

## СТРАТЕГІЯ ПЛАНУВАННЯ ЯК ЧАСТИНА РЕФОРМУВАННЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ

Гриценко Н.В., к.е.н., доцент (УкрДАЗТ)

*В даній статті розглядаються тенденції стратегії планування залізничних підприємств як частини проведення реформування. Розглянуті найважливіші методи планування, які раціонально застосовувати саме для роботи залізничного транспорту щодо позитивних змін галузі.*

**Ключові слова:** стратегічне планування, реформування, залізничний транспорт, методи планування.

**Постановка проблеми.** Подолання спаду на залізничному транспорті на пряму залежить від того, як скоро ми засвоїмо передові методи управління виробництвом, навчимося раціонально організувати виробничий процес галузі. Основним інструментом, що допомагає в прийнятті обґрунтованих управлінських рішень, є планування. За останні роки відбувається розвал єдиної планової системи планування на мікро- і макрорівнях. В ринковій стихії ці непродумані дії загрожують великими збитками. Якщо раніше в захист планування на мікрорівні в умовах переходу до ринку виступали в основному вчені, зараз до нього все частіше звертаються найбільш далекоглядні господарські керівники. Тим часом, в цей час відсутня єдина методика планування виробництва транспортної галузі в ринкових умовах, яка могла б бути запропонована. Плани на підприємствах залізничного транспорту складаються, як правило, по застарілих інструкціях і відомчим положенням колишнього СРСР. У цих умовах вивчення зарубіжного досвіду набуває особливо важливого значення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій,** показав, що значний внесок в рішення цього питання внесли такі відомі вчені, як Данько М.І. [5], Дикань В.Л. [6], Льїн О.І. [2], Макаренко М.В. [4], та інші. Цими науковцями було розроблено концепції, які спрямовані на вирішення поставленої задачі. Але в сучасних умовах загострення конкуренції на транспортному ринку виникає ряд **невирішених раніше питань**, які потребують нових підходів та способів реалізації Програми реформування залізничної галузі за рахунок раціонального управління та його складових, зокрема планування роботи галузі. Виходячи з актуальності, і необхідності вирішення цього завдання, **метою** даного дослідження, є комплексний огляд методів планування та удосконалення стратегії планування для більш ефективного проведення реформування залізничного транспорту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Характерною особливістю радянської планової системи було те, що на мікрорівні здійснювалося, в основному, технічне або інженерне планування виробництва. Воно базувалося на визначенні

виробничої потужності підприємства, під якою розумівся [3] «максимально можливий обсяг випуску продукції заданої номенклатури і асортименту в одиницю часу при повному використанні виробничого обладнання і площ, з урахуванням намічених в плановому періоді заходів щодо впровадження передової технології виробництва в науковій організації праці». Основоположний економічний показник, обсяг виробництва продукції, встановлювався підприємствам в директивному порядку з урахуванням паспортів розрахунку виробничих потужностей, що представляються у вищестоящі організації.

У країнах з розвиненої ринкової економіки планування виробництва здійснюється на принципах маркетингу і повністю орієнтоване на комплексне вивчення потреб ринку. Серед елементів маркетингу самі важливі для підприємства це: вивчення попиту, формування ціни, визначення обсягу виробництва. Зарубіжні підприємства звичайно використовують два види планування: довгострокове (або стратегічне) і поточне (або річне фінансове).

Стратегічне планування здійснює невелика група фахівців під керівництвом адміністративного розділу підприємства. Початковим пунктом планування є прогноз ринку, стану і розвитку ринкової ситуації, який готує служба маркетингу і доводить його до вищого керівництва. На основі отриманої інформації і прогнозів формуються довгострокові цілі, розробляються шляхи їх досягнення. В зв'язку з складністю цього процесу в ньому використовуються такі інструменти планування, як економетричні моделі і прогнози.

