

ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПАТ «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ» ASSESSMENT OF COMPETITIVE ADVANTAGES PJSC «UKRAINIAN RAILWAY»

УДК 339.137.22

Крайнюченко О.Ф.

к.е.н., доцент кафедри маркетингу
Національний університет харчових
технологій

Кривун М.В.

аспірант
Національний університет харчових
технологій

Krainsiuchenko Olga

National University of Food Technologies

Kryvun Mykhailo

National University of Food Technologies

У статті проаналізовано стан конкурентних переваг ПАТ «Укрзалізниця», охарактеризовано основні їх види, характерні для інтегрованих корпоративних структур у цій галузі загалом та цього підприємства зокрема. Описано сутність та характеристику ринкової, технічної (технологічної), ресурсної, управлінської та політичної складових конкурентних переваг цього підприємства. Визначено їх перспективи та пріоритетні напрями розвитку в довгостроковому плануванні з урахуванням нагальної необхідності здійснення низки змін у принципах господарської діяльності з огляду на ситуацію. За результатами досліджень виділено ринкову, політичну, технічну, маркетингову та управлінську складові конкурентних переваг як такі, що вимагають негайного підсилення, а також запропоновано шляхи їхнього зміцнення та формування задля отримання стійких конкурентних позицій на ринку перевезень як необхідної умови виживання ПАТ «Укрзалізниця» в тих умов, що склалися.
Ключові слова: конкурентні переваги, види конкурентних переваг, конкурентоспроможність компанії, «Укрзалізниця», перевезення.

В статье проанализировано состояние конкурентных преимуществ ОАО «Укрза-

лизныця», охарактеризованы основные их виды, характерные для интегрированных корпоративных структур в этой области вообще и этого предприятия в частности. Описаны сущность и характеристика рыночной, технической (технологической), ресурсной, управленческой и политической составляющих конкурентных преимуществ этого предприятия. Определены их перспективы и приоритетные направления развития в долгосрочном планировании с учетом крайней необходимости осуществления ряда изменений в принципах хозяйственной деятельности с учетом сложившейся ситуации. По результатам исследования выделены рыночная, политическая, техническая, маркетинговая и управленческая составляющие конкурентных преимуществ как требующие немедленного усиления, а также предложены пути их укрепления и формирования с целью получения устойчивых конкурентных позиций на рынке перевозок как необходимого условия выживания ОАО «Укрзалізныця» в сложившихся условиях.

Ключевые слова: конкурентные преимущества, виды конкурентных преимуществ, конкурентоспособность компании, «Укрзалізныця», перевозки.

The development of competitive advantages of the main branch enterprises is a prerequisite for the growth of the national economy. In ensuring the national competitive advantage an important roles have played the firm structure and the competitive environment within the country, which are first as a result of rivalry of firm's primarily domestic ones. In many countries, in particular, in Ukraine, rail transport is the main transportation route. The largest enterprise in the industry is PJSC "Ukrzaliznytsya" (Public Joint Stock Company "Ukrzaliznytsia"), which provides centralized management of the transportation process in domestic and interstate communications and regulates the production and economic activity of railways, and its share in the structure of GDP is about 3%. A level of competitive advantages of PJSC "Ukrzaliznytsya" has been analyzed and its main types are characterized, which are inherent in the integrated corporate structures in this field, and in particular, to this enterprise. Also the essence and characteristic of market, technical, resource, managerial and political components of the competitive advantages of the given enterprise are described. Their perspectives and priority directions of development in the long-term planning are determined, including into account the urgent need to implement a number of changes in the principles of economic activity and taking into account the general situation. In view of the research results, the market, political, technical, marketing and managerial components of competitive advantages were identified as requiring immediate reinforcement and suggested ways to increase them as a necessary condition for the survival of PJSC "Ukrzaliznytsya" in the prevailing conditions. Much attention has been paid to the development of those areas of increasing the efficiency of the functioning of the railway infrastructure of Ukraine, envisaged by the National Transport Strategy of Ukraine, approved by the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated May 30, 2018, No. 430-p, as well as other normative and legal documents, which developed on the basis of this strategy.

