

УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Юрченко Юрій Миколайович

УДК 338.47:656.2.001.18

**РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА
ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ**

Спеціальність 08.00.03 - економіка та управління національним господарством

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

ХАРКІВ - 2009

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Українській державній академії залізничного транспорту Міністерства транспорту та зв'язку України.

Науковий керівник – доктор економічних наук, професор

Дикань Володимир Леонідович,

Українська державна академія залізничного транспорту,
завідувач кафедри “Економіка, організація і управління підприємством”

Офіційні опоненти: – доктор економічних наук, професор

Шинкаренко Володимир Григорович,

Харківський національний автомобільно-дорожній
університет,
завідувач кафедри менеджменту;

доктор економічних наук, доцент

Бараш Юрій Савелійович,

Дніпропетровський національний університет
залізничного транспорту
завідувач кафедри обліку, аудиту
та інтелектуальної власності

Захист відбудеться “10” червня 2009р. о 13-00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.820.05. Української державної академії залізничного транспорту за адресою: 61050, м. Харків, майдан Фейєрбаха, 7, ауд. 3.501

З дисертацією можна ознайомитись в бібліотеці Української державної академії залізничного транспорту за адресою: 61050, м. Харків, майдан Фейєрбаха, 7, ауд. 2.209.

Автореферат розісланий “ _____ ” _____ 2009 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

І.В. Чорнобровка

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження. В наш час робота залізничного транспорту України ускладнюється вимогами, які диктує зовнішнє середовище. Так, посилюється конкуренція з боку інших видів транспорту (в першу чергу, автомобільного), і відповідно з'являється необхідність якомога повнішого врахування потреб споживачів, які не може забезпечити виробнича база галузі, оскільки відстає за технічними параметрами і потребує термінового оновлення. Щоб досягти головної мети функціонування залізничного транспорту, а саме забезпечення потреби в перевезенні вантажів і пасажирів при дотриманні високих стандартів якості в обслуговуванні споживачів, необхідна термінова модернізація залізничного транспорту, постійне оновлення техніки, впровадження сучасних технологій ремонту рухомого складу, передавальних пристроїв і інфраструктури, вдосконалення процесів організації праці і системи управління. Ключовим моментом в досягненні цієї мети є формування і використання науково обґрунтованої системи планування.

Система управління, яка існує на залізничному транспорті, і особливо така її складова як планування, не адаптована до ринкових умов, що негативно впливає на ефективність господарювання та гальмує процеси реформування галузі.

Як показує зарубіжний досвід, функціонування підприємств у ринкових умовах передбачає посилення уваги до зовнішнього середовища, насамперед, орієнтацію діяльності на потреби споживача. Для цього мають здійснюватися гнучке регулювання їх діяльності і своєчасні зміни управління, які дозволяють досягати конкурентних переваг. У зв'язку з вищезазначеним постає завдання удосконалення системи планування на залізничному транспорті на основі комплексного підходу до визначення оптимальних напрямків його розвитку, формування цілей та їх реалізації, виходячи із зовнішніх та внутрішніх можливостей розвитку. Це забезпечується при використанні інструментів стратегічного планування.

Питанням стратегічного планування присвячені праці вітчизняних і зарубіжних вчених. Зокрема роботи І.Ансофа, У.Кінга, Д.Кліланда, А.Томпсона, А.Стрікланда присвячені визначенню сутності та методам організації стратегічного планування на сучасних підприємствах. М.Портер, В.Дикань, О.Дейнека, Л.Позднякова розглядають стратегічне планування через призму досягнення конкурентоспроможності; А.Мельник, Н.Лєпа, О.Тридід, В.Пономаренко досліджують проблеми обґрунтування стратегій розвитку вітчизняних підприємств в умовах сучасної ринкової економіки. Особливості стратегічного планування на підприємствах автомобільного транспорту вивчає В.Шинкаренко; проблемами формування стратегії розвитку залізничного транспорту займаються Ю.Бараш, Ю.Кулаєв.

Недостатньо дослідженими залишаються питання стратегічного планування на залізничному транспорті, оскільки існуючі наукові підходи мають загальний характер, що обмежує сферу їх застосування через специфічні особливості галузі.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана в рамках держбюджетної науково-дослідної роботи Української

державної академії залізничного транспорту «Дослідження та розробка методик економічної ефективності впровадження мікропроцесорних систем керування процесом перевезень» (номер держаної реєстрації 0108U003070) і є складовою частиною досліджень, виконаних відповідно до Концепції Державної програми реформування залізничного транспорту, а також до Програми розвитку національної мережі міжнародних транспортних коридорів в Україні на 2006 – 2010 роки. Дисертаційне дослідження виконувалося відповідно до плану наукових робіт кафедри економіки, організації і управління підприємством Української державної академії залізничного транспорту.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є наукове обґрунтування теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо формування механізму стратегічного планування на залізничному транспорті.

Мета дисертаційного дослідження зумовлена необхідністю вирішення таких завдань:

- провести аналіз сутності, інструментарія та моделей стратегічного планування;
- розробити методологічні основи оцінки рівня стратегічного потенціалу стратегічного сегменту залізниці;
- визначити стратегічні цілі залізничного транспорту та ієрархію рівнів їх формування та реалізації;
- проаналізувати сутність стратегічного сегментування та визначити складові господарського портфеля залізниці;
- розробити і обґрунтувати механізм стратегічного планування на залізничному транспорті;
- дослідити та визначити роль і задачі ситуаційних центрів при реалізації стратегічного планування на залізничному транспорті;
- провести аналіз перспектив розвитку залізничного транспорту та обґрунтувати пропозиції щодо змісту етапів його реформування;
- визначити напрямки взаємодії підприємств стратегічного сегмента залізничного транспорту.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування діяльності та розвитку залізничного транспорту.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних і практичних положень та методів щодо реалізації інструментів стратегічного планування на залізничному транспорті.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дисертаційної роботи є фундаментальні положення теорії стратегічного управління, результати досліджень вітчизняних та зарубіжних учених щодо розробки стратегії розвитку. В процесі рішення поставлених у дисертаційному дослідженні завдань застосовувалися наступні методи: абстрактно-логічний (при постановці мети і завдань дослідження), монографічний (для розкриття сутності і змісту процесу стратегічного планування, для вивчення зарубіжного досвіду реформування залізничного транспорту), аналізу та синтезу (для визначення впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на діяльність залізничного транспорту та з метою формування напрямків удосконалення роботи залізничної галузі), графічний

(для наочного зображення статистичного матеріалу, схематичного подання теоретичного та прикладного матеріалу дисертаційного дослідження), економіко-математичного моделювання (при розробці механізму стратегічного планування залізничного транспорту), статистичного і фінансово-економічного аналізу (при аналізі стану українських залізниць), експертних оцінок (для обґрунтування пропозицій щодо удосконалення оцінки потенціалу стратегічного сегмента залізничного транспорту).

