

Семенцова О.В.,*к. е. н., доцент,**доцент кафедри менеджменту і адміністрування,**Український державний університет залізничного транспорту***Крихтіна Ю.О.,***к. е. н., доцент,**доцент кафедри менеджменту і адміністрування,**Український державний університет залізничного транспорту*

ЗАСТОСУВАННЯ SWOT-АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЗАЛІЗНИЦЬ НА РИНКУ ПОСЛУГ З ПЕРЕВЕЗЕНЬ ПАСАЖИРІВ

Анотація. У статті запропоновано підходи до формування системи управління конкурентоспроможністю залізничних пасажирських перевезень. Розкрито зміст основних етапів управління конкурентоспроможністю залізничного комплексу на ринку послуг з перевезень пасажирів. Для оцінювання конкурентного положення залізниць на ринку перевезень пасажирів запропоновано використання SWOT-аналізу. Наведено результати застосування SWOT-аналізу в системі управління конкурентоспроможністю залізниць на ринку послуг з перевезень пасажирів.

Ключові слова: залізничний транспорт, пасажирське сполучення, конкурентоспроможність, SWOT-аналіз.

Постановка проблеми. Функціонування будь-якого господарюючого суб'єкта в умовах ринку вимагає від нього постійного моніторингу оточуючого середовища з метою гнучкої адаптації внутрішнього середовища до чинників зовнішнього оточення, що динамічним чином змінюються. Сама швидкість реагування на вимоги ринку полягає в основі успішності функціонування підприємств всіх галузей та будь-якої форми власності. І саме таке підприємство можна вважати конкурентоспроможним. Особливо актуальним питання адаптації до ринкових умов господарювання є для залізничного транспорту в пасажирському сполученні, де розпочато та триває процес реформування форм власності, що має за мету підвищення ефективності функціонування галузі та зміцнення конкурентних позицій на ринку, що обумовлює актуальність поставленої теми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням конкуренції та визначення конкурентоспроможності підприємств займалися чимало закордонних та вітчизняних учених. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю розглядаються в працях О.С. Кузьміна [1], В.В. Максимова [2], Р.А. Фатхутдінова [3] та інших науковців. Проблема використання SWOT-аналізу та вивчення впливу факторів на залізничний транспорт займалися такі вчені, як, зокрема, Т.С. Мельник [4], І.М. Аксьонов [5], О.В. Христофор [6]. Питанням підвищення якості пасажирських перевезень та оцінки конкурентоспроможності залізничного транспорту на ринку пасажирських перевезень присвячені праці Ю.С. Бараша [7], В.Л. Диканя [8], О.І. Калініченко [9], Н.П. Терьшиної [10] та інших дослідників.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість робіт, що присвячені питанням визначення конкурентоспроможності підприємств та їх продукції (послуг) в різних галузях економіки, зокрема

на залізничному транспорті, питання визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності залізничної галузі загалом і в пасажирському секторі зокрема з використанням SWOT-аналізу є цікавими для подальших досліджень.

Мета статті мета статті полягає у визначенні напрямів підвищення конкурентоспроможності залізничних перевезень пасажирів на основі SWOT-аналізу їх конкурентних позицій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Міжгалузєва конкуренція має велике значення у формуванні ринку послуг з перевезень пасажирів. Найбільшими конкурентами залізниць є автоперевізники, що за рахунок власної маневреності та можливості застосовувати рухомий склад різної місткості мають низку суттєвих конкурентних переваг, таких як, зокрема, більше розмаїття маршрутів прямування, суттєвіше наближення станцій та зупиночних пунктів до місць проживання користувачів транспортних послуг, зручніший розклад, менша тривалість поїздки, вищий комфорт. У відповідь на це залізниці проводять роботи з комплексного покращення своїх позицій на ринку, зокрема ведеться робота зі зменшення часу поїздки та підвищення комфортності, що здійснюється шляхом розширення маршрутів руху прискорених пасажирських поїздів. З метою підвищення ефективності функціонування залізничних пасажирських перевезень видається доцільним запропонувати впровадження системи управління конкурентоспроможністю залізниць на ринку послуг з перевезень пасажирів, формування та функціонування якої пропонується проводити в такій послідовності:

1) моніторинг зовнішнього середовища залізничних послуг з перевезень пасажирів з метою виявлення змін, які можуть привести до ускладнення конкурентної позиції залізниць;

2) аналіз проблем підприємств залізничного транспорту, які мають внутрішню природу та впливають на рівень їх конкурентоспроможності;

3) формулювання напрямів щодо підтримання та підвищення рівня конкурентоспроможності залізниць;

4) оцінка генерованих на попередньому етапі альтернатив напрямів підтримання та підвищення рівня конкурентоспроможності та вибір оптимальних варіантів, що передбачає:

– встановлення критерію прийняття рішень (такими критеріями можуть виступати показники долі залізниць на ринку перевезень пасажирів, приріст економічної ефективності від надання послуг з перевезень пасажирів тощо);

– формулювання моделей оцінки та зв'язків між цілями (зростанням конкурентоспроможності) та змінними (пасажи-

ропотоками, частковими показниками активності конкурентів, серед яких можна виокремити кількісні показники (обсяг послуг) та якісні (періодичність, надійність тощо);

- побудову моделей оцінки та виконання оцінювання;
- вибір найкращого напрямку підвищення конкурентоспроможності;

5) розробка програми стратегічних змін (конкурентної стратегії) та планування заходів щодо практичної реалізації напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту на ринку послуг з перевезень пасажирів;

6) реалізація програми стратегічних змін на основі забезпечення взаємозгодження елементів внутрішнього середовища підприємства та відповідності їх факторам зовнішнього оточення та цілям організації.

Концептуальну схему системи управління конкурентоспроможністю залізниць на ринку послуг з перевезень пасажирів представлено на рис. 1.

В межах моніторингу зовнішнього середовища доцільно розглядати низку таких факторів:

1) вимоги споживачів щодо кількості бажаних послуг (попит кількості послуг з перевезень за напрямками перевезень; часом доби, тижнем, сезоном; сполученнями) та їх якості (комфортабельність перевезень, час перебування в рухомому складі та в процесі очікування поїздки, зручність доступу до отримання послуги, а саме розміщення кас, черги, можливість та доступність дистанційного придбання квитків та бронювання);

2) пропозиція та якість транспортних послуг конкурентів;

3) зайнятість населення, що впливає на значну долю попиту на перевезення в приміському пасажирському сполученні, а також формує економічні підґрунтя для формування попиту на поїздки в особистих та комерційних справах;

4) соціальна політика держави, що значно впливає на економічні результати роботи залізниць на ринку послуг з перевезень пасажирів, бо накладає на залізничний транспорт