Key words: competitive advantages, types of competitive advantages, competitiveness of the company, "Ukrzaliznytsya", transportation.

Постановка проблеми. Формування та розвиток конкурентних переваг складають запоруку стійкого розвитку підприємства в умовах конкуренції. На практиці цей процес пов'язаний не лише з аналітичною роботою відділу маркетингу, але й з досягненням інших цілей стратегічного характеру. Складна ринкова ситуація разом з несприятливими тенденціями зовнішнього та внутрішнього середовища висуває непрості передумови пошуку компромісу між довгостроковими стратегічними конкурентними перевагами та необхідністю здійснення негайних кроків для збереження реальної перспективи розвитку підприємства.

Об'єктом досліджень вибрано залізничний транспорт України, який є провідною галуззю в дорожньо-транспортному комплексі країни та забезпечує майже 58% вантажних і 43% паса-

жирських перевезень, здійснюваних всіма видами транспорту, а також формує 3% ВВП.

Експлуатаційна мережа залізниць України щороку скорочується, складаючи у 2017 році майже 19,8 тис. км (без урахування окупованих територій, мережа яких сьогодні не експлуатується), з яких понад 47,2% електрифіковано. Довжина залізниць Європейського Союзу становила 220673 км на 2015 рік, що на 5000 км більше, ніж 10 років тому [2].

Залізниця України до останнього часу забезпечували потреби економіки й населення в перевезеннях. Досягалось це переважно завдяки технічним потужностям, залишеним у спадок після розвалу СРСР, правонаступником яких сьогодні є Публічне акціонерне товариство «Українська залізниця», котре має у власності близько 30% усього рухомого складу, а також здійснює централізоване управління процесом перевезень

у внутрішньому та міждержавному сполученнях, регулює виробничо-господарську діяльність залізниць серед інших компаній-вагоноперевізників. Однак внаслідок допущеної корупції щодо майна української залізниці та використання ресурсів основних засобів без виділення достатніх коштів на їх відновлення впродовж останніх 20 років сьогодні технічний ресурс українських залізниць практично вичерпано. Існує загроза незабезпечення залізничним транспортом у подальшому потреб економіки України в перевезеннях. Через катастрофічну зношеність рухомого складу, невідповідність придбання вантажних вагонів та локомотивів їх списанню знизився рівень конкурентних переваг ПАТ «Укрзалізниця».

Наслідком цього є послаблення позицій українських виробників на зовнішніх ринках через збільшення собівартості продукції, що транспортується залізницею. Також існує загроза незабезпечення потреб промислових галузей економіки в перевезеннях вантажів з відповідними витратами для держбюджету та зниженням показників економічного розвитку країни загалом [4].

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Задля розв'язання вищевказаних проблем проаналізовано Національну транспортну стратегію України, що схвалена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 року № 430-р [6], економічну аналітику Державної служби статистики України [2] та інші джерела. Окрім цього, проаналізовано низку публікацій у масових засобах інформації про заходи, яких вживає Міністерство інфраструктури України щодо формування політики у сфері залізничних перевезень, а також відкритих круглих столів з цієї теми за участю представників зацікавлених суб'єктів господарювання або їх об'єднань, зокрема від ПАТ «Укрзалізниця», та центральних органів виконавчої влади [6].

Теоретичною основою дослідження стало вивчення напрацювань таких закордонних вчених-економістів, як Ф. Котлер, М. Портер, А.А. Томпсон, І. Ансофф, Г. Ассель, Е.П. Голубков, і таких вітчизняних дослідників, як Е.М. Азарян, А.Є. Воронкова, І.Л. Решетникова, О.Ф. Крайнюченко, Т.Г. Белова, Ю.Ф. Ярошенко.