Інформаційною основою дисертаційної роботи є законодавчі, нормативні та правові акти Президента України, Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, матеріали Державного комітету статистики, Міністерства транспорту та зв'язку України, Національного Банку України, монографічні та періодичні вітчизняні та зарубіжні видання, інформація із всесвітньої мережі Інтернет, результати власних досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному:

вперше:

- запропоновано механізм взаємодії підприємств стратегічного сегмента залізничної галузі через створення стратегічних альянсів, який полягає в довгостроковій співпраці між підприємствами залізничного комплексу та підприємствами зовнішнього середовища з метою формування ресурсного потенціалу стратегічного сегмента залізничного транспорту, що дозволить підвищити ефективність функціонування галузі у довгостроковому періоді.

удосконалено:

- методичний підхід до оцінки потенціалу стратегічного сегмента залізничного транспорту, який на відміну від існуючих базується на визначенні стратегічного потенціалу господарств залізниці, узгодженості між окремими складовими стратегічного потенціалу господарств, а також його відповідності стратегічним цілям та завданням розвитку;

- механізм стратегічного планування залізничної галузі шляхом виділення двох рівнів формування стратегічних цілей, врахування структурних змін при аналізі внутрішнього середовища, а також формування на рівні залізниці стратегічних сегментів, а на рівні структурних підрозділів – стратегічних бізнес-одиниць (видів діяльності структурних підрозділів залізниць);

- підхід до формування стратегічних сегментів залізничного транспорту шляхом включення до його складу стратегічних бізнес-одиниць (видів діяльності) структурних підрозділів залізниць та підприємств зовнішнього середовища;

дістало подальшого розвитку:

- підхід до визначення ієрархії побудови стратегічних цілей залізничного транспорту, який ґрунтується на виділенні рівнів концентрації управлінських функцій;

- методичні рекомендації щодо визначення змісту етапів реформування залізничного транспорту на основі стратегічного планування;

- обґрунтування ролі і завдань ситуаційного центру, які полягають в розробці системних рішень по забезпеченню співпраці партнерів альянсу та координації діяльності стратегічного сегмента залізничного транспорту.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці методичних підходів і практичних рекомендацій щодо формування системи стратегічного планування на залізничному транспорті, до якої включено: оцінку потенціалу стратегічного сегмента залізничного транспорту; механізм стратегічного планування залізничної галузі та формування стратегічних альянсів. Це дозволить підвищити ефективність функціонування галузі у довгостроковому періоді, а за умов розвитку конкуренції забезпечить створення різних форм організаційних об'єднань у галузі. Окремі пропозиції дисертаційного дослідження розглянуті Південною, Південно-Західною і Донецькою залізницями, що підтверджується відповідними актами впровадження.

Методичні розробки, запропоновані у дисертації, використовуються у навчальному процесі Інституту перепідготовки та підвищення кадрів Української державної академії залізничного транспорту при викладанні дисциплін "Економіка залізничного транспорту", "Стратегічне управління підприємством", "Планування діяльності підприємств на залізничному транспорті" та у дипломному проектуванні, що підтверджується відповідним актом впровадження.

Особистий внесок здобувача. Основні висновки і результати дисертаційного дослідження виконані автором самостійно на основі аналізу, систематизації та узагальнення теоретичних досліджень і практичного досвіду з питань забезпечення ефективності діяльності залізничного транспорту на основі стратегічного планування.

Апробація результатів дисертації. Основні положення, результати дослідження, висновки і пропозиції доповідалися і обговорювалися на Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми економіки транспорту» (Дніпропетровськ, 2002), Першій, Другій, Третій та Четвертій Міжнародних науково-практичних конференціях „Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України" (Коктебель, 2004, 2006, 2007, 2008); 69-й Міжнародній науково-технічній конференції кафедр Академії залізничного транспорту та спеціалістів транспорту і підприємств (Харків, 2007).

Публікації. Основні результати дисертації опубліковані у 11 наукових працях, з яких 7 статей – у фахових виданнях. Загальний обсяг публікацій становить 2,5 друк. арк.

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації становить 228 сторінок, робота налічує 42 рисунки, 16 таблиць та 4 додатки. Список використаних джерел налічує 214 найменувань.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертації, сформульовано головну мету і завдання, визначено об'єкт, предмет, теоретичні і методологічні основи дисертаційного дослідження, відображено його наукову новизну і практичне значення, наведено інформацію про публікації, апробацію і впровадження результатів дисертаційного дослідження.

У розділі 1 «Теоретичні основи стратегічного планування» узагальнено теоретичні підходи до поняття "стратегічне планування"; визначено роль стратегічного планування в забезпеченні ефективності діяльності залізничного транспорту; детально розглянуто концепцію стратегічного сегментування залізничного транспорту та розвитку його економічного потенціалу.

Зміна умов функціонування вітчизняних галузей в процесі переходу до ринкових умов господарювання диктує необхідність удосконалення управління ними, орієнтацію їх на зовнішнє середовище, яке характеризується високим ступенем нестабільності, посиленням впливу на виробничо-господарську діяльність. Це загострює проблему застосування інструментів стратегічного планування.

Дослідження існуючих підходів до визначення поняття «стратегічне планування» дозволило зробити висновок, що його застосування сприятиме досягненню залізничною галуззю конкурентних переваг за рахунок визначення своїх поточних та перспективних можливостей, сильних і слабких сторін та загроз, вивчення альтернативних варіантів досягнення цілей і на цій основі здійснення свідомої підготовки до майбутнього. Таким чином, стратегічне планування є дієвим інструментом управління галуззю, який допомагає в прийнятті обґрунтованих доцільних рішень щодо її мотивованої поведінки в умовах ринку.

Необхідність врахування змін в економіці та управлінні, постійної адаптації до них перетворює стратегічне планування на динамічний процес, здійснення якого потребує значних зусиль для подолання бар'єрів і врахування особливостей діяльності галузі при розробленні стратегії.

Слід зазначити, що відмінності процесу стратегічного планування в різних галузях народного господарства України зумовлені специфікою їх діяльності та метою стратегії управління.

Успішність стратегічного планування залежить від визначення складу і послідовності розроблення стратегії.

В дисертації пропонується виокремити наступні етапи розроблення стратегії, які повинні бути присутні у всіх моделях стратегічного планування:

- 1 визначення місії, мети стратегічного планування;
- 2 аналіз зовнішнього середовища галузі;
- 3 аналіз внутрішнього середовища галузі;
- 4 аналіз альтернатив і формування стратегії розвитку;
- 5 реалізація стратегії розвитку.

