УДК 338.2:656.2
JEL Classification: L1, Q01, Q32, L92

Вікторія Яновська, д.е.н., доц.
(завідувач каф. «Економіка, маркетинг та бізнес-адміністрування», Державний університет інфраструктури та технологій)
ORCID 0000-0002-0648-3643
Наталія Гарматюк
(магістр, Державний університет інфраструктури та технологій)

СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ

Мета, методологія. *Протягом останніх років на держаному та галузевому рівнях було прийнято та оприлюднено низку документів, що встановлюють основні цілі розвитку залізничного транспорту та визначають шляхи їх досягнення. В наслідок цього виникла необхідність систематизації положень чинних стратегій розвитку галузі з метою наукового узагальнення ключових параметрів майбутнього ринку залізничних перевезень та формування загального бачення можливих стратегічних альтернатив в контексті наступних змін.* ***Результати.*** *На даний час стратегічні завдання галузевого розвитку визначено в довго- та середньостроковій перспективі. Базові положення довгострокової стратегії встановлено Національною транспортною стратегією України. Корпоративну середньострокову стратегію деталізовано за бізнес-вертикалями в Стратегії розвитку Укрзалізниці. З довгострокової стратегії слідує, що головними трендами змін є транспортна інтеграція, розбудови високошвидкісного руху, технологічне оновлення, ефективне функціонування операторів, лібералізація ринку. Середньострокова стратегія локалізує перетворення на корпоративному рівні та позиціонує Укрзалізницю як лідера транспортно-логістичного ринку, ефективного національного перевізника та соціально відповідальну вертикально-інтегровану компанію.* ***Висновки.*** *Порівняння довгострокової глобальної та середньострокової локальної стратегій розвитку залізничного транспорту засвідчує неузгодженість окремих завдань та результатів. З метою забезпечення оновлення рухомого складу на високотехнологічних та соціально орієнтованих засадах, значного збільшення швидкостей в межах функціонуючої залізничної мережі стратегія розвитку Укрзалізниці має бути переглянута у бік уточнення окремих положень, з урахуванням глобальних трендів економічного розвитку.*

Ключові слова*: стратегія, розвиток, залізничний транспорт, Укрзалізниця.*

Постановка проблеми. Сучасне економічне середовище, маючи високий рівень невизначеності багатьох суспільно-політичних та фінансово-економічних процесів,

© Яновська В., Гарматюк Н., 2018

висуває перед суб'єктами господарювання та державою цілу низку викликів, подолання який стає обов'язковою вимогою подальшого стабільного функціонування та сталого розвитку. Стає необхідним пошук та вибір шляхів, що, вимагаючи найменших витрат та ураховуючи новітні трансформаційні тенденції, створюють можливості для досягнення найбільшого успіху. Визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства (галузі, держави), прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей (Chandler Alfred D., 1962) [1], тобто розробка стратегії дозволяє встановити загальні орієнтири здійснення економічної діяльності для досягнення глобальної довгострокової мети.

Протягом останніх років на державному та галузевому рівнях було прийнято та оприлюднено низку документів, що встановлюють основні цілі розвитку залізничного транспорту та визначають шляхи їх досягнення. Внаслідок цього виникла необхідність систематизації положень чинних стратегій розвитку галузі з **метою** узагальнення ключових параметрів майбутнього ринку залізничних перевезень та формування загального бачення можливих стратегічних альтернатив в контексті наступних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Слід підкреслити, що залізничний транспорт відіграє вагому роль в транспортному забезпеченні економіки та населення країни. Добре розвинена мережа залізничних сполучень України, загальною довжиною до 20 тис. км, обслуговує понад 60 млн пасажиро-кілометрів і майже 40 млн тонно-кілометрів за добу.