Варто зазначити, що основні напрями досліджень цього питання розглядаються в контексті розвитку конкурентних переваг на розвинутих ринках з високою конкуренцією, де основним завданням є просування власного продукту для зайняття вигідної позиції. Однак за високого попиту, але законодавчо урегульованої ціни постає низка інших проблем, зокрема зниження витрат чи збереження конкурентних переваг поряд з обов'язковим виконанням певних соціальних функцій [1; 3; 8].

Постановка завдання. Метою статті є розроблення пропозицій щодо формування та посилення конкурентних переваг задля забезпечення

стійких позицій ПАТ «Укрзалізниця» на ринку вантажних та пасажирських перевезень України.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Аналіз конкурентних переваг здійснювався шляхом їхнього оцінювання за такими основними видами (складовими), як ринкові, технічні (технологічні), ресурсні, управлінські та політичні конкурентні переваги, що притаманні досліджуваному підприємству сьогодні.

Ринкова складова.

Ситуація ПАТ «Укрзалізниця» на ринку вантажних перевезень ускладнена як абсурдним регулюванням тарифів на ці перевезення (залежно від типу вагона, їх кількості, виду вантажу та інших факторів ціна на вагони парку ПАТ «Укрзалізниця» завжди в декілька разів нижче ринкової), так і перехресним субсидюванням із пасажирськими перевезеннями, що є офіційно збитковими.

Показник середнього навантаження вагонів на добу в Україні впав за 10 років на 28,8%, як й обсяг перевезень за всіма видами продукції, окрім зернових.

З 2014 по 2015 роки в Європейському Союзі збільшився обсяг вантажоперевезень залізницею з 411 139 до 415 561 млн. т/км, а загальна частка цього виду перевезень становить 18,3% на 2015 рік (75,3% має автоперевезення, а 6,4% – річковий транспорт) [2].

На перший погляд може здатися, що залізниця в Європі мало розвинута або використовується не досить ефективно. Однак потрібно врахувати, що продукція, яка виготовляється й транспортується в Європі, відрізняється в галузевому розрізі від української. Вітчизняна економіка традиційно тримається на торгівлі стратегічними ресурсами, необробленою сільськогосподарською продукцією, первинною та вторинною сировиною важкої промисловості, які економічніше транспортувати залізницею. Європейська ж економіка зосереджена на виготовленні кінцевих продуктів, зокрема високотехнологічних, та їх реалізації споживачам з високою купівельною спроможністю, значна частина яких розташована поблизу виробника. Такі перевезення виправдано здійснювати автотранспортом, що для Європейського Союзу не є проблемою, адже станом на 2015 рік там прокладено 4 778 тис. км без урахування 74 тис. км автобанів. Для порівняння, в Україні є лише 163 тис. км доріг, основна маса яких потребує ремонту [7].

Технічна складова.

Інвентарний парк локомотивів становить 3,9 тис. од., зокрема електровозів налічується 1,7 тис. од.; тепловозів – 2,2 тис. од. Нині близько 90% локомотивів повинні бути списані за строками експлуатації. Зараз вперше за історію існування української залізниці обсяг перевезень лімітується нестачею тяги. Загальний парк вантажних вагонів становить 82,5 тис. одиниць. З наявного парку ван-

тажних вагонів робочий парк складає 62,9 тис. од. вагонів, однак здебільшого цей рухомий склад пережив продовження строків експлуатації, та й не одного разу [5].

Ресурсна складова.

Пропускна спроможність окремих діляниць та напрямків залізниць перебуває на критичній межі. Задля ліквідації «вузьких місць» на мережі залізниць України, покращення техніко-експлуатаційних можливостей об'єктів інфраструктури необхідно провести їх технічне переоснащення та модернізацію. Крім того, близько 25% колій потребують поточного ремонту.

