

УДК 658.5.001.76:656.2

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАЛІЗНИЧНИМ ТРАНСПОРТОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Токмакова І.В., к.е.н., доцент (УкрДАЗТ)

Розглядається сутність мережної організації бізнесу в сучасній економіці й обґрунтовано необхідність формування мереж за участю підприємств залізничного транспорту для залучення ресурсів і забезпечення ефективної роботи галузі.

Ключові слова: мережа, мережна структура, залізничний транспорт.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.

Залізничний транспорт України є однією з основних сполучних ланок в економіці країни і являє собою єдиний комплекс, що охоплює всі види суспільного виробництва, розподілу й обміну.

Особливістю вітчизняного залізничного транспорту є те, що це природна монополія, яка склалася історично та багато років проробила на основі законодавства, що мало змінилося, а сьогодні існує в умовах ринкових відносин.

Загострення проблем пов'язаних з невідповідністю сучасної економічної політики держави й структурою управління залізничним транспортом, загальна стратегія держави в області природних монополій, необхідність удосконалювання інвестиційної діяльності, підвищення рівня планування й прогнозування в галузі обумовили необхідність зміни структури управління залізничним транспортом.

У цей час перетворення основ системи управління залізничним транспортом проводиться в межах реформи галузі. При цьому основними параметрами, що підлягають відновленню, є:

- механізм правового регулювання управління залізничним транспортом;
- організаційна структура залізничного транспорту;
- форми й методи організації внутрішньогалузевих економічних відносин і фінансової діяльності.

Усе це вимагає вивчення теоретичних основ і підходів до формування ефективного механізму керування залізничним транспортом у ринкових умовах, у тому числі і його організаційної структури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблеми вдосконалення управління залізничною галуззю розглядаються в роботах: Бараша Ю.С., Ейтутіса Г.Д., Цветова Ю.М., Макаренка М.В., Мукмінової Т.А. та ін. [1-8]. Їх праці присвячені дослідженню систем управління і організаційних структур на залізничному транспорті світу та розробці власних моделей управління, які

враховують особливості вітчизняної залізничної галузі.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. У сучасних умовах ведення бізнесу, коли успіх на ринку багато в чому залежить від ефективності її взаємодії з бізнес-партнерами, виникає необхідність розробки нових підходів щодо управління, орієнтованого на формування й підтримку довгострокових партнерських взаємин.

Мета статті. Метою статті є вивчення теоретичних основ формування специфічних партнерських відносин між підприємства залізничного транспорту й підприємствами зовнішнього середовища, які опираються на стратегічні довгострокові інтереси учасників, суттєво впливають на конкурентоспроможність партнерів.

Виклад основного матеріалу. Забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту в умовах, що склалися (його занадто застаріла техніко-технологічна база, економічна криза в країні, політична нестійкість) є надзвичайно складним і витратним завданням. Тому виникає необхідність залучення ресурсів партнерів, споживачів і навіть конкурентів, що актуалізує процеси інтеграції, формування довгострокових партнерських відносин і, як наслідок, перехід на нові, мережні форми ведення бізнесу.

Перехід на мережні форми організації бізнесу – це еволюційний крок, який вживають підприємства для одержання конкурентних переваг при збільшенні ризиків, пов'язаних з переходом економіки від індустріальної фази до інформаційної.

Передумовами розвитку мереж є [9]:

- ускладнення ділового середовища (процеси глобалізації);
- зміна поведінки споживача через нестабільність потреб;
- спеціалізація й поглиблення компетенцій на глобальному рівні;
- інформатизація;

- підвищення ризиків у зовнішньому середовищі, пов'язаних з її швидкими змінами.

Таким чином, мережі – це результат закономірного розвитку процесів організації й інституціоналізації соціально-економічної системи, яка прагне вижити, адаптуючись до нових умов існування.

У цілому мережі - це гнучкі горизонтальні управлінські структури, що функціонують за рахунок загальної ресурсної бази, у якій ключовим є інформаційний ресурс й які найбільш вдало поєднують формальні та неформальні процедури для координації й узгодження діяльності підприємств-учасників мережі [10].

Особливість мережної структури – її орієнтація на використання активів партнерів по створенню споживчої цінності замість зосередження всіх необхідних активів усередині одного підприємства. При цьому взаємодія з партнерами будується на використанні ринкових механізмів, а не адміністративних процедур.

Основні цілі створення мереж:

- формування загальної ресурсної бази для зниження витрат її експлуатації й відтворення;

- створення загальної бази знань, обмін необхідними компетенціями й пропозиція ринку більш привабливої цінності;

- розподіл ризиків між партнерами;

- максимізація сукупних доходів за рахунок виникнення мережного синергетичного ефекту (системного ефекту).

При цьому кожний учасник повинен мати й свої індивідуальні цілі, наприклад для постачальника матеріалів це можуть бути:

- збільшення обсягу продажів;

- підвищення лояльності споживача;

- зниження витрат.

Забезпечують стабільність і ефективність мережі наступні фактори:

- стабільність інформаційних зв'язків (наявність загального мережного оперативне інформаційного ресурсу, що поповнюється);

- погодженість дій учасників мережі (у випадку об'єднання компаній, що мають рівну вагу на ринку, звичайно створюються координаційні ради для розв'язки найбільш важливих питань або наймається мережний брокер, що здійснює координацію їх діяльності);

- наявність і виконання внутрішньомережних стандартів (повинні бути чітко прописані й контрольовані бізнес-процеси, пов'язані з обслуговуванням клієнтів, переробкою інформації, прийняттям розв'язків, мотивацією, впровадженням інновацій і т.п.);

- довіра між учасниками мережі або внутрішньомережна корпоративна культура (цей фактор часто є ключовим для досягнення успіху).