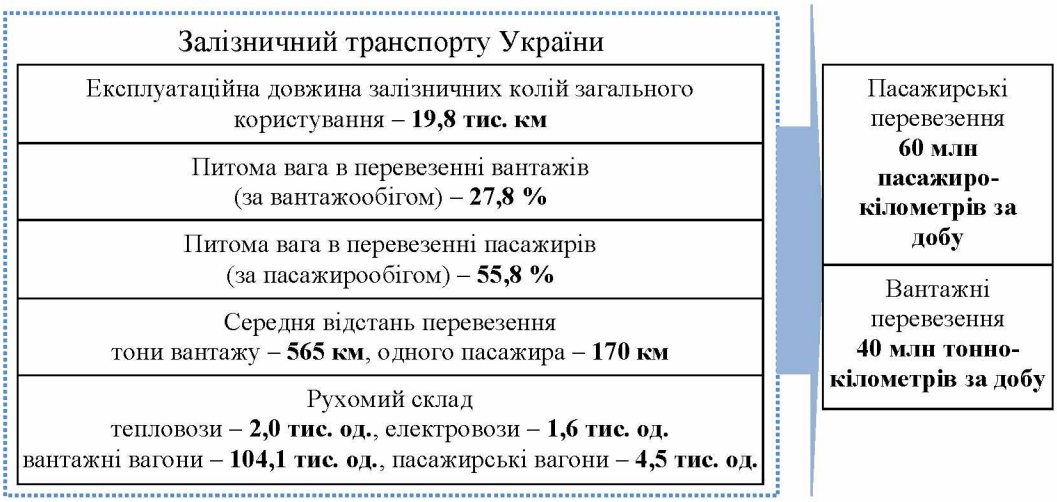


Рис 1. **Ключові параметри діяльності залізничного транспорту України**
Джерело: сформовано авторами за даним [2, 5]

На даний час стратегічні завдання галузевого розвитку визначено в довго- та середньостроковій перспективі. Базові положення довгострокової стратегії розвитку залізничного транспорту визначені Національною транспортною стратегією України на період до 2030 року (2018). Корпоративну середньострокову

стратегію деталізовано за бізнес-вертикалями в Стратегії розвитку ПАТ «Укрзалізниця» на 2017–2021 роки (2017).

Виклад основного матеріалу дослідження. Загальною метою Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року є створення інтегрованого до світової транспортної мережі безпечного та ефективного транспортного комплексу, що задовольняє потреби населення та бізнесу у перевезеннях і створює умови для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності національної економіки [3]. В Національній транспортній стратегії ураховано такі світові тенденції як використання високотехнологічних, ергономічних транспортних засобів, інформаційних технологій, інтелектуальних транспортних систем, принципів мультимодальності, збільшення дальності та скорочення часу поїздки пасажирів у мегаполісах, забезпечення транспортної доступності та високої мобільності трудових ресурсів та ін.

З узагальнення змісту Національної транспортної стратегії, можна зробити висновок, що залізничний транспорт 2030 організаційно, економічно, технологічно, технічно та екологічно суттєво відрізнятиметься від сучасного залізничного транспорту (рис. 2). За баченням Національної транспортної стратегії залізничний транспорт 2030:

– [організаційні параметри] (1) матиме вертикально-інтегровану систему управління фінансово відособленою діяльністю операторів інфраструктури, вантажних та пасажирських перевезень, зокрема (2) приміськими залізничними компаніями, утвореними за участю органів місцевого самоврядування; (3) державне управління галуззю здійснюватиметься за стандартами ЄС: розслідування аварій окремим органом, нагляд та регулювання міністерством;

– [економічні параметри] (4) функціонуватиме в умовах конкурентного ринку з рівноправним доступом до інфраструктури як операторів вертикально-інтегрованої компанії, так і приватних перевізників з (5) дією механізму допуску до ринку через ліцензування та сертифікацію безпеки, (6) розбудованою на засадах державно-приватного партнерства швидкісною та високошвидкісною мережею залізниць;

– [технологічні параметри] на глобальному рівні (7) стане частиною інтероперабельної транспортної системи, експлуатаційно сумісної з світовою мультимодальною транспортною мережею; на локальному – (8) частиною інфраструктурних вантажно-логістичних та пасажирських комплексів мультимодальних кластерів; (9) з'єднає обласні центри мережею швидкісних та високошвидкісних залізниць з (10) організацією високошвидкісного пасажирського руху, прискореної доставки контейнерів, експрес-доставки високовартісних вантажів;

– [технічні параметри] матиме (11) високотехнологічний рухомий склад вітчизняного виробництва здатний до (12) експлуатації у високошвидкісному пасажирському та мультимодальному вантажному русі та (13) облаштований з урахуванням особливих потреб населення;

– [екологічні параметри] (14) суб'єкти господарювання в галузі залізничного транспорту адміністративно відповідатимуть за порушення вимог безпеки; діятиме (15) механізмом економічного стимулювання впровадження більш екологічних видів залізничного транспорту.