Важливість залізничного транспорту в системі транспортних комунікацій України посилюється також тим, що через територію держави пролягають основні транспортні транс'європейські коридори, такі як Схід – Захід, Балтика – Чорне море.

Управлінська складова.

Однією із сучасних проблем української залізниці є неефективність використання коштів ПАТ «Укрзалізниця». Наприклад, з 16 млрд. грн., виділених Кабінетом Міністрів України з державного бюджету на оновлення парку вагонів, за перше півріччя 2017 року було реалізовано тільки 2,5 млрд. грн., тобто навіть з такими темпами очікується, що на кінець поточного року залишаться нереалізованими 10-11 млрд. грн. Щодо вирішення завдань з відновлення рухомого складу на цей рік, то за півроку з 9 тис. запланованих вагонів побудовано лише 650.

Традиційно під час вирішення питання оновлення рухомого складу на українській залізниці (УЗ) віддають перевагу ремонтам вагонів та продовженню їхнього строку експлуатації навіть неодноразово. Окрім небезпеки використання таких вагонів та зниження швидкості руху, а також інших негативних наслідків цього підходу, це створює ще одну корупційну схему в УЗ, яка полягає в абсолютній безконтрольності використання виділених для цього коштів. Цей метод сьогодні є безальтернативним внаслідок блокування тендерів на побудову вагонів, постачання дизельного пального та інших тендерів кошторисами в сотні мільйонів гривень підставними фірмами, які беруть в них участь задля маніпуляцій цінами, що, зрештою, приводить до затягнення та зриву тендерів.

Політична складова.

Ще однією стратегічною проблемою ПАТ «Укрзалізниця» є виконання залізницями державних та соціальних функцій (перевезення пільгових категорій пасажирів, утримання малодіяльних збиткових ліній) разом з регульованими Кабінетом Міністрів України низькими тарифами на перевезення пасажирів та відсутністю дієвого механізму компенсації збитків від надання суспільно значущих послуг, що суттєво обмежує можливості техніко-технологічної модернізації залізничного транспорту, приводить до перехресного фінансування

збиткових пасажирських перевезень за рахунок вантажних, що суперечить вимогам директив ЄС. У 2016 році збитки від пасажирських перевезень становили 8 млрд. грн., що складає 10% від загального обігу коштів ПАТ «Укрзалізниця».

Щодо ситуації на ринку вантажних перевезень, то сьогодні склалася ситуація, коли вартість оренди напіввагона інвентарного парку за фіксованим державою тарифом в сім разів менше, ніж середня ціна, за якою вантажовідправники орендують напіввагони. Таке є можливим завдяки тому, що на ринку існують фірми-посередники, які за сприяння корупції в ПАТ «Укрзалізниця» перекуповують вагони й продають їх у декілька разів дорожче. Ця ситуація не сприяє інвестиціям у власний рухомий склад будь-якого перевізника, адже вигідніше орендувати вагон з інвентарного парку в ПАТ «Укрзалізниця», ніж купувати для власного використання, сплачуючи за тягу та інфраструктурну складову.

Таким чином, можна зробити певні висновки про те, що недостатність власних джерел для оновлення основних фондів, відсутність державної підтримки інноваційного розвитку залізничної галузі, а також низький рівень інвестиційної привабливості щодо залучення інвестицій обумовлюють граничний фізичний знос та невідповідність технічного оснащення потужностей ПАТ «Укрзалізниця» сучасним вимогам.

Недостатній рівень конкуренції на ринку надання транспортних послуг та невідповідність європейським вимогам доступу до ринку транспортних послуг стримують розвиток всієї галузі як в контексті підвищення якості надання послуг, так і щодо збільшення розмірів самого ринку.

Отже, з цього випливає необхідність реформування як самої ПАТ «Укрзалізниця», забезпечення прозорості її діяльності через формування вертикально інтегрованої системи управління компанією, так й адаптації управління діяльністю всієї транспортної інфраструктури відповідно до принципів, закладених в директивах ЄС.

