

6. Смехов А.А. Основы транспортной логистики: [Учеб. для вузов ж-д транспорта]. – М.: Транспорт, 1995. – 197 с.
7. Смирчинський В.В., Смирчинський А.В. Основы логістичного менеджменту: Навчальний посібник. – Тернопіль: «Економічна думка», 2000. – 240 с.
8. Фролова Л.В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методичні аспекти: монографія. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2004. – 261 с.
9. Якименко Н.В., Устенко М.О. Логістика, як фактор конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту. – Харків, УкрДАЗТ. – Випуск 25. – 2009. – С. 97 – 99.
10. Дикань О.В. Обґрунтування організації інтегрованого логістичного сервісу з урахуванням специфіки підприємств прикордонного регіону // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків, УкрДАЗТ. – Випуск 25. – 2009. – С. 23 – 27.
11. Тридід О.М. Стратегія логістичної діяльності промислового підприємства // Проблеми науки, 2005. – Вип. 5. – С. 12 – 15.
12. Кожевников Р.А., Резер А.В. Экономическое управление логистическим обслуживанием // «Железнодорожный транспорт». – № 8, 2005 // <http://www.zdt-magazine.ru>
13. Шаля О.Г., Боровський Б.Р. Підходи до визначення оцінки відповідності фактичного рівня якості транспортних послуг встановленим нормам. – Харків, УкрДАЗТ. – Випуск 25. – 2009. – С. 143 – 146.

*Рецензент к.е.н., професор УкрДАЗТ Жердев М.Д.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Токмакова І.В.*

УДК 658.5.:656.2.001.73

### **СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ВАГОННОГО ГОСПОДАРСТВА ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ГАЛУЗІ**

*Нескуба Т.В., аспірант (УкрДАЗТ)*

*В статті запропонована SWOT-матриця для вагонного депо в якості головного інструменту для визначення стратегій підприємства в умовах очікуваних перетворень.*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** Висока стратегічна значимість залізничного транспорту в Україні вимагає особливого підходу до проблеми підвищення розвитку та конкурентоспроможності її основних функціональних господарств та підприємств. Особливості діяльності підприємств залізничного транспорту вимагають пошуку окремої методологічної основи проведення їх реструктуризації, що має враховувати специфіку діяльності кожного з них і орієнтуватися на європейські стандарти.

Ефективна та безбиткова діяльність підприємств залізничного транспорту в умовах проведення реформування галузі є першочерговою проблемою стратегічного планування на сучасному етапі. Визначення стратегічних альтернатив представляється важливим етапом побудови ефективної стратегії залізничного підприємства.

Стратегія – це довгостроковий визначений напрямок розвитку підприємства та його позицій в зовнішньому середовищі, які приводять його до поставлених цілей. Виходячи з цього, необхідним є пристальна увага до питань визначення виду стратегії на конкретному підприємстві з огляду на його фінансово-економічне положення.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Визначенню основних засад та принципів побудови стратегії підприємства присвячені наукові роботи таких вчених, як В.Л. Дикань, О.Г. Дейнека, Л.О. Позднякова, П.Г. Клівець, М.В. Володькіна та інші. [1-4]. Дані дослідження досить широко висвітлюють основні методи аналізу конкурентного середовища підприємства, оцінювання стратегічних альтернатив та вибору найефективнішої із них у різних ситуаціях економічної практики. Сич Є.М., Богомоллова Н.І. вирішують питання стратегічного планування діяльності залізничного транспорту [5]

В умовах трансформаційних змін у вагонному господарстві залізничного транспорту необхідним є пошук можливих шляхів стратегічного розвитку вагонних депо, що мають ґрунтуватися на особливостях їх діяльності, та сприятимуть ефективній роботі підприємств в нових умовах господарювання.

**Мета статті** визначення основних засад реформування залізничної галузі та вагонного господарства задля визначення основних положень стратегічного розвитку вагонного депо в умовах трансформаційних змін.