За Національною транспортною стратегією очікуваними кількісними результатами розвитку залізничного транспорту є:

– частка приватних перевізників: 25 % (2025 рік), 40 % (2030 рік);

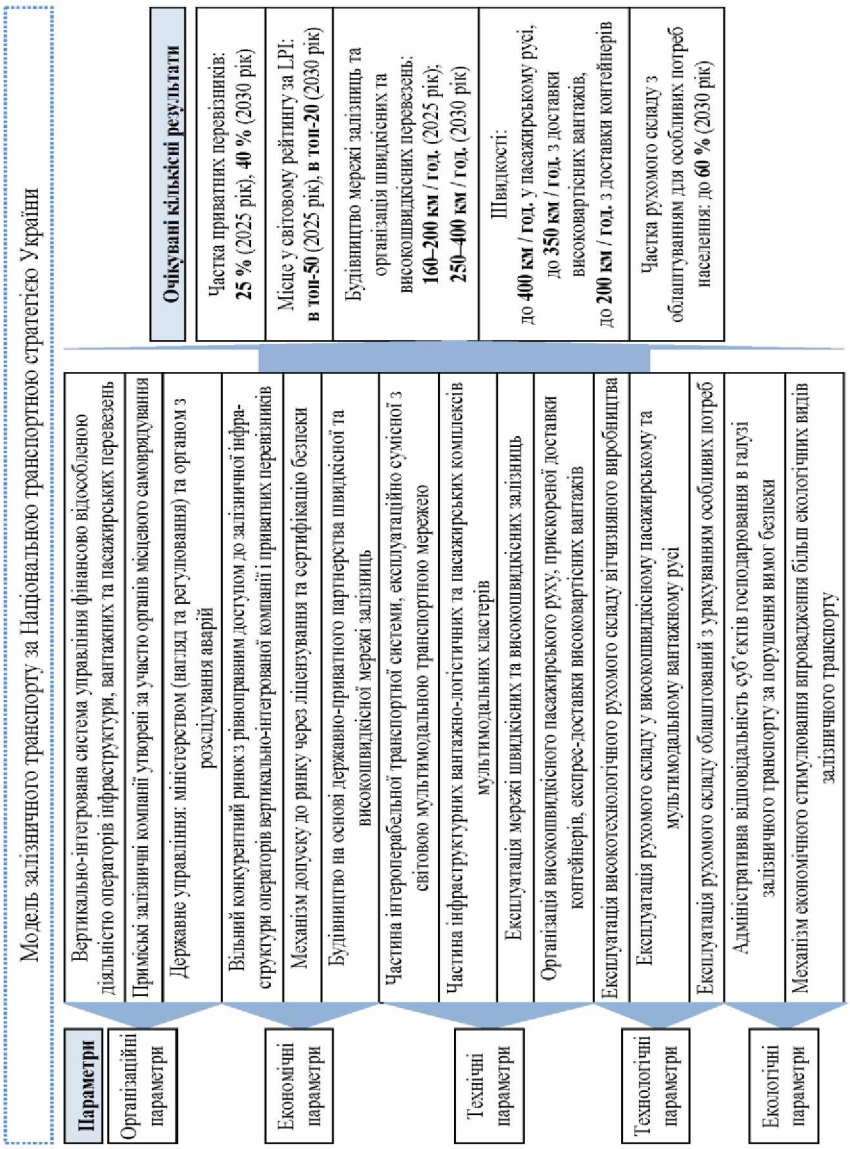


Рис. 2. **Модель залізничного транспорту у довгостроковій перспективі за Національною транспортною стратегією України та очікувані кількісні результати**

Джерело: складено авторами за [3]

– місце у світовому рейтингу за LPI (індексом логістичної ефективності Світового банку): в топ-50 (2025 рік), в топ-20 (2030 рік);

– будівництво мережі залізниць та організація швидкісних та високошвидкісних перевезень: 160–200 км / год. (2025 рік); 250–400 км / год. (2030 рік);

– швидкості: до 400 км / год. у пасажирському русі, до 350 км / год. з доставки високовартісних вантажів, до 200 км / год. з доставки контейнерів;

частка рухомого складу з облаштуванням для особливих потреб населення: до 60 % (2030 рік).