Разом із зазначеним вище важливими завданнями управління стає стратегічне сегментування залізничного транспорту та управління стратегічними зонами господарювання, оцінка їх привабливості, виявлення нових і ліквідація безперспективних зон господарювання. При цьому необхідно вирішити питання щодо кількості бізнес-одиниць, про співвідношення стратегічних бізнес-одиниць та стратегічних зон господарювання, господарської самостійності стратегічних бізнес-одиниць та забезпечення ефективного управління ними.

Для досягнення стабільності та ефективності діяльності залізничного транспорту надзвичайно важливо проводити аналіз та оцінку його потенціалу. Має здійснюватися обґрунтоване управління розвитком потенціалу, причому особливу

увагу слід приділити такій його складовій, як стратегічний потенціал, що забезпечує успіх та конкурентоспроможність у довгостроковому періоді.

В процесі дослідження стратегічного потенціалу залізничного транспорту визначено його складові. Саме стратегічний потенціал створює базу конкурентостійкості підприємства.

У розділі 2 «Передумови впровадження стратегічного планування на залізничному транспорті» проведено аналіз сучасного стану залізничного транспорту України та визначено фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які негативно впливають на його функціонування, обґрунтовано головні напрямки подальшого його розвитку, визначено роль та основні підходи до здійснення процесу його реформування.

Аналіз роботи українських залізниць свідчить, що залізничний транспорт України разом з такими позитивними факторами, як збільшення вантажообігу, підвищення якості використання рухомого складу, має ряд негативних характеристик, а саме: втрата позицій на ринку пасажирських перевезень у приміському сполученні, висока енергоємність галузі, великий фізичний та моральний знос основних фондів, старіння засобів та методів ремонту і технічного обслуговування рухомого складу, залізничних колій та інших основних фондів залізниці, безліч недоліків в експлуатаційній роботі залізниць та організації перевізного процесу. Тобто сучасний стан залізничного транспорту є надзвичайно складним. Існує ряд проблем, які негативно впливають на роботу галузі. Серед них слід виділити наступні загрози внутрішнього та зовнішнього середовища (табл.1).

Таблиця 1

Фактори, що негативно впливають на роботу залізничного транспорту

Фактори внутрішнього середовища	Фактори зовнішнього середовища
використання зношених фондів і енергоємних технологій	кризовий стан в країні, який зумовлено, з одного боку, світовою фінансовою кризою, з іншого – наслідками неефективного господарювання як на рівні підприємств галузі, так і на рівні економіки держави
недосконале науково-дослідне та інформаційне забезпечення	недосконалість законодавства, повільне удосконалення правової і нормативної бази
недостатній обсяг коштів у підприємств галузі для їх розвитку	посилення конкуренції, особливо з боку автомобільного транспорту
невідповідність якості послуг залізничного транспорту зростаючим споживчим вимогам та міжнародним стандартам	обмеженість діяльності на міжнародному ринку транспортних послуг
недостатній рівень мотивації працівників через відсутність чіткого зв'язку між оплатою та результатами праці, низька заробітна плата	втрата традиційних ринків збуту транспортних послуг
невідповідність рівня тарифів вартості наданих послуг	ресурсна і технологічна залежність України від інших країн, насамперед Російської Федерації
прояви організованої злочинної діяльності та корупції на залізничному транспорті	відсутність належної державної підтримки інноваційного розвитку галузі

В наш час залізничний транспорт опинився в ситуації, коли негайно необхідно вжити заходи, які б оптимізували його виробничий потенціал та сприяли ефективній роботі у нестабільному зовнішньому середовищі. Зростає актуальність проведення економічних реформ в галузі. З метою забезпечення ефективності реформування залізничного транспорту в дисертації було проведено аналіз відповідного досвіду розвинених країн світу.

Аналіз показав, що, незважаючи на схожі вихідні умови, процеси реформування залізничного транспорту у всіх країнах відбуваються по-різному. Важливим моментом, який необхідно врахувати при здійсненні реформ, є те, що не слід поспішати з приватизацією в галузі, хоча без процесів лібералізації тут не обійтись, оскільки це пов'язано з можливістю отримання інвестицій і відповідає одній з принципових вимог щодо членства в ЄС. Але при цьому необхідно враховувати і досвід Великобританії відносно того, що приватні компанії не поспішають з великими інвестиціями та можуть бути не зацікавлені в їх здійсненні.

Слід мати на увазі і те, що навіть при позитивному досвіді реформування власності в залізничному транспорті (Німеччина, США) не завжди вдається досягти високої рентабельності та повної самоокупності приватизаційних заходів, хоча у всіх країнах держава здійснює суттєву допомогу підприємствам залізничного транспорту, інвестуючи значні кошти в їх розвиток з федеральних та місцевих бюджетів.

Важливим висновком з досвіду реформування залізничного комплексу розвинених країн для українських залізниць має стати той факт, що реформування відбувається більш успішно, якщо залізниці освоюють суміжні види перевізного процесу (морські, автомобільні, річкові).

Для отримання більш повної картини щодо напрямків удосконалення процесу реформування залізничного транспорту в Україні зупинимось на основних аспектах чинної концепції реформування. В концепції запропоновано створення вертикальної інтегрованої структури управління у формі ДАК "Українські залізниці" та адаптація системи управління до ринкових умов господарювання шляхом розмежування функцій державного регулювання і господарського управління, організаційного і фінансового розподілу монопольних та конкурентних видів діяльності. Проводити реформи намічається у три етапи, які є схожими за змістом з етапами реформування в європейських країнах, у тому числі в Росії.

З проведеного аналізу, на нашу думку, можна зробити висновок, що для забезпечення ефективності процесів реформування на залізничному транспорті необхідно:

- по-перше удосконалити систему управління підприємствами галузі шляхом її орієнтації на зовнішнє середовище, для цього пропонується впровадити на залізничному транспорті стратегічне планування;
- по-друге, в сучасних умовах, коли залізничний транспорт України значно відстає від європейських зразків за багатьма параметрами, коли в державі немає коштів для розвитку галузі, щоб забезпечити приплив інвестицій, є доцільним сприяти інтеграційним процесам, які супроводжуються об'єднанням ресурсів.

У розділі 3 «Удосконалення роботи залізничного транспорту на основі стратегічного планування» запропоновано та обґрунтовано механізм стратегічного планування на залізничному транспорті та методологічні підходи щодо реалізації його складових, обґрунтовано рекомендації щодо інтеграції підприємств стратегічного сегмента залізничного транспорту для забезпечення ефективності процесу стратегічного планування в галузі.