За результатами проведених досліджень можна стверджувати, що ПАТ «Укрзалізниця» дуже сильно втратила позиції щодо ринкових, політичних, управлінських та ресурсних конкурентних переваг, а також практично не володіє маркетинговими перевагами.

Відповідно до отриманих результатів проведеного аналізу розроблено пропозиції щодо посилення та формування конкурентних переваг ПАТ «Укрзалізниця».

Зміцнення ринкових конкурентних переваг потребує прийняття Закону України «Про залізничний транспорт», де будуть чітко розподілені компетенції щодо інфраструктури, тяги та оператора залізниці окремо від власника парку вагонів ПАТ «Укрзалізниця» та будь-якого іншого перевізника, що має встановити рівноправну конкуренцію всіх учасників

цього ринку та припинити маніпуляції між тарифними складовими задля підвищення економічної ефективності та зменшення корупційних ризиків.

Політичні конкурентні переваги можуть бути реалізовані шляхом ліквідації перехресного субсидування пасажирських перевезень за рахунок вантажних шляхом впровадження механізму фінансової підтримки пасажирських перевезень з боку державного та місцевих бюджетів. Слід зобов'язати законодавчо виконувати відповідні положення стосовно місцевих бюджетів відповідні органи місцевого самоврядування та продумати алгоритм встановлення відповідальності за порушення цих правил.

Управлінські конкурентні переваги можуть бути посилені за рахунок внесення змін до Закону України «Про державні закупівлі» щодо додаткових характеристик оцінювання пропозицій учасників, наприклад якості, надійності товару, випробування зразків або дослідження характеристик майбутнього зразка. Це дасть можливість відсіяти потенційних «метеликів» серед учасників тендерів на закупівлі.

Для зміцнення технічних конкурентних переваг необхідно здійснити пошук позикових коштів та їх залучення до оновлення рухомого складу. Для цього варто розглянути корпоратизацію певної частки ПАТ «Укрзалізниця», наприклад 10%, що дасть змогу отримати близько 1 млрд. дол. інвестицій. Однак вжиття цього заходу більш доречно після відділення інфраструктурної складової від іншого майна ПАТ «Укрзалізниця», оскільки приватизація природної монополії задля оновлення основних фондів не є найкращим рішенням у довгостроковій стратегічній перспективі.

Згідно з наявною інформацією Латвія має не задіяну в перевезеннях тягу, отже, можна вести перемовини щодо передачі певної кількості локомотивів в оренду ПАТ «Укрзалізниця» або іншій компанії. Окрім цього, робочий парк локомотивів «Укрзалізниця» в серпні збільшився на 55 одиниць, а загалом, за словами голови правління УЗ, до кінця 2017 року планується відремонтувати 274 локомотиви. Це має зарадити у ситуації, що склалась, однак потрібно розуміти, що це не довгострокове рішення наявних проблем.

Маркетингові конкурентні переваги можуть бути створені таким чином. В планах розвитку ПАТ «Укрзалізниця» передбачаються розширення й удосконалення сфери забезпечення перевезень. Серед таких заходів передбачається організація автобусних трансферів пасажирів від аеропортів або інших об'єктів інфраструктури до вокзалів по єдиному квитку. Планується введення електронних систем розподілу вагонів та врахування до тарифу логістики вантажних перевезень, окрім тоннажу та тоннажу на кілометр.

Перспективи подальших змін вказують на те, що після лібералізації вагонної складової, тобто переведення цієї частини тарифу з держав-

ного у ринкове регулювання, очікується підняття тарифу перевізником (ПАТ «Укрзалізниця»), однак аналітиками цієї компанії прогнозується зниження середньої ціни на оренду рухомого складу в довгостроковій перспективі для реальних перевізників, оскільки фірмам, які притримували напіввагони для маніпуляції цінами на них, стане не вигідно це робити, отже, рухомий склад інвентарного парку стане більш доступним для реальних перевезень, що посилить конкуренцію на ринку і, як наслідок, знизить середню ціну.

