних комунікацій тощо.

На основі цього розроблено модель реалізації процесів інноваційної конвергентності підприємств залізничного транспорту в межах технологічної



платформи (рис. 3.11), що встановлює три рівня суб'єктів та зміст зв'язків в процесі реалізації інноваційно-технологічних комунікацій підприємств галузі.

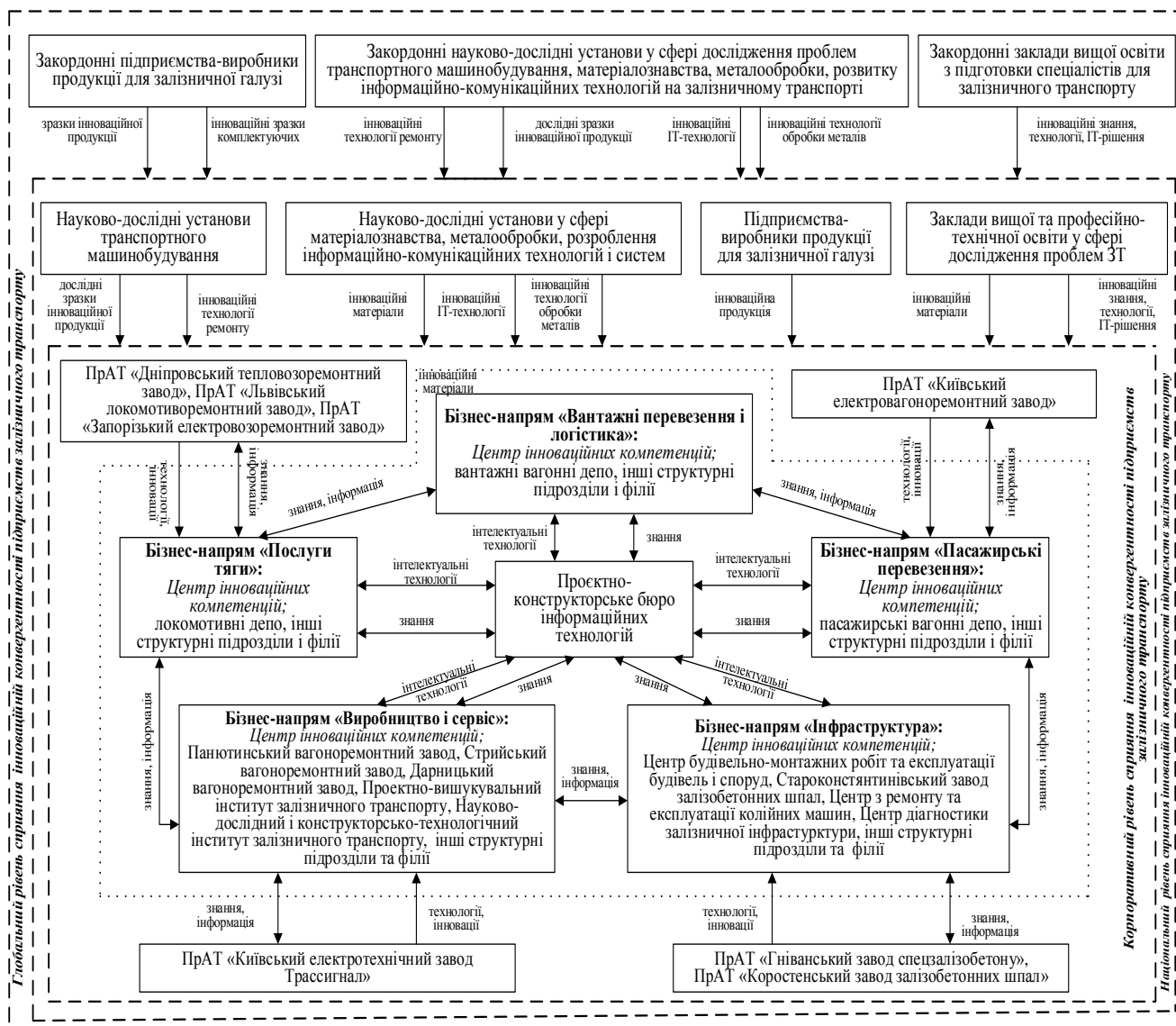


Рис. 3.11. Модель середовища реалізації процесів інноваційної конвергентності підприємств залізничного транспорту в межах технологічної платформи (авторська розробка)

Впровадження даного організаційного підходу дозволить не лише сформуванню інтегрованого середовища створення високотехнологічних інновацій, технологічно забезпечивши можливість виробництва інноваційної продукції на потужностях підприємств залізничного транспорту, але сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності у боротьбі зі світовими лідерами залізничного машинобудування.

### Висновки до 3 розділу

Процеси забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту мають пряму залежність від організаційного-економічних підходів до управління ними, що має тісний зв'язок з новими можливостями розвитку та потребує швидкої адаптації та гнучкості. Тож ефективний розвиток підприємств залізничного транспорту потребує перегляду основних принципів системи управління, із застосуванням більш ефективних методів, інструментів, ефективних форм співпраці та інших чинників.

Встановлено, що сучасне становище підприємств залізничного транспорту характеризується поглибленням технологічної відсталості виробництв та низькою результативністю інноваційного процесу, що обмежує можливості підприємств в сфері створення та виготовлення інновацій і не дозволяє повноцінно задовольняти потреби українських залізниць у високотехнологічних інноваційних видах продукції.

Інноваційний розвиток підприємств залізничного транспорту є необхідною умовою його подальшого ефективного функціонування за рахунок введення новітніх технологій та створення телекомунікаційної мережі, побудови швидкісних ліній та продовження реформування господарських функцій для абсолютного забезпечення запитів економіки та громадян нашої держави в безпечних перевезеннях з високим рівнем якості та надійності. Тим більше, що метою інноваційного розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання є задоволення потреб у якісних транспортно-логістичних послугах за рахунок впровадження інновацій у технічній, соціальній, економічній сферах та управлінні.

Дослідження основ теорії конвергентності дозволило розвинути існуючих категоріальний апарат за рахунок уточнення змісту поняття «інноваційна конвергентність» як процесу колаборації ключових суб'єктів створення високотехнологічних інновацій, що реалізується за рахунок залучення і перетікання знань, технологій і інновацій під час реалізації проєктів цифрової

трансформації залізничного транспорту. Встановлено, що інноваційна конвергентність підприємств залізничного транспорту ґрунтується на інноваційних стимулах, мотивах і інтересах підприємств галузі і реалізується через інноваційні механізми за рахунок такого інструментарію, як технологічні платформи та центри інноваційних компетенцій.

Зазначено, що одним із інноваційних напрямів розвитку підприємств залізничного транспорту, який необхідний для забезпечення їх високих конкурентних позицій на ринку транспортно-логістичних послуг, є застосування інформаційних технологій. Взагалі, інформаційні системи сьогодні є важливою складовою частиною технологічного процесу всіх без винятку підприємств транспортної галузі, їх застосування досить швидко окупується за рахунок оптимізації використання рухомого складу. Тому, враховуючи закордонний досвід, вітчизняному транспортному сектору необхідно розвивати інформаційні системи за рахунок скорочення об'ємів обробки паперових документів та збільшення швидкості обробки даних.

Досліджено, що в сучасних умовах господарювання забезпечення ефективного функціонування підприємства є неможливим без застосування цифрових технологій. Це пов'язане із зростанням ролі інформації в процесі здійснення перевізного процесу за рахунок впровадження бездокументних технологій, що сприяє збільшенню швидкості обміну даними, полегшує їх обробку та зберігання. Тож на даний час вітчизняним підприємствам залізничного транспорту, які прагнуть бути конкурентоспроможними на ринку транспортно-логістичних послуг, необхідно активно запроваджувати інформаційні технології, що сприятиме формуванню їхніх нових конкурентних переваг.

Наукові результати другого розділу знайшли відображення в наукових працях [161, 166, 168, 173, 175, 202, 208, 215, 222, 236, 238] за списком використаних джерел.

## РОЗДІЛ 4

### КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ ЗА РАХУНОК УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

#### 4.1. Сутність і значення системи управління якістю для підприємств залізничного транспорту

На сьогодні для ефективного стратегічного розвитку кожне підприємство має знайти свою «індивідуальність» для перемоги в гострій конкурентній боротьбі на ринку. І головним у цьому виступає якість виготовлення продукції чи надання послуг, адже конкурентоспроможною на ринку може бути лише та продукція, яка відповідає всім показникам свого службового призначення.

Відповідно до роботи [136] якість розглядають як сукупність властивостей товару, які здатні задовольняти потреби споживачів згідно з призначенням продукту. А виробництво та реалізація високоякісної продукції сприятиме отриманню підприємством додаткового економічного ефекту за рахунок збільшення рівня прибутку.

Вплив якості товару на конкурентоспроможність підприємства виражається такими показниками [48]:

- вигідність, тобто якість, ефективність, користь;
- витратність, тобто кількість витрат на придбання, користування та утилізацію товару, які має здійснити споживач;
- конкурентоспроможність, тобто наявність сервісного обслуговування, умови оплати та отримання, канали збуту тощо.

Кожен товар має певні, притаманні лише йому, властивості та характеристики, які проявляються в процесі виготовлення та користування, тому й покращення його якісних ознак має відбуватися як в економічному, так і соціальному й екологічному напрямках.

З економічної точки зору якість проявляється через рівень задоволення чітких запитів клієнтів, шляхом відношення витрат на виробництво до корисності та необхідності виробу через економічну ефективність, технічну доцільність і ціну.

Соціальна складова в якості продукції визначається через ставлення споживача до споживчої якості товару через рівень доходів, попит і пропозицію, відповідність властивостей сподіванням, унікальність тощо.

Екологічність у якості визначається через безпечність товару для споживача в процесі експлуатації, а також для навколишнього середовища під час виробничого процесу та утилізації. Також слід відзначити, що виготовлення якісної продукції є пріоритетом не лише для підприємств, а й для галузей і країни в цілому, адже виготовлення якісної продукції є показником у першу чергу економічного розвитку національної економіки та суспільства.

Взагалі проблема підвищення якості виготовленої продукції чи наданих послуг потребує комплексного підходу, що виражається у формуванні та реалізації системи управління якістю через так звану «петлю якості», яка охоплює всі процеси створення, реалізації, споживання та утилізації товару. Тож процес управління якістю на сучасних підприємствах є досить складною управлінською функцією, необхідною для створення конкурентоспроможної продукції за рахунок управління та контролю за всіма основними, допоміжними й обслуговуючими процесами, зниженням рівня витрат, у тому числі й ресурсних, створенням умов для досягнення економічної стабільності, охорони навколишнього середовища, покращення споживчих і технічних характеристик товарів чи послуг тощо.

Відповідно до досліджень провідних вчених [42, 57, 136] сучасне управління якістю ґрунтується на таких положеннях:

- застосовувати при управлінні та прийнятті господарських рішень дієві практичні рішення, які використовуються у світі, з врахуванням специфіки діяльності підприємства;
- проводити ретельний аналіз всіх виробничих та управлінських операцій

перед їхнім впровадженням;

- звільнятися від усього зайвого, що шкодить виробничій та управлінській діяльності.

Провідні науковці та практики застосовують для дослідження якості такі концепції менеджменту якості [23, 328, 377]:

- система якості (Quality System);
- система менеджменту, заснована на управлінні якістю (Quality Driven Management System);
- загальне управління якістю (Total Quality Management);
- забезпечення якості (Quality Assurance);
- управління якістю (Quality Control);
- статистичний контроль якості (Statistical Quality Control);
- система забезпечення якості (Quality Assurance System);
- гарантія продукції (Product Assurance);
- загальний виробничий менеджмент (Total Manufacturing Management);
- передовий виробничий досвід (Good Manufacturing Practices);
- система управління виробничими ресурсами (Environmental Management System);
- загальний менеджмент якості у сфері охорони навколишнього середовища (Environmental TQM);
- загальне забезпечення виробництва (Total Manufacturing Assurance);
- інтегрований менеджмент процесів (Integrated Process Management);
- менеджмент з метою поліпшення якості (Management for Quality Improvement);
- система впровадження безперервних покращень (Continuos Improvement Implementation System);
- повне перетворення якості (Total Quality Transformation);
- менеджмент системи якості (Quality System Management).

Тож звертаючись до історії формування системи якості на підприємствах, виділяють такі етапи та інструменти управління якістю [484].

Як видно з рис. 4.1, становлення та розвиток системи управління якістю відбувався під впливом вимог споживачів та бажання виробників досягти найкращих результатів при виготовленні товару. Тим більше, що потрібно враховувати техніко-економічні характеристики товару як одного з визначних факторів його конкурентоспроможності на ринку. Тож рівень якості продукції чи послуги визначається взаємовідносинами між усіма зацікавленими сторонами (споживачем, виробником, постачальником) і залежить від рівня їхніх вимог, який постійно змінюється під впливом зовнішніх факторів.

Також, потрібно зазначити, що на становлення та формування системи якості впливають такі принципи, застосування яких дає змогу якісно управляти підприємством:

- при виробництві продукції чи наданні послуги враховувати в першу чергу потреби клієнтів через постійний моніторинг їхніх вимог і запитів, прогнозування та передбачення майбутніх побажань;

- лідерство за всіма напрямками діяльності, які обрало підприємство, прагнення до постійного вдосконалення;

- створення умов щодо зацікавленості персоналу у виробництві кінцевого продукту, створення згуртованої команди та підтримка корпоративного духу;

- процесний підхід, застосування якого сприяє підтримці певного порядку в діяльності та отриманні бажаних результатів;

- системний підхід, тобто управління підприємством як системою для досягнення кінцевої мети – виготовлення продукції чи надання послуги;

- стаке покращення всіх показників діяльності;

- при прийнятті будь-яких господарських, виробничих, фінансових та інших рішень опиратися на наявні та перевірені факти;

- дотримання корисних взаємин із постачальниками та реалізаторами.

Розглядаючи сучасні підходи та тенденції у сфері управління якістю, слід зазначити, що в наш час на вітчизняних підприємствах їхня реалізація відбувається досить повільно, що потребує участі державних органів влади для впровадження міжнародних систем управління якістю.



Рис. 4.1. Етапи трансформації системи управління якістю (складено на підставі робіт [23, 328, 377])



У сучасній науковій школі управління якістю провідні фахівці та науковці досліджують з точки зору системного, процесного та ситуаційного підходів [242].

Розглянемо ці підходи для управління якістю для підприємств залізничного транспорту.

Системний підхід у сфері управління якістю базується на системному аналізі, що виражається для залізничної сфери у дотриманні таких вимог:

- прогнозування рівня перевезень із урахуванням загальної економічної ситуації в країні і за її межами та наявності чи відсутності відповідних ресурсів;
- розроблення перспективних напрямів розвитку, використовуючи економіко-математичні та системотехнічні моделі;
- оцінювання затверджених рішень із урахуванням ефекту не лише для транспортного сектору, а й для національного господарства в цілому.

Управління якістю на основі системного підходу базується :

- на здійсненні дієвої політики у сфері управління якістю;
- спрямуванні всієї діяльності підприємства на удосконалення системи якості;
- реалізації системи управління якості на всіх стадіях розроблення, виробництва та реалізації товару чи послуги.

Взагалі-то виготовлення якісної продукції та надання послуг із найвищим рівнем сервісу сприяє не лише ефективному розвитку підприємства, а й галузі, регіону та й всієї національної економіки. Тому першочерговим завданням держави у сфері створення конкурентоспроможного товару має бути впровадження дієвих механізмів щодо удосконалення системи якості за рахунок введення нових норм і стандартів, відповідних міжнародним вимогам, і суворий контроль за їх дотриманням.

Також потрібно відзначити, що управління якістю продукції є не одноразовим заходом, воно має виступати в якості довгострокового процесу постійного покращення якісних характеристик продукції та збереження навколишнього середовища, адже сучасні світові стандарти та вимоги до товару

ставлять на першу щабель у виробничому процесі збереження природи як національного багатства всього людства.

Підвищення якості виготовленого товару чи наданих послуг є невід'ємним елементом забезпечення ефективного розвитку підприємства та зростання його конкурентоспроможності на ринку.

Створення якісної продукції є основою для отримання підприємством конкурентних переваг у ринковій економіці, що досягається шляхом закладання якості в кожен проєкт, кожен технологічний процес, у роботу кожного працівника, починаючи від найнекваліфікованішого робітника до керівника. Тому управління якістю має бути комплексним і базуватися не лише на контролі у виготовленій продукції чи її комплектуючих, а й урахуванні всіх складових, котрі беруть участь у виробничому процесі, починаючи від сировини й закінчуючи післяпродажним обслуговуванням і сервісом.

Зокрема, до основних принципів управління якістю необхідно віднести такі:

- забезпечення випуску якісної продукції чи надання послуг має бути покладено в основу статечного плану розвитку підприємства;
- для зменшення кількості витрат у виробничому процесі необхідно орієнтуватися на вдосконалення технологічних процесів шляхом доведення їх до найкращої оптимальності;
- проведення цілого комплексу заходів, спрямованих на швидке усунення всіх можливих проблем, пов'язаних із виготовленням і постачанням, котрі виникають при реалізації виробничого процесу;
- здійснення вибору надійних постачальників, які мають виступати в ролі партнерів;
- постійне підвищення кваліфікації працівників всіх рівнів;
- закладення у свідомість всіх працівників відповідальності за якість виготовлення продукції та задоволення потреб споживачів у межах підприємства та поза ним.

Слід зазначити, що покращення якості засобів праці (машин, обладнання

тощо) сприяє покращенню продуктивності праці, скороченню витрат сировини, матеріалів, палива та інших видів енергії на тих підприємствах, де їх використовують, що в кінцевому результаті, призводить до зниження собівартості виготовленої продукції. А покращення якісних характеристик предметів споживання допомагає підприємству утримувати наявних споживачів на ринку та завойовувати нових.

Досліджуючи проблеми удосконалення процесу якості виготовлення товару чи надання послуги, необхідно враховувати таке:

- підприємство зобов'язане виготовляти якісну продукцію з урахуванням потреб споживачів до її службового призначення в межах відповідних національних і міжнародних стандартів і нормативів;

- вище керівництво підприємства має виводити питання удосконалення якості продукції на одне з перших місць у стратегічному розвитку організації та забезпечувати участь усіх працівників у процесі удосконалення якісних характеристик товару або послуги.

Якість виробу чи послуги – це необхідний рівень його властивостей для задоволення суспільних та особистісних потреб споживача відповідно до встановлених стандартів, нормативів і вимог. Кожен виріб має власну специфіку визначення якості, котра залежить від потреб, які висуваються до нього під час виготовлення та в ході процесу споживання.

Таким чином, забезпечення якості – це гарантування такого рівня виробу чи послуги, який є здатним задовольнити всі вимоги споживача та може слугувати йому протягом тривалого періоду часу.

Відповідальність за створення якісної продукції несе виробник, адже його основним виробничим завданням є створення такого товару, який здатний задовольнити замовника на найвищому рівні.

У межах підприємства відповідальність за виготовлення якісної продукції покладається на науково-дослідний, конструкторський і виробничі відділи, а відділ технічного контролю лише перевіряє, наскільки виготовлений товар відповідає необхідним стандартам і нормам.

Таким чином, цілеспрямоване та безперервне підвищення якості виготовлення виробу чи надання послуги потребує управління цим процесом. Зокрема вся система управління якістю має бути покликана забезпечити планомірну роботу кожного відділу на підприємстві та координацію виробничо-господарських зв'язків між підприємствами-партнерами для досягнення найвищого рівня якості.

Система управління якістю виготовленої продукції має базуватися на комплексі взаємопов'язаних інженерних, економічних, організаційних і виховних заходів, спрямованих на створення умов, необхідних для забезпечення виготовлення продукції чи надання послуги високої якості – без дефектів і відхилень від вимог, передбачених технічною документацією та потребами споживачів.

В основу цієї системи заходів мають бути покладені принципи кількісної оцінки якості роботи всіх працівників підприємства, що базується на самоконтролі якості виготовленого виробу, оперативному контролю за якістю з боку керівництва всіх підрозділів підприємства та підвищенні відповідальності виконавців за якість виконаної роботи.

Виробничо-технічна база такої системи ґрунтується на запровадженні нових досягнень у науці, техніці та передових технологій, у тому числі й інформаційних, автоматизації виробничих процесів, удосконалення організації праці та виробництва, встановлення дієвого контролю та обліку й інших заходів. Але найважливішою основою такої системи є повсякчасне виховання в кожного працівника відповідальності за виконану роботу, усвідомлення єдності з підприємством, особистої відповідальності за виконану роботу та задоволення потреб споживачів на найвищому рівні.

До основних принципів системи управління якістю необхідно віднести таке:

- за якість виконаної роботи несе відповідальність сам виконавець;
- не допускається жодних відхилень від вимог технічної, технологічної та інших видів нормативної документації;

- виконавці роботи віддають виконане завдання на перевірку до служби технічного контролю лише після того, як самі перевіряють якість виконаної роботи на наявність дефектів і відхилень та її відповідність нормативним вимогам;

- доопрацювання та перероблення здійснюється відразу після виявлення дефекту службою контролю, якщо брак можна виправити без задавання «шкоди» якості виробу;

- забороняється тимчасово передавати до служби технічного контролю вироби, які мають наявний брак чи іншу невідповідність нормативно-технічній документації.

Також слід звернути увагу на те, що якість будь-якого товару закладається під час конструювання виробу, адже якщо якість виробу є низькою та не задовольняє потреби споживача, то хоч які заходи будуть застосовані щодо його продажу, вони не принесуть тривалого економічного результату. Тому для забезпечення конкурентоспроможності товару необхідно звернути увагу на такі характеристики його якісних властивостей [136]:

- збереження та покращення всіх функцій нового зразка порівняно з попереднім чи аналогом;

- надання виробу більш сучасного (модного) зовнішнього вигляду;

- використання більш сучасного та прогресивного матеріалу;

- дотримання оригінальності виробу;

- створення сучасного дизайнерського вигляду та естетичність виробу;

- підвищення показників надійності та безпеки в роботі;

- підвищення загального терміну роботи;

- створення умов для можливості здійснити дрібний ремонт самим споживачем;

- конструктивна складність виробу;

- використання наявних виробничих потужностей підприємства для виготовлення нового виробу чи надання нових видів послуг;

- забезпечення високої технологічності виробу з використанням наявних

потужностей;

- постійне підвищення продуктивності праці;
- оптимізація та організація праці;
- забезпечення енергоємності виробу;
- дотримання енергоефективності та ощадності виробничого процесу.

Дуже важливо те, що забезпечення перерахованих вище характеристик є визначним і доцільним як для споживача, так і для виробника, адже отримання клієнтом більш якісного товару, з високими споживчими характеристиками відповідно до висунутих ним вимог неможливо без урахування виробничих потужностей підприємства та його основних техніко-економічних показників.

Також велике значення в системі управління якістю відводиться інформації як фактору забезпечення отримання, обробки, систематизації та цільового використання даних при створенні якісного товару. Так, відсутність оперативних даних відносно стану якості на всіх стадіях виробництва виробу призводить до неможливості своєчасного прийняття рішень щодо оперативних змін при здійсненні технологічних процесів. Важливе значення має й отримання даних щодо виконання виробом своїх споживчих властивостей чи про враження від отриманої послуги, адже для удосконалення системи управління якістю необхідно мати тісний зв'язок із самим споживачем як кінцевим контролером якості виробу, комерційними та сервісними організаціями, що можуть надати дані відносно поточних і перспективних потреб ринку та висувати вимоги до споживчих характеристик виробу або послуги.

І взагалі загальне управління підприємством має бути тісно пов'язаним із системою якості, що полягає в такому:

- управління якістю на всіх стадіях виробничого процесу, що відбувалося на підприємстві;
- всі працівники мають брати активну участь у процесі створення якісної продукції чи надання послуг;
- керівництво несе пряму відповідальність за забезпечення якості на всіх етапах виробничого процесу;

- встановлення прямого зв'язку між якістю та зниженням рівня витрат на підприємстві;
- здійснення періодичного контролю та ін.

Отже управляти якістю – це означає виготовляти ту продукції чи надавати ті види послуг, які можуть найкраще задовольнити споживача, що для підприємств залізничного транспорту є досить важливим, адже за рахунок надання послуг на високому рівні вони зможуть бути конкурентоспроможними на ринку транспортно-логістичних послуг.

Оскільки для підприємств залізничного транспорту основним видом продукції є надання послуг із доставки вантажів і пасажирів до місця призначення, то до показників якості транспортної роботи відносять набір прийомів і дій працівників різних підрозділів залізничної галузі, за якими споживач визначає корисність послуги, її переваги та недоліки, порівняно з іншими альтернативними видами транспорту.

Управління якістю послуг на транспорті є досить складним процесом, що тісно пов'язаний із специфікою організації перевезень:

- основні переваги транспортування клієнти, як пасажирів, так і вантажовласників, зможуть оцінити безпосередньо лише під час процесу його здійснення, тобто якість послуги не можна продемонструвати завчасно;
- час і місце надання транспортно-логістичних послуг також має значний вплив на їхню якість;
- на якість послуги має прямий вплив персонал, який безпосередньо контактує з клієнтом;
- без споживача неможливо надати послугу з перевезення;
- оцінювання якості транспортної послуги споживач здійснює на основі суб'єктивних даних, порівнюючи власні очікування від послуги з дійсними, що він отримав.

Ще одним важливим фактором, котрий має безпосереднє відношення до якості послуг транспортних підприємств, у тому числі й залізничного транспорту, є наявність технічної та експлуатаційної складової транспортної

послуги [7]:

- для характеристики технічних показників якості – надання можливості клієнту, використовуючи сучасні засоби зв'язку, власноручно здійснювати планування перевізного процесу, можливість дистанційної співпраці тощо;

- для характеристики функціональних показників якості – створення відповідних умов для надання послуг за рахунок індивідуального підходу до пасажирів та вантажовласників, розширення кількості сервісних і супутніх послуг та ін.

На сьогодні значний вплив на якість транспортної послуги має додатковий сервіс, що полягає в можливості оформляти перевезення чи купувати квиток «он-лайн», контролю за переміщенням вантажу в дорозі, швидкого митного оформлення та інших логістичних послуг (дод. Е.).

Взагалі для транспортних підприємств, у тому числі й залізничного транспорту, які прагнуть бути конкурентоспроможними на ринку перевезень, якість надання послуг є першочерговим завданням, тому кожний вид транспорту приділяє велику увагу цьому питанню шляхом розроблення та впровадження різноманітних програм щодо покращення системи якості на підприємстві. А оскільки діяльність підприємств транспортної сфери є досить специфічною, то потрібно враховувати такі принципи:

- якість є однією з основних складових забезпечення перевізного процесу;

- якість має забезпечуватися всіма структурними підрозділами і на всіх стадіях здійснення перевізного процесу;

- у наданні якісної послуги мають бути зацікавлені всі робітники підприємства – це має бути головною метою їхньої роботи;

- потреби клієнта мають бути визначальними при розробленні стратегічних планів розвитку та формуванні внутрішньої та зовнішньої політики підприємства;

- при формуванні системи якості на підприємстві необхідно враховувати потреби всіх груп споживачів, передбачувати їхні вимоги та вчасно реагувати на



них;

- здійснювати основну та допоміжну діяльність підприємства без помилок;

- максимально скорочувати час перебування вантажів і пасажирів у дорозі;

- постійно пам'ятати, що якість має значний вплив на витрати підприємства, а отже, і собівартість перевезень;

- навчати та підготовлювати персонал до безпосередньої роботи з клієнтом;

- спрямовувати зусилля на постійне покращення роботи працівників всіх рівнів, доносити до них, що від їхньої роботи залежить загальне враження клієнта від перевізного процесу та імідж підприємства і галузі.

На сьогодні на вітчизняних підприємствах залізничного транспорту здійснюється активна робота з забезпечення якості продукції шляхом застосування перелічених вище принципів, що полягає у визначенні певного рівня якості, для досягнення якого розробляються відповідні заходи та організується процес їх отримання. А при досягненні необхідного рівня якості, належить закріпити відповідні показники, спрямовувати роботу на їхню підтримку та вдосконалення й не зупинятися на досягнутому результаті. А оскільки вимоги споживачів змінюються постійно, тому потрібно активно проводити діяльність, спрямовану на забезпечення якості транспортування, що призведе до зростання рівня конкурентоспроможності підприємств галузі.

Як уже було зазначено вище, на якість перевізного процесу великий вплив має персонал підприємства. Тому при забезпеченні якісного обслуговування перевізного процесу необхідно звертати увагу на ті категорії працівників, які безпосередньо контактують зі споживачами: для підприємств залізничного транспорту – це працівники вантажного та пасажирського господарств. Ці працівники, окрім виконання своїх безпосередніх професійних обов'язків, мають також чітко знати основні цілі подальшого стратегічного розвитку галузі у сфері якості та обслуговування клієнтів, вести боротьбу за їх визнання та залучення до

подальшої співпраці шляхом створення сприятливого і комфортного мікроклімату, професійного обслуговування, турботи та інших заходів, спрямованих на поліпшення якості пасажирських поїздок і вантажоперевезень. Отже, забезпечення відповідного рівня якості перевізного процесу буде слугувати утриманню наявних і завоюванню нових клієнтів, що призведе до підвищення рівня доходів підприємства. А наявність додаткових коштів сприятиме подальшому розвитку системи якості за рахунок вдосконалення діючих при запровадженні нових послуг [106].

Таким чином, для підприємств залізничного транспорту система якості послуг виступає як сукупність організаційних та управлінських дій, методик і процесів, застосування яких потрібно для виконання загального управління якістю. Тобто необхідно в управлінській діяльності використовувати ті підходи, застосування яких сприяє підвищенню загального рівня якості на підприємстві та призводить до збільшення його конкурентних переваг на ринку.

Ще слід зазначити, що ефективність системи управління якістю в сучасних умовах господарювання має ґрунтуватися на специфіці всіх етапів життєвого циклу продукції чи послуги, особливості організації діяльності всіх господарюючих суб'єктів, які забезпечують процес створення та реалізації товару, його інноваційність, технічність і технологічність. Всі ці показники зумовлюють необхідність створення інтегрованих систем управління якістю, основу якої складуть відповідні нормативи та стандарти, культурні та моральні цінності та наявні й перспективні конкурентні переваги, що необхідно для забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничної галузі на ринку транспортно-логістичних послуг.

До головних стандартів, які мають вагомий вплив на вибір виду транспорту споживачем, належать [78]:

- час відправлення та прибуття, термін перебування в дорозі;
- вартість послуги;
- надійність і безпека;
- відповідність нормативам і вимогам;

- гарантія збереженості;
- рівень обслуговування;
- можливість використання ІТ-технологій;
- рівень комунікації та інші фактори.

Ще один фактор, на який потрібно звернути увагу при створенні системи управління якості на підприємствах залізничного транспорту, - галузь має складну інфраструктурну та експлуатаційну структури. Тобто якість транспортно-логістичних послуг не можна забезпечити лише високим рівнем підготовки обслуговуючого персоналу, хоча перше враження про підприємство створюють саме вони. Якщо стан рухомого складу та інфраструктури не відповідає сучасним вимогам, якщо транспортне підприємство не в змозі забезпечити належний рівень комфорту, надійності та безпеки, то воно не може бути конкурентним на ринку транспортно-логістичних послуг [158]. Так, при наданні якісних вантажних перевезень підприємствам залізничного транспорту потрібно забезпечувати повне та своєчасне задоволення потреб вантажовласників у перевізних потужностях, мінімізувати транспортні витрати, здійснювати правильний розподіл перевезень між різними видами рухомого складу, проводити ефективну маршрутизацію перевезень, зменшити та ліквідувати кількість недоцільних і неефективних перевезень, виконувати раціональне завантаження порожніх напрямів, уникати по можливості порожнього пробігу, ефективно використовувати наявні технічні засоби та ін. Для забезпечення якості пасажирського сполучення значний вплив має рівень їхньої доступності та обслуговування, ціна поїздки, час перебування в дорозі, комфортність, надійність, безпечність та інші фактори.

Таким чином, головним завданням експлуатації залізничних мереж виступає забезпечення перевезення з найменшими витратами та максимальною швидкістю і безпекою, адже чим вище рівень експлуатаційної роботи, тим повніше задовольняють підприємства залізничного транспорту потреби вантажовласників і пасажирів у перевезеннях, продуктивніше використовується рухомий склад, зменшується обсяг поточних витрат і капітальних вкладень на підтримку та

розвиток пропускну́ї спроможності галузі [485].

Щодо рухомого складу, технічний стан якого зараз на вітчизняних залізницях знаходиться в досить незадовільному стані, то для забезпечення відповідного рівня якості перевізного процесу необхідно здійснювати технічне переозброєння вантажного та локомотивного парків відповідно до міжнародних вимог, а саме реалізовувати такі заходи [486]:

- поліпшити техніко-економічні та вагові характеристики рухомого складу відповідно до світових вимог із урахуванням досягнень науково-технічного прогресу;

- підвищити вантажомісткість вагонів шляхом досягнення максимально допустимих осьових і погонних навантажень, збільшення кількості осей та довжини вагонів, зменшення коефіцієнта тари та застосовуючи інші технічні й технологічні рішення;

- обладнати рухомий склад сучасними засобами автоматизації для досягнення більшої маси та швидкості руху потягу;

- створити більш економічні контейнери для перевезення дрібних партій вантажів;

- використати спеціалізовані вагони для перевезення масових і великогабаритних вантажів;

- здійснити оновлення та підвищити комфортність пасажирських вагонів відповідно до світових вимог і потреб пасажирів;

- підвищити експлуатаційну надійність, міцність і довговічність рухомого складу;

- укріпити матеріально-технічну базу підприємств з модернізації, оновлення, ремонту та будівництва рухомого складу, створення майданчиків його технічного обслуговування та ремонту безпосередньо на місцях;

- збільшити в експлуатації кількість спеціалізованих вагонів та ін.

Щодо інфраструктурної складової, то її стан в першу чергу має безпосередній вплив на безпеку та швидкість перевізного процесу. Тож для підвищення якісних характеристик функціонування залізничного транспорту

належить підтримувати стан залізничної інфраструктури в робочому стані шляхом:

- постійного ремонту та догляду за інфраструктурою;
- посилення верхньої будови колії для пропускання надважкого рухомого складу;
- збільшення радіуса кривих і проведення інших заходів для пропускання швидкісних потягів;
- підвищення довговічності роботи всіх елементів залізничної колії;
- проведення комплексної механізації всіх процесів щодо поточного утримання та ремонту колійної інфраструктури;
- використання нових матеріалів, конструкцій і технологій;
- реалізації заходів для підвищення стійкості колії за рахунок збільшення розмірів баластної призми, розширення мережі водовідведення, збільшення рівня зносостійкості рейок;
- зменшення кількості перетинів з автомобільними та пішохідними дорогами через будівництво пішохідних мостів, автоматизацію місць перетину та інших заходів.

Ще одним інфраструктурним фактором, який має значний вплив на зростання конкурентоспроможності підприємств галузі, є збільшення пропускної спроможності залізниць, що досягається за рахунок будівництва нових залізничних ліній із покращеним профілем, із урахуванням можливості скоротити відстань пробігу або шляхом укладання другої чи навіть третьої колії. Зараз у нашій країні розглядаються проекти з будівництва європейських колій стандарту 1435 мм для забезпечення безперервного сполучення між Україною та європейськими країнами, особливо у сфері пасажирських перевезень. Інші інфраструктурні проекти, у тому числі й для забезпечення вантажних перевезень, поки що не мають чітко визначених термінів реалізації, лише розглядаються як подальші перспективні напрями розвитку галузі.

Тож, незважаючи на наявні проблеми підприємствам залізничної сфери для забезпечення ефективного функціонування та підтримки власної

конкурентоспроможності, потрібно реагувати на всі ринкові зміни, що відбуваються в країні та світі, та проводити повсякденну роботу з підтримки власного іміджу серед пасажирів і вантажовідправників за рахунок:

- використання нового обладнання;
- створення сучасної інфраструктури з урахуванням потреб клієнтів;
- тісної співпраці між усіма службами та відомствами галузі;
- застосування нового рухомого складу для підвищення швидкості, безпеки, надійності та комфортності перевезень;
- розширення та постійного оновлення переліку послуг із урахуванням потреб усіх категорій клієнтів;
- постійного підвищення професіоналізму працівників та ін.

Досягнення перерахованих вище завдань, особливо в умовах євроінтеграції, можливе лише за рахунок дієвої державної підтримки, що полягає в розробленні та запровадженні державної, регіональної та галузевої політики щодо вдосконалення та розвитку системи управління якістю. Так, для підприємств залізничної галузі, які є основою формування та розвитку національної економіки та мають вихід на світові, зокрема європейський, ринки транспортно-логістичних послуг, система управління якістю продукції має ґрунтуватися на розробленні та запровадженні конструкторських, технологічних та організаційних заходів, що розробляються на основі оцінювання якості продукції, вивченні потреб споживачів, аналізі недоліків виготовлених виробів чи наданих послуг.

З цією метою на підприємстві розробляються та запроваджуються дослідно-конструкторські та організаційно-технічні підходи, спрямовані на поліпшення якості виробу за рахунок покращення його конструкції, зміни параметрів, заміни матеріалів, підвищення вимог до якості привізних комплектуючих, матеріалів і вузлів. Приділяється значна увага вдосконаленню техніки та технології виробництва, запровадженню нових високопродуктивних технологічних процесів, техніки, пристроїв та іншого обладнання.

Важливе значення має розроблення та запровадження дієвої системи

вимог до постачальників із чітким переліком вимог до якості наданої сировини, матеріалів, напівфабрикатів, вузлів, комплектуючих, інструментів тощо. Окремо необхідно звернути увагу на необхідність тісної співпраці з науково-дослідними, інноваційно-конструкторськими та проєктними організаціями для забезпечення якості виробів ще на стадії проєктування та розроблення, адже підприємства, котрі мають більш тісний зв'язок зі споживачем, можуть надати ефективні рекомендації та поради щодо підвищення якості виробу чи послуги на основі потреб споживачів. Тож забезпечення ефективного розвитку підприємств залізничного транспорту в системі управління якістю має відбуватися з урахуванням потреб споживачів і розглядатися на основі системного підходу, застосування якого здійснюється відповідно до таких вимог [79]:

- економічне обґрунтування системи має відбуватися на базі просторово-часового прогнозування обсягів перевезень залізничним сполученням, враховуючи наявні перевізні можливості та обмеженість ресурсів;

- економічне оцінювання прийнятих рішень повинне здійснюватися на основі позатранспортного ефекту;

- формування основних управлінських завдань і функцій реалізовувати з урахуванням стадій життєвого циклу об'єкта управління.

А для залучення міжнародних транспортних потоків, особливо залізничного сполучення, які є одним із основних показників конкурентоспроможності галузі на світовому ринку транспортно-логістичних послуг, необхідно підприємствам галузі надавати такий рівень сервісу, який буде здатний забезпечити всі потреби вантажовласників вітчизняними залізницями. Це можливо шляхом забезпечення швидкості перевезення, відповідності графіка руху, надійності та безпеки в дорозі й створення умов для безперешкодного та полегшеного, особливо для транзитних вантажів, здійснення митного контролю.

А підвищення якості залізничного сполучення принесе користь всій економічній системі країни: підприємства залізничного транспорту отримають прибуток, пасажери та вантажовласники – задоволення своїх потреб, а держава

– надійну транспортну систему, податки, нові робочі місця, економічну стабільність, соціальне забезпечення та ін.

Також, слід зазначити, що залізнична галузь є дуже консервативною, тому на підприємствах залізничного транспорту досить складно відбуваються процеси з адаптації сучасних систем управління якістю відповідно до світових бізнес-процесів у транспортному секторі, що має негативний вплив на забезпечення їхньої конкурентоспроможності. За таких умов на перший план у системі управління якістю має вийти управління цільовими показниками роботи, а не показники зменшення витрат, що призведе до зацікавленості працівників у якісній реалізації поставлених завдань, вчасному виконанні робіт і забезпеченні оптимальності використання наявних ресурсів і вкладень [354].

Загалом кожне підприємство відповідно до ринкових потреб має самостійно розробляти та впроваджувати власну систему якості відповідно до особливостей своєї діяльності для забезпечення власних конкурентних переваг. Лише за таких умов воно може бути ефективним і конкурентоспроможним на ринку.

Слід зазначити, що на якість транспортно-логістичних послуг має безпосередній вплив і технологічна складова забезпечення перевізного процесу, тому наявність сучасної виробничої бази є необхідною умовою подальшого розвитку підприємств залізничного транспорту.

І взагалі управління якістю є досить складним і тривалим процесом, який полягає в тісній взаємодії організаційної та технологічної складової. Тож для створення високоякісної продукції чи при наданні послуг необхідно змінювати якість управлінських рішень, що базується на необхідності створення відповідного психологічного клімату в колективі шляхом навчання й мотивування працівників усіх категорій, постійного моніторингу потреб і побажань споживачів, створення відповідних умов для їхнього задоволення.



#### 4.2. Підходи до розроблення та реалізації заходів щодо управління якістю на залізничному транспорті

На сьогодні управління якістю продукції досить тісно пов'язане з управлінням підприємством, адже для виготовлення якісної та конкурентної продукції мають бути задіяні всі виробничі та невиробничі структурні підрозділи підприємства. Тому загальне управління підприємством має бути спрямоване на підтримку належного рівня якості продукції на всіх стадіях її життєвого циклу та, особливо, на стадії розроблення та впровадження в широке виробництво товару.

Щодо управління якістю для транспортної сфери, у тому числі й для залізничного транспорту, то воно здійснюється з урахуванням специфіки діяльності підприємств транспорту, у першу чергу тому, що головним продуктом їхньої діяльності є перевізний процес. Тобто продукцією транспорту є послуга, яка має ряд особливостей: вона не зберігається, її не можна замінити, є невіддільною від джерела надання та непостійною за якістю, її неможливо передбачити, а судження про якість її надання є суб'єктивним.

Також потрібно відзначити, що показники якості транспортного обслуговування поділяються на такі групи [314]:

- техніко-технологічні показники: стан рухомого складу, техніки, інфраструктури, інноваційність технологій, які використовуються;
- експлуатаційні показники: продуктивність вагона, середньодобовий пробіг, швидкість руху та ін.;
- показники якості обслуговування перевізного процесу: час доставки, безпека, надійність, доступність тощо.

Взагалі у наш час якість транспортного обслуговування базується на таких положеннях:

- показники якості мають досить відносний характер, який визначається через порівняння фактичних показників з нормативними чи аналогічними;

- врахування витрат на забезпечення показників з якості відносно отриманого ефекту від їхнього впровадження та термінів окупності;
- дотримання технічних умов забезпечення процесу транспортування як вантажів, так і пасажирів відповідно до нормативів;
- «далекоглядність» заходів щодо підвищення якісних показників діяльності при перевезеннях і прагнення досягти якнайкращого кінцевого результату;
- оцінювання ефективності управління якістю поза транспортним процесом.

Тож при визначенні особливостей управління якістю продукції для підприємств залізничної сфери потрібно враховувати особливості діяльності залізничного транспорту, наведені на рис. 4.2.

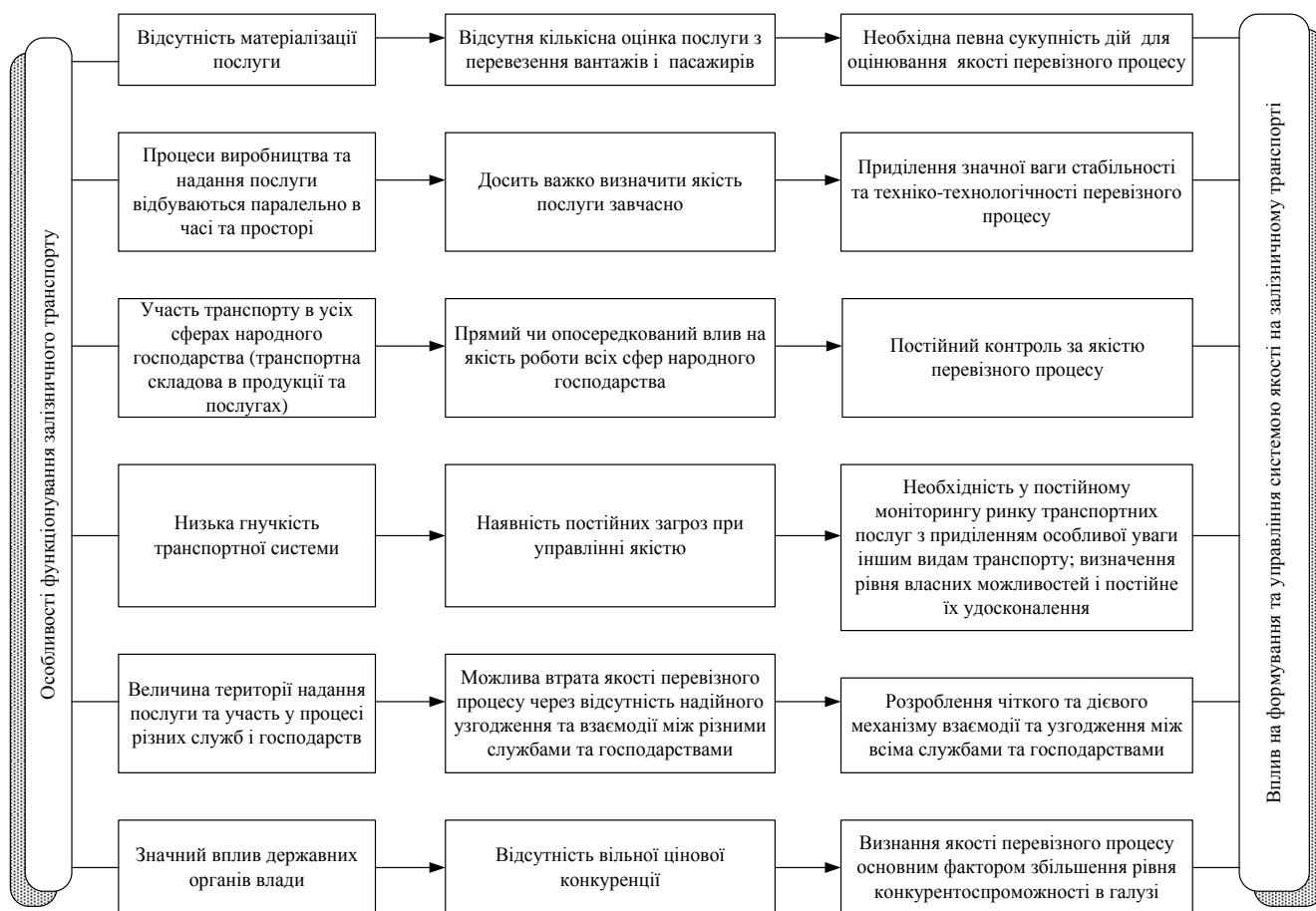


Рис. 4.2. Визначення впливу особливостей діяльності залізничного транспорту на систему управління якістю (розроблена на підставі роботи [314])

Як впливає з усього зазначеного вище, для підприємств транспортного сектора формування дієвої системи якості має ґрунтуватися на цільовому управлінні якістю, а не на простому моніторингу, враховуючи показники стандартизації, що забезпечують:

- рівень екологічної безпеки наданих послуг чи виготовленої продукції для навколишнього середовища взагалі та людини зокрема;
- сумісність і взаємозалежність між технічною та інформаційною складовими;
- інноваційні підходи при забезпеченні якості продукції чи послуг;
- використання енерго- та ресурсозберігаючих технологій;
- використання універсальних одиниць вимірювання та їхня уніфікація;
- захищеність від надзвичайних ситуацій: техногенних і природних;
- економічна та воєнна безпека тощо.

Таким чином, для того щоб бути конкурентоспроможним на ринку, вітчизняний залізничний транспорт має переформувати стратегічні вектори розвитку на роботу в міжнародних стандартах з урахуванням запитів споживачів через систему «виробництво – розподіл - збут» [284], тим більше, що поняття якості транспортної послуги, незважаючи на досить широке висвітлення в науковій літературі, є досить суб'єктивним та обмеженим, адже кожен споживач висуває до перевізного процесу свої власні вимоги, які у своїй більшості є суб'єктивними. А на сьогодні, на жаль, у системі управління залізничною галуззю досить мало приділяють увагу таким основним показникам конкурентоспроможності транспорту, як швидкість, безпека, надійність, збереження товарного виду, час доставки, вантажопідйомність, маневреність, тривалість простою порожньої тари тощо. І жодна служба не несе повну відповідальність за дотримання всіх перерахованих вище показників разом [194].

Показники якості будь-якого товару, у тому числі й послуги, поділяються на споживчі та виробничі (рис. 4.3).

Для підприємств транспортної сфери до виробничих якісних показників

відносять продуктивність рухомого складу та тривалість різноманітних операцій, які формують перевізний процес за рахунок вдосконалення його технологічної та експлуатаційної складової, що призводить до зниження витрат, тобто собівартості перевезення та, можливо, ціни. Проте клієнтів не цікавлять внутрішні (виробничі) показники якості підприємства, хоча зниження вартості перевезення має привернути нових споживачів. У більшості випадків вони звертають увагу на швидкість, регулярність, рівень сервісу та інші показники, які й формують їхнє уявлення про якість транспортної послуги [232].

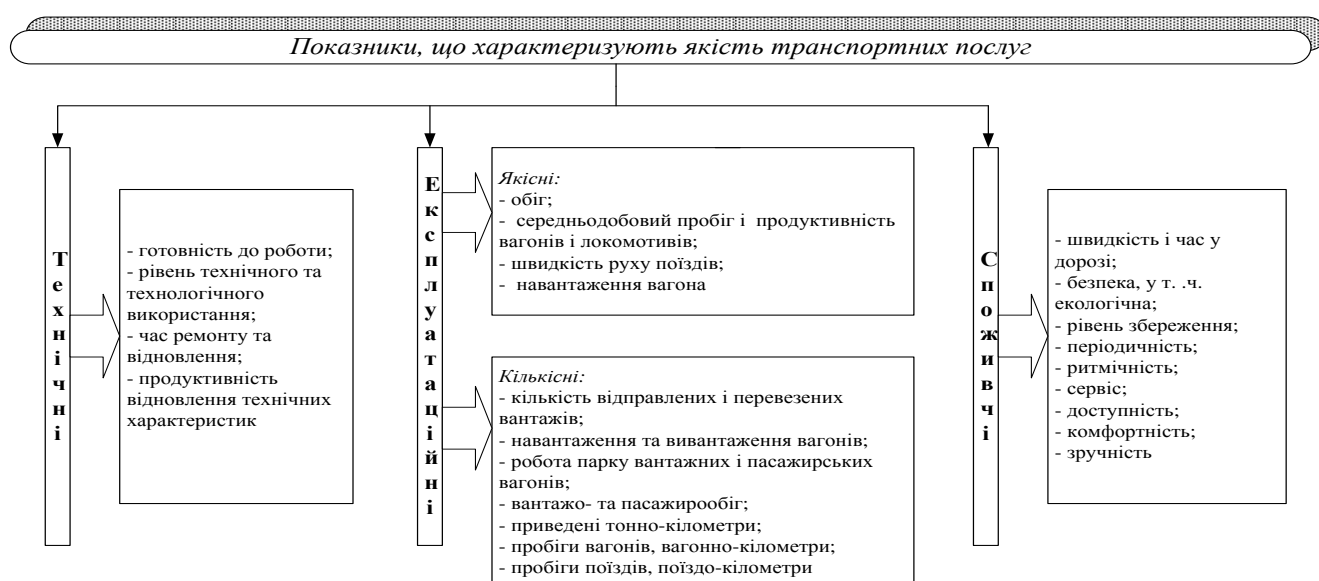


Рис. 4.3. Основні показники якості перевізної роботи транспортними підприємствами (авторська розробка)

Взагалі-то визначення споживчої якості послуг транспорту, у тому числі й залізничного, є першою віхою до переходу галузі в ринкову економіку для боротьби за клієнтів і створення конкурентоспроможного товару – транспортної послуги.

Першочерговим виділяють моніторинг якості послуг, де за основу беруть рівень задоволення споживачів якістю наданих послуг, дослідження потреб у тих чи інших наявних послугах і нових, можливість та реальність надання нових видів послуг, а також рівень технічного та експлуатаційного обслуговування.

Ще однією значною проблемою у формуванні та реалізації дієвої системи управління якістю для підприємств транспортної галузі є відсутність кваліфікованих кадрів, досить низький рівень наявного досвіду у сфері управління якістю та відсутність дієвої державної підтримки. Це призводить до необхідності підприємствам створювати умови для ефективного впровадження системи якості:

- використовувати світові теоретичні розробки та практичні навички при запровадженні системи якості;

- проводити постійне навчання та підвищувати кваліфікацію персоналу у сфері управління якістю;

- дотримуватися міжнародних вимог і стандартів при створенні продукції чи наданні послуг;

- зацікавлювати кадри у створенні високоякісної продукції та наданні послуг на найвищому рівні, особливо для пасажирських перевезень на транспорті;

- брати участь у державних програмах або ініціювати їх проведення щодо удосконалення системи якості;

- ініціювати зміни до нормативних, а якщо є можливість, то й законодавчих документів у сфері якості послуг;

- стимулювати удосконалення системи управління якістю тощо.

Специфіка діяльності залізничного транспорту така, що рівень якості наданих послуг визначає споживач як для вантажних, так і пасажирських перевезень. Тому якість надання послуг у залізничній сфері залежить, як від стану рухомого складу та інфраструктури, так і від управління перевізним процесом і рівня сервісу за рахунок чіткої взаємодії між технічною, експлуатаційною та обслуговуючими складовими залізничного транспорту – інфраструктурою, рухомим складом, процесом управління перевезеннями, комерційною та маркетинговими службами тощо за рахунок здійснення роботи зі споживачами різних видів залізничних послуг, їх обслуговування не лише в процесі надання транспортно-логістичних послуг, а й до та після здійснення

перевезення, додаткові послуги інформаційного та обслуговуючого характеру.

Отже, система управління якістю підприємств залізничного транспорту повинна бути спрямована на забезпечення і безперервне поліпшення всіх показників якості транспортного обслуговування: своєчасність доставки пасажирів і вантажів; збереження вантажів, багажу і вантажобагажу; забезпечення безпеки руху; задоволення потреб пасажирів на шляху проходження. Для досягнення поставлених цілей необхідно забезпечити не тільки якість виконання перевізного процесу та початково-кінцевих операцій, але і якість процесів, пов'язаних з технічним обслуговуванням і ремонтом рухомого складу та об'єктів інфраструктури залізничного транспорту, а також з якістю управлінських технологій. Виробничо-технічна база такої системи має ґрунтуватися на запровадженні нових досягнень у науці, техніці та передових технологіях, у тому числі й інформаційних, автоматизації виробничих процесів, удосконаленні організації праці та виробництва, встановленні дієвого контролю та обліку й інших заходів. Найважливішою складовою такої системи є повсякчасне виховання в кожного працівника відповідальності за виконану роботу, усвідомлення єдності з підприємством, особистої відповідальності за виконану роботу та задоволення потреб споживачів на найвищому рівні.

Аналізуючи якісні дані щодо діяльності українських залізниць (дод. Ж), потрібно відзначити, що протягом десяти років технічні показники використання рухомого складу зазнали несуттєвих змін, деякі, навіть, покращились. Це пов'язано в першу чергу з приділенням значної уваги керівництва АТ «Укрзалізниця» поліпшенню техніко-технологічної роботи галузі, хоча якість роботи вантажних вагонів за період аналізу значно погіршилася. Що ж стосується споживчих характеристик перевізного процесу, то якість транспортного обслуговування пасажирів і вантажовласників є кінцевим результатом роботи всієї системи з управління якістю перевезення й визначає ефективність діяльності всієї транспортної системи, але дослідженню якості споживчих характеристик транспорту присвячено значно менше досліджень порівняно з технічними та експлуатаційними, хоча вони мають

безпосередній вплив на конкурентоспроможність всієї транспортної системи країни.

То ж розглянемо більш детально основні споживчі характеристики роботи залізничного транспорту.

Першою і найбільш важливою характеристикою роботи транспорту на сьогодні є швидкість перевезення [436], що має безпосередній вплив на тривалість перевізного та відповідно виробничого процесу, цінову політику товару, територіальний рух виробничих сил і населення та на інші фактори.