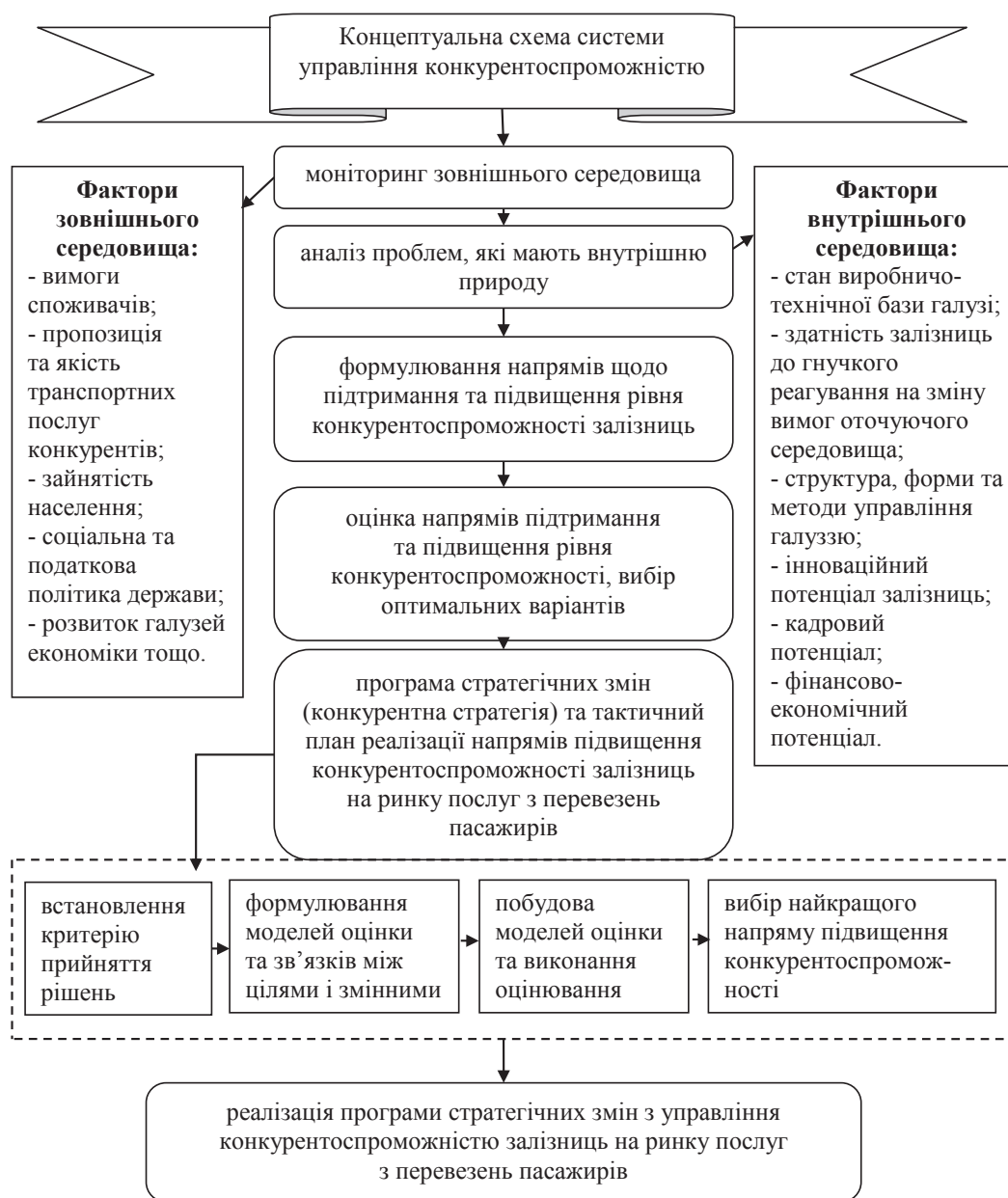


Рис. 1. Концептуальна схема системи управління конкурентоспроможністю залізниць на ринку послуг з перевезень пасажирів

роль «соціального перевізника», що обмежує можливість тарифоутворення відповідно до вимог ринку, а також призводить до функціонування в умовах збитковості;

5) розвиток галузей економіки та стан економіки держави загалом, що є підґрунтям для виникнення попиту на транспорт як такий;

6) політичні (податкова політика і законодавство у сфері залізничного транспорту, антимонопольне законодавство, закони з охорони природного середовища, регулювання зайнятості населення, профспілки та інші групи впливу (політичного, економічного тощо));

7) економічні (тенденції валового національного продукту, ставка дисконту та курс національної валюти, кількість коштів в обігу, рівень інфляції, рівень безробіття, контроль над цінами та заробітною платою, ціни на енергоресурси, інвестиційна політика, конкуренти);

8) соціально-культурні (демографічна структура населення, стиль життя, традиції та звички, соціальна мобільність населення, активність пасажирів) тощо.

Під час аналізування внутрішнього середовища найактуальнішими видаються такі проблеми, як, зокрема, стан рухомого складу, організаційні форми та методи управління залізничним комплексом, рівень обслуговування, рівень матеріально-технічного забезпечення, науково-технічний потенціал, кадровий потенціал (структура, професійно-кваліфікаційний склад), безпека перевезення.