Метою Стратегії розвитку ПАТ «Укрзалізниця» на 2017 – 2021 роки є забезпечення стійких змін у галузі «за рахунок надання якісних і доступних транспортних і логістичних послуг на основі принципів соціальної та екологічної відповідальності і прийнятності, а також ефективної моделі управління компанією, яка відповідатиме викликам сьогодення з урахуванням майбутніх потреб економіки та населення» [4, с. 8]. Стратегія позиціонує Укрзалізницю як лідера транспортно-логістичного ринку Європи, ефективного національного перевізника пасажирів і вантажів, що раціонально управляє залізничною інфраструктурою та, як соціально відповідальна компанія, турбується про захист довкілля, приваблива для співробітників, надійна і відкрита для суспільства. Ключова ціль діяльності полягає у підвищення фінансово-економічної стабільності за рахунок стійкого розвитку, росту дохідності і рентабельності бізнесу. Цільовими показниками ефективності, що характеризують ступінь досягнення цілі є EBITDA та коефіцієнт фінансової стійкості [4, с. 9]. За Стратегією цільова бізнес-модель Укрзалізниці включає корпоративний центр, який координує діяльність п'яти ключових бізнес-вертикалей та соціального блоку. Ключовими бізнес-вертикалями є: вантажні перевезення та логістика (на яку передбачається спрямувати 18,1 % інвестиційних витрат, табл. 1, рис. 3), пасажирські перевезення (21,4 %), інфраструктура (30,7 %), виробництво та сервіс (1,7 %), послуги тяги (28,1 %).

Вантажні перевезення та логістика. Буде створено ряд залежних підприємств, які представлятимуть компанію на одному чи декількох ринках, пов'язаних з перевезенням вантажів: оператор вагонів (UZ Cargo), оператор інтермодальних перевезень (UZ Intermodal), експедитор міжнародного рівня (UZ Forwarding), залізничний перевізник та оператор терміналів за межами України (UZ Cargo International), оператор термінально-складських комплексів національного рівня (UZ Terminals), підприємство з комплексного обслуговування залізничних під'їзних колій клієнтів (UZ Sidings). Переважна частина капіталовкладень буде спрямована на придбання (60,8 %) та модернізацію (22,5 %) вагонів; 10,3 % на капітальні ремонти. Продуктивність робочого парку вантажних вагонів буде збільшено до 0,92 млн ткм / ваг. на рік (2017–2019 роки), 1,79 млн ткм / ваг. на рік (2020–2025 роки); частка ринку вантажних перевезень 58,77 % (2017–2019 роки), 63,48 % (2020–2025 роки). Загальний додатковий ефект від реалізації сценарію 718 млрд грн [4, с. 23].

Пасажирські перевезення. Планується створити ряд залежних підприємств: національний перевізник пасажирів у далекому сполученні (пасажирська компанія), оператор із забезпечення надання послуг пасажирам (пасажирська сервісна компанія), оператор з перевезень денними швидкісними поїздами (українська залізнична швидкісна компанія), оператор із забезпечення надання послуг з приміських пасажирських перевезень (шість регіональних приміських компаній), компанія з управління та утримання позакласних вокзальних комплексів та вокзалів першого класу (вокзальна компанія).

Таблиця 1. **Розподіл інвестиційних витрат та загального додаткового ефекту від реалізації сценарію за Стратегією розвитку ПАТ «Укрзалізниця» на 2017–2021 роки**

Бізнес-вертикаль	Інвестиційні витрати, млн грн	Структура інвестиційних витрат, %	Загальний додатковий ефект, млн грн	Частка додаткового ефекту бізнес-вертикалей, %
Вантажні перевезення та логістика	26472,63	18,1	71769,43	71,8
Пасажирські перевезення	31326,73	21,4	14966,14	15
Інфраструктура	44953,36	30,7	10320,38	10,3
Виробництво та сервіс	2507,57	1,7	2913,45	2,9
Послуги тяги	41071,08	28,1	–	–
Всього	**146331,4**	**100,0**	**99969,4**	**100,0**

Джерело: складено та розраховано авторами за [4]