Розрахунок часу перебування вантажів у дорозі визначається залежно від часу виконання перевізних, навантажувально-розвантажувальних, технічних, комерційних та інших операцій [139]:

$$T = t_{HB} + \frac{l_m}{V} + \sum t_{доd}, \quad (4.1)$$

де  $t_{HB}$  – час здійснення операцій щодо навантаження та вивантаження вантажів і підготовки до перевізного процесу, хв;

$l_m$  – транспортна відстань перевезення, км;

$V$  – швидкість руху, км/доба;

$\sum t_{доd}$  – час, який потрібен для здійснення всіх інших операцій (комерційні, інформаційні, технічні тощо), доба.

Реальні терміни доставки товару визначаються за документованим фактичним часом здійснення перевезення та відповідно до встановлених нормативів [365].

Слід зазначити, що одним із найбільших недоліків при визначенні швидкості доставки вантажів для залізничного транспорту є розрахунок і нормативне визначення показників роботи в добах, а не годинах, що призводить до певної розслабленості перевізників при виконанні транспортної роботи. Тому для скорочення часу перебування товару в дорозі потрібно:

- скоригувати нормативи доставки вантажів із урахуванням термінів доставки не в добах, а годинах;
- підготувати колійну інфраструктуру до пропускання вантажного та великовантажного руху;
- розподілити вантажі за термінами доставки та здійснювати формування їхнього перевезення виходячи з термінів доставки;
- мати відповідний рухомий склад;
- проводити більшу інформатизацію та комерціалізацію транспортної роботи, особливо у сфері вантажних перевезень;
- застосувати сучасні інформаційні технології за контролем перебування вантажу в дорозі;
- співпрацювати з іншими видами транспорту;
- збільшувати кількість контейнерних перевезень і збірних вантажів тощо.

Взагалі-то забезпечення збільшення швидкості вантажних перевезень залізничним транспортом можливе за рахунок:

- створення коридорів для пропускання вантажного руху із розробленням графіка руху вантажних потягів;
- дотримання швидкості доставки, особливо для вантажів, які швидко псуються;
- підвищення швидкості транзитопотоків;
- постійного прагнення покращити якість і надійність перевізної роботи.

Також швидкість доставки вантажу впливає на перевізну спроможність залізничної галузі та тривалість циклу виготовлення й реалізації товару.

Ще одним важливим показником в оцінюванні ефективності діяльності залізничного транспорту є час обігу вагона, який визначає продуктивність перевізного циклу для транспортних підприємств через тривалість одного виробничого циклу роботи вантажного вагона в проміжку між двома суміжними навантаженнями та час роботи вагона без вантажу [139].

За даними рис. 4.4 обіг вантажного вагона за останні 10 років збільшився



на понад 50 % та склав 9,34 доби у 2017 році проти 6,32 доби – у 2010 році.

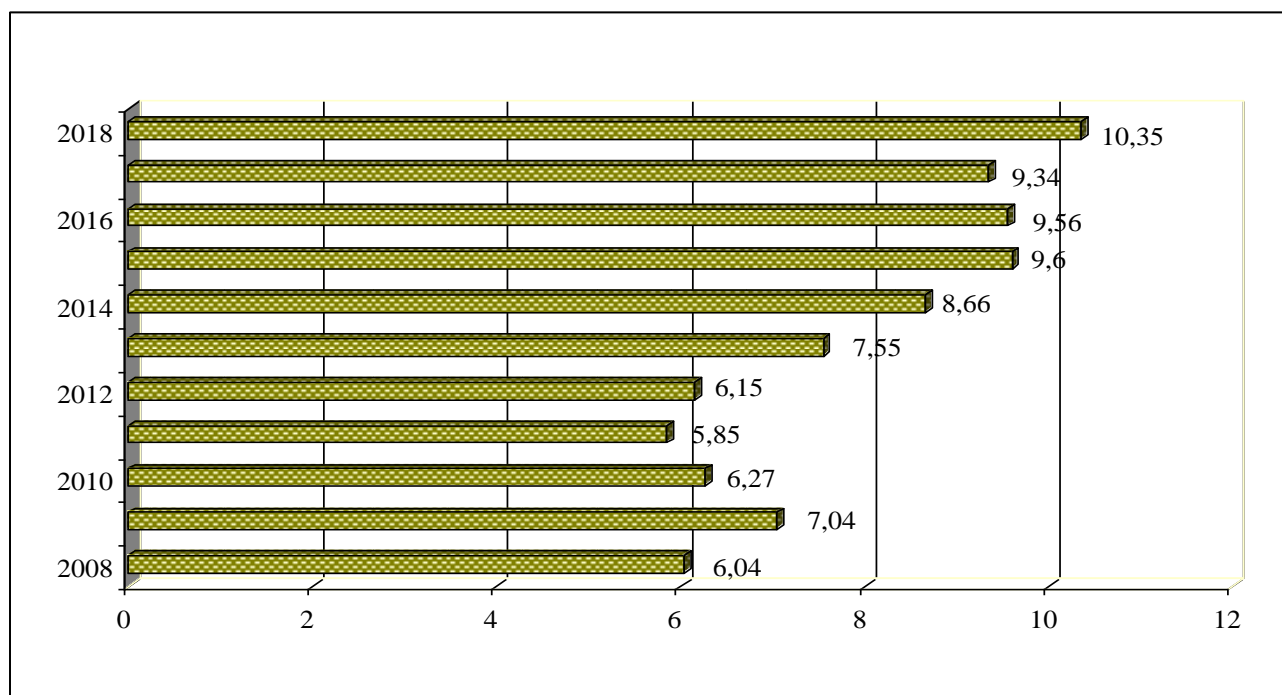


Рис. 4.4. Динаміка зміни обігу вантажного вагона по АТ «Укрзалізниця» за 2007-2018 роки, доба [108]

На тривалість обігу вагону впливають простій вагона під вантажними операціями, простій на технічні станції та час руху [144]. Для скорочення обігу вагона скорочують простій вагонів на сортувальних і технічних станціях за рахунок прискорення формування та розформування рухомого складу, змін у технології роботи, скорочення кількості технічних станцій та інших заходів, а також регулюючи час знаходження в дорозі.

Якість транспортної роботи також напряму залежить від рівня збереження вантажу, на який впливає кількість крадіжок, технологічні порушення під час здійснення вантажно-розвантажувальних робіт і перевізного процесу, порушення під час приймання та видачі вантажів, поломки рухомого складу та вихід з ладу інфраструктури тощо.

Процес збереження вантажів під час здійснення транспортування на залізничному транспорті регулюється Правилами перевезення та обліковою політикою АТ «Укрзалізниця». Але наявність відповідальності не зменшує

кількість втрат при перевезеннях. Тим більше, що відповідно до положень облікової політики є обставини, при яких за псування та незбереження вантажу залізниця не несе відповідальності, ті, при яких має відшкодовувати збитки. Також існують товарні втрати вантажів, пов'язані з їхніми фізичними та хімічними властивостями, а саме протікання в шпарини та нещільності, видування, осідання, злежування, випаровування, вимерзання, налипання на стінках вагонів чи іншої тари. Всі ці втрати відбуваються :

- через недостатню якісну підготовку до перевізного процесу;
- відсутність необхідної техніко-технологічної бази для перевезення конкретних видів вантажів;
- порушення швидкісних режимів перевезення;
- стан колійної інфраструктури, тощо.

Неоднорідність транспортного ринку, особливо вантажних перевезень, призводить до нерегулярності постійних перевезень, тобто вантажовідправників і вантажоотримувачів цікавить не лише швидкість доставки, а й ритмічність – доставка в чітко встановлені терміни через визначені проміжки часу та можливість постійного й вільного доступу до перевізних потужностей. Адже вантажовласникам буває досить складно завчасно спрогнозувати обсяги перевезень. Тому виникає потреба у зміні часу, термінів та обсягів перевезень, що призводить до необхідності вносити корективи в плани з перевезення та потребує додаткових перевізних можливостей (вагонів, локомотивів та інших транспортних засобів) тощо [214].

Нерівномірність перевезень залізничним транспортом визначається коефіцієнтом нерівномірності обсягу перевезень і визначається як відношення максимального об'єму перевезень при найбільшому їхньому завантаженні за певний період до середньої величини вантажоперевезень [139]:

$$h = \frac{W(t)_{\max}}{W(t)_c}, \quad (4.2)$$

де  $W(t)_{max}$  - величина максимального вантажоперевезення на певний проміжок часу, т/год;

$W(t)_c$  - величина вантажоперевезення в середньому за рік, т/год.

Також, потрібно відзначити, що ритмічність перевезень не контролюється офіційною статистикою залізничного транспорту, але вона є тим показником, який хвилює клієнтів галузі та впливає на їхній вибір виду транспорту для перевезення [54]. Тим більше, що нерівномірність перевезень пов'язана із нерівномірністю процесів виробництва та споживання товарів і послуг.

Тож до основних факторів, які впливають на нерівномірність перевізного процесу відносять наступні зовнішні та внутрішні фактори [54]:

- сезонність у сільськогосподарських і промислових перевезеннях;
- кліматичні та погодні умови;
- нерівномірність навантажувально-розвантажувальних робіт на сортувальних станціях протягом доби;
- проблеми з паливно-мастильними матеріалами особливо в холодну пору року;
- обмеженість перевезень у спекотну пору року;
- ринкові коливання та потреби;
- нерівномірність міжнародних перевезень;
- різні умови функціонування та діяльності окремих доріг, дільниць тощо;
- нерівномірність розміщення транспортної інфраструктури, особливо сортувальних станцій по всій протяжності мережі залізниць;
- невідповідність всієї мережі залізниць пропускним потребам, а саме обмеження у швидкості та вазі, наявність «вікон» тощо;
- нерівномірність порожнього пробігу вагонів та ін.

Всі ці фактори мають негативний вплив на якість транспортного обслуговування, але підприємства залізничного транспорту не можуть повністю їх усунути, адже їх виникнення не завжди може регулюватися галуззю

(сезонність, погодні умови тощо). Проте все ж таки вдосконалення техніко-технологічних характеристик перевізного процесу сприятиме підвищенню якісних характеристик транспортно-логістичних послуг, що у свою чергу допомагатиме ефективному розвитку залізничного транспорту [223].

Також для забезпечення стабільної перевізної роботи залізничний транспорт має надавати транспортні послуги комплексно, що виражається через надання транспортно-експедиторських послуг, до складу яких входять не лише послуги з перевезення вантажів і їхнього навантаження і розвантаження, а й їхнє оформлення, внесення оплати, доставка «до дверей», контроль за знаходженням у дорозі, різні додаткові та допоміжні послуги. Але для того щоб підприємства залізничного транспорту в повному обсязі змогли надавати транспортно-експедиторські послуги, у них має бути відповідне техніко-технологічне обладнання (транспортні засоби, інформаційна техніка тощо).

Ще однією важливою характеристикою, яка повною мірою відображує ефективність діяльності залізничної галузі, є повне задоволення попиту з перевезень. На сьогодні перевізні можливості та рухомий склад, які знаходяться на балансі АТ «Укрзалізниця», здатні перевозити вантажі в значно більших обсягах, ніж є сьогодні (табл. 4.1, рис. 4.5).

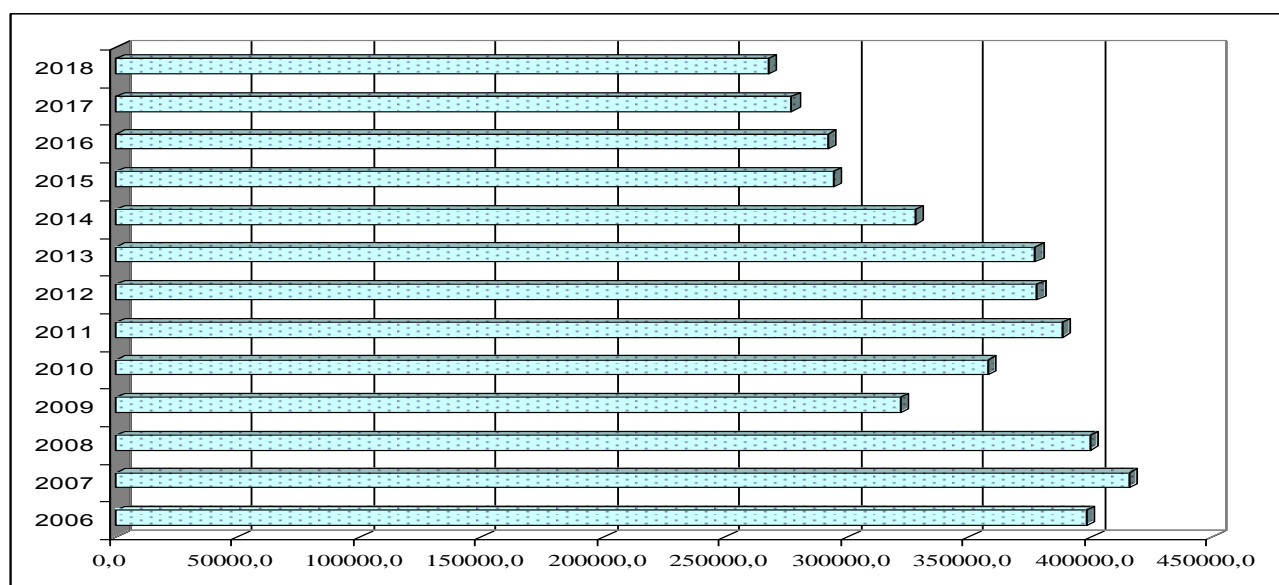


Рис. 4.5. Показники відправлення вантажів залізничним транспортом з 2006 по 2018 роки, тис. т [108]

Таблиця 4.1

Показники відправлення вантажів залізничним транспортом за 2007 по 2018 роки. (складено за даними роботи [108])

Показники	Роки											
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Навантаження вагонів, ваг. у серед. за добу	18359	17483	13939	15477	16818	16254	16119	13968	12559	12532	11966	11518
Робота вагонів, ваг. у середн. за добу	23010	21889	17026	18754	20401	19636	19165	16736	14925	14749	14534	13768
Відправлено вантажів, тис. т	415910,6	399679,7	322221,8	357969,1	388715,5	378102,2	377318,2	328024,8	294301,2	292104,7	277288,9	267639,1

Як видно з даних табл. 4.1 та рис. 4.5, протягом останніх 10 років відбулося значне зменшення обсягів перевезень залізничним транспортом. Так, навантаження вагонів за останні десять років знизилися майже на 30 %, а відправлення вантажів – понад 25 %, що говорить про наявність вільних перевізних можливостей і, на жаль, негативно позначається на фінансовому стані галузі.

Безпека руху – фактор, від якого залежить ефективність функціонування залізничного транспорту за рахунок надійності залізничної колії та рухомого складу. І хоча залізничні перевезення порівняно з автомобільними є значно безпечнішими та, на жаль, протягом 2017 року на залізницях України відбулося 686 транспортних подій, у яких 104 особи загинули та 80 – отримали травми, з них 2 катастрофи, унаслідок яких 18 осіб отримали травми, та 195 аварій [15]. Протягом 2015 року в структурі АТ «Укрзалізниця» всього допущено 602 інциденти, у тому числі 27 серйозних інцидентів проти 673 інцидентів за 2014 рік, із яких 19 – серйозних [16].

Звісно, АТ «Укрзалізниця» проводить заходи з підвищення рівня безпеки перевезень, спрямовуючи їх на покращення технічного стану інфраструктури (облаштування залізничних переїздів) та оновлення рухомого складу. Також велике значення надається страхуванню від нещасних випадків, особливо для пасажирських перевезень.

Відповідність перевезень світовим стандартам контролюється через рівень екологічності перевізного процесу, що виражається через рівень забруднення навколишнього середовища. І хоча залізничні перевезення вважаються більш екологічними, ніж автомобільні, та все таки засмічення смуги відведення залізничної колії, використання на деяких ділянках дизельної тяги, потрапляння в навколишнє середовище мастильних матеріалів, шум при русі потягів та інші фактори мають негативний вплив на показники екологічних характеристик залізничних перевезень.

Серед основних заходів, які АТ «Укрзалізниця» використовує для підвищення рівня екологічної безпеки, відповідно до роботи [333] можна

назвати застосування енергоощадних технологій, зменшення рівня викидів та відходів:

- використання екологічно чистих і безпечних ресурсів та технологій;
- зниження рівня викидів небезпечних речовин в атмосферу, водойми, ґрунти;
- зниження рівня небезпечних відходів, їхня безпечна утилізація;
- бережливе використання природних багатств;
- підвищення рівня безпеки при перевезенні небезпечних і шкідливих речовин;
- розроблення та впровадження заходів щодо швидкого та безпечного усунення наслідків техногенних аварій і катастроф;
- впровадження світових екологічних норм і стандартів щодо якості паливних матеріалів, рухомого складу тощо;
- застосування екологічних норм і стандартів у системі менеджменту якості та ін.

Взагалі застосування екологічних стандартів при здійсненні перевізної роботи є досить затратним, тому вітчизняні підприємства транспортного сектора, у тому числі й залізничного транспорту, потребують додаткового фінансування з боку держави, адже піклування про безпеку навколишнього середовища повинне бути першочерговим для всіх виробничих і невиробничих сфер національної економіки.

Такі фактори якості обслуговування залізничним транспортом, як густота залізничної мережі та доступність для користування, є досить розвинутими в нашій країні. Але через недостатність фінансування відбувається постійне зменшення експлуатаційної довжини колії, яке відповідно до роботи [108] за останні 10 років знизилося на понад 9 % (рис. 4.6).

Дані представленого показника змінилися за десять років незначно (рис. 4.6), але тенденція щодо зменшення кількості колій в експлуатації є. А для розвитку залізничної галузі, особливо з точки зору доступності та

територіального забезпечення, зниження кількості кілометрів експлуатаційної довжини колії є негативним показником. Таким чином, формування системи якості для залізничного транспорту має базуватися на принципах і підходах, спрямованих на покращення всіх характеристик діяльності галузі, із урахуванням потреб клієнтів у сучасній економічній системі [214].

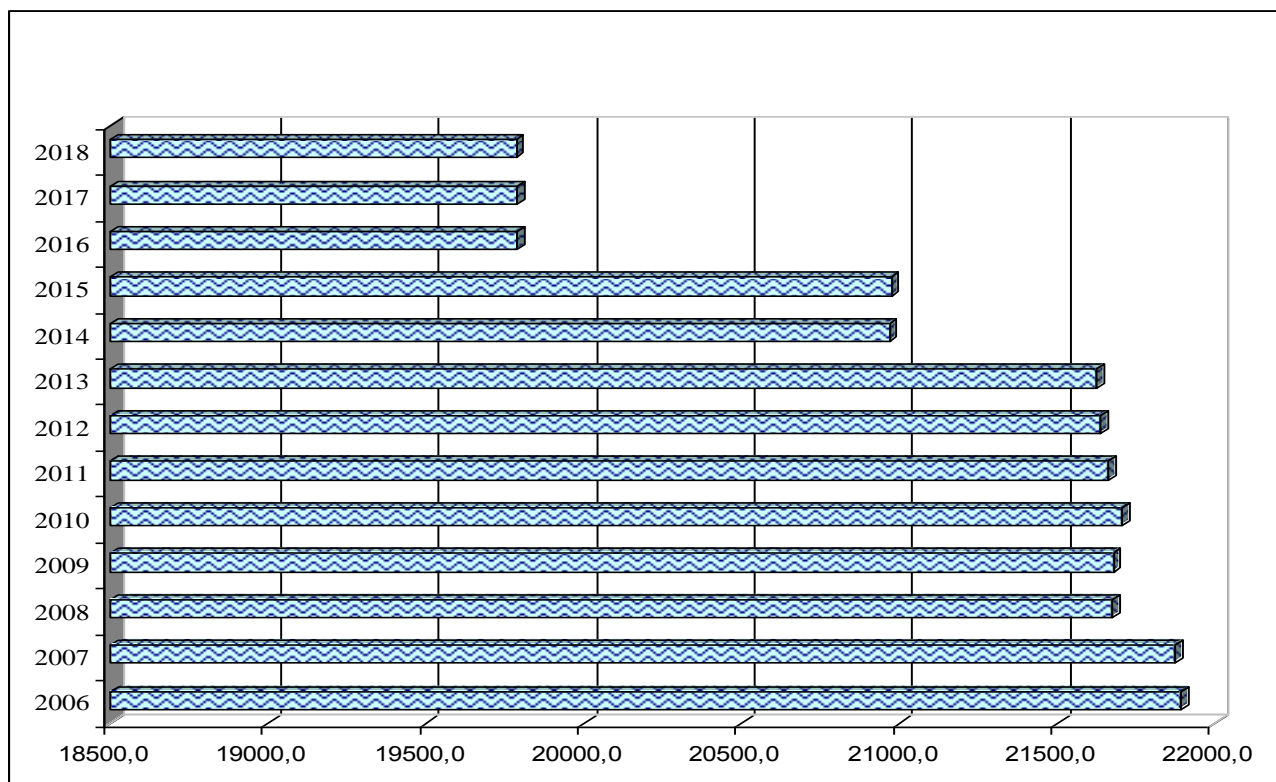


Рис. 4.6. Показники експлуатаційної довжини колії АТ «Укрзалізниця» за 2006-2018 роки, км [108]

Для підприємств залізничної галузі управління якістю є знаряддям забезпечення збільшення рівня конкурентоспроможності та зниження собівартості перевізного процесу, адже зниження собівартості транспортування є однією з важливих умов зростання ефективності транспортної роботи.

На собівартість перевезення має вплив значна кількість факторів, серед яких варто виділити:

- міжнародні, а саме розміри та структуру транзиту;
- національні – обсяги, масштаби та структура перевезень за видами руху та сполучення, ступінь нерівномірності перевезень протягом року та за



напрямами, структура вантажообігу за видами вантажів, рівень цін на енергетичні та паливні ресурси, ціна рухомого складу, сировини, комплектуючих та ін.;

- галузеві – технічне озброєння залізниць, рівень використання основних фондів, зростання продуктивності праці, ступінь інформатизації, рівень автоматизації транспортних процесів, якість експлуатаційної роботи, рівень браку, об'єктивна кількість використання матеріалів, палива, електроенергії на одиницю продукції та ін.;

- природні – сезонні кліматичні умови, рельєф місцевості, вологість тощо.

Перераховані вище фактори мають вплив на всі елементи витрат у собівартості перевезення, що має прямий зв'язок із забезпеченням конкурентоспроможності підприємств галузі. Тож розглянемо більш детально можливості зниження затрат на перевізну роботу за основними складовими собівартості.

Одним із основних факторів зниження витрат для підприємств залізничного транспорту є зростання розмірів перевезень, що дає змогу розподілити умовно-постійні витрати на значно більший обсяг транспортної роботи.

Вплив технічного озброєння залізничних колій на собівартість перевезення визначається методом розрахункових ставок. Зокрема використання електричної тяги сприяє зниженню собівартості перевезень за рахунок того, що при використанні електричної енергії забезпечуються більш високі швидкості руху та більша вага потягів, ніж при тепловозній тязі, за однакової потужності локомотива. Це призводить до економії витрат на утримання локомотивних бригад, ремонт й амортизацію локомотивів і вагонів, в електровозів – до триваліших термінів служби та норм пробігу між ремонтами, що є причиною зменшення рівня амортизаційних відрахувань і витрат на ремонт на одиницю перевізної роботи, також зменшуються витрати на електроенергію порівняно з затратами на паливо. Але при застосуванні електричної тяги потрібні додаткові витрати на тягові підстанції та контактну мережу. У підсумку середня вартість

перевезень на електротязі нижче за теплотягу на 8-10 % [485].

Використання двоколійних залізничних мереж замість одноколійних сприяє зниженню собівартості перевезень на одиницю перевізної роботи шляхом зниження затрат на утримання локомотивних бригад, ремонт та амортизацію рухомого складу, паливо та електричну енергію за рахунок підвищення швидкості руху та скорочення кількості розгонів і гальмувань на двоколійних лініях.

Використання вагонів більшої вантажонапруженості (восьмивісних замість чотиривісних) сприяє формуванню потягів більшої ваги, що призводить до зниження питомого опору руху та зменшення енергетичних видатків та затрат на формування потягів, вантажно-розвантажувальні роботи, утримання локомотивних бригад, ремонт та оновлення рухомого складу, а це у свою чергу – до економії в межах 7 - 10 % [485], хоча застосування таких потягів прискорює зношення залізничної колії та руйнування штучних споруд.

Цифровізація перевізної роботи, особливо у сфері планування та організації діяльності підприємств залізничного транспорту, через збільшення ступеня достовірності управління, покращення організаційної діяльності й рівня застосування технічних засобів має значний вплив на визначення собівартості транспортування.

Досить ефективним прийомом зниження рівня собівартості перевезення є підвищення якості застосування основних фондів залізничного транспорту. Насамперед важливим для зниження собівартості є покращення якісних показників використання рухомого складу, а саме вага та швидкість руху потягів, динамічне навантаження на вагон, відсоток порожнього пробігу вагона, відсоток одиничного пробігу локомотива, простій, населеність на пасажирський вагон, склад пасажирського потяга у вагонах і т. д. І хоча нині рівень зношення основних фондів залізничного транспорту є значним [113], АТ «Укрзалізниця» досить повільно й неефективно займається оновленням рухомого складу [356].

Перераховані вище фактори мають безпосередній вплив на всі елементи витрат у собівартості перевезень, а такі фактори як продуктивність праці,

ефективне використання основних фондів, зміна норм затрат матеріальних та енергетичних ресурсів, мають значний вплив на зміну окремих елементів витрат у собівартості. Так, зростання продуктивності праці призводить до зниження кількості працівників, що дає економію витрат на оплату праці. Покращення використання основних фондів підприємств залізничного транспорту сприяє зменшенню собівартості за рахунок амортизаційних відрахувань. Скорочення норм затрат палива, електроенергії та матеріалів знижує загальний рівень експлуатаційних витрат. Таким чином, на зменшення собівартості перевезень має прямий вплив якість ведення господарської роботи на підприємствах залізничного транспорту.

#### 4.3. Розроблення концептуальних положень проактивного управління якістю на підприємствах залізничного транспорту

Наукові дослідження у питаннях менеджменту та маркетингу виділяють поняття реактивної та практичної поведінки.

При реактивній поведінці активність підприємства проявляється через реакцію на певні події та явища зовнішнього середовища без здійснення їхнього прогнозу та аналізу. Підприємства із проактивною поведінкою проводять постійний моніторинг стану зовнішнього середовища для прогнозу його майбутньої поведінки та попередження негативних наслідків.

В основу концепції проактивного управління підприємства покладено виявлення та дослідження сигналів зовнішнього середовища для виявлення прихованих загроз та формування моделі поведінки з урахуванням виконання антикризових заходів [243].

Застосовуючи проактивне управління підприємство розробляє власний вектор ефективного розвитку та, незважаючи на обставини, реалізовувати вибрану стратегію розвитку. Адже при застосуванні практичного управління

підприємство у своїй діяльності не реагує на проблему, а зменшує прояв її негативного впливу шляхом застосування різноманітних організаційно-управлінських інструментів [344].

Головним завданням підприємств залізничного транспорту є здійснення перевізного процесу, в основу якого покладено транспортне обслуговування як процес, орієнтований на надання транспортно-логістичних послуг і переміщення вантажів юридичних і фізичних осіб, та організацію пасажирських перевезень відповідно до нормативних вимог.

Важливим елементом забезпечення якості транспортного обслуговування є підвищення взаємодії між підприємствами сфери, що ґрунтується на підвищенні зростання якості обслуговування перевізного процесу за рахунок удосконалення взаємовідносин між підприємствами залізничної галузі, їхньої комерційної та ділової кооперації для отримання потрібного синергетичного ефекту та для забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту [205].

Взагалі якість транспортного обслуговування – це ті умови виконання транспортної роботи, за яких замовник послуги отримує максимальне задоволення потреб при найменших витратах часу.

Оцінюючи ефективність взаємодії підприємств залізничного транспорту під час надання транспортно-логістичних послуг, необхідно звертати увагу на такі показники:

- рівень виконання кожним структурним підрозділом своїх завдань у процесі обслуговування конкретного клієнта;
- рівень витрат і отримання доходів кожним підприємством при виконанні перевізної роботи;
- ефективність стандартизації та уніфікації бізнес-процесів взаємодії підприємств сфери при виконанні поставлених завдань;
- зміна показників сукупного ходу галузі від здійснення кооперації.

Таким чином, необхідно вдосконалювати не лише процеси взаємодії підприємств залізничної галузі, але й підвищувати їхню ефективність для підвищення рівня якості транспортної роботи (рис. 4.7).

	<i>Високий рівень взаємодії</i>	<i>Прийнятний рівень взаємодії</i>	<i>Зниження рівня взаємодії</i>
<i>Високий рівень якості</i>	Найкраще задоволення потреб клієнтів у межах зростання ефективності узгодженості роботи	Якість послуг на високому рівні, хоча ефект від узгодження є досить невиразним. Він носить більш довготривалий характер і може проявитися в майбутньому	Позитивні значення від підвищення рівня якості можуть негативно позначитися на співпраці через відсутність подальших перспективних напрямів розвитку
<i>Прийнятний рівень якості</i>	Є певні проблеми, корті знижують загальне враження про високу якість	Рівень якості є оптимальним, але є резерви для досягнення його кращого значення	Рівень якості є прийнятним, але ситуація може погіршитися через відсутність співпраці
<i>Зниження якості</i>	Якість транспортних послуг є низькою, не зважаючи на проведення різнопланової організаційної роботи зі взаємодії, тобто всі наявні проблеми не були усунуті на практиці		Взаємодія призвела до погіршення рівня якості. Необхідно негайно переглядати умови роботи і вносити суттєві зміни

Рис. 4.7. Рівень взаємовідносин основних комплексних показників функціонування транспортних підприємств для задоволення високого рівня транспортного обслуговування (*авторська розробка*)

Необхідно чітко розуміти, що підприємствам залізничного транспорту вкрай важко надавати транспортні послуги на високому рівні без спільного узгодження організаційних дій. Необхідно, щоб всі підприємства, залучені до процесу надання тієї чи іншої транспортної послуги, були здатними задовольнити вимоги споживачів на найвищому рівні. Таким чином, для забезпечення ефективної співпраці підприємств галузі необхідно спрямовувати зусилля на координацію їхньої діяльності в межах забезпечення високої якості транспортної роботи для збереження наявних конкурентних переваг на ринку транспортно-логістичних послуг і реалізації нових. По-перше, рівень якості послуг підприємств залізничної галузі визначається і забезпечується взаємовідносинами між усіма зацікавленими сторонами в їхній діяльності (споживачами, постачальниками, бізнес-партнерами, органами державної влади,

громадськими організаціями) і залежить від рівня їхніх вимог, які у свою чергу змінюються у відповідності з розвитком наукового-технічного прогресу і соціальної відповідальності. По-друге, управління якістю продукції не є одноразовим заходом, воно має виступати як довгостроковий процес постійного покращення якісних характеристик послуг. По-третє, комплексність управління реалізується через впровадження принципів забезпечення якості в кожен проєкт, кожен технологічний та управлінський процес і в роботу кожного працівника. У той же час комплексність реалізується і через інтеграцію систем управління. По-четверте, орієнтація на новітні технології забезпечення якості створює можливості отримання інноваційних конкурентних переваг і синергетичних ефектів. По-п'яте, результативність процесів забезпечення якості базується на відповідальності працівників, а тому повинна існувати система взаємозв'язку між досягнутими цільовими показниками якості й мотивацією персоналу.

Тому система управління якістю підприємств залізничного транспорту повинна бути спрямована на забезпечення і безперервне поліпшення всіх показників якості транспортного обслуговування: своєчасність доставки пасажирів і вантажів; збереження вантажів, багажу та вантажобагажу; забезпечення безпеки руху; задоволення потреб пасажирів на шляху прямування. Для досягнення поставлених цілей необхідно забезпечити не тільки якість виконання перевізного процесу та початково-кінцевих операцій, але і якість процесів, пов'язаних з технічним обслуговуванням і ремонтом рухомого складу та об'єктів інфраструктури залізничного транспорту, а також з якістю управлінських технологій. Виробничо-технічна база такої системи має ґрунтуватися на запровадженні нових досягнень у науці, техніці та передових технологіях, у тому числі й інформаційних, автоматизації виробничих процесів, удосконаленні організації праці та виробництва, встановленні дієвого контролю та обліку й інших заходів. Найважливішою складовою такої системи є повсякчасне виховання в кожного працівника відповідальності за виконану роботу, усвідомлення єдності з підприємством, особистої участі в досягненні цілей компанії та задоволенні потреб споживачів на найвищому рівні.

Оснoву системи взаємодії підприємств залізничного транспорту формують інфраструктурні, організаційні, економічні та клієнтоорієнтовні складові (рис. 4.8), що відображує координацію їхньої роботи з дотриманням комерційних і некомерційних інтересів.

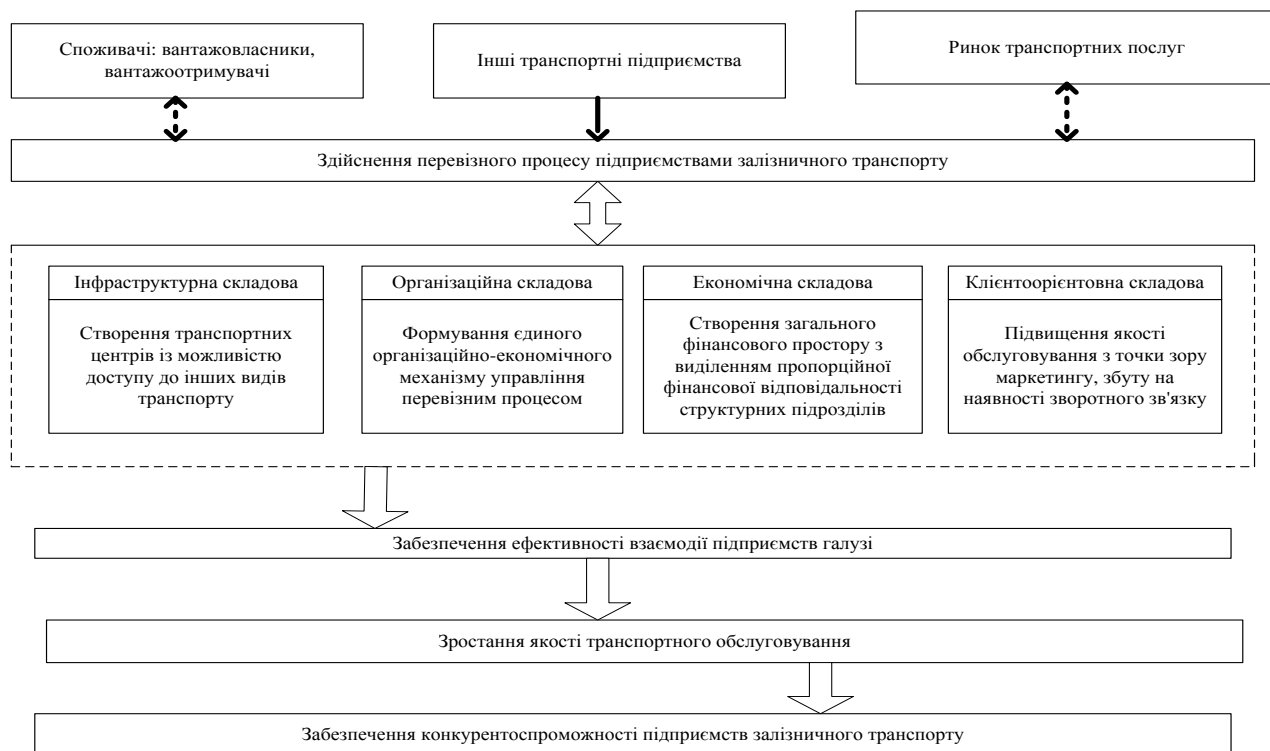


Рис. 4.8. Система взаємодії підприємств залізничного транспорту з метою надання якісних послуг (авторська розробка)

Щодо складових системи, наведеної на рис. 4.8, то відносно кожного з них формується комплекс рішень, необхідний для координації взаємодії всіх структурних підрозділів галузі для забезпечення якісного рівня обслуговування. Так, для інфраструктурної складової необхідно розробити механізм тісної взаємодії підприємств галузі з урахуванням нових підходів до функціонування залізничного транспорту, а саме при забезпеченні швидкісного руху, формуванні надважких потягів, курсуванні потягів коліями шириною 1435 мм, виділенні колій для пропускання лише вантажного руху та ін. У межах організаційної складової необхідно розробити механізм взаємодії підприємств залізничного транспорту при наданні перевізних послуг на високому рівні з дотриманням

таких характеристик: швидкість, надійність, вчасність, доступність, оперативність, ритмічність та ін. Щодо економічної складової, то в межах діючого економічного простору, у якому функціонують підприємства залізничного транспорту, необхідно виділити пропорційний рівень фінансової відповідальності за якість надання транспортно-логістичних послуг. Суттю клієнтоорієнтовної складової є впровадження інформаційних технологій у маркетингових дослідженнях, оцінювання якості виконання перевізної роботи для збирання відгуків споживачів і внесення корективів у роботу.

Із усього зазначеного вище випливає, що для підвищення ефективності взаємодії підприємств залізничного транспорту потрібно запроваджувати організаційні та коопераційні заходи (рис. 4.9), у межах котрих інфраструктурна, організаційна, економічна та клієнтоорієнтовна складові мають однакове значення, при цьому всі вони матимуть рівний вплив на забезпечення якості транспортної роботи, що й формує проактивне управління якістю.



Рис. 4.9. Систематизація заходів щодо підвищення якості транспортного обслуговування при розробленні стратегії розвитку залізничного транспорту (авторська розробка)



Таким чином, об'єднуючи організаційно-економічні заходи та узгоджуючи управлінські рішення, залізничний транспорт збільшує рівень ефективності розвитку галузі та сприяє забезпеченню конкурентоспроможності на ринку перевезень.

Взагалі під узгодженням розуміють здобуття попередньої домовленості чи певної згоди серед відповідальних і зацікавлених осіб відносно прийняття колективного рішення чи виконання групових дій [330]. Для підприємств залізничного транспорту узгодження управлінських рішень має ґрунтуватися на узгодженні всіх напрямів діяльності, тобто між усіма елементами управлінського механізму – повинна бути скоординована діяльність всіх служб і відомств для вирішення конкурентних завдань з метою підвищення швидкості, комфортності, безпеки і надійності перевізного процесу, що є цілями стратегічного плану розвитку галузі на найближчу перспективу [333].

Вивчаючи особливості процесів координації управлінських рішень у системі управління підприємством [130, 318], потрібно зазначити, що узгодження є економічною категорією, що відображує рівень розвитку виробничих сил і відносин шляхом: впливу на прийняття управлінських рішень економічних законів та закономірностей; координації дій між виробничою та організаційно-управлінською структурою підприємства, особливо у сфері відтворення; гармонійного поєднання функціональної, економічної, соціальної, техніко-технологічної та організаційної підсистем підприємства або галузі. Таким чином, виділення різноманітних підходів до вивчення узгодженості призводять до необхідності визначення коефіцієнта узгодженості [305], який являє собою сукупність множини взаємопов'язаних управлінських рішень:

$$K_y = K_1 + K_2 + \dots + K_n, \quad (4.3)$$

де  $K_y$  - різноманітні види узгоджень ( $n$ ) відповідно до потреби ( $y = (1 \dots n)$ ).

Кожне з прийнятних управлінських рішень визначається як

$$Kn = \{X, Y, Z\}, \quad (4.4)$$

де  $X, Y, Z$  – підмножини множини  $K_y$ , які набувають того чи іншого змісту залежно від виду узгодженості [124].

Взагалі принципи формування коефіцієнта узгодження вимагають особливих підходів до координації прийнятих рішень, адже в більшості випадків вони бувають несумісними один з одним. Тож формування системи узгодження має таку схему, як на рис. 4.10. Для такої складної в організаційному та технічному рівнях галузі, як залізничний транспорт, принцип узгодженості має досить велике значення. Взаємодія всіх перерахованих вище принципів управління персоналом сприятиме ефективному розвитку підприємства лише за умови повного узгодження управлінських і виробничих дій та усунення можливих протиріч. Система узгодження прийняття рішень має досить складну структуру, що пов'язано із багатоаспектністю рішень щодо ефективного розвитку залізничної галузі.

Тим більше, що кожна служба та структурний підрозділ при поданні пропозицій будуть наголошувати про їхню нагальну необхідність для розвитку залізничного транспорту. Тому потрібно визначити та внести систему визначення першочерговості та доцільності рішень щодо перспектив розвитку галузі, що може виражатися в їхніх натуральних, технічних, економічних, соціальних, економічних, технологічних та інших показниках. При цьому ці показники можуть відображувати всі нагальні потреби залізничного транспорту, які потребують швидкого вирішення в межах стратегічної програми розвитку. Тож потрібно визначити область прийняття оптимальних рішень із урахуванням можливих обмежень та ситуаційного положення. Це необхідно для того, щоб при прийнятті того чи іншого управлінського рішення раціонально використовувалися ресурси підприємства та не було завдано шкоди іншим напрямкам розвитку.

Нині все більший вплив на формування систем управління якістю на підприємствах чинять фактори, обумовлені формуванням нового технологічного укладу, одним з ключових компонентів якого є цифровізація.

До основних трендів цифрової економіки, які забезпечують якість функціонування сучасних підприємств, відноситься: регулярна взаємодія з клієнтом за допомогою надання інформаційно-комунікаційних сервісів; гнучка структура бізнес-процесів на основі впровадження предиктивних інструментів та комодитизованих систем автоматизації; широкі можливості моделювання бізнес-процесів за рахунок цифрового проектування і застосування таких технологій, як доповнена і віртуальна реальність; компетентність персоналу в інформаційно-комунікаційній сфері; інтеграція та обробка великих даних та прийняття "розумних" рішень; забезпечення взаємодії із зацікавленими особами на основі інформаційно-комунікаційних послуг.

Таким чином, до головних принципів забезпечення якості в умовах цифровізації необхідно віднести інноваційність, технологічність, інтероперабельність, гнучкість, інформаційна прозорість й децентралізація прийняття рішень. На рис. 4.10 окреслено інформаційно-комунікаційні інструменти, що обумовлюють цифрову трансформацію підприємств і аргументовано своєчасність їх впровадження в бізнес-процеси діяльності підприємств залізничного транспорту як комплексної технології вбудовування якості.

Враховуючи розкриті тренди інформатизації та властивості інформаційно-комунікаційних інструментів, потрібно визначити цільові критерії якості бізнес-процесів, які характеризують вимоги ключових осіб бізнес-процесів «постачальників», «відповідальних осіб» й «споживачів». Так з точки зору споживачів результати якості бізнес-процесів при впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій визначаються кастомізованістю, бездефективністю й забезпечуються на основі узгодженості. З точки зору відповідальних осіб бізнес-процеси мають бути керовані й бездефектні (тобто предиктивні), а з точки зору постачальників забезпечувати ефективну взаємодію з ними, що можливо шляхом досягнення узгодженості дій.

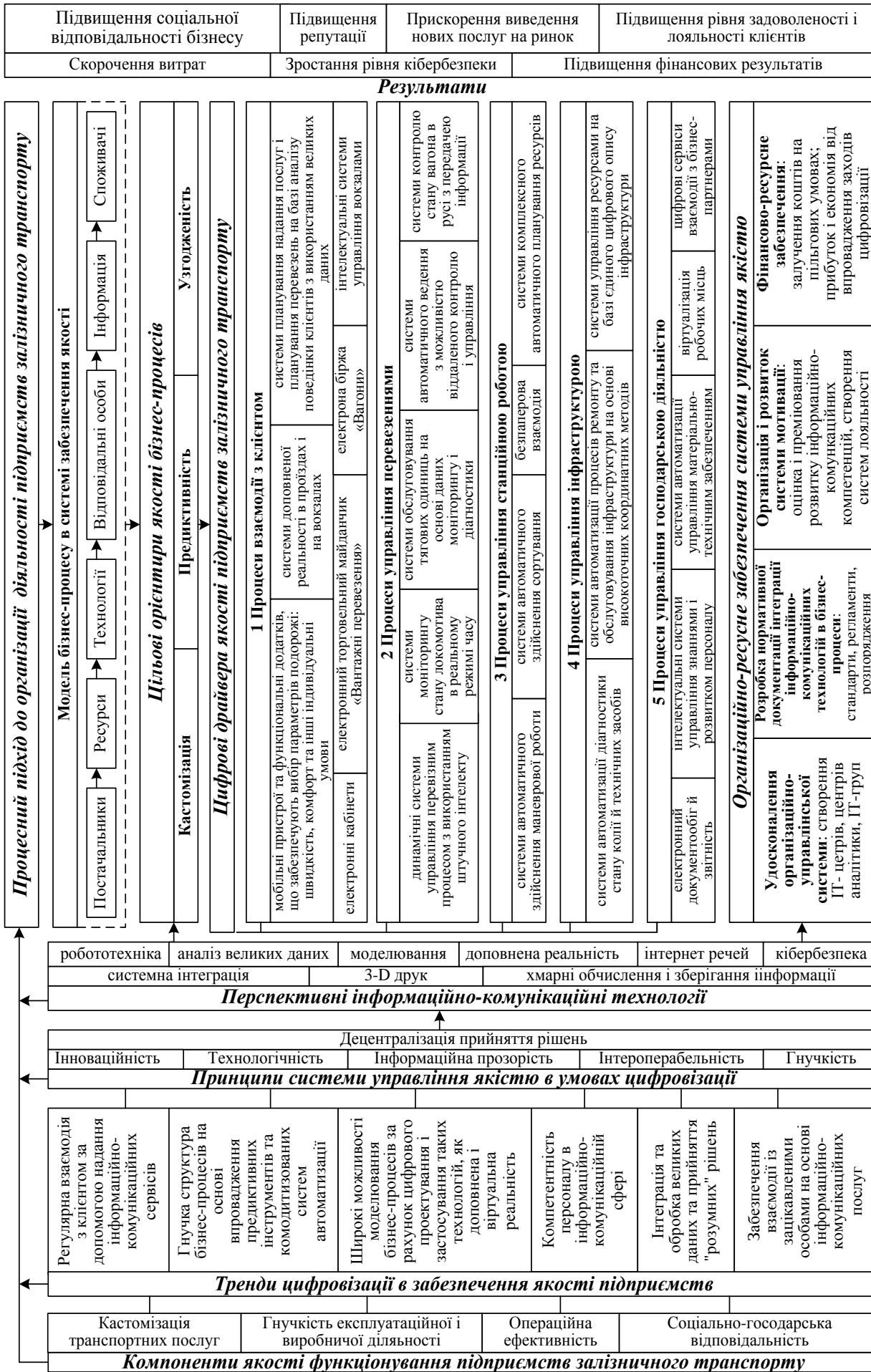


Рис. 4.10. Концептуальні положення проактивного управління якістю на підприємствах залізничного транспорту (авторська розробка)

Таким чином критеріями, що забезпечують якість впровадження комплексу інформаційно-комунікаційних інструментів в бізнес-процеси є кастомізація, предиктивність і узгодженість. Цифровими драйверами забезпечення якості на підприємствах залізничного транспорту за процесами: взаємодії з клієнтом; управління перевезеннями; управління станційною роботою; управління інфраструктурою; управління господарською діяльністю.

Нині на впровадження систем управління якістю на підприємствах залізничного транспорту значно впливають процеси реформування галузі та поширення євроінтеграційних зв'язків внаслідок підписання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. Ці фактори обумовлюють необхідність, по-перше, імплементації директив і регламентів Європейського Союзу у сфері залізничного транспорту, що позначається на вимогах щодо якості і в процесі розроблення та впровадження стандартів якості; по-друге, змін організаційно-управлінської структури АТ «Укрзалізниця», що відбувається шляхом створення компаній за основними бізнес-напрямами діяльності залізничного транспорту, що дозволяє зосередитися на особливостях бізнес-процесів відповідних видів діяльності й специфічних для них моделях забезпечення якості.

Важливою складовою системи управління якістю на підприємствах залізничного транспорту є процедура пошуку та впровадження резервів якості. Необхідно зазначити, що на формування резервів для забезпечення ефективної діяльності підприємства мають вплив матеріальні, економічні, соціально-політичні, фінансові, технічні, організаційні та інші чинники, які відображають реальну картину всієї господарської діяльності підприємства [447]. Також, ресурси – це управлінські фактори виробництва, що мають вартісні властивості та можливості для перевтілення, за допомогою яких відбувається забезпечення та розвиток виробничих процесів на підприємстві реалізації стратегічних та тактичних планів.

Сучасні підприємства користуються наступними видами резервів [150]:

- резервні запаси, а саме сировина, матеріали, комплектуючі та інші предмети праці, які потрібні для ритмічної виробничої діяльності підприємства;

- резерви, що є невикористаними можливостями підприємства у сфері застосування науково-технічних та інноваційних досягнень, а саме покращення якісних характеристик продукції чи послуг, застосування нового обладнання та сучасних технологій, використання нових видів матеріалів, тощо;

- резерви, що виникають при нераціональному використанні усіх видів ресурсів, а саме всі види можливих втрат та перевитрат, які виникають під час виробничого процесу.

Зазначимо, що підвищення якості товари чи послуги забезпечуються за рахунок удосконаленню технології виробництва, сировини та матеріалів, а також покращення роботи працівників всіх категорій. Але застосування цих резервів не завжди впливає на забезпечення конкурентоспроможності товару чи послуги. Тому підприємство змушене вишукувати інші резерви для підвищення якості. Виявлення таких резервів та своєчасне запровадження їх у виробничий процес є однією з нових задач у системі управління якістю, вирішення якої дозволить підприємству зайняти свою нішу на ринку [71].

Отже, під резервами покращення якості товару чи послуги розуміють невикористані можливості підприємства щодо поліпшення якісних характеристик виробу чи послуги за рахунок зміни або удосконалення їхніх властивостей та характеристик, використання більш прогресивних технік, матеріалів і технологій, удосконалення виробничого та технологічного процесів, зміни системи організації праці та ін.

Резерви покращення якості товару чи послуги мають наступну градацію [412]:

- реальні або невикористані можливості підприємства для найбільш ефективного та продуктивного покращення якісних характеристик виробу при його проектуванні, виготовленні та виконанні службового призначення;

- потенційні – відомі, але їх не використовують по різних об'єктивним чи суб'єктивним причинам;

- ймовірні – невідомі, але їх підприємство може використати при застосування різноманітних нововведень та новацій.

Але для підприємств, які прагнуть бути конкурентоспроможними на ринку, в тому числі й залізничного транспорту, недостатньо звертати увагу на пошук резервів лише в матеріалах, технологія та кадрах. Адже діяльність підприємств залізничного транспорту є досить масштабною, тому резерви якості для підприємств залізничного транспорту мають ґрунтуватися на наступних додаткових ознаках:

- інтегрованість, за якою виділено такі види резервів якості, як гіперзв'язані, комплементарні й індивідуалізовані;

- ієрархічний рівень управління, що дозволяє виділити резерви якості виробничих підрозділів, філій, структурних підрозділів, департаментів АТ «Укрзалізниця»;

- тип змін, що поділяє резерви якості на модернізаційні й конверсійні (перетворюючі);

- ступінь спеціалізації», згідно якої резерви якості можуть бути диференційовані, малодиференційовані й дедиференційовані;

- ступінь відповідності», за яким резерви якості слід поділяти на релевантні, адаптуємі, іррелевантні.

Відповідно до зазначеного вище доцільно сформулювати модель пошуку й впровадження резервів в системі управління якістю на підприємствах залізничної галузі (рис. 4. 11).

Передумовою впровадження ефективної системи управління якістю і реалізації резервів якості на підприємствах залізничного транспорту є розроблення системи стандартів якості та їх сертифікація. Відповідно до існуючих концепцій управління якістю слід зазначити, що їхня успішна реалізація здійснюється на основі сертифікації, в основу якої покладено підтвердження якісних характеристик продукції встановленим і задокументованим нормативним вимогам. Взагалі сертифікація продукції – це цілий комплекс різноманітних заходів, основною метою яких є підтвердження відповідності виробленої продукції та наданих послуг встановленим стандартам [377].



Рис 4.11. Модель пошуку й впровадження резервів в системі управління якістю на підприємствах залізничної галузі (авторська розробка)

Тим більше, що використання стандартів дозволяє підприємствам та організація таке:

- гарантувати довіру споживачів щодо якісних характеристик продукції;
- сприяти покращенню та легкості у виробі товару споживачем;
- мати достовірні дані щодо споживчих та якісних характеристик продукції;
- створювати умови для успішної боротьби з конкурентами, особливо з виробниками несертифікованого товару;
- підтримувати високий організаційний і технологічний рівень виробничого процесу;



- спрощувати міжнародні виробничі та торгові зв'язки;
- сприяти інноваційному та соціальному розвитку підприємства та ін.

На сьогодні світові вимоги до якості транспортно-логістичних послуг базуються на стандартах ISO, в основу яких покладено дотримання стандартів, постійну перевірку всіх видів продукції на відповідність стандартів, створення умов для виробництва та реалізації якісної продукції та контроль якості. Основні з них визначають:

- ISO 9000 розкриває головні принципи формування системи якості для виробників продукції та при наданні послуг;

- ISO 9001 визначає правила дії системи управління якістю, в основу яких покладено задоволення вимог споживачів при виробництві продукції чи наданні послуги;

- ISO 9004 надає поради та рекомендації відносно функціонування системи управління якістю та отримання корисного результату через покращення показників роботи та задоволення потреб споживачів;

- ISO 19011 є універсальним стандартом для всіх стандартів серії ISO і надає рекомендації відносно контролю в системі управління якістю та впливу процесів виробництва, реалізації та споживання товарів чи послуг на навколишнє середовище.

Застосування стандартів ISO в діяльності підприємств та організацій призводить до розвитку міжнародного співробітництва та взаєморозуміння у виробничій, торговій, фінансовій та інших видах діяльності в ринковій економічній системі.

Так, якість транспортної продукції в Європі визначається Директивою Ради Європи № 91/440, прийнятою у 80-х роках ХХ століття та доповненою Директивами № 95/18 та № 2001/12 [284]. У Директиві № 2001/14 було визначено особливості доступу до залізничної інфраструктури за рахунок дії документа Network statement document, у якому визначено умови користування та управління залізничними потужностями [284]. Директива Ради Європи № 2004/49 формує вимоги до безпеки залізничних мереж та вносить зміни в

Директиви № 95/18, № 2001/14 та № 91/440, що сприяє не лише удосконаленню заходів з безпеки залізничних переміщень, але й полегшенню функціонування ринку вантажних перевезень.

У 2004 році Європейський Союз звернув увагу на стан залізничної мережі та створив Європейське залізничне агентство, головним завданням функціонування якого є забезпечення конкурентоспроможності в роботі залізниць континенту за рахунок транзитних і міжнародних перевезень вантажів та безпеки перевізного процесу. Щодо пасажирського руху, то у 2007 році було прийнято ряд Директив, серед яких Директиви № 2007/58 та № 2007/59, що регулюють якість пасажирських перевезень і розширюють їхні міжкордонні межі [366].

Зважаючи на необхідність врахування процесів реформування й євроінтеграції необхідним є формування систем стандартів якості за напрямками: перевезення вантажів клієнтів; перевезення пасажирів; управління перевезеннями, стан інфраструктури; обслуговування і ремонт технічних засобів залізничного транспорту.

#### 4.4. Обґрунтування методики оцінювання рівня якості транспортного обслуговування підприємств залізничного транспорту

Як було зазначено вище, одним із напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничної галузі є якість. Тому ключовим завданням керівництва підприємства є спрямована діяльність з об'єднання та координації зусиль всіх структурних підрозділів, виробничих служб, адміністраторів, інженерів і звичайних працівників для забезпечення та зростання якості виготовленої продукції чи наданих послуг для задоволення всіх потреб клієнтів краще за конкурентів.

Аналізуючи різні підходи до забезпечення ефективної діяльності

підприємства, розкритих у роботах [92, 105, 127, 469, 480], слід зазначити, що основними правилами результативного та продуктивного функціонування підприємства є:

- задоволення запитів споживачів, що виступає головним підходом у забезпеченні успіху функціонування всіх підприємств;
- споживач має бути найголовнішим керівником, який визначає майбутні напрями діяльності організації;
- корисність виробу чи послуги для споживача має досягатися через підвищення якості, а не зниження ціни;
- під час виробничого процесу менш цінним для підприємства є проведення змін у конструкції виробу, ніж експлуатаційні неполадки без відповідної уваги.

З перерахованого вище можна зробити висновок, що управління якістю на підприємстві має бути спрямованим на забезпечення необхідної споживчої якості виробу чи послуги з мінімальними витратами, що можливе за рахунок взаємодії всіх управлінських процесів на підприємстві.