Механізм стратегічного планування на залізничному транспорті в дисертації розглядається як сукупність елементів та способів їх організаційної, інформаційної та правової підтримки з боку держави, шляхом урахування особливостей організаційної структури та ступеня централізації управління її структурними одиницями.

При формуванні механізму стратегічного планування на залізничному транспорті необхідно враховувати його особливий статус як базової галузі економіки країни, що забезпечує потреби у внутрішніх та міжнародних перевезеннях. Також суттєве значення має те, що ця галузь на сьогоднішній день залишається природною монополією.

Важливе значення при побудові механізму стратегічного планування необхідно приділити організаційній структурі управління. Особливістю організаційної структури управління залізничним транспортом є те, що управління тут здійснюється на основі поєднання територіального, галузевого та функціонального принципів управління.

В цілому управління залізничним транспортом побудовано таким чином, що найважливіші важелі централізованого управління рухом поїздів, навантаження та розвантаження вантажів, перевезення пасажирів, використання парку локомотивів та вагонів зосереджено в "Укрзалізниці". В той же час суттєві господарські функції і оперативне управління знаходяться у веденні залізниць, їх дирекцій та структурних підрозділів.

Таким чином на залізничному транспорті можна виділити 5 рівнів прийняття рішень щодо розробки стратегії: Рада "Укрзалізниці", головні управління "Укрзалізниці", залізниці, їх дирекції, лінійні підприємства.

Виходячи з рівня концентрації управлінських функцій доцільно розрізняти макро- та мікрорівень формування стратегій розвитку:

1) макрорівень – рівень формування стратегій розвитку залізничного транспорту в цілому, коли необхідно враховувати стратегію розвитку держави та транспортного комплексу країни в цілому;

2) мікрорівень – рівень формування стратегій розвитку залізниць, коли при розробці стратегій необхідні взаємодія і співпраця між залізницями, врахування особливостей економічного розвитку регіонів тяжіння залізниць.

Ієрархічну структуру стратегічного планування на залізничному транспорті представлено на рис.1.

Вирішальним етапом стратегічного планування на залізничному транспорті повинен стати аналіз зовнішнього середовища, оскільки розробку стратегії розвитку необхідно починати із аналізу факторів, які знаходяться поза зоною постійного контролю керівництва (національне та міжнародне законодавство, постачальники, споживачі, інші підприємства) та диктують умови щодо діяльності галузі.