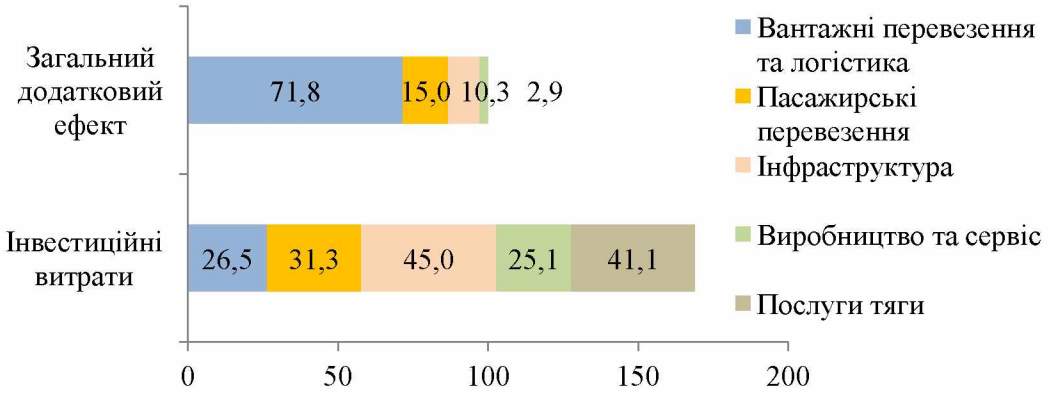


Рис. 3. **Діаграма розподілу інвестиційних витрат та загального додаткового ефекту від реалізації сценарію за Стратегією розвитку ПАТ «Укрзалізниця» на 2017–2021 роки**, млрд грн

Джерело: сформовано авторами за даними табл. 1

Передбачається, що 40,8 % капіталовкладень буде спрямовано на придбання електропоїздів, 38,6 % – на придбання вагонів, 18,5 % – на придбання дизель-поїздів, 25,5 % – на модернізацію та модифікацію основних засобів. Продуктивність робочого парку пасажирських вагонів становитиме 6,04 млн пас. км / ваг. на рік (2017–2019 роки), 9,45 млн пас. км / ваг. на рік (2020–2025 роки); частка перевезень швидкісними електропоїздами від загального попиту – 11 % (2017–2019 роки), 20 % (2020–2025 роки); обсяг онлайн продажу квитків для пасажирських перевезень далекого прямування – 45 % (2017–2019 роки), 70 % (2020–2025 роки); частка ринку пасажирських перевезень – 40,20 % (2017–2019 роки), 35,6 % (2020–2025 роки). Загальний додатковий ефект від реалізації сценарію – 15,0 млрд грн [4, с. 34].

Інфраструктура. Вертикаль включає філії з поточного утримання об'єктів інфраструктури, організації перевезень і доступу до інфраструктури, а саме центр з ремонту та експлуатації колійних машин, дирекцію з будівництва та ремонту колії, дирекцію з будівництва та ремонту інженерних споруд, центр діагностики інфраструктури, центральну станцію зв'язку, філію з експлуатації та ремонту пристроїв електрифікації та розподільчих мереж, Енергоремтранс, Енергозбут, центр будівельно-монтажних робіт та експлуатації будівель і споруд, головний центр управління рухом. З загальний капіталовкладень по філіях бізнес-вертикалі 34,8 % буде спрямовано на реконструкцію колії, 16,2 % – на капітальні ремонти, 7,9 % – на модернізацію та модифікацію основних засобів. В результаті відсоток протяжності колії з інтенсивним рухом (понад 15 млн ткм на рік) буде збільшено до 26,1 % (2017–2019 роки) та 27,8 % (2020–2025 роки); середня дільнична швидкість вантажних перевезень 38,19 км / год. (2017–2019 роки) та 38,52 км / год. (2020–2025 роки); маршрутна швидкість пасперевезень зросте до 59,9 км / год. (2017–2019 роки) та 64,7 км / год. (2020–2025 роки). Загальний додатковий ефект від реалізації сценарію – 10,3 млрд грн [4, с. 43].

Виробництво та сервіс. В середньостроковій перспективі буде створено ряд залежних товариств, що представлятимуть компанію на одному з сегментів ринку виробництва та ремонту рухомого складу: філії (філія з ремонту тягового рухомого складу, пасажирська вагоноремонтна компанія, філія з ремонту вантажних вагонів) та підприємства, 100% акцій яких знаходиться у власності Укрзалізниці (ПрАТ «Київський електровагоноремонтний завод», ПрАТ «Львівський локомотиво-ремонтний завод», ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод», ПрАТ «Дніпропетровський тепловозоремонтний завод»). Передбачається, що 41,8 % капіталовкладень буде спрямовано на придбання та 32,4 % на модернізацію та модифікацію основних засобів. Загальний додатковий ефект від реалізації сценарію становитиме 2,9 млрд грн [4, с. 59].