В Україні планування діяльності підприємств залізничного транспорту є однією з найважливіших функцій управління галуззю. Планування є власне процесом визначення цілей, що їх передбачає досягти підприємство за певний період, а також процесом визначення способів їх досягнення, що є однією з ланок реформування галузі. Процес планування є спробою уявити собі картину майбутнього. Це процес, який передбачає знання теперішнього стану справ і тенденцій розвитку, які допомагають спрогнозувати майбутнє, а також володіння методикою, яка дозволяє змоделювати перехід з теперішнього стану в майбутній

прогнозований стан. У відмінності від зарубіжних підприємств, в Україні використовують такі види планування як [2]:

- довгостроковий план (10-15 років). У ньому формулюються завдання, пов'язані за часом та ресурсами, а також загальна стратегія поставлених цілей. Довгострокові плани включають укрупнені показники діяльності підприємства, які розробляються на основі попередньо проведених досліджень і складання прогнозів розвитку підприємства. Цей вид планів ще можна назвати перспективним плануванням;

- середньостроковий план - це власне деталізований стратегічний план, в якому поєднуються усі напрямки діяльності підприємства на поточний фінансовий рік;

- короткостроковий план присвячений вирішенню конкретних питань діяльності підприємства в короткостроковому періоді. Має вузьку спрямованість, високий ступінь деталізації і характеризується великим розмаїттям прийомів та методів.

У функціонуванні залізничного транспорту, зокрема використовують саме ці види планування, однак довгострокові та середньострокові плани багато в чому носять рекомендаційний характер, а оперативний план є керівництвом до дій, розкриваючи довго- та середньострокові плани по кожній позиції. Якщо розкрити всі види планів залізничного транспорту то їх існує велика кількість, однак з цих планів можливо виділити основні три напрямки: виробничий, тимчасовий, територіальний. Дані основні види планів враховують всі нюанси роботи залізничної галузі, однак в їх складанні все ж таки відсутня гнучкість, яка необхідна у нинішніх ринкових відносинах.

На залізничному транспорті України, в основному, займаються поточним та оперативним плануванням. Але для того, щоб успішно працювати на транспортному ринку, необхідний розвиток стратегічного планування, яке повинно включати в себе розробку довгострокових планів розвитку галузі на основі проведеного комплексного аналізу, наукове прогнозування ринкової ситуації і перспектив розвитку залізничної галузі як в різних регіонах країни, так і в країнах СНД.

При плануванні діяльності підприємств залізничного транспорту необхідно враховувати різні економічні методи. Основними є: ресурсний метод; цільовий метод; метод екстраполяції; інтерполяційний метод.

Ресурсний метод планування (за можливостями), в якому враховуються ринкові умови господарювання та наявність ресурсів. Цей метод може застосовуватись за монопольного становища підприємства або за слабкої конкуренції.

Цільовий метод (за потребами) передбачає планування, початковим моментом якого стають

потреби ринку, попит на транспортний продукт (послуги).

Метод екстраполяції (екстраполяція - поступальний рух) - планування за відсутності загроз з боку конкурентів і надія на те, що розвиток у майбутньому відбуватиметься зі збереженням показників, темпів і пропорцій, досягнутих на момент розробки плану.

Інтерполяційний метод принципово протилежний методу екстраполяції. За інтерполяційним методом планування підприємство встановлює мету для досягнення її в майбутньому і на цій підставі визначає тривалість планового періоду та проміжні планові показники. Інтерполяційний метод передбачає зворотний рух - від встановленої мети та відповідного кінцевого значення планових показників до обчислення проміжних їхніх величин.

В наш час дані методи для залізничного транспорту не актуальні, але, враховуючи реформування залізничного транспорту яке триває, інтерполяційний метод планування слід використовувати у повному обсязі. Завдяки даному методу, спосіб розрахунку планових показників передбачає використання статистичних даних за попередні роки.

