

УДК 005.21:656.2

Шарук Т.М., аспірантка

Науковий керівник: д.е.н., проф. Цаль-Цалко Ю.С.
Державний університет «Житомирська політехніка»**ДЕФІНІЦІЯ ПОНЯТТЯ «ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ» ТА ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ЦІЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ
ЗАЛІЗНИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ**

Стратегічний аналіз, стратегічне планування та організація вибору, реалізація стратегії та стратегічний контроль відносяться до основних інструментів стратегічного управління. Всі вищезазначені інструменти стратегічного управління мають складний зміст та структуру, знаходяться в тісній взаємозалежності і взаємозв'язку, проте є відносно самостійними [2].

Дефініція «інструмент» походить від латинського «instrumentum», що в перекладі означає знаряддя праці або механізм машини для виконання будь-якої роботи. Під інструментами стратегічного управління слід розуміти сукупність концепцій, методів, моделей, підходів, системи показників, застосованих в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень, націлених на розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Інструментами стратегічного управління залізничного транспорту є: моніторинг стану колії, прогнозування вимог до технічного обслуговування, аналіз всього життєвого циклу, оптимізація обслуговування рухомого складу, прогноз аварій, оптимізація експлуатаційних витрат поїзда, управління активами з урахуванням ризиків, системний інженерний підхід, прогнозний аналіз, аналіз соціальної вигоди, аналіз впливу на навколишнє середовище та аналіз надійності.

Фінансування впливає на стан залізничної колії, її технічне обслуговування, стан рухомого складу, виникнення та усунення аварійних ситуацій, вплив на навколишнє середовище, тощо. Тому рішення про технічне обслуговування повинно бути з врахуванням витрат і очікуваних доходів від технічного обслуговування (тобто загальні витрати на залізничний транспорт) базуючись на довгострокову основу вартості всього життєвого циклу.

Крім того, при прийнятті стратегічних рішень про оновлення, утримання та експлуатацію залізничної інфраструктури необхідно враховувати будь-які властиві даній галузі майбутні ризики. Частково через сегрегацію залізничної галузі, в якій ведеться управління інфраструктурою, прийняття управлінських рішень, як правило, зосереджується на особливостях елементів системи та не виконують цілісний аналіз. Для вирішення даної проблеми створено унікальну систему з інформацією про ризики та інструменти підтримки прийняття рішень, який використовується весь життєвий цикл.

В умовах невизначеності розроблено циклічний аналіз витрат, який вираховує доходи та витрати від стратегії обслуговування рухомого складу, надання послуг перевезення та витрат на навколишнє середовище. Узагальнена концепція надає можливість менеджерам оцінити економічну стратегію обслуговування. Витрати на технічне обслуговування порівнюються для досягнення найбільш результативної стратегії обслуговування залізниці та найменшою загальною вартістю. До прямих та непрямих витрат відносяться: будівництво колії, огляд колії, технічне обслуговування (поточне утримання колійного господарства, оновлення та очищення баласту, поточне технічне обслуговування рухомого складу), ризик сходження з рейок рухомого складу, маневрова робота, екологічні витрати, заміна та списання активу в кінці терміну служби.

На стратегічному рівні дану концепцію можна використовувати для управління активами на залізниці за допомогою планування та програмування. Наприклад, у випадках недостатнього фінансування в річному бюджеті обслуговування колійного господарства використовують реалістичні стратегії обслуговування для реалізації максимальної користі з мінімізацією загальноновиробничих витрат за доступний бюджет [3].

Провівши SWOT - аналіз стану інфраструктури підприємств залізничного транспорту в Україні можна побачити, що:

сильними сторонами є: значний транзитний потенціал, зручне географічне розташування на перетині міжнародних торговельних коридорів, найнижча вартість кваліфікованої робочої сили в Європі, розвинена нормативна база для успішного впровадження проектів, вагома фінансова та технічна підтримка зі сторони міжнародних організацій, гнучкий механізм реалізації проектів, що дає можливість розглядати різноманітні моделі реалізації проектів, як з точки зору розподілу ризиків між партнерами у кожному окремому випадку, так і з точки зору структури фінансування. Провідна роль галузі у транспортній системі країни базується на: забезпеченні близько 80% вантажних і 50% пасажирських перевезень, розвиненій

залізничній мережі на 22 тис. км, з яких 45% електрифіковані, значній пропускній спроможності, прибутковості вантажних перевезень, незалежності від погодних умов, порівняно стабільному пасажиропотоці, відносно низькій собівартості перевезень, у тому числі за рахунок низької енергоємності;