**Основний матеріал дослідження.** Монополізоване становище залізничної галузі в умовах сучасного ринкового механізму господарювання є першочерговою перепорою для подальшого стратегічного розвитку її підприємств. Зміни, в межах адаптаційної політики, повинні торкнутися усіх головних аспектів функціонування підприємств: їх організаційно-правової форми, структури управління, фінансового та технологічного боку діяльності. Першочерговим завданням при цьому є виведення деяких видів діяльності

залізничного транспорту з природної монополії та створення за їх участю потенційно-конкурентного середовища.

Перебудови системи управління залізничним транспортом вперше відбулися в рамках заходів Концепції реструктуризації залізничного транспорту України, яка затверджена колегією Міністерства транспорту України (рішення № 14 від 18 червня 1997 р.). Основними цілями Програми передбачалось надання системі управління залізничним транспортом гнучкості в нових економічних умовах.

Концепція реформування залізничного транспорту прийнята в 2006 році є логічним продовженням попередньої програми, що визначається аналогічністю поставлених цілей, але з інтеграційною складовою. Порівняльний аналіз двох Концепцій реформування залізничного транспорту, які прийняті в 1998 році та 2006 році (таблиця 1) відповідно свідчить, що заходи останньої є більш орієнтованими на ринковий механізм функціонування залізничного транспорту в межах світової транспортної системи.

*Таблиця 1*

*Порівняльний аналіз окремих цілей Концепцій реструктуризації залізничного транспорту України 1998 року та 2006 року*

Концепція реструктуризації залізничного транспорту 1998 р.	Концепція Державної програми реформування залізничного транспорту України 2006 р
Створення орієнтованої на споживача гнучкої економічної системи управління, сприятливої до технічного прогресу і здатної зберегти і зміцнити конкурентні позиції залізничного транспорту України на внутрішньому та міжнародному ринках транспортних послуг	Удосконалення системи залізничного транспорту через розмежування господарських функцій і функцій державного управління з метою інтеграції залізничного транспорту України до європейської та світової транспортної системи.
Модернізація рухомого складу та інфраструктури залізничного транспорту, його технологічне переоснащення, досягнення на цій основі високої економічної ефективності виробництва	Створення сприятливих умов по залученню інвестицій, необхідних для оновлення та модернізації виробничо-технічної бази залізниць
Удосконалення економічних відносин залізничного транспорту зі споживачами послуг, суміжними видами транспорту, державою, регіонами, а також внутрішньогалузевих відносин на принципах ринкової економіки.	Підвищення ефективності діяльності галузі шляхом забезпечення безпеки функціонування і доступності ринку послуг залізниць для всіх суб'єктів господарювання через розмежування в системі залізничного транспорту природно-монопольного і конкурентного секторів, створення умов для демонополізації окремих сфер діяльності галузі та розвитку конкуренції

Таким чином, головна відмінність представлених Концепцій полягає в методах проведення заходів по вирішенню прогресуючих проблем. Основна ідея Концепції державної програми реформування залізничного транспорту України 2006 року полягає в усуненні «замонополізованості» залізничної галузі та створення конкурентного сектора.

В вагонному господарстві залізничного транспорту розвиток конкуренції пов'язаний з розділенням експлуатаційної та ремонтної частин діяльності. З урахуванням цього процесу повинна

будуватися стратегія вагонних депо галузі. За основу пропонується прийняти двоетапний варіант реформування вагонного господарства. На першому етапі реформування пропонується:

- провести розподіл функцій ремонту та експлуатації вагонних депо для чого вони поділяються на експлуатаційні та ремонтні, а також ремонтні, що спеціалізуються на ремонті вагонів приватної власності сторонніх підприємств ;
- в структурі управління Центру експлуатації вантажних вагонів впровадити «Відділ вагонного господарства на рівні дирекції» (НОДВ), що бере на

себе виконання керівних функцій Служби вагонного господарства та вагонного депо для забезпечення прозорості структури управління.