Оскільки основою діяльності підприємств залізничного транспорту є надання транспортно-логістичних послуг, то й для забезпечення ефективної їхньої діяльності необхідно в стратегічному плані розвитку галузі закладати розгорнуте методичне забезпечення управління якістю на базі взаємозв'язку основних управлінських процесів, потреб споживачів, наявних можливостей галузі, впливу зовнішнього середовища та інших факторів (рис. 4.12).

З точки зору клієнта, якість послуги чи товару формується процесами та діями, необхідними для виконання споживчих вимог та запитів особливо в умовах надання послуг з перевезення, які мають прямий вплив на формування вартості продукту [179]. Тому підвищення якості послуг повинне бути довгостроковим і безперервним, щоб максимально задовольняти вимоги клієнтів із дотриманням економічно обґрунтованих витрат на досягнення відповідної якості, адже в сучасних ринкових умовах конкурентоспроможність підприємства має пряму залежність від рівня задоволеності споживача і якість відіграє в цьому процесі

одну з ключових ролей.

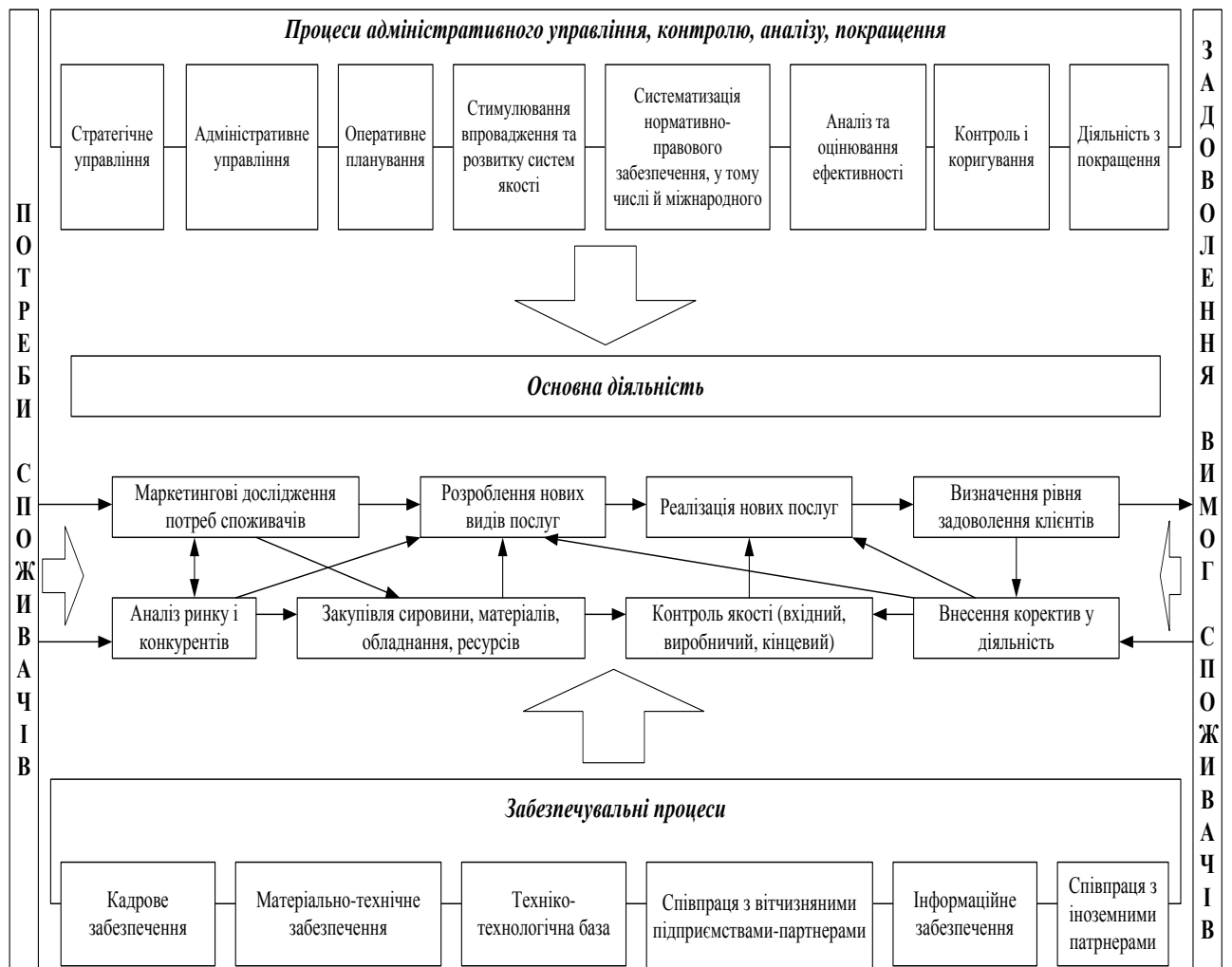


Рис. 4.12. Концептуальна схема забезпечення ефективного управління якістю на підприємствах залізничного транспорту (авторська розробка)

Відповідно до всього зазначеного вище якість послуги для підприємств залізничного транспорту є комплексним поєднанням таких складових, як технічна, функціональна та соціальна якість (рис. 4.13), що й формує систему якості транспортної послуги.

Також, слід зазначити, що структура процесів системи якості повинна бути спрямована на належне управління всіма необхідними процесами, які формують якість перевізного процесу з гарантованим забезпеченням його відповідного рівня відповідно до міжнародних вимог і стандартів, що є досить актуальним для вітчизняного залізничного транспорту, одним із стратегічних напрямів якого є забезпечення конкурентоспроможності на світовому ринку послуг.

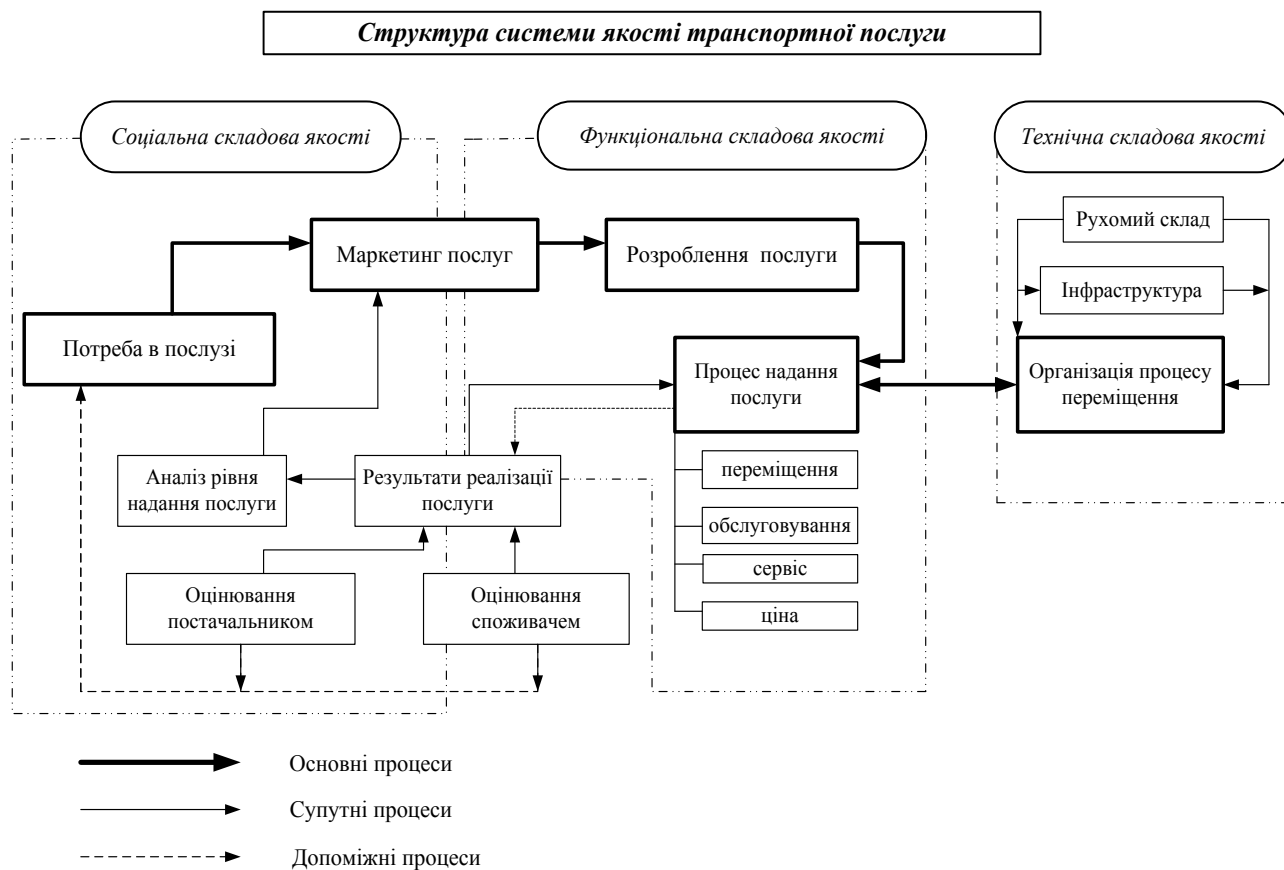


Рис. 4.13. Структура системи якості транспортної послуги (авторська розробка)

Особливе значення потрібно приділяти заходам, спрямованим на виявлення та усунення можливих проблем при обслуговуванні клієнтів як у пасажирському, так і вантажному сполученні, а також оцінюванні якості послуг клієнтами. Тим більше, що показники якості перевізних послуг визначаються за допомогою безпосереднього порівняння з іншими видами транспорту або з використанням експертних оцінок. Так, для оцінювання якості послуги застосовують такі методи [310]:

- вимірювальні – здійснюються з застосуванням технічних вимірювальних приладів;
- реєстраційні, що ґрунтуються на обліку подій, які характеризують ефективність послуги;
- розрахункові - реалізується за рахунок використання математичних моделей;
- органолептичні, основою яких є точність сприйняття відповідно до

кваліфікації, навичок і професійних знань оцінювача;

- соціальні, що базуються на збиранні та аналізі даних від клієнтів всіх категорій;

- експертні.

Звісно, всі перераховані вище методи є необхідними для визначення оцінки якості транспортної роботи на підприємствах залізничного транспорту, але, як показує практика, сучасний стан залізничного транспорту не здатний забезпечити відповідний рівень надання транспортно-логістичних послуг через відсутність коштів на швидкий розвиток галузі за всіма проблемними напрямками [112, 313, 381], тому необхідно звернути увагу на найбільш перспективні напрями розвитку і, застосовуючи методологічний підхід, сформуванню дієвої методики забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту на базі управління якістю, що базується на кількісній оцінці якісних характеристик послуг. Результативне ж функціонування підприємства на транспортному ринку базується на показниках якості надання транспортної послуги, які визначаються відносними показниками щодо нормативних та мають суб'єктивний характер. В умовах конкуренції на ринку транспортно-логістичних послуг важливе значення має оцінювання якісних показників діяльності підприємства. Тому для визначення ефективності системи якості її оцінюють, використовуючи такі методи:

- натуральна оцінка, що виражається через зведення до одного показника декількох показників за допомогою визначення їхньої питомої ваги при оцінюванні та виведенні одного середньоузгодженого показника;

- вартісна оцінка, що базується на показниках витрат, потрібних для досягнення тих чи інших показників з якості, та визначенні ефективності від впровадження заходів щодо підвищення якісних показників.

На сьогодні визначення ефективності послуг транспорту доцільно здійснювати при узагальненні всіх показників технологічного процесу:

- через оцінювання якості послуги шляхом аналізу відгуків споживача після здійснення транспортної роботи;

- оцінювання якості реалізації всього технологічного процесу надання послуги, а саме підготовка, процес здійснення, післясервісне обслуговування.

Також, визначаючи якісні характеристики транспортно-логістичних послуг, потрібно враховувати такі функції [78]:

- цільова, що полягає в досягненні основної мети діяльності за рахунок забезпечення високої якості всіх показників;

- класифікаційна, за допомогою якої визначаються класи якості та категорії, особливо в транспортній сфері;

- стимулююча, що сприяє підвищенню ефективності роботи за рахунок матеріального та нематеріального стимулювання;

- інформаційна, застосування якої допомагає в поширенні даних щодо системи оцінювання якості та ефективності її функціонування;

- агрегуюча, що зводиться до узагальнення оцінок якості всіх показників діяльності;

- аналітична, необхідна для оцінювання наявної інформації та внесення відповідних змін у виробничу та управлінську діяльність;

- прогнозуюча, що потрібна для оцінювання перспективних напрямів діяльності та визначення планів подальшого розвитку;

- оптимізаційна, яка враховує необхідність оптимізації всіх показників системи оцінювання якості.

Дотримання відносності в процесі оцінювання якості транспортно-логістичних послуг можливе за рахунок відношення фактичних показників до нормативних, що виражається таким відношенням [54]:

$$K_i = \frac{k_{\phi}}{k_n}, \quad (4.5)$$

де  $K_i$  - рівень якості транспортної послуги відносно  $i$ -го показника;

$k_{\phi}$  - фактичний  $i$ -й показник якісного обслуговування;

$k_n$  - нормативне значення  $i$ -го показника.

Застосування цього показника доцільно використовувати для таких показників якісного обслуговування, які в період надання транспортної послуги збільшуються, зокрема швидкість доставки. А для терміну доставки, тобто для тих показників, які з часом погіршують якісні характеристики перевізного процесу, відношення (4.5) застосовують в оберненому вигляді:

$$K_i = \frac{k_n}{k_\phi}. \quad (4.6)$$

Взагалі-то для сфери перевезень нема узагальненої системи якісних показників перевізного процесу. Для кожного виду транспорту та кожного виду перевезень є відповідні нормативи по галузі. Так, перевезення на залізничному транспорті регулюються Правилами перевезення вантажів у внутрішньому та міжнародному сполученні [337]. Пасажирські перевезення регулюються відповідними наказами міністерства та постановами Кабінету Міністрів України [337], у яких визначаються не лише правила поведінки пасажирів і тарифна політика щодо перевезень, а й послуги, які їм мають надаватися на вокзалах і в поїздах.

Оскільки визначення показників якості є відносним показником, то оцінка їх має базуватися на анкетному опитуванні клієнтів із розробленням відповідних градацій для кожного показника його значення при отриманні послуги та з можливістю споживачам вносити пропозиції щодо покращення якісних характеристик перевізного процесу [179].

Після обробки даних анкетного опитування визначається загальний показник якісного надання послуги чи визначається система координат основних якісних показників діяльності підприємства або галузі, у якій чітко можна визначити стан того чи іншого показника та внести відповідні корективи в процес надання послуг з перевезення.

Слід зазначити, що, оцінюючи показники якості перевізного процесу, потрібно спиратися не лише на наявні результати та показники, а й перспективні



результати діяльності, адже постійне оновлення та вдосконалення діяльності є одними з основних підходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства [224].

Розглядаючи більш детально окремі види діяльності залізничного транспорту, зауважимо, що оцінка якості вантажних перевезень ґрунтується на таких показниках як термін доставки та швидкість, що є досить умовним показником, адже можуть бути інші проблеми, пов'язані з відсутністю відповідного рухомого складу, ритмічністю перевезень, екологічною безпекою тощо, які залишають у клієнта неприємні враження про перевізний процес. Тож транспортні підприємства для забезпечення власних конкурентних позицій на ринку мають орієнтуватися на потреби споживачів:

- терміни доставки конкретного виду вантажу, особливо того, який швидко псується;
- надійність доставки «точно в строк»;
- ритмічність і періодичність;
- безпека, відсутність втрат як у натуральних, так і грошових одиницях;
- повне задоволення попиту та ін.

Тобто застосування всіх перелічених вище показників діяльності транспортних підприємств, їхні комплексність і взаємоузгодженість сприятиме повному задоволенню потреб споживачів на найвищому рівні.

Також оцінювання якості транспортно-логістичних послуг є необхідною умовою для формулювання перспективних напрямів співпраці всіх підприємств залізничного транспорту, що можна виразити як співвідношення показників рівня якості транспортного обслуговування та рівня взаємодії підприємств транспорту.

Важливим показником у даній методиці є достовірність отриманих розрахунків, адже одержання кількісної оцінки якісних характеристик властивостей виробу чи послуги є досить складним процесом кількісно-якісного аналізу рівня організації виробництва та управління, маркетинговою діяльністю підприємства. Таким чином, для визначення кількісної оцінки якісних

характеристик рівня послуг на підприємствах залізничного транспорту потрібно використовувати власні дослідження для збирання потрібних даних.

Оскільки визначення якості послуг є відносною категорією, навіть суб'єктивною, то й оцінка якості послуг має бути оцінювальною тим більше, що оцінювати рівень якості послуг можна як з позиції виробника, так і з позиції споживача [363].

В основу виробничого підходу оцінювання якості послуг покладено порівняння основних моментів технології надання послуг з базовими значеннями. До них відносять час очікування, час обслуговування, рівень майстерності та професійності тощо.

Споживчий підхід оцінювання якості послуги ґрунтується на корисному ефекті, який отримав клієнт при споживанні послуги, та визначається його суб'єктивною оцінкою, що ґрунтується [376]:

- на розходженні у вимогах, пов'язаних із демографічним, соціально-економічним і споживчим статусом отримувача послуги;
- психологічному сприйнятті людиною наявних фактів.

Основною рисою оцінювання якості послуги за споживчим підходом є потреба у формуванні порівняльної бази, адже до моменту отримання послуги для споживача вона існує «віртуально», у вигляді очікуваного набору певних вигод. І лише після отримання послуги клієнт може оцінити її через зіставлення власних очікувань із реальним станом. Це призводить до необхідності контролювати постачальником послуг отриманий результат від споживача, спрямовувати діяльність на зменшення розривів між очікуваним результатом та отриманим.

До основних критеріїв, за допомогою яких клієнти оцінюють якість послуги, відносять [310]:

- надійність, що виражається в дотриманні термінів виконання послуги;
- доброзичливість, що базується на готовності працівників надати послугу та допомогу споживачу в будь-який момент;
- безпеку, що є особливо актуальним для перевізного процесу;

- взаєморозуміння, що ґрунтується на можливості простого контакту з персоналом, який виконує обслуговування;

- очевидність, що виражається через фізичні підходи в процесі надання послуги.

Оскільки оцінювання якості транспортного обслуговування потрібно втілювати не лише з точки зору ключових клієнтів, а й з урахуванням потреб самих транспортних підприємств, тому для цього, з погляду клієнта, необхідно збирати такі інформативні дані:

- швидкість обслуговування всіма транспортними підприємствами в логістичному ланцюзі;

- рівень задоволеності обслуговуванням;

- показники ділової активності основних клієнтів, що є більш характерним для вантажних перевезень.

Транспортним підприємствам для оцінювання якості послуг потрібно знати такі показники:

- рівень дохідності та прибутковості підприємства;

- ринкові дані: рейтинг перевізника, частка на ринку, наявність власної транспортної бази тощо;

- ритмічність діяльності в рамках співпраці зі споживачами.

А для визначення ефективності й якості транспортної послуги застосовують такі показники [232, 314, 391]:

- характеристика якості роботи обслуговуючого персоналу:

- а) технологічний рівень обслуговування;

- б) культура;

- в) естетичний вигляд працівників;

- г) ступінь професіоналізму;

- властивості продукції й естетичність:

- а) наявність відповідного асортименту продукції й її якість;

- б) зовнішній вигляд місця, де буде реалізовуватися послуга, особливо для пасажирських перевезень;

- в) умови відпочинку;
- г) наявність відповідного обладнання;
- д) мікроклімат;
- е) екологічність і безпека;
- ж) дизайн;
- характеристика якості матеріальної бази:
  - а) відповідність рухомого складу технічним вимогам;
  - б) відповідність інфраструктури показникам безпеки та надійності;
  - в) санітарний стан приміщень, вагонів, прилеглих територій, білизни та ін.;
- якість транспортного обслуговування:
  - а) вчасність;
  - б) надійність;
  - в) доступність;
  - г) безпека.

Слід зазначити, що забезпечення всіх перерахованих вище показників є вигідним як для споживача так і підприємств залізничного транспорту, які надають послуги з перевезення.

Отже, для визначення рівня конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту за рахунок ефективності підвищення рівня якісних характеристик виробу чи послуги пропонуємо застосувати методику кількісного оцінювання якісних характеристик виробу чи послуги, яка реалізовується в такій послідовності (рис. 4.14) [179]:

- перший етап – здійснюється кількісне оцінювання часткових аналітичних коефіцієнтів якісних характеристик;
- другий етап – визначення факторів якісного впливу на статті витрат у собівартості виробу чи послуги;
- третій етап – розрахунок коефіцієнтів підсумкового, фактичного та проектного інтегрального показника якісних характеристик;
- четвертий етап – визначення економічного ефекту від підвищення проектного рівня якісних характеристик виробу чи послуги;

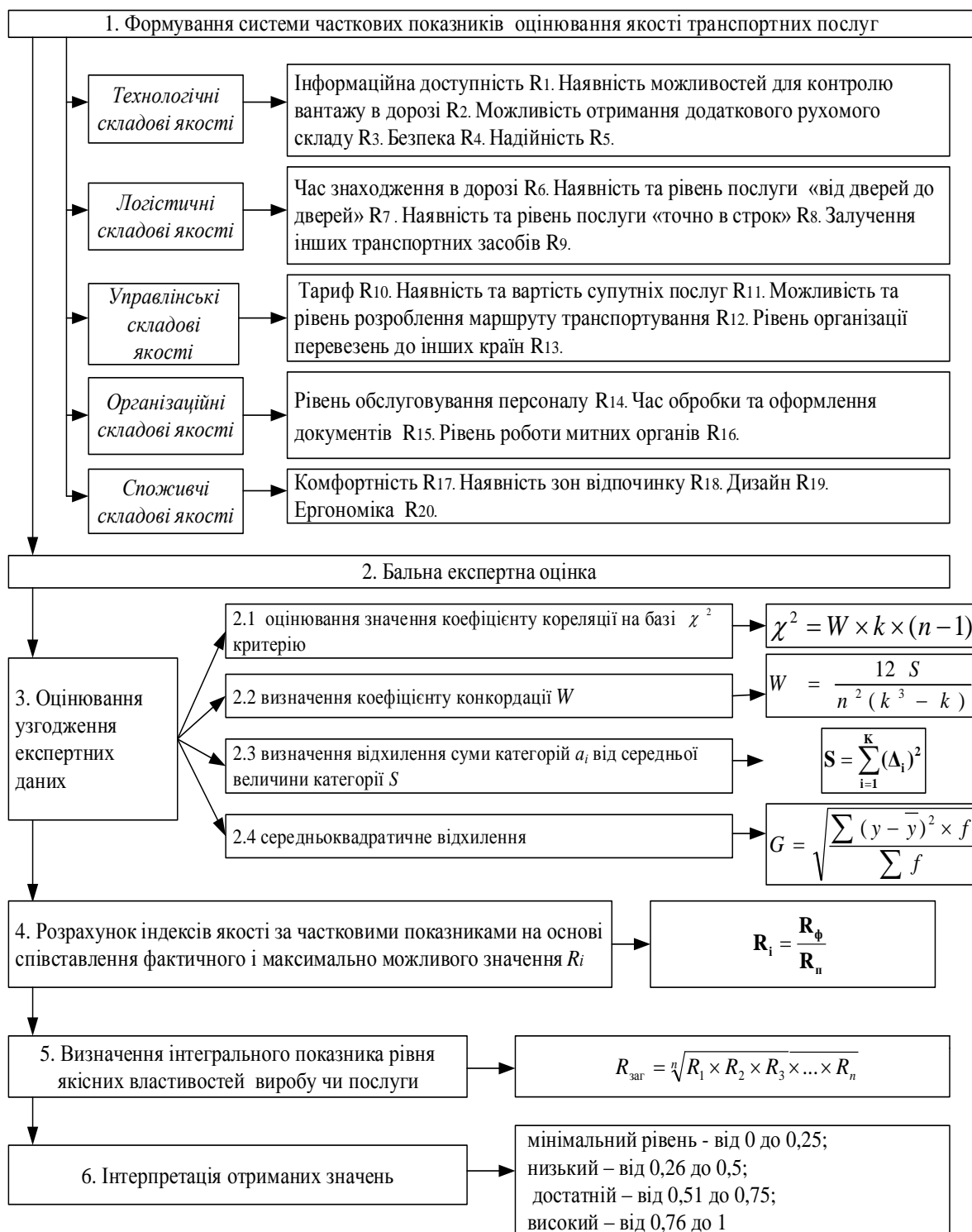


Рис. 4.14. Етапи оцінювання рівня якості транспортного обслуговування підприємств залізничного транспорту (авторська розробка)

- п'ятий етап – розрахунок індексу конкурентоспроможності та визначення рівня конкурентоспроможності.

Оцінювання рівня конкурентоспроможності здійснюється на основі

індексу конкурентоспроможності ( $I_K$ ) [68, 109], який визначається як відношення показників конкурентоспроможності проектного варіанта ( $I_{\Pi}$ ) до фактичного аналога ( $I_{\Phi}$ ):

$$I_K = \frac{I_{\Pi}}{I_{\Phi}}. \quad (4.7)$$

Для визначення фактичного чи проектного індексу по кожній групі показників розраховується параметричний індекс за таким виразом:

$$I_{ni} = \sum_{i=1}^n R_i \times S_i, \quad (4.8)$$

де  $R_i$  – питома вага відповідного показника, що визначається за допомогою експертних методів;

$S_i$  – значення конкретного показника;

$n$  – кількість показників у кожній групі.

Оскільки процес надання транспортно-логістичних послуг є досить тривалим і залежить не лише від ефективної роботи підприємств галузі, то й оцінювання конкурентоспроможності транспортної послуги має здійснюватися з точки зору технічного, організаційного та економічного підходів.

Ще одним важливим фактором, який має значення при визначенні якісних характеристики, є розрахування показника абсолютної економічної ефективності, що виражається як відношення між отриманим корисним результатом ( $V$ ) до сумарних витрат, які має споживач [141]:

$$E_{abc} = \frac{V}{\Pi_{\Pi} + Z_{\text{спож}}}, \quad (4.9)$$

де  $C_n$  – ціна (вартість) транспортної послуги;

$Z_{спож}$  – затрати клієнтів, які вони здійснюють під час отримання транспортної послуги залежно від її якості.

Отже, для забезпечення конкурентоспроможності підприємствам залізничного транспорту в сучасних умовах господарювання необхідно надавати споживачу можливість отримати більш якісний товар за ту саму ціну та, враховуючи наявні виробничі можливості, надавати транспортні послуги на найвищому рівні. Реалізація такого підходу стає можливою за рахунок використання методики кількісного оцінювання якісних характеристик послуги, що має прямий вплив на собівартість, ціну та прибуток послуги й визначає порівняння кількісних показників фактичного стану якості з проектним.

Необхідно відзначити, що оцінювання якості транспортної послуги відбувається на базі інформації, яку перевізні підприємства мають постійно отримувати від клієнтів і при здійсненні маркетингових досліджень ринку перевезень. Отримані дані опрацьовуються методом кореляції та формується загальний погляд на значущість і кількісні показники, які визначають якісні характеристики послуги.

Кількісне оцінювання якісних характеристик виробу чи послуги ґрунтується на визначенні часткових аналітичних коефіцієнтів, які показують фактичне значення кожної конкретної характеристики та наявні резерви для її поліпшення. А інтегральний коефіцієнт відповідно буде виступати у вигляді співвідношення часткових індексів аналітичних коефіцієнтів, що відображують технічні та економічні параметри виробу чи послуги.

На вибір часткових аналітичних коефіцієнтів мають вплив такі підходи: порівнянність і співвимірність; нероздільне структурне визначення кожного коефіцієнта; оцінювання кінцевих, а не проміжних результатів; цілісне відображення в одному значенні коефіцієнта всіх організаційно-технічних рішень для досягнення поставленої мети. Найбільш оптимально дані підходи відображуються при врахуванні часткових і підсумкових показників якісних

характеристик виробу чи послуги, що має безпосередній зв'язок із рівнем організації будь-якої системи.

Основною методологічною передумовою визначення підсумкового показника конкурентоспроможності є те, що значення кожного конкретного аналітичного коефіцієнта ( $R_l$ ) у загальній системі їхньої взаємодії є майже однаковою. Тобто всіх перераховані вище якісні властивості транспортної продукції мають рівноцінне значення для ефективного функціонування підприємств залізничного транспорту, а виключення будь-якого з них призводить до зниження загального показника дієвості та результативності всієї системи господарювання.

Відповідно до цього доцільним є визначення інтегрального показника рівня якісних властивостей виробу чи послуги, що має безпосередній вплив на витрати на виробництво продукції чи надання послуги, як середньгеометричного значення часткових показників за таким виразом:

$$R_{\text{зар}} = \sqrt[n]{R_1 \times R_2 \times R_3 \times \dots \times R_n} . \quad (4.10)$$

За цією формулою розраховується кількісний показник існуючого рівня якості, що характеризує рівень наявності даної характеристики у виробі або послугі і дає можливість встановити резерви для покращення досліджуваних якісних характеристик у новому виробі чи при формуванні нового сервісу послуги.

Для оцінення існуючого рівня якості пропонується визначити наступні його характеристики: мінімальний, низький, достатній та високий. А так як діапазон оцінок припадає на інтервал від 0 до 1, то інтервали оцінок такі: мінімальний рівень - від 0 до 0,25; низький – від 0,26 до 0,5; достатній – від 0,51 до 0,75; високий – від 0,76 до 1.

Згідно з отриманими даними необхідно приймати рішення відносно впровадження заходів, спрямованих на удосконалення якісних характеристик транспортного обслуговування на підприємствах залізничного транспорту.



Економічний ефект від проєкту визначається за допомогою функції:

$$\Delta E = \varphi(\Delta R). \quad (4.11)$$

Подана функціональна залежність встановлюється на базі аналізу та оцінювання ефективності впливу підвищення якісних характеристик виробу чи послуги на відповідні види витрат у собівартості, ціні, прибутку та рентабельності.

Дана оцінка показників ефективності якості послуг чи виробу ґрунтується на чіткій пропорційній взаємозалежності між досягнутими значеннями рівня якості ( $R_\phi$ ) та прогресивними, проєктними можливостями їхнього підвищення ( $R_{II}$ ).

Слід зазначити, що при проведенні маркетингових досліджень з метою оцінювання якості послуг для забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту важливе значення має правильне формування якісних характеристики послуги, які визначають її споживчі властивості, для внесення їх до анкети чи опитувального листа. (Один з прикладів анкети, яку заповнює споживач послуг залізничного транспорту наведено в дод. 3).

Основним завданням при опитуванні є оцінювання питомої ваги у відсотках кожної характеристики послуги в загальній системі їхньої відповідності заявленим або бажаним параметрам. Тому кожен споживач або експерт, якщо в його залученні є потреба, має присвоїти кожному критерію відповідну вагову характеристику, яка визначає ранг у відсотках і відносне значення якісної характеристики в умовних балах за 10-бальною шкалою, тим самим надаючи якісним характеристикам кількісне вираження, хоча й із суб'єктивною оцінкою експерта.

Звісно, кількісна експертна оцінка якісних характеристик послуги, виражена в балах чи у відсотках, є суб'єктивною, тому її результати не можна вважати неупередженими. Але якщо більшість клієнтів та експертів вказують на

певну проблему в обслуговуванні чи параметр при наданні послуги та їхні оцінки є приблизно однаковими для цих показників, то необхідно звертати увагу саме на цю проблему й вирішувати її, щоб не знижувати якість.

Таким чином, обробку експертних даних для визначенні їхньої достовірності доцільніше за все здійснювати з використанням теорії загальної та математичної статистики, що дає змогу отримати точні результати для реалізації їх у практичній діяльності.

Тож спочатку необхідно узагальнити оцінки експертів, провівши їхнє опрацювання шляхом порівняння та узгодження. Для цього потрібно здійснити розрахункову перевірку, визначивши величину відхилення оцінок кожного експерта ( $y$ ) від середнього значення ( $y - \bar{y}$ ), визначаючи, чи належать наявні оцінки до так званого нормального розподілу. Щоб це визначити, потрібно розрахувати середньоквадратичне відхилення ( $G$ ):

$$G = \sqrt{\frac{\sum (y - \bar{y})^2 \times f}{\sum f}}, \quad (4.12)$$

де  $f$  – це кількість респондентів, які взяли участь в анкетуванні.

Якщо розбіжність цього показника не перевищує його шести середньоквадратичних відхилень відповідно до «правила трьох сигм», то статистичні характеристики є взаємопов'язаними та відповідають нормальному розподілу.

Після визначення середніх значень показників необхідно кожному з них присвоїти свою категорію. За теорією рангової кореляції, найважливішим фактором є той, який набрав найвищу кількість балів. Після присвоєння балів визначається сумарна середня категорія за формулою

$$\bar{a} = \frac{1}{K} \times \sum_{i=1}^K a_i, \quad (4.13)$$

де  $a_i$  – сума категорій за  $i$ -ю кількістю характеристик;  
 $K$  – загальна кількість характеристик, що оцінюються.

Наступним кроком є визначення відхилення суми категорій  $a_i$  від середньої величини категорії  $\bar{a}$ , розраховуються квадрати відхилення  $\Delta_i^2$ , визначається сума квадратів відхилення:

$$S = \sum_{i=1}^K (\Delta_i)^2 . \quad (4.14)$$

Для визначення рівня узгодженості оцінок між собою використаємо коефіцієнт конкордації ( $W$ ):

$$W = \frac{12S}{n^2(k^3 - k)}, \quad (4.15)$$

де  $k$  – загальна кількість характеристик, що оцінюються.  
 $n$  – кількість експертів, які брали участь в опитуванні, або кількість анкет.

Зазначений вище коефіцієнт кореляції може змінюватися від 0 до +1 залежно від того, чи співпадають оцінки експертів. Так, при  $W = +1$  погляди експертів повністю співпадають, при  $W = 0$  думки оцінювачів повністю розрізняються.

Для оцінки значення коефіцієнта кореляції використовується критерій «хі-квадрат»  $\chi^2$ , який розраховується за такою формулою:

$$\chi^2 = W \times k \times (n - 1). \quad (4.16)$$

Відповідно до нього коефіцієнт конкордації є достатньо вагомим, якщо його розрахункове значення ( $\chi_p^2$ ) є більшим за критичне значення ( $\chi_{kp}^2$ ), що відображує достатній рівень узгодженості між думками експертів. Якщо ж

величина даного критерію менше за табличне значення, то судження про єдність думок експертів не підтверджується, що призводить до необхідності вносити корективи в процес отримання даних щодо впливу кількісних показників якості характеристики виробу чи послуги.

Таким чином, застосування даної методики в оцінюванні якісних характеристик послуги необхідне для того, щоб виробники у своїй діяльності прагнули довести всі невідповідні часткові показники якості до найвищого рівня, тобто забезпечити якісні характеристики на 100 % за всіма критеріями.

У практичному сенсі цю методику можна використовувати для формування «ідеальних» потреб споживача, при розробленні нових послуг та альтернативних проєктів і для оцінювання роботи конкурентів, адже бажання до завоювання нових конкурентних позицій на транспортному ринку та утримання наявних - вимагає від підприємств залізничного транспорту далекоглядності при формуванні стратегічних планів розвитку, тобто можливості надавати послуги краще за конкурентів, випереджати основних суперників у боротьбі за клієнта, постійно вдосконалювати перевізні послуги, надавати нові, передбачаючи потреби споживачів.

Також, потрібно відзначити, що використання методики кількісного оцінювання якісних характеристик є доцільним при опитуванні значної кількості споживачів і не лише наявних, а й перспективних, що дозволить більш широко визначити проблеми розвитку галузі. Проте таке значне опитування досить складно виконати через значні фінансові видатки, небажання респондентів відповідати, брак часу на дослідження та інші фактори, тому підприємства залізничного транспорту можуть залучити незначну кількість експертів, які є фахівцями в цій сфері, та основних клієнтів, які користуються даними послугами чи будуть це робити в майбутньому, для проведення оцінювання якості. Хоча специфіка транспортно-логістичних послуг така, що досить важко завчасно зробити висновки про рівень її якості, але можна визначити рівень її корисності для певної категорії споживачів.

Все одно в разі надання конкурентоспроможних послуг всі витрати на

опитування та дослідження окупляться, що є значно кращим для підприємства, ніж надання непотрібних послуг і розроблення заходів на усунення недоопрацювань у процесі реалізації.

Отже, застосування запропонованої методики дозволяє також встановити залежність економічного ефекту від якісних характеристик нової послуги порівняно з уже наявними. Розроблення нових послуг чи внесення якісних змін у вже існуючі потребує підвищення рівня витрат, що для підприємств залізничного транспорту, які мають досить багато невирішених технічних та експлуатаційних проблем, може бути досить затратним. Тож при визначенні переліку якісних характеристик, які потрібно покращувати, необхідно звертати увагу й на рівень витрат, яких підприємство має витратити на реалізацію проєкту.

Математично це можна виразити так:

$$C_{\Pi} = C_B \times R_{заг}, \quad (4.17)$$

де  $C_{\Pi}$  – проєктна собівартість нового виробу чи послуги;

$C_B$  – базова собівартість;

$R_{заг}$  - інтегральний коефіцієнт, який враховує кількісну оцінку якісних характеристик виробу чи послуги.

Визначення інтегрального коефіцієнта здійснюється залежно від таких умов:

- якщо відома лише загальна величина базової вартості без розбиття за статтями витрат,

$$R_{заг} = \sqrt[n]{R_1 \times \dots \times R_n}, \quad (4.18)$$

де  $R_i$  – проєктна величина параметричного показника, що відповідає покращеній порівняно з базовою 1-й якісній характеристиці виробу чи послуги;

$n$  – кількість характеристик, необхідних для покращення якості порівняно з базовим зразком;

- якщо відома не лише загальна величина витрат, а й витрати за окремими статтями у структурі витрат та їхня питома вага,

$$R_{заг} = \sum_{i=1}^n R_{заг1} \times Y_i, \quad (4.19)$$

де  $R_{заг1}$  – інтегральний коефіцієнт підвищення витрат за відповідною статтею калькуляції собівартості;

$Y_i$  – питома вага в собівартості відповідної (1-ї) статті.

У випадку, коли витрати по базовому зразку невідомі, то їх можна визначити виходячи з ціни виробу чи послуги ( $C_{\Pi}$ ), виключаючи можливий рівень рентабельності:

$$C_{\Pi} = \frac{C_{\Pi}}{1 + K_{рен}} \times K_{як} \times K_{здеш}, \quad (4.20)$$

де  $K_{рен}$  – коефіцієнт, що враховує рівень рентабельності ціни чи послуги;

$K_{як}$  – коефіцієнт, що враховує підвищення рівня якісних характеристик, які можна виміряти кількісно;

$K_{здеш}$  – коефіцієнт відносного здешевлення від покращення якісних характеристик виробу чи послуги.

Вихідні дані та результати розрахунків приведено в додатку К.

Таким чином, якість має прямий вплив на формування собівартості виробу чи послуги. Адже чим менше витрат зазнають підприємства залізничного транспорту в процесі здійснення перевізної роботи, тим більш конкурентоспроможними будуть вони на ринку. А враховуючи те, що транспортна послуга є комплексною та реалізується різними структурними

підрозділами та підприємствами, то практичне використання запропонованої методики буде сприяти оптимізації їхньої роботи, підвищенню компетентностей керівного складу та працівників, забезпечить формування корпоративної культури, підвищить ефективність і результативність роботи, а отже, і конкурентоспроможність підприємств залізничного транспорту за рахунок покращення якості транспортно-логістичних послуг і зниження рівня витрат. Також підприємства галузі зможуть отримувати більші доходи, покращать загальні економічні показники, збільшать рівень продажів і частку на ринку, підвищать рівень задоволеності клієнтів та ін.

#### Висновки до 4 розділу

Визначено, що закономірності розвитку ринку транспортно-логістичних послуг та зміни у вимогах світової економічної системи до перевізного процесу, підвищують актуальність перегляду підходів до системи управління якістю на підприємствах залізничного транспорту, що обґрунтовується потребою динамічного розвитку та удосконалення управління підприємствами галузі для забезпечення відповідної якості транспортного обслуговування та оптимізації економічних показників їхньої діяльності.

Визначено цифрові драйвера забезпечення якості на підприємствах залізничного транспорту за процесами: взаємодії з клієнтом; управління перевезеннями; управління станційною роботою; управління інфраструктурою; управління господарською діяльністю. Зроблено висновки, щодо напрямків трансформації організаційно-ресурсного забезпечення системи управління якістю на підприємствах залізничного транспорту і розкрито результати від впровадження проактивного управління якістю. Зазначено, що нині на впровадження систем управління якістю на підприємствах залізничного транспорту значно впливають процеси реформування в залізничній галузі та

поширення євроінтеграційних зв'язків внаслідок підписання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. Ці фактори обумовлюють необхідність: по-перше, імплементації директив і регламентів Європейського Союзу в сфері залізничного транспорту, що відбивається на вимогах до якості і в процесі розроблення та впровадження стандартів якості; по-друге, змін організаційно-управлінської структури АТ «Укрзалізниця», яка відбувається шляхом створення компаній за основними бізнес-напрямами діяльності залізничного транспорту, що дозволяє зосередитися на особливостях бізнес-процесів відповідних видів діяльності й специфічних для них моделях забезпечення якості.

Важливою складовою системи управління якістю на підприємствах залізничного транспорту визначено процедуру пошуку та впровадження резервів якості. Показано, що удосконалення системи управління якістю підприємств залізничного транспорту відповідно до міжнародних норм та стандартів передбачає створення системи заходів, основною метою яких є реалізація різнопланових напрямів спрямованих на забезпечення ефективної їхньої роботи. Вдосконалення діючої системи управління якістю розглядається як механізм забезпечення відповідних конкурентних позицій підприємств залізничного транспорту на ринку послуг за рахунок утримання й удосконалення наявних конкурентних переваг та завоювання нових.

З'ясовано, що оцінювання якості на підприємствах залізничного транспорту з метою забезпечення комплексності має відбуватися із врахуванням компонентної структури, що включає такі складові: організаційно-управлінська, маркетингово-комунікаційна, технологічна і ресурсна підсистеми підприємств залізничного транспорту; бізнес-процеси як поєднання елементів вищезазначених підсистем.

Доведено необхідність застосування методики забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту, котра дозволить підвищити якість транспортного обслуговування за всіма показниками: комфортність, доступність, безпека, інформаційне забезпечення, вартість, тощо.



Встановлено, що особливо значущою є запропонована методика кількісної оцінки якісних характеристик перевізного процесу, котра ґрунтується на опитуванні основних груп споживачів та експертів, є необхідною для визначення проблемних місць при наданні транспортного обслуговування. Базова відмінність даної методики заключається в тому, що всі показники, які мають бути оцінені експертами та споживачами, є необхідними параметрами забезпечення перевізного процесу, що дозволяє здійснювати динамічну оцінку транспортного забезпечення та знаходити основні причини зниження якості транспортного обслуговування. Аргументовано, що запропонована методика оцінки якісних характеристик транспортно-логістичних послуг, що передбачає визначення вузьких місць у ході здійснення перевізної роботи, є необхідною складовою процесу позитивних якісних змін, що є необхідним для забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах нестійкого та динамічного ринку.

Наукові результати четвертого розділу знайшли відображення в наукових працях [179, 194, 205, 214, 223, 224, 232] за списком використаних джерел.

РОЗДІЛ 5  
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО  
ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО  
ГОСПОДАРЮВАННЯ

5.1. Соціальне партнерство та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту

Сьогочасні зміни конкурентного середовища функціонування підприємств потребують від останніх нагального перегляду пріоритетів їх розвитку з урахуванням засад соціально-відповідального господарювання. За таких умов держава, споживачі, безпосередньо персонал підприємства, і навіть конкуренти набувають нової ролі – учасників стійких партнерських взаємовідносин. У зв'язку з цим трансформується і характер конкурентних переваг, завдяки яким підприємство займає лідируючі позиції на ринку.

Вчені досить влучно зазначають, що в умовах становлення економіки знань, конкурентоспроможність країни на світовому ринку визначається передусім станом розвитку людського капіталу. Знання та інформація, поряд з іншими факторами виробництва, стають ключовими економічними ресурсами. Саме кваліфіковані кадри є носієм такого ресурсу, як знання, якість і обсяг якого визначає рівень конкурентоспроможності персоналу, що в свою чергу впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства. Отже, необхідним є не тільки накопичення відповідного обсягу знань, а й постійна підтримка їх якості [389].

У таких умовах значного поширення набула концепція соціальної відповідальності бізнесу, яка передбачає встановлення довготривалих стійких відносин між партнерами, забезпечення так званого соціального партнерства. У цьому аспекті особливої ваги набуває формування дієвих внутрішніх програм соціального розвитку підприємств, які включають заходи щодо досягнення

високого рівня відповідальності керівництва, розвитку взаємовідносин між найманим та управлінським персоналом, активізації участі персоналу в процесах управління підприємством, забезпечення інтелектуального розвитку персоналу.

Крім того, становлення партнерських відносин між державою, бізнесом і найманими працівниками має здійснюватися на основі формування ефективного механізму соціальної відповідальності роботодавців, що передбачає не тільки забезпечення працівників безпечними умовами праці, а й адекватну заробітну плату, підвищення рівня кваліфікації персоналу, профілактичне лікування, будівництво житла, розвиток соціальної інфраструктури [375].

Соціальне партнерство з функціональної точки зору слід розглядати як систему правових і організаційних норм, принципів, структур, процедур (заходів), які спрямовані на забезпечення взаємодії між найманими працівниками, роботодавцями, державними органами влади в регулюванні соціально-трудова відносин на національному, галузевому, регіональному рівнях та рівні підприємств. Його метою є досягнення соціального миру в суспільстві, забезпечення балансу соціально економічних інтересів найманих працівників і роботодавців, сприяння взаєморозумінню між ними, запобігання конфліктам і вирішення суперечностей для створення умов поступального економічного розвитку, підвищення життєвого рівня працівників [137].

Цікаву думку висловлює О. Олійник, що саме соціальне партнерство є тією основою, яка дозволяє практично реалізовувати взаємодію сторін трудових відносин, вирішувати питання стійкого розвитку та соціальної відповідальності, а також складні соціально-економічні проблеми. Адже базовими елементами, на яких ґрунтується соціальне партнерство, є взаємовигідний і добровільний характер взаємодії сторін, постійний переговорний процес, інформаційна відкритість, зворотній зв'язок, моніторинг та звітність за виконання взятих зобов'язань. Таким чином соціальне партнерство дозволить підвищити ефективність стратегії корпоративної соціальної відповідальності та її надійність для всіх стейкхолдерів, оскільки вона розроблятиметься та підтримуватиметься працівниками організації [329].

Колектив авторів у роботі [288] розглядають поняття соціального партнерства у вузькому, широкому та найширшому сенсі. Відтак у вузькому сенсі соціальне партнерство визначають як прояв партнерських відносин у соціально-трудовій сфері між працедавцями, об'єднаннями працівників і державними органами. Деколи сюди відносять пов'язані з соціально-трудовими політичні та економічні відносини. У широкому сенсі – це партнерство соціальних груп; міжсекторна взаємодія між третім сектором (недержавні організації), державою і бізнесом. У найширшому сенсі – процес формування соціальної держави, досягнення суспільного діалогу, злагоди.

І. Дубровський наполягає, що соціальне партнерство необхідно розглядати як складову системи освіти, що забезпечує реалізацію державних стандартів та освітньо-професійних програм, спрямованих на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації робітничих кадрів у закладах освіти різних типів, рівнів, форм власності та підпорядкування, а також професійне навчання персоналу на виробництві, навчання безробітних громадян [111].

Потрібно зазначити, що питаннями соціальної справедливості та рівності людство переймається від часу зародження суспільного виробництва. Протягом тривалого часу та історичного розвитку людство формувало різні теорії соціальної справедливості, які в ХІХ столітті вималювалися у наступні наукові течії - перша, ґрунтувалася на узгодженні інтересів між власниками засобів виробництва та найманою робочою силою; в основу іншої було покладено непримирення між інтересами робітників та власників засобів виробництва, а досягнення соціальної рівності досягалося шляхом зниження приватної власності та її власників.

Історичний розвиток зазначених вище напрямів показав, що досягнення миру та соціальної стабільності у суспільстві досягається не шляхом революцій, а за рахунок реформ та соціальному партнерству. Необхідно зазначити, що передумовами формування соціального партнерства у суспільстві є формування та розвиток ринкової системи господарювання, що призводить до необхідності узгоджувати інтереси між найманими працівниками та роботодавцями. На початку історичного розвитку соціального партнерства наймані працівники намагалися

стихійно відстоювати свої права. В цей час капітал був слабкий тому отримував значну підтримку від держави. Згодом, коли капіталістична економічна система стала стабільною, держава почала тримати нейтралітет у становленні відносин між найманими робітниками та власниками засобів праці. За таких умов робітники мали діяти згуртовано, тому почали виникати профспілкові організації, як захисники прав найманої робочої сили. Це і стало однією з основних переумов становлення соціального партнерства [251]. Таким чином, тісна співпраця роботодавців, найманих робітників та їхніх організацій при участі представників влади стали базисом для формування різноманітних моделей соціального партнерства.

Іншим чинником становлення соціального партнерства у ринковій економіці є процес формування трудового законодавства, що законодавчо закріпив систему колективно-договірних відносин між власниками засобів праці та найманими працівниками. І держава почала приймати активну участь у їхніх взаємовідносинах виступаючи гарантом об'єктивної необхідності враховувати та узгоджувати інтереси всіх соціальних сил суспільства [135].

Тож, аналізуючи історичний розвиток ринкових відносин, що відбувався у світі протягом ХХ сторіччя [252, 257, 258] потрібно зазначити, що основу формування соціального партнерства склали такі чинники: запровадження колективно-договірної системи регулювання трудових відносин; значна згуртованість працівників; посилення профспілкового руху; формування інститутів громадянського суспільства; змінення форм організації та стимулювання праці; підвищення рівня життя населення; соціалізація суспільства; розвиток демократії; зростання зацікавленості держави у стабілізації відносин між найманими працівниками та власниками засобів праці, тощо. Усі ці чинники мали значний вплив на формування соціальної держави як базисного фактора задоволення потреб всіх шарів суспільства, забезпечуючи благополуччя усіх і кожного.

На даний час вітчизняні науковці та практики не мають єдиного підходу до визначення поняття соціального партнерства. Зокрема, Садовенко А.П. зауважує,

що основою соціально партнерства є система представництва інтересів персоналу, котра має дві складові: профспілкові організації та виробничі ради, для постійного удосконалення процесу взаємовідносин між найманими працівниками та роботодавцями [382].

Інші дослідники стверджують, що колективні переговори, договори та угоди стають головними у соціальному партнерстві поруч з спільними консультаціями, участю найманих робітників в виробничих процесах при їхній організації та управлінні, при розподілі прибутку, спільному управлінні представниками працівників та власників фондами соціального страхування та іншими заходами [402].

Неліпа Д. В. розкриває соціальне партнерство, як інтерпретовану систему інститутів і механізмів та відносин і зв'язків, необхідних для підтримки балансу інтересів роботодавців і найманих працівників та сприяння досягнення ними взаємовигідних рішень між собою та державою з метою втілення в життя корпоративної та суспільної мети [320].

У енциклопедичному словнику із соціології за 1998 р. зміст соціального партнерства розкривається як складний, багатоплановий соціальний феномен, що властивий розвиненому суспільству ринкової економіки; характерний тип соціально-трудова, економічних і політичних взаємозв'язків, що забезпечує рівень виконання інтересів ключових груп суспільства; цивілізований метод регулювання соціально-трудова відносин, що ґрунтується в першу чергу на переговорному процесі та заключенні належних угод і колективних договорів, тощо [403]. Також у цьому словнику зазначено, що соціальне партнерство може бути як між підприємствами та профспілками, так і між підприємствами, профспілками та керівними структурами держави. [403].

На даний час у сучасному світі не має єдиного підходу до визначення поняття соціального партнерства, але, аналізуючи особливості соціального розвитку світових країн, Міжнародна організація праці виділяє американську та європейську моделі соціального партнерства.

В основу американської моделі покладена так звана колективно-договірна

одиниця Національне управління трудових ресурсів, на яке покладена функція вибору колективно-договірного представника для проведення переговорів від імені профспілкових організацій чи іншої структурної одиниці від найманих працівників для задоволення їхніх запитів.

Європейська модель соціального партнерства характеризується тим, що різні профспілкові об'єднання та громадські організації згуртувавшись здійснюють прямі переговори з роботодавцям для заключення колективного договору.

В нашій країні соціальне партнерство реалізується шляхом тристоронньої співпраці між представниками найманих робітників, роботодавцями та державою. На рівні країни створено Спільний представницький орган всеукраїнських профспілок і профспілкових об'єднань для ведення колективних переговорів та соціального діалогу [66].

Безпосередньо соціальний діалог доцільно розглядати як форму активної соціальної взаємодії держави, роботодавців, найманих працівників, громадських організацій у сфері праці, підпорядкованої реалізації спільних стратегічних інтересів у питаннях забезпечення захисту трудових прав, ефективної зайнятості та професійного розвитку найманих працівників як передумови системних прогресивних зрушень в економіці [388]. О. Петроє зазначає, що соціальне партнерство і соціальний діалог є самостійними явищами з чітко визначеними змістовими і структурними ознаками. Якщо соціальне партнерство передбачає спільність інтересів між взаємодіючими сторонами, то, на відміну від цього, концепція соціального діалогу ґрунтується на розумінні того, що сторони усвідомлюють і визнають суперечність своїх інтересів, але намагаються узгодити їх [354].

Нормативним базисом формування та реалізації соціального діалогу в Україні є Закон України «Про соціальний діалог в Україні», що визначає правові засади його організації та порядку ведення з метою вироблення та реалізації державної соціальної і економічної політики, регулювання трудових, соціальних, економічних відносин та забезпечення підвищення рівня і якості життя громадян,

соціальної стабільності в суспільстві [370]. Також, створено відповідну державну інституцію – Національну тристоронню соціально-економічну раду, яка приймає участь у забезпеченні розвитку національної економіки і формуванні основних напрямів бюджетної політики, координує питання збереження та розвитку трудового потенціалу, забезпечення економіки кваліфікованими кадрами, впровадження норм та стандартів гідної праці, подальшого удосконалення системи пенсійного забезпечення та соціального страхування, модернізації системи колективно-договірного регулювання соціально-трудова відносин і впровадження принципів соціального діалогу та підвищення його ефективності на всіх рівнях [368]. Слід відзначити, що такого роду установи діють як на національному, так і регіональному та місцевому рівнях.

Необхідно зазначити, що становлення соціального партнерства має певний ряд особливостей, що мають тісний зв'язок зі зміною його принципів. Так, при формуванні ринкових відносин соціальне партнерство може поєднуватися із принципом «обов'язковості», тобто держава має бути своєрідним гарантом при формуванні та реалізації партнерських відносин між власниками засобів праці та найманими працівниками. При подальшому розвитку ринкової економіки та демократизації відносин між партнерами принцип «обов'язковості» переходить у принцип «достатності». Це означає, що соціальне партнерство між суб'єктами взаємодії має бути достатнім для забезпечення процесу соціально-економічного розвитку. Принцип «достатності» трансформується у принцип «обумовленості» при умові, коли відносини між партнерами закріплені на законодавчому рівні, механізми їхньої взаємодії налагоджені та удосконалюються

Сучасний етап розвитку економічної системи вносить нові корективи у модель формування соціального партнерства. Це пов'язано, в першу чергу, з процесами глобалізації та зміною трудових взаємовідносин між роботодавцями та найманими працівниками. На даний час, у сучасних міжнародних концепціях соціальне партнерство розглядається в наступних аспектах [12]: 1) у формі суспільного договору між особами, класами, соціальними групами та державою відносно зміни умов співпраці при узгодженні всіх інтересів зацікавлених сторін;



2) як спосіб погоджування вподобань соціальних груп і держави у галузі праці для досягнення порозуміння між профспілковими організаціями та роботодавцями; 3) як взаємодія та співробітництво засновані на договірних засадах соціальних партнерів (учасників соціального партнерства) для здійснення діяльності щодо досягнення поставленої мети; 4) як форма соціальної організації, при якій базові політичні, соціальні та економічні резолюції приймаються за групами інтересів або спільно при співпраці ніж ними та державою; 5) як процес усунення конфлікту інтересів на базі укладання договорів та здійснення домовленостей між сторонами [28].