Попри абсурдну ситуацію в Україні, коли іноді автоперевезення обходяться дешевше, ніж залізничні, на час осіннього піку 2018 року є явна недостача щодо задоволення попиту на залізничні перевезення. Це продиктовано як початком реформ контролю на автодорогах, де йдуть спроби припинити рух автомобілів, вантажених більше 24 т, так і відновленням обсягів реалізації продукції компаніями після падіння у 2013-2015 роках. Отже, підняття тарифів вантажних перевезень ПАТ «Укрзалізниця» до ринкового рівня та розширення парку вагонів (серед капітальних інвестицій на 5 років заплановано 28 млрд. грн. інвестицій в рухомий склад, з яких 18 млрд. грн. спрямуються на придбання понад 20000 нових вагонів, 6,5 млрд. грн. – на модернізацію та ремонт 50000 од. вагонів) є потрібними й актуальними заходами не тільки для перевізника, але й для всієї економіки України.

Висновки з проведеного дослідження. Низький рівень конкурентних переваг став передумовою кризового становища ПАТ «Укрзалізниця». Так, внаслідок послаблення ресурсної складової компанія стала неспроможною задовольняти потреби споживачів-товаровідправників. Водночас зниження рівня управлінської складової конкурентних переваг зумовило неефективне використання будь-якого фінансування цієї компанії.

Запропоновано створення маркетингової (репутаційної) переваги як такої, що повинна збалансувати ті ризики, що передбачаються внаслідок запровадження політичної та ринкової складових конкурентних переваг.

Задля акумуляції коштів на ці потреби пропонується залучення позикових коштів, а також випуск міжнародних облігацій ПАТ «Укрзалізниця». Також очікуються підвищення операційної ефективності та покращення фінансової результативності сфери залізничних перевезень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бєлова Т.Г., Крайноченко О.Ф. Потенціал сучасних видів маркетингу та його розвиток. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 2. С. 78-82.
2. Державна служба статистики : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.03.2019).

3. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / пер. с англ. Москва : Вильямс, 2007. С. 46-52.

4. ОП «Укрметаллургпром» : веб-сайт. URL: <http://www.ukrmetprom.org> (дата звернення: 07.03.2019).

5. ПАТ «Укрзалізниця» : веб-сайт. URL: <https://www.uz.gov.ua> (дата звернення: 16.03.2019).

6. Урядовий портал: єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua> (дата звернення: 13.03.2019).

7. Eurostat : веб-сайт. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat> (дата звернення: 22.03.2019).

8. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, 1985. P. 4-11.

REFERENCES:

1. Bjelova T.Gh., Krajnjuchenko O.F. (2016) Potencial suchasnykh vydiv marketynghu ta joghо rozvytok. [Potential of modern types of marketing and

its development]. Formuvannja rynkovykh vidnosyn v Ukraїni. № 2. P. 78-82 (in Ukrainian).

2. Derzhavna sluzhba statystyky : veb-sait. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed: 12 March 2019).

3. Kotler F. (2007) Osnovy marketinga. Kratkiy kurs. [Marketing Essentials] / per. s angl. Moskva : Vil'yams (in Russian).

4. ОП «Ukrmetallurhrom» : veb-sait. URL: <http://www.ukrmetprom.org> (accessed: 07 March 2019).

5. ПАТ «Ukrzaliznytsia» : veb-sait. URL: <https://www.uz.gov.ua> (accessed: 16 March 2019).

6. Uriadovyi portal : yedynyi veb-portal orhaniv vykonavchoi vlady Ukrainy. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua> (accessed: 13 March 2019).

7. Eurostat : veb-sait. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat> (accessed: 22 March 2019).

8. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, 1985. P. 4-11.