Послуги тяги. Планується створити залежну філію UZ Loco – оператора тяги та продавець послуг з надання локомотивної тяги до відкриття ринку залізничних перевезень. Основна частина капіталовкладень буде спрямована на придбання вантажних електровозів (58,1 %) та тепловозів (16,3 %); 16,0 % на модернізацію, модифікацію основних засобів та 7,4 % на капітальні ремонти. За Стратегією у разі виділення філії-оператора локомотивів продуктивність пасажирських локомотивів становитиме 37,7 млн пас. км / лок. на рік; 38,20 млн пас. км / лок. на рік [4, с. 51].

Схематично зміст Стратегії розвитку Укрзалізниці узагальнено на рис. 4.

Висновки та пропозиції. Порівняння довгострокової глобальної та середньо-строкової локальної стратегій розвитку залізничного транспорту засвідчує певний рівень неузгодженості завдань та очікуваних результатів. Національна транспортна стратегія України закладає достатньо інноваційні засади галузевих змін, формуючи потенційну модель залізничного транспорту з позицій трансферу технологій, і тим самим описує стратегію зростання галузі. Стратегію розвитку Укрзалізниці переважно сконцентровано на реалізації організаційних трансформацій, що в цілому корелює з положеннями Національної транспортної стратегії. Проте при цьому, виходячи із кількісної оцінки майбутніх результатів, радикального поліпшення не очікується.