На даний час соціальне партнерство набуває нової економічної ролі, що виражається у соціально-економічному партнерстві між державою, бізнесом та некомерційними недержавними організаціями, котре формулюють як міжсекторне. Значний внесок у дослідження питань в сфері міжсекторного партнерства вніс Пітер Дракер, розділивши суспільство на три сектори: державний, приватний або бізнесовий та некомерційний або соціальний сектор [509]. Таке тристороннє партнерство, яке є макрорівнем соціального партнерства, формується як синергетичний ефект від зближення інтересів зазначених вище сторін щодо забезпечення соціальної відповідальності на тій території, де його реалізують.

Принципова несхожість міжсекторного партнерства від інших форм спільної діяльності заключається у тому, що воно спрямоване на досягнення загальних соціально-значущих інтересів на базі принципів рівноправності і взаємної відповідальності сторін. Іншими словами, міжсекторне партнерство є досить значним прогресивним варіантом спільної діяльності трьох сфер суспільства, яке формується при усуненні протиріч між інтересами бізнесу, держави та громадського суспільства [47].

Наразі питання розвитку міжсекторного соціального партнерства не знайшло належного вивчення. Відтак у роботі [307] розглядається проблема забезпечення міжсекторного соціального партнерства в системі публічного управління. Зокрема автор даної публікації приділяє увагу визначенню поняття

стратегії міжсекторного соціального партнерства як системного комплексу форм, методів і засобів щодо забезпечення конструктивної співпраці трьох підсистем: «держава» - «громадянське суспільство» - «бізнес-структури», взаємопов'язаних і взаємодіючих між собою за допомогою безлічі формальних і неформальних методів, каналів комунікації, прийомів, зв'язків. Головним стимулом такої взаємодії на думку науковця є усвідомлення наявності взаємозалежності і спільності ресурсів, а також загальної цільової установки – підвищити добробут суспільства загалом і окремої групи інтересів зокрема. Окрім цього автором відзначено, що «міжсекторне соціальне партнерство» є суспільно корисною дією, яка заснована на почутті людської солідарності і розділяє відповідальність за проблему. Цей вид взаємодії є найбільш результативним з точки зору соціального ефекту і має на увазі довгострокове взаємовигідне співробітництво держави, бізнес-структур та некомерційних організацій.

Тобто міжсекторне соціальне партнерство доцільно розглядати як процес становлення і розвитку стійких взаємовигідних партнерських взаємовідносин у соціальній сфері, спрямованих на узгодження і досягнення стратегічних цілей розвитку як окремих учасників економічних відносин, так і національної економіки в цілому. Відмінною особливістю такої співпраці є врахування інтересів усіх сторін партнерських взаємовідносин і врахування цих пріоритетів у процесі прийняття управлінських рішень. Особливо важливого значення таке партнерство набуває для підприємств залізничного транспорту. Оскільки налагодження міжсекторного соціального діалогу дозволить підприємствам залізничного транспорту сформувати унікальну конкурентну перевагу – досягти інтелектуально-кадрової стійкості підприємств в трансформаційних умовах конкурентного середовища розвитку транспортно-логістичних операторів.

Для залізничного транспорту, який є основою транспортної системи нашої країни та в межах якого працює до 250 тис. осіб [108], формування дієвої політики соціальної відповідальності має першочергове значення. До основних принципів ефективного реалізації корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві будь-якої сфери господарювання відносять рівень оплати праці, забезпечення

належних умов праці, дотримання техніки безпеки та екологічності всіх виробничих процесів, духовно-моральний клімат, корпоративну культуру, соціальну відповідальність тощо. Тим більше, що під соціальною відповідальністю розуміють як відповідальність керівництва підприємства перед персоналом через створення умов доброго ставлення до працівників, демократичне управління, оптимальний рівень інвестування в розвиток і соціальний захист працівників шляхом гарантування зайнятості, підвищення рівня кваліфікації, кар'єрного зростання, корпоративного стимулювання тощо [69], так і відповідальність підприємства перед найманими трудовими ресурсами, що виражається у створенні для них належного рівня трудового життя шляхом забезпечення виплати заробітної плати відповідно до виконаної роботи та на гідному для життєдіяльності рівні, надання матеріальних і нематеріальних пільг, преміювання, мотивування, захист інтересів працівників, дотримання законодавства, створення умов для творчого розвитку та ін. [76].

Зараз у структурі залізничного транспорту діє Департамент корпоративної та соціальної відповідальності, головною метою функціонування якого є створення та зміцнення іміджу вітчизняної залізничної сфери серед міжнародних і національних клієнтів і партнерів [337]. До основних завдань Департаменту належать: 1) дотримання стратегічного плану розвитку українських залізниць всіма структурними підрозділами; 2) створення дієвої схеми корпоративної соціальної відповідальності в галузі; 3) виконання аналізу та оцінювання ризиків діяльності АТ «Укрзалізниця»; 4) налагодження дієвих взаємовідносин із усіма клієнтами та органами влади, як на місцях, так і в державному масштабі; 5) співпраця з міжнародними партнерами у сфері корпоративної соціальної відповідальності та ін.

У межах регіональних філій ефективність корпоративної соціальної відповідальності виражається через участь у соціально-економічному розвитку відповідного регіону шляхом забезпечення територіального соціально-економічного розвитку, проведення ефективної кадрової політики (є регіони, у яких залізниця виступає єдиним джерелом для законного працевлаштування),

створення умов для гідної праці, охорони навколишнього середовища, проведення культурно-масової роботи тощо. Тож для такої багатогранної галузі, як залізничний транспорт, впровадження соціальної відповідальності в корпоративному управлінні має ґрунтуватися на забезпеченні економічної безпеки, зменшенні викидів в атмосферу, збільшенні швидкості та якості доставки вантажів і пасажирів, виходів на міжнародні ринки, розвитку транзитного потенціалу та збільшенні рівня конкурентоспроможності, удосконаленні підходів до управління персоналом. Аналізуючи показники з праці та заробітної плати по АТ «Укрзалізниця», подані на рис. 5.1 - 5.2, слід зазначити, що, починаючи з 2013 року, на залізничному транспорті відбулося значне скорочення контингенту працівників (за 10 років до 40 % [108]). Це пов'язано зі скороченням обсягів перевезень та відчуженням певної частини території нашої країни.

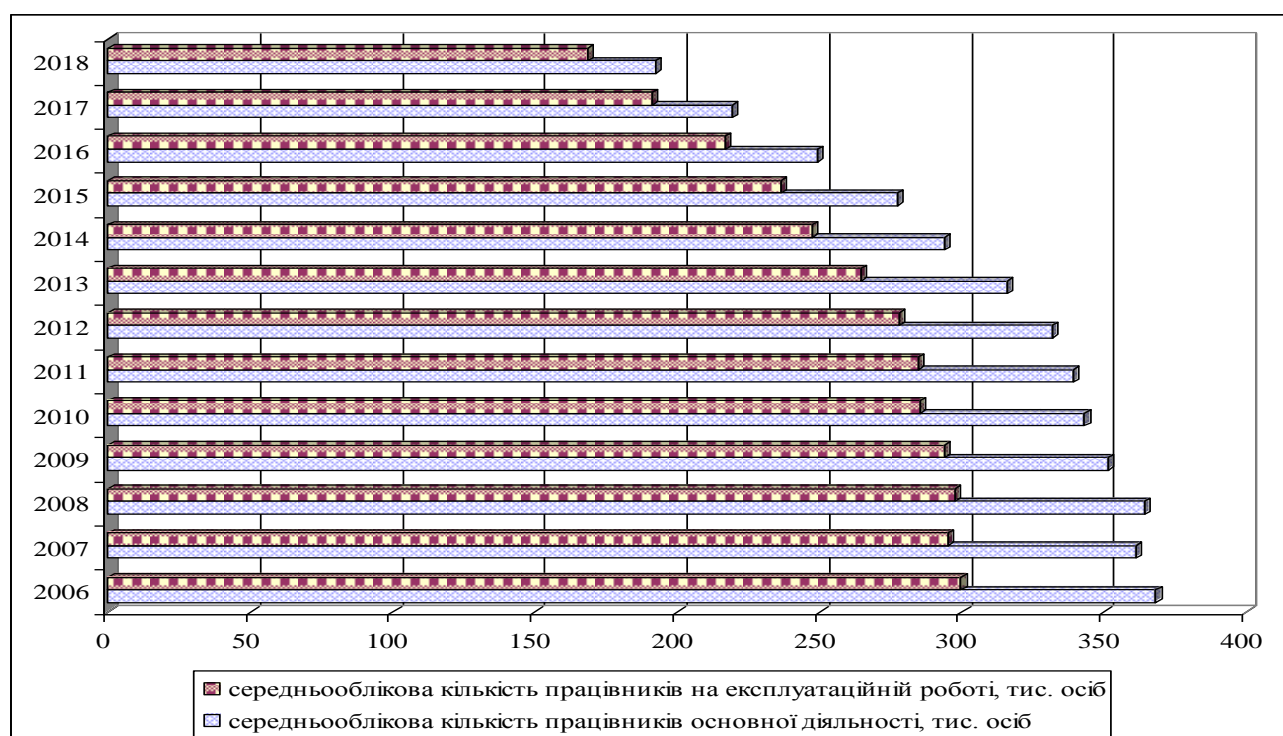


Рис. 5.1. Середньооблікова кількість працівників по АТ «Укрзалізниця» за 2006-2018 роки [108]

Стосовно зміни якісного складу працівників на залізничному транспорті, то досить складно виконати такий аналіз через відсутність необхідних даних в офіційних джерелах.

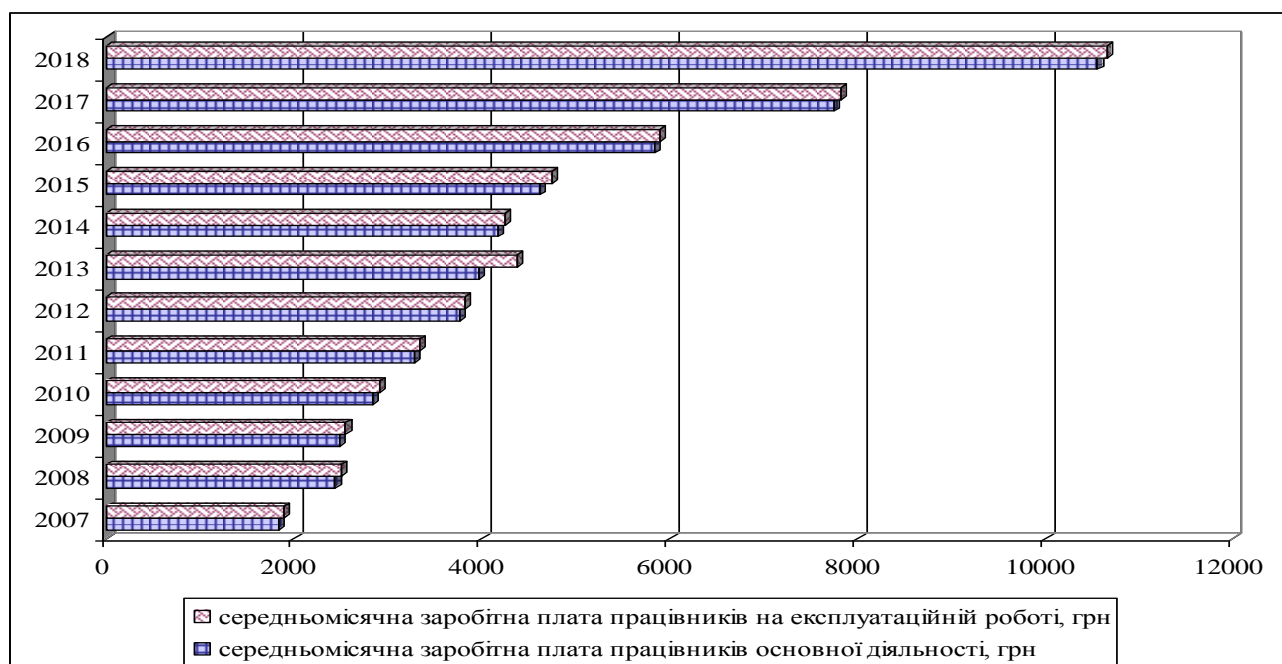


Рис. 5.2. Динаміка показників середньої заробітної плати по АТ «Укрзалізниця» за 2006-2018 роки [108]

Проте, аналізуючи наявну інформацію (табл. 5.1), можна зробити висновок, що протягом останніх десяти років відбулося стрімке зниження кількості працівників за всіма видами експлуатаційної діяльності на залізничному транспорті. Це пов'язано з офіційними даними та обумовлено природною плінністю кадрів та приведенням кількості працівників до прогнозованого обсягу робіт [337].

Важливим фактором ефективного управління персоналом є дослідження його соціальної складової, що досить ґрунтовно розкрито в роботах [240, 256, 360, 421]. Зокрема В. В. Компанієць зазначає, що для ефективного розвитку залізничного транспорту, коли галузь прагне стати частиною європейської транспортної системи, потрібно вдосконалювати не лише його техніко-технологічну складову шляхом оновлення інфраструктури для надання якісних та безпечних послуг з перевезення, а й вдосконалювати управлінські стандарти з точки зору етики та культури бізнесу, корпоративної соціальної відповідальності. Це забезпечить підвищення рівня управління та сприятиме створенню нової моделі управління з урахуванням людського та соціального аспектів діяльності підприємства.

Показники динаміки стану персоналу на залізничному транспорті за 2006, 2011, 2016-2018 роки (сформована за даними роботи [108])

Показники		Роки				
		2006	2011	2016	2017	2018
Середньооблікова кількість працівників, зайнятих в експлуатаційній діяльності, тис. осіб	апарат управління залізниць	2,9	3,1	2,4	2,4	2,3
	апарат дирекції перевезень	0,4	0,3	-	-	-
	господарство комерційної роботи	10,5	10,5	7,7	7,7	7,5
	господарство перевезень	34,1	32,2	25,3	25,2	23,6
	вагонне господарство	20,8	18,9	15,5	14,6	12,8
	локомотивне господарство	60,7	45,7	35,8	34,9	33,8
	пасажирське господарство	51,0	45,9	28,1	12,1	3,9
	господарство приміських пасажирських перевезень	12,5 *	132,	10,9	10,7	10,2
	господарство сигналізації та зв'язку	20,7	19,9	16,2	15,8	15,1
	господарство електропостачання	8,4	8,0	6,8	6,7	5,9
	господарство колії	58,9	56,0	45,6	43,5	40,5
	господарство цивільних споруд	7,6	10,6	8,4	4,5	-
	господарство матеріально-технічного постачання	1,8	1,6	1,2	1,2	1,1
	інші структурні підрозділи	14,4	14,2	6,9	1,2	5,2
інформаційно-обчислювальні центри	5,3	3,9	2,1	2,7	-	

Примітка. \* дані за 2008 рік.

Відповідно до стратегічного плану розвитку залізничного транспорту до 2021 року одним із напрямів розвитку галузі виступає запровадження соціально-відповідальних підходів у системі управління [337]. Ще один фактор, на який потрібно звернути увагу, соціальна відповідальність виступає показником ефективності та перспективності розвитку підприємства в майбутньому, його прагнення завоювати свою позицію на ринку та бути конкурентоспроможним. Взагалі соціальну відповідальність розглядають як сукупність обов'язків підприємства перед суспільством [270].

До основних соціальних обов'язків підприємства відносять [270]: економічні – отримання високого рівня прибутку, задоволення потреб споживачів, створення нових робочих місць, заохочення впровадження інновацій та ін.; правові – дотримання норм закону; морально-етичні – відповідальність за працівників, створення гармонійних відносин як на підприємстві, так і в суспільстві; філантропічні – надання користі суспільству.

Вітчизняні підприємства дотримуються принципів соціальної відповідальності на досить слабому рівні, що виражається в основному, через надання певних пільг працівникам і задоволення соціальних стандартів (відпустка, оплачений лікарняний, нормований робочий день тощо). Проте держава не виконує своїх соціальних гарантій, адже працівники бюджетної сфери отримують найнижчі заробітні плати та мають «найслабший» соціальний пакет. У більшості випадків соціально відповідальними на вітчизняному ринку є підприємства з іноземним капіталом чи ті, які прагнуть отримати іноземні інвестиції, але їхній вклад у соціальний розвиток суспільства є досить мізерним, просто за відсутності належного рівня соціальної відповідальності навіть найменші натяки на піклування про працівників чи суспільство в нашій країні сприймаються досить позитивно.

У першу чергу держава повинна бути гарантом соціальної відповідальності підприємств, і не лише через контроль за дотриманням соціальних стандартів на законодавчому рівні, адже держава несе відповідальність перед усіма підприємствами, особливо приватними, шляхом підтримки їхніх соціальних започаткувань, створення умов для зміцнення конкурентоспроможності тощо. Тим більше, що якщо державні органи не здійснюють роботу щодо створення та збереження сприятливих умов для розвитку підприємницької діяльності, не впроваджують ефективних механізмів захисту прав власників і громадян, то підприємці теж отримують привід уникати виконання повною мірою своїх зобов'язань перед державою, що, на жаль, і відбувається в нашій країні [434].

То ж для досягнення впровадження соціальної відповідальності на

вітчизняних підприємства, потрібно вирішити такі завдання [87]:

- на макроекономічному рівні: започаткувати формування інституційної бази щодо вирішення проблем корпоративної соціальної відповідальності для підприємств у нашій країні; підтримувати розвиток соціальної відповідальності бізнесу в регіонах і на міжнародному рівні; допомагати тим підприємствам та організаціям, які активно впроваджують у життя принципи соціальної відповідальності;

- на мікроекономічному рівні: утворити систему корпоративної відповідальності; застосувати в управлінській діяльності соціально-корпоративні технології;

- на нанорівні реалізувати зміни в менталітеті через усвідомлення соціальної та економічної захищеності і можливості змінити оточуюче середовище, суспільство, навколишній світ, тощо.

Що ж стосується залізничного транспорту, то у своїй роботі В. В. Компанієць [254] наголошує, що соціальна відповідальність галузі є досить слабою і це негативно позначається на якості праці та відповідно якості наданих транспортно-логістичних послуг. Причин цьому досить багато, але до основних автор відносить реальність життя, пов'язану зі складною економічною ситуацією в країні та політичною кризою.

Звісно, у короткі терміни покращити економічну ситуацію неможливо, тому фінансово-економічний стан залізничного транспорту не покращиться за короткий час, тим більше, що галузь має багато проблем. Але потрібно з чогось починати, і впровадження принципів соціальної відповідальності сприятиме ефективному розвитку галузі. То ж В. В. Компанієць пропонує соціальні зміни на залізничному транспорті впроваджувати, починаючи зі зміни поведінки, особливо серед керівників вищої та середньої управлінської ланок [254].

Ще одним із шляхів забезпечення соціальної відповідальності на залізничному транспорті є приватно-державне партнерство. Л. В. Шкуліпа в роботі [479] зазначає, що приватно-державне партнерство сприятиме розвитку конкурентоспроможності галузі за рахунок взаємодії з національними та



закордонними підприємствами, допоможе реалізувати масштабні капіталоємні проекти, сприятиме розвитку персоналу, тощо.

Також у межах приватно-державного партнерства АТ «Укрзалізниця» запрошує підприємства всіх форм власності взяти участь у створенні Всеукраїнської ініціативи з підвищення корпоративної відповідальності [443], що допоможе великим підприємствам та організаціям стати більш відкритими та відповідальними для суспільства, тим більше, що вони мають значний вплив на якість життя населення.

Таким чином, ефективність реалізації корпоративного управління з урахуванням соціальної відповідальності є складним процесом, особливо коли компанії потрібно швидко переналаштуватися на нову форму управління.

Також, слід зазначити, що в досягненні стратегічних цілей та орієнтирів розвитку підприємство повинне спиратися на персонал як одну з важливих складових його ефективного функціонування. Умови праці та соціальний клімат на підприємстві, його ідеологічні переконання, наявність духовної системи цінностей і стандартів у поведінці, норми та правила, що сприймаються працівниками та мають безпосередній вплив на їхню поведінку, – всі ці складові формують культуру організації. Це призводить до необхідності розглядати культуру організації в тісному взаємозв'язку з управлінням персоналом.

До основних переваг для працівника та підприємства від впровадження основ корпоративної культури належать [396]:

- для підприємства: досягнення стратегічних завдань розвитку за рахунок вмілого використання професійних навичок і практичних здібностей працівників; застосування в інтересах підприємства практичних навичок працівників; створення умов для розвитку кадрового потенціалу та трудової віддачі працівників; створення умов для збереження стабільного складу колективу на підприємстві; створення умов для постійного розвитку та вдосконалення компетентностей працівників;

- для працівника: можливість кар'єрного зростання за рахунок власних

професійний здібностей; можливість покращення якості життя та професійного зростання; соціальна захищеність; гідний рівень оплати праці; можливість виконання роботи, пов'язаної з рівнем власних можливостей; можливість навчатися на підвищувати кваліфікацію за рахунок підприємства.

Взагалі стратегічний розвиток персоналу має носити довготривалий характер, тому що для досягнення необхідних практичних навичок працівник має почати працювати на посаді найнижчого рівня та протягом певного часу, набуваючи досвіду, підійматися кар'єрними сходами. Лише в цьому випадку працівник може бути професіоналом своєї справи та братиме участь у питаннях розвитку та управління підприємством [220].

На сьогодні залізнична галузь, перебуваючи в стані реструктуризації, має проблеми, пов'язані зі становленням нових принципів корпоративної культури. Причиною такого стану є зміна поколінь працівників та орієнтирів розвитку всього транспортного сектора країни.

Для того щоб залізничний транспорт якнайшвидше переналаштувався до діяльності в умовах ринкової економіки, потрібні нові креативні кадри, які б змогли внести певну новизну в систему управління та змінити стереотипи, але в більшості випадків на залізничний транспорт потрапляють кадри, які не знають всіх особливостей роботи галузі та не мають відповідного авторитету серед рядових працівників. Тож практичне вирішення питань щодо удосконалення системи управління персоналом на залізничному транспорті має ґрунтуватися на базі комплексної системи реалізації та визначення ефективності запровадження підходів стратегічного управління, беручи до уваги стратегічні завдання розвитку (рис. 5.3).

Система управління персоналом має складну структуру, яка базується на принципах, які є основами, положеннями та правилами, необхідними для управління персоналом на підприємстві. Серед основних виділяють [124]:

- економічність, що полягає у створенні такої системи управління, котра б мала найменші витрати, була економічною та сприяла підвищенню ефективності виробництва;



Рис. 5.3. Комплексна схема визначення та виконання ефективності управління персоналом залізничного транспорту з урахуванням стратегічних орієнтирів розвитку галузі (авторська розробка)

- прогресивність – базується на використанні сучасного досвіду управління персоналом із застосуванням вітчизняних і закордонних наукових підходів;

- перспективність – враховує стратегічні перспективи розвитку підприємства;

- оптимальність – ґрунтується на виробленні найліпших для підприємства, із врахуванням специфіки його діяльності, підходів до управління персоналом;

- науковість – спрямований на запровадження наукових розробок у сферу управління персоналом і покращення умов праці;

- оперативність – необхідність внесення змін до системи управління персоналом згідно з наявними проблемами та потребами;

- узгодженість – ґрунтується на потребі в узгодженні управлінських рішень між усіма складовими системи управління персоналом.

Створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі за рахунок психологічної сумісності працівників, що досягається шляхом

оцінювання особистісної поведінки працівників, їхніх розумових можливостей, психічного стану та інших чинників, має прямий вплив на ефективний розвиток підприємства [226].

Тож удосконалення системи управління персоналом залізничної галузі має складатися з таких етапів:

- планування потреби в людських ресурсах, визначення їхнього кількісного та якісного складу;
- формування професійних і практичних вимог до кандидатів;
- визначення підходів до вибору кадрів (опитування, анкетування, тестування, співбесіда, інтерв'ю тощо);
- перевірка професійних здібностей (випробувальний етап);
- прийняття на посаду за умови постійного підвищення професійного та практичного рівнів знань (підвищення кваліфікації, стажування, перепідготовка тощо).

Застосування цих етапів не є новиною для більшості підприємств, але комплексний підхід до відбору кадрів для залізничного транспорту сприятиме постійному зростанню їхньої якості, що в майбутньому сприятиме ефективному розвитку галузі. Тим більше, що в нашій країні розстановка керівних кадрів вищої управлінської ланки відбувається в більшості випадків за зовсім іншими принципами, у результаті чого керівниками стратегічних галузей і відомств стають фахівці з загальним уявленням про особливості їхньої діяльності [36].

Не слід забувати й про роль державного управління та регулювання при управлінні персоналом у транспортній сфері. Оскільки залізничний транспорт є важливою складовою економічної та національної безпеки країни, то й відбір кадрів керівної ланки має відбуватися за участю державних органів влади. Тим більше, що вплив держави на формування та відбір кадрів для керівних посад на залізничному транспорті може регулюватися починаючи з навчання у закладах вищої освіти шляхом розроблення та запровадження в навчальний процес спеціальних дисциплін чи навчальних програм, метою яких буде надання майбутнім керівникам відповідних фахових компетенцій. Але наявність

професійної освіти, кваліфікації та практичних навичок не є достатнім для керівника вищої ланки управління, особливо для такої складної галузі, як залізничний транспорт. Тому, потрібно звернути увагу на їхні особистісні компетенції та розробляти дієві програми з їхнього розвитку та вдосконалення [420].

Таким чином, удосконалення системи управління персоналом для залізничної галузі має бути орієнтоване на підвищення рівня професіоналізму та результативності працівників всіх виробничих підрозділів і керівників усіх рівнів управління. Тож система управління кадрами повинна ґрунтуватися на таких підходах і принципах, застосування яких дозволить встановлювати ключові та поодинокі фактори впливу на управлінський процес, виявляти можливі загрози та напрями підвищення ефективності управління (рис. 5.4) [176].



Рис. 5.4. Функціонально-структурна схема управління персоналом на залізничному транспорті (авторська розробка)

Тим більше, що правильне формування системи компетентностей трудових ресурсів підприємства сприятиме його розвитку в межах стратегічних планів розвитку, забезпечить соціально-культурне зростання, сприятиме оцінюванні якості кадрового потенціалу підприємства та дозволить оптимізувати кадровий склад всіх структурних підрозділів залізничного транспорту [317]. Також, слід

зазначити, що підвищення ефективності застосування трудових ресурсів неможливе без вирішення питань щодо впровадження нових принципів і підходів в управлінні, що сприяє максимізації компетенцій персоналу підприємства і, як наслідок, нарощенню якісного складу трудових ресурсів. І значну роль у цьому має відігравати держава, як регулятор якості життя за рахунок налаштування рівня зайнятості населення, надання можливостей для професійного зростання та культурного розвитку; регулювання рівня охорони здоров'я та безпеки життєдіяльності; соціального захисту; екологічної безпеки; захисту громадських прав та обов'язків; визначення гідного рівня оплати праці; регулювання доходів; проведення гендерної політики; гарантування безпеки та інших факторів.

Підсумовуючи все наведене вище, слід зазначити, що при управлінні персоналом підприємства має бути постійним взаємозв'язок із загальною стратегією розвитку підприємства (рис. 5.5), що є досить характерним для залізничної галузі, яка протягом останніх років проводить реформи на всіх напрямках діяльності [176]. Роль кадрової складової у формуванні конкурентоспроможності залізничного транспорту є досить значною, адже в такій складній управлінській структурі, як АТ «Укрзалізниця», роль персоналу є однією з вирішальних при плануванні та, особливо, реалізації конкурентних стратегій розвитку [424].

Вивчення питань щодо підходів управління кадровою складовою залізничного транспорту розкрито в роботах [99, 240, 255, 421], де визначено, що необхідні якісні зміни в традиційних підходах щодо управління на підприємствах транспортної сфери та, зокрема, залізничного транспорту, адже ті підходи, які протягом останніх років використовувалися в галузі, не дали дієвого результату в підвищенні конкурентоспроможності вітчизняних підприємств залізничного транспорту на ринку транспортно-логістичних послуг. Тож, належить відзначити, що сучасні умови господарювання призводять до необхідності переглядати підходи до управління підприємствами залізничного транспорту, що викликано відсутністю постійного контролю за станом зовнішнього середовища та вчасного коригування діяльності згідно з найменшими змінами в ньому.

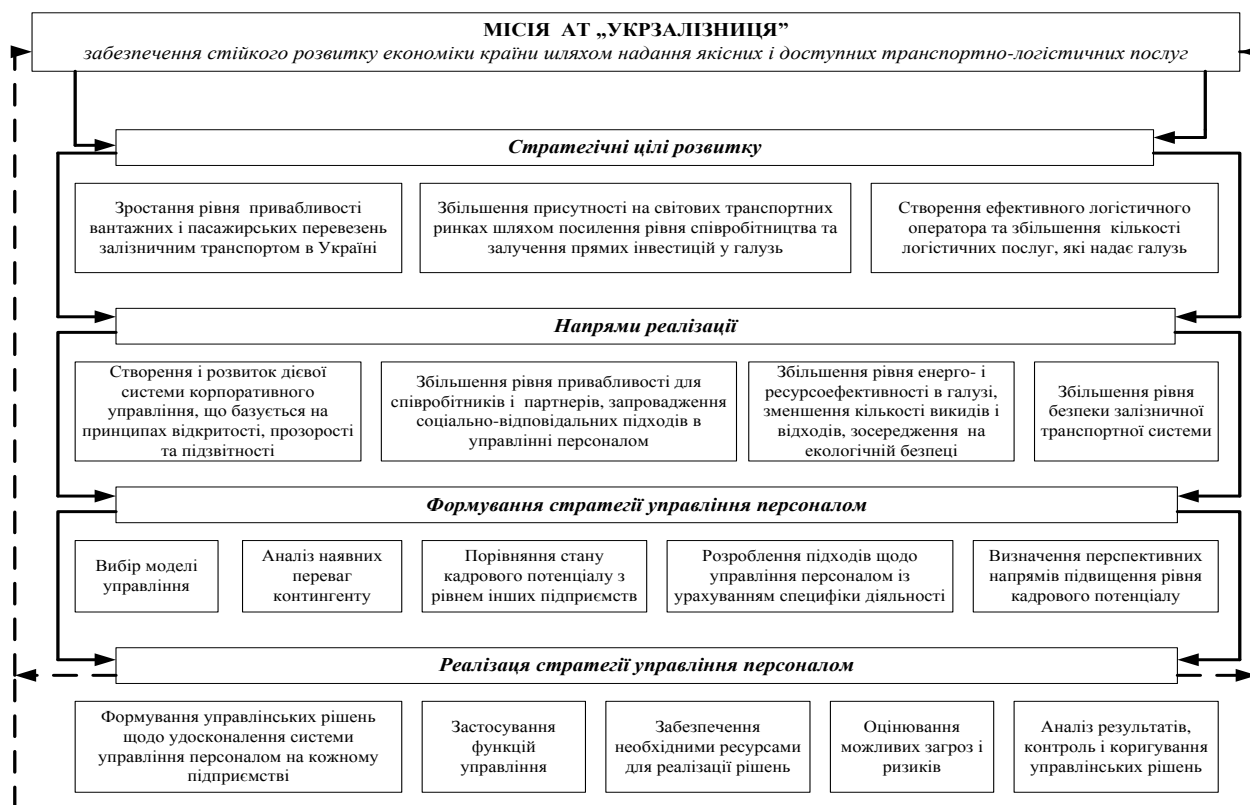


Рис. 5.5. Схема взаємозалежності загальної стратегії розвитку залізничного транспорту з системою управління персоналом (авторська розробка)

Серед нових підходів в управлінні виділяють такі [24, 472]:

- адаптивність – можливість пристосовуватися до будь-яких змін у процесі ведення господарської та управлінської діяльності залежно від зовнішніх викликів і внутрішнього стану підприємства;
- ліквідація жорстких зв'язків в організаційних структурах – відхід від жорсткої ієрархічної структури управління та створення оперативних робочих груп, до яких входять різноманітні спеціалісти для вирішення нагальних складних завдань із новими нешаблонними підходами;
- самооновлення – можливість отримати необхідні знання безпосередньо на підприємстві, зацікавленість керівництва в постійному навчанні та підвищенні кваліфікації персоналу, у тому числі і отримання креативних знань і навичок;
- широке застосування інформаційних і цифрових технологій у виробничому та управлінському процесах, що сприятиме зниженню рівня людського фактора при виконанні певних завдань;
- виділення особистості (працівника) як цінного ресурсу за рахунок

розкриття його професійного потенціалу з метою влиття його в команду для найкращого розкриття його сильних сторін та усунення можливих недоліків;

- застосування ціннісного підходу, який ґрунтується на визначенні потреб споживача та їхньому задоволенні на найвищому рівні, що сприятиме зростанню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Та не всі підприємства залізничного транспорту можуть швидко переналаштуватися та ефективно використовувати нові принципи та підходи в управлінні. У більшості випадків керівникам досить складно прийняти нововведення в управлінні та донести їхню користь до всього колективу. Це пов'язано з протиріччями в стратегічних цілях і мотивах змін, зміною сфер впливу та інтересів учасників управлінського процесу, необхідністю перенавчання, наявністю бюрократизму, відсутністю чіткості та злагодженості при впровадженні, страхом новизни тощо [33]. Але зміни необхідні, тому правильне і чітке визначення орієнтирів в управлінні, поступове впровадження нововведень та наочний результат від них сприятиме прискоренню впровадження нових управлінських процесів у галузі.

На сьогодні залізничний транспорт нашої країни знаходиться в стадії реформування, що позначається на всіх сферах його діяльності та потребує змін у системі управління. Актуальним і необхідним для подальшого ефективного розвитку галузі є перехід від командно-адміністративного до корпоративного управління [171].

Взагалі, перегляд підходів до зміни управління на підприємствах залізничного транспорту потрібен для забезпечення гнучкості управлінських рішень у всіх питаннях господарювання, що унеможлиблює ручне управління та затягування при прийнятті рішень. Підприємства залізничного транспорту переважно є досить залежними один від одного та від головної управлінської структури, а зміна форми власності дає їм можливість самостійно вирішувати всі виробничі питання. На що й орієнтує їх система корпоративного управління, головною метою якої є створення таких умов, які б задовольняли потреби клієнта в найкоротші терміни [210].



Відповідно до роботи [247] під корпоративним управлінням розуміють такі внутрішні системи, структури та процедури, що застосовуються для здійснення управлінських процесів між акціонерами та керівною ланкою компанії (корпорації) з метою контролю діяльності керівництва в межах стратегічних цілей розвитку. Взагалі основою корпоративного управління є така система взаємовідносин між інвесторами - власниками корпорації, його менеджерами та зацікавленими персонами, застосування якої створює сприятливі умови щодо її результативної діяльності, рівноваги впливу та балансу інтересів всіх учасників корпоративних відносин.

Слід зазначити, що ефективність корпоративного управління виражається в такому:

- прозорість і зрозумілість в управлінні, повна звітність перед акціонерами;
- зростання фінансових показників діяльності компанії;
- дієвість боротьби з можливими ризиками та загрозами, здатність до самозбереження;
- визнання на вітчизняному та світових ринках, завоювання репутації та збільшення рівня іміджу;
- збільшення рівня конкурентоспроможності;
- дотримання принципів корпоративної культури;
- дієва участь у природоохоронних заходах, впровадження енергоощадних і ресурсозберігаючих технологій;
- постійне піклування про кадри: навчання, мотивування, захищеність;
- участь у соціальних проєктах розвитку галузі, регіону чи країни в цілому.

Запровадження корпоративного управління, особливо на великих підприємства, які були у власності держави, є досить складним і багатограним процесом, що має базуватися на повному оновленні підходів і принципів щодо ведення бізнесу, формування нових організаційних структур та ефективного використання власних резервів.

Зауважимо, що основним принципом корпоративного управління виступає колегіальне прийняття всіх рішень щодо функціонування підприємства. Тож,

розглядаючи діяльність вітчизняного залізничного транспорту, потрібно чітко визначити взаємодію всіх його структурних підрозділів і профільних департаментів, окреслити їхні взаємовідносини, визначити пріоритетні завдання, створити та запровадити ефективну систему контролю, котра буде проводити аналіз діяльності всіх елементів системи та своєчасного вносити корективи у їхню діяльність.

Ще одним важливим фактором запровадження корпоративного управління є можливість застосування системи автоматизації збирання даних щодо ходу фінансових операцій, руху матеріальних цінностей, виконання виробничих операцій і стану виконання управлінських рішень. Це дозволить знизити кількість погоджувальних етапів і зменшити час на бюрократичну тяганину, а контроль за виконанням управлінських рішень здійснювати в режимі реального часу. Тож за умов забезпечення економічного зростання національної економіки вирішальними вимогами для ефективного функціонування залізничного транспорту є зниження власних витрат, підвищення мотивації працівників галузі, змога задовольняти зростаючі потреби споживачів до якості послуг і швидко й еластично реагувати на зміну попиту. І вирішення всіх цих питань можливе за рахунок якісного та ефективного управління [210].

Світовий досвід корпоративного управління [411] відмічає, що наявність на підприємстві результативної системи корпоративного управління сприяє ефективному його розвитку за рахунок підвищення якості управлінських рішень. Взагалі головною суттю корпоративного управління є створення дієвого механізму щодо взаємодії великої кількості осіб і структурних підрозділів, які виконують різноманітні виробничі та управлінські функції, що можуть бути і не пов'язані між собою.

Що ж стосується підприємств залізничного транспорту, то корпоративне управління на них розповсюджується на весь комплекс господарських операцій, спрямованих на результативне застосування, оновлення, покращення та розвиток майнових комплексів й управлінську діяльність, направлену на облік, контроль, планування, мотивацію та фінансування.

На сьогодні на залізничному транспорті використовуються такі принципи корпоративного управління:

- системність, що базується на єдності прийняття рішень між державними та комерційними інтересами, об'єднанні територіальних і національних, суспільних та особистісних інтересів;
- ієрархічність, що виражається в багатогранності розподілу функцій управління в горизонтальних і вертикальних рівнях із підпорядкуванням центральному пункту управління;
- цілеспрямованість, що виражається в дотриманні стратегічних напрямів розвитку в тактичних та оперативних планах і діях.

Однією з необхідних складових ефективного корпоративного управління, особливо для такої складної галузі, як залізнична, є оновлення програми розвитку персоналу, що сприятиме задоволенню потреб працівників з точки зору їхнього професійного та культурного розвитку. Тим більше, що за умов посилення конкурентної боротьби на ринку важливе значення для розвитку персоналу мають освіта, професійні знання та вміння, практичні навички та досвід, соціально-культурний розвиток, інтелектуальний потенціал і можливість застосувати все це для розвитку підприємства згідно з власними здібностями та компетенціями [450]. Сучасні умови господарювання в межах ефективного управління компанією висувають головні вимоги до корпоративного управління, а саме прозорість і відповідальність [405], що й формує корпоративну соціальну відповідальність, яку розглядають з точки зору вирішення питань у соціальній сфері підприємства та за його межами на муніципальному, регіональному, національному та глобальному рівнях [401].

Потрібно зазначити, що залізничний транспорт є досить консервативною галуззю, тому всі новітні впровадження та розробки в діючу систему управління є досить повільними та інколи гальмуються на місцях у зв'язку з відсутністю ініціативності управлінських структур і працівників підрозділів. Деякі керівники не готові до різких і кардинальних змін, адже весь період діяльності вони працюють за функціонально-орієнтовним принципом, який базується на

основі особистісних домовленостей між працівниками різних служб і відомств [461].

Сучасні ж умови господарювання підприємств залізничної галузі потребують перегляду наявних управлінських підходів із застосуванням процесно-орієнтовного підходу, головною метою якого є функціонування підприємства як комплексної системи з задоволення потреб споживача [461].

Для залізничної галузі це полягає у створенні такого механізму взаємодії між усіма її структурними підрозділами на умовах партнерства, що сприятиме вирішенню стратегічних завдань розвитку залізничного транспорту в цілому, а не окремих його складових, для ефективного розвитку національного господарства [98, 112, 461].

Таким чином, посилення впливу трендів постіндустріального розвитку стало поштовхом до зміни характеру соціально-трудова відносин і вимог до ключових компетенцій персоналу, обумовивши необхідність прискорення темпів розвитку і оновлення системи інтелектуальних знань та умінь, домінування принципу безперервного навчання і професійного зростання, підвищення цінності креативних і творчих навичок особистості. Саме тому для забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах соціальної нестабільності необхідно сформувати модель міжсекторного соціального партнерства за їхньою участю, яка враховує ключові тренди розвитку соціально-трудова відносин, визначає перелік партнерів та їхні стратегічні інтереси, а також інструментарій забезпечення їх соціальної взаємодії з метою формування інтегрованого середовища для досягнення інтелектуально-кадрової стійкості підприємств залізничного транспорту (рис. 5.6). Налагодження такого роду міжсекторних соціально-партнерських взаємозв'язків підприємств залізничного транспорту з державою, суспільством та освітньо-науковим сектором дозволить сформувати інтегроване середовище для досягнення унікальної конкурентної переваги – інтелектуально-кадрової стійкості підприємств галузі у процесі їх адаптації до нових конкурентних умов функціонування підприємств галузі.

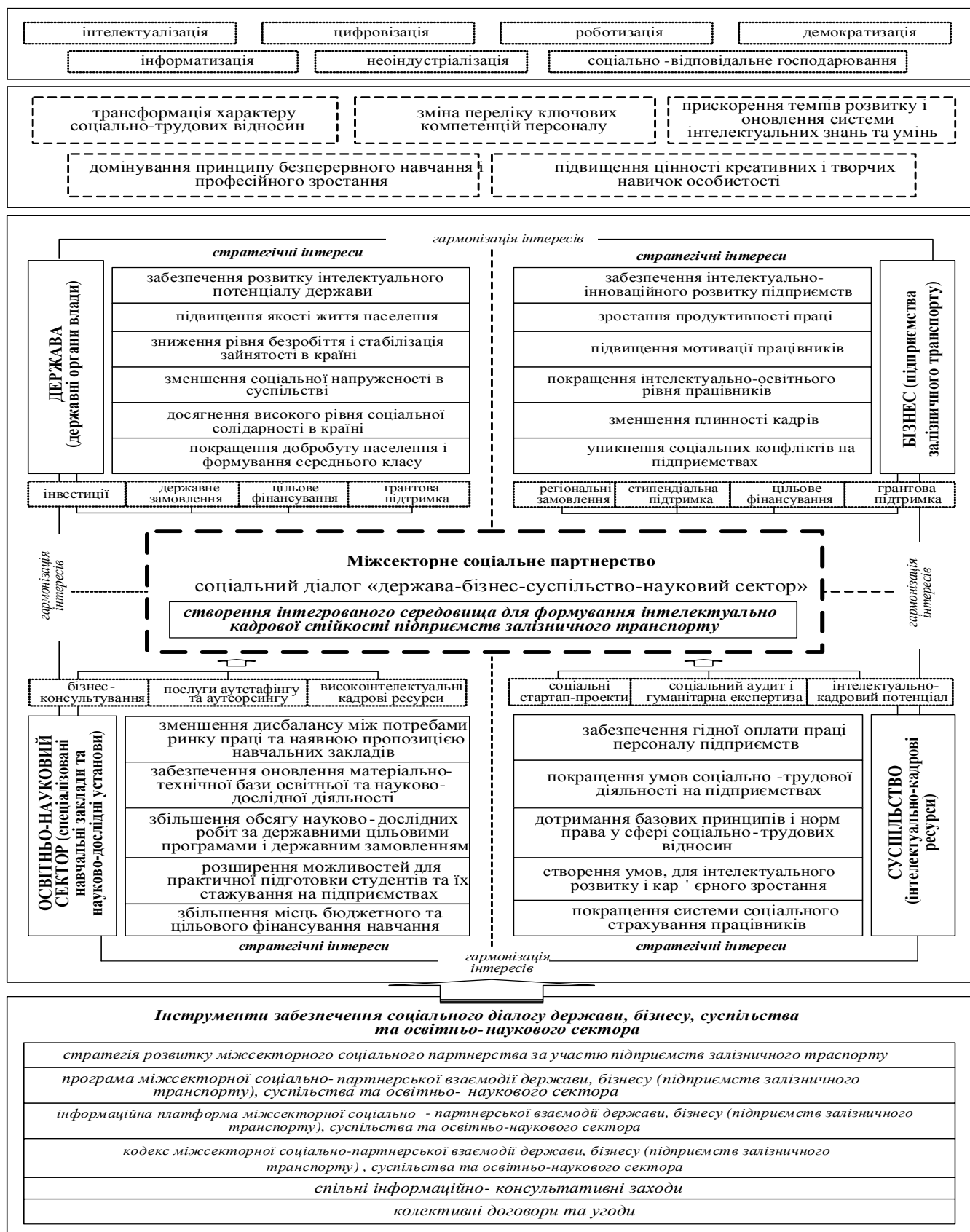


Рис. 5.6. Модель формування міжсекторного соціального партнерства за участю підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища їх функціонування (авторська розробка)

Формування конструктивного соціального діалогу між державою, бізнесом, суспільством та освітньо-науковим сектором і забезпечення інтелектуально-кадрової стійкості підприємств залізничного транспорту набуває особливо вагомого значення в умовах реформування залізничної галузі, яке вносить вагомі корективи в її організаційну структуру і модель управління бізнес-процесами. Враховуючи особливості запропонованої моделі формування міжсекторного соціального партнерства за участю підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища їх функціонування, що сприятиме покращенню їх інтелектуально-кадрової стійкості, останню варто визначити з точки зору організаційної здатності підприємств залізничного транспорту до якісного забезпечення їхньої діяльності інтелектуально-кадровими ресурсами і створення умов для набуття останніми компетенцій, необхідних для досягнення лідируючих конкурентних позицій на ринку в умовах невизначеності і дестабілізуючого впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. Позитивним результатом такого співробітництва є вирішення соціальних проблем і зниження соціальної напруженості в суспільстві.

## 5.2. Впровадження системи соціального аудиту на підприємствах залізничного транспорту

Однією із форм соціального розвитку суспільства є соціальний аудит, як форма перевірки умов функціонування господарської системи із врахуванням положень соціальної відповідальності для оцінки їхньої ефективності та відповідності нормативно-правовим положенням та актам. Таким чином, соціальний аудит є засобом ґрунтовної та неупередженої оцінки стану соціально-трудова взаємин на корпоративному, муніципальному, регіональному, галузевому та національному рівнях для виявлення можливих загроз зниження рівня соціальної відповідальності у суспільстві; способом

розкриття можливостей розвитку трудового потенціалу [378].

Другими словами соціальний аудит є інструментом налагодження соціально-економічних взаємовідносин із застосуванням соціального діалогу для досягнення задоволення інтересів всіх груп учасників.

Суттю соціального аудиту є розпізнавання можливих критичних соціально-трудова ситуацій на підприємстві, галузі чи регіоні, оцінювання їхньої вагомості, пошук шляхів вирішення та розроблення рекомендацій, які враховують можливості підприємства, для усунення проблеми із врахуванням інтересів всіх зацікавлених сторін.

Головною метою соціального аудиту є оцінювання результатів роботи підприємства відносно удосконалення трудової діяльності шляхом втілення в життя планів, угод, договорів щодо зменшення плинності кадрів, покращення умов праці, підвищення рівня соціальної захищеності найманих робітників, тощо.

До головних завданні соціального аудиту відноситься [361]:

- оцінювання рівня кадрової політики на підприємстві, визначення рівня її узгодженості з метою, завданнями та стратегією його розвитку;
- оцінювання відповідності запланованої чисельності працівників до вимог виробничої програми, кількісного та якісного складу персоналу до тактичних і стратегічних меті підприємства;
- аналіз стабільності зайнятості кадрів;
- оцінювання доцільності застосування методів підбору та підбору кадрів згідно з вимогами чинного законодавства, соціальної та економічної ефективності;
- аналіз методів, які використовуються для покращення умов розташування та адаптації трудових ресурсів до нових умов організації праці;
- аналіз стану показників з організації та нормування праці, умов техніки безпеки;
- визначення доцільності відносного системи атестації та ділової оцінки професійних якостей кадрів, яка використовується на підприємстві;

- аналіз стану організації оплати праці кадрів, дослідження особливостей реалізації її основних функцій: відтворювальної, соціальної та стимулюючої;
- оцінювання системи стимулювання та мотивації праці, створення умов щодо зацікавленості трудових ресурсів у покращанні результатів своєї роботи;
- аналіз форм навчання та програм підвищення кваліфікації й перепідготовки персоналу, які використовує підприємство;
- оцінення системи обліку управлінського кадрового потенціалу та його застосовування в системі просування перспективних по службових сходах;
- аналіз системи управління соціально-трудовими відносинами при формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;
- оцінювання діяльності організації з формування організаційної культури;
- оцінювання ефективності функціонування служби управління персоналом та ін.

Застосування соціального аудиту на підприємстві дозволяє вирішити наступні питання:

- провести оцінку наявних підходів щодо менеджмент персоналу;
- встановити ефективність роботи власних підлеглих;
- розкрити внесок кадрової служби у досягнення стратегічних завдання підприємства;
- вжити заходів стосовно збільшення ролі працівників кадрової служби за реалізацію кадрових стратегій на підприємстві;
- оптимізувати затрати на реалізацію заходів із управління кадровим потенціалом та утримання служби управління трудовими ресурсами;
- реалізувати передові нововведення в галузі управління людським капіталом;
- оцінити загальний рівень роботи системи управління кадрами;
- здійснити оцінку роботи системи інформаційного забезпечення кадрової роботи підприємства;
- удосконалити внутрішні стандарти системи управління кадрами.

Ефективне управління персоналом дозволяє підприємству вирішити низку



завдань [299]:

- сформувати відповідний кадровий потенціал для забезпечення реалізації поставлених завдань у межах стратегічного розвитку підприємства;
- підвищити культурний рівень внутрішнього середовища підприємства для створення умов щодо виконання поставлених завдань на високому професійному рівні;
- забезпечити ефективне функціонування всіх організаційних структур підприємства за рахунок визначення чітких кінцевих результатів діяльності;
- усунути можливі протиріччя між вертикальними та горизонтальними рівнями управління та ін.

Тож підприємству, яке прагне бути конкурентоспроможним на ринку, потрібно використовувати наявні кадрові ресурси та застосовувати нові принципи та підходи до управління ними згідно з обраною стратегією розвитку.

Управління персоналом підприємства є компонентом загальної стратегії розвитку підприємства та має прямий вплив на формування його конкурентних переваг і позицій на ринку. Тож, формуючи підходи до зміни основних положень у системі управління персоналом, потрібно їх зіставляти з основними цілями та напрямками розвитку підприємства.

На сьогодні виділяють такі стилі управління персоналом [315]:

- командний стиль, що полягає в повній підпорядкованості працівників керівництву. Застосовувати такий стиль доцільно в кризових ситуаціях або коли рішення є ризикованим для підприємства. Головним недоліком такого стилю управління виступає відсутність ініціативності та діалогу між учасниками управлінського процесу;
- авторитарний або візіонерський стиль, що ґрунтується на перспективному баченні розвитку підприємства керівником, який дає чіткі розпорядження, визначає напрями розвитку, формує команду. Але за відсутності довіри та якісних лідерських властивостей у керівника працівники можуть не підтримати його управлінські рішення та пропозиції;
- партнерський або афіліативний стиль, метою якого є створення та

підтримка гармонійних відносин між керівником і підлеглими, що виражається у створенні добросусідських відносин у колективі. Але при виникненні кризових явищ чи непорозумінь, коли потрібне жорстке управління, цей стиль може не спрацювати через відносну м'якість;

- демократичний або представницький стиль, що полягає в досягненні повного взаєморозуміння в колективі за рахунок тісного співробітництва, але в умовах кризи, коли потрібно негайно прийняти рішення, досить важко зібрати всю команду та швидко знайти компромісне рішення;

- стиль управління «задавання темпу», головною метою якого є рівняння підлеглих на керівника та прагнення досягти його результатів у діяльності;

- коучинговий стиль управління персоналом, що орієнтується на довгостроковий професійний і прикладний розвиток працівників за рахунок додаткової мотивації та власного прикладу керівника. Але за умов кризи такий стиль не є ефективним через надмірне захоплення навчанням та розвитком працівників, а не потребою у вирішенні нагальних питань.

Всі перераховані вище стилі управління мають переваги та недоліки. І не завжди є дієвими для кожної конкретної ситуації, тому їхнє гармонійне та якісне поєднання може дати ефект від управління. Тобто в період відносного спокою та стабільності на підприємстві, керівництво повинне управляти персоналом з точки зору наставництва, підтримки та задавання певного ритму роботи. Але під час кризи чи якоїсь нестандартної ситуації брати керівництво у власні руки, швидко приймати рішення та суворо контролювати їх виконання.

Також потрібно відзначити, що в сучасній теорії управління персоналом важливе значення набувають саме особистісні характеристики працівника [20], що потребує змін у системі управління персоналом залізничного транспорту за рахунок:

- створення умов для розкриття кадрового потенціалу згідно зі стратегічними завданнями розвитку;

- створення такої внутрішньої структури підприємства, яка б сприяла розкриттю кадрового потенціалу відповідно до обраних напрямів розвитку

підприємства;

- формування такої організаційно-управлінської структури, діяльність якої сприяла б вирішенню внутрішніх протиріч на підприємстві та досягненню поставлених цілей;

- розподіл функцій управління між функціональними та виробничими підрозділами в межах вирішення єдиних стратегічних завдань.

Для такої складної галузі, як залізничний транспорт, управління персоналом має базуватися на таких концепціях [270]:

- виробнича, суттю якої є дослідження запитів споживачів і врахування потреб ринку відносно соціальної відповідальності підприємства та чесної конкуренції, оскільки в сучасній ринковій економіці клієнти орієнтуються не лише на ціну та якість товару, а й на імідж і репутацію підприємства;

- фінансово-економічна, базується на всіх економічних показниках управління персоналом;

- соціальна, в основу якої покладені гуманітарні цілі розвитку та задоволення потреб працівників, що є досить актуальним з огляду на соціальний напрям розвитку кадрової політики підприємств і виражається у створенні таких умов праці, щоб працівники були задоволені своєю роботою, відчували приналежність до кінцевого результату, прагнули до саморозвитку та вдосконалення тощо.

Слід зазначити, що об'єктом стратегічного управління персоналом підприємства є управління його трудовим потенціалом, що виражається в реалізації наявних та розвитку потенційних переваг трудових ресурсів за рахунок набутого ними певного рівня знань, умінь, навичок, соціально-етичних норм і цінностей, професійних компетентностей та ін. Всі ці чинники формують кадровий потенціал підприємства, що й має безпосередній вплив на конкурентоспроможність самого підприємства.

Відповідно до аналізу сучасних тенденцій розвитку кадрового потенціалу у роботі [86] визначені основні принципи розвитку кадрового потенціалу підприємств:

- принцип новизни, що полягає в застосуванні сучасних наукових досягнень при удосконаленні та розвитку системи управління персоналом;

- принцип системності, який базується на прогнозуванні, обліку та аналізі розрахункових показників розвитку особистого фактора виробництва у взаємозв'язку з показниками розвитку організації в цілому (прибуток, рентабельність, кредитоспроможність тощо), що виражається у створенні та ефективному функціонуванні системи управління кадрами;

- принцип специфічності, суттю якого є облік особливостей трудового ресурсу, закономірностей його розвитку та розрахункових значень меж, а також галузевої специфіки застосування;

- принцип оптимізаційності, який базується на управлінні персоналом із застосуванням оптимальної кількості показників і параметрів, що сприятиме точності та достовірності щодо управління персоналом на підприємстві;

- принцип альтернативності, який сприяє гнучкості розвитку та управлінню персоналом на основі прогнозу, особливостей виробництва та тенденцій у зовнішньому середовищі;

- принцип безперервності, який спрямований на коригування змін у системі управління персоналом;

- принцип адресності, що ґрунтується на визначенні відповідальності, цілей і завдань суб'єктів управління;

- принцип рентабельності, що полягає в прогнозуванні економічного ефекту від запровадження заходів із удосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

Зауважимо, що особливістю управління персоналом у сучасних умовах є управління його професійно-кваліфікаційним, інтелектуальним, соціальним, культурним, мотиваційним, творчим, інноваційним тощо рівнями для забезпечення створення відповідного мікроклімату підприємства, що сприятиме його конкурентоспроможному розвитку [212].