На другому етапі вважається за потрібне:

- створення Центральної дирекції з ремонту вантажних вагонів, якій слід передати функції з організації та управління вагоноремонтним виробництвом;

- з метою створення конкурентного середовища в сфері ремонту вантажних вагонів перетворити вагонні депо в дочірні підприємства, 100% акцій яких закріплюється за ДАК «Українські залізниці».

Аналіз фінансово-господарської діяльності вагонного депо Дебальцеве-сортувальне Донецької залізниці за період 1971-2008 рр. дозволив побудувати для підприємства SWOT- матрицю, яка:

1) визначає його переваги та недоліки в умовах сьогодення;

2) виявляє можливості продовження подальшої діяльності та погрози успішному виконанню планів.

Ефективна стратегія розвитку вагонних підприємств залізничного транспорту має базуватися на висновках розробленої SWOT-матриці та має враховувати:

1) наявні сильні сторони діяльності підприємства для отримання позитивного результату від можливостей, що з'явилися в зовнішньому середовищі;

2) можливість подолання слабких сторін підприємства за рахунок отриманих можливостей;

3) припущення використання в стратегії сильних сторін діяльності підприємства для подолання погроз;

4) змінний характер складових стратегічного аналізу, тобто можливості та погрози можуть переходити в свою протилежність (невикористана можливість може стати погрозою, якщо її використовуватиме можливий конкурент, та навпаки).

Таблиця 2

*SWOT - матриця вагонного депо Дебальцеве-сортувальне*

<b>Фактори майбутнього</b>	<b>Можливості:</b> 1). можливості виходу на ринок з новим продуктом; 2). залучення сторонніх інвестицій; 3). практична відсутність конкурентів 4) визначений стратегічний розвиток	<b>Загрози:</b> 1. невизначеність курсу розвитку галузі; 2. падіння обсягу вантажних перевезень; 3. політичне становище країни 4. недостатній рівень модернізації; 5. можливість появи конкурентів з ремонту
<b>Фактори сучасності</b>		
<b>Сильні сторони діяльності:</b> 1. вигідне географічне положення; 2. сучасні технології; 3. високий кваліфікаційний рівень керівництва; 4. потужна вагоноремонтна база (ВКМ); 5. стабільне фінансове становище; 6. висока якість послуг з ремонту, що надаються.	1СИЛ-1М, 1СИЛ-2М, 1СИЛ-3М, 1СИЛ-4М  2СИЛ-1М, 2СИЛ-2М 3СИЛ-1В, 3СИЛ-2В, 3СИЛ-3М, 3СИЛ-4М 4СИЛ-2М, 4СИЛ-3М, 4СИЛ-4М 5СИЛ-1М, 5СИЛ-2М, 5СИЛ-3М 6СИЛ-2М, 6СИЛ-3М	1СИЛ-5 ЗАГ  2СИЛ-1 ЗАГ, 2 СИЛ-4 ЗАГ 3СИЛ-1 ЗАГ, 3СИЛ-2 ЗАГ, 3СИЛ-3 ЗАГ 4СИЛ-4 ЗАГ  5СИЛ-1 ЗАГ, 5СИЛ-2 ЗАГ, 5СИЛ-3 ЗАГ 5СИЛ-4 ЗАГ, 5СИЛ-5 ЗАГ
<b>Слабкі сторони діяльності:</b> 1. висока зношеність основних виробничих фондів; 2. недосконалість структури постачання депо запасними частинами та матеріалами; 3. недостатній рівень кваліфікації працівників на виробничих посадах; 4. недосконала структура перерозподілу доходу від діяльності	1СЛ-2М, 1СЛ-4М  1СЛ-4М  1СЛ-4М  1СЛ-4М	1СЛ-1 ЗАГ, 1СЛ-2 ЗАГ, 1СЛ-3 ЗАГ, 1СЛ-4 ЗАГ 2СЛ-2 ЗАГ, 2СЛ-5 ЗАГ  3СЛ-2 ЗАГ, 3СЛ-5 ЗАГ  4СЛ-4 ЗАГ

