

УДК 658:656.2(477)

Овчиннікова В.О.

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

### ТРАНСФОРМАЦІЯ ТЕОРІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*У статті встановлено, що «Укрзалізниця» поступово втрачає свої конкурентні позиції на світовому ринку транспортних послуг, а також доведено необхідність використання положень стратегічного управління галуззю. Виконано аналіз чинних стратегій залізниць країн світу, досліджено особливості трансформації теорії стратегічного управління розвитком залізничного транспорту. Встановлено, що чинна сьогодні стратегія розвитку залізничного транспорту більш спрямована на вирішення тактичних задач, ніж стратегічних, і розкрито імперативи розвитку світової економіки. Запропоновано нову теорію стратегічного управління розвитком залізничного транспорту, яка буде орієнтуватись на цифрову модель бізнесу та дасть змогу управляти бізнесом в режимі онлайн, забезпечить високий рівень інтероперабельності бізнес-процесів тощо. Окреслено стратегічні перспективи технологічного розвитку галузі відповідно до запропонованої теорії стратегічного управління, а також розкрито особливості їх реалізації.*

*Ключові слова:* залізничний транспорт, розвиток, стратегія, стратегічне управління, бізнес-процес, стратегічні перспективи.

### ТРАНСФОРМАЦИЯ ТЕОРИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

Овчинникова В.А.

*В статье установлено, что «Укрзалізниця» постепенно теряет свои конкурентные позиции на мировом рынке транспортных услуг, а также доказана необходимость использования положений стратегического управления отраслью. Выполнен анализ действующих стратегий железных дорог стран мира, исследованы особенности трансформации теории стратегического управления развитием железнодорожного транспорта. Установлено, что действующая сегодня стратегия развития железнодорожного транспорта более направлена на решение тактических задач, чем стратегических, и раскрыты императивы развития мировой экономики. Предложена новая теория стратегического управления развитием железнодорожного транспорта, которая будет ориентироваться на цифровую модель бизнеса и позволит управлять бизнесом в режиме онлайн, обеспечит высокий уровень интероперабельности бизнес-процессов и др. Определены стратегические перспективы технологического развития отрасли в соответствии с предложенной теорией стратегического управления, а также раскрыты особенности их реализации.*

*Ключевые слова:* железнодорожный транспорт, развитие, стратегия, стратегическое управление, бизнес-процесс, стратегические перспективы.

### TRANSFORMATION OF THE THEORY OF STRATEGIC MANAGEMENT BY DEVELOPMENT OF RAILWAY TRANSPORT

Ovchynnikova V.

*The article finds that “Ukrzaliznytsia” is gradually losing its competitive position on the global market. The need to use the provisions of strategic management of the industry is proved. The analysis of current strategies of the railways of the world is carried out. The peculiarities of the transformation of the theory of strategic management of railway transport development are explored. It is established that the current strategy of railway transport development is more focused on solving tactical tasks than strategic ones. The imperatives of the development of the world economy are revealed. A new theory of strategic management of railway transport development, which will be oriented on the digital business model, will allow managing the business online, providing a high level of interoperability of business processes, etc. The strategic prospects of technological development of the industry in accordance with the proposed theory of strategic management are outlined and implementation peculiarities are revealed.*

*Keywords:* railway transport, development, strategy, strategic management, business process, strategic perspectives.

**Постановка проблеми.** Залізничний транспорт залишається одним із катализаторів розвитку економіки будь-якої країни, зокрема в Україні залізниця є ключовим активом для забезпечення мобільності населення

і єдності держави (саме на неї припадають 43% пасажирообігу); одним із найбільших платників податку (в 2016 році державі було виплачено 15 млрд. грн.) та джерелом забезпечення 3% ВВП економіки країни.

Крім того, українські залізниці мають експлуатаційну протяжність головних колій, яка є однією з найбільших, притому, що держава займає вигідне геополітичне положення, це дає можливість виходу на світовий ринок в ролі вагомого конкурента та забезпечити додаткові фінансові надходження до бюджету України, однак така стратегічна перевага не використовується сьогодні повною мірою для забезпечення конкурентоспроможності на світовому ринку залізничних перевезень, як і багато інших, а вітчизняний залізничний транспорт постійно втрачає свою конкурентоспроможність.