Сучасні концепції управління персоналом ґрунтуються на визнанні зростаючої ролі особистості працівника, знанні його мотиваційних установок,

вмінні їх формувати та направляти відповідно до завдань, що стоять перед організацією [265].

Залучення персоналу, як одна зі складових роботи з управління працею безпосередньо на підприємстві, включає певні зовнішні та внутрішні функції управління персоналом на підприємстві.

До зовнішніх функцій управління персоналом на підприємстві можна віднести такі:

- працевлаштування – приймання на роботу, ознайомлення з робочим місцем та умовами праці, професійне та посадове просування, розірвання контракту;

- забезпечення безпечних умов праці та охорона здоров'я – медичне обстеження персоналу, програми страхування, відповідності вимогам безпеки праці;

- розвиток персоналу (людських ресурсів) – підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів, забезпечення взаємозв'язку з навчальними закладами, розроблення концепції просування працівників по службі;

- організація заробітної плати та компенсацій – розроблення рівнів і процедур виплат, встановлення персональних ставок погодинної оплати для працівників, розрахунок пенсійного забезпечення працівників підприємства;

- забезпечення трудових відносин – вивчення та підготовка контрактів між підприємством і найманими працівниками, угоди між профспілкою та адміністрацією;

- матеріальне стимулювання – весь комплекс питань з організації оплати праці, розроблення та вдосконалення систем стимулювання, атестація робочих місць, розроблення окремих статей колективного договору;

- соціальні питання – контакти з профспілковими організаціями, сприяння проведенню громадських заходів.

Внутрішніми функціями управління персоналом на підприємстві виступають [237]:

- розподіл співробітників по робочих місцях – здійснюється на основі

їхньої відповідності трудовим функціям з урахуванням інтересів і схильностей, виявлених і вивчених у ході випробувального терміну або іншими методами, а також з урахуванням зовнішніх умов роботи;

- контролінг персоналу – включає «розроблення гіпотези досягнення економічної та соціальної ефективності управління працею; координацію різних заходів кадрової політики підприємства з загальною політикою його розвитку; підготовку інформації для прийняття обґрунтованих рішень» [32];

- ротація чи запланована зміна для працівника робочого місця – дозволяє уникнути монотонності, досягти найбільшої ефективності використання праці;

- планування кар'єри працівника – це здійснюване заздалегідь планування розвитку конкретного працівника за час його роботи на підприємстві, у тому числі визначення послідовності займаних ним посад за штатним розкладом;

- оцінювання роботи співробітників – застосовується як для організаційного впливу на них, так і для визначення розмірів матеріальної винагороди.

Управління співробітниками щодо праці здійснюється шляхом орієнтації на цільові установки і поведінку з метою активізації праці працівника, у тому числі в незапланованих ситуаціях. Для того щоб ефективно управляти персоналом, підприємство повинно мати чітку мету та продуману стратегію власного розвитку, враховуючи, що стратегія управління персоналом підприємства – це «генеральний напрямок дій керівництва по відношенню до персоналу, що включає сукупність принципів, методів і форм організаційної поведінки, націленої на втілення в життя стратегії розвитку підприємства» [286].

До основних з них відносять [237]:

- первинність функцій управління персоналом. Склад підсистем системи управління персоналом, організаційна структура, вимоги до працівників та їхня чисельність залежать від змісту, кількості та трудомісткості роботи;

- економічність. Передбачає найбільш ефективну й економічну

організацію системи управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю продукції, що випускається, підвищення ефективності виробництва;

- прогресивність. Відповідність системи управління персоналом передовим зарубіжним і вітчизняним аналогам;

- перспективність. При формуванні системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку організації, загальну стратегію;

- комплексність. При формуванні системи управління персоналом необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління.

Важливим критерієм є створення сприятливого внутрішнього психологічного клімату в колективі, який характеризується ступенем задоволеності його учасників своїм становищем. На нього впливають характер і зміст роботи, ставлення до неї, престижність, розмір винагороди, перспективи зростання, наявність додаткових можливостей, психологічний клімат. Багато в чому психологічний стан колективу залежить і від уміння його членів жити за його законами, підпорядковуватись встановленим вимогам і порядку [488].

У кожній установі, організації необхідно створити певні умови, які забезпечують соціально-психологічну сумісність [237]:

- погодженість особистих можливостей кожної структури і змісту її діяльності, що забезпечує нормальний хід виробничого процесу, відсутність заздрощів щодо успіхів інших;

- близькість моральних засад, яка створює основу для виникнення взаємної довіри між людьми;

- однорідність основних мотивів діяльності й індивідуальних прагнень членів колективу;

- можливість реального взаємного доповнення й органічного поєднання здібностей кожного в єдиному трудовому і творчому процесі;

- раціональний розподіл функцій між членами колективу, при якому жоден з них не може добитися успіху за рахунок іншого.

Для успішного виконання стратегічних завдань у сфері управління

персоналом першорядне значення має також вивчення факторів, що впливають на ефективність управління персоналом і які можуть стати об'єктом управління з боку менеджменту.

Високі темпи зростання ефективності управління персоналом забезпечуються науково обґрунтованим використанням усього комплексу факторів, що впливають на ефективність управління персоналом. Це актуально особливо зараз, коли багато організацій мають чималі труднощі економічного характеру, обмеження в ресурсах, і проблема їхнього виживання багато в чому повинна вирішуватися за рахунок резервів, використання яких не вимагає великих витрат.

Що ж стосується підприємств залізничного транспорту, то управління персоналом має відбуватися на принципах стратегічного управління у службах управління персоналом і шляхом передачі частини оперативно-тактичних повноважень під контроль функціональним і виробничим підрозділам галузі [424].

Взагалі управління персоналом підприємства є одним із основних показників розвитку та використання трудового потенціалу підприємства, що полягає в дослідженні таких показників, як продуктивність праці, коефіцієнт плинності кадрів, середньоспискова чисельність, темпи зростання фонду оплати праці та середньої заробітної плати, рівень освіти та кваліфікації працівників та ін. Звісно, всі ці показники й формують трудовий потенціал підприємства, що виражається в забезпеченні робочих місць кваліфікованими кадрами відповідно до накладених на них виробничих та управлінських функцій із наданням їм можливості ефективно та продуктивно розвиватися для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Для підприємств залізничного транспорту потреба у формуванні системи соціального аудиту обґрунтовується такими факторами:

- у галузі, незважаючи на наявність значної кількості контролюючих органів, відбувається часте порушення нормативних положень трудового законодавства;



- браком дієвого контролю за дотриманням положень чинного законодавства про працю;
- значну кількість прихованих нещасних випадків на виробництві;
- відсутність реального статистичного обліку нещасних випадків;
- слабкий рівень розвитку соціального партнерства та соціальної відповідальності;
- наявність тиску на профспілкові організації від керівництва;
- через високий рівень безробіття в країні та високої конкуренції на ринку праці більшість працівників змирилися із наявними умовами праці;
- наявність значних порушень при атестації робочих місць;
- відсутність законодавчого регулювання у сфері соціального аудиту.

Необхідно зазначити, що на даний час підприємства залізничного транспорту активно впроваджують програму соціальної відповідальності та корпоративного управління, що є одним із важливих напрямів подальшого розвитку та інтеграції до світової транспортної системи.

Соціальний аудит є інструментом попередження виникнення соціальних конфліктів, зниження втрат робочого часу, підвищення продуктивності та вмотивованості працівників у досягненні високої результативності праці, покращення фінансово-економічних результатів діяльності підприємств. Крім цього, такий аналіз дозволяє оцінити якість трудового життя працівників і їх задоволеність виробничими, організаційно-технологічними, соціально-психологічними умовами праці.

З огляду на недосконалість соціально-трудова взаємин на підприємствах залізничного транспорту та необхідність покращення міжособистісної взаємодії між членами їх трудового колективу доцільним є запровадити систему соціального аудиту на підприємствах залізничного транспорту. Поетапність виконання соціального аудиту діяльності підприємств залізничного транспорту у сфері соціально-трудова відносин представлено на рис. 5.7.

Особливістю запропонованого підходу є аналіз ключових компетенцій персоналу підприємств, які складають базис забезпечення їхньої інтелектуально-

кадрової стійкості та досягнення ними стійких конкурентних позицій на ринку.



Рис. 5.7. Поетапність виконання соціального аудиту діяльності підприємств залізничного транспорту у сфері соціально-трудових відносин (авторська розробка)

Також, запровадження соціального аудиту в залізничній галузі дозволить: знизити рівень плинності кадрів; покращити рівень трудової дисципліни; знизити або запобігти виникненню стресових ситуацій на виробництві; зменшити кількість недоліків та помилок в роботі; покращити морально-психологічний рівень у колективі; збільшити конкурентоспроможність та привабливість підприємств залізничного транспорту; покращити інвестиційну привабливість; збільшити рівень лояльності від потенційних клієнтів та ін.

5.3. Інструментарій забезпечення інтелектуально-кадрової стійкості підприємств залізничного транспорту в умовах соціального партнерства

Сучасна ринкова економіка знаходиться в постійному динамічному процесі становлення та розвитку, що супроводжується переоцінкою цінностей і бажанням

сформувати нові підходи щодо подальшого її функціонування з урахуванням набутого досвіду.

Здійснення гнучкого та адаптивного управління господарським об'єктом у сучасних умовах господарювання є необхідною умовою його сталого та ефективного розвитку. Адже чим швидше підприємство зможе зреагувати на вплив зовнішнього середовища, тим більше в нього шансів утримати наявні конкурентні переваги та досягти поставлених цілей у майбутньому.

У сучасних економічних реаліях фактор часу є одним із головних у забезпеченні ефективного функціонування підприємства на ринку в сучасних умовах господарювання. Тому в основу результативного функціонування підприємств залізничного транспорту має бути покладене продуктивне та дієве управління, котре ґрунтується на їхній адаптації відносно впливу зовнішнього середовища [190].

Управління – це процес цілеспрямованого впливу керівних органів на об'єкт управління для досягнення поставленої мети з найменшими втратами.

Управління є безперервним процесом взаємодії між суб'єктом управління та об'єктом у такій послідовності:

- отримання інформації суб'єктом управління про стан об'єкта управління, про ситуацію в зовнішньому і внутрішньому середовищі та про можливості об'єкта виконувати поставлені завдання за наявних умов;

- опрацювання інформації суб'єктом управління та прийняття відповідного рішення для передачі його до виконання об'єкту управління;

- виконання поставленого завдання об'єктом управління, відправлення звіту про виконану роботу та про новий стан об'єкта управління суб'єкту управління.

Взагалі основна мета управління – це забезпечення узгодженої діяльності та координації роботи всіх складових управлінської системи, що є особливо актуальним для складного та багатофункціонального господарства залізничного транспорту, тож до основних стадій формування управлінського процесу належить:

- визначення управлінських цілей у формі планування, прогнозування та окреслення основних перспективних напрямів розвитку;
- визначення та прийняття необхідних рішень щодо змін у роботі;
- організація виконання прийнятих управлінських рішень;
- контроль за виконанням і внесення коректив і змін.

На сьогодні складна ситуація на ринку транспортно-логістичних послуг потребує постійного перегляду та уточнення управлінських рішень, їхньої гнучкості та адаптивності до складного й мінливого зовнішнього середовища, що у свою чергу потребує постійного моніторингу стану ринку та зовнішнього середовища, продуктивного аналізу та прогнозування розвитку ринку й виробничих сил, вмілого передбачення та реагування на всі зміни. Це вимагає гнучкості в управлінні як окремими підприємствами, так і всім господарством залізничного транспорту.

Взагалі управління на залізничному транспорті базується на таких принципах [483]:

- системність, що виражається в поєднанні державного (централізованого) управління з наданням широких повноважень на місцях та залученням до управління значного спектра фахівців, поєднанні галузевого та територіального управління, врахуванні інтересів місцевих громад та конкретних осіб тощо;

- плановість і цілеспрямованість;
- гнучкість та адаптивність;
- багатомірність;
- ієрархічність.

Сутність і ефективність управлінської діяльності найповніше розкривається у функціях управління, які мають безпосередній вплив на управлінську діяльність на базі отриманих даних, що є основою управлінського процесу. Тобто інформація є першоджерелом формування та розвитку управлінської системи, особливо для залізничної галузі.

Отже, функції управління, до яких відносять планування, організацію,

регулювання, контроль і мотивацію, розглядаються як з точки зору об'єкта управління, так і суб'єкта. З позиції об'єкта управління виділяють функції, які відображують:

- структурну взаємозалежність підприємств залізничного транспорту;
- потребу в наявності різних рівнів управління для забезпечення узгодженості рішень;
- стадії надання послуг з перевезення та систему обороту товарів, фінансів та ін.;
- елементи та параметри виробничого й технологічного процесів, котрі визначаються показниками якості та надійності перевезень, робіт та інших видів транспортної продукції;
- стадії управління, а саме облік, аналіз, контроль, регулювання, організацію, узгодженість, прогнозування, планування, передбачуваність, оперативне управління, координацію тощо.

З позиції суб'єкта управління виділяють такі види управлінської діяльності:

- формування цілей управління, прогнозування, попереднє управління, планування;
- оперативне управління;
- контроль, аналіз, облік, перевірка якості виконаних завдань, порівняння з фактичним станом і стратегічним планом.

Перераховані вище функції управління є більшою мірою спеціальними, порівняно з якими найбільш дієвою у наш час є функція керівництва – головна та синтезуюча для об'єднання всіх спеціальних функцій в одне ціле для координації дій господарюючих одиниць і досягнення визначених стратегічних цілей відповідно до поставлених завдань. Оскільки на діяльність підприємств залізничного транспорту мають вплив всі функції управління, то потрібно визначити їхній конкретний зміст, котрий залежить від специфіки їхньої діяльності [463]:

- загальне керування всією управлінською системою залізничної галузі;

- планування економічного та соціального розвитку;
- планування технічного розвитку підприємств залізничного транспорту;
- планування техніко-технологічної підготовки виробництва;
- управління кадровою складовою виробничого процесу;
- формування та розвиток кадрового потенціалу;
- управління всіма видами ресурсів, у тому числі й фінансовими;
- планування та організація логістичного забезпечення;
- планування та організація підходів щодо реалізації продукції та послуг;
- управління сервісом;
- управління якістю;
- управління основним виробництвом;
- управління всіма видами ремонтів;
- управління техніко-технологічним оновленням;
- забезпечення інноваційного розвитку;
- забезпечення безпеки, надійності та точності перевізного процесу;
- аналіз та облік господарської діяльності;
- збір та обробка інформативних даних;
- управління допоміжною та підсобною діяльністю;
- моніторинг ринку транспортно-логістичних послуг;
- аналіз зовнішнього середовища;
- забезпечення адміністративно-господарського обслуговування та інші функції.

Відповідно до визначених функцій формуються й методи управління, які виступають як система певних засобів, сукупність способів необхідних для забезпечення управлінської діяльності на підприємствах, у тому числі й залізничного транспорту [485]. Таким чином, для вирішення управлінських проблем використовуються такі методи управління:

- організаційні або адміністративні, що базуються на правових взаємовідносинах між усіма керівними ланками при організації перевізного процесу та здійсненні іншої діяльності підприємствами залізничного

транспорту. Ці методи спираються на авторитет керівника, його вміння грамотно управляти, загальну організаційну дисципліну та відповідальність, хоча із використанням заходів щодо стимулювання, виховання, розвитку ініціативності підлеглих тощо. Успішне адміністративне управління ґрунтується на твердій організаційній структурі підприємства, де кожен працівник і підрозділ чітко знає свої права та обов'язки й виконує їх згідно з поставленим завданням. Адміністративне управління виконується у вигляді організаційного та розпорядчого впливу. Організаційний вплив базується на різноманітних нормативах, наказах і розпорядженнях, у рамках яких мають функціонувати підприємства залізничного транспорту. Розпорядчий вплив є більш гнучким та адаптивним, оскільки основною його метою є усунення поточних невідповідностей і вирішення оперативних питань, що може призвести до затримки виконання поставлених стратегічних питань;

- економічні - виступають господарчим механізмом планомірного управління виробництвом за рахунок виконання поставлених завдань, раціонального використання основних та обігових засобів на базі дотримання ринкових інтересів суб'єкта та об'єкта управління. До них відносять:

а) стратегічне планування у сфері здійснення транспортної роботи, забезпечення ресурсами, кредитування, фінансування, ціноутворення, контроль і аналіз виконання поставлених завдань;

б) аналіз господарської діяльності на базі господарського розрахунку з підвищенням рівня відповідальності керівництва всіх рівнів за виконану роботу, здійснення заходів щодо зацікавленості кожного робітника в досягненні продуктивних результатів роботи та підвищенні економічної ефективності виробництва;

в) введення системи моральних і матеріальних стимулів;

- соціально-психологічні - базуються на широкому колі духовних стимулів, а саме створенні відповідного морально-духовного клімату, підтримці соціальних цінностей, моральному та естетичному вихованні, цілеспрямованій дії на колективи, групи та окремих працівників для

регулювання взаємовідносин між ними, критику та самокритику, роз'яснення, переконання, підтримку та турботу, створення умов для творчості та саморозвитку тощо. Підтримка відповідної ділової та творчої обстановки, сприяння створенню здорового соціально-психологічного клімату в колективі, проведення різноманітних неформальних заходів (спортивних, культурних, творчих тощо) робить життя працівника кращим, що у свою чергу сприяє покращенню продуктивності праці та позитивно позначається на результатах роботи підприємства;

- правові - необхідні для правового регулювання діяльності підприємств залізничного транспорту в межах чинного законодавства та рамках міжнародних норм і вимог.

Потрібно відзначити, що управління залізничним транспортом 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 (АТ «Укрзалізниця»), а важливі господарські питання та оперативне керівництво знаходиться 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 з найменшими витратами, ефективно використовуючи виробничі, матеріальні та фінансові ресурси і т. д. [217].



У 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 при прийнятті управлінських рішень, а саме при 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 в більшості випадків 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 та забезпечення відповідного рівня їхньої конкурентоспроможності.

Так, на сучасному етапі розвитку ринкова економіка регулюється двома основними силами: з одного боку, державою, з іншого – безпосередньо самим суб'єктом ринку шляхом співпраці, взаємодії, узгодження та інших дій з іншими підприємствами й організаціями в рамках конкурентного середовища.

На ринку функціонує значна кількість великих і малих підприємств, об'єднань, корпорацій та інших господарських суб'єктів, основною метою діяльності яких є отримання прибутку, що досягається за рахунок здійснення конкурентних змагань і конкурентної боротьби з іншими підприємствами та

організаціями. Проте в ринковій економіці конкурентна боротьба зводиться не лише до боротьби між капіталами та розмірами підприємства. Конкурентні змагання за споживача є більш складними та виражаються у вмінні господарських суб'єктів, незалежно від їхніх розмірів і сили, прилаштуватися до мінливого ринкового середовища та здатності отримати конкурентну перевагу за наявних умов. Тобто на ринку ефективними будуть ті підприємства, які зможуть більш гнучко відреагувати на зміни в економічній ситуації та адаптувати до них свою діяльність.

Також, слід відзначити, що мінливе зовнішнє середовище потребує від керівництва підприємства постійної уваги до змін. Адже ті конкурентні переваги, за рахунок яких підприємство отримало прибуток вчора, вже завтра чи навіть сьогодні можуть не принести позитивних результатів. Тобто підприємство має постійно адаптуватися до вимог ринку та наперед передбачувати потреби споживачів, щоб бути конкурентоспроможним.

Для підприємств залізничного транспорту, які у своїй діяльності є вкрай консервативними та залежними від становища виробничих сил у країні, забезпечення власної конкурентоспроможності є досить складним питанням. Адже діяльність залізничного транспорту характеризується великою складністю та багатоваріативністю завдань щодо управління перевізною діяльністю, значною інтенсифікацією перевізного процесу, а саме високими швидкостями руху, малими інтервалами між потягами, вантажонапруженістю залізниць та іншими факторами. Тож для оптимальної організації роботи залізничної мережі необхідно вирішити цілу низку складних господарських завдань, в основу котрих покладено задоволення всіх потреб вантажовідправників і вантажовласників у високому та якісному рівні перевізного процесу за рахунок виконання плану з перевезень, розподілу вантажопотоку між різними напрямками, забезпечення перевізників рухомим складом, розміщення рухомого складу на полігонних станціях, управління рухом потягів тощо [184].

Вирішення всіх завдань щодо оптимального управління діяльністю підприємств залізничного транспорту відбувається лише в умовах створення та

дієвого функціонування комплексної системи управління, в основу якої має бути покладена взаємодія фахівців, машин, пристроїв, матеріалів та інших факторів, необхідних для раціональної організації управлінської діяльності в сучасних умовах господарювання.

Потрібно зазначити, що забезпечення ефективності управлінської роботи залежить не від кількості працівників в управлінському апараті, а від швидкості їхньої роботи, що полягає в оперативному збиранні інформаційних даних, їхній обробці та наданні реальних і результативних вказівок щодо змін у роботі. Тобто управлінський апарат має забезпечувати оптимальність прийнятих управлінських рішень відповідно до ситуації, що склалася в наш час.

Адже недостатнє інформаційне забезпечення управлінської діяльності на підприємствах залізничного транспорту призводить до того, що система управління в деяких випадках на певних проблемних ділянках не в змозі прийняти правильне управлінське рішення. Це відображується в порушенні ритму роботи підприємств залізничного транспорту, який задають значні обсяги перевізної роботи, напруженість діяльності залізничних мереж, співпраця з підприємствами-партнерами та інші фактори. У результаті цього відбувається збій у роботі галузі, що негативно позначається на ефективності функціонування підприємств залізничного транспорту, адже відсутність чітких управлінських вказівок призводить до зниження ефективності управлінської роботи та можливої втрати наявних конкурентних переваг на ринку.

Для підвищення економічної ефективності управлінської діяльності на підприємствах залізничного транспорту потрібно звернути увагу на інтелектуалізацію адаптивного управління, що виражається у створенні такої технологічної системи управління, основні складові якої щільно співпрацюють між собою, створюючи єдиний інформаційний простір для покращення всіх операцій із прийняття оперативних і стратегічних рішень для забезпечення результативного управління в умовах мінливого зовнішнього середовища за рахунок того, що всі необхідні дані та актуальна інформація завжди перебуває в межах досягнення, тобто не потрібно витратити час на отримання даних, а

можна відразу здійснювати їхній аналіз і синтез та приймати необхідні управлінські рішення.

Досягнення такої інтелектуалізації на залізничному транспорті можливе за рахунок таких змін [77, 145]:

- зростання рівня технічного озброєння підприємств залізничного транспорту, що необхідно не лише для скорочення чисельності управлінського апарату, а й для економії часу, забезпечення неупередженості та оптимальності прийнятних рішень, підвищення культури, оперативності та якості управління за рахунок автоматизованих технічних засобів отримання першочергових даних на базі сучасного інформаційного обладнання, потрібного для збирання, передачі, збереження, накопичення та обробки інформативних даних;

- взаємодія всіх складових залізничного транспорту, що є потрібним для обміну відомостями між різними підприємствами галузі для вирішення спільних завдань з обліку, аналізу, нормування, планування та управління перевізним процесом на регіональному та державному рівнях;

- проактивність управління, яка ґрунтується на швидкому та оперативному отриманні й аналізі потрібних даних, технічному озброєнні та організації співпраці всіх учасників перевізного процесу для забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в мінливому ринковому середовищі, а саме здійснювати вирішення завдань з комплексного управління перевізним процесом у межах країни.

Також необхідно звернути увагу на те, що адаптивне управління підприємством має на меті забезпечити його стійкість і стабільність на ринку [129]. А для підприємств залізничного транспорту, що відіграють значну роль у забезпеченні ефективного розвитку національної економіки шляхом здійснення перевізної роботи, удосконалення управлінської діяльності на основі застосування адаптивних стратегій, зводиться до локальних і генеральних адаптивних стратегій [40]. В основу локальних стратегій покладено окремі види ресурсів, складові виробничих і технологічних стратегій, властивості робіт та послуг тощо, тобто вони ґрунтуються на оперативних стратегіях

розвитку, пов'язаних із техніко-технологічним розвитком на інноваційних засадах, реінжинірингом бізнес-процесів та ін. Генеральні стратегії є більш глобальними та належать до стратегій корпоративного розвитку, тобто відбувається проведення змін, пов'язаних із реорганізацією та реформуванням у галузі [19].

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

Ще одним важливим фактором, що має значний вплив на забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту на ринку, є вибір підприємством правильної позиції в межах галузі, що виражається в наявності важливих конкурентних переваг. Адже для підприємств залізничного транспорту досить складно в сучасних умовах конкурувати з іншими видами транспорту, зокрема автомобільним, тому необхідно спрямовувати зусилля на проведення ряду заходів щодо удосконалення перевізного процесу, поліпшення основних показників роботи за рахунок адаптації до мінливого зовнішнього середовища та гнучкого реагування на всі виклики ринкової економіки.

Таким чином, під час здійснення заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту не варто обмежуватися лише одним підходом чи напрямом, а доцільніше було б використати цілу низку взаємопов'язаних елементів. 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 ефективного

інноваційного розвитку, створення маркетингової та логістичної системи, зростання кадрового потенціалу, ефективне управління та ін. [194].

Зміна соціально-економічних орієнтирів, посилення конкурентної боротьби, удосконалення умов господарювання, зменшення кількості матеріальних ресурсів і, як наслідок, їхнє постійне здорожчання призводять до потреби переглянути та вдосконалити управлінські процеси в усіх складових народного господарства. Тим більше, що процес цілеспрямованого та безперервного пошуку, підготовки та реалізації нових підходів розвитку дозволить підприємству підвищити ефективність виробничого та реалізаційного секторів. І ключову роль у цьому відіграє персонал як основна рушійна сила розвитку підприємства, що має пряме відношення до залізничної галузі, яка є стратегічною в розвитку національного господарства.

Одним з факторів ефективного управління персоналом підприємства, тим більше такої ресурсо- та трудомісткої галузі, як залізнична, є постійне підвищення рівня професійних знань і навичок, що характеризує кваліфікацію персоналу.

Відносно рівня кваліфікації виділяють такі групи працівників [336]:

- висококваліфіковані - мають високий рівень професійних знань і практичних навичок, їхня діяльність спрямована на виконання особливо складних робіт;
- кваліфіковані - мають значний досвід роботи та беруть участь в організації виробничо-господарського процесу на підприємстві;
- малокваліфіковані – займаються виконанням робіт невисокої складності, їм притаманний невеликий досвід роботи у практичній діяльності;
- некваліфіковані – переважно здійснюють діяльність, пов'язану з обслуговуванням виробничо-господарського процесу, та виконують роботу, що вимагає мінімального рівня спеціальної підготовки.

Підприємство, яке прагне бути конкурентоспроможним на ринку, має прагнути до постійного підвищення рівня кваліфікації персоналу, що для підприємств залізничного транспорту виражається в зацікавленні керівництва

щодо постійного зростання рівня теоретичної та практичної підготовки кадрів. Адже наявність кваліфікованого персоналу позначиться на поточному стані та перспективних напрямках розвитку підприємства, що є важливим для залізничного транспорту [333], за рахунок збільшення професійно-практичного, інтелектуального та інформаційного рівня працівників. Це досягається на підприємстві за рахунок оновлення чи вдосконалення системи професійної освіти, створення умов для самореалізації та самовираження й розкриття творчого та наукового потенціалу працівників. Коли робітники отримують можливість підвищити рівень знань, здійснити творчі задуми, отримати нові практичні навички та використати їх з користю для підприємства, то вони зможуть сприяти його ефективному розвитку за рахунок швидкої адаптації до викликів зовнішнього середовища, прискорення рівня запровадження інновацій, креативного та гнучкого мислення, тощо.

Тож для такої складної в технічному та організаційному планах галузі, як залізничний транспорт, котра має виконати досить багато перетворень для досягнення поставлених стратегічних завдань, велике значення має створення дієвого управлінського центру із кваліфікованим персоналом.

У роботах В. В. Компанієць, В. В. Польової, Б. Я. Остапюка, Л. Л. Калініченко наголошується на необхідності «виховувати» власних керівників вищої ланки для залізничного транспорту [240, 256, 334, 362, 421] шляхом створення відповідних навчальних закладів і структур, що сприятиме оцінюванню сильних та слабких сторін керівників всіх рівнів і дозволить їх посилити за рахунок постійного вдосконалення та оновлення навчальних програм відповідно до сучасних ринкових потреб.

Потрібно зазначити, що традиційна підготовка керівного складу для залізничного транспорту має ряд недоліків, оскільки вона в основному ґрунтувалася на принципах класичного раціоналізму, який не враховує постійний динамічний розвиток суспільства в сучасних умовах господарювання. Зосередження навчання керівників, орієнтуючись лише на отримання знань техніко-технологічної складової діяльності транспортних підприємств, хоч і має

важливе значення для керівника, але є недостатнім для конструктивного управління в умовах ринкової економіки через низький рівень знань і навичок для вирішення соціально-економічних, організаційних та управлінських питань, що потребує високого рівня інтелекту, уваги, комунікабельності, креативності, професіоналізму, практичності тощо [22].

Протягом останніх десятиліть у світі відбулося повне переосмислення ролі та якісних характеристик менеджерів вищої ланки управління [67]. На перший план, окрім традиційного професіоналізму, виходять такі компетенції, як володіння управлінською майстерністю, яскравість, вміння вести діалог та інші, що потребує наявності знань і навичок в економічній, соціальній, гуманітарній сферах. А отримання такого досвіду потребує не лише певної теоретичної підготовки, а й наявності практичного досвіду, отриманого через безпосередню участь у роботі з вивченням всіх процесів діяльності залізничного транспорту в ринкових умовах господарювання. Це є досить важким у сучасних умовах, оскільки більшість керівників, які досконало знають роботу галузі, не мають досвіду діяльності в сучасних ринкових умовах. Ті ж керівники, які мають гарну економічну підготовку, навіть отриману за кордоном, не володіють всіма особливостями функціонування українських залізниць у сучасних умовах господарювання.

Таким чином, до основних проблем, які виникають при обранні кандидатів на вищі керівні посади на залізничному транспорті, слід віднести [256]:

- відсутність чітко сформованої державної політики щодо подальшого розвитку національної транспортної системи взагалі і залізничного транспорту зокрема;
- соціально-економічні фактори, пов'язані зі станом національної економіки, знищенням старих моральних цінностей, відсутністю нових бачень розвитку суспільства та ін.;
- кризу якості освіти, що виникла внаслідок реформування галузі, зміни її орієнтирів, розриву між наукою, освітою й практичною діяльністю;
- духовно-моральну та демографічні кризи;



- відсутність дієвих підходів до формування цілісної моделі керівника для підприємств залізничного транспорту з урахуванням практичного досвіду та рівня теоретичних знань.

Враховуючи все сказане вище, потрібно зазначити, що держава має бути гарантом ефективного розвитку залізничного транспорту та висувати відповідні вимоги до його керівника, адже на формування відповідного професійного рівня керівника потрібно багато часу та витрат, що можливе лише за умови, що потенційний претендент знатиме про перспективи кар'єрного зростання, бачитиме можливості професійного розвитку та матиме впевненість, що зможе принести реальну користь галузі та національній економіці.

Необхідно зазначити, що в умовах прискорення темпів створення, накопичення та поширення знань і необхідності забезпечення швидкої адаптації до процесів, в умовах яких змушені функціонувати підприємства залізничного транспорту, вирішального значення набуває удосконалення системи професійного розвитку інтелектуально-кадрових ресурсів підприємств галузі з урахуванням стратегічних орієнтирів їхнього розвитку і безпосередньо особистісних мотивів професійного становлення фахівців і можливостей їх самореалізації.

Ґрунтуючись на цьому доцільним є використання соціально-компетентнісного підходу до забезпечення інтелектуально-кадрової стійкості підприємств залізничного транспорту (рис. 5.8), який, по-перше, містить принципи, напрями і завдання формування професійних, інтелектуальних, корпоративних, соціальних та інформаційно-цифрових компетенцій персоналу підприємств залізничного транспорту, і, по-друге, включає систему його корпоративного навчання з метою забезпечення безперервності процесу покращення компетентності кадрів підприємств залізничного транспорту в умовах динамічного середовища розвитку суб'єктів господарювання.

В якості ключових інструментів корпоративного навчання працівників підприємств залізничного транспорту виділено:

- корпоративні центри розвитку компетенцій і забезпечення інтелектуального зростання;

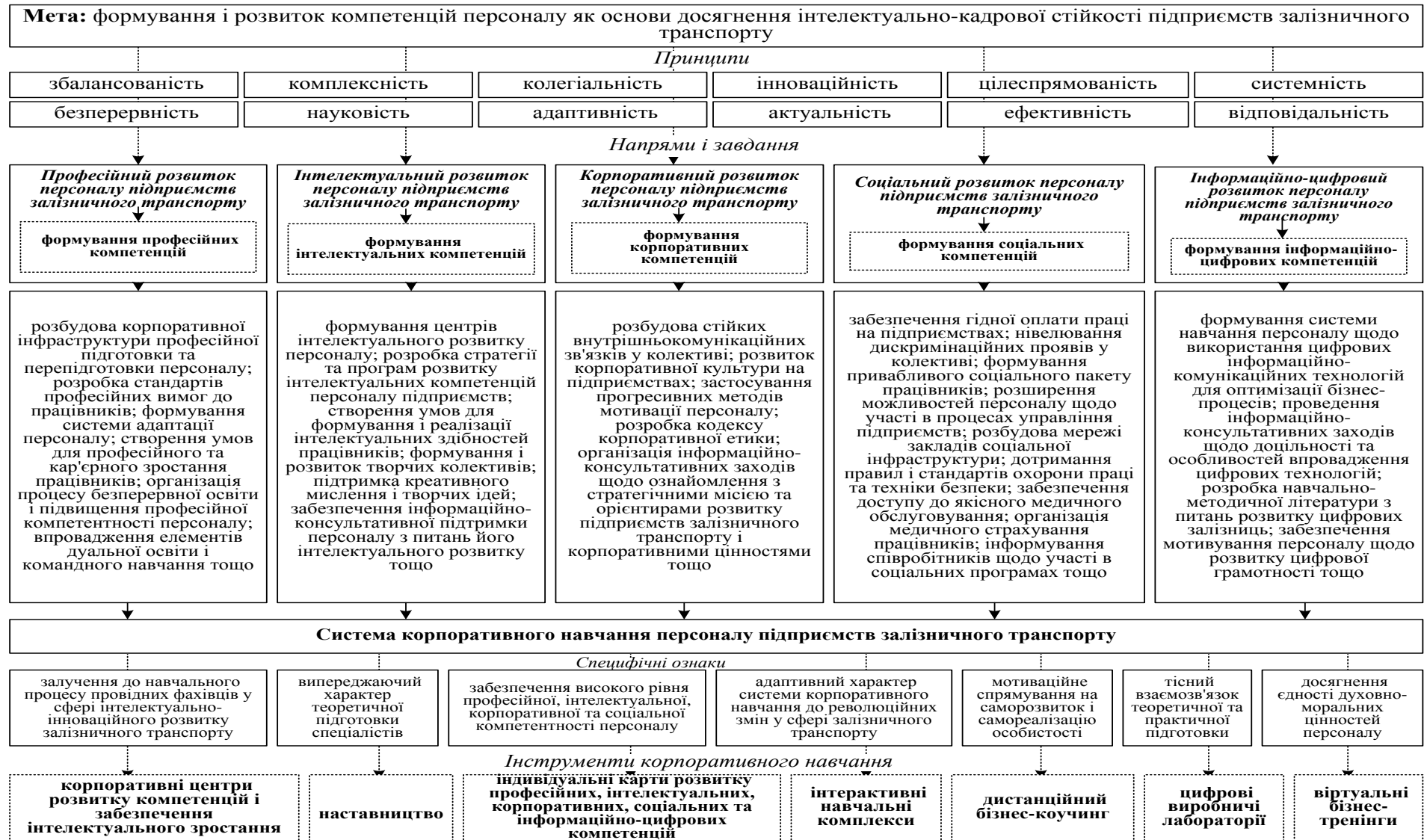


Рис. 5.8. Соціально-компетентнісний підхід до забезпечення інтелектуально-кадрової стійкості підприємств залізничного транспорту (авторська розробка)

- наставництво;
- індивідуальні карти розвитку професійних, інтелектуальних, корпоративних, соціальних та інформаційно-цифрових компетенцій; інтерактивні навчальні комплекси;
- дистанційний бізнес-коучінг; цифрові виробничі лабораторії; віртуальні бізнес-тренінги.

Таким чином, при формуванні соціально-компетентнісного підходу забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту важливе значення має поєднання організаційної та економічної складових, що дозволяє галузі набути певних конкурентних переваг для забезпечення конкурентоспроможності [198].

Також важливе значення має формування підходів ефективного управління в межах забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничної галузі, що стануть у нагоді керівництву залізниць для адаптації управлінських рішень до сучасних умов ведення економічної діяльності:

- розроблення конкурентних стратегій і цілей розвитку галузі для визначення заходів, спрямованих на збільшення рівня динамічності та сприйняття внутрішньою структурою ринкових змін;
- активізація ресурсного потенціалу підприємств галузі;
- використання комплексного підходу для розроблення всіх видів планів розвитку підприємств залізничного транспорту з метою підвищення рівня конкурентних переваг, активного функціонування на ринку, забезпечення продуктивної та беззбиткової діяльності галузі;
- вдосконалення кадрової політики та системи мотивації за рахунок перепідготовки персоналу, вдосконалення мотивації, забезпечення соціального захисту тощо;
- удосконалення системи якості для забезпечення конкурентоспроможності за рахунок формування нового підходу для досягнення конкурентних переваг на ринку перевезень вантажів і пасажирів;
- оптимізація обліково-фінансової політики та інші заходи.

Отже, запровадження організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств залізничного транспорту дає змогу керівництву галузі своєчасно вносити корективи в стратегічні плани, порівнювати та аналізувати певні показники, рівень їхнього виконання відповідно до встановлених термінів і згідно з нормативним прогнозам.

А запропоновані підходи впровадження управлінського механізму для забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту дають змогу утримати їм наявні конкурентні позиції та підвищувати рівень своєї конкурентоспроможності сьогодні та в майбутньому. Але заходи, спрямовані на збільшення рівня конкурентоспроможності, не будуть виконані, якщо керівництво залізничної галузі чітко не визначить стратегію розвитку кожної складової ланки залізничного транспорту як у поточному періоді, так і на перспективу.

#### Висновки до 5 розділу

Досліджено особливості інтелектуально-кадрового розвитку підприємств залізничного транспорту, що є необхідним для досягнення високого рівня їхніх конкурентних позицій на ринку транспортно-логістичних послуг.

Доведено, що для утримання наявних конкурентних переваг на ринку транспортно-логістичних послуг та завоювання нових підприємствам залізничного транспорту необхідно ефективно використовувати наявний кадровий потенціал на такому рівні, який відповідає вимогам сучасного ринку.

Зазначено, що досягнення конкурентного розвитку підприємств залізничного транспорту за рахунок техніко-технологічного розвитку необхідно здійснювати шляхом посилення інноваційної, виробничої, кадрової, інвестиційної та інтелектуальної складової у формуванні стратегії розвитку підприємств залізничного транспорту. Що стає можливим за рахунок тісної

взаємодії підприємств галузі з іншими науково-виробничими підприємствами та науково-дослідними організаціями в сфері інноваційного розвитку для більш швидкої реакції на вимоги клієнтів та перевізного ринку шляхом освоєння нових технологій і надання нових видів послуг, зростання рівня кадрового потенціалу, створення умов для технологічної гнучкості виробництва, поліпшення умов роботи тощо.

З'ясовано, що в сучасних умовах управління персоналом на підприємств залізничного транспорту ґрунтується на принципах соціальної відповідальності та корпоративного управління.

Встановлено, що посилення впливу трендів постіндустріального розвитку стало поштовхом до зміни характеру соціально-трудова відносин і вимог до ключових компетенцій персоналу, обумовивши необхідність прискорення темпів розвитку і оновлення системи інтелектуальних знань та умінь, домінування принципу безперервного навчання і професійного зростання, підвищення цінності креативних та творчих навичок особистості.

Зазначено, що удосконалення системи управління персоналом для підприємств залізничної галузі має бути орієнтоване на підвищення рівня професіоналізму та результативності працівників всіх виробничих підрозділів і керівників усіх рівнів управління, що є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності. Тож система управління кадрами має бути гнучкою та адаптивною і, враховуючи сучасні реалії, сприяти ефективному розвитку галузі.

Доведено, що удосконалення управлінських процесів підприємств залізничного транспорту є процесом тісно пов'язаним із постійним (безперервним) оновлення орієнтації, структури та особливостей діяльності підприємства, із врахуванням необхідності в постійному прилаштуванні залізничного транспорту до мінливого зовнішнього середовища з метою забезпечення конкурентоспроможності на ринку перевезень

Аргументовано, що формування конструктивного соціального діалогу між державою, бізнесом, суспільством та освітньо-науковим сектором і забезпечення інтелектуально-кадрової стійкості підприємств залізничного транспорту набуває

особливо вагомого значення в умовах реформування залізничної галузі, яке вносить вагомі корективи в її організаційну структуру і модель управління бізнес-процесами. Розроблено модель міжсекторного соціального партнерства за участю підприємств залізничного транспорту, яка враховує ключові тренди розвитку соціально-трудових відносин, визначає перелік партнерів та їхні стратегічні інтереси, а також інструментарій забезпечення їх соціальної взаємодії з метою формування інтегрованого середовища для досягнення інтелектуально-кадрової стійкості підприємств залізничного транспорту. Розкрито авторське бачення сутності інтелектуально-кадрової стійкості підприємств залізничного транспорту як організаційної здатності підприємств залізничного транспорту до якісного забезпечення їх діяльності інтелектуально-кадровими ресурсами і створення умов для набуття останніми компетенцій, необхідних для досягнення лідируючих конкурентних позицій на ринку в умовах невизначеності і дестабілізуючого впливу внутрішніх та зовнішніх факторів.

Встановлено, що в умовах прискорення темпів створення, накопичення та поширення знань і необхідності забезпечення швидкої адаптації до цих процесів вирішального значення набуває удосконалення системи професійного розвитку інтелектуально-кадрових ресурсів підприємств залізничного транспорту з урахуванням стратегічних орієнтирів їх розвитку і безпосередньо особистісних мотивів професійного становлення фахівців і можливостей їх самореалізації. Ґрунтуючись на цьому запропоновано соціально-компетентнісний підхід до забезпечення інтелектуально-кадрової стійкості підприємств залізничного транспорту.

Наукові результати п'ятого розділу знайшли відображення в наукових працях [171, 176, 184, 190, 210, 212, 220, 226, 237] за списком використаних джерел.

## ВИСНОВКИ

У процесі дисертаційного дослідження були отримані нові науково обґрунтовані результати, які в сукупності вирішують актуальну науково-прикладну проблему забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту на основі формування динамічних конкурентних переваг в умовах трансформації бізнес-середовища.

У результаті проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

1. Вивчення еволюційного розвитку теорії конкуренції та встановлення впливу сучасних технологічних змін на зміст і характер ведення конкурентної боротьби стало підґрунтям для обґрунтування ключових положень сучасної теорії мережевої інтелектуально-інформаційної конкуренції, зміст якої полягає у формуванні гіперзв'язаних інтелектуально-інформаційних бізнес-систем, що на основі впровадження цифрових технологій, ресурсів, компетенцій і бізнес-платформ забезпечують інтенсифікацію міжгалузевої інноваційно-виробничої співпраці, зростання швидкості та обсягу обігу інформації та знань, зменшення тривалості життєвого циклу створення інновацій і в цілому сприяють генеруванню динамічних конкурентних здатностей.

2. На основі аналізу стану і тенденцій розвитку підприємств залізничного транспорту ідентифіковано фактори деструктивного впливу на рівень конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту. Останні систематизовано за такими групами, як фактори ділового, корпоративного та інституційного середовища. Ґрунтуючись на тому, що в умовах трансформації бізнес-середовища конкурентоспроможність підприємств залізничного транспорту залежить від рівня розвитку їхніх динамічних конкурентних здатностей, розроблено відповідну концепцію, що розкриває мету, принципи і завдання з розвитку комплексу динамічних конкурентних переваг підприємств галузі, що включають здатності позитивно впливати на формування середовища функціонування, швидко і системно впроваджувати інновації, забезпечувати якість бізнес-процесів, підтримувати високий рівень

інтелектуально-кадрових компетенцій персоналу.

3. Вирішення питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту потребує встановлення особливостей трансформації конкурентного середовища їх функціонування. Дослідження структури конкурентного галузевого ринку дозволило встановити існування різних форм конкурентної взаємодії та представити етапи трансформації конкурентного середовища підприємств залізничного транспорту, які пов'язані з процесами його формування, удосконалення механізмів регулювання, розвитком та глобальною модифікацією.

4. Несподіваність і непередбачуваність напрямів конкурентних дій в умовах цифрової трансформації середовища функціонування підприємств залізничного транспорту спонукали до пошуку шляхів формування стійких конкурентних переваг і відповідно склали основу пропозицій щодо формування та реалізації системи конкурентних стратегій підприємств залізничного транспорту. Останні ґрунтуються на перегляді системи конкурентних стратегій за рахунок її доповнення стратегіями залежно від зони спрямування стратегічних дій (стратегії глобальної та локальної дії) і використання властивостей когерентності при остаточному виборі та обґрунтуванні системи конкурентних стратегій.

5. Сприймаючи важливість фактора технологічного розвитку підприємств залізничного транспорту для підтримки стійких конкурентних позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках перевезень, було розроблено інструментарій формування технологічних конкурентних переваг за такими пріоритетними напрямками, як забезпечення процесів інноваційної конвергентності підприємств галузі і модернізація та інноваційне оновлення техніко-технологічної бази їх виробництв. Зазначене створило базис для удосконалення концепції управління технологічним розвитком підприємств залізничного транспорту, що дозволить якісно підвищити рівень їхньої конкурентоспроможності.

6. Досягнення стратегічних пріоритетів розвитку і забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту на



цифровізованому ринку транспортно-логістичного обслуговування потребує врахування специфіки реалізації інноваційної діяльності. Розкрито сутнісно-змістовну характеристику поняття «інноваційна конвергентність», встановлено інноваційні стимули, мотиви, інтереси та інструменти її реалізації, що дозволить створити умови для виробництва інноваційної продукції на підприємствах галузі.

7. Потреба у вирівнюванні рівня інноваційно-технологічного розвитку підприємств залізничного транспорту відповідно до сучасних принципів функціонування високотехнологічних ринків обумовлює необхідність формування ефективних комунікацій у процесі створення інновацій. Внесено пропозиції щодо створення технологічної платформи забезпечення конкурентоспроможності підприємств галузі, у межах якої сформується середовище реалізації процесів інноваційної конвергентності підприємств залізничного транспорту. Розкрито мету, функції та результати її функціонування, розроблено відповідну модель, що встановлює три рівні суб'єктів і зміст зв'язків у процесі реалізації інноваційно-технологічних комунікацій підприємств галузі.

8. Доведено, що втрата конкурентних позицій підприємств залізничного транспорту на ринку перевезень значною мірою є наслідком низького рівня якості транспортних послуг. Враховуючи фактори негативного впливу на рівень якості транспортних послуг підприємств галузі та тренди цифрової економіки, які забезпечують якість функціонування сучасних підприємств, встановлено принципи забезпечення якості в умовах цифровізації, визначено інформаційно-комунікаційні інструменти, що обумовлюють цифрову трансформацію бізнес-процесів господарської діяльності підприємств галузі з дотриманням вимог узгодженості, кастомізації й предиктивності. Це склало основу запропонованої концепції проактивного управління якістю на підприємствах залізничного транспорту.

9. Вивчення підходів до розуміння сутності поняття «резерви якості» та їх систематизація дозволили виявити класифікаційні ознаки, за якими доцільно

розрізняти резерви якості: 1) «інтегрованість» - види резервів якості: гіперзв'язані, комплементарні й індивідуалізовані; 2) «ієрархічний рівень управління»: резерви якості виробничих підрозділів, філій, структурних підрозділів, департаментів АТ «Укрзалізниця»; 3) «тип змін»: модернізаційні й конверсійні (перетворюючі); 4) «ступінь спеціалізації»: диференційовані, малодиференційовані й дедиференційовані; 5) «ступінь відповідності»: релевантні, адаптивні, іррелевантні.

10. З метою підвищення ефективності процесів управління якістю на підприємствах залізничного транспорту удосконалено модель пошуку й впровадження резервів у системі управління якістю. Її особливість полягає в урахуванні специфіки трансформації організаційно-управлінської структури залізничного транспорту і домінуючого впливу процесів євроінтеграції на формування стандартів якості, впровадження яких розглядається як вихідний етап обґрунтування резервів якості. Визначено компонентні складові (організаційно-управлінська, маркетингово-комунікаційна, технологічна і ресурсна підсистеми підприємств залізничного транспорту; бізнес-процеси), у розрізі яких доцільно оцінювати якість на підприємствах залізничного транспорту.

11. Для виявлення проблемних місць у системі управління якістю транспортних послуг підприємств залізничного транспорту запропоновано застосовувати відповідний методичний підхід. Останній полягає в розрахунку інтегрального показника рівня якості транспортної послуги як середньгеометричної із сукупності часткових показників якості за групами: технологічні, логістичні, управлінські, організаційні, споживчі складові якості. Це сприятиме реалізації ефективних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища їх функціонування.

12. Виявлення недоліків реалізації соціального діалогу керівництва підприємств залізничного транспорту з іншими учасниками соціальної співпраці та встановлення необхідності якісної трансформації їхньої системи кадрового

забезпечення відповідно до вимог цифровізації склало основу для розроблення моделі формування міжсекторного соціального партнерства за участю підприємств галузі в умовах трансформації бізнес-середовища їх функціонування, що враховує ключові тренди розвитку соціально-трудоких відносин, визначає перелік партнерів та їхні стратегічні інтереси, а також інструментарій забезпечення їх соціальної взаємодії. Це дозволить сформувати інтегроване середовище для досягнення інтелектуально-кадрової стійкості підприємств залізничного транспорту в умовах зміни бізнес-середовища.

13. Прискорення темпів розвитку і оновлення системи інтелектуальних знань та умінь, домінування принципу безперервного навчання і професійного зростання, підвищення цінності креативних і творчих навичок особистості актуалізує необхідність підвищення інтелектуально-кадрової стійкості підприємств залізничного транспорту у процесі їх адаптації до нових конкурентних умов функціонування. Розкрито авторське розуміння інтелектуально-кадрової стійкості підприємств залізничного транспорту як організаційної здатності підприємств залізничного транспорту до якісного забезпечення їхньої діяльності інтелектуально-кадровими ресурсами і створення умов для набуття останніми компетенцій, необхідних для досягнення лідируючих конкурентних позицій на ринку.

14. Високий динамізм середовища функціонування підприємств залізничного транспорту вимагає безперервного навчання персоналу та формування кадрового складу, що має адекватні сучасності компетенції та знання. На цій основі запропоновано соціально-компетентнісний підхід до забезпечення інтелектуально-кадрової стійкості підприємств залізничного транспорту, особливість якого полягає у встановленні принципів, напрямів і завдань щодо формування та розвитку професійних, інтелектуальних, корпоративних, соціальних та інформаційно-цифрових компетенцій персоналу підприємств залізничного транспорту, а також визначенні інструментів корпоративного навчання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов А. П. Ценовые методы стимулирования спроса на транспортные услуги. *Железнодорожный транспорт*. 1997. № 3. С.30-47.
2. Авдаков И. Ю. Железные дороги Японии от вестернизации до глобализации. М.: Институт востоковедения РАН, 2012. 172 с.
3. Авдашева С. Б., Розанова Н. М. Теория организации отраслевых рынков: учебник. М.: Изд. «Магистр», 1998. 320 с.
4. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. 208 с.
5. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. М.: Новости, 2006. 267 с.
6. Акаев А. А., Коротаев А. В. К прогнозированию глобальной экономической динамики ближайших лет. *Экономическая политика*. 2017. Т. 12. № 1. С. 8-39.
7. Аксёнов И. М. Влияние качество услуг на конкурентоспособность пассажирских перевозок. *Залізничний транспорт України*. 2001. № 6. С. 11-16.
8. Аксёнов И. М. Маркетинг на объектах транспорта: монографія. Нежин: ООО Видавництво «Аспект-Поліграф», 2006. 336 с.
9. Аксёнов И. М. Организация маркетинга на объектах транспорта: монографія. Хмельницкий: ХНУ, 2013. 317 с.
10. Аксёнов И. М. Основы маркетинга услуг в сфере пассажирских перевозок. К.: КМУГА, 1998. 123 с.
11. Аксёнов И. М. Стратегическое управление развитием пассажирского комплекса. *Залізничний транспорт України*. 2003. № 6. С.41-45.
12. Алексейчук В. В. Механізми державного управління приватним партнерством : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 - механізми державного управління / Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2009. 19 с.
13. Алфимов С. А. Принципы построения тарифов на железнодорожные грузовые перевозки в условиях монопольного рынка. *Залізничний транспорт*

*України*. 2001. № 2. С. 40-44.

14. Амосов О. Ю. Оцінка потенціалу конкурентоспроможності як основного аспекту розвитку підприємства. *Проблеми економіки*. 2011. № 3. С. 79-83.

15. Аналіз стану безпеки руху, польотів, судноплавства та аварійності на транспорті в Україні за 2017 рік: інформаційно-аналітичні та презентаційні матеріали. К.: 2018. 27 с.

16. Аналіз стану безпеки руху, польотів, судноплавства та аварійності на транспорті в Україні за 2015 рік: інформаційно-аналітичні та презентаційні матеріали. К.: 2016. 150 с.

17. Андреев В. Г., Іхненко М. П. Рациональні тарифи як засіб маркетингу в пасажирських перевезеннях. *Залізничний транспорт України*. 2000. № 5-6. С. 7-75.

18. Андрианов В. Конкурентоспособность России в мировой экономике *Экономист*. 1997. № 10. С. 37-47.

19. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999. 416 с.

20. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. [8-е изд]. СПб.: Питер, 2004. 832 с.

21. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: учебник для вузов. М.: ИНФРА-М, 1999. 597 с.

22. Бабаєв В. М., Пономарьов О. С., Романовський О. Г. Системний підхід до організації дослідження проблем формування професійних керівників. Спец. вип. мат-лів Міжнар. н.-т. конф. Калуга, 2000. С. 380-383.

23. Багаутдинова Н. К. Формирование системы менеджмента качества. *Проблемы теории и практики управления*. 2006. № 1. С. 17-21.

24. Базілійська Н. П. Управління трудовою поведінкою працівника в загальній системі управління персоналом. *Вісник ХНУ*. 2010. № 2. С. 152–155.

25. Бараш Ю. С. Основні напрямки структурної реформи залізничного транспорту. *Залізничний транспорт України*. 2004. № 2. С. 4.

26. Бараш Ю. С. Управління залізничним транспортом країни:

монографія. [2-е вид.]. Дніпропетровськ, 2006. 259 с.

27. Бауэрсокс Д. Дж., Клосс Д. Дж. Логистика. Интегрированная цепь поставок / пер. с англ. 2-е изд. М.: ЗАО «ОЛИМП-БИЗНЕС», 2005. 640 с.

28. Беззубко Л. В., Нехода Е. В. Российская и украинская модели социального партнерства. *Вестник Томского государственного университета: Экономика*. 2011. № 1 (13). С. 9-19.

29. Беленький П. Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності. *Вісник НАН України*. 2007. № 5. С. 9-18.

30. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник. К.: Знання, 2010. 332 с.

31. Блудова Т. В. Транспортна політика Європейського Союзу та перспективи розвитку його транспортної мережі. *Стратегічна панорама*. 2006. № 3. С. 133-42.

32. Богиня Д. П. Теоретико-методологічні аспекти дослідження конкурентоспроможності робочої сили. *Конкурентоспроможність в сфері праці*. 2001. Вип. 1. С. 10-18.

33. Богушевич Е. В., Котов А. В. Проблемы управления персоналом в условиях трансформации общества в информационное. *Экономика, управление, финансы: материалы II Междунар. науч. конф.* (г. Пермь, декабрь 2012 г.). Пермь: Из-во «Меркурий». 2012. 178 с.

34. Большая современная энциклопедия / Т. П. Варламова, Н. А. Васильева, Л. М. Неганов и др. М.: Эксмо, 2008. 816 с.