При врахуванні особливості роботи залізничного транспорту, більш обґрунтований є факторний метод планування, згідно з яким планові значення показників роботи залізниць визначають на підставі розрахунків впливу найважливіших чинників, що зумовлюють зміни цих показників.

Найбільш точний на залізничному транспорті є нормативний метод планування, суть якого полягає в тому, що планові показники розраховуються на підставі прогресивних норм використання ресурсів із врахуванням їхніх змін у результаті впровадження організаційно-технічних заходів у плановому періоді.

При розробці планів залізничного транспорту також використовуються наступні методи планування:

- балансовий метод, який полягає в зіставленні потреб з ресурсами по кожному розділу плану;

- метод техніко-економічних розрахунків, при якому аналіз і визначення окремих кількісних і якісних планів визначають шляхом їх розрахунку або за допомогою нормативів. При використанні цього методу аналізується кожен кількісний і якісний показник плану, розробляються науково обґрунтовані нормативи витрат економічних ресурсів на одиницю показника;

- статистичні методи, при яких планування транспортної діяльності на майбутній період проводиться на підставі сформованих тенденцій щодо збільшення або зменшення обсягів перевезень;

- економіко-математичні методи, планування проводиться за допомогою спеціально розроблених

математичних програм, які враховують всі показники роботи залізничного транспорту.

Однак, враховуючи командно-адміністративний стиль управління, який звичний для підприємців залізничного транспорту України, в галузі використовується така форма планування як "зверху вниз".

При цій формі планування, адміністрація залізничного транспорту разом зі своїми заступниками розробляє стратегію розвитку галузі на запланований період і окреслює основні шляхи її досягнення. Потім основні показники розвитку залізничного транспорту на запланований період передаються в плановий або економічний відділ для розробки планів і після затвердження керівництвом підприємства доводяться до відома всіх підрозділів та структур, які вишукують способи їх виконання.

Недоліком такого підходу до планування є те, що керівництво залізничної галузі не завжди може побачити і врахувати потенційні можливості низових ланок. До того ж, недоліки планування чи поточної роботи фіксуються саме низовими ланками, структурними підрозділами, які далеко не завжди мають можливість донести цю інформацію до керівництва.

Звичайно, кожне підприємство обирає такий спосіб планування, який найбільш точно відповідає його потребам і специфіці роботи. Окрім того, вибір способу планування здебільшого визначається традиційними підходами до управління, які склалися у конкретному підприємстві, враховуючи його місце знаходження. Однак треба пам'ятати що кожен керівник повинен вибрати найбільш прийнятний спосіб управління підприємством, оскільки часта зміна стилю управління вносить розлад в управлінську систему.

Враховуючи зміни які відбуваються на залізничному транспорті, мається на увазі реформування галузі, саме стратегічне планування що є елементом управління, є коренем загального рішення у підвищенні ефективності роботи галузі [4]. Відповідно Законопроекту №9337 від 24.10.2011р. «Про особливості створення державного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування» було ухвалено зміну форми власності галузі, що дозволяє прискорити реалізацію власних інвестиційних програм залізничного транспорту України [1]. Створення такого акціонерного товариства на базі залізничного транспорту України відповідає міжнародній практиці, а також - вимогам міжнародних організацій та Європейського Союзу. Однак з появленим даного Законопроекту маємо змінити і методи планування, які б відповідали вимогам ЄС. Саме впровадження стратегічного планування дійсно змінить і результати роботи новоствореного акціонерного товариства залізничного транспорту.

**Висновки.** На основі вищезазначеного пропонується удосконалення стратегії планування залізничних підприємств, що є невід'ємною частиною реформування галузі, та доведення її проекту до відома кожного працівника. При удосконаленні стратегії планування необхідно мати на увазі, що методи, викладені вище, можна поєднувати між собою і вони можуть практично збігатися при розробці програми розвитку на декілька років. Однак стратегія планування не може діяти окремо від внутрішніх та зовнішніх змін які відбуваються в процесі реформування галузі, на рівні цієї стратегії відображаються не менш важливі ще три основні стратегії щодо підвищення ефективності роботи підприємств залізничного транспорту (рис. 1).