Про поступову втрату конкурентних позицій «Укрзалізницею» на світовому ринку свідчать дані The Global Competitiveness Report 2016–2017, згідно з якими Україна за критерієм розвитку залізничної інфраструктури посідає 34 місце, тоді як сусідні Польща та Російська Федерація посідають 49 та 25 місця відповідно. У 2014 році за цим критерієм Україна була на 25 місці в світі, коли Росії та Польщі – 31 та 70 місця відповідно.

Тобто залізниці сусідніх держав постійно приймають активні управлінські дії щодо забезпечення конкурентоспроможності на світовому ринку транспортних послуг та досягають певних позитивних результатів, тоді як управлінські рішення керівництва «Укрзалізниці» є не результативними. Зазначене свідчить про неефективність чинної системи управління вітчизняним залізничним транспортом та наголошує на негайності її перегляду.

**Аналіз останніх досліджень і результатів.** Сьогодні тема дослідження теоретичних основ розвитку та управління залізничним транспортом України досить популярна, їй присвячена ціла низка праць таких авторів, як, зокрема, В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко [1; 2; 3], О.С. Полтавська [4], Д.М. Козаченко, Р.Г. Коробйова, А.В. Рубець [5].

Аналіз теоретичних напрацювань з цієї проблематики свідчить про високу зацікавленість вчених. Водночас з урахуванням сучасного стану залізничного транспорту України та його положення на ринку транспортних перевезень явно необхідні нові пропозиції, що дадуть змогу добитися високих економічних результатів не лише в галузі, але й в масштабах держави.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження трансформації теорії стратегічного управління розвитком залізничного транспорту та окреслення нової дієвої концепції стратегічного управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основою сучасної системи управління будь-якого суб'єкта господарювання є стратегія та стратегічне управління. Стратегічне управління називають ринковим стратегічним управлінням ("strategic market management"). Включення в термін «стратегічне управління» слова «риннок» означає, що розробка стратегії повинна більшою мірою відштовхуватися від ринку і зовнішнього середовища, а не від внутрішньої орієнтації суб'єкта господарювання. Тобто сьогодні вітчизняний залізничний транспорт повинний мати зовнішню орієнтацію (на споживачів, конкурентів та інші фактори зовнішнього середовища), реалізуючи маркетинговий, або ринковий підхід до управління.

Якщо розглянути приклади чинних стратегій залізниць країн світу, то можна побачити, що ВАТ «Русские железные дороги» [7] розглядають комплексну страте-

гію розвитку, в якій особлива увага приділяється інноваціям, або ж концепції «цифрової (розумної) залізниці». А якщо розглянути приклад Великобританії, то можна дізнатися, що там у 2012 році було опубліковано першу в галузі залізничну технічну стратегію (RTS), в якій описано, як інновації дадуть змогу зробити питомі витрати вдвічі менше, потужність залізниці збільшити вдвічі, викиди вуглецю зменшити вдвічі, а також реалізувати новий досвід для клієнтів. У цей час рівень інвестицій в інновації був низьким, отже, першим кроком стало збільшення кількості активності в галузі інновацій. Чотири роки потому дослідники та промисловість Великобританії почали активно співпрацювати і створили суттєві розробки за основними напрямками, що складаються більш ніж з 200 інноваційних проектів і програм. Це було одним з головних досягнень. Отримавши більше інновацій в стадії реалізації, британці стали вважати життєво важливим створення об'єднання інноваційних перетворень галузі в межах однієї програми – єдиного плану. План, який фокусує зусилля, досвід та інвестиції, визначивши дії в порядку пріоритету.

Цей єдиний план передбачає базовий рівень або пункти плану, завдяки яким можна зрозуміти актуальність і цінність будь-якого пункту з інновацій для діяльності всієї галузі. Нині цей план виконується на чолі з новим технічним керівництвом групи, яка представляє групи Rail Delivery Group, Rail Supply Group Rail разом з урядом. Цей план визначає напрями, які дадуть змогу залізниці Великобританії запропонувати більш широкі можливості для транспортування пасажирів і вантажів.