35. Борисов А. Б. Большой экономический словарь. М.: Книжный мир, 2003. 895 с.

36. Бородіна Е. Людський капітал як основне джерело економічного росту. *Економіка України*. 2003. № 7. С. 48-51.

37. Брагинський В. В. Розвиток транспортно-логістичної системи як форма реалізації транзитного потенціалу України. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Braginskiy.pdf> (дата звернення: 17.08.2017).

38. Бубнова Г. В. Инструменты поддержки принятия маркетинговых

решений на железнодорожном транспорте. *Экономика железных дорог*. 2001. № 12. С. 17-24.

39. Бутко Т. В., Прохорченко А. В., Дюкарев В. С. Формування процесу перевезень на залізничному напрямку в розрахунку на життєвий цикл технології. *Збірник наукових праць SWorld. Scientific researches and their practical application. Modern state and ways of development'2012*, (2-12 October 2012). Одеса, 2012. Вип. 3. Т. 2. С. 26-28.

40. Бушмелева Г. В. Адаптивное управление промышленным предприятием в конкурентной среде: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Ижевский гос. техн. ун- т. Ижевск., 2009. 41 с.

41. В Одесской области перевернулся грузовой поезд, движение в направлении Одесса-Киев заблокировано. URL: <https://nv.ua/ukraine/events/v-odesskoj-oblasti-perevernulsja-hruzovoj-poezd-dvizhenie-v-napravlenii-odessa-kiev-zablokirovano-2480082.html> (дата звернення: 25.12.2018).

42. Векслер Е. М., Рифа В.М., Василевич Л. Ф. Менеджмент якості: навчальний посібник / за заг. ред. Е. М. Векслера. К.: «ВД «Професіонал», 2008. 320 с.

43. Виробничий менеджмент: підручник. / За заг. ред. Бутка М. П. М. П. Бутко, С М. Задорожна, Н. В. Іванова та ін.]. К. : «Центр учбової літератури», 2015. 424 с.

44. Віниченко В. С. Ляхов М. В. Основні напрямки розвитку транспортної системи України. Харків: Харківська державна академія міського господарства, 2006. С. 193–198.

45. Вітчизняні інновації на «InnoTrans 2018»: інтерв'ю з директором залізничного дивізіону ХАРП. URL: <http://rws.in.ua/vitchiznyani-innovacii-na-innotrans-2018-interv/> (дата звернення: 18.01.2019).

46. Войтко С. В. Управління розвитком наукомістких виробництв: монографія. К.: ВПІ «Політехніка». 2012. 280 с.

47. Воробей В. Корпоративна соціальна відповідальність чи вигода? *Києво–Могиллянська Бізнес Студія*. 2005. №10. URL: <http://www.management.com.ua/cm/cm037.html> (дата звернення 12.02. 2019).

48. Воронов А. Конкурентоспособность промышленной продукции. *Стандарты та якість*. 2009. № 5. С. 59-65.

49. Габа В. В. Якість та конкурентоспроможність транспортних послуг на залізничному транспорт. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту*. Сер.: Транспортні системи і технології. 2012. Вип. 21. С. 143-146.

50. Галабурда В. Г. Оценка продукции транспорта в условиях реформирования. *Железнодорожный транспорт*. 2001. № 5. С. 50-59.

51. Галабурда В. Г., Соколов Ю. И. Комплексная оценка качества транспортного обслуживания. *Железнодорожный транспорт*. 2004. № 7. С. 60-63.

52. Галабурда В.Г. Концепция управления качеством транспортного обслуживания. *Наука и техника транспорта*. 2003. № 2. С. 49-60.

53. Галушко О. С. Забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств на базі інноваційного розвитку: монографія. Донецьк: Національний гірничий університет, 2012. 212 с.

54. Герами В. Д., Колик А. В. Управление транспортными системами. Транспортное обеспечение логистики: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2017. 438 с.

55. Герасименко А. Еволюція теорії конкуренції в історії економічної думки XVIII–XX століть. *Вісник КНТЕУ*. 2009. № 1. С. 102-114.

56. Глазьев С. Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития. М.: ВладДар, 1993. 310 с.

57. Голдсмиг Дж. А. Качество – единое целое. *Стандарты и качество*. 1990. № 10. С. 3.

58. Головкова Л. С., Омельчак Г. В. Забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту України в умовах євроінтеграції. *Проблеми економіки транспорту*. 2014. Вип. 7. С. 80-87.

59. Грант Р. М. Ресурсная концепция конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии. *Вестник Санкт-*



*Петербурзького університета*. Сер. 8. Менеджмент. 2003. Вип. 3. С. 47-76.

60. Гречко А.В. Досвід корпоративних трансформацій на залізницях деяких країн Європи. URI: [ela.kpi.ua/jspui/handle/123456789/6354](http://ela.kpi.ua/jspui/handle/123456789/6354) (дата звернення: 16.10.2018).

61. Гривківська О. В., Кристюк О. А. Забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації економіки. *Глобальні та національні проблеми економіки*. URL: <http://www.global-national.in.ua/archive/2-2014/96.pdf> (дата звернення: 18.12.18).

62. Григорак М. Ю., Костюченко Л. В. Методика оцінки використання потенціалу логістичної інфраструктури. *Економічні науки*. 2010. Вип. 7 (26). Ч. 4. С. 103-108.

63. Гринин Л. Е., Коротаев А. В. Глобальное старение населения, шестой технологический уклад и мировая финансовая система Кондратьевские волны: наследие и современность. *Учитель*. 2015. С. 107-132.

64. Гринів Л. В., Синиця С. М. Шляхи підвищення конкурентоспроможності міжнародних транспортних перевезень. *Наука й економіка*. 2010. № 3 (19). С. 115-121.

65. Гончаренко С.В. Сутність конвергенції як соціально-економічного феномену процесу розвитку підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 4 (22), 2017. С. 146-152.

66. Горбатенко В. Соціальне партнерство // Політична енциклопедія. Редкол.: Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови) та ін. К.: Парламентське видавництво, 2011. 679 с.

67. Гриценко Т. Б. Етика ділового спілкування: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 344 с.

68. Грицишин М. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2004. Вип. 33. С. 431-436.

69. Грیشнова О. А., Міщук Г. Ю., Олійник О. О. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків: монографія. Рівне: НУВГП, 2014. 216 с.

70. Громова О. В. Підвищення економічної ефективності залізничних пасажирських перевезень в сучасних умовах: дис. .... канд. екон. наук: 08.06.01 / Українська державна академія залізничного транспорту. Харків, 2002. 201 с.

71. Гордашникова О. Ю. Маркетинговые и логистические резервы повышения качества на этапах жизненного цикла продукции. *Актуальные проблемы экономики и менеджмента*. 2016. № 1 (09). С. 28-36.

72. Губенко В. К. Логистика: учеб. пособие. Мариуполь, 1996. 252 с.

73. Гудкова В. П., Тютюн Ю. О. Структурно-функціональний аналіз державного регулювання розвитку залізничного транспорту. *Залізничний транспорт. Серія «Економіка і управління»*. 2015. Вип. 33. С. 70-77.

74. Данько М. І., Дикань В. Л., Якименко Н. В. Забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах міжнародних транспортних коридорів: монографія. Харків: УкрДАЗТ, 2008. 194 с.

75. Дейнека О. Г., Реброва А. Ю. Визначення чинників впливу на рівень конкурентоздатності залізничного транспорту на міжнародному ринку транзитних перевезень. *Проблеми економіки транспорту*. 2011. Вип. 1. С. 40-43.

76. Дейч М. Є. Соціальна відповідальність бізнесу в системі соціально-трудових відносин. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2012. № 2 (4). С. 52-60.

77. Дем'яненко Т. І. Адаптивне управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств залізничного транспорту: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Укр. держ. акад. залізнич. трансп. Харків, 2013. 230 с.

78. Демьянович И. В. Интегративность в системе оценки качества транспортного обслуживания. URL: <http://uecs.ru/uecs30-302011/item/500-2011-06-27-12-25-52> (дата звернення: 18.04.2018).

79. Демьянович И. В. Управление качеством железнодорожных услуг. *Российское предпринимательство*. 2010. Т. 11. № 9. С. 85-88.

80. Денисенко М. П. Організація та проектування логістичних систем: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 336 с.

81. Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата

звернення: 12.04.2019).

82. Державна цільова програма реформування залізничного транспорту на 2010-2019 роки: постанова КМУ від 16.12.2009 р. № 1390. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1390-2009-%D0%BF> (дата звернення: 02.03.2017).

83. Державне регулювання економіки: навч. посібник / С. М. Чистов та ін. К.: КНЕУ, 2000. 316 с.

84. Джефкінс Ф., Ядин Д. «Паблік рилейшнз»: учебное пособие для вузов; перевод с английского под редакцией Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 259 с.

85. Дикань В. В. Забезпечення розвитку машинобудівного комплексу України в умовах створення промислово-логістичної системи: монографія. Харків: УкрДАЗТ, 2013. 390 с.

86. Дикань В. В. Формування моделі розвитку кадрового потенціалу машинобудівного комплексу в умовах інтеграційної взаємодії. *Ефективна економіка*. 2013. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2236> (дата звернення 30.04.2015).

87. Дикань В. Л, Компанієць В. В., Полякова О. М. Етичні основи бізнесу: навчальний посібник. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 316 с.

88. Дикань В. Л. Комплексний підхід до управління стійким розвитком підприємств машинобудування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 49. С. 11-19.

89. Дикань В. Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия: монография. Харьков: Основа, 1995. 160 с.

90. Дикань В. Л. Перспективы развития экономики Украины в условиях формирования международных транспортных коридоров в системе мировой глобализации экономики. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 144-149.

91. Дикань В. Л. Реанимирование экономики Украины. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 45. С. 11-17.

92. Дикань В. Л. Реформирование экономики Украины и

конкурентоустойчивость предприятий: монография. Харьков: Основа, 1997. 345 с.

93. Дикань В. Л. Развитие промышленного потенциала украинских предприятий. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 46. С. 136-142.

94. Дикань В. Л. Стратегічне управління конкурентоспроможністю як чинник інноваційного розвитку підприємства. *Маркетинг: теорія і практика*. 2010. Вип. 16. С. 55-58.

95. Дикань В. Л., Борозинець Т. Ю. Логістичне управління матеріально-технічним забезпеченням підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 45. С. 5-54.

96. Дикань В. Л., Воловельская И. В. Особенности поведения потребителей в условиях «экономики счастья». *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 11-17.

97. Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маковоз О. В. Економічна безпека підприємства: навч. посібник. Харків: УкрДАЗТ, 2011. 266 с.

98. Дикань В. Л., Данько М. І., Кондратюк М. В. Удосконалення організаційної структури залізничного комплексу України в сучасних умовах: монографія. Харків: УкрДАЗТ. 2010. 190с.

99. Дикань В. Л., Єлагін Ю. В., Сухорукова Т. Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 275 с.

100. Дикань В. Л., Кірдіна О. Г. Сутнісні аспекти конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 28. С. 13-20.

101. 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.

102. Дикань В. Л., Обруч Г. В. Дослідження теоретичних аспектів підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України: матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. (26 жовтня 2016 р. м. Харків)*. Харків: ХНАДУ, 2016. С. 357-360.

103. Дикань В. Л., Островерх Г. Є. Удосконалення механізмів державного управління розвитком залізничної галузі України у євро інтеграційному просторі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 11–19.

104. Дикань О. В. Теоретико-методологічні аспекти забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств залізничного транспорту: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04 / Укр. держ. ун-т залізн. транс. Харків, 2016. 478 с.

105. Дикань О. В. Стратегічні орієнтири щодо удосконалення системи управління якістю на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 52. С. 163–171.

106. Дикань О. В. Формулювання критеріїв для оцінки якості транспортних послуг. *Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України: тези доповідей за матеріалами VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (5-8 червня 2012 р., м. Харків)*. Харків: УкрДАЗТ, 2012. С. 117.

107. Довідник основних показників роботи Регіональних філій ПАТ «Укрзалізниця» (2002-2017 роки). К., 2018. 39 с.

108. Довідник основних показників роботи Регіональних філій ПАТ «Укрзалізниця» (2003-2018 роки). К., 2019. 39 с.

109. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

110. Дорофєєва Х. М. Конкурентоспроможність транспортної інфраструктури України в умовах інтеграції до ЄС1. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. № 7. С. 30-35. URI: [http://economyandsociety.in.ua/journal/7\\_ukr/6.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/6.pdf) (дата звернення 12.01.2019).

111. Дубровський І. М. Система соціального партнерства як регулятор соціально-трудових відносин в умовах трансформації українського суспільства (соціологічний аналіз) : дис. ... канд. соціол. наук : 22.00.07 / Харківський нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна. Харків, 2001. 232 с.

112. Ейтутіс Г. Д. Механізм управління підприємствами залізничного

транспорту України з урахуванням регіональних умов. *Залізничний транспорт України*. 2006. № 3. С. 18-21.

113. Ейтутіс Г. Д. Теоретико-практичні основи реформування залізниць України: монографія. Ніжин: ТОВ «Видавництво «Аспект-Поліграф», 2009. 240 с.

114. Ейтутіс Д. Г. Конкуренентоспроможність регіональних залізниць. *Залізничний транспорт України*. 2007. № 3. С. 90–92.

115. Економіка і організація інноваційної діяльності на залізничному транспорті: навчальний посібник. В. Л. Диканьта ін. Харків: УкрДАЗТ, 2014. 314 с.

116. Економіка і організація локомотивного господарства: підручник / В. Л. Дикань та ін. Харків: УкрДАЗТ, 2011. 410 с.

117. Економіка міжнародних транспортних перевезень: підручник / М. І. Данько та ін. Харків: ТОВ «Олант», ЧП Чиженко, 2004. 352 с.

118. Економічна енциклопедія: у 3 т.: редкол. С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К.: Видавничий центр «Академія», 2000. Т. 2. 848 с.

119. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. 864 с.

120. Економічний словник. URL: <http://abc.informbureau.com/html/aeaadaaioess.html> (дата звернення 20.02. 2019).

121. Елизарьев Ю. В. Маркетинговые исследования. *Железнодорожный транспорт*. 2004. № 2. С.10-14.

122. Елизарьев Ю. В., Потапович Н. А., Белкина Е. В. Совершенствование тарифной политики железнодорожного транспорта в области пассажирских перевозок в дальнем сообщении. *Железнодорожный транспорт*. 1996. № 2. С. 16-24.

123. Ермолов М. О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара. М.: Мысль, 1990. 229 с.

124. Ефективність управління підприємством в галузі зв'язку: навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. / В. М. Орлов та ін. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2013. 292 с.

125. Ефимова Л. В. Об опыте регулирования железнодорожной отрасли

Китай в целях обеспечения устойчивого экономического развития страны. *Бюллетень Объединенного ученого совета ОАО «РЖД»*. 2013. № 3. С. 32 – 35.

126. Євсєєва О. О. Моделювання як наукове обґрунтування прогнозів інноваційного розвитку залізничного транспорту. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. URL: <http://global-national.in.ua/issue-9-2016> (дата звернення; 24.09.2017).

127. Євтушинський В., Махініч Г. Сучасний стан та проблеми забезпечення якості продукції на вітчизняних підприємствах. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка: Економіка*. 2009. Вип. 107-108. С. 59-63.

128. Єлагін Ю. В., Ветров Г. Г. Впровадження інтерактивного маркетингу як функції інформаційних систем пасажирських перевезень. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. №. 46. С. 271-274.

129. Єльнікова Г. В. Основи адаптивного управління: курс лекцій. Харків: Видав. гр. «Основа», 2004. 128 с.

130. Єрмаков О. Ю., Балановська Т. І. Економіка і підприємництво, менеджмент: навч. посіб. К.: НУБіП України, 2011. 352 с.

131. Железнодорожный транспорт Великобритании. URI: <https://ru.wikipedia.org/wiki> (дата звернення: 18.11.2018).

132. Железнодорожный транспорт Индии URI: <https://ru.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення: 20.11.2018).

133. Жовновач Р. І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. С. 106-113.

134. Жук Е. Сетевая компьютерная система составления графика движения поездов на железных дорогах Польши. *Вестник Научно-исследовательского института железнодорожного транспорта*. 2006. Вып. 5. С. 15-19.

135. Жуков В., Скуратівський В. Соціальне партнерство в Україні: навч. посібник. К. : Вид-во УАДУ, 2001. 200 с.

136. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник / В. Л. Дикань та ін. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 415 с.

137. Загірняк М. В., Перерва П. Г., Маслак О. І. Економіка підприємства: підручник. Ч.1. Кременчук : ТОВ «Кременчуцька міська друкарня», 2015. 736 с.
138. Зайцева І. Ю. Стратегія розвитку залізничного транспорту України *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 38. С. 302-304.
139. Залізничні вантажні перевезення: навчальний посібник / В. К. Мироненко та ін. К.: ДЕТУТ, 2015. 248 с.
140. Злидень І. М. Конкурентні засади системного управління конкурентним потенціалом. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н.Каразіна. Економічна серія*. 2008. С. 63-67.
141. Зоріна О. І., Сиволовська О. В. Оцінка конкурентоспроможності транспортної послуги. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 288-292.
142. Зубенко В. О., Коник Л. Ю. Забезпечення ефективності інноваційної діяльності на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 177-180.
143. Івницький В. А. Аналіз оборота грузового вагона. *Вестник ВИИЖТ*. 2002. № 1. С.35-39.
144. Иловайский Н. Д., Король В. А. Маркетинг в перевозках грузов. М.: Транспорт, 1995. С.67-92.
145. Интеллектуальные транспортные системы железнодорожного транспорта (основы инновационных технологий): пособие / В. В. Скалзуб и др. Днепропетровск: Изд-во Днепропетр. нац. ун-та ж.-д. трансп. им. акад. В. Лазаряна, 2013. 207 с.
146. Исламутдинов В. Ф Особенности инновационного поведения организаций. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2012. № 3. С. 97-104.
147. Исмагилова И., Гилева Т. Компетентностно-ориентированный подход к формированию стратегии развития предприятия. *Проблемы теории и практики управления*. 2007. № 9. С. 106-115.
148. Ишеева И. А. Особенности формирования спроса на транспортные услуги в современных условиях. *Железнодорожный транспорт*. 2006. № 9. С. 94-97.



149. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. *Проблеми економіки*. 2012. № 4. С. 121–128.

150. Іванюта П. В., Лугівська О. П. Управління ресурсами і витратами: навч. посіб. 2-ге вид. За ред. Іванюти С. М. К.: Центр навчальної літератури, 2011. 320 с.

151. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика: підручник. Суми: ВТД “Університетська книга”, 2005. 234 с.

152. Інновації і залізниця – чому ми все більше відстаємо? URL: <https://zbk.org.ua/2018/05/11/innovaci%D1%97-i-zaliznicya-chomu-mi-vse-bilshe-vidstayemo/> (дата звернення: 25.02.2018).

153. Інноваційні перетворення на транспорті як чинник модернізації транспортно-дорожнього комплексу України: аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1303/> (дата звернення: 05.03.2018).

154. Інституціональна парадигма постіндустріальної трансформації промислового комплексу України/ В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, Н. Є. Каличева та ін. /*Технології та інфраструктура транспорту*: тези доповідей Міжнар. наук.-техн. конф. (14-16 травня 2018 р., м. Харків). Харків : УкрДУЗТ, 2018. С. 392-393.

155. Інтегральна ефективність швидкісних залізничних магістралей: монографія/ Ю. Є.Пашенко та ін.; за ред. С. І. Дорогунцова. К.: РВПС України НАН України, 2005. 266 с.

156. Інформаційна довідка Головного управління локомотивного господарства. URL: [http://www.uz.gov.ua/about/general\\_information/main\\_departments/department\\_of\\_locomotive\\_economy/](http://www.uz.gov.ua/about/general_information/main_departments/department_of_locomotive_economy/) (дата звернення: 12.11.2017).

157. Інформаційна економіка. URL: <http://subject.com.ua/economic/dict/363.html> (дата звернення: 05.06.2017).

158. Казанатов М. Г., Цужба А. С. Методические подходы к оценке и управлению качеством в сфере услуг. *Управление экономическими системами*.

2010. № 4 (24). URL: <http://uecs.mcnp.ru> (дата обращения: 025.10.2017).

159. Казанцева А. К., Рубвальтера Д. А. NBIC-технологии: Инновационная цивилизация XXI века. М.: ИНФРА-М, 2012. 384 с.

160. Калашникова Л. М. Конкурентоспособность предприятия и их продукции. *Машиностроитель*. 2003. № 11. С. 15-18.

161. Каличева Н. Є. Напрями забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту за рахунок інноваційного розвитку. *Innovative development of the economy: global trends and national features: collective monograph*. Lithuania : Publishing House «Baltija Publishing», 2018. P. 162-175.

162. Каличева Н. Є. Аналіз напрямків забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 28. С. 90-92.

163. Каличева Н. Є. Визначення ефективності функціонування залізничного транспорту в сучасних умовах. *Пріоритети розвитку національної економіки в контексті євроінтеграційних та глобальних викликів: матеріали VIII Міжнар. наук.-прак. конф. (20-21 квітня 2016 р., м. Харків)*. Харків: ХНУБА, 2016. Ч.1. С. 93-95.

164. Каличева Н. Є. Визначення шляхів забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 29. С. 217-220.

165. Каличева Н. Є. Вплив державного управління на ефективний розвиток залізничного транспорту. *Інтелект XXI*. 2018. № 5. С. 62-65.

166. Каличева Н. Є. Вплив інформаційних технологій на ефективність функціонування вітчизняної транспортно-логістичної системи в сучасних умовах. *Актуальні проблеми та напрями розвитку потенціалу соціально-економічних систем в умовах конкуренції: монографія/ за заг. редакцією д-ра екон. наук, професора Л. Л. Калініченко*. Харків : ФОП Панов А.М. Видав. ТОВ «В справі», 2017. С. 201-210.

167. Каличева Н. Є. Вплив корпоративного управління на

конкурентоспроможність залізничного транспорту. *Economy and Society: a Modern Vectors of Development: materials II International scientific conference* (April 27, 2018, Leipzig). Leipzig, Germany : Baltija Publishing, 2019. Part II. P. 125-126.

168. Каличева Н. Є. Вплив маркетингу на забезпечення стратегічного розвитку залізничного транспорту. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток: матеріали X Ювілейної Міжнар. наук.-практ. конф.* (18-19 квітня 2018 р., м. Харків). Харків : ХНУБА, 2018. Ч. 1. С. 125-127.

169. Каличева Н. Є. Вплив міжнародних транспортних коридорів на функціонування вітчизняного транспортного сектору. *Проблеми економіки и управления на железнодорожном транспорте ЭКУЖТ-2014: матеріали IX Междунар. наук.-практ. конф.* (17 ноября-14 декабря 2014 г., г. Киев). Киев: ГЭТУТ, 2014. С. 236-239.

170. Каличева Н. Є. Вплив оновлення рухомого складу залізничної галузі на розвиток національної економіки. *Проблеми економіки та управління на залізничному транспорті – ЕКУЗТ 2017: тези доповідей XII Міжнар. наук.-практ. конф.* (17-19 травня 2017 р., м. Харків). Харків: Харківська друкарня ПЗ, 2017. С. 156-158.

171. Каличева Н. Є. Вплив ощадливого виробництва на зміну підходів до управління персоналом на підприємствах в сучасних умовах. *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання: тези доповідей VIII наук.-практ. конф.* (29 листопада 2018 р., м. Харків). Харків : НАНГУ, 2018. С. 95-96.

172. Каличева Н. Є. Вплив стратегічного планування на забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту. *Интеллект XXI*. 2019. №. 1. С. 33-36.

173. Каличева Н. Є. Вплив техніко-технологічного розвитку на забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту. *Причорноморські економічні студії*: 2018. Вип. 36. Ч.1. С. 125-128.

174. Каличева Н. Є. Державне регулювання, як фактор забезпечення

ефективного функціонування національної транспортної системи. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2018. Вип. 31. С. 27-31.

175. Каличева Н. Є. Застосовування інформаційних технологій на підприємствах залізничного транспорту. *Сучасний менеджмент: проблеми та перспективи*: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених. (18 березня 2014 р., м. Харків). Харків : АВВ МВС У, 2014. С. 182-183.

176. Каличева Н. Є. Зленко О. В. Вплив управління персоналом на стратегічний розвиток залізничного транспорту в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 75-82.

177. Каличева Н. Є. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту (методологічні аспекти): монографія. Харків : УкрДУЗТ, 2019. 391с.

178. Каличева Н. Є. Значення державного управління у формуванні стратегічних підходів розвитку залізничного транспорту. *Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи*: матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. (28 листопада 2018 р., м. Львів). Львів : Львівський інститут МАУП, 2018. Ч. 1. С. 124-128.

179. Каличева Н. Є. Методика забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту за рахунок управління якістю. *Економіка та суспільство*. 2019. №20. С. 244-254. URL: <http://economyandsociety.in.ua> (дата звернення 10.04.2019).

180. Каличева Н. Є. Методологічні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту за рахунок управління конкурентними позиціями. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. Вип. 27. Ч. 1. С. 139-142.

181. Каличева Н. Є. Напрями інноваційного розвитку пасажирських перевезень на залізничному транспорті. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 53. С. 93-96.

182. Каличева Н. Є. Напрями реалізації потенціалу підприємств

залізничного транспорту в сучасних умовах. *Стійкий розвиток в умовах соціально-орієнтованої економіки*: колективна монографія /за заг. редакцією д-ра екон. наук, професора В. В. Прохорової. Харків : «Смугаста типографія», 2016. С. 195-201.

183. Каличева Н. Є. Обґрунтування підходів до визначення ефективності діяльності підприємств залізничного транспорту. *Проблеми економіки транспорту*: тези доповідей XIV Міжнар. наук.-прак конф. (21-22 квітня 2016 р., м. Дніпропетровськ). Дніпропетровськ : ДНУЗТ, 2016. С. 27.

184. Каличева Н. Є. Організаційно-функціональне забезпечення адаптивного управління підприємствами залізничного транспорту в сучасних умовах. *Адаптаційно-інтеграційні механізми управління інноваційними процесами в економіці*: колективна монографія /за заг. редакцією д-ра екон. наук, професора В. В. Прохорової. Харків: Видавництво Іванченка І.С., 2019. С. 258-266.

185. Каличева Н. Є. Організація управління на підприємствах залізничного транспорту в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 45. С. 167-170.

186. Каличева Н. Є. Основні проблеми функціонування транспортної системи в регіонах. *Проблеми і перспективи розвитку транспорту*: тези доповідей IV Всеукр. наук.-прак. конф. студентів та молодих вчених та 68 студ. наук.-тех. конф. ОНМУ (17 квітня 2015 р., м. Одеса). Одеса : ОНМУ, 2015. С. 41-42.

187. Каличева Н. Є. Особливості забезпечення транзитоспроможності України в сучасних умовах. *Науковий огляд*. 2015. Вип. 10 (20). С. 9-14

188. Каличева Н. Є. Особливості конкурентоспроможності продукції підприємств залізничного транспорту. *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств в сучасних умовах господарювання*: тези доповідей за матеріалами IV наук.-прак. конф. (27 листопада 2014 р., м. Харків). Харків : НАНГУ, 2014. С. 40-43.

189. Каличева Н. Є. Особливості пріоритетних напрямів розвитку підприємств залізничного транспорту. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України*: матеріали Всеукр. наук.-прак. конф.

молодих учених, аспірантів та студентів (05 листопада 2015 р., м. Харків). Харків: ХНАДУ, 2015. С. 24-26.

190. Каличева Н. Є. Особливості управління підприємствами залізничного транспорту України в умовах реформування. *Економічне зростання в епоху соціальних трансформацій*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (26 січня 2017 р., м. Вінниця). Вінниця: ТОВ «Нілан-ЛТД», 2017. С. 76-78.

191. Каличева Н. Є. Особливості формування та реалізації стратегії конкурентного розвитку підприємств залізничного транспорту. *Стратегічні напрями економічної та соціальної політики у ринкових умовах*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (10 березня 2018 р., м. Київ). Київ : ГО «Київський економічний науковий центр», 2018. С. 30-33.

192. Каличева Н. Є. Переваги залізничного транспорту на ринку транспортних послуг. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2013. Вип. 44 (3). С. 137-146.

193. Каличева Н. Є. Підходи до оптимізації системи управління техніко-технологічним розвитком виробничих підприємств. *Економіко-правовий розвиток сучасної України*: матеріали VIII Всеукр. наук. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (9-10 листопада 2018 р., м. Одеса). Одеса: Фенікс, 2018. С. 118-120.

194. Каличева Н. Є. Підходи до стратегічного управління підприємствами залізничного транспорту в умовах сучасного ринку. *Сучасні напрями розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України*: матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (14 грудня 2017 р., м. Харків). Харків: ХНАДУ, 2017. С. 37-39.

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

196. Каличева Н. Є. Покращення функціонування логістичних систем за рахунок удосконалення транспортних послуг. *Наука й економіка*. 2015. Вип. 2 (38). С. 80-83.

197. Каличева Н. Є., Прокопенко А. О. Підходи до створення універсального іміджу для забезпечення конкурентоспроможності підприємств громадського харчування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 140-146.

198. Каличева Н. Є. Принципи взаємодії виробничого і транспортного комплексу в логістичній системі. *Науковий огляд*. 2014. Вип. 7 (8). С. 5-10.

199. Каличева Н. Є. Принципи еколого-економічної оцінки виробничого процесу на підприємстві. *Науковий огляд*. 2013. Вип. 1. С. 25-28.

200. Каличева Н. Є. Пріоритетні напрями розвитку конкурентоспроможності залізничного транспорту при інтеграції в світову транспорту систему. *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання: тези доповідей VII наук.-практ. конф.* (29 листопада 2017 р., м. Харків). Харків : НАНГУ. 2017. С. 63-65.

201. Каличева Н. Є. Проблеми інвестиційного розвитку залізничної галузі України в сучасних умовах. *Економіка і менеджмент 2016: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: тези доповідній Міжнар. наук.-практ. конф.* (14-15 квітня 2016 р., м. Дніпропетровськ). Дніпропетровськ : Біла К.О., 2016. Т. 5. С. 22-24.

202. Каличева Н. Є. Проблеми та перспективи впровадження інформаційних технологій у вітчизняній транспортній сфері. *Сучасна економіка: актуальні проблеми та перспективи розвитку: колективна монографія /за заг. редакцією д-ра екон. наук, професора В. В. Прохорової*. Харків: «НТМТ», 2014. С. 73-78.

203. Каличева Н. Є. Проблеми та перспективи розвитку економіки України в сучасній світовій економічній системі. *Наука й економіка*. 2015. Вип. 4 (40). С. 117-120.

204. Каличева Н. Є. Проблеми транспортної системи України на шляху до світового ринку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2008. № 24. С. 27-30.

205. Каличева Н. Є. Роль державного управління у забезпеченні конкурентоспроможності залізничного транспорту. *Конкурентоспроможність підприємств в умовах трансформаційних процесів в економіці України:*

матеріали III Міжвуз. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих учених (14 листопада 2018 р., м. Харків). Харків : ХТЕІ КНТЕУ, 2018. С. 18-20.

206. Каличева Н. Є. Роль залізничного транспорту у підвищенні конкурентоспроможності економіки України в глобальній економічній системі. *Пріоритети розвитку національної економіки в контексті євроінтеграційних та глобальних викликів*: монографія /за заг. редакцією д-ра екон. наук, професора О. С. Іванілова. Харків : ФОП Панов А.М., Видав. дім «В справі», 2016. С. 35-45.

207. Каличева Н. Є. Роль іміджу у забезпеченні конкурентоспроможності товару. *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання*: тези доповідей VI Всеукр. наук.-практ. конф. (17 листопада 2016 р., м. Харків). Харків : НАНГУ, 2016. С. 104-106.

208. Каличева Н. Є. Роль інформаційних технологій у розвитку підприємств транспорту. *Проблеми міжнародних транспортних коридорів та корпоративної логістики*: тези доповідей за матеріалами X Міжнар. наук.-практ. конф. (5-7 червня 2014 р, м. Харків). Харків : УкрДАЗТ. 2014. С. 100-101.

209. Каличева Н. Є. Роль конкурентних переваг в ефективному розвитку підприємств залізничного транспорту. *Конкурентоспроможність підприємств в умовах трансформаційних процесів в економіці України*: матеріали II Міжвуз. наук.-практ. конференції студентів, аспірантів та молодих учених (16 листопада 2017 р., м. Харків). Харків : ХТЕІ КНТЕУ, 2017. С. 135.

210. Каличева Н. Є. Роль корпоративного управління у забезпеченні ефективності діяльності підприємств залізничного транспорту. *Проблеми економіки транспорту*: тези доповідей XV Міжнар. наук.-практ. конф. (20-21 квітня 2017 р., м. Дніпро). Дніпро : ДНУЗТ, 2017. С. 120.

211. Каличева Н. Є. Роль транспортно-логістичних систем у забезпеченні стійкого розвитку економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 58. С. 103-109.

212. Каличева Н. Є. Роль транспорту у забезпеченні ефективності функціонування маркетингово-товарно-логістичної схеми підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 93-96.



213. Каличева Н. Є. Роль управління персоналом в забезпеченні ефективності діяльності підприємств залізничного транспорту. *Modern Transformation in the Age of Globalization: materials II International scientific conference Economy and Management* (March, 23, 2018, Klaipeda). Klaipeda, Lithuania : Baltija Publishing. P. 59-61.

214. Каличева Н. Є. Роль управління якістю в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту. *Проблеми адаптації соціально-економічних систем до екзогенних змін: монографія/ заг. редакцією д-ра екон. наук, професора Л. Л. Калініченко. Харків : ФОП Панов А. М., 2019. С. 282-291.*

215. Каличева Н. Є. Стратегічні орієнтири розвитку підприємств залізничного транспорту на інноваційній основі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019 №1(18). С. 122-126. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/18-2019-ukr> (дата звернення 25.03.2019).

216. Каличева Н. Є. Стратегічні орієнтири розвитку підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах. *Innovative Educational Technologies: European Experience and Its Application in Training in Economics and Management. Training*. (22-26.01. 2018, Ostrowcu Świętokrzyskim). Poland : WSBiP, 2018. P. 36-39.

217. Каличева Н. Є. Формування організаційно-економічного механізму управління конкурентними перевагами на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. С. 24-31.

218. Каличева Н. Є. Шляхи оптимізації кооперації елементів логістичної системи. Збірник наукових праць за матеріалами XI Міжнародної наукової Інтернет конференції (15-17 листопада 2014 р., м. Київ). Київ: ТОВ «Меганом», 2014. С. 28- 32.

219. Каличева Н. Є. Шляхи підтримки транспортної системи України в умовах кризи. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 25. С. 68-71.

220. Каличева Н. Є., Ампілогов М. К. Вплив соціальної відповідальності на ефективний розвиток підприємств залізничного транспорту. *Проблеми*

*системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 2(64). С. 53-57.

221. Каличева Н. Є., Антонова Т. П. Особливості удосконалення системи управління на залізничному транспорті. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та логістика*: тези доповідей за матеріалами XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (7-9 червня 2018 р., м. Харків). Харків : УкрДУЗТ, 2018. С. 84-85.

222. Каличева Н. Є., Бохан С. Є. Напрями забезпечення ефективного розвитку промислових підприємств в сучасних умовах. *Науковий огляд*. 2017. Вип. 5 (37). С. 5 – 15.

223. Каличева Н. Є., Вибойченко Ю. С. Удосконалення управління витратами підприємств транспортної галузі в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 52. С. 175-179.

224. Каличева Н. Є., Горохова В. А. Підходи до розробки та реалізації заходів щодо управління якістю на залізничному транспорті. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 95-102.

225. Каличева Н. Є., Груник С. І. Забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту за рахунок конкурентних стратегій. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 79-87.

226. Каличева Н. Є., Діденко К. В., Ільєнков В. В. Вплив соціальної відповідальності на розвиток бізнесу в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 28. Ч. 1. С. 79-81.

227. Каличева Н. Є., Єлагін Ю.В. Напрями забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту за рахунок застосування інструментів маркетингу. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток*: монографія /за заг. редакцією д-ра екон. наук, професора Л. Л. Калініченко. Харків : ФОП Панов А. М., 2018. С. 106-115.

228. Каличева Н. Є., Зінківський А. М., Мельник О. А. Вплив якості продукції на конкурентоспроможність підприємства. *Сучасні аспекти розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів*: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. для студентів, аспірантів та молодих учених (19 травня

2018 р., м. Київ,). Київ : Аналітичний центр «Нова Економіка», 2018. С. 28-30.

229. Каличева Н. Є., Масан В. В., Старцев Д. С. Вплив техніко-технологічних інновацій на ефективний розвиток підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Т. 29 (68). № 5. С. 51-54.

230. Каличева Н. Є., Маслова В. О. Логістичні підходи, як основа раціональної організації виробничого процесу на підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 47. С. 83-86.

231. Каличева Н. Є., Маслова В. О. Обґрунтування пропозицій, спрямованих на покращення стану основних фондів залізничного транспорту. *Scientific journal. INNOVATIVE SOLUTIONS IN MODERN SCIENCE*, 2016. № 3 (3). Р. 4-13.

232. Каличева Н. Є., Мельник О. А., Рубльов О. В. Особливості формування системи управління якістю на залізничному транспорті в сучасних умовах. *Науковий огляд*. 2018. Вип. 4 (47). С. 6-17.

233. Каличева Н. Є., Мельник О. А., Подолянчук А. М. Забезпечення ефективного функціонування вітчизняних підприємств за рахунок впровадження ощадливого виробництва. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 33. С. 79-82.

234. Каличева Н. Є., Науменко М. О. Маркетингова діяльність підприємств у сучасних умовах функціонування та її пріоритети. *Міжнародні транспортні коридори та корпоративна логістика: тези доповідей за матеріалами XII Міжнар. наук.-прак. конф. (2-3 червня 2016 р., м. Харків)*. Харків : УкрДУЗТ, 2016. С. 84.

235. Каличева Н. Є., Науменко М. О. Техніко-економічні особливості застосування концепції «бережливе виробництво» на підприємствах залізничного транспорту. *Міжнародні транспортні коридори та корпоративна логістика: тези доповідей за матеріалами XI Міжнар. наук.-прак. конф. (11-13 червня 2015 р., м. Харків)*. Харків : УкрДАЗТ, 2015. С. 130.

236. Каличева Н. Є., Пасічніченко І. В., Рубльов О. В. Стратегічні перспективи інноваційного розвитку регіонів. *Вісник Одеського національного*

*університету. Сер. Економіка. 2018. Т. 23. Вип. 3 (68). С. 26-29.*

237. Каличева Н. Є., Стецюк М. І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. №. 49. С. 195-198.*

238. Каличева Н. Є., Тихонравов С. М., Біляєва Я. Б. Особливості інноваційного розвитку колійного господарства залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. № 55. С. 68– 72.*

239. 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.*

240. Калініченко Л. Л. Методологічний підхід до управління персоналом підприємств залізничного транспорту в умовах реформування галузі: монографія. Харків : УкрДАЗТ, 2012. 420 с.

241. Кальченко А. Г. Логістика: підручник К.: КНЕУ, 2003. 284 с.

242. Капінос Г. І., Бабій І. В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. К: «Центр учбової літератури», 2013. 352 с.

243. Картохіна Н.В. Проактивное управление в системе антикризисного управления предприятием. *Економічний вісник. 2008. Вип. 5. С. 194-201.*

244. Киселев И.П. Китайская «Гармония»: опыт локализации высоких технологий железнодорожного транспорта. URI: <http://www.rostransport.com/themes/13415/> (дата звернення: 25.11.2018).

245. Кірдіна О. Г. Інвестиційно-інноваційний розвиток залізничного комплексу як основа конкурентоспроможності економіки України: монографія. Харків: УкрДАЗТ, 2010. 249 с.

246. Кірдіна О. Г., Пакулін С. Л., Топчій О. О. Методичний підхід до оцінки ефективності функціонування підприємств залізничного транспорту. *Економіка: проблеми теорії та практики. 2009. Вип. 249. Т. 1. С. 32-39.*

247. Коваль Г. І. Механізм регулювання ринку послуг: міжнародний та український аспекти. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2008. № 6. С. 138-143.*

248. Ковшова М. М. Организация и управление маркетинговой деятельностью в сфере грузовых железнодорожных перевозок: дисс.... канд. экон. наук. М., 2002. 245 с.

249. Козак В. В., Бутько Т. В., Прохорченко А. В. Розробка моделі розвитку інтеперабельності міжнародних залізничних транспортних коридорів на стратегічному рівні планування перевезень. *Інформаційно-керуючі системи на залізничному транспорті*. 2011. Вип. 3. С. 36-41.

250. Коломицева А.О., Головань Л.О. Оцінка конкурентної динаміки в умовах впливу інновацій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 2. URL: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013\\_2\\_168\\_174.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_2_168_174.pdf) (дата звернення 05.12.2018).

251. Колот А. М. Проблеми розбудови національної моделі соціально-трудоових відносин. *Україна: аспекти праці*. 2002. № 5. С. 23-28.

252. Колот А. М. Теоретичні й прикладні аспекти становлення і розвитку сторін соціально-трудоових відносин та їх представницьких органів. *Україна: аспекти праці*. 2002. № 2. С. 14-25.

253. Комяков О. М. Державне регулювання перехідної економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук; спеціальність: 08.01.01 / Київський нац. экон. ун-т. К., 2000. 20 с.

254. Компанієць В. В. Соціальна відповідальність на залізничному транспорті України: щодо оцінки наслідків реформування та механізму забезпечення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 55. С. 151-161.

255. Компанієць В. В. Стратегія людського розвитку та зміни у підготовці кадрів залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 31. С. 204-212.

256. Компанієць В. В. Управління розвитком соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі. Ч. II. Якість управління соціально-економічними системами: духовно-моральні та культурні пріоритети (на прикладі залізничного транспорту): монографія. Харків:

УкрДАЗТ, 2012. 296 с.

257. Конвенції і рекомендації, прийняті Міжнародною Конференцією праці, 1919-1956. Женева: Міжнародне бюро праці, 1991. Т. 1. 776 с.

258. Конвенції і рекомендації, прийняті Міжнародною Конференцією праці, 1957-1990. Женева: Міжнародне бюро праці, 1991. Т. 2. 784 с.

259. Конвергенція NBIC-технологій як ключовий фактор становлення шостого технологічного укладу. Конкуренентоспроможність: проблеми науки та практики / М. О. Кизим та ін. Харків: ФОП Павленко О. Г. 2011. С. 11-38.

260. Конвергенція економічних моделей Польщі та України: монографія / Д.Лукашук, В.Чужиков, М.Вожняк та ін.; за наук. ред. Д. Лукашук, В.Чужикова, М.Вожняк. К.: КНЕУ, 2010. 719 с.

261. Кондратюк М.В. Удосконалення організаційної структури залізничного комплексу України в сучасних умовах: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.03 / Укр. держ. акад. залізн. трансп. Х., 2009. 19 с.

262. Кондратьев Н. Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. М.: Экономика, 2002. 568 с.

263. Конкуренентоспроможність економіки України в умовах глобалізації: монографія/ Я. А. Жаліло та ін.; за ред. Я. А. Жаліла. К.: НІСД, 2005. 388 с.

264. Концепція Державної програми реформування залізничного транспорту: затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів від 27 грудня 2006 р. за № 651-р. *Вісник України*. 2007. № 1. С. 198-202.

265. Копитко В. І. Маркетинго-логістичний підхід в організації пасажирських перевезень на залізничному транспорті. URL: <http://www.vuzlib.org/> (дата звернення: 12.12.2018).

266. Корецький Б. М., Хопчан М. І. Засади побудови алгоритму методики оцінки конкурентних позицій суб'єкта господарювання у транзитивній економіці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2008. № 5. С. 39-44.

267. Корінев В. Л. Урахування конкурентоспроможності продукції в процесі ціноутворення. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 2. С. 85-88.

268. Корольчук Л.В. Економічна конвергенція регіонів як необхідна

умова поглиблення процесів активізації транскордонного співробітництва. *Економічний форум*. 2012. № 3. С. 192-196.

269. Короткий курс лекцій з дисципліни «Маркетинг: теорія і практика»  
URL: [https://studme.com.ua/1881092115032/marketing/marketing\\_teoriya\\_i\\_praktika.htm](https://studme.com.ua/1881092115032/marketing/marketing_teoriya_i_praktika.htm) (дата звернення: 12.10.2018).

270. Корпоративна культура /Г. М. Захарчин та ін., за ред. Г.М. Захарчин. Львів, 2011. 317 с.

271. Корпоративне управління: посібник для студентів спеціальності 7.050206 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» усіх форм навчання/ О. Є. Кузьмін та ін., ред. О. Є. Кузьмін. Львів: Нац. універ. «Львівська політехніка», 2004. 172 с.

272. Котенко А. М., Крашенін О. С., Шапатіна О. О. Удосконалення процесу комбінованих перевезень вантажів. *Восточно-Европейский журнал передовых технологий*. 2014. № 4/3 (70). С. 4-8.

273. Коупленд Т., Коллер Т., Муррін Дж. Стоимость компаний - оценка и управление. Под ред. Т. Коупленда. М: Олимп-Бизнес. 2005. 569 с.

274. Краткий словарь менеджера/ под ред. В. П. Грошева. М., 1991. 72 с.

275. Кривенко М. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка: Економіка*. 2008. № 99-100. С. 44-48.

276. Кривенков А. В. Управление качеством продукции: учеб. пособие / под ред. Н. И. Новицкого. М.: Новое знание, 2002. 366 с.

277. Криворучко О. М. Менеджмент якості на підприємствах автомобільного транспорту: теорія, методологія і практика: монографія. Харків : ХНАДУ, 2006. 404 с.

278. Крикавський Є. В., Чернописька Н. В. «Логістичний паспорт» України у глобальній конкуренції. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 769: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 324-331.

279. Кудрявцев В. А., Бадах В. И., Холодов Ю. И. Управление

эксплуатационной работой дороги: учебное пособие. Л.: ЛИИЖТ, 1989. 68 с.

280. Кузнецова М.О. Медіа-конвергенція: нитка Аріадни чи скринька Пандори для дискусійних практик у сучасному англomовному кіберпросторі? *Закарпатські філологічні студії*. 2018. Вип. 4. Т.1. С. 51-55.

281. Кулінічев П. К. Компоненти системи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2013. Вип. 5. С. 117-124.

282. Кумайгородська Н. Шовкова альтернатива. *Магістраль*. 20-26 січн. 2016. № 3 (2093). С. 1-4.

283. Кухарук А. Д. Класифікація та аналіз методів оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2011. № 1. URL: [http://www.nbu.gov.ua/ejournals/PSPE/2011\\_1](http://www.nbu.gov.ua/ejournals/PSPE/2011_1) (дата звернення: 23.11.2018).

284. Кучерук Г. Ю. Якість транспортних послуг: управління, розвиток та ефективність: монографія. К.: ДЕТУТ, 2011. 208 с.

285. Лаврова Ю. В. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті: конспект лекцій для студ. вищ. навч. закл. Харків: Изд-во ХНАДУ, 2012. 227 с.

286. Ладанов І. Д. Практичний менеджмент. Психологія управління і самотренування. М., 1995. 494 с.

287. Лашманова Н. В., Абабкова М. Ю. Маркетинг в соціально-культурном сервисе и туризме. СПб., 2009. С. 8-9.

288. Лібанова Е., Палій О. Ринок праці та соціальний захист: навч. посіб. К.: «Основи», 2004. 491 с.

289. Літвінова В. О. Порівняльний аналіз розрахункових методів визначення рівня конкурентоспроможності продукції. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4. С. 81-87.

290. Логистика: полный курс МВА / В. В. Дыбская и др.; под. ред. В. И. Сергеева. М.: Эксмо, 2013. 944 с.

291. Лупак Р. Л., Васильків Т. Г. Конкурентоспроможність



підприємства: навч. посібник. Львів: Вид-во ЛКА, 2016. 484 с.

292. Мазалова Н. Е. Стратегия и техническая политика промышленных предприятий. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. 103 с.

293. Макарович А. М. Оптимизация развития пропускной способности железнодорожных линий. М.: Транспорт, 1969. 198 с.

294. Макдональд М. Стратегическое планирование маркетинга. СПб., 2000. 267 с.

295. Маренич А., Астахова И. Управление конкурентоспособностью предприятия. *Бизнес-Информ*. 1996. № 5. С. 23-27.

296. Маркетинг: навчальний посібник / С. І. Чеботар та ін. К.: «Наш час», 2007. 504 с.

297. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. та ін. Донецьк : Дон ДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2006. 294 с.

298. Маселко Т. Є., Шевченко С. Г. Проблеми управління транспортно-логістичними системами України та перспективи розвитку в контексті європейської інтеграції. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnlts/17\\_2/301\\_Maselko\\_17\\_2.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlts/17_2/301_Maselko_17_2.pdf) (дата звернення: 26.09.2015).

299. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. М.: Изд-во «Финпресс», 2004. 288 с.

300. Матвієнко В. В. Основні напрями державного регулювання залізничним транспортом України. *Актуальні проблеми державного управління. Сер. Державне управління*. 2016. №1 (49). С. 19-25.

301. Матросова Л. М., Зайцева Л. О. Конкурентоспроможність підприємства: підходи щодо визначення економічної сутності поняття. *Економічний вісник Донбасу*. 2012. № 3 (29). С. 154-159.

302. Матюшенко І. Ю. Перспективи розвитку конвергентних технологій у країнах світу й Україні для вирішення глобальних проблем. ФОП Лібуркіна Л.М., 2017. 448 с.

303. Медведев Д. А. Конвергенция технологий – новая детерминанта

развития общества. *Новые технологии и продолжение эволюции человека*. № 33. 2008. С. 47-84.

304. Медоуз Д.Х., Медоуз Д.Л., Рандерс Й., Беренс Ш. Пределы роста. М.: МГУ, 1992. 206 с.

305. Методи та системи підтримки прийняття рішень в управлінні еколого-економічними процесами підприємств: навчальний посібник /В. С. Пономаренко та ін. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 272 с.

306. Методологічний підхід щодо створення структури логістичного центру залізниць України. *Залізничний транспорт України*/ Д. В. Ломотько та ін. 2007. № 1. С. 29-33.

307. Миколаєць А.П. Підходи до розвитку міжсекторного соціального партнерства в системі публічного управління. *Держава та регіони. Серія «Державне управління»*. 2018. № 4 (64). С. 107-110.

308. Міщенко М. І. Системний підхід в обґрунтуванні рівня витрат інфраструктури залізниць. *Вісник ДНУЗТ*. 2010. Вип. 31. С. 296-300.

309. Молоткова Н.В., Хазанова Д.Л. Интегративный механизм повышения качества продукции на основе конвергентного подхода. Тамбов : Изд-во Першина Р.В., 2012. 358 с.

310. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 384 с.

311. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: у 3-х т. К.: Академія, 2002. Т. 3. 952 с.

312. Мних О.Б. Маркетинговий і регресійний аналіз тенденцій розвитку галузі та результатів діяльності підприємств залізничного транспорту на етапі впровадження нової тарифної політики ПАТ «Укрзалізниця». *Бізнес-Інформ*. 2016. № 9. С.119-126.

313. Мукмінова Т. А. Ринкова трансформація суб'єктів господарювання на залізничному транспорті. *Екон.-мат. моделювання соц.-екон. систем*. 2007. Вип. 12. С. 29-37.

314. Мукмінова Т. А., Ткаченко О. П. Стандарти як основа

конкурентоспроможності. *Залізничний транспорт України*. 2004. № 6. С. 25–28.

315. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навч. посібник. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2008. 435 с.

316. На модернізацію рухомого складу не вистачає понад 4 мільярди. URL: [http://donetskrail.at.ua/news/na\\_modernizaciju\\_podvizhnogo\\_sostava\\_ne\\_khvataet\\_bolee\\_4\\_milliardov/2011-06-15-378](http://donetskrail.at.ua/news/na_modernizaciju_podvizhnogo_sostava_ne_khvataet_bolee_4_milliardov/2011-06-15-378) (дата звернення: 12.08.2014).

317. Назаренко І. Л. Оцінка та оптимізація кадрового потенціалу дирекції залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2013. № 44. С. 70-74.

318. Назарчук Т. В., Косіюк О. М Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.

319. Наумова О. Е. Концептуальні основи управління маркетингом на сучасних підприємствах *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. спец. вип. «Маркетингова освіта в Україні»* М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана; відп. ред. О. О. Беляєв. К.: КНЕУ, 2011. С. 556-564.

320. Неліпа Д. В. Особливості інституціоналізації соціального партнерства: політологічний аналіз : автореф. дис. ... канд. політ. наук: 23.00.02./ Київський національний університет ім. Тараса Шевченка. К., 2005. 17 с.

321. Никифорок О. І. Політика модернізації наземних транспортних систем: дис. ... доктора екон. наук: 08.00.03 / НАН України. Рада по вивч. продукт. сил України. К., 2016. 482 с.

322. Новий Шовковий шлях із Європи до Китаю проходить через Україну. URL: [https://espreso.tv/news/2017/10/31/novuuy\\_shovkovuuy\\_shlyakh\\_iz\\_yevropy\\_do\\_kytayu\\_prokhodytyme\\_cherez\\_ukrayinu](https://espreso.tv/news/2017/10/31/novuuy_shovkovuuy_shlyakh_iz_yevropy_do_kytayu_prokhodytyme_cherez_ukrayinu) (дата звернення: 11.12.2017).

323. Обруч Г. В. Значення інформаційної логістики та необхідність її впровадження на підприємствах залізничного транспорту. *Науковий огляд*. 2013. № 1. С. 34-38.

324. Общий обзор железнодорожного транспорта Индии. URI:

[http://worldoftrains.ucoz.ru/publ/indija/istorija/obshhij\\_obzor\\_zheleznodorozhnogo\\_transporta\\_indii/135-1-0-449](http://worldoftrains.ucoz.ru/publ/indija/istorija/obshhij_obzor_zheleznodorozhnogo_transporta_indii/135-1-0-449) (дата звернення: 14.12.2018).

325. Овчиннікова В. О. Особливості державного регулювання розвитку залізничного транспорту в Україні. *Економіка та суспільство*. 2017. № 12. С. 129-135. URL: // [economyandsociety.in.ua](http://economyandsociety.in.ua) (дата звернення: 30.03.2018).

326. Овчиннікова В. О. Стратегічне управління розвитком залізничного транспорту України: монографія. Харків : УкрДУЗТ, 2017. 427 с.

327. Ойкен В. Основные принципы экономической политики. М.: Прогресс, 1995. 340 с.

328. Окландер М.А., Жарська І.О. Маркетингові аспекти реформування залізничного транспорту: монографія. Одеса: Астропринт, 2010. 225 с.

329. Олійник О.О. Реалізація корпоративної соціальної відповідальності у трудових відносинах. *Демографія та соціальна економіка*. 2016. № 1 (26). С. 31-41.

330. Ольдерогге Н. Менеджмент четвертого покоління: современная концепция менеджмента. *Менеджмент*. 2008. № 11-12. С. 62-65.

331. Орлов В. М. Організаційно-економічний механізм управління галуззю зв'язку України: дис. ... д-ра екон. наук: 08.07.04 / Одеська національна академія зв'язку ім. О.С.Попова. Одеса, 2002. 383 с.

332. Основи маркетингу/ Ф. Котлерта ін. СПб.: Вільямс, 2006. 656 с.

333. Основні аспекти стратегії розвитку ПАТ «Укрзалізниця». URL: [http://www.uz.gov.ua/files/file/Strategy\\_Presentation\\_fin1.pdf](http://www.uz.gov.ua/files/file/Strategy_Presentation_fin1.pdf) (дата звернення: 23.01.2018).

334. Остапюк Б. Я. Концепція залучення персоналу ПАТ «Українська залізниця» до управління та ефективної реалізації його корпоративних задач. *Фінансова інфраструктура: формування, проблеми та перспективи розвитку в умовах інноваційної економіки*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (7-8 листопада 2014 р., м. Київ). Київ: ГО «Київський економічний науковий центр», 2014. Ч. 1. С. 115-116.

335. Остапюк Б. Я. Причини занепаду та перспективи розвитку залізничного транспорту у системі національного господарства. *Інноваційні*

*економічні технології для розвитку підприємств, регіонів, країн: матеріали Міжнар. наук.-практ. конфер. (24–25 жовтня 2014 р., м. Дніпропетровськ). Дніпропетровськ: НО «Перспектива», 2014. Ч.2. С. 59-61.*

336. Отенко И. П., Малярец Л. М. Механизм управления потенциалом предприятия. Харьков: ХГЭУ, 2003. 220 с.