Досить широко визнаним підходом, що дає змогу провести спільне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища, є SWOT-аналіз, застосування якого дає змогу оцінити:

- **Strengths** – сильні сторони організації (переваги),
- **Weaknesses** – слабкі сторони (недоліки),
- **Opportunities** – можливості (чинники, використання яких створить переваги для організації на ринку),
- **Threats** – погрози (чинники, які можуть погіршити положення організації на ринку).

Результати проведеного SWOT-аналізу для умов функціонування залізниць на ринку транспортних послуг з перевезень пасажирів представлено на рис. 2.

Зіставлення сильних і слабких сторін організації, можливостей та загроз ринку створює можливість визначити, які кроки можна здійснити для подальшого розвитку залізничних послуг з перевезень пасажирів та підвищення їх конкурентоспроможності.

Результати моніторингу та проведеного SWOT-аналізу дають можливість сформулювати такі напрями підтримання

та підвищення рівня конкурентоспроможності залізничного комплексу з перевезень пасажирів:

- 1) розвиток сильних сторін;
- 2) розвиток можливостей;
- 3) зменшення прояву слабких сторін.

Більш детальну систему заходів щодо підвищення конкурентоспроможності залізничних пасажирських перевезень з урахуванням результатів SWOT-аналізу надано на рис. 3.

Проводити планування заходів щодо реалізації цілей з підвищення конкурентоспроможності залізничних послуг з перевезень пасажирів доцільно відповідно до наведених на рис. 3 напрямів.

Як заходи з удосконалення сильних сторін організації можна виділити:

- впровадження новітніх систем з контролю за виконанням розкладу руху поїздів та виконанням вимог безпеки руху поїздів;
- розробку нових та вдосконалення наявних маршрутів відповідно до маркетингових досліджень попиту, зокрема маршрутів конкурентів (автоперевізників);
- адаптацію системи тарифоутворення до вимог ринку, тобто визначення тарифів на ринкових важелях, а не на витратному принципі побудови.

Як заходи щодо зменшення прояву слабких сторін організації, що особливо актуально в умовах обмеження власних фінансових ресурсів залізниць, доцільно виділити такі:

- залучення інвестиційних ресурсів різних форм власності для оновлення виробничої бази галузі та створення нормативної бази щодо участі в розвитку галузі капіталу різних форм власності, поширення використання лізингових схем у роботі галузі, що створить умови для більш ефективного господарювання;
- впровадження системи гнучкого реагування обсягів надання послуг з перевезення на зміни попиту;
- продовження та остаточний розподіл функцій управління інфраструктурою та перевізним процесом відповідно до процесів реформування галузі, що розпочаті та тривають;
- застосування переважно демократичного стилю керівництва, на відміну від нині поширеного адміністративного, який обмежує прояв ініціативи та творчого підходу до управління галуззю, що призводить до стримування розвитку та розкриття потенціалу галузі, а також уповільнює зворотній зв'язок між зовнішнім оточенням залізниць та внутрішнім середовищем.

Серед заходів, які спрямовані на реалізацію цілей з розвитку можливостей організації, найбільш актуальними є роз-

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> – точність руху поїздів; – пристосованість до будь-яких погодних умов; – розвинута інфраструктура; – високий рівень безпеки; – відносно низький рівень тарифів; – висока пропускна здатність мережі; – широкий спектр додаткових послуг 	<ul style="list-style-type: none"> – фізичне та моральне зношення рухомого складу та об'єктів інфраструктури; – недостатній рівень сервісного обслуговування; – обмежена можливість доступу до отримання послуги у години пікових навантажень; – застарілі організаційні форми та методи управління галуззю
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> – збільшення пасажиропотоку; – зменшення тривалості поїздки; – побудова тарифів за ринковими принципами ціноутворення; – розширення спектру додаткових послуг 	<ul style="list-style-type: none"> – збільшення обсягу пропозицій конкурентів та якості їх послуг; – обмеження фінансування збитковості пасажирського сполучення за рахунок прибутковості перевезень вантажу; – посилення державного регулювання тарифоутворення на пасажирські перевезення; – ризики аварій внаслідок зношення основних фондів; – розгортання кризових явищ в економіці держави

Рис. 2. SWOT-аналіз залізничних пасажирських перевезень



Рис. 3. Система заходів щодо підвищення конкурентоспроможності залізничних пасажирських перевезень з урахуванням результатів SWOT-аналізу

робка розкладу руху з урахуванням інтересів пасажирів, оптимізація маршрутів відповідно до пасажиропотоків та вимог споживачів, розвиток швидкісного руху тощо.