Швидкі темпи розвитку відповідно до вимог клієнтів були закладені в стратегію розвитку залізничного транспорту Китаю. Реалізація такої стратегії дала змогу Китаю сьогодні посісти перше місце в рейтингу високошвидкісних магістралей (швидкість руху поїзду становить 350 км/год.). Лінія, якою курсують поїзди-рекордсмени, поєднує Пекін і Шанхай. В 2011 році швидкість на даній ділянці знизилася до 300 км/год. Тепер оновлені потяги "Fuxing" їздять на 50 км/год. швидше, а лінія повернула собі статус найбільш швидкої залізниці в світі. «Потяги-кулі», які курсують між Шанхаєм і Пекіном, вважаються найшвидшими в світі. Відстань між містами перевищує 1 200 км. На швидкісному поїзді його можна подолати за 4 години 28 хвилин. Згідно з даними Google Maps, автомобілем така поїздка займе не менше 13 годин. Лінія поєднує два найбільші міста, що забезпечує пасажиропотік в 100 млн. осіб на рік. Вона була спроектована під рух із зазначеною швидкістю, і поява нового поїзда фактично вивела її на плановий режим роботи. Нові поїзди повністю зібрані в Китаї. Виробники стверджують, що провели 600 000 км тестових поїздок і гарантують безпеку мінімум на 30 найближчих років. Від старих потягів "Fuxing" відрізняється також додатковими зручностями: Wi-Fi, USB-порти, звичайні розетки. Поїзд оснастили автономною системою безпеки, яка може відреагувати на позаштатні ситуації і зупинити поїзд.

Іншим важливим рішенням в стратегії розвитку залізничного транспорту Китаю є спроба пов'язати країну ще з 17 державами. Це надасть Китаю статусу світового лідера в галузі швидкісних залізничних перевезень, а протяжність високошвидкісних залізничних магістралей у країні перевищить 50% від загального обсягу подібних магістралей у всьому світі.

Серед країн СНД, які розробляють та втілюють у життя транспортні стратегії, слід виділити перш за все Російську Федерацію. Керівництво оператора-перевізника «Российские Железные Дороги» (РЖД) в стратегії розвитку галузі поставило такі головні цілі розвитку високошвидкісних залізничних перевезень: поліпшення транспортних зв'язків між найбільшими містами та регіонами країни; розширення низки послуг, що пропонуються пасажиром; підвищення інтегрованості залізничного транспорту в галузі пасажирських перевезень; підвищення транспортної мобільності населення у підвищенні якості послуг, які пропонуються пасажиром [7].

Щодо залізничного транспорту в Україні, то слід зазначити, що під натиском міжнародних кредиторів влада України наважилася на реформу «Укрзалізниці», яка була передбачена законодавчо ще у 2012 році.

З початку 2015 року Держадміністрація залізничного транспорту стала публічним акціонерним товариством «Українська залізниця» (далі – ПАТ «УЗ»). Замість шести окремих залізниць і десятків підприємств з'явився один господарчий суб'єкт з 29 філіями. В результаті утворилися вертикально інтегровані структури за видами діяльності (вантажні та пасажирські перевезення, ремонт рухомого складу тощо). Крім того, структура компанії стає прозорою та зрозумілою для інвесторів. Реформування залізниці в Україні також включає використання системи закупівель «Prozorro», що дає змогу відкинути можливості корупційних схем у сфері закупівель, більш ефективно використовувати фінансові засоби ПАТ «УЗ» та вивести акціонерне товариство у стан ринкових відносин. Акціонування «Укрзалізниці» – ще одна з вимог міжнародних кредиторів (ЄБРР, Світового банку, Європейського інвестиційного банку). Саме їх інвестиції можуть допомогти з розвитком галузі. Зокрема, йдеться про кошти на оновлення рухомого складу, поліпшення залізничного господарства і подальшу електрифікацію доріг [6]. Особливої уваги слід приділити одній із 29 філій – «Українській залізничній швидкісній компанії». Саме цей підрозділ займається перевезеннями в режимі прискореного руху. Станом на 1 вересня 2017 року в Україні курсують 15 швидкісних (прискорених) поїздів: «ІНТЕРСІТ+» з рухомим складом корейського виробництва «HYUNDAI»; двома поїздами «ІНТЕРСІТ» чеського виробництва «SKODA», поїздами виробництва Крюківського вагонобудівного заводу з локомотивною тягою та поїзду ЕКр-1. Максимальна швидкість всіх видів рухомого складу становить 160 км/год.