слабкими сторонами є: мінлива державна політика та законодавча база, що ускладнює планування та реалізацію проектів, нестійка економічна та політична ситуація, зниження транзиту, низька купівельна спроможність населення та високий рівень інфляції, ускладнене ведення бізнесу, відсутність конкуренції на ринку залізничних перевезень, потреба у значних інвестиціях в модернізацію інфраструктури та відсутність фінансування з державного бюджету, низька операційна ефективність наявної інфраструктури, незакінчена реформа, яка передбачає розподіл інфраструктури та транспортних послуг, бюрократичність процедур оформлення вантажів при міжнародних перевезеннях, відсутність механізму залучення приватного партнера у побудову залізничної інфраструктури, заборона на оренду магістральних колій, збитковість пасажирських перевезень й перехресне субсидювання їх за рахунок вантажних перевезень, в умовах зростання обсягів торгівлі невідповідність розвитку мережі прикордонних пунктів та логістичних центрів [1].

Краще розуміння витрат на експлуатацію та обслуговування залізничної інфраструктури та як ці витрати змінюються в залежності від частоти та типів поїздів, призводить до оптимізації спільного використання інфраструктури та надання послуг. Оптимально використовуючи свої активи, залізничний транспорт може бути дуже економічним, екологічним та безпечним транспортом. Державна політика має бути спрямована на розуміння того, що залізниця може сприяти економічному розвитку країни та залучення інвестицій є найбільш ефективним рішенням, що зменшить обсяг державних дотацій.

Основними цілями для менеджерів залізничної інфраструктури є:

зменшення витрат на обслуговування інфраструктури, щоб зберегти конкурентоспроможність залізниці та вивільнити кошти для інвестицій у додаткові потужності. Цього можна досягнути за рахунок меншої кількості втручань в технічне обслуговування, використовуючи більш надійні рейкові системи, автоматизацію технічного обслуговування, тощо;

визначення шляхів утворення нових потужностей на існуючій мережі з меншими витратами та здешевлення методів розділення рівнів і заміна переїздів на низькорівневі мости;

використання нових технологій управління поїздами для збільшення місткості;

розробка специфікації та обладнання для нового покоління систем блокування;

удосконалення розкладу залізничного транспорту, збільшення пропускної спроможності, координація послуг і зниження витрат;

розробка стандартів рухомого складу та інфраструктури на основі диференційованого ринку залізниць та оптимізація вантажних та пасажирських перевезень.

Ефективність використання інфраструктури залежить від економічно-ефективних систем обслуговування та діагностики впровадження відповідних режимів утримання колії. Порівняльний аналіз є важливим інструментом для визначення факторів, що забезпечують успіх та сприяють подальшому розвитку. Бенчмаркінг формує важливий інструмент для моніторингу загального прогресу цілей та визначає області для подальших досліджень, пов'язаних з їхніми досягненнями [4].

Для професійного управління інфраструктурою та визначення довгострокового напрямку розвитку залізниці необхідно забезпечити: аналіз довгострокових прогнозів пасажирських і вантажних перевезень залізницею; варіанти управління збільшенням попиту, які включають збільшення перевізної спроможності та експлуатації інфраструктури залізниці; встановлення тарифів і ціноутворення; аналіз внеску залізниці в місцевий, регіональний та національний економічний розвиток; оцінку варіантів оптимізації витрат на експлуатацію та інфраструктуру протягом повного терміну служби, а також ефективність стимулів для досягнення належного результату.

Список використаних джерел:

1. МІНІСТЕРСТВО ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ. SWOT аналіз реалізації проектів ДПП в інфраструктурі в Україні. С.6-7. https://mtu.gov.ua/files/Presentation_SWOTanalysis_UKR.pdf.
2. Свірідова, С. С. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами / С. С. Свірідова, С. А. Толстова // ЕКОНОМІКА: реалії часу = ECONOMICS: time realities [Електрон. ресурс]. – Одеса, 2017. – № 2 (30). – С. 109–116. <http://dspace.opu.ua/jspui/handle/123456789/4741>.
3. A strategic decision-support tool for the risk-informed asset management of railway track infrastructure. Dr Manu Sasidharan, Dr Michael Burrow, Dr Gurmel Ghataora. July 2020. <https://www.researchgate.net/publication/342782202>.
4. Strategic Rail Research Agenda 2020. European Rail Research Advisory Council.ERRAC. <https://errac.org/publications/rail-strategic-research-and-innovation-agenda-december-2020>.