337. Офіційний сайт АТ «Укрзалізниця». URL: <http://www.uz.gov.ua> (дата звернення: 04. 04.2019).

338. Офіційний сайт Державного підприємства «Український транспортно-логістичний центр». URL: <http://www.utlc-uz.com.ua/common.html> (дата звернення: 28.05.2017).

339. Офіційний сайт Європейської Комісії. URI: [http://ec.europa.eu/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/index_en.htm) (дата звернення: 17.01.2019).

340. Офіційний сайт Міжнародного союзу залізниць. URL: [www.uic.org](http://www.uic.org) (дата звернення: 26.03.2019).

341. Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України. URL: [http://www.mtu.gov.ua/uk/alias\\_166/32209.html](http://www.mtu.gov.ua/uk/alias_166/32209.html) (дата звернення: 12.03.2019).

342. Охотники за металлом пустили под откос грузовой поезд в Днепре. URL: <https://nv.ua/ukraine/events/okhotniki-za-metallom-pustili-pod-otkos-hruzovoj-poezd-v-dnepre-video-2477188.html> (дата звернення: 21.12.2018).

343. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: підручник. К.: КНЕУ, 2003. 246 с.

344. Паздрій В. Проактивна поведінка підприємства: модель і методи реалізації. *Стратегія підприємства: адаптація організацій до вплив суспільно-економічних процесів*: монографія за ред. д-ра екон. наук, проф. А. П. Наливайка. К.: КНЕУ, 2013. С. 273-288.

345. Паламарчук О. М. Міжнародна конкурентоспроможність України: оцінка проблем та шляхи покращення конкурентних позицій. *Економічний вісник університету*. 2013. Вип. 20 (1). С. 111-115.

346. Панфілова О. Є. Правові засади політики ЄС у сфері залізничного транспорту. *LexPortus*. 2016. № 1. С. 35-50.

347. Панчишин Я. М. Особливості конкурентоспроможності залізничного транспорту. URL: [http://www.rusnauka.com/13\\_EISN\\_2009/Economics/44027.doc.htm](http://www.rusnauka.com/13_EISN_2009/Economics/44027.doc.htm) (дата звернення: 13.11.2017).

348. Пасічник А. М., Вітрух І. П., Кутирєв В. В. Фактори, що впливають на формування транспортно-логістичних мереж. *Проектування, виробництво та експлуатація автотранспортних засобів: щорічний науково-виробничий журнал*. 2013. Вип. 21. С. 167-177.

349. Пасічник В. І. Дослідження впливу основних важелів тарифного регулювання на ринку транспортних послуг на конкурентоспроможність залізниць України. *Вісник Харківського нац. ун-ту ім. В. Н. Каразіна. Сер. Економічна*. 2001. № 512. С. 24-26.

350. Пасічник В. І., Чорний В. В. Методичні підходи до формування тарифів на вантажні перевезення в ринкових умовах. *Залізничний транспорт України*. 2001. № 6. С. 29-31.

351. Пащенко Ю. Є., Корінь М. В. Державно-приватне партнерство як механізм фінансового забезпечення розвитку транспортної інфраструктури залізниць. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 74-79.

352. Перевезення збірних вантажів. URL: <http://zammler.com.ua/services/7/> (дата звернення: 17.10.2015).

353. Перцовский Н. И., Спиридонов И. А., Барсукова С. В. *Международный маркетинг: учеб. пособие / под ред. Н. И. Перцовского*. М.: Высшая школа, 2001. 239 с.

354. Петроє О. Теорія соціального партнерства та її вплив на розвиток концепції соціального діалогу. *Вісник Національної академії державного управління. Соціальна і гуманітарна політика: веб-сайт*. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2012-4-31.pdf> (дата звернення: 02.11.2018).

355. Піддубний І. О., Піддубна А. І. *Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник*. Харків: ІНЖЕК, 2004. 264 с.

356. Поезд «Экспресс Киев-Борисполь» сломался на следующий день после первого рейса. URL: [https://24tv.ua/ru/poezd\\_jekspress\\_kiev\\_borispol\\_slomalsja\\_na\\_sledujushhij\\_den\\_posle\\_pervogo\\_rejsa\\_n1073240](https://24tv.ua/ru/poezd_jekspress_kiev_borispol_slomalsja_na_sledujushhij_den_posle_pervogo_rejsa_n1073240) (дата звернення: 16.02.2019).

357. Позднякова Л. О. Соціально-економічна модель розвитку залізничного транспорту України: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: спец. 08.02.03. Харків, 2002. 30 с.

358. Позиція України в рейтингу країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності 2017-2018 URL: <http://edclub.com.ua/analitika/pozyciya-ukrayiny-v-reytingu-krayin-svitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-2> (дата звернення: 24.01.2019).

359. Познанська, І. В. Сучасні тенденції розвитку транспортної інфраструктури ЄС. *Молодий вчений*. 2014. №9. С. 56-59.

360. Полякова О. М., Соломніков І. В. Передумови формування мережі мультимодальних транспортно-логістичних центрів в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 34. С. 217-222.

361. Полякова С. В. Соціальний аудит як технологія управління соціальними процесами. *Економіка розвитку*. 2011. № 1. С. 46-49.

362. Польова В. В. Оцінка ефективності трудової мотивації працівників залізничного транспорту. *Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління»*. 2014. Вип. 27. С. 134-145.

363. Пономарьова Т. О., Супрягіна М. С. Якість послуг: якісні параметри оцінки. *Маркетинг у Росії і за кордоном*. 2005. № 1 (45). С. 47-49.

364. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. И. Минервин. М.: Альпина-Бизнес-Букс, 2005. 454 с.

365. Правила обчислення термінів доставки вантажів. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0865-00> (дата звернення: 22.03.2019).

366. Право Європейського Союзу: підручник / за ред. В. І. Муравйова. К.: Юрінком Інтер, 2011. 704 с.

367. Приміські поїзди в Україні — найбільш масовий, найбільш

соціальний та дешевий транспорт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2374113-hto-zaplatit-za-pasaziriv-primiskih-poizdiv.html> (дата звернення: 22.02.2019).

368. Пріоритетні напрями діяльності Національної тристоронньої соціально-економічної ради на 2018-2020 роки. Національна тристороння соціально-економічна рада: веб-сайт. URL: [http://www.ntser.gov.ua/pro\\_nazradu/page10/1275](http://www.ntser.gov.ua/pro_nazradu/page10/1275) (дата звернення: 05.10.2018).

369. Про особливості утворення акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування: закон України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4442-17> (дата звернення: 23.11.2018).

370. Про соціальний діалог в Україні: Закон України від 23.12.2010 р. № 2862-VI. Законодавство України: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17> (дата звернення: 05.10.2018).

371. Про схвалення Транспортної стратегії України на період до 2030 р: розпорядження КМУ від 30.05.2018 р. №430-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-shvalennya-nacionalnoyi-transportnoyi-strategiyi-ukrayini-na-period-do-2030-roku> (дата звернення: 25.04.2019).

372. Проблеми формування логістичних центрів URL: <http://msd.in.ua/problemi-formuvannya-logistichnix-centriv/> (дата звернення: 14.03.2018).

373. Прохорова В. В., Яценко Б. І. Стратегічні орієнтири інноваційного управління конкурентним статусом машинобудівних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2016. № 12. С. 293-298.

374. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Об'єктивні умови формування інноваційного управління розвитком підприємств: науково-історичне підґрунтя подолання наслідків криз. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 449-458.

375. Процевський О.І. Методологічні засади трудового права: монографія. Харків : ХНАДУ, 2014. 260 с.

376. Проценко С. Оцінка задоволеності якістю послуги. URL: <http://www.archive-online.ru/read/salespro/437> (дата звернення: 05.01.2019).



377. Ребрин Ю. И. Управление качеством. Тольяти: Изд-во ТРТУ, 2004. С. 133-142.
378. Решетніченко А., Маматова Т. Соціальний аудит в управлінні суспільством. *Актуальні проблеми державного управління*. 2003. Вип. 1(11). С.80-88.
379. Ринок інформаційних технологій у 2016 році: шлях крізь терни. *Ракурс*. URL: <http://ua.racurs.ua/1070-rynok-informaciynih-tehnologiy-u-2016-roci-shlyah-kriz-ternu> (дата звернення: 03.06.2017).
380. Річні втрати від ДТП в Україні становлять близько 2% ВВП. URL: <https://ua.112.ua/suspilstvo/riczni-vtraty-vid-dtp-v-ukraini-stanovliat-blyzko-2-vvp-povak-361980.html> (дата звернення: 17.12.2018).
381. Розширення перспектив євроінтеграції системи міжнародних залізничних перевезень України. *Інформаційно-керуючі системи на залізничному транспорті*. / М. І. Данько та ін. 2010. № 4. С. 111-115.
382. Садовенко А. П. Правові основи становлення та розвитку соціального партнерства в Україні. *Соціальне партнерство*: кер. автор. кол. С. В. Бакуменко, І. Є. Левенець. К., 1999. С. 29-55.
383. Світ після кризи. Глобальні тенденції-2025: світ, що змінюється. Доповідь НРС США. URL: [http://www.e-reading.org.ua/bookreader.php/145433/Mir\\_posle\\_krizisa.\\_Global%27\\_nye\\_endencii\\_2025\\_menyayushchiiisya\\_mir.\\_Doklad\\_NRS\\_SShA.html](http://www.e-reading.org.ua/bookreader.php/145433/Mir_posle_krizisa._Global%27_nye_endencii_2025_menyayushchiiisya_mir._Doklad_NRS_SShA.html) (дата звернення: 28.10.2015).
384. Світові макроекономічні дослідження. URL: [http://www.nauka.kushnir.mk.ua/makroekonomika/gdp/gdp\\_ukraine.html](http://www.nauka.kushnir.mk.ua/makroekonomika/gdp/gdp_ukraine.html) (дата звернення: 08.10.2014).
385. Сивый В. Б., Козырь О. М. К вопросу обоснования необходимости проведения структурной реформы в транспортной отрасли. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2005. № 9-10. С. 140-145.
386. Система державного управління Канади: досвід для України / уклад. О. І. Максимова ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. К.: НАДУ, 2010. 60 с.
387. Система державного управління Сполучених Штатів Америки: досвід для України / уклад. Л. В. Примаченко ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка,

С. В. Загороднюка. К.: НАДУ, 2011. 52 с.

388. Ситник О. Ю. Розвиток персоналу шляхом налагодження соціального діалогу в Україні крізь призму міжнародного досвіду. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2017. Вип. 11. С. 140-144.

389. Ситник О. Ю. Соціальне партнерство в Україні: особливості становлення і перспективи розвитку. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2009. Вип. 15. С. 280-285.

390. Сич Є. М. Фактори підвищення конкурентоспроможності транспортних послуг залізниць. *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. Сер. Економічна*. 2001. № 512. С. 152-154.

391. Сиченко В. Г. Сертифікація продукції на залізничному транспорті України: монографія. К.: Транспорт України, 2005. 304 с.

392. Скударь Г. М. Управление конкурентоспособностью крупного АО: проблемы и решения. К.: Наук. думка, 1999. 496 с.

393. Смехов А. А. Основы транспортной логистики: учеб. для вузов ж.-д. трансп. М.: Транспорт, 1995. 197 с.

394. Смехов В. А. Маркетинг и менеджмент в транспортной науке. *Экономика железных дорог*. 2005. № 9. С. 21-25.

395. Смирнов І. Г. Транспортно-логістична стратегія Європейського союзу. *Географія і сучасність*. 2004. Вип. 11. С. 3-22.

396. Смирнов І. Г., Косарева Т. В. Транспортна логістика: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 224 с.

397. Собкевич О. В., Михайличенко К. М., Ємельянова О. Ю. Інноваційні перетворення на транспорті як чинник модернізації транспортно-дорожнього комплексу України. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1303> (дата звернення: 04.07.2018).

398. Соболев В. М., Соболева В. П. Основные направления повышения экономической эффективности и качества железнодорожных пассажирских перевозок. *Вестник Харьковского национального университета им.*

*В. Н. Каразина. 2002. № 564. С. 145-148.*

399. Соколов Ю. И., Иванова Е. А., Лавров И. М. Управление качеством транспортного обслуживания: учебник. М.: ФГБУ ДПО «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2018. 275 с.

400. Соколова О. Є. Теоретико-методологічні основи формування транспортно-логістичної системи України. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури.* 2010. Вип. 27. URL: <http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/viewfile/182/173> (дата звернення: 25.10.2017).

401. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія / А. М. Колот та ін.; за наук. ред. А. М. Колота. К.: КНЕУ, 2012. 501 с.

402. Соціальне партнерство: навч. посібник / С. В. Бакуменко, І. Є. Левенець та ін. К., 1999. 285 с.

403. Соціологія: короткий енциклопедичний словник / уклад. В. Л. Воловин, В. Л.Тарасенко, М. В. Захарченко та ін.; за заг. ред. В. І. Воловина. К.: Укр. центр духовн. культури, 1998. 736 с.

404. Спирин И. В., Шегай Э. В. Антимонопольное регулирование транспортной деятельности. М.: Издательство «Ось–89», 2000. 128 с.

405. Стандарт ИСО – Социальная ответственность. URL: <http://www.iso.org/iso/ru/home/standards/iso26000.htm> (дата звернення: 12.11.2018).

406. Стельмашук А.М. Державне регулювання економіки: навчальний посібник. Тернопіль: ТАНГ, 2000. 315 с.

407. Степанов В.Ю. Державне регулювання транспортною сферою. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління.* 2016. Вип. 1. С. 97-103.

408. Стратегічне управління: навчальний посібник /В. Л. Дикань, та ін. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 331 с.

409. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М. П.Бутко, М. Ю.Дітковська, С. М. Задорожна та ін.]. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

410. Стратегічні напрями розвитку транспортної галузі України післякризовий період: аналіт. доп. / Д. К. Прейгерта ін.; за заг. ред. Я. А. Жаліла. К.: НІСД, 2012. 112 с.

411. Сучков А. В., Кінцель А. Д. Моделі корпоративного управління: світовий досвід та вітчизняні реалії. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 2(26). С. 228-235.

412. Сюй Юй Лун. Методическое обоснование формирования и развития маркетинговых резервов повышения качества продукции предприятия. *Вопросы современной науки и практики*. 2012. № 1. С. 247-252.

413. Терешина Н. П., Галабурда В. Г., Соколов Ю. И., Толкачева М. М. Управление качеством транспортного обслуживания грузовладельцев: МИИТ, 2014. С. 146.

414. Тищенко О. М., Могилко В. О., Дмитрієв. І. А. Стратегічне управління: навч. посібн. Харків: ХНАДУ, 2016. 252 с.

415. Ткаченко Л. В. Маркетинг послуг: підручник. Дніпропетровськ: ДУЕП, 2002. 192 с.

416. Ткаченко Н. Ю. Основні напрямки розвитку транспортної системи України. Донецьк: Донецький державний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, 2007. С. 56-58.

417. Товарознавство та комерційна діяльність: підручник / В. Л. Дикань та ін.; за ред. В. Л. Дикань. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 362 с.

418. Токмакова І. В. Дослідження сутності стійкого розвитку залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 29. С.227-229.

419. Токмакова І. В. Забезпечення гармонійного розвитку залізничного транспорту України: монографія. Харків : УкрДУЗТ, 2015. 403 с.

420. Токмакова І. В. Компетентністний підхід до розвитку персоналу підприємств залізничного транспорту. *Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми та напрями розвитку*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.

(29-30 травня 2015 р., м. Львів): у 2 ч. Львів: ЛЕФ, 2015. Ч. 1. С. 112-115.

421. Токмакова І. В. Мотивація трудової поведінки працівників залізничного транспорту в умовах реформування. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2013. № 44. С. 286-289.

422. Токмакова І. В. Проблеми та перспективи розвитку транспортної логістики в умовах глобалізації економічного простору. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 35. С. 274-277.

423. Токмакова І. В. Управління розвитком компетенцій персоналу підприємств залізничного транспорту. *Науковий огляд*. 2015. Том 4. № 4 (14). С. 56-63.

424. Токмакова І. В., Кузуб А. В. Стратегічне управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. Вип. 53. С. 110-114.

425. Токмакова І. В., Хомотюк О. В., Новіков Р. О. Стратегічні орієнтири інноваційного розвитку залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 55. С. 73-79.

426. Транзитні можливості України. Україна – зручний транспортний хаб (вузол) між Європою та Азією. URL: <https://mtu.gov.ua/content/tmu.html>. (дата звернення: 11.08.2014).

427. Транспорт і зв'язок України: статистичний збірник за 2017 рік. К., 2018. 168 с.

428. Транспорт Китаю. URI: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення: 12.01.2019).

429. Транспорт Латинської Америки. URI: <https://geographyofrussia.com/transport-latinskoj-ameriki> (дата звернення: 15.01.2019).

430. Транспорт Пакистана. URI: [https://ru.wikipedia.org/wiki](https://ru.wikipedia.org/wiki/) (дата звернення: 16.01.2019).

431. Транспорт Сполучених Штатів Америки. URI: [https://uk.wikipedia.org/wiki](https://uk.wikipedia.org/wiki/) (дата звернення: 18.01.2019).

432. Транспорт Франції. URI: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата

звернення: 19.01.2019).

433. Транспорт Южной Кореи. URI: [http://tourweek.ru/transport/countries/south\\_korea/](http://tourweek.ru/transport/countries/south_korea/) (дата звернення: 18.01.2019).

434. Транспортна політика України та її наближення до норм Європейського Союзу / Т. Сирийчик та ін.; за ред. М. Свенчіцкі. К.: Аналіт.-дорадч. центр Блакитної стрічки, 2010. 102 с.

435. Транспортна система США. URI: <http://wikiputesh.ru/korisnozhati/1305-transportna-sistema-ssha.html> (дата звернення: 20.01.2019).

436. Транспортный маркетинг: учебник / В. Г. Галабурда, Г. В. Бубнова, Е.А. Иванова и др.; под ред. В. Г. Галабурды. Изд. перераб. и доп. М.: ФГОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2011. 452 с.

437. Третяк В. П. Управління інноваційними процесами розвитку залізничного транспорту України та його соціальної інфраструктури. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. Вип. 45. С. 232-238.

438. Труханов Ю. Обґрунтування видів економічної діяльності на залізничному транспорті України. *Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління»*. 2013. Вип. 23-24. С. 191-196.

439. Удосконалення системи управління парком вантажних вагонів на залізницях України в нових умовах. *Збірник наукових праць УкрДАЗТ / Д. В. Ломотько та ін. Харків: УкрДАЗТ, 2010. Вип. 119. С.28.*

440. Україна 131-ша з 176 країн у рейтингу сприйняття корупції Transparency International. URL: [http://ua.censor.net.ua/news/424781/ukrayina\\_131sha\\_z\\_176\\_krayin\\_u\\_reyityngu\\_spruyinyattya\\_koruptsiyi\\_transparency\\_international](http://ua.censor.net.ua/news/424781/ukrayina_131sha_z_176_krayin_u_reyityngu_spruyinyattya_koruptsiyi_transparency_international) 25.01.2017 (дата звернення: 22.09.2018).

441. Україна відмовиться від плацкартних вагонів. URL: <http://businessua.com/transport/45451omelyan-ukraina-vidmovitsya-vid-plackartnih-vagoniv.html#> (дата звернення: 12.11.2018).

442. Україна піднялася одразу на 13 позицій у щорічному рейтингу легкості ведення бізнесу від Світового банку Doing Business-2016, посівши

83 місце. URL: <https://www.ukrinform.ua/> (дата звернення: 23.11.2017).

443. Укрзалізниця запрошує державні компанії підвищити корпоративну відповідальність, відкритість та підзвітність. URL: [http://uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/461664/](http://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/461664/) (дата звернення: 17.09.2018).

444. «Укрзалізниця»: короткий огляд. URL: <http://www.uz.gov.ua/about/investors/> (дата звернення: 18.09.2018).

445. Управління конкурентоспроможністю підприємства: підручник/ Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.

446. Українська Л. О. Формування конкурентоспроможності залізничних перевезень в умовах глобалізованого ринкового середовища. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 41. С. 134-136.

447. Управління ресурсами підприємства : навч. посіб. / під ред. к.е.н. Воробйова Ю. М. і д.е.н. Холода Б. І. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 288 с.

448. Уткіна Ю. М., Сюсько К. Ю. Інноваційно-інвестиційні підходи до забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств на глобальних конкурентних ринках. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 52. С. 149-157.

449. Фалмер Р. Энциклопедия современного управления: в 5 т. Т.2. Организация как функция управления. М.: ВИПКЭнерго, 1992. 140 с.

450. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М.: Изд-во книготорг. центр «Маркетинг», 2005. 892 с.

451. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: ИНФРА-М, 2000. 312 с.

452. Фатхутдінов Р. А., Осовська Г. В. Управління конкурентоздатністю організації: підручник. К.: «Кондор», 2009. 470 с.

453. Феоктістова Т. В., Ільїна В. А. Управління конкурентоспроможністю підприємств та її прогнозування. *Шкіряно-взуттєва промисловість*. 2002. № 15. С. 16-17.

454. Философский энциклопедический словарь / Л. Ф. Ильичёв и др. М.: Советская энциклопедия, 1983. 840 с.
455. Форсайт економіки України: середньостроковий (2015–2020 роки) і довгостроковий (2020–2030 роки) часові горизонти / наук. керівн. М. Згуровський. Міжн. рада з науки (ICSU); Комітет із системного аналізу при Президії НАН України; НТУУ «Київський політехнічний інститут»; Ін-т прикл. сист. аналізу НАН України і МОН України; Світовий центр даних з геоінформатики та сталого розвитку. К.: НТУУ «КПІ», 2015. 136 с.
456. Франция: закон о реформе железных дорог официально обнародован. URI: <https://regnum.ru/news/2439242.html> (дата звернення: 15.01.2019).
457. Франчайзинг на залізниці. Як він працює у Великобританії і в чому його вади? URI: [https://cfts.org.ua/blogs/franchayzing\\_na\\_zalznitsi\\_yak\\_vin\\_pratsyue\\_u\\_velikobritani\\_i\\_v\\_chomu\\_yogo\\_vadi\\_\\_329](https://cfts.org.ua/blogs/franchayzing_na_zalznitsi_yak_vin_pratsyue_u_velikobritani_i_v_chomu_yogo_vadi__329) (дата звернення: 22.01.2019).
458. Хазанова Д. Л. Повышение качества телекоммуникационной продукции на основе конвергентного похода. *Экономические науки*. 2012. Вып. 87. С. 56-64.
459. Харламова Г. О. Ефекти конвергенції / дивергенції в інвестиційному кліматі регіонів України *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 6 (96). С. 183-190.
460. Хміль Ф. І. Соціальна відповідальність підприємництва в Україні. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2004. № 1. С. 24-30.
461. Храмов О. В., Бортрук А. П. Основи управління персоналом: навчально-методичний посібник. К.: МАУП, 2001. 112 с.
462. Хруцкий В. Е., Корнеева И. В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка. М.: Финансы и статистика, 2002. 528 с.
463. Хумаров О. А. Підвищення конкурентоспроможності України: мобілізація транзитного потенціалу. URL: [http://old.niss.gov.ua/book/StrPryor/11\\_2009/23.pdf](http://old.niss.gov.ua/book/StrPryor/11_2009/23.pdf) (дата звернення: 02.07.2014).



464. Хэссиг К. Время как фактор стратегии конкуренции. Проблемы теории и практики управления. 1995. № 3. С. 104-109.

465. Цветков В. В. Державне управління: основні фактори ефективності (політико-правовий аспект). Харків: Право, 1996. 192 с.

466. Цветов Ю. М., Цветов М. Ю. Впровадження сучасних інноваційних технологій на транспорті та забезпечення його інтеграції з європейською та світовою транспортними системами. *Проблеми економіки и управління на залізничному транспорті*: тези доп. III Міжнар. наук.-практ. конф. (23-27 июня 2008 г., г. Судак). Судак., 2008. С. 62-63.

467. Цифрова інфраструктура - станова тяга Національної транспортної стратегії 2030 Drive Ukraine. URL: <https://mtu.gov.ua/news/29867.html> (дата звернення: 22.11.2018).

468. Цифровые телекоммуникационные сети: учеб. пособ. / Г. В. Горелов и др. Харьков: Транспорт Украины, 2000. 213 с.

469. Чекмасова І. А., Шатіло Д. М. Управління якістю підприємства: розвиток та проблеми впровадження. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2013. № 7 (984). С. 167-173.

470. Чеховська М. М. Державна підтримка демонополізації та розвитку конкуренції на ринку залізничних перевезень. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 5. Т. 1. С. 56-60.

471. Чеховська М. М. Формування механізму організаційно-економічного розвитку залізничного комплексу України: авт. дис. д-ра екон.наук: спец. 08.00.04 /Держ. наук.-техн. ун-т трансп. К., 2012. 36 с.

472. Чикуркова А. Д. Формування організаційної структури управління персоналом стратегічного типу. *Вісник ПДАТ*. 2010. № 4. С. 150-157.

473. Чорна М. В., Глухова С. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія. Харків: ХДУХТ, 2012. 210 с.

474. Чупир О. М. Методологічні аспекти управління розвитком будівельного потенціалу залізничного транспорту України: монографія. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 391 с.

475. Чухно А. А., Юхименко П. І, Леоненко П. М. Інституціонально-

інформаційна економіка: підручник. К., 2010. 687 с.

476. Шевченко О. О. Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2013. № 4. С. 136-139.

477. Шинкаренко В. Г. Система управління конкурентоспособностью автотранспортного підприємства. *Методичні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств*: монографія/ за заг. ред. д-ра екон. наук., професора О.Г. Янкового. Одеса : Антлант, 2017. С. 85-97.

478. Шинкаренко В. Г. Обоснование принципов управления конкурентоспособностью предприятия. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. Вип. 32. С.5-16.

479. Шкуліпа Л. В. Приватно-державне партнерство – крок залізничної галузі до соціальної відповідальності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 51. С. 113-120.

480. Шонбергер Р. Японские методы управления производством. М.: Экономика, 2006. 415 с.

481. Штейнбрехер Д. О. Інтегрована модель управління ризиком втрати знань в проектному середовищі. *Збірник наукових праць Харківського національного університету Повітряних Сил*. 2017. № 3. С. 107–112.

482. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития (исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры). М.: Прогресс, 1982. 462 с.

483. Шустікова Н. О. Стратегія державного управління у сфері залізничного транспорту. Економічний блок досліджень. Науковий клуб Scienti. URL: [http://sophus.at.ua/publ/2013\\_05\\_30\\_31\\_kampodilsk/ekonomichnij\\_blok\\_doslidzhen/strategija\\_derzhavnogo\\_upravlinnja\\_u\\_sferi\\_zaliznichnogo\\_transportu/](http://sophus.at.ua/publ/2013_05_30_31_kampodilsk/ekonomichnij_blok_doslidzhen/strategija_derzhavnogo_upravlinnja_u_sferi_zaliznichnogo_transportu/) 31-1-0-707 (дата звернення: 23.01.2019).

484. Эванс Дж. Р. Управление качеством: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации»/ пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова; предисл. Э. М. Короткова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.

671 с.

485. Экономика железнодорожного транспорта: учеб. для вузов ж.-д. транспорта / Н. П. Терешина и др.; под ред. Н. П. Терёшиной, Б. М. Лapidуса, М. Ф. Трихункова. М.: УМЦ ЖДТ, 2006. 801 с.

486. Экономика железнодорожного транспорта: учебник для ВНЗ ж.-д. трансп. /М. Н. Беленький и др.; под ред. В. А. Дмитриева и Ф. П. Мулюкина. 3-е изд, перераб. и доп. М.: Транспорт, 1985. 438 с.

487. Энциклопедический словарь Ф. А. Брокгауза и И. А. Ефрона. URL: [//www.vehi.net/brokgauz/](http://www.vehi.net/brokgauz/) (дата звернення: 22.03.2019).

488. Якименко Н. В., Антіпова А. С. Механізм управління персоналом підприємства та його конкурентоспроможність. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 45. С. 221-224.

489. Яновский А. Конкурентоспособность товара и товаропроизводителя. *Бизнес-Информ*. 1996. № 5. С. 21-23.

490. Японский железные дороги. URI: <https://ru.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення: 15.01.2019).

491. Ярошенко С. П. Принципи конкурентоздатності сфери матеріального виробництва. *Регіональні перспективи*. 1998. № 1 (2). С. 37-39.

492. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4 (51). С. 183-188.

493. Bussieck M. R., Kreuzer P., Zimmermann U. T. Optimal lines for railway systems. *European Journal of Operations Research*. 1996. 96. P. 54-63.

494. Daily Goods Services in the Baltic States. URL: <http://www.tedim.com/?4;2;57600;50600;1188> (Last accessed: 12.10.2018).

495. Dykan V., Tokmakova I., Kalicheva N., Korin M., Kozlova A. Formation of the institutional model of public administration of post-industrial transformation of the Ukrainian industrial complex. *International Journal Of Engineering & Technology*. 2018. Vol. 7 No 4.3: Special Issue 3. P. 438-444.

496. Freeman R. Edward. Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984. 276 p.

497. Freight transport for development toolkit: Rail Freight/ The International Bank for Reconstruction and Development; The World Bank. DFID. USA, Washington, 2009. 58 p.
498. Global Competitiveness Index 2017–2018 Rankings. URL: [http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/04Backmatter/The Global Competitiveness Report2017%E2 %80%932018AppendixB.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/04Backmatter/The%20Global%20Competitiveness%20Report2017%E2%80%932018AppendixB.pdf) (Last accessed: 22.12.2018).
499. International Transport Forum 2017 – 10-й щорічний транспортний саміт. URL: <https://www.expoclub.ru/db/exhibition/view/8639> (Last accessed: 12.11.2018).
500. Lipsey R. Technological Shocks: Past, Present and Future. URL: <http://www.sfu.ca/~rlipsey/T&G.PDF> (Last accessed: 12.01.2019).
501. Mnykh O. B., Polovska V. T., Kholyavka V. Z. Foreign and national implementation practice of the state policy of railway industry restructuring for strengthening its competitive position. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». «Логістика»*. 2016. №. 848. С. 186-193.
502. Nombela G. Capacity Models for Transport Project Evaluation. Working paper. – Centro de Estudios y Experimentación de Obras Publicas (CEDEX) Ministerio de Fomento, 2009. 82 p.
503. Ortúzar J. de D. Modelling Transport, Fourth Edition / J. de D. Ortúzar, L. G. Willumsen. Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd, 2011. 586 p.
504. Porter M. E. Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, New York, 1985. 557 p.
505. Porter M. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *HBR*. May-June, 1987. P. 43-59.
506. Rose Mark H., Seely Bruce E., Barrett Paul F. The best transportation system in the world: railroads, trucks, airlines, and American public policy in the twentieth century. Columbus: The Ohio State University, 2006. 132 p.
507. Roco M. C., Bainbridge W. S. Converging Technologies for Improving Human Performance: Nanotechnology, Biotechnology, Information Technology and

Cognitive Science. URL: Accessed mode:  
[http://www.wtec.org/ConvergingTechnologies/Report/NBIC\\_report.pdf](http://www.wtec.org/ConvergingTechnologies/Report/NBIC_report.pdf) (Last  
 accessed: 11.11.2018).

508. Roco M. C., Bainbridge W. S. The new world of discovery, invention, and innovation: convergence of knowledge, technology, and society. *Dordrecht: Springer Science & Business Media*. URL: Accessed mode:  
[https://www.nsf.gov/crssprgm/nano/MCR\\_130831\\_ConvergenceKTS\\_Roco+Bainbridge\\_JNR2013\\_17p.pdf](https://www.nsf.gov/crssprgm/nano/MCR_130831_ConvergenceKTS_Roco+Bainbridge_JNR2013_17p.pdf) (Last accessed: 24.12.2018).

509. Skrzyszewski S., Cubberley M. A new vision of community and economic development: a multidimensional convergence of government, business, and the social sectors with the Internet. URL: <http://www.jourssa.ru/2005/3/4aIvanov.pdf> (Last accessed: 24.01.2019).

510. Soszynska-Budny Joanna Modeling safety of multistate systems with application to maritime ferry technical system. *Reliability: theory & applications*. 2013. Vol.8, №3 (30). P. 24-39.

511. Sussman M. Realizing railroads promise (unpublished; Strategic Rail Finance and On Track America for AASHTO's Standing Committee on Rail Transportation). URL: <https://www.dot.state.oh.us/> (Last accessed: 05.12.2018).

512. The Trans European Transport Network. Luxembourg: Office for official publications of the European Communities, 2001. 83 p.

513. Teece David J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal (John Wiley & Sons)*. August 2007, 28 (13). P. 1319-1350.

514. UIC – International union of railways. Международный союз железных дорог. URL: <http://мимо.com.ua/info/151-uic-international-union-of-railways-mezhdunarodnyy-soyuz-zheleznyh-dorog.html> (Last accessed: 04.02.2019).

515. United States: The World Factbook. Washington, D.C. Central Intelligence Agency, 2017. 2 September. 503 p.

516. Wiig K. Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *Journal of Knowledge Management*. 1997. Vol. 1. P. 6-14.

Додаток А  
ОГЛЯД ДИСЕРТАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДОСЛІДЖЕННЯ

Таблица А.1

Огляд дисертацій за темою дослідження

Рік	Назва	Автор	Ринок транспортних послуг	Економічні важелі посилення конкурентоспроможності	Управління конкурентними позиціями	Організаційно-економічний механізм управління	Стратегія розвитку підприємства	Стратегічне планування	Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства	Розвиток залізничного транспорту	Конкурентні переваги
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2004	Оцінка ефективності інвестиційних проєктів на залізничному транспорті в умовах невизначеності і ризиків	Гненний О.М.								+	
2006	Організаційно-економічне забезпечення конкурентоспроможності підприємств на основі вдосконалення систем управління якістю	Лисьонкова Н.М.		+					+		
2008	Підвищення конкурентоспроможності підприємств-виробників продукції для залізничної галузі	Рудаков О.М.	+							+	+

Продовж. табл. А.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2009	Управління конкурентоспроможністю вагоноремонтних підприємств залізничного транспорту	Коковіхіна О.О.							+	+	
2009	Забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту в інноваційній логістичній системі	Панчишин Я.М.				+			+		
2012	Теоретико-методичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств залізничного транспорту	Калініченко О.І.	+								+
2012	Формування механізму організаційно-економічного розвитку залізничного комплексу України	Чеховська М. М.				+				+	
2015	Забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств в сучасних умовах господарювання	Безнощенко Н.О.							+		+
2015	Оцінка конкурентного потенціалу підприємств машинобудування	Другова О.С.		+		+					
2016	Теоретико-методологічні основи забезпечення гармонійного розвитку залізничного транспорту України	Токмакова І. В.					+	+		+	
2016	Теоретико-методологічні аспекти забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств залізничного транспорту	Дикань О.В.		+						+	+
2016	Економічні засади інноваційно-інвестиційного відтворення основних виробничих засобів підприємств залізничного транспорту	Ярмоліцька О.В.		+			+	+		+	

Продовж. табл. А.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2016	Ресурсне забезпечення потенціалу конкурентоспроможності енергогенеруючих підприємств	Кузнецова К. О.		+	+						
2016	Науково-методичні засади інструментального забезпечення екологічної конкурентоспроможності товаровиробників	Аверіхіна Т. В			+						+
2017	Забезпечення розвитку потенціалу конкурентоспроможності вагонобудівних підприємств України	Обруч Г.В.			+	+					
2017	Теоретико-методологічні засади розвитку мережових структур у транспортному секторі України	Парубець О. М.	+				+	+		+	
2018	Теоретико-методологічні аспекти стратегічного управління розвитком залізничного транспорту України	Овчиннікова В.О.					+	+		+	
2018	Управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств: теорія та методологія	Халімон Т.М.		+							+



Додаток Б

ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

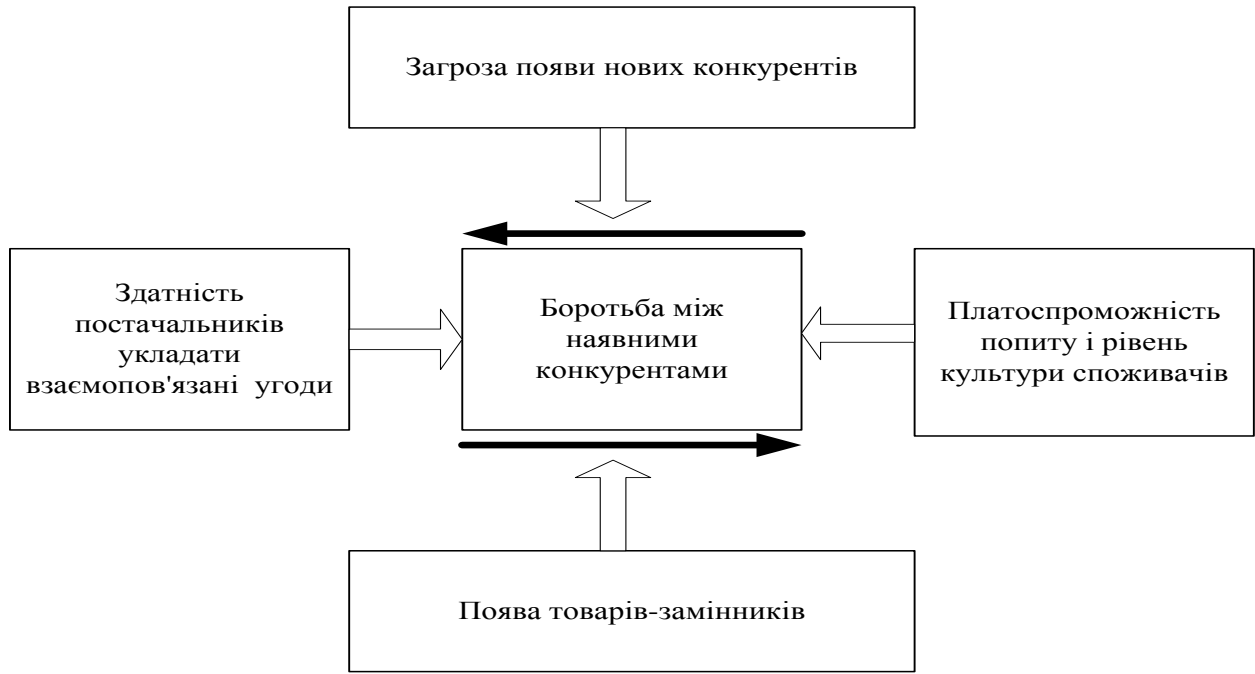


Рис. Б.1. П'ять сил, які впливають на конкуренцію [504, 505]

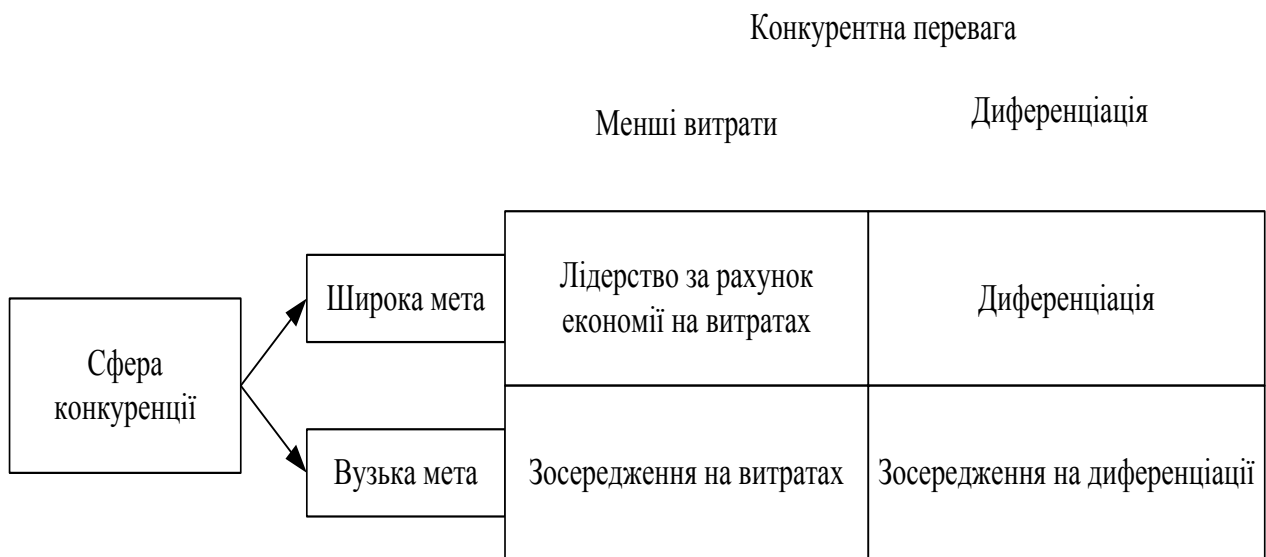


Рис. Б. 2. Типові стратегії конкуренції

(сформовано автором на основі робіт [89, 364])

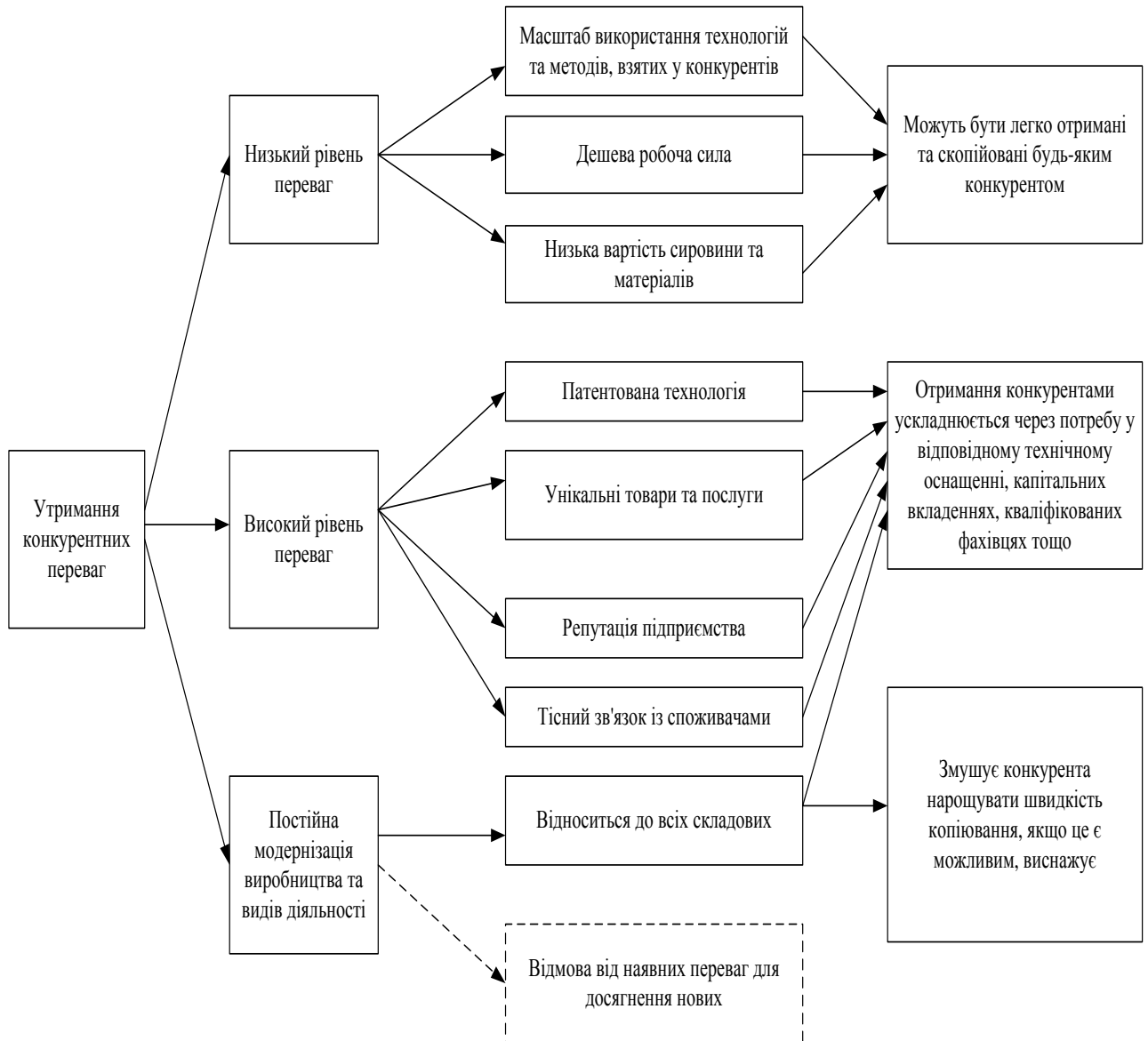


Рис. Б.3. Підходи до утримання конкурентних переваг підприємством  
(сформовано автором на основі робіт [301, 364, 482])

## Додаток В

## СТРУКТУРА ЕКСПОРТУ-ІМПОРТУ ЗА ВИДАМИ ПОСЛУГ В УКРАЇНИ

Таблиця В.1

Структура експорту-імпорту за видами послуг в Україні за 2013-2015 рр.

(тис. дол. США) [81]

Назва послуги згідно з КЗЕП	Роки		
	2013	2014	2015
Експорт			
Транспортні послуги	8305848,5	6101923,5	5263155,3
Послуги морського транспорту	1123732,6	850878,8	735935,8
Послуги повітряного транспорту	1333178,2	1071262,5	853618,5
Послуги залізничного транспорту	1613856,3	1098830,7	751254,1
Послуги автомобільного транспорту	478396,4	459623,7	249071,0
Послуги трубопровідного транспорту	3335629,6	2207902,0	2258041,9
Інші допоміжні та додаткові транспортні послуги	333723,9	330069,7	341649,9
Послуги поштової та кур'єрської служби	44649,5	33725,3	23702,4
Імпорт			
Транспортні послуги	1716437,5	1376552,3	1153393,5
Послуги морського транспорту	195795,1	243651,7	191729,0
Послуги повітряного транспорту	643550,4	431037,6	466937,6
Послуги залізничного транспорту	626973,1	431305,2	287002,5
Послуги автомобільного транспорту	197221,1	189804,7	91845,4
Послуги трубопровідного транспорту	3512,2	52588,0	98123,3
Інші допоміжні та додаткові транспортні послуги	33714,4	15717,7	11332,6
Послуги поштової та кур'єрської служби	15293,9	11359,7	5791,2

Таблиця В.2

Структура експорту-імпорту за видами послуг в Україні за 2016-2018 рр.

(тис. дол. США) [81]

Назва послуги згідно з КЗЕП	Роки		
	2016	2017	2018
Експорт			
Транспортні послуги	5300545,6	5718008,7	5823756,7
Послуги морського транспорту	661619,1	607744,1	517515,3
Послуги повітряного транспорту	882840,3	976948,8	1219246,5
Послуги залізничного транспорту	561118,6	572429,5	534245,1
Послуги автомобільного транспорту	237949,1	265657,3	294275,7
Послуги трубопровідного транспорту	2630686,4	2998544,7	2959047,5
Інші допоміжні та додаткові транспортні послуги	2325,1	232026,8	229203,6
Послуги поштової та кур'єрської служби	31194	30558,0	35683,9
Імпорт			
Транспортні послуги	989274,8	1176419,5	1380090,9
Послуги морського транспорту	141180,7	210549,9	211734,0
Послуги повітряного транспорту	357465,0	449336,3	638960,1
Послуги залізничного транспорту	259877,0	281947,1	274731,4
Послуги автомобільного транспорту	114860,7	128110,5	136941,0
Послуги трубопровідного транспорту	87229,5	79668,5	-
Інші допоміжні та додаткові транспортні послуги	20863,9	15680,5	21087
Послуги поштової та кур'єрської служби	7446,9	10511,8	17155,2

## Додаток Г

## ФАКТОРИ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

Таблиця Г.1

Фактори макро- та мікросередовища підприємства (складено за роботами [8, 21, 89, 151, 248, 185, 453])

Маркетингове середовище	Фактори впливу	Складові
1	2	3
Макро-середовище	Економічні	Фаза економічного циклу країни. Рівень інфляції. Рівень безробіття. Валовий національний продукт та його динаміка. Наявність та рівень товарного дефіциту. Рівень доходів та купівельної спроможності населення. Доступність кредиту тощо
	Демографічні	Чисельність населення. Територіальне розміщення населення. Рівень урбанізації. Міграція населення. Віковий склад населення. Рівень народжуваності та смертності. Статевий склад населення. Сімейний стан населення.
	Політичні	Політична структура країни. Рівень політичної та законодавчої стабільності. Антимонопольне законодавство. Податкове законодавство. Міжнародна орієнтація та державне регулювання міжнародних відносин тощо
	Соціально-культурні	Соціальні класи і групи, групи. Культура. Базові цінності. Переваги світосприйняття, тощо.
	Науково-технічні	Упровадження нових технологій. Розроблення нового товару, модифікація товару, пристосування до споживчих потреб, що змінюються. Зниження витрат виробництва, можливість зіставлення цін, можливість контролю за цінами. Підвищення швидкості збуту, зростання обсягів збуту, оптимізація контролю за збутом. Підвищення комунікаційних можливостей, скорочення строків просування, оптимізація планування просування

1	2	3
	Природні	Екологія. Наявність та доступність сировини, енергії. Стан використання й відтворення природних ресурсів. Вартість енергоносіїв
	Міжнародні	Рівень науково-технічного співробітництва. Обсяги експорту-імпорту
	Еволюційні	Головні напрями розвитку провідних галузей народного господарства. Еволюція нації
Мікро- середовище	Постачаль- ники	Сировина, матеріали та комплектуючі. Ціна на поставку. Відстань доставки. Логістичне забезпечення
	Споживачі	Номенклатура та асортимент виробів. Рівень та обсяги споживання. Платоспроможність. Перспективи розвитку споживчих вимог
	Конкуренти	Рівень освоєння ринку. Якість продукції. Цінова політика. Тенденції розвитку ринку. Перспективні сегменти ринку
	Фінансово кредитні організації	Асортимент платних послуг. Відсотки банківських операцій. Доступність. Простота. Надійність. Можливість інвестування та отримання кредиту
	Державні органи	Контроль за дотриманням законодавчих норм та постанов. Керівництво. Складність відносин з адміністративними органами
Внутрішнє середовище підприємства	Саме підприєм- ство	Рівень заробітної плати. Наявність трудових ресурсів та кадрового потенціалу. Організаційна структура управління. Командність. Забезпечення основними фондами. Рівень використання нових технологій. Інноваційний розвиток. Наявність фінансових ресурсів

## Додаток Д

ПОКАЗНИКИ УКРАЇНИ - ІНДЕКС ГЛОБАЛЬНОЇ  
 КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗА 2014-2018 РОКИ

Таблиця Д.1

Показники України - Індекс глобальної конкурентоспроможності за 2014-2018 роки (складено за даними роботи [358])

Показники України - Індекс глобальної конкурентоспроможності (основні показники)	Роки			
	2014/2015 (144 країни)	2015/2016 (140 країн)	2016/2017 (138 країн)	2017/2018 (137 країн)
	76	79	85	81
1	2	3	4	5
<b>Основні вимоги</b>	<b>87</b>	<b>101</b>	<b>102</b>	<b>96</b>
<b>Інституції</b>	<b>87</b>	<b>101</b>	<b>102</b>	<b>96</b>
<i>Державні установи</i>	<i>130</i>	<i>130</i>	<i>129</i>	<i>118</i>
- право власності	131	130	132	117
- етика та корупція	135	131	130	128
- зловживання впливом	120	107	109	106
- безпека	124	132	123	109
<i>Приватні установи</i>	<i>120</i>	<i>110</i>	<i>123</i>	<i>109</i>
- корпоративна етика	98	76	106	102
- підзвітність	127	130	130	111
<b>Інфраструктура</b>	<b>68</b>	<b>69</b>	<b>75</b>	<b>78</b>
<i>Транспортна інфраструктура</i>	<i>88</i>	<i>91</i>	<i>91</i>	<i>87</i>
- якість усієї інфраструктури	75	82	88	88
- якість шляхів сполучення	139	132	134	130
- якість залізничної інфраструктури	25	28	34	37
- якість портової інфраструктури	107	108	96	93
- якість інфраструктури повітряного транспорту	99	97	103	92
<b>Електрика та телефонна інфраструктура</b>	<b>51</b>	<b>54</b>	<b>62</b>	<b>68</b>
<b>Макроекономічне середовище</b>	<b>105</b>	<b>134</b>	<b>128</b>	<b>121</b>
<b>Охорона здоров'я та початкова освіта</b>	<b>43</b>	<b>45</b>	<b>54</b>	<b>53</b>

1	2	3	4	5
<b>Підсилювачі продуктивності</b>	<b>67</b>	<b>65</b>	<b>74</b>	<b>70</b>
<b>Вища та професійна освіта</b>	<b>40</b>	<b>34</b>	<b>33</b>	<b>35</b>
<b>Ефективність ринку товарів</b>	<b>112</b>	<b>106</b>	<b>108</b>	<b>101</b>
<i>Конкуренція</i>	<i>125</i>	<i>122</i>	<i>118</i>	<i>109</i>
<i>Якість умов попиту</i>	<i>70</i>	<i>68</i>	<i>83</i>	<i>81</i>
<b>Ефективність ринку праці</b>	<b>80</b>	<b>56</b>	<b>73</b>	<b>86</b>
<b>Розвиток фінансового ринку</b>	<b>107</b>	<b>121</b>	<b>130</b>	<b>120</b>
<b>Технологічна готовність</b>	<b>85</b>	<b>86</b>	<b>85</b>	<b>81</b>
<i>Технологічні запозичення</i>	<i>114</i>	<i>103</i>	<i>97</i>	<i>111</i>
- наявність новітніх технологій	<i>113</i>	<i>96</i>	<i>93</i>	<i>107</i>
- освоєння технологій на рівні фірм	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>74</i>	<i>84</i>
- прямі та зовнішні інвестиції та передача технологій	<i>127</i>	<i>117</i>	<i>115</i>	<i>118</i>
<i>Використання інформаційно-телекомунікаційних технологій</i>	<i>69</i>	<i>80</i>	<i>78</i>	<i>74</i>
<b>Розмір ринку</b>	<b>38</b>	<b>45</b>	<b>47</b>	<b>47</b>
<i>Розмір внутрішнього ринку</i>	<i>37</i>	<i>46</i>	<i>48</i>	<i>48</i>
<i>Розмір зовнішнього ринку</i>	<i>38</i>	<i>39</i>	<i>38</i>	<i>39</i>
<b>Інновації та фактори оновлення</b>	<b>92</b>	<b>72</b>	<b>73</b>	<b>77</b>
<b>Відповідність бізнесу сучасним вимогам</b>	<b>99</b>	<b>91</b>	<b>98</b>	<b>90</b>
<i>Чисельність місцевих постачальників</i>	<i>80</i>	<i>61</i>	<i>62</i>	<i>63</i>
<i>Якість місцевих постачальників</i>	<i>83</i>	<i>80</i>	<i>79</i>	<i>67</i>
<i>Стан розвитку кластерів</i>	<i>128</i>	<i>124</i>	<i>125</i>	<i>108</i>
<i>Ширина ланцюга створення вартості</i>	<i>79</i>	<i>70</i>	<i>97</i>	<i>94</i>
<i>Управління міжнародним розповсюдженням</i>	<i>82</i>	<i>86</i>	<i>91</i>	<i>95</i>
<i>Модернізація виробничого процесу</i>	<i>95</i>	<i>68</i>	<i>71</i>	<i>72</i>
<i>Межі маркетингу</i>	<i>79</i>	<i>81</i>	<i>80</i>	<i>74</i>
<b>Інновації</b>	<b>81</b>	<b>54</b>	<b>52</b>	<b>61</b>
<i>Здатність до інновацій</i>	<i>82</i>	<i>52</i>	<i>49</i>	<i>51</i>
<i>Якість науково-дослідних інститутів</i>	<i>67</i>	<i>43</i>	<i>50</i>	<i>60</i>



1	2	3	4	5
<i>Витрати компаній на дослідження і розробки</i>	66	54	68	76
<i>Співпраця університетів і промисловості в дослідженнях та розробленнях</i>	74	74	57	73
<i>Державні закупівлі високотехнологічної продукції</i>	123	98	82	96
<i>Наявність вчених та інженерів</i>	48	29	29	25

## Додаток Е

## ПОКАЗНИКИ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТРАНСПОРТУ

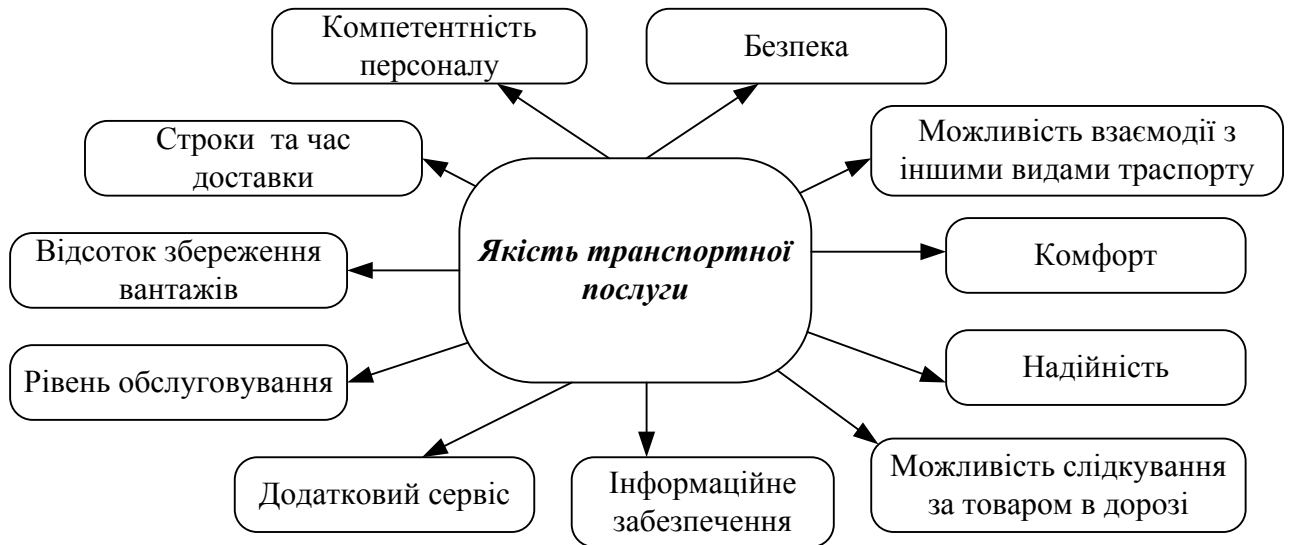


Рис. Е.1. Складові якості транспортної послуги  
(сформовано автором на основі робіт [7, 78])



Рис. Е.2. Структура якості обслуговування на транспорті в пасажирському сполученні (сформовано автором на основі робіт [52, 287, 363])

## Додаток Ж

ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ ЯКОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РУХОМОГО СКЛАДУ НА ЗАЛІЗНИЦЯХ УКРАЇНИ  
ЗА 2006-2017 РОКИ

Таблиця Ж.1

Основні показники якості використання рухомого складу на залізницях України за 2006-2017 роки

(складено за даними роботи [108])

Показники якості	Роки											
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>Якісні показники використання локомотивів</b>												
Середньодобовий пробіг локомотива, км	483,0	424,4	435,8	459,2	464,1	466,0	479,5	496,8	500,8	481,1	477,0	486,7
Середньодобова продуктивність локомотива, тис. ткм брутто	1331	1154	1194	1263	1302	1321	1375	1423	1446	1376	1379	1410
Середня дільнична швидкість, км/год	35,8	36,1	36,8	38,6	38,8	38,6	38,8	39,7	35,5	38,8	38,1	37,7
Середня технічна швидкість, км/ год	42,0	42,5	42,9	44,0	44,5	44,5	44,8	45,3	45,6	45,3	45,1	45,2
Середня вага вантажного поїзда брутто, т	3328	3308	3310	3369	3430	3412	3417	3423	3437	3390	3407	3357

Продовж. табл. Ж.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Якісні показники використання вантажних вагонів												
Середньодобова продуктивність вагона, ткм нетто	4831	5330	5219	4460	5042	5537	5309	4188	3901	3641	3591	3753
Статистичне навантаження на вагон, т/ваг	61,96	62,03	62,46	63,33	63,37	63,32	63,56	64,13	64,33	64,20	63,68	63,47
Відсоток порожнього пробігу вагонів до загального, %	38,7	37,5	38,3	41,4	39,5	39,8	40,7	40,4	40,0	39,7	39,4	40,4
Обіг вантажного вагона, доба	6,32	5,84	6,04	7,04	6,27	5,85	6,15	7,55	8,66	9,60	9,56	9,34

## Додаток 3

АНКЕТА МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ВНУТРІШНЬОДЕРЖАВНИХ  
ТА ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

З метою підвищення рівня якості обслуговування користувачів залізничного транспорту, збільшення обсягів перевезень залізничним транспортом, успішної конкуренції залізниць України на транспортному ринку з іншими видами транспорту, у тому числі з автомобільним, служба комерційної роботи та маркетингу Південної залізниці просить Вас відповісти на запитання анкети.