За останні роки багато чого змінено, створено перепрофілювання діяльності підприємств залізничного транспорту (наприклад «УЗШК», яка займається швидкісними перевезеннями пасажирів), але сьогодні цього недостатньо для досягнення позитивного ефекту, необхідні істотні стратегічні рішення.

Слід зазначити, що спроби у цьому напрямі вже є. Так, у 2017 році ПАТ «УЗ» представила стратегію розвитку на 2017–2021 роки, але ж в результаті досліджень з'ясовано, що ця стратегія більше спрямована на рішення тактичних задач, ніж стратегічних. В ній наголос робиться на аспекти, властиві технологічному укладу, а мінімум аспектів стосуються укладів більш високого рівня.

Отже, практика бізнесу показує, що успішну стратегію не можна скопіювати, а єдиної стратегії для всіх суб'єктів господарювання не існує, крім того, стратегічне управління, як і будь-яке інше, змінюється з часом відповідно до імперативів розвитку світової економіки, а тому Україні сьогодні необхідно виробити власні управлінські рішення та на їх основі побудувати чинну стратегію розвитку залізничного транспорту України.

Перш за все під час побудови стратегії розвитку залізничного транспорту України слід врахувати процеси глобалізації, що відбуваються сьогодні в світі.

Окремі науковці визначають глобалізацію як процеси технологічної (зокрема, інформаційної), економічної, культурної та політичної інтеграції людства, у зв'язку з чим докорінно змінюються світоустрій і глобальна суспільна парадигма [8]. Вони наголошують на тому, що на сучасному етапі жодна країна не може залишитися осторонь від масштабних процесів інтернаціоналізації і глобалізації міжнародних економічних відносин, участь в яких дає змогу не тільки вирішити нагальні економічні проблеми, але й активно інтегруватися у світові технологічні потоки, освоювати й ефективно використовувати закордонний досвід організації та управління. Залучення до світової спільноти не тільки веде до кардинальних змін у виробництві та споживанні, але й істотно реформує уявлення людей про сучасний світ, змушує осмислювати нові проблеми, що вимагає особливої поведінки, кваліфікації і знань. Зміни, що відбуваються у світі, ініціюють появу нових, так званих глобальних підприємницьких можливостей, нових ідей і способів їх втілення.

Наступною, не менш важливою імперативою є етапи розвитку економіки, які визначають техніко-технологічні особливості ведення бізнесу та завоювання конкурентних переваг. Сьогодні діє неоіндустріальний тип розвитку економіки, відповідно до якого рушійною силою розвитку економіки є конкуренція, заснована на інтелектуальному лідерстві, конкурентні переваги можна додатково отримати на здатності формувати ринки майбутнього тощо.

Враховуючи вищезазначене, вважаємо вельми необхідним виділення сьогодні нової теорії стратегічного управління, яка буде орієнтуватись на цифрову модель бізнесу та дасть змогу управляти бізнесом в режимі онлайн, забезпечить високий рівень інтегрованості бізнес-процесів тощо (рис. 1).

Відповідно до запропонованої теорії стратегічного управління розвитком залізничного транспорту до стратегічних перспектив технологічного розвитку галузі поряд з інноваційними енерго- і ресурсоефективності системами для рухомого складу та інфраструктури слід віднести перш за все створення цифрової високоінтелектуальної залізниці. «Цифрова» залізниця – це єдиний інформаційний комплекс взаємопов'язаних систем обробки даних і систем автоматики в управлінні перевезеннями.