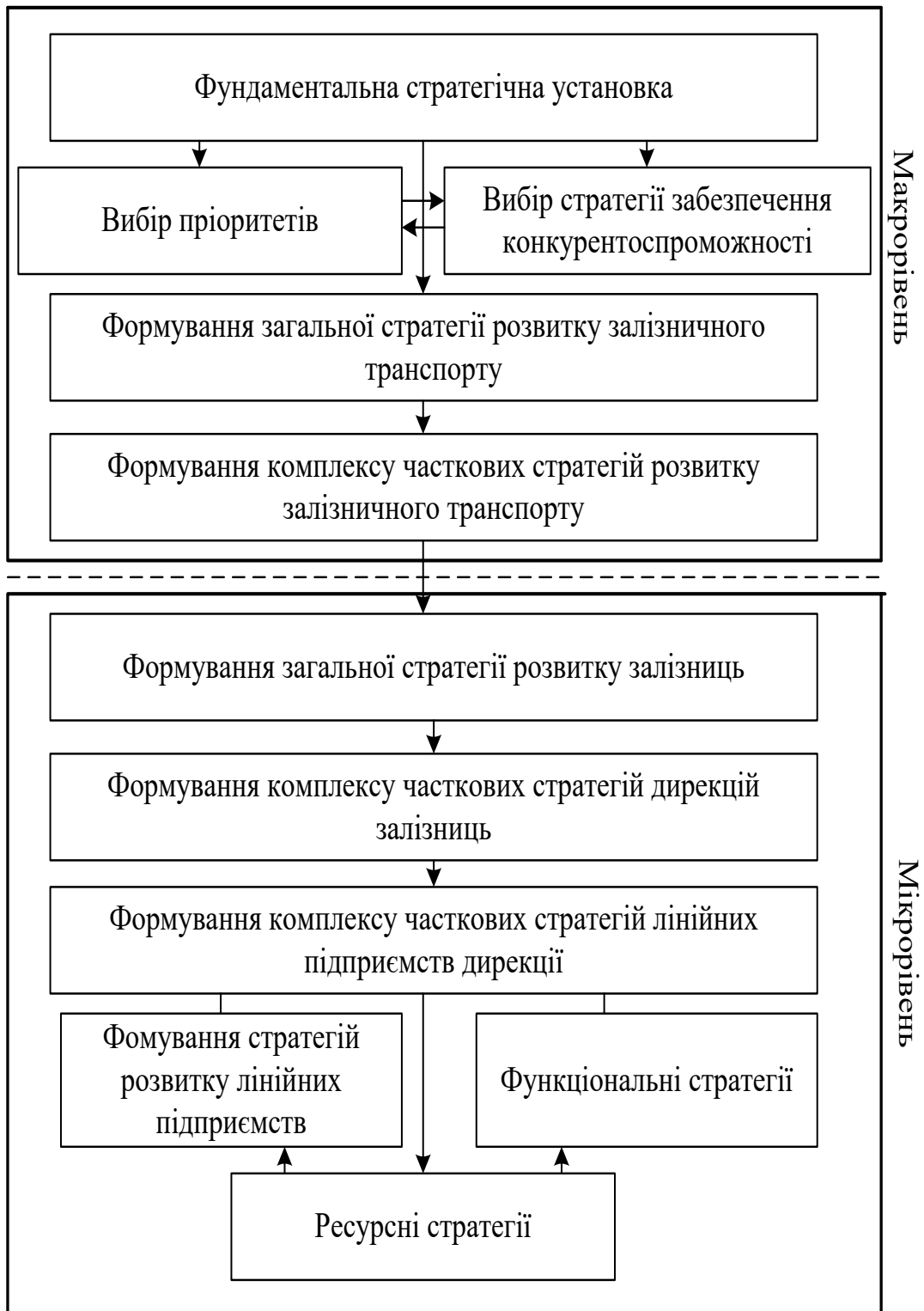


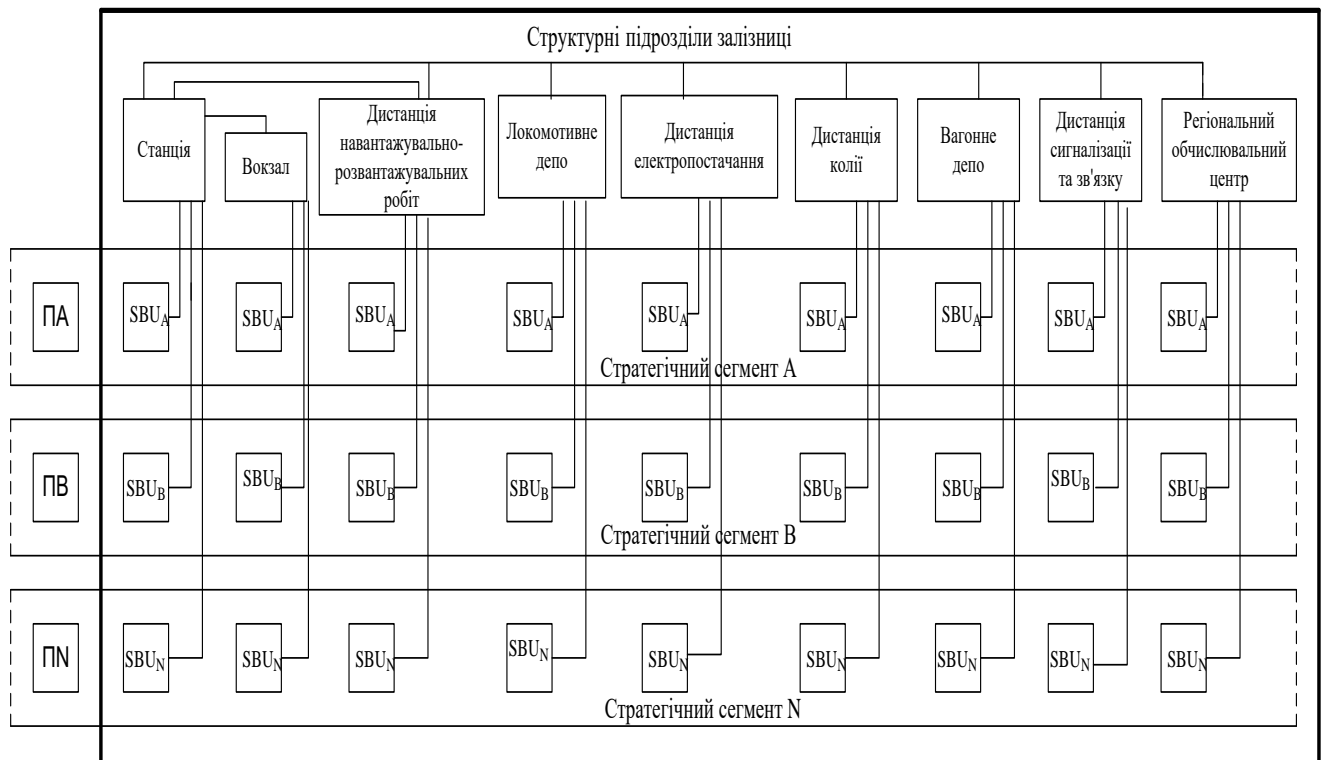
Рис. 1. Ієрархічні рівні формування стратегій розвитку на залізничному транспорті

Аналізуючи внутрішнє середовище залізничного транспорту, необхідно оцінити економічний потенціал галузі, встановити рівень його узгодженості між господарствами та визначити вплив структурних змін на розмір зазначеного показника (особливо тих, що пов'язані з переходом від монопольного до конкурентного стану).

В результаті аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища формують господарський портфель залізниці та структурних підрозділів.

В дисертації пропонується формувати господарський портфель структурних підрозділів залізниці із стратегічних бізнес-одиниць (видів діяльності структурних підрозділів залізниці). Виділення стратегічних бізнес-одиниць є перспективним завданням, оскільки в подальшому в умовах формування конкурентного середовища постає завдання розвитку сильних, конкурентоспроможних видів діяльності та ліквідація слабких. На рівні кожної окремої залізниці доцільно виділяти стратегічні сегменти, кожний з яких, на відміну від стратегічних бізнес-одиниць, охоплює напрямок діяльності залізниці, що характеризується унікальною комбінацією ключових факторів успіху. Стратегічний сегмент відображає як внутрішнє, так і зовнішнє середовище підприємства. Причому до останнього належать постачальники, клієнти та інші зацікавлені у розвитку відповідного напрямку діяльності, що дозволяє вийти на новий рівень формування фінансово-економічних зв'язків між зазначеними суб'єктами і залізничним транспортом та забезпечує додатковий (синергетичний) ефект.

Кожний стратегічний сегмент охоплює одну або декілька стратегічних бізнес-одиниць (видів діяльності) структурних підрозділів залізниці, які забезпечують його функціонування (рис. 2).



SBU – стратегічні бізнес-одиниці (види діяльності структурних підрозділів),
 А, В, N – напрямки діяльності залізниці,
 П - підприємства (неструктурні підрозділи залізниці), які забезпечують роботу певного напрямку діяльності.

Рис. 2. Схема формування стратегічного сегмента залізничного транспорту

В загальному вигляді механізм стратегічного планування на залізничному транспорті представлено на рис. 3.



Рис. 3. Механізм стратегічного планування на залізничному транспорті

Для реалізації стратегічних цілей та завдань кожної окремої залізниці необхідно оцінювати наявність стратегічного потенціалу по господарських підрозділах, враховувати його відповідність стратегічній меті та узгодженість між окремими елементами стратегічного потенціалу господарств.

Таким чином, оцінка стратегічного потенціалу має включати:

- оцінку стратегічного потенціалу за елементами по господарствах залізниці (особливу увагу слід приділити техніко-технологічній і організаційній складовим);

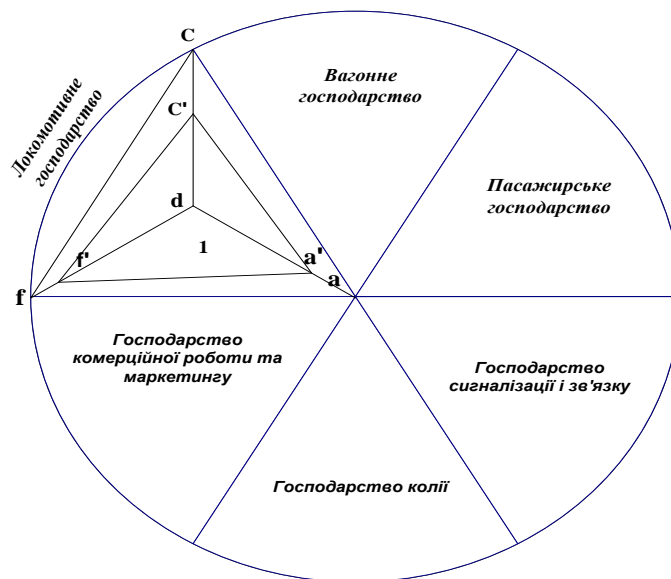
- оцінку відповідності стратегічного потенціалу стратегічним цілям та за розвитку;

- узгодженість між складовими стратегічного потенціалу господарств.