Рис. 1. Види стратегій розвитку залізничних підприємств

Стратегія планування необхідна підприємству для створення загальної мети та розроблення поетапного плану розвитку підприємства.

Стратегія зростання, відбиває намір підприємства збільшувати обсяги перевезень, прибутку, капіталовкладень тощо.

Стратегія стабілізації - у разі діяльності підприємства за відчутної нестабільності обсягів перевезень та прибутку;

Стратегію виживання - суто оборонна стратегія, що застосовується за глибокої кризи підприємства.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Про особливості створення державного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування [Текст]: Законопроект № 9337 від 24.10.2011 // Офіц. Вісник України. – 2011. – № 4. – 160 с.

**Анотація.** В данной статье рассматриваются тенденции стратегии планирования железнодорожных предприятий как части проведения реформирования. Рассмотрены важнейшие методы планирования, которые рационально применять именно для работы железнодорожного транспорта относительно позитивных изменений отрасли.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, реформирования, железнодорожный транспорт, методы планирования.

**Summary.** This article examines trends in the strategy planning of railway companies as part of the reform. The important methods of planning, which is the best use of rail transport for positive change regarding the industry.

**Keywords:** strategic planning, reform, railway transport, planning methods.

2. Ильин А.И. Планирование на предприятии: [Текст]: учеб. пособие / А.И. Ильин, Л.М. Синица // Под. Ред А.И. Ильина – М.: МН.:ООО «Новое знание», 2001. – 254с.

3. Жариков В.Д. Экономика предприятия [Текст]: учебник / В.Д. Жариков, В.М. Безуглая - Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2005. - 240с.

4. Макаренко М.В. Проблеми та основні напрямки реформування залізничного транспорту України [Текст] / М.В. Макаренко, Ю.М. Цветов та ін. // Навч. посібн. - Київ: КУЕТТ, 2007. – 222 с.

5. Данько М.І. Концепція походу к реформуванню залізничного транспорту [Текст]: / М.І. Данько, Є.І. Балака, О.В. Семенцова // Залізничний транспорт України. Науково-практичний журнал. – К., 2011. – №5. – С. 45–50.

6. Дикань В.Л. Особливості реформування Національної транспортної системи [Текст]: / В.Л.Дикань, О.М. Єлагіна// Зб. наук. пр. Укр. держ. акад. залізнич. трансп. –Х., 2002. – №1. – С. 17–21.

*Рецензент д.е.н., професор УкрДАЗТ Кірдіна О.Г.*

*Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Якименко Н.В.*

УДК 338.47:656.22

## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЕФЕКТУ ВІД ЗБЕРЕЖЕННЯ ВАНТАЖНОГО РУХУ МАЛОДІЯЛЬНИХ ДІЛЯНОК

*Зоріна О.І., к.т.н, професор,  
Калабухіна М.Ю., студентка (УкрДАЗТ)*

*У статті розглядаються питання забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку залізничного транспорту України зокрема, методичний підхід до визначення соціального ефекту від збереження вантажного руху малодіяльних ділянок.*

**Ключові слова:** малодіяльні ділянки залізниць, залізниця, залізничний транспорт, економічний ефект, соціальний ефект.

**Актуальність теми.** В умовах реформування залізничного транспорту особливо актуальними постають питання його ефективного функціонування, формування моделі його стійкого соціально-економічного розвитку. Однак у зв'язку із комплексом технологічних причин позначилася

проблема експлуатації малодіяльних ділянок залізниць України.

Експлуатація малодіяльних ділянок залізниць України, що обслуговують населення, підприємства, які розташовані в районі тяжіння цих ділянок, приносить Укрзалізниці достатньо відчутні збитки та супроводжується чималими