Умовні позначення:

СИЛ – Сильні сторони діяльності підприємства; М – Можливості підприємства;

СЛ - Слабкі сторони діяльності підприємства; ЗАГ – Загрози для діяльності підприємства

Виходячи з аналізу отриманої матриці вагонного депо Дебальцеве-сортувальне (таблиця 2) можна зробити наступні висновки:

- вигідне географічне положення забезпечує основні можливості підприємства та забезпечує достатній рівень його конкурентоспроможності в регіоні. Злиття експлуатаційних вагонних депо з сусідньою дистанцією сприятиме оптимізації експлуатаційної діяльності ДАК «Українські залізниці»;

- сучасні технології, високий кваліфікаційний рівень керівництва, потужна вагоноремонтна база, стабільне фінансове становище сприяють вибору та ефективній реалізації вертикальної диверсифікації, що має бути пов'язана з ремонтною діяльністю вагонного депо;

- основні загрози діяльності підприємства виходять з невизначеності політичного та економічного курсу країни та галузі, тому для покращення діяльності підприємства у всіх сферах необхідним є розробка та реалізація стратегії, що має забезпечити додатковий фінансовий прибуток. В якості інструменту досягнення поставленої мети виступає диверсифікація виробництва.

**Висновки.** В рамках реструктуризації структури управління вагонного господарства залізничного транспорту для підвищення конкурентних переваг галузі необхідним є досягнення синергізму серед його структурних підрозділів. В рамках корпоративної стратегії

пропонується віднести експлуатаційну (основну) діяльність вагонного депо Дебальцеве-сортувальне до структури управління експлуатаційного вагонного депо Щотове Донецької залізниці.

З метою забезпечення беззбитковості діяльності підсобно-допоміжної діяльності вагонного депо пропонується розробка та реалізація стратегії вертикальної диверсифікації, що полягає в розширенні послуг, які надаються.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Соболев Ю.В., Дикань В.Л., Дейнека О.Г., Позднякова Л.О. Стратегія підприємства та стратегічний менеджмент. – Х: Олант, 2002. – 416 с.
2. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: Навч. посіб. – К.: Академвидав, 2007.- 320 с.
3. Володькина М.В. «Стратегический менеджмент»: Учебное пособие. – К: Знання-Прес, 2002. – 149 с.
4. Селіверстова Л.С. Шляхи формування ефективної стратегії підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2008. - № 7 (85). – С. 133-136
5. Сич Є.М., Богомолова Н.І. «Стратегія розвитку залізничного транспорту України»//Збірник наукових праць Київського університету економіки і технологій транспорту: Серія «Економіка і управління». – Вип. 7. – КУЕТТ. 2005. – С.98 – 104

*Рецензент д.е.н., професор УкрДАЗТ Дейнека О.Г.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Токмакова І.В.*

УДК 339.564:621(477.54)

## ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ: СУТНІСТЬ, СТРУКТУРА І ПРОБЛЕМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

*Піддубна Л.І., к.е.н., доцент,  
Семікоп Ю.О., аспірант (ХНЕУ)*

*У статті з позицій системно-структурного підходу надано категоріальний аналіз експортного потенціалу підприємств, розкрито його структуру, проаналізовано стан та проблеми диверсифікації на прикладі підприємств машинобудування Харківської області.*

*Постановка проблеми та її зв'язки з науковими і практичними завданнями.* Світова фінансова і економічна криза, обумовила істотне скорочення зовнішньоекономічних зв'язків українських підприємств і поставила проблему пошуку нових засобів і механізмів забезпечення їх