Висновки. Запропонована система управління конкурентоспроможністю залізниць на ринку послуг з перевезень пасажирів, що побудована з використанням SWOT-аналізу, дає можливість більш глибоко підійти до вивчення конкурентних позицій залізниць у сегменті надання послуг з перевезень пасажирів на ринку транспортних послуг в умовах конкурентного середовища та може бути адаптована до інших видів роботи залізниць, а також деталізована в подальших роботах для різних видів сполучень і навіть окремих напрямів.

Література:

1. Кузьмін О.С., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник для студ. спец. «Міжнародна економіка». Львів: Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.
2. Максимов В.В., Бурко Я.В. Обґрунтування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. 2009. № 9 (139). С. 69–77.
3. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник. Москва: Эксмо, 2005. 544 с.

4. Мельник Т.С., Христофор О.В., Яновський П.О. Використання матричних моделей в стратегічному плануванні та управлінні пасажирським залізничним комплексом. Залізничний транспорт України. 2009. № 6. С. 3–6.
5. Аксенов И.М. Концепция сервиса в сфере пассажирских перевозок. Залізничний транспорт України. 2002. № 1. С. 11–15.
6. Христофор О.В. Застосування SWOT-аналізу для оцінки доцільності капіталовкладень у розбудову залізничної інфраструктури. Залізничний транспорт України. 2010. № 2. С. 45–47.
7. Бараш Ю.С. Методика проведення досліджень стосовно підвищення ефективності управлінських рішень організації пасажирських перевезень. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць. Київ: НАУ, 2009. С. 9–13.
8. Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоспособности предприятия: монография. Харьков: Основа, 1995. 160 с.
9. Калініченко О.І. Фактори, які формують конкурентоспроможність послуг залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. Харків: Українська державна академія залізничного транспорту, 2011. Вип. 34. С. 137–147.
10. Терешина Н.П., Галабурда В.Г., Трихунков М.Ф. Экономика железнодорожного транспорта: учеб. для вузов ж.-д. транспорта. Москва: УМЦ ЖДТ, 2006. 801 с.

Семенцова О.В., Крыхтина Ю.А. Применение SWOT-анализа в системе управления конкурентоспособностью железных дорог на рынке услуг по перевозке пассажиров

Аннотация. В статье предложены подходы к формированию системы управления конкурентоспособностью железнодорожных пассажирских перевозок. Раскрыто содержание основных этапов управления конкурентоспособностью железнодорожного комплекса на рынке услуг по перевозке пассажиров. Для оценивания конкурентного положения железных дорог на рынке перевозок пассажиров предложено использование SWOT-анализа. Приведены результаты применения SWOT-анализа в системе управления конкурентоспособностью железных дорог на рынке услуг по перевозке пассажиров.

Ключевые слова: железнодорожный транспорт, пассажирское сообщение, конкурентоспособность, SWOT-анализ.

Sementsova O.V., Krykhtina Yu.O. SWOT-analysis application in the control system of the control of the composition of the pipes in the market of passenger transport services

Summary. The article proposes approaches to the formation of a system for managing the competitiveness of rail passenger transportation. The content of the main stages of managing the competitiveness of the railway complex in the market of passenger transportation services is revealed. To assess the competitive position of railways in the passenger transportation market, SWOT analysis is proposed. The results of application of SWOT-analysis in the system of railways competitiveness management in the market of passenger transportation services are presented.

Keywords: rail transport, passenger transport, competitiveness, SWOT-analysis.