Таблиця 3.1

Анкета маркетингових досліджень внутрішньодержавних та експортно-імпортних перевезень [337]

Питання анкети	Відповіді
1	2
Дайте оцінку від 1 до 10 балів з таких питань анкети (чим краще поставлена робота за зазначеним питанням анкети, тим вищий бал):	
1. Чи задовольняє Вас ставлення працівників залізничного транспорту при оформленні та виконанні перевезень?	
2. Чи задовольняє Вас процес оформлення перевізних документів і порядок планування перевезень на залізничному транспорті?	
3. Чи задовольняє Вас порядок розрахунків за послуги, які надаються залізничним транспортом (вартість перевезення, необхідність передплати за перевезення, можливість	
4. Чи задовольняє Вас доступність інформації стосовно організації вантажних перевезень на залізниці?	
5. Чи задовольняє Вас доступність інформації стосовно тарифів на вантажні перевезення, порядок розрахунку тарифу?	
6. Чи задовольняє Вас перелік і вартість додаткових послуг, які надаються залізничним транспортом?	
7. Чи задовольняє Вас процес відстеження транспортування вантажу (вагонів, контейнерів) на всьому шляху прямування залізничним транспортом?	

1	2
8. Чи задовольняє Вас термін доставки вантажів залізничним транспортом?	
9. Чи задовольняє Вас схоронність вантажів при перевезенні залізничним транспортом?	
10. Чи подається Вам під навантаження справний у технічному та комерційному відношенні рухомий склад?	
11. Чи подається під навантаження рухомий складу у зручний для Вас час?	
12. Чи забезпечується повне задоволення заявок на залізничний рухомий склад?	
13. Чи надаються Вам при потребі в оренду вагони та контейнери?	
14. Чи задоволені Ви роботою митних органів та взаємодією залізничного транспорту з митними органами з точки зору оформлення відповідних документів і проходження митних процедур (розмитнення вантажів та їхні термін).? (Заповнюється при виконанні експортно-імпортних перевезень).	
15. Чи надається Вам повний комплекс транспортних послуг (доставка вантажу «від дверей» до «дверей» та «точно в термін») при перевезенні залізничним транспортом? (Заповнюється при виконанні контейнерних перевезень).	
16. Чи влаштовує Вас стан з автоматизацією процесу перевезень на залізниці (оформлення перевізних документів, розрахунок тарифів тощо)?	
17. Чи відповідають послуги, які надаються залізницею, потребам Вашої фірми (організації)?	
18. Дайте оцінку відповідності якості послуг, які надаються залізницею, ціні послуги.	
19. Вкажіть, при яких умовах Ваша фірма (організація) може збільшити обсяги перевезень?	Збільшення обсягів перевезень
а) при зниженні тарифу на відсоток	на відсоток
б) при зменшенні терміну доставки вантажу на % відсоток	Збільшення обсягів
20. Чи користується Ваше підприємство послугами інших видів транспорту?	Так Ні
21. Якщо користується, то якого?	Автомобільного Водного Трубопровідного Повітряного

1	2
22. Причини, з яких надається перевага іншим видам транспорту, а не залізничному	Більш привабливий тариф. Термін доставки. Доставка «від дверей» до «дверей». Забезпечення схоронності Вантажу.
23. За яких умов Ваша фірма (організація) переключить вантажопотік з інших видів транспорту на залізничний	При зниженні тарифу збільшить на: _____ відсоток, _____ тонн При скороченні терміну доставки - на: _____ відсоток, _____ тонн При повному комплексі обслуговування (доставка «від дверей» до «дверей» та «точно в термін»)- на: _____ відсоток, _____ тонн При забезпеченні схоронності вантажів - на: _____ відсоток, _____ тонн
24. Викладіть, будь-ласка, у довільній формі, які скарги є відносно роботи залізниці, чи надавалися ці скарги по «прямій гарячій лінії» та «електронній прямій лінії»? Якщо ні, з якої причини.?	
25. Викладіть, будь-ласка, у довільній формі побажання стосовно організації перевізного процесу на залізниці	

Додаток К

РЕЗУЛЬТАТИ РОЗРАХУНКУ ІНТЕГРАЛЬНОГО ПОКАЗНИКА ЯКІСНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ТРАНСПОРТНОЇ ПОСЛУГИ

Таблиця К.1

Загальні експертні оцінки якісних характеристик транспортного обслуговування

Основні характеристики	Оцінка в умовних балах																				Всього	
	1-10		11-20		21-30		31-40		41-50		51-60		61-70		71-80		81-90		91-100		кілк.	сум.
	кілк.	сум.	кілк.	сум.	кілк.	сум.	кілк.	сум.	кілк.	сум.	кілк.	сум.	кілк.	сум.	кілк.	сум.	кілк.	сум.	кілк.	сум.		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1 Тариф		0		0		0	1	70	9	540	2	100	1	40	1	30	22	440	24	240	60	5140
2 Наявність та вартість супутніх послуг		0	2	180	7	560	4	280	4	240	1	50	8	320	3	90	16	320	15	150	60	4410
3 Час знаходження в дорозі	1	100		0	3	240	5	350	6	360	9	450	2	80	3	90	7	140	24	240	60	4550
4 Рівень обслуговування персоналу	5	500	3	270	2	160	4	280	1	60	11	550	10	400	12	360	8	160	4	40	60	3820
5 Інформаційна доступність	2	200	4	360	2	160	3	210	1	60	5	250	3	120	8	240	13	260	19	190	60	4550
6 Комфортність	1	100	3	270	2	160	3	210	9	540	9	450	16	640	8	240	2	40	7	70	60	3880



Продовж. табл. К.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
7	Наявність можливостей для контролю вантажу в дорозі	3	300	3	270	4	320	4	280		0	3	150	6	240	5	150	18	360	14	140	60	4390
8	Час обробки та оформлення документів	4	400	3	270	2	160	6	420	7	420	8	400	3	120	10	300	11	220	6	60	60	3830
9	Рівень роботи митних органів		0	3	270	2	160		0	2	120	3	150	6	240	21	630	11	220	12	120	60	4690
10	Наявність та рівень послуги «від дверей до дверей»	6	600	9	810	1	80	9	630	4	240	5	250	6	240	7	210	4	80	9	90	60	3370
11	Наявність та рівень послуги «точно в строк»	2	200	5	450	3	240	7	490	9	540	11	550	6	240	9	270	7	140	1	10	60	3470
12	Можливість отримання додаткового рухомого складу		0	4	360	11	880	8	560	6	360	7	350	9	360	3	90	11	220	1	10	60	3410

Продовж. табл. К.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
13	Безпека	4	400	13	1170	11	880	7	490	6	360	8	400	0	5	150	3	60	3	30	60	2660	
14	Надійність	7	700	12	1080	13	1040	8	560	2	120	7	350	7	280	0	4	80	0	60	2390		
15	Можливість та рівень розроблення маршруту транспортування		0	2	180	4	320	6	420	9	540	4	200	11	440	8	240	7	140	9	90	60	4030
16	Залучення інших транспортних засобів	8	800	4	360	10	800	12	840	12	720	3	150	6	240	1	30	3	60	1	10	60	2590
17	Рівень організації перевезень до інших країн	3	300	6	540	1	80	8	560	11	660	5	250	7	280	6	180	8	160	5	50	60	3540
18	Наявність зон відпочинку	9	900	10	900	12	960	15	1050	9	540	0	1	40	2	60	1	20	1	10	60	2120	
19	Дизайн	6	600	13	1170	14	1120	7	490	3	180	3	150	2	80	0	8	160	4	40	60	2610	
20	Ергономіка	4	400	7	630	8	640	5	350	9	540	9	450	4	160	2	60	7	140	5	50	60	3180

Визначення середньоквадратичного відхилення за даним ряду визначення експертних оцінок (рівень обслуговування персоналу)

Оцінки експертів в умовних балах	Кількість експертів, ос. ( $f$ )	Середина інтервалу ( $x$ )	Добуток варіанту на частоту ( $f \cdot x$ )	Середня оцінка в умовних балах $\frac{\sum f \cdot x}{f}$	Відхилення варіантів від середнього $(x - \bar{x})$	Квадрати відхилення $(x - \bar{x})^2$	Добуток квадратів відхилення на частоту $(x - \bar{x})^2 \cdot f$
100-91	5	95	475	41	54	2880	14401
81-90	3	85	255	41	26	676	2028
71-80	2	75	150	41	16	256	512
61-70	4	65	260	41	6	36	144
51-60	1	55	55	41	-4	16	16
41-50	11	45	495	41	-14	196	2156
31-40	10	35	350	41	-24	576	5760
21-30	12	25	300	41	-34	1156	13872
11-20	8	15	120	41	-44	1936	15488
1-10	4	5	20	41	-54	2916	11664
Всього	60	-	2480	-	-	-	66041

Середньоквадратичне відхилення ( $G$ ):

$$G = \sqrt{\frac{\sum (y - \bar{y})^2 \times f}{\sum f}} \quad (\text{К.1})$$

$$G = \sqrt{\frac{66041}{60}} = 33,18$$

Якщо розбіжність цього показника не перевищує його шести середньоквадратичних відхилень відповідно до «правила трьох сигм», то статистичні характеристики є взаємопов'язаними та відповідають нормальному розподілу.

У даному випадку шість середньоквадратичних відхилень складають  $33,18 \cdot 6 = 199,08$  бали. Фактичний розмах варіації даних експертів складає

$R = 100 - 0 = 100$  балів, тобто не виходить за рамки нормального розподілу.

Таблиця К.3

Визначення середньоквадратичного відхилення за даним рядом визначення експертних оцінок (надійність)

Оцінки експертів в умовних балах	Кількість експертів, ос. ( $f$ )	Середина інтервалу ( $x$ )	Добуток варіанту на частоту ( $f \cdot x$ )	Середня оцінка в умовних балах $\frac{\sum f \cdot x}{f}$	Відхилення варіантів від середнього ( $x - \bar{x}$ )	Квадрати відхилення $(x - \bar{x})^2$	Добуток квадратів відхилення на частоту $(x - \bar{x})^2 \cdot f$
100-91	7	95	665	65	30	890	6230
81-90	12	85	1020	65	26	676	8112
71-80	13	75	975	65	16	256	3328
61-70	8	65	520	65	6	36	288
51-60	2	55	110	65	-4	16	32
41-50	7	45	315	65	-14	196	1372
31-40	7	35	245	65	-24	576	4032
21-30	-	25	0	65	-	0	0
11-20	4	15	60	65	-44	1936	7744
1-10	-	5	0	65	-	0	0
Всього	60	-	3910	-	-	-	31138

Середньоквадратичне відхилення ( $G$ ):

$$G = \sqrt{\frac{\sum (y - \bar{y})^2 \times f}{\sum f}} \quad (\text{К.2})$$

$$G = \sqrt{\frac{31138}{60}} = 22,78$$

Якщо розбіжність цього показника не перевищує його шести середньоквадратичних відхилень відповідно до «правила трьох сигм», то статистичні характеристики є взаємопов'язаними та відповідають нормальному розподілу.

У даному випадку шість середньоквадратичних відхилень складають

$22,78 * 6 = 136,68$  бали. Фактичний розмах варіації даних експертів складає  $R = 100 - 0 = 100$  балів, тобто не виходить за рамки нормального розподілу.

Таблиця К.4

## Розподіл якісних характеристик транспортної послуги за рангами

Основні характеристики	Кільк. експертів ( $n$ )	Умовна кільк. балів	Ранг	Сума рангів ( $\sum a_i$ )	Середній ( $a$ )	Відхилення від середньої суми рангу ( $a_i - \bar{a}$ )	Квадрат відхилення ( $\Delta i^2$ )
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Тариф	60	5140	1	60	630	-570	324900
2. Наявність та вартість супутніх послуг	60	4410	5	300	630	-330	108900
3. Час знаходження в дорозі	60	4550	4	240	630	-390	152100
4. Рівень обслуговування персоналу	60	3820	10	600	630	-30	900
5. Інформаційна доступність	60	4550	3	180	630	-450	202500
6. Комфортність	60	3880	8	480	630	-150	22500
7. Наявність можливостей для контролю вантажу в дорозі	60	4390	6	360	630	-270	72900
8. Час обробки та оформлення документів	60	3830	9	540	630	-90	8100
9. Рівень роботи митних органів	60	4690	2	120	630	-510	260100
10. Наявність та рівень послуги «від дверей до дверей»	60	3370	14	840	630	210	44100

1	2	3	4	5	6	7	8
11. Наявність та рівень послуги «точно в строк»	60	3470	12	720	630	90	8100
12. Можливість отримання додаткового рухомого складу	60	3410	13	780	630	780	608400
13. Безпека	60	2660	16	960	630	960	921600
14. Надійність	60	2390	19	1140	630	510	260100
15. Можливість та рівень розроблення маршруту транспортування	60	4030	7	420	630	-210	44100
16. Залучення інших транспортних засобів	60	2590	18	1080	630	450	202500
17. Рівень організації перевезень до інших країн	60	3540	11	660	630	660	435600
18. Наявність зон відпочинку	60	2120	20	1200	630	570	324900
19. Дизайн	60	2610	17	1020	630	390	152100
20. Ергономіка	60	3180	15	900	630	270	72900
Всього	-	-	-	12600	-	-	4227300

Для визначення рівня узгодженості оцінок між собою використаємо коефіцієнт конкордації (W):

$$W = \frac{12S}{n^2(k^3 - k)}, \quad (\text{К.3})$$

Зазначений вище коефіцієнт кореляції може змінюватися від 0 до +1 залежно від того, чи співпадають оцінки експертів. Так, при  $W = +1$  погляди експертів повністю співпадають, при  $W = 0$  думки оцінювачів повністю розрізняються.

У нашому випадку коефіцієнт конкордації складає:

$$W = \frac{12 * 4227300}{60^2 (20^3 - 20)} = 0,77$$

Для оцінки значення коефіцієнта кореляції використовується критерій «хі-квадрат»  $\chi^2$ , який розраховується за такою формулою:

$$\chi^2 = W \times k \times (n - 1). \quad (K.4)$$

Відповідно до нього коефіцієнт конкордації є достатньо вагомим, якщо його розрахункове значення ( $\chi_p^2$ ) є більшим за критичне значення ( $\chi_{kp}^2$ ), що відображує достатній рівень узгодженості між думками експертів. Якщо ж величина даного критерію менше за табличне значення, то судження про єдність думок експертів не підтверджується, що призводить до необхідності вносити корективи в процес отримання даних щодо впливу кількісних показників якості характеристики виробу чи послуги.

У нашому випадку:

$$\chi_p^2 = 0,77 \times 20 \times (60 - 1) = 909$$

Табличне значення  $\chi_p^2$  Ікз 5% рівня значимості при 15-ти рівнях свободи складає 25,9.

У зв'язку з тим, що  $\chi_p^2 > \chi_{0,05}^2$ , а саме  $909^2 > 25,9^2$  можна стверджувати, що вірогідність узгодження думок експертів складає біля 95 %.

## Визначення часткових парламентів показників транспортної послуги

Основні характеристики	Позначення часткового коефіцієнта	Сумарна експертна характеристика в балах	Максимально можливо оцінка	Фактична величина параметричного показника
1	2	3	4	5
1. Тариф	R <sub>10</sub>	5140	6000	0,74
2. Наявність та вартість супутніх послуг	R <sub>11</sub>	4410	6000	0,76
3. Час знаходження в дорозі	R <sub>6</sub>	4550	6000	0,64
4. Рівень обслуговування персоналу	R <sub>14</sub>	3820	6000	0,76
5. Інформаційна доступність	R <sub>1</sub>	4550	6000	0,65
6. Комфортність	R <sub>17</sub>	3880	6000	0,73
7. Наявність можливостей для контролю вантажу в дорозі	R <sub>2</sub>	4390	6000	0,64
8. Час обробки та оформлення документів	R <sub>15</sub>	3830	6000	0,78
9. Рівень роботи митних органів	R <sub>16</sub>	4690	6000	0,56
10. Наявність та рівень послуги «від дверей до дверей»	R <sub>7</sub>	3370	6000	0,58
11. Наявність та рівень послуги «точно в строк»	R <sub>8</sub>	3470	6000	0,57
12. Можливість отримання додаткового рухомого складу	R <sub>3</sub>	3410	6000	0,44
13. Безпека	R <sub>4</sub>	2660	6000	0,40
14. Надійність	R <sub>5</sub>	2390	6000	0,67



1	2	3	4	5
15. Можливість та рівень розроблення маршруту транспортування	R <sub>12</sub>	4030	6000	0,43
16. Залучення інших транспортних засобів	R <sub>9</sub>	2590	6000	0,59
17. Рівень організації перевезень до інших країн	R <sub>13</sub>	3540	6000	0,35
18. Наявність зон відпочинку	R <sub>18</sub>	2120	6000	0,44
19. Дизайн	R <sub>19</sub>	2610	6000	0,53
20. Ергономіка	R <sub>20</sub>	3180	6000	0,74

Таблиця К.6

Розрахунок інтегрального показника рівня якісних властивостей транспортного обслуговування за статтею «Витрати на надання послуги»

Основні характеристики	Позначення часткового коефіцієнта	Фактична величина параметричного показника
1. Тариф	R <sub>10</sub>	0,74
2. Наявність та вартість супутніх послуг	R <sub>11</sub>	0,76
3. Час знаходження в дорозі	R <sub>6</sub>	0,64
4. Рівень обслуговування персоналу	R <sub>14</sub>	0,76
5. Інформаційна доступність	R <sub>1</sub>	0,65
6. Комфортність	R <sub>17</sub>	0,73
7. Наявність можливостей для контролю вантажу в дорозі	R <sub>2</sub>	0,64
10. Наявність та рівень послуги «від дверей до дверей»	R <sub>7</sub>	0,58
13. Безпека	R <sub>4</sub>	0,40
14. Надійність	R <sub>5</sub>	0,67
15. Можливість та рівень розроблення маршруту транспортування	R <sub>12</sub>	0,43
16. Залучення інших транспортних засобів	R <sub>9</sub>	0,59
Інтегральний показник		
$R_{\text{заг витр}} = \sqrt[12]{0,74 * 0,76 * 0,64 * 0,76 * 0,65 * 0,73 * 0,64 * 0,58 * 0,40 * 0,67 * 0,43 * 0,59} = 0,64$		

Розрахунок інтегрального показника рівня якісних властивостей транспортного обслуговування за статтею «Інформаційне забезпечення»

Основні характеристики	Позначення часткового коефіцієнта	Фактична величина параметричного показника
2. Наявність та вартість супутніх послуг	$R_{11}$	0,76
4. Рівень обслуговування персоналу	$R_{14}$	0,76
5. Інформаційна доступність	$R_1$	0,65
7. Наявність можливостей для контролю вантажу в дорозі	$R_2$	0,64
8. Час обробки та оформлення документів	$R_{15}$	0,78
9. Рівень роботи митних органів	$R_{16}$	0,56
15. Можливість та рівень розроблення маршруту транспортування	$R_{12}$	0,43
17. Рівень організації перевезень до інших країн	$R_{13}$	0,35
18. Наявність зон відпочинку	$R_{18}$	0,44
Інтегральний показник		
$R_{\text{заг витр}} = \sqrt[9]{0,76 * 0,76 * 0,65 * 0,64 * 0,78 * 0,56 * 0,43 * 0,35 * 0,44} = 0,58$		

**СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:*****монографії:***

1. Каличева Н. Є. Проблеми та перспективи впровадження інформаційних технологій у вітчизняній транспортній сфері. *Сучасна економіка: актуальні проблеми та перспективи розвитку*: колективна монографія / за заг. редакцією д-ра екон. наук, професора В. В. Прохорової. Харків : «НТМТ», 2014. С. 73-78. (*Особистий внесок: визначено перспективи впровадження інформаційних технологій на підприємствах транспорту*).

2. Каличева Н. Є. Напрями реалізації потенціалу підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах. *Стійкий розвиток в умовах соціально-орієнтованої економіки*: колективна монографія / за заг. редакцією д-ра екон. наук, професора В. В. Прохорової. Харків : «Смугаста типографія», 2016. С. 195-201. (*Особистий внесок: обґрунтовано підходи щодо забезпечення реалізації потенціалу підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища*).

3. Каличева Н. Є. Роль залізничного транспорту у підвищенні конкурентоспроможності економіки України в глобальній економічній системі. *Пріоритети розвитку національної економіки в контексті євроінтеграційних та глобальних викликів*: монографія / за заг. редакцією д-ра екон. наук, професора О. С. Іванілова. Харків : ФОП Панов А.М., Видав. дім «В справі», 2016. С. 35-45. (*Особистий внесок: обґрунтовано роль залізничного транспорту у підвищенні конкурентоспроможності економіки України та визначено фактори деструктивного впливу на рівень конкурентоспроможності підприємств галузі*).

4. Каличева Н. Є. Вплив інформаційних технологій на ефективність функціонування вітчизняної транспортно-логістичної системи в сучасних

умовах. *Актуальні проблеми та напрями розвитку потенціалу соціально-економічних систем в умовах конкуренції*: монографія / за заг. редакцією д-ра екон. наук, професора Л. Л. Калініченко. Харків : ФОП Панов А. М., видав. ТОВ «В справі», 2017. С. 201-210. (*Особистий внесок: обґрунтовано значущість і вплив інформаційних технологій на підвищення ефективності функціонування транспортно-логістичної системи України*).

5. Каличева Н. Є., Єлагін Ю. В. Напрями забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту за рахунок застосування інструментів маркетингу. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток*: монографія / за заг. редакцією д-ра екон. наук, професора Л. Л. Калініченко. Харків : ФОП Панов А. М., 2018. С. 106-115. (*Особистий внесок: визначено маркетинговий інструментарій забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту*).

6. Каличева Н. Є. Напрями забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту за рахунок інноваційного розвитку. *Innovative development of the economy: global trends and national features: collective monograph*. Lithuania : Publishing House «Baltija Publishing», 2018. P. 162-175. (*Особистий внесок: сформовано теоретичні основи забезпечення інноваційної конвергентності підприємств залізничного транспорту*).

7. Каличева Н. Є. Організаційно-функціональне забезпечення адаптивного управління підприємствами залізничного транспорту в сучасних умовах. *Адаптаційно-інтеграційні механізми управління інноваційними процесами в економіці*: колективна монографія / за заг. редакцією д-ра екон. наук, професора В. В. Прохорової. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2019. С. 258-266. (*Особистий внесок: сформовано механізм адаптивного управління підприємствами залізничного транспорту*).

8. Каличева Н. Є. Роль управління якістю в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту. *Проблеми адаптації соціально-економічних систем до екзогенних змін*: монографія / заг. редакцією д-ра екон. наук, професора Л. Л. Калініченко. Харків : ФОП Панов

А. М., 2019. С. 282-291. (*Особистий внесок: розкрито концептуальні положення проактивного управління якістю на підприємствах залізничного транспорту*).

9. Каличева Н. Є. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту (методологічні аспекти): монографія. Харків : УкрДУЗТ, 2019. 391с.

**статті, що входять до переліку наукових фахових видань:**

10. Каличева Н. Є. Переваги залізничного транспорту на ринку транспортних послуг. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. Одеса: ОНМУ, 2013. Вип. 44 (3). С. 137-146.

11. Каличева Н. Є., Стецюк М. І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 195-198. (*Особистий внесок: обґрунтовано напрями удосконалення системи управління персоналом та розкрито сутність інтелектуально-кадрової стійкості підприємств залізничного транспорту*).

12. Каличева Н. Є. Покращення функціонування логістичних систем за рахунок удосконалення транспортних послуг. *Наука й економіка*. 2015. № 2 (38). С. 80-83.

13. Каличева Н. Є. Проблеми та перспективи розвитку економіки України в сучасній світовій економічній системі. *Наука й економіка*. 2015. Вип. 4 (40). С. 117-120.

14. Каличева Н. Є. Напрями інноваційного розвитку пасажирських перевезень на залізничному транспорті. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 53. С. 93-96.

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

16. Каличева Н. Є. Стратегічні орієнтири розвитку підприємств залізничного транспорту на інноваційній основі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. №1 (18). С. 122-126. UPL: <http://www.easterneurope->

ebm.in.ua/18-2019-ukr (дата звернення 25.03.2019).

**статті, що входять до переліку наукових фахових видань та включені до міжнародних наукометричних баз:**

17. Каличева Н. Є. Роль транспорту у забезпеченні ефективності функціонування маркетингово-товарно-логістичної схеми підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 93-96.

18. Каличева Н. Є. Роль транспортно-логістичних систем у забезпеченні стійкого розвитку економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 58. С. 103-109.

19. Каличева Н. Є. Методологічні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту за рахунок управління конкурентними позиціями. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2017. Вип. 27. Ч. 1. С. 139-142.

20. Каличева Н. Є., Груник С. І. Забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту за рахунок конкурентних стратегій. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 79-87. (Особистий внесок: визначено особливості формування та реалізації системи конкурентних стратегій підприємств залізничного транспорту).

21. Каличева Н. Є., Ампілогов М. К. Вплив соціальної відповідальності на ефективний розвиток підприємств залізничного транспорту. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 2(64). С. 53-57. (Особистий внесок: досліджено ключові тренди розвитку соціально-трудова відносин та сформовано модель міжсекторного соціального партнерства за участю підприємств залізничного транспорту).

22. Каличева Н. Є., Зленко О. В. Вплив управління персоналом на стратегічний розвиток залізничного транспорту в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 75-82. (Особистий внесок: розкрито принципи, напрями і завдання щодо формування та розвитку компетенцій персоналу підприємств залізничного транспорту).

23. Каличева Н. Є., Горохова В. А. Підходи до розробки та реалізації

заходів щодо управління якістю на залізничному транспорті. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 95-102. (*Особистий внесок: обґрунтовано інструментарій управління якістю на підприємствах залізничного транспорту, подано класифікацію резервів якості*).

24. Каличева Н. Є. Державне регулювання як фактор забезпечення ефективного функціонування національної транспортної системи. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2018. Вип. 31. С. 27-31.

25. Каличева Н. Є. Вплив державного управління на ефективний розвиток залізничного транспорту. *Інтелект XXI*. 2018. № 5. С. 62-65.

26. Каличева Н. Є., Чередниченко О. Ю. Активізація діяльності державних інститутів в процесах реформування залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 222-231. (*Особистий внесок: визначено вплив державних інститутів на конкурентні позиції підприємств залізничного транспорту*).

27. Каличева Н. Є. Вплив техніко-технологічного розвитку на забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36. Ч. 1. С. 125-128.

28. Каличева Н. Є. Методика забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту за рахунок управління якістю. *Економіка та суспільство*. 2019. № 20. С. 244-254. URL: <http://economyandsociety.in.ua>. (дата звернення 10.04.2019).

29. Каличева Н. Є. Вплив стратегічного планування на забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту. *Інтелект XXI*. 2019. № 1. С. 33-36.

30. Каличева Н. Є. Формування організаційно-економічного механізму управління конкурентними перевагами на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. С. 24-31.

*статті в зарубіжних виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз:*

31. Dykan V., Tokmakova I., Kalicheva N., Korin M., Kozlova A. Formation of the institutional model of public administration of post-industrial transformation of the Ukrainian industrial complex. *International Journal Of Engineering & Technology*. 2018. Vol. 7, No 4.3 : Special Issue 3. P. 438-444. (*Особистий внесок: встановлено особливості управління індустріальним розвитком України*).

**статті в інших виданнях:**

32. Каличева Н. Є. Принципи взаємодії виробничого і транспортного комплексу в логістичній системі. *Науковий огляд*. 2014. Вип. 7 (8). С. 5 – 10.

33. Каличева Н. Є. Особливості забезпечення транзитоспроможності України в сучасних умовах. *Науковий огляд*. 2015. Вип. 10 (20). С. 9-14.

**тези доповідей і матеріали науково-практичних конференцій:**

34. Каличева Н. Є. Застосування інформаційних технологій на підприємствах залізничного транспорту. *Сучасний менеджмент: проблеми та перспективи*: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених. (18 березня 2014 р., м. Харків). Харків : АВВ МВС У, 2014. С. 182-183.

35. Каличева Н. Є. Роль інформаційних технологій у розвитку підприємств транспорту. *Проблеми міжнародних транспортних коридорів та корпоративної логістики*: тези доповідей за матеріалами X Міжнар. наук.-практ. конф. (5-7 червня 2014 р, м. Харків). Харків : УкрДАЗТ, 2014. С. 100-101.

36. Каличева Н. Є. Вплив міжнародних транспортних коридорів на функціонування вітчизняного транспортного сектору. *Проблеми економіки и управления на железнодорожном транспорте ЭКУЖТ-2014*: матеріали IX Междунар. науч.-практ. конф. (17 ноября – 14 декабря 2014 г., г. Киев). Киев : ГЭТУТ, 2014. С. 236-239.

37. Каличева Н. Є. Особливості конкурентоспроможності продукції підприємств залізничного транспорту. *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств в сучасних умовах господарювання*: тези доповідей за матеріалами IV наук.-практ. конф. (27 листопада 2014 р., м. Харків). Харків : НАНГУ, 2014. С. 40-43.



38. Каличева Н. Є. Основні проблеми функціонування транспортної системи в регіонах. *Проблеми і перспективи розвитку транспорту*: тези доповідей IV Всеукр. наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених та 68 студ. наук.-техн. конф. ОНМУ (17 квітня 2015 р., м. Одеса). Одеса : ОНМУ, 2015. С. 41-42.

39. Каличева Н. Є., Науменко М. О. Техніко-економічні особливості застосування концепції «бережливе виробництво» на підприємствах залізничного транспорту. *Міжнародні транспортні коридори та корпоративна логістика*: тези доповідей за матеріалами XI Міжнар. наук.-практ. конф. (11-13 червня 2015 р., м. Харків). Харків : УкрДАЗТ, 2015. С. 130. (*Особистий внесок: виокремлено принципи «бережливого виробництва», які доцільно застосувати на підприємствах залізничного транспорту*).

40. Каличева Н. Є. Особливості пріоритетних напрямів розвитку підприємств залізничного транспорту. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених, аспірантів та студентів (5 листопада 2015 р., м. Харків). Харків : ХНАДУ, 2015. С. 24-26.

41. Каличева Н. Є. Визначення ефективності функціонування залізничного транспорту в сучасних умовах. *Пріоритети розвитку національної економіки в контексті євроінтеграційних та глобальних викликів*: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (20-21 квітня 2016 р., м. Харків). Харків : ХНУБА, 2016. Ч. 1. С. 93-95.

42. Каличева Н. Є. Проблеми інвестиційного розвитку залізничної галузі України в сучасних умовах. *Економіка і менеджмент 2016: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (14-15 квітня 2016 р., м. Дніпропетровськ). Дніпропетровськ : Біла К.О., 2016. Т. 5. С. 22-24.

43. Каличева Н. Є. Обґрунтування підходів до визначення ефективності діяльності підприємств залізничного транспорту. *Проблеми економіки транспорту*: тези доповідей XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (21-22 квітня

2016 р., м. Дніпропетровськ). Дніпропетровськ : ДНУЗТ, 2016. С. 27.

44. Каличева Н. Є. Роль іміджу у забезпеченні конкурентоспроможності товару. *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання*: тези доповідей VI Всеукр. наук.-практ. конф. (17 листопада 2016 р., м. Харків). Харків : НАНГУ, 2016. С. 104-106.

45. Каличева Н. Є. Особливості управління підприємствами залізничного транспорту України в умовах реформування. *Економічне зростання в епоху соціальних трансформацій*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (26 січня 2017 р., м. Вінниця). Вінниця : ТОВ «Нілан-ЛТД», 2017. С. 76-78.

46. Каличева Н. Є. Роль корпоративного управління у забезпеченні ефективності діяльності підприємств залізничного транспорту. *Проблеми економіки транспорту*: тези доповідей XV Міжнар. наук.-практ. конф. (20-21 квітня 2017 р., м. Дніпро). Дніпро : ДНУЗТ, 2017. С. 120.

47. Каличева Н. Є. Вплив оновлення рухомого складу залізничної галузі на розвиток національної економіки. *Проблеми економіки та управління на залізничному транспорті – ЕКУЗТ 2017*: тези доповідей XII Міжнар. наук.-практ. конф. (17 - 19 травня 2017 р., м. Харків). Харків : Харківська друкарня ПЗ, 2017. С. 156-158.

48. Каличева Н. Є. Пріоритетні напрями розвитку конкурентоспроможності залізничного транспорту при інтеграції в світову транспорту систему. *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання*: тези доповідей VII наук.-практ. конф. (29 листопада 2017 р., м. Харків). Харків : НАНГУ, 2017. С. 63-65.

49. Каличева Н. Є. Роль конкурентних переваг в ефективному розвитку підприємств залізничного транспорту. *Конкурентоспроможність підприємств в умовах трансформаційних процесів в економіці України*: матеріали II Міжвуз. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих учених (16 листопада 2017 р., м. Харків). Харків : ХТЕІ КНТЕУ, 2017. С. 135.

50. Каличева Н. Є. Підходи до стратегічного управління підприємствами залізничного транспорту в умовах сучасного ринку. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України: матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених* (14 грудня 2017 р., м. Харків). Харків : ХНАДУ, 2017. С. 37-39.

51. Каличева Н. Є. Стратегічні орієнтири розвитку підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах. *Innovative Educational Technologies: European Experience and Its Application in Training in Economics and Management: Training* (22-26.01. 2018, Ostrowcu Świętokrzyskim). Poland : WSBiP, 2018. P. 36-39.

52. Каличева Н. Є. Особливості формування та реалізації стратегії конкурентного розвитку підприємств залізничного транспорту. *Стратегічні напрями економічної та соціальної політики у ринкових умовах: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (10 березня 2018 р., м. Київ). Київ : ГО «Київський економічний науковий центр», 2018. С. 30-33.*

53. Каличева Н. Є. Роль управління персоналом в забезпеченні ефективності діяльності підприємств залізничного транспорту. *Modern Transformation in the Age of Globalization: materials II International scientific conference Economy and Management* (March, 23, 2018, Klaipeda). Klaipeda, Lithuania : Baltija Publishing, 2018. P. 59-61.

54. Каличева Н. Є. Вплив маркетингу на забезпечення стратегічного розвитку залізничного транспорту. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток: матеріали X Ювілейної Міжнар. наук.-практ. конф. (18 - 19 квітня 2018 р., м. Харків). Харків : ХНУБА, 2018. Ч. 1. С. 125-127.*

55. Каличева Н. Є. Вплив корпоративного управління на конкурентоспроможність залізничного транспорту. *Economy and Society: a Modern Vectors of Development: materials II International scientific conference* (April 27, 2018, Leipzig). Leipzig, Germany : Baltija Publishing, 2019. Part II. P. 125-126.

56. Каличева Н. Є., Дикань В. Л., Токмакова І. В., Корінь М. В., Козлова А. О. Інституціональна парадигма постіндустріальної трансформації промислового комплексу України. *Технології та інфраструктура транспорту: тези доповідей Міжнар. наук.-техн. конф. (14 - 16 травня 2018 р., м. Харків)*. Харків : УкрДУЗТ, 2018. С. 392-393. (*Особистий внесок: визначено стратегічні пріоритети постіндустріальної трансформації промисловості України*).

57. Каличева Н. Є. Підходи до оптимізації системи управління техніко-технологічним розвитком виробничих підприємств. *Економіко-правовий розвиток сучасної України: матеріали VIII Всеукр. наук. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (9 - 10 листопада 2018 р., м. Одеса)*. Одеса : Фенікс, 2018. С. 118-120.

58. Каличева Н. Є. Роль державного управління у забезпеченні конкурентоспроможності залізничного транспорту. *Конкурентоспроможність підприємств в умовах трансформаційних процесів в економіці України: матеріали III Міжвуз. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих учених (14 листопада 2018 р., м. Харків)*. Харків : ХТЕІ КНТЕУ, 2018. С. 18-20.

59. Каличева Н. Є. Значення державного управління у формуванні стратегічних підходів розвитку залізничного транспорту. *Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи: матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. (28 листопада 2018 р., м. Львів)*. Львів : Львівський інститут МАУП, 2018. Ч. 1. С. 124-128.

60. Каличева Н. Є. Вплив ощадливого виробництва на зміну підходів до управління персоналом на підприємствах в сучасних умовах. *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання: тези доповідей VIII наук.-практ. конф. (29 листопада 2018 р., м. Харків)*. Харків : НАНГУ, 2018. С. 95-96.

## Додаток М

АКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО  
ДОСЛІДЖЕННЯ

№ 218/05 від 21 травня 2013 року

## АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

результатів дисертаційного дослідження Каличевої Наталії Євгеніївни  
на тему «Теоретико-методологічні засади забезпечення  
конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах  
трансформації бізнес-середовища»

Сучасні умови господарювання підприємств залізничного транспорту, що супроводжуються формуванням конкурентної моделі ринку, висувають підвищені вимоги до рівня технологічного розвитку галузі. В ситуації високого рівня зношеності техніко-технологічної бази підприємств залізничного транспорту, що обумовлена їх низькою інноваційною активністю, гостро постає завдання забезпечення технологічної трансформації підприємств галузі на основі широкомасштабного впровадження інновацій.

Каличевою Н.Є. в дисертаційному дослідженні запропоновано концептуальні положення управління технологічним розвитком підприємств залізничного транспорту, що визначають інструментарій формування технологічних конкурентних переваг, спрямований на забезпечення процесів інноваційної конвергентності підприємств галузі, модернізацію та інноваційне оновлення техніко-технологічної бази їх виробництв. Ці положення стали базисом для рекомендацій щодо стратегічних векторів технологічного розвитку підприємств залізничного транспорту в аспекті формування інноваційно-технологічного підґрунтя забезпечення їхньої конкурентоспроможності в умовах конкурентного ринку.

Начальник управління  
з питань розвитку транспортної  
інфраструктури, торгівлі та  
фінансових ресурсів  
Департаменту економіки і  
міжнародних відносин  
Харківської обласної державної  
адміністрації



Наконечний В.В.



24 квітня 2019

№ 526

**АКТ**  
**ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ**  
**ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**  
*Каличевої Наталії Євгеніївни на тему «Теоретико-методологічні*  
*засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного*  
*транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища»*

Результати дисертаційного дослідження Каличевої Наталії Євгеніївни на тему «Теоретико-методологічні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища» становлять практичну цінність для підприємств залізничного транспорту, оскільки дозволяють забезпечити їхню конкурентоспроможність за рахунок удосконалення інструментарію покращення якості бізнес-процесів.

Наукову і практичну цінність представляють розроблені рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств галузі за рахунок розроблення концептуальних положень проактивного управління якістю на підприємствах залізничного транспорту, яке засновано на інтеграції інформаційно-комунікаційних інструментів в бізнес-процеси господарської діяльності підприємств галузі з дотриманням вимог кастомізації, предиктивності й узгодженості. Розкрито тренди цифровізації в покращенні якості, цифрові принципи й інструменти забезпечення якості бізнес-процесів підприємств залізничного транспорту й трансформаційні вектори організаційно-ресурсного забезпечення процесів управління якістю.

Використанні результатів дисертаційного дослідження Каличевої Н. Є. сприяє удосконаленню системи управління якістю підприємств залізничного транспорту, забезпечення її відповідності вимогам цифрової трансформації суспільства, що сприятиме зростанню рівня конкурентоспроможності підприємства.

Начальник структурного підрозділу  
«Харківська автобаза»  
філії «Південна залізниця»  
АТ «Укрзалізниця»



Д.В.Челомбїтько



**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ»  
РЕГІОНАЛЬНА ФІЛІЯ «ПІВДЕННА ЗАЛІЗНИЦЯ»  
ВИРОБНИЧИЙ ПІДРОЗДІЛ  
«ЛЮБОТИНСЬКА КОЛІЙНА МАШИННА СТАНЦІЯ»**

вул. Локомотивна, 1-«Б», м. Люботин, 62433  
тел.: зал. (943-89)-24-02, 724-84-02, 724-87-09

18. Серезня 2019 р.

№ 199/к

### АКТ

**впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Каличевої Наталії Євгеніївни  
на тему «Теоретико-методологічні засади забезпечення  
конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах  
трансформації бізнес-середовища»**

В умовах трансформації бізнес-середовища діяльності залізничного транспорту основне завдання підприємств галузі полягає в завоюванні стійких конкурентних переваг, що можливо забезпечити за рахунок інтенсифікації проєктів інноваційно-технологічної співпраці, орієнтованих на створення і впровадження високотехнологічних інновацій.

За таких умов запропонована Каличевою Н. Є. організаційна модель формування середовища реалізації процесів інноваційної конвергентності підприємств залізничного транспорту, що ґрунтується на підтримці ефективних інноваційно-технологічних комунікацій в межах технологічної платформи забезпечення конкурентоспроможності підприємств галузі, є своєчасним науковим результатом. Впровадження даної моделі в діяльність підприємств галузі дозволяє сформувати інтегроване середовища створення високотехнологічних інновацій, технологічно забезпечивши можливість виробництва інноваційної продукції на потужностях підприємств галузі.

Надані пропозиції використано в діяльності виробничого підрозділу «Люботинська колійна машинна станція» Регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця», що дозволило визначитися з перспективними механізмами інтенсифікації міжгалузевих науково-виробничих зв'язків з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах конкурентного ринку.

Головний інженер



С.А. Ошмарін



23 січня 2019 р.

№ 57/к

**АКТ**

**впровадження результатів дисертаційного дослідження**  
Каличевої Наталії Євгеніївни  
на тему «Теоретико-методологічні засади забезпечення  
конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах  
трансформації бізнес-середовища»

Вирішальне значення для забезпечення ефективності діяльності підприємств залізничного транспорту на ринку транспортних послуг має утримання наявних та завоювання нових конкурентних переваг, що досягається шляхом узгодження управлінських рішень та організаційних дій на всіх рівнях управління підприємствами галузі.

Автором дисертації Каличевою Н. Є. детально опрацьовані положення щодо удосконалення процесів забезпечення якості транспортних послуг на підприємствах залізничного транспорту. Запропоновану автором модель пошуку й впровадження резервів в системі управління якістю використано в діяльності підприємств залізничного транспорту, що сприятиме покращенню рівня обслуговування споживачів та зростанню їхньої лояльності.

Надані пропозиції становлять практичну цінність для підприємств залізничного транспорту та свідчать про високий рівень проведеного дослідження, а їх використання в діяльності «Куп'янської дирекції залізничних перевезень» дозволило визначитися з перспективними напрямками підвищення рівня якості на підприємствах галузі.

Начальник виробничого підрозділу  
«Куп'янська дирекція залізничних перевезень»  
регіональної філії «Південна залізниця»  
АТ «Укрзалізниця»



А.В.Єгоров



*№ 187/14. Зіг. 01 червня 2019 р.*

### **Акт**

#### **про впровадження результатів дисертаційного дослідження**

Каличевої Наталії Євгеніївни на тему «Теоретико-методологічні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища»

Проблеми підприємств залізничного транспорту, що загострилися останнім часом, негативно впливають на модернізацію галузі та обмежують можливості щодо забезпечення її подальшого стійкого соціально-економічного розвитку та, відповідно, забезпечення їхньої конкурентоспроможності.

В контексті вищезазначеного практичну цінність представляють розроблені Каличевою Н. Є. положення щодо формування моделі міжсекторного соціального партнерства за участю підприємств залізничного транспорту, котра враховує ключові тренди розвитку соціально-трудовак відносин, визначає перелік партнерів та їхні стратегічні інтереси, а також інструментарій забезпечення їхньої соціальної взаємодії з метою формування інтегрованого середовища для досягнення інтелектуально-кадрової стійкості підприємств залізничного транспорту.

Впровадження такої моделі дозволило сформувати у виробничому підрозділі Конотопська дистанція колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» базис розвитку конкурентних переваг в умовах корінної трансформації бізнес-середовища, що наразі відбувається в галузі та дозволить підвищити ефективність процесів управління персоналом.

Начальник виробничого підрозділу  
Конотопська дистанція колії



А.П.Кляпець

№ 775/1 від 21. лютого 2019 р.

**Акт**

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження**

Каличевої Наталії Євгеніївни на тему «Теоретико-методологічні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища»

Невисока результативність стратегічних дій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту пов'язана із неврахуванням сучасних тенденцій ведення конкурентної боротьби в умовах цифровізації економіки, а також з низьким рівнем взаємоузгодженості стратегічних дій в усіх філіях та підрозділах підприємств залізничного транспорту.

Матеріали дисертаційного дослідження Каличевої Наталії Євгеніївни на тему «Теоретико-методологічні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища» є актуальними та дозволяють комплексно підійти до вирішення зазначених проблем. Зокрема в діяльності ПрАТ «Київ – Дніпровське МППЗТ» застосовується представлений автором підхід до формування та реалізації системи конкурентних стратегій підприємств залізничного транспорту. Цей підхід передбачає перегляд системи конкурентних стратегій ПрАТ «Київ – Дніпровське МППЗТ» та додаткового введення до її складу стратегій залежно від зони спрямування стратегічних дій. Це дозволить досягти узгодженості стратегічних дій в контурах стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств залізничного транспорту та максимально повно завоювати бажаних результатів в умовах цифровізації економіки.

В діяльність ПрАТ «Київ – Дніпровське МППЗТ» впроваджено запропоновану методичку оцінки якісних характеристик транспортних послуг. Отримані результати дозволили визначити проблеми в системі управління якістю та сформулювати комплекс заходів щодо удосконалення процесів управління якістю на підприємстві.

Голова правління  
ПрАТ "Київ-Дніпровське міжгалузеве  
підприємство промислового залізничного транспорту"



Сек Р.П.



**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Перший проректор Українського  
державного університету залізничного  
транспорту, к.т.н.

В.М. Астахов

«15»            2019 р.



## АКТ

### ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

результатів дисертаційного дослідження Каличевої Наталії Євгеніївни на тему  
«Теоретико-методологічні засади забезпечення конкурентоспроможності  
підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-  
середовища» у навчальному процесі Українського державного університету  
залізничного транспорту

Розробки дисертаційного дослідження Каличевої Н.Є., у яких викладено теоретико-методологічний базис забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища, використовуються у навчальному процесі Українського державного університету залізничного транспорту.

До основних з них належать наступні:

запропонований комплекс науково-теоретичних положень забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту, що ґрунтується на розвитку динамічних переваг, колаборації та активному впливу на формування конкурентного середовища в залізничній галузі з метою забезпечення його високої якості, що стало підґрунтям для реалізації дієвих механізмів та ефективного розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища;

концептуальні засади забезпечення конкурентних переваг підприємств залізничного транспорту в умовах нестійкого середовища, що, на відміну від існуючих, включають визначені фактори конкурентного розвитку в транспортній сфері на основі поєднання таких аспектів, як: інноваційна конвергентність, техніко-технологічне оновлення, удосконалення управління якістю, інтелектуально-кадрове забезпечення. Це сприятиме отриманню



високого рівня конкурентних переваг за рахунок їхнього сумісного впливу на ефективність діяльності підприємств залізничного транспорту;

категорійний апарат у сфері забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту на основі доопрацювання поняття «конкурентне середовище», під яким запропоновано розуміти конкурентні умови, які, перш за все, залежать від процесів розвитку соціальної, технологічної та політичної сфери, а з іншого боку – визначаються діями підприємств залізничного транспорту, які застосовують у своїй діяльності сучасні досягнення науки і передовий досвід управління та підприємництва. Таке трактування поглиблює наукове розуміння природи конкурентного середовища і є концептуальною основою для обґрунтування положень формування та реалізації конкурентних стратегій підприємств залізничного транспорту;

методичний підхід до оцінки якості транспортних послуг підприємств залізничного транспорту, який ґрунтується на теорії кількісної оцінки якісних характеристик послуги та, на відміну від існуючих, полягає в розрахунку інтегрального показника рівня якості транспортної послуги, який розраховується як середньгеометричний із сукупності часткових показників якості за групами: технологічні, логістичні, управлінські, організаційні, споживчі. Даний методичний підхід оцінки якості транспортних послуг сприятиме виявленню проблемних місць у системі управління якістю при здійсненні перевізного процесу, допоможе розробленню та реалізації ефективних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в мінливих умовах зовнішнього середовища;

періодизація трансформації конкурентного середовища підприємств залізничного транспорту України у якій, на відміну від відомих, виділено чотири етапи (формування конкурентного середовища, удосконалення механізмів регулювання конкурентного середовища, розвиток конкурентного середовища, глобальна модифікація конкурентного середовища), що характеризують особливості впливу основних чинників на розвиток конкурентного середовища. Характеристика положень виділених етапів сприяє встановленню ключових аспектів теперішнього етапу розвитку конкурентного середовища та формуванню організаційно-економічних заходів забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту;

концептуальні положення управління технологічним розвитком підприємств залізничного транспорту, які, на відміну від існуючих, визначають мету, принципи, суб'єкти і об'єкти управління та розкривають інструментарій формування технологічних конкурентних переваг за такими пріоритетними напрямками, як забезпечення процесів інноваційної конвергентності підприємств галузі і модернізація та інноваційне оновлення техніко-технологічної бази їх виробництва, що дозволить сформувати інноваційно-технологічний базис конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації середовища їх функціонування;

класифікація резервів якості на підприємствах залізничного транспорту, яку на відміну від існуючих, доповнено видами резервів за такими ознаками:  
1) «інтегрованість» - гіперзв'язані, комплементарні й індивідуалізовані;



2) «ієрархічний рівень управління» - резерви якості виробничих підрозділів, філій, структурних підрозділів, департаментів АТ «Укрзалізниця»; 3) «тип змін» - модернізаційні й конверсійні (перетворюючі); 4) «ступінь спеціалізації» - диференційовані; малодифереційовані й дедиференційовані; 5) «ступінь відповідності» - релевантні, адаптуємі, іррелевантні. Це дозволяє обґрунтовано підійти до вибору інструментарію забезпечення якості;

категоріальний апарат процесу кадрового забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту, який, на відміну від існуючих, доповнено авторським визначенням поняття «інтелектуально-кадрова стійкість підприємств залізничного транспорту» як організаційної здатності підприємств залізничного транспорту до якісного забезпечення їх діяльності інтелектуально-кадровими ресурсами і створення умов для набуття останніми компетенцій, необхідних для досягнення лідируючих конкурентних позицій на ринку в умовах невизначеності і дестабілізуючого впливу внутрішніх та зовнішніх факторів. Дане трактування є теоретичним підґрунтям для обґрунтування доцільності міжсекторного соціального партнерства за участю підприємств залізничного транспорту;

соціально-компетентнісний підхід до забезпечення інтелектуально-кадрової стійкості підприємств залізничного транспорту, що, на відміну від відомих, по-перше, визначає принципи, напрями і завдання формування та розвитку професійних, інтелектуальних, корпоративних, соціальних та інформаційно-цифрових компетенцій персоналу підприємств залізничного транспорту; по-друге, розкриває інструменти корпоративного навчання з метою забезпечення безперервності процесу підвищення компетентності кадрів підприємств залізничного транспорту в умовах посилення мінливості та ризикованості середовища їх функціонування.

Дані розробки використовуються:

- 1) при проведенні аудиторних занять;
- 2) при підготовці бакалаврів та магістрів при викладанні дисциплін:
  - «Економіка підприємства»;
  - «Управління ланцюгами постачання»;
  - «Конкурентоспроможність підприємства»;
  - «Стратегічне управління підприємством»;
  - «Конкурентна стратегія підприємств»;
  - «Економічне управління підприємством»;
  - «Корпоративна логістика»;
- 3) при виконанні випускних кваліфікаційних робіт магістрів.