Розвиток інформаційних технологій повинен стати основою стратегії підвищення привабливості залізничних послуг, що надаються пасажиром. При цьому ІТ-технології повинні забезпечити створення умов, що забезпечують підтримку послуги пасажиром в режимі реального часу в будь-якому місці, в будь-який час, з урахуванням кількох видів транспорту, включаючи планування маршруту, покупку єдиних квитків та бро-



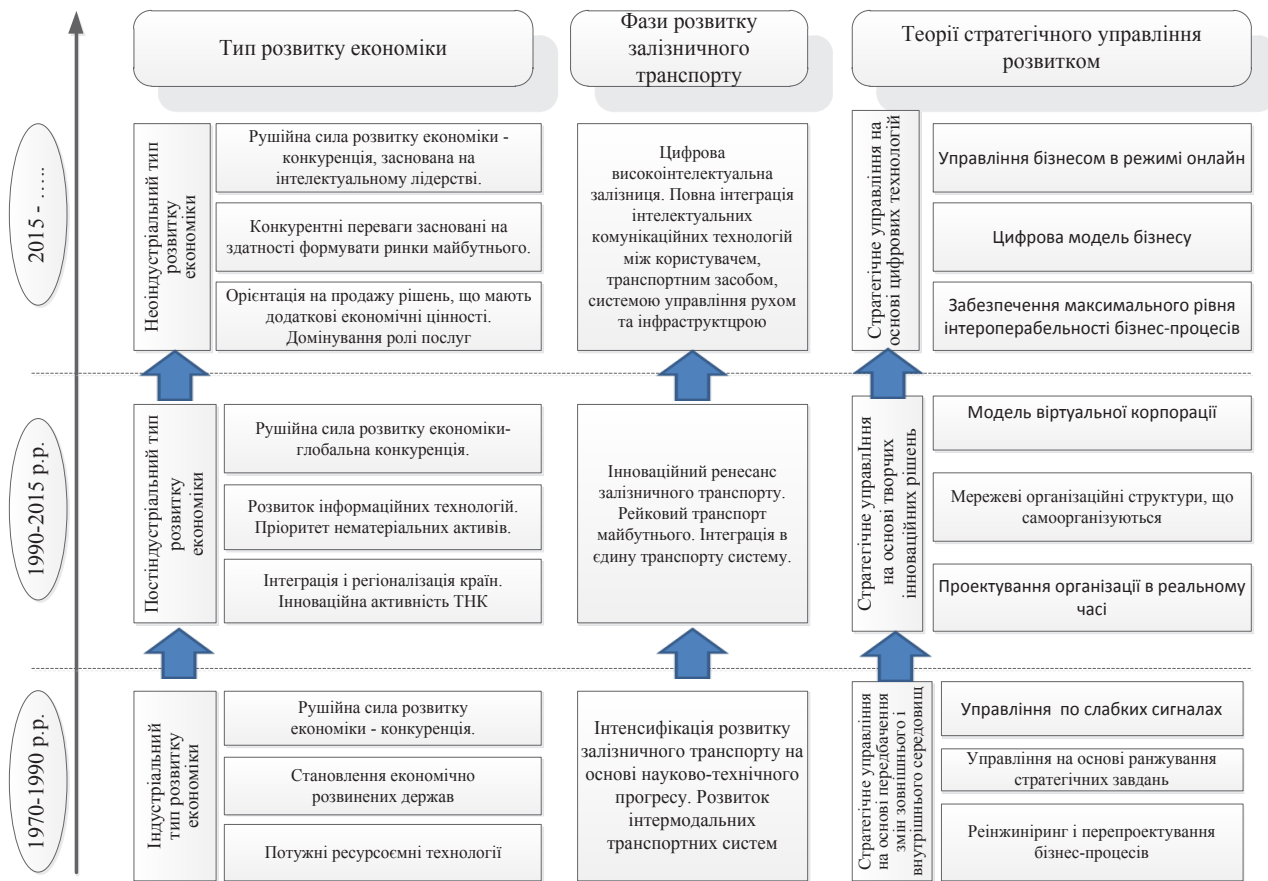


Рис. 1. Трансформація теорії стратегічного управління розвитком залізничного транспорту залежно від імперативів розвитку світової економіки

нювання, супровід по маршруту, надання додаткових послуг; широкий спектр логістичних додатків для реалізації логістичних послуг на вибір клієнта, включаючи рівень 4PL і вище; інтелектуальних і гнучких систем управління транспортом з метою оптимізації архітектури і операційних систем залізничної мережі на рівні маршруту і окремого поїзда; взаємозв'язок і обмін інформацією для інтелектуальних транспортних систем.