Оцінку стратегічного потенціалу доцільно проводити за допомогою анкетування спеціалістів. Експертами можуть виступити провідні спеціалісти господарств залізниці, інших залізниць та науковці.

Розроблені в дисертації анкети містять три розділи відповідно до вищенаведених трьох складових оцінки стратегічного потенціалу. Оцінка проводиться окремо за кожним елементом стратегічного потенціалу по господарству за десятибальною шкалою.

Результати анкетування пропонуємо опрацьовувати за допомогою методу “трикутника”, схема якого (на прикладі оцінки стратегічного потенціалу локомотивного депо) представлена на рис.4.



df - вісь оцінки наявності стратегічного потенціалу по господарству,
 dc - вісь оцінки відповідності стратегічного потенціалу стратегічній меті,
 da - вісь оцінки узгодженості стратегічного потенціалу між господарствами.

Рис. 4. Схема використання методу “трикутника” для оцінки стратегічного потенціалу господарств залізниці

Площа трикутника acf - оцінка розміру ідеального стратегічного потенціалу, а площа трикутника $a'c'f'$ - оцінка розміру існуючого стратегічного потенціалу.

Використання методу “трикутника” дозволяє наявно оцінити розмір стратегічного потенціалу за господарствами та можливість його використання для реалізації стратегічних завдань. Також цей метод є ефективним при виборі найкращого варіанта реалізації стратегічних завдань.

Впровадження стратегічного планування вимагає вдосконалення організаційної структури управління. Вважається за необхідне формування департаментів, керівники яких будуть координувати діяльність та нести

відповідальність за розвиток окремого стратегічного сегмента.

Щоб забезпечити працездатність такої структури, рекомендується проводити конференції та інші зустрічі для обговорення і узгодження існуючих питань. З цією метою запропоновано створення ситуаційних центрів.

Під ситуаційним центром, розуміють інтегрований програмно-апаратний комплекс, що реалізує функції підготовки і підтримки ухвалення рішень.

Ситуаційний центр стратегічного сегмента сприятиме розробці комплексних оперативних і довгострокових інвестиційних проектів та програм розвитку, покликаний вести розрахунок середньострокових планів розвитку бізнесу, розробляти програми стратегічного маркетингу і т.д. Як правило, керівники, що мають в своєму розпорядженні стратегічний ситуаційний центр, одержують перевагу перед конкурентами при плануванні просування на нові сектори ринку, плануванні довгострокової цінової політики і т.д. В результаті створення ситуаційного центру стратегічного сегмента керівництво отримує можливість перейти від ухвалення окремих рішень до вироблення сценаріїв (системних рішень), коли кожне окреме рішення відповідає стратегічній меті забезпечення довгострокової стабільності роботи сегмента.

Важливою складовою, що здатна сприяти забезпеченню ефективності функціонування залізничного транспорту, є розвиток взаємовигідних відносин з партнерами (це можуть бути як постачальники, так і споживачі, а також транспортні підприємства, фінансові установи та ін.). Стійке партнерство взаємозв'язаних господарюючих суб'єктів може мати сукупний потенціал, який перевищує просту суму їх індивідуальних потенціалів. Приріст потенціалу виникає в результаті співпраці і ефективного використання можливостей партнерів в тривалому періоді.

При цьому актуальності набувають такі організаційні форми взаємодії, при яких відбувається об'єднання ресурсів та капіталу. До таких форм слід віднести асоціації, концерни, холдинги. Серед зазначених форм особливе значення має такий різновид асоціацій як стратегічні альянси, що характеризуються відсутністю контролю над власністю учасників.

Стратегічний альянс – це ділові відносини між організаціями, в межах яких вони розділяють ризики, об'єднують свої сильні сторони та інтегрують бізнес-функції для досягнення взаємної вигоди. Кожний з партнерів по альянсу є окремою самостійною особою, на відміну від злиття, при якому об'єднуються активи осіб.

Справжньою перевагою альянсу є одержувана кожним партнером вигода від нього. Стратегія створення стратегічних альянсів - це один з чотирьох способів поширення діяльності на нові ринки, придбання технічного ноу-хау і поліпшення конкурентної позиції.

Зважаючи на організаційну структуру, що вибудовується при реалізації стратегічного планування на залізничному транспорті (див. рис.2), доцільно в межах стратегічних сегментів створювати стратегічні альянси.

Важливим моментом є те, що саме використання стратегічних сегментів дозволяє створювати стратегічні альянси на залізничному транспорті, оскільки в такому випадку є чітке розмежування видів діяльності і відповідно учасники альянсу зорієнтовані на розвиток певного виду діяльності.

В роботі визначено етапи створення стратегічного альянсу на базі стратегічних сегментів.

Етапами створення стратегічного альянсу є:

1 вибір оптимального складу партнерів за критеріями: максимізації прибутку від діяльності альянсу і сумлінного виконання потенційним партнером своїх зобов'язань;

2 аналіз структури стратегічного потенціалу партнерів;

3 формування ключових показників стану і розвитку стратегічного потенціалу:

- визначення ключових показників;

- побудова профілю стану складових стратегічного потенціалу;

- співставлення профілів партнерів;

4 інтеграція елементів стратегічного потенціалу:

- визначення причинно-наслідкових зв'язків між показниками;

- побудова стратегічної карти ресурсів з метою збільшення стратегічного потенціалу об'єднання;

5 розробка механізму управління інтеграцією, а саме інтеграція систем і процесів в розрізі функцій управління.

На залізничному транспорті створення стратегічних альянсів дозволить вирішити проблему ресурсного забезпечення, що в першу чергу стосується оновлення рухомого складу та електрифікації і модернізації залізничних шляхів.

В цілому взаємодія підприємств стратегічного сегменту залізничного транспорту через формування стратегічних альянсів спрямована на підвищення ефективності функціонування галузі у довгостроковому періоді.

Використання стратегічного планування та можливість створення стратегічних альянсів на залізничному транспорті дає підстави щодо удосконалення процесу його реформування.

Так, на першому етапі пропонується впровадження інструментів стратегічного планування, починаючи з формування стратегічних цілей та завдань на всіх рівнях управління згідно розробленої схеми, теоретичного виокремлення стратегічних бізнес-одиниць та стратегічних сегментів.

На другому етапі передбачено сформувати стратегічні сегменти та стратегічні альянси.