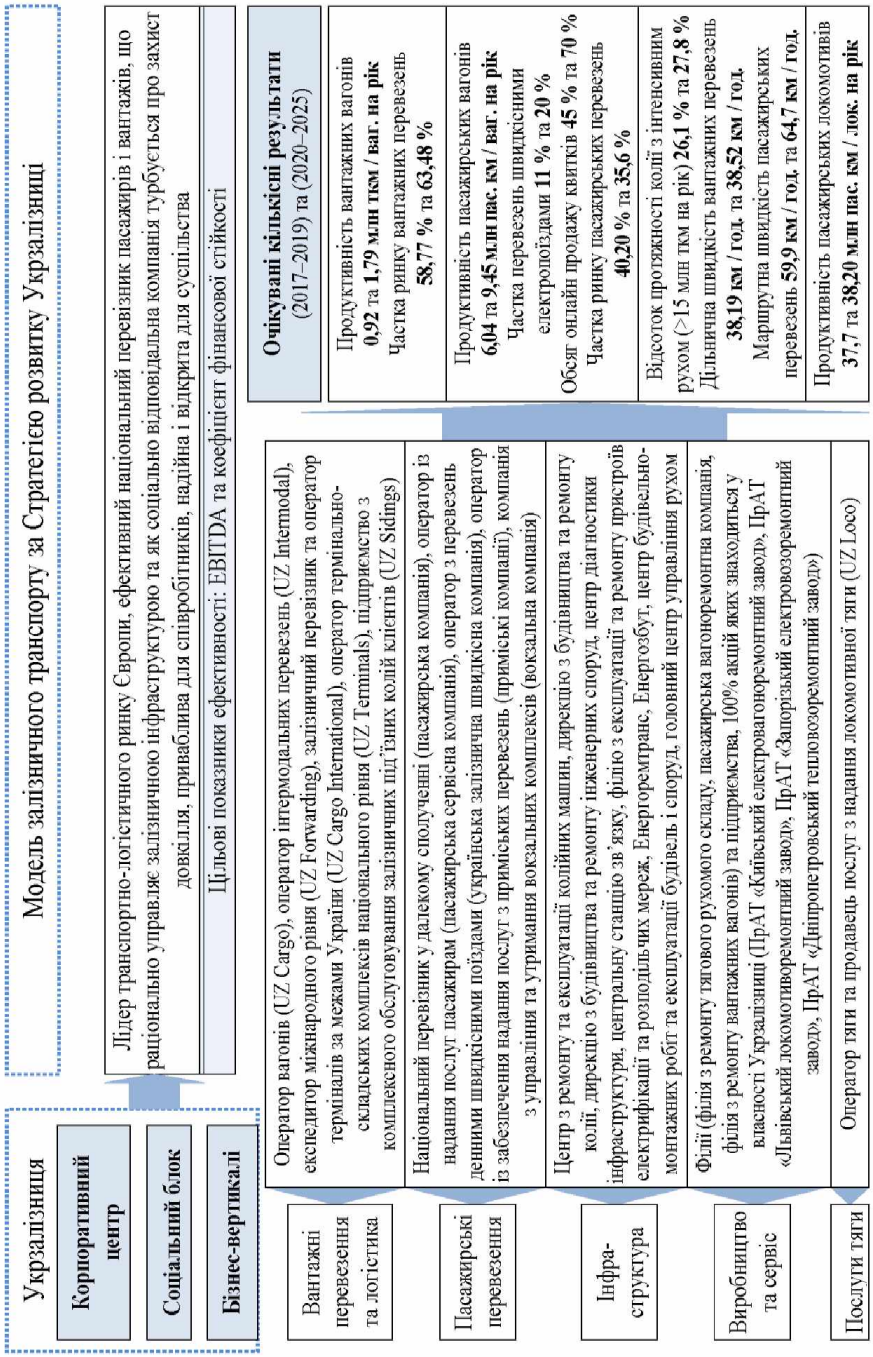


Рис. 4. **Модель залізничного транспорту у середньостроковій перспективі за Стратегією розвитку Укрзалізниці та очікувані кількісні результати**

Джерело: складено авторами за [4]

Незважаючи на наявність досить гострих проблем, переважно пов'язаних з критичним станом основних засобів, зокрема рухомого складу, різких змін стратегією не передбачено. Результати закладаються з позицій «від досягнутого», що характерно для стабільних і досить успішних організацій та відповідає стратегії обмеженого зростання. Це цілком зрозуміло, зважаючи на монопольне становище Укрзалізниці на ринку залізничних перевезень.

Стратегія розвитку Укрзалізниці засвідчує, що топ-менеджмент компанії впевнений в подальшій стабільності її положення на ринку, зважаючи на те, що компанія залишатиметься власником інфраструктури. А це викликає сумніви щодо вагомого збільшення частки приватних перевізників на ринку, оновлення рухомого складу на високотехнологічних та соціально орієнтованих засадах, радикального збільшення швидкостей в межах функціонуючої залізничної мережі, передбаченого Національною транспортною стратегією України. Як наслідок, на рівні Укрзалізниці з метою сьогоднішнього формування майбутніх конкурентних переваг стратегія розвитку має бути переглянута у бік уточнення окремих положень, з урахуванням глобальних трендів економічного розвитку, частково урахованих в Національній транспортній стратегії.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Chandler Alfred D.* Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise. – Cambridge: The Massachusetts Institute of Technology Press, 1962. – Pp. xiv, 463.

2. *Економічна статистика: Економічна діяльність: Транспорт.* – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tr.htm.

3. *Розпорядження кабінет міністрів України «Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року» від 30 травня 2018 р. № 430-р Київ.* – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80.

4. *Стратегія розвитку ПАТ «Укрзалізниця» на 2017–2021 роки.* – К.: ПАТ «Укрзалізниця», 2017. – 60 с.

5. *Транспорт і зв'язок України 2017: Статистичний збірник.* – К.: Державна служба статистики України. – 2018. – 168 с.

REFERENCES

1. Chandler Alfred D. Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise. – Cambridge: The Massachusetts Institute of Technology Press, 1962. – Pp. xiv, 463.

2. Ekonomichna staty`sty`ka: Ekonomichna diyal`nist`: Transport [Economic statistics: Economic activity: Transport]. – [Elektronny`j resurs]. – Rezhy`m dostupu: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tr.htm

3. Rozporyadzhennya kabinet ministriv Ukrayiny` «Pro sxvalennya Nacional`noyi transportnoyi strategiyi Ukrayiny` na period do 2030 roku» [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On approval of the National transport strategy of Ukraine for the period up to 2030»] vid 30 travnya 2018 r. # 430-r Ky`yiv. – [Elektronny`j resurs]. – Rezhy`m dostupu: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80

4. Strategiya rozvy`tku PAT «Ukrzalizny`cya» na 2017–2021 roky` [Strategy of development of PJSC «Ukrzaliznytsya» for 2017-2021 years]. – K.: PAT «Ukrzalizny`cya», 2017. – 60 s.