В галузі організації пасажирських перевезень на базі «цифрових технологій» повинні формуватися світові стандарти, юридично засновані на передовому досвіді забезпечення максимального рівня інтероперабельності транспортних систем. Комплекс послуг, що надаються пасажиром на всіх етапах поїздки від планування до надання широкого спектра додаткових сервісних послуг в пункті призначення, включаючи забезпечення їх особистої безпеки, може бути реалізований за рахунок максимального використання мобільних пристроїв різних цифрових стандартів зв'язку та відповідних функціональних додатків, що забезпечують вибір параметрів подорожі, таких як швидкість, комфорт та інші індивідуальні умови; створення можливості передачі і отримання інформації в поїздах на залізничному транспорті в режимі реального часу на вокзалах, в транспортно-пересадочних вузлах і поїздах, завдяки чому реалізуються можливості замовлення послуг онлайн, отримання інформації про поїздки тощо; впровадження інтелектуальних систем

управління вокзалами, що забезпечують функції інтелектуальних комплексів, що передбачають гнучке реагування на динамічні зміни обсягів, структури, характеру та спрямованості пасажиропотоків; реалізацію принципу «постійна інформованість пасажирів» на основі інтерактивного інформування, візуальної навігації та інших форм забезпечення мобільності різних категорій пасажирів на вокзалах і в транспортно-пересадочних вузлах, зокрема інтерфейс поїзд/платформа; маркетинговий інтерактивний вплив, який формує сценарії поведінки пасажирів на території транспортних об'єктів, а також гнучку технологію їх обслуговування; створення системи інтелектуального управління інженерною інфраструктурою вокзального комплексу.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, сьогодні необхідний новий погляд на стратегічне управління розвитком залізничного транспорту, який би враховував не лише стан внутрішнього та зовнішнього середовища, але й імперативи розвитку світової економіки. Для виконання вищезазначених стратегічних перспектив розвитку в ПАТ «Українська залізниця» є наявний достатній виробничий, інноваційний, кадровий, інформаційний потенціали, а також присутні інші можливості, що надає йому геополітичне розташування держави. Все це дасть змогу залізничній галузі втілити в життя нові прогресивні шляхи економічного розвитку та стати активним гравцем на ринку транспортних перевезень.

1. Дикань В.Л. Скоростное движение железнодорожного транспорта в мире и перспективы его развития в Украине / В.Л. Дикань // Вісник економіки транспорту та промисловості. – 2010. – № 32. – С. 15–25.
2. Стратегічне управління : [навч посібн.] / [В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко]. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 272 с.
3. Зубенко В.О. Забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту за рахунок формування стратегічного союзу / В.О. Зубенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 32. – С. 29–31.
4. Полтавська О.С. Світовий досвід розвитку залізничного транспорту та перспективи його розвитку в Україні / О.С. Полтавська // Вісник економіки транспорту та промисловості. – 2014. – С. 473–475.
5. Проблеми розвитку пасажирських перевезень залізничним транспортом в Україні / [Д.М. Козаченко, Р.Г. Коробйова, А.В. Рубець] // Збірник наукових праць ДНУЗТ ім. акад. В. Лазаряна. – 2016. – № 12. – С. 46–49.
6. Основні аспекти стратегії розвитку ПАТ «Укрзалізниця» на 2017–2021 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://agresca.ua/opriyudneno-osnovni-aspekti-strategiyi-rozvitku-pat-ukrzhelznitsya-na-2017-2021-roki>.
7. Стратегія розвитку холдинга «РЖД» на період до 2030 года (основные положения) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://doc.rzd.ru/doc/public/ru?STRUCTURE\\_ID=704&layer\\_id=5104&refererLayerId=5101&id=6396](http://doc.rzd.ru/doc/public/ru?STRUCTURE_ID=704&layer_id=5104&refererLayerId=5101&id=6396).
8. Шкіль Н.Г. Імперативи розвитку сучасної системи міжнародного бізнесу в умовах глобалізації / Н.Г. Шкіль // Вісник Харківського університету ім. В.Н. Каразіна. – 2013. – № 1086. – С. 40–43.

E-mail: [Vikols75@ukr.net](mailto:Vikols75@ukr.net)