Третій етап пов'язаний з розвитком конкурентного середовища. На цьому етапі чинною Концепцією реформування заплановано проведення повного розмежування функцій з управління об'єктами інфраструктури залізниць і перевезеннями. Пропонується удосконалити структуру цього етапу наступними складовими:

- виведення та (або) ліквідація непрофільних стратегічних бізнес-одиниць;

- утворення на базі стратегічних альянсів різних форм організаційних об'єднань, які б сприяли підвищенню ефективності роботи залізничного комплексу.

Таким чином впровадження стратегічного планування на залізничному транспорті сприяє підвищенню ефективності його роботи та є невід'ємною складовою процесу структурних перебудов, що започатковано в галузі.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки та пропозиції:

1. Використання стратегічного підходу в плановій діяльності залізничного транспорту спрямовано на забезпечення його стабільного розвитку. В зв'язку з цим зростає значущість теоретичних та методичних розробок щодо реалізації інструментів стратегічного планування на залізничному транспорті. Проведений аналіз роботи залізничного комплексу та визначених факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які негативно впливають на функціонування галузі, дослідження світового досвіду щодо процесів реформування залізничного транспорту дозволили зробити висновок про необхідність забезпечення процесів управління його структурною перебудовою інструментами стратегічного планування адекватними стратегічній меті сучасної економіки та враховуючими специфіку галузі.

2. В дисертації обґрунтовано механізм стратегічного планування, націлений на забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту в довгостроковому періоді. Особливістю розробленого механізму є виділення двох рівнів формування стратегічних цілей, врахування структурних змін при аналізі внутрішнього середовища, формування на рівні залізниці стратегічних сегментів, а на рівні структурних підрозділів залізниць – стратегічних бізнес-одиниць.

3. Запропонований методологічний підхід до оцінки стратегічного потенціалу, який базується на визначенні наявності стратегічного потенціалу по господарствах залізниці, узгодженості між окремими складовими стратегічного потенціалу господарств, його відповідності стратегічним цілям та завданням розвитку. На основі зазначеного підходу розроблено методичні рекомендації щодо оцінки потенціалу стратегічного сегмента залізничного транспорту.

4. Встановлено склад стратегій управління за рівнями прийняття стратегічних рішень, які відповідають існуючій структурі управління залізничним транспортом. Виділено 5 рівнів прийняття рішень з розробки стратегії: Рада "Укрзалізниці", Головні Управління "Укрзалізниці", залізниці, їх дирекції, структурні підрозділи. Виходячи з рівня концентрації управлінських функцій доцільно розрізняти макро- та мікрорівень формування стратегій розвитку.

5. Доведено, що реалізація стратегічного планування на залізничному транспорті можлива шляхом створення проектних груп і ситуаційних центрів. Уточнено роль та завдання ситуаційних центрів в системі стратегічного планування.

6. Обґрунтовано механізм формування господарського портфеля залізниці, який на рівні структурних підрозділів залізниць складається із стратегічних бізнес-одиниць, а на рівні залізниці – із стратегічних сегментів, кожний з яких на відміну від стратегічних бізнес-одиниць, охоплює напрямок діяльності, що характеризується унікальною комбінацією ключових факторів успіху та складається із стратегічних бізнес-одиниць та підприємств зовнішнього середовища, які забезпечують роботу відповідного сегмента.

7. Запропоновано забезпечити ефективну та довгострокову взаємодію між підприємствами залізничного транспорту та підприємствами зовнішнього

середовища, які входять до одного стратегічного сегмента на основі застосування такої форми партнерства, як стратегічний альянс.

8. Впровадження розробок щодо інструментів стратегічного планування дозволяє визначити напрямки удосконалення стратегічного планування, які сприяють адаптації підприємств галузі до нестабільного зовнішнього середовища. Практичне використання запропонованих методологічних рекомендацій дозволить залізничному комплексу більш чітко орієнтуватися у ринкових умовах господарювання та виконувати комплекс робіт з формування стратегій розвитку і управління.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях:

1. Юрченко Ю.Н. Пути совершенствования планирования грузовых перевозок в Украинской ССР / Юрченко Ю.Н. – М.: ВНИИЖТ. – 1984. – С.73–76.

2. Юрченко Ю.Н. Транспортный фактор в стратегическом планировании деятельности предприятий / Юрченко Ю.Н. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2003. – №4. – С.104–108.

3. Юрченко Ю.М. Удосконалення планування на залізничному транспорті на основі стратегічного підходу / Юрченко Ю.М. // Вісник економіки транспорту та промисловості. – 2008. – № 21. – С.154–157.

4. Юрченко Ю.М. Управління розвитком економічного потенціалу підприємств залізничного транспорту / Юрченко Ю.М. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2008. – №24. – С.151–154.

5. Юрченко Ю.М. Розробка моделі стратегічного планування на залізничному транспорті / Юрченко Ю.М. // Економіка: проблеми теорії та практики. – Вип. 246. : Том I. – 2009. – С.134–140.

6. Юрченко Ю.М. Напрямки удосконалення процесу реформування залізничного транспорту / Юрченко Ю.М. // Економіка; проблеми теорії та практики. – Вип. 247. : Т5. – 2009. – С.1123–1129.

7. Юрченко Ю.М. Обґрунтування механізму взаємодії підприємств залізничного транспорту з підприємствами зовнішнього середовища / Юрченко Ю.М. // Вісник економіки транспорту та промисловості. – 2009. – № 25. – С.54–59.

Матеріали конференцій:

8. Юрченко Ю.Н. Совершенствование расчетов себестоимости грузовых железнодорожных перевозок./ Юрченко Ю.Н. // Проблеми економіки транспорту: матеріали 2-ї Міжн. наук.-практ. конф., 16-17 травня 2002р., Дніпропетровськ / М-во транспорту та зв'язку України, ДІТ. – Дніпропетровськ: ДІТ, 2002. – С. 64

9. Юрченко Ю.Н. К вопросу учета транспортных затрат в функционировании единой транспортной системы страны / Юрченко Ю.Н. // Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України: матеріали 1-ї Міжн. наук.-практ. конф., 3-5 червня 2004р., смт Коктебель. / М-во транспорту та зв'язку України, Укр. держ. акад. зал. тр. – Х. : УкрДАЗТ, 2004. – №7. – С. 42–43.

10. Юрченко Ю.М. Витрати транспорту і спеціалізація виробництва / Юрченко Ю.М. // Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України: матеріали 2-ї Міжн. наук.-практ. конф., 7-11 червн. 2006р., смт Коктебель / М-во транспорту та зв'язку України, Укр. держ. акад. зал. тр. – Х. : УкрДАЗТ, 2006. – №14. – С.83–84.