Таким чином, мережі допомагають одержувати доступ до ресурсів партнера й досягати максимального синергетичного ефекту від їхнього використання.

Формування мережі вимагає зміни організаційної структури управління й усередині підприємства. Як показує досвід, найбільш ефективною є процесна структура, яка характеризується наявністю ієрархії міжфункціональних бізнес-процесів, що очолюються керівниками або координаторами процесів ("власниками" процесів) і, що виконуються процесними командами.

У результаті використання процесної структури:

- значно підвищується результативність підприємства, оскільки наявність керівника/власника кожного бізнес-процесу, його відповідальність за підсумки виконання бізнес-процесу дозволяють зробити прозорими управлінські рішення;

- оскільки процеси обмінюються кінцевими продуктами, з'являється можливість ввести систему "внутрішнього госпрозрахунку" і "внутрішнього підприємництва", що в традиційній структурі є надзвичайно складним;

- з'являється можливість управління по цілям і розробки на цій основі ефективної системи компенсації для співробітників. У комбінації з вартісним підходом до управління це дозволяє підвищити продуктивність праці співробітників;

- при переході до процесної структури як вертикальні, так і горизонтальні взаємини підрозділів будуються по системі "замовник — підрядник", що дозволяє усунути бар'єри між підрозділами.

Великі корпорації вже сьогодні замінюють традиційні холдингові або дивізіональні структури мережними, а невеликі компанії створюють мережі, поєднуючи ресурси для них більш ефективного використання. Найбільше распостаненной формою інтеграції при цьому є альянс.

У цей час створюються стратегічні альянси й у залізничній галузі.

Так, дев'ять великих європейських компаній, куди ввійшли Британська Eurostar, німецька Deutsche Bahn, французька SNCF, бельгійська SNCB, голландська NS Hispeed, австрійська ÖBB, швейцарська SBB, плюс спільні підприємства Thalys, Lyria і Alleo оголосили про створення Railteam союзу, який значно спростить подорожі по мережі залізниць Західної Європи. У такий спосіб залізничні компанії спробують захиститися від конкуренції з боку авіаперевізників, і, у першу чергу, дискаунтерів (малобюджетних авіакомпаній), що віднімають у них чималу частку на ринку доставки пасажирів по внутрішньоевропейським напрямкам.

У січні 2005 р. створення альянсу European Bulls сприяло тому, що п'ять його учасників, користуючись правом відкритого доступу до інфраструктури, розширили масштаби своєї перевізної діяльності.

Ціль European Bulls полягає в забезпеченні одним або декількома учасниками альянсу транс'європейських залізничних сполучень на базі загальної скоординованої маркетингової платформи. По суті, це принцип «одного вікна» з висновком контракту з однієї компанією-оператором навіть у тому випадку, якщо перевезення виконується по території декількох країн.

Реальна вигода для відправника укладається в надійності перевезень через границі, що дотепер часто є каменем спотикання для розвитку транс'європейських вантажних повідомлень. Гарантує цю надійність створений альянсом офіс joint back, який відповідає за процеси маркетингу й супроводу контрактів, а також за розвиток внутрішньої системи інформаційного забезпечення, що гарантує якість і повноту інформації із просування поїздів, вагонів і вантажів.

Висновок.

Таким чином, формування мереж на залізничному транспорті як реалізації довгострокових партнерських відносин є перспективним напрямком забезпечення ефективної роботи галузі.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Концепція Державної програми реформування залізничного транспорту України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ww.uz.gov.ua>

Аннотація. Рассмотрено сущность сетевой организации бизнеса в современной экономике и обоснованно необходимость формирования сетей при участии предприятий железнодорожного транспорта для привлечения ресурсов и обеспечения эффективной работы отрасли.

Ключевые слова: сеть, сетевая структура, железнодорожный транспорт.

Summary. Annotation. Essence of network organization of business is considered in a modern economy and grounded necessity of forming of networks with participation of enterprises of railway transport for bringing in of resources and providing of effective work of industry.

Keywords: network, network structure, rail-freight traffic.

2. Проблеми та основні напрямки реформування залізничного транспорту України / Ю.М.Цветов, М.В. Макаренко, М.Ю.Цветов та ін. К.:КУЕТТ, 2007. – 222с.

3. Ейтутіс Г.Д. Міжнародний досвід і практика реформування залізничного транспорту / Ейтутіс Г.Д., Кривопішин О.М., Мукмінова Т.А. //Залізничний транспорт України. – 2007. - №2. – С.31-35.

4. Бараш Ю.С. Основні напрямки структурної реформи залізничного транспорту. // Залізничний транспорт України. – 2004. - №2. – С. 4.

5. Бараш Ю.С. Монополії на транспорті і можливі шляхи їх реформування. // Залізничний транспорт України. - 2005. - №2. - С. 76.

6. Мукмінова Т.А. Реформування залізничної галузі: ключові аспекти. // Залізничний транспорт України. - 2006. - №3. - С. 32.

7. Ейтутіс Г.Д. Механізм управління підприємствами залізничного транспорту України з урахуванням регіональних умов. // Залізничний транспорт України. - 2006. - №3. - С. 26.

8. Ейтутіс Г.Д. Основні моделі управління залізницями // Залізничний транспорт України. - 2007. - №6. - С. 25-26.

9. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Polit/kastel/index.php

10. Катякало В.С. Межфирменные сети: проблематика исследований новой организационной стратегии в 1980-90-е годы // Вестник СПбГУ, сер. 5. Менеджмент. Вып.2, №12. – 1999.

*Рецензент к.е.н., доцент УкрДАЗТ Зубенко В.О.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Полякова О.М.*