5. Transport i zv'yazok Ukrayiny` 2017: Staty`sty`chny`j zbirny`k [Transport and communications of Ukraine 2017: Statistical collection]. – K.: Derzhavna sluzhba staty`sty`ky` Ukrayiny`. – 2018. – 168 s.

Виктория Яновская, д.э.н., доц.
(заведующий каф. «Экономика, маркетинг и бизнес-администрирование», Государственный университет инфраструктуры и технологий)
Наталья Гарматюк
(магистр, Государственный университет инфраструктуры и технологий)

СОВРЕМЕННЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА УКРАИНЫ

Цель, методология. *В последние годы на государственном и отраслевом уровне было принято и обнародовано ряд документов, устанавливающих основные цели развития железнодорожного транспорта и определяющих пути их достижения. Вследствие этого возникла необходимость систематизации положений действующих стратегий развития отрасли с целью научного обобщения ключевых параметров будущего рынка железнодорожных перевозок и формирования общего видения возможных стратегических альтернатив в контексте последующих изменений.* ***Результаты.*** *В настоящее время стратегические задачи отраслевого развития определены в долго- и среднесрочной перспективе. Базовые положения долгосрочной стратегии установлено в Национальной транспортной стратегии Украины. Корпоративную среднесрочную стратегию детализировано по бизнес-вертикалями в Стратегии развития Укрзализныци. С долгосрочной стратегии следует, что главными трендами изменений является транспортная интеграция, развитие высокоскоростного движения, технологическое обновление, эффективное функционирование операторов, либерализация рынка. Среднесрочная стратегия локализует преобразования на корпоративном уровне и позиционирует Укрзализныцю как лидера транспортно-логистического рынка, эффективного национального перевозчика и социально ответственную вертикально-интегрированную компанию.* ***Выводы.*** *Сравнение долгосрочной глобальной и среднесрочной локальной стратегии развития железнодорожного транспорта свидетельствует о несогласованности отдельных задач и результатов. С целью обеспечения обновления подвижного состава на высокотехнологичных и социально ориентированных принципах, значительного увеличения скоростей в пределах функционирующей железнодорожной сети стратегия развития Укрзализныци должна быть пересмотрена в сторону уточнения отдельных положений, с учетом глобальных трендов экономического развития.*

Ключевые слова: *стратегия, развитие, железнодорожный транспорт, Укрзализныця.*

Viktoriia Yanovska, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
(Head of the Department of Economics, Marketing and Business Administration of the State University of Infrastructure and Technologies)
Natalia Garmatyuk
(Master of the State University of Infrastructure and Technologies)

MODERN STRATEGIES OF DEVELOPMENT OF RAILWAY TRANSPORT OF UKRAINE

Purpose, methodology. *During last years, number of documents have been adopted and published at the governmental and sectoral levels, which establish the main goals of railway transport development and determine different ways to achieve them. As a result, it became necessary of provisions systematization for the existing strategies of industry development in order to provide the scientific generalization of key parameters for the future market of railway shipping and formation of common vision of possible strategic alternatives in the context of following changes.* ***Results.*** *At present time, the strategical objectives of sectoral development are defined in the long and medium-term perspectives. The basic provisions of the long-term strategy in the National Transport Strategy of Ukraine are determined. The corporate medium-term strategy is detailed by business verticals in the Strategy for the Development of Ukrzaliznytsya. From the long-term strategy follow that the transport integration, the development of high-speed traffic, technological innovation, the effective functioning of operators, and market liberalization are main trends of changes. The medium term strategy localizing transformations at the corporate level and positioning Ukrzaliznytsia as a leader on the transport and logistics market, an effective national transporter, as well as socially responsible and vertically integrated company.* ***Conclusions.*** *Comparison of the long-term global and medium-term local strategy of the railway transport development shows inconsistency of individual tasks and results. In order to ensure the renewal of rolling stock on high-tech and socially-oriented principles and a significant speed increase inside the operating railway system, Strategy for the Development of Ukrzaliznytsya should be revised in the derection of clarification for certain provisions, taking into account global trends of economic development.*

Keywords: *strategy, development, railway transport, Ukrzaliznytsia.*