11. Юрченко Ю.М. Про необхідність розробки стратегії розвитку залізничного транспорту України / Юрченко Ю.М. // Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України: матеріали 4-ї Міжн. наук.-практ. конф., 1-6 червн. 2008р., смт Коктебель / М-во транспорту та зв'язку України, Укр. держ. акад. зал. тр. – Х. : УкрДАЗТ, 2008. – № 22. – С.85–86.

АНОТАЦІЯ

Юрченко Ю.М. Розробка механізму стратегічного планування на залізничному транспорті. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. Українська державна академія залізничного транспорту, Харків, 2009.

Досліджено проблеми організації стратегічного планування на залізничному транспорті. Розроблено механізм стратегічного планування, особливістю якого є виділення двох рівнів формування стратегічних цілей, врахування структурних змін в галузі, підхід до формування господарського портфеля залізниць, який на рівні структурних підрозділів складається із стратегічних бізнес-одиниць, а на рівні залізниці – із стратегічних сегментів залізничного транспорту.

Удосконалено методологічні основи оцінки стратегічного потенціалу залізничного транспорту шляхом поєднання ресурсного і цільового підходів та врахування узгодженості між його складовими по господарствах залізниці.

Розроблено механізм взаємодії підприємств залізничного транспорту з підприємствами зовнішнього середовища через створення стратегічних альянсів. Запропоновано напрямки удосконалення процесу реформування залізничного транспорту.

Ключові слова: стратегічне планування, стратегія розвитку, економічний потенціал підприємства, стратегічна бізнес-одиниця, стратегічний сегмент галузі, стратегічний альянс, реформування, залізничний транспорт.

АННОТАЦИЯ

Юрченко Ю.Н. Разработка механизма стратегического планирования на железнодорожном транспорте. – Рукопись.

Диссертация на соискание научной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.03 – экономика и управление национальным хозяйством. Украинская государственная академия железнодорожного транспорта, Харьков, 2009.

В диссертации исследованы проблемы организации стратегического планирования на железнодорожном транспорте с учетом специфических черт отрасли.

Проведенный анализ организационной структуры управления показал необходимость выделения 5-ти уровней принятия решений по разработке стратегий

развития, а именно Совет "Укрзалізниця", ее главные управления, железные дороги, их дирекции, структурные подразделения дорог. Предложено, исходя из уровня концентрации управленческих функций, различать макро- и микроуровни формирования стратегий развития.

Разработан и обоснован механизм стратегического планирования, особенностью которого являются выделение двух уровней формирования стратегических целей, учет структурных изменений при анализе внутренней среды железнодорожного транспорта, подход к формированию хозяйственного портфеля железных дорог, который должен включать стратегические зоны хозяйствования, стратегические бизнес-единицы и стратегический сегмент железной дороги. При этом хозяйственный портфель структурного подразделения железной дороги формируется из стратегических бизнес-единиц, а железной дороги в целом – из стратегических сегментов, каждый из которых охватывает направление деятельности и состоит из стратегических бизнес-единиц разных структурных подразделений железных дорог и предприятий внешней среды.

Исследованы сущность, структура и свойства экономического потенциала железнодорожной отрасли и его важнейшего составного элемента - стратегического потенциала. Обоснован методологический подход к оценке стратегического потенциала стратегического сегмента железнодорожного транспорта, который базируется на определении стратегического потенциала по хозяйствам железной дороги, согласованности между отдельными составными стратегического потенциала хозяйств, а также его соответствия стратегическим целям и задачам развития.

Обоснована необходимость формирования департаментов железной дороги, руководители которых должны координировать деятельность и нести ответственность за развитие ее отдельного стратегического сегмента.

Для обеспечения эффективной работы такой организационной структуры предложено создание стратегических ситуационных центров, которые призваны обеспечить системность в принятии решений.

В условиях ограниченных ресурсных возможностей перспективным направлением развития железнодорожного транспорта должно стать его партнерство с поставщиками, потребителями и другими стейк-холдерами. Изучение интеграционных процессов в бизнесе позволило разработать механизм взаимодействия предприятий железнодорожного транспорта с предприятиями внешней среды путем создания стратегических альянсов в пределах стратегических сегментов железных дорог.

На основании анализа опыта реформирования железнодорожного транспорта развитых стран и действующей концепции реформирования железнодорожного комплекса Украины предложены направления совершенствования структурных преобразований в отрасли.

Проведенные исследования свидетельствуют о необходимости внедрения стратегического планирования как важнейшего фактора достижения устойчивости и успешности работы железнодорожного транспорта.

Ключевые слова: стратегическое планирование, стратегия развития, экономический потенциал предприятия, стратегическая бизнес-единица,

стратегический сегмент отрасли, стратегический альянс, реформирование, железнодорожный транспорт.

ANNOTATION

Yorchenko Y.N. Development mechanism of the strategic planning on a railway transport. – Manuscript.

The dissertation for a university degree of candidate in economics, specialty 08.00.03 - economy and management by the national economy. Ukrainian State Academy of Railway Transport, Kharkiv, 2009.

Investigational problems of organization of the strategic planning on a railway transport. The mechanism of the strategic planning, the feature of which is a selection of two levels of forming of strategic aims, account of structural changes in industry, is developed, approach to the economic portfolio of railways, which at the level of structural subdivisions consists of strategic units of businesses, construction, and at the level of railway – from the strategic segments of railway transport.

Methodological bases of estimation of strategic potential of railway transport are improved by combination of resource and having a special purpose approaches and account of coordination between its constituents on the economies of railway.

The mechanism of cooperation enterprises of railway transport is developed with the enterprises of external environment by creation strategic alliances. Improvement directions of reformation process in railway transport are offered.

Keywords: strategic planning, strategy of development, economic potential of enterprise, the unit business strategic, strategic segment, strategic alliance, reformation, railway transport.

Юрченко Юрій Миколайович

**РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА
ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ**

Спеціальність 08.00.03 - економіка та управління національним господарством

АВТОРЕФЕРАТ

**дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук**

Надруковано згідно з оригіналом автора

Відповідальний за випуск

Каличева Н.Є.

Підписано до друку 28.04.2009 р. Формат паперу 60x84 1/16. Друк різнограф.
Папір офсетний. Обсяг 0,9 ум. друк. арк. Наклад 100 прим.
Зам. № . Безкоштовно.

Видавництво УкрДАЗТ.
Свідоцтво про державну реєстрацію ДК № 2874 від 12.06.2007 р.
61050, Харків, майдан Фейєрбаха, 7
Друкарня УкрДАЗТу, 61050, м.Харків, майдан Фейєрбаха,7