

9. Игнатъева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления: Учеб. пособ. для вузов – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 157 с.
10. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 336 с.
11. Лагоша Б.А., Шаркович В.Г., Дегтярева Т.Г. Методы и модели совершенствования организационных структур. – М.: Наука, 1988. – 188 с.
12. Цвиркун А.Д., Акинфеев В.К. Структура многоуровневых крупномасштабных систем. – М.: Наука, 1993. – 142 с.
13. Макаров А.А. Методы и модели согласования иерархических решений. – Новосибирск: Наука, 1997. – 237 с.
14. Экономическая кибернетика: Учебное пособие; Донецкий гос. Ун-т. – Донецк: ДонГУ, 1999. – 337 с.
15. Системный анализ и принятие решений: Словарь-справочник: Учеб. пособие для вузов / Под ред. В.Н. Волковой, В.Н. Козлова. – М.: Высшая школа, 2004, - 616 с.
16. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством. – Харків, Вид. ХНЕУ, 2000. – 432 с.
17. Пономаренко В.С., Ястремская Е.Н., Луцковский В.М. и др. Механизм управления предприятием: стратегический аспект. – Харьков.: Изд. ХГЭУ, 2002. – 252 с.
18. Вишняков Я.Д., Рыбкин С.А. Учет враждебности рынка при осуществлении внешнеторговой деятельности // Менеджмент в России и за рубежом, 1998, №6. – С. 61-68.
19. Онищенко В.П., Близнюк В.П. Методичні особливості оцінки привабливості та ранжування регіональних міжнародних ринків. «Зовнішньоекономічна політика України в умовах глобалізації і регіоналізації світогосподарських зв'язків». // Збірник матеріалів III науково-практичної конференції УАЗТ 26 травня 2000р. Київ, 2000. – С.195-197.
20. Піддубна Л.І., Семікоп Ю.О. Оцінка привабливості зовнішніх ринків на основі системного підходу та статистичних методів розпізнавання / Економіка розвитку. ХНЕУ. 2006. №4 (40). – С. 11-13.
21. Горелик А.Л., Скрипкин В.А.. Методы распознавания. – М.: Высшая школа, 1984. – 284 с.

*Рецензент д.е.н., професор ХНЕУ Гриньова В.М.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Полякова О.М.*

УДК 658.5:656.2

ОБҐРУНТУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ З ПІДПРИЄМСТВАМИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Юрченко Ю.М., доцент (УкрДАЗТ)

Стаття присвячена аналізу інтеграційних процесів у бізнесі та вибору форми взаємодії підприємств залізничного транспорту з підприємствами зовнішнього середовища. Обґрунтовано підхід до формування стратегічних сегментів залізниць. Розроблено механізм взаємодії підприємств залізничного транспорту з підприємствами зовнішнього середовища шляхом створення

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Важливою складовою, що здатна забезпечити ефективність функціонування залізничного транспорту, є розвиток взаємовигідних відносин з партнерами (це можуть бути як постачальники, так і споживачі, а також транспортні підприємства, фінансові установи та ін.). Стійке партнерство

взаємозв'язаних господарюючих суб'єктів може мати потенціал, який перевищує просту суму їх потенціалів. Приріст потенціалу виникає в результаті співпраці і ефективного використання можливостей партнерів в тривалому періоді. Тому сьогодні актуальності набувають такі форми взаємодії, при яких відбуваються об'єднання ресурсів та капіталу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Різні аспекти інтеграції підприємств вивчають Іванов Ю.В. [1], Владимирова І.Г. [2], Глущенко В.В., Параніч Ю.В.[3], Пономаренко В.С., Горбатов В.М. [4], Тоцький В.І., Лавриненко В.В.[5]. Причому, вітчизняні вчені в більшості зосереджують свої дослідження на створенні промислово-фінансових груп [6,7], у т.ч. на залізничному транспорті [8].

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Проте проблема розвитку інтеграційних процесів на залізничному транспорті залишається недослідженою та потребує розвитку як в напрямку вибору форм інтеграції, так і відносно схем формування інтеграційних структур.

Метою статті є розробка механізму взаємодії підприємств залізничного транспорту з підприємствами зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу. Пошук ефективно організованих форм об'єднань є однією з головних проблем світового економічного

розвитку. У світовій практиці склалися різні типи інтеграційних об'єднань, які різняться залежно від цілей співпраці, характеру господарських відносин між учасниками, ступеня самостійності. Це асоціації, концерни, консорціуми, синдикати, корпорації, холдинги, вільні зони, промислово-фінансові групи, пули тощо.

Законодавство України називає чотири види господарських об'єднань: асоціації, корпорації, консорціуми і концерни. Цей перелік дає змогу певною мірою диференціювати наявні види об'єднань, виявляти їхні відмінності. Проте наведений перелік не має вичерпного характеру. У законодавстві зазначено можливість створення інших об'єднань за галузевими, територіальними та іншими принципами. Це дозволяє включати в сферу дії нові види об'єднань, раніше не відомі в практиці діяльності наших підприємств.

Типологію основних видів інтеграційних структур, що існують у світовій практиці, наведено на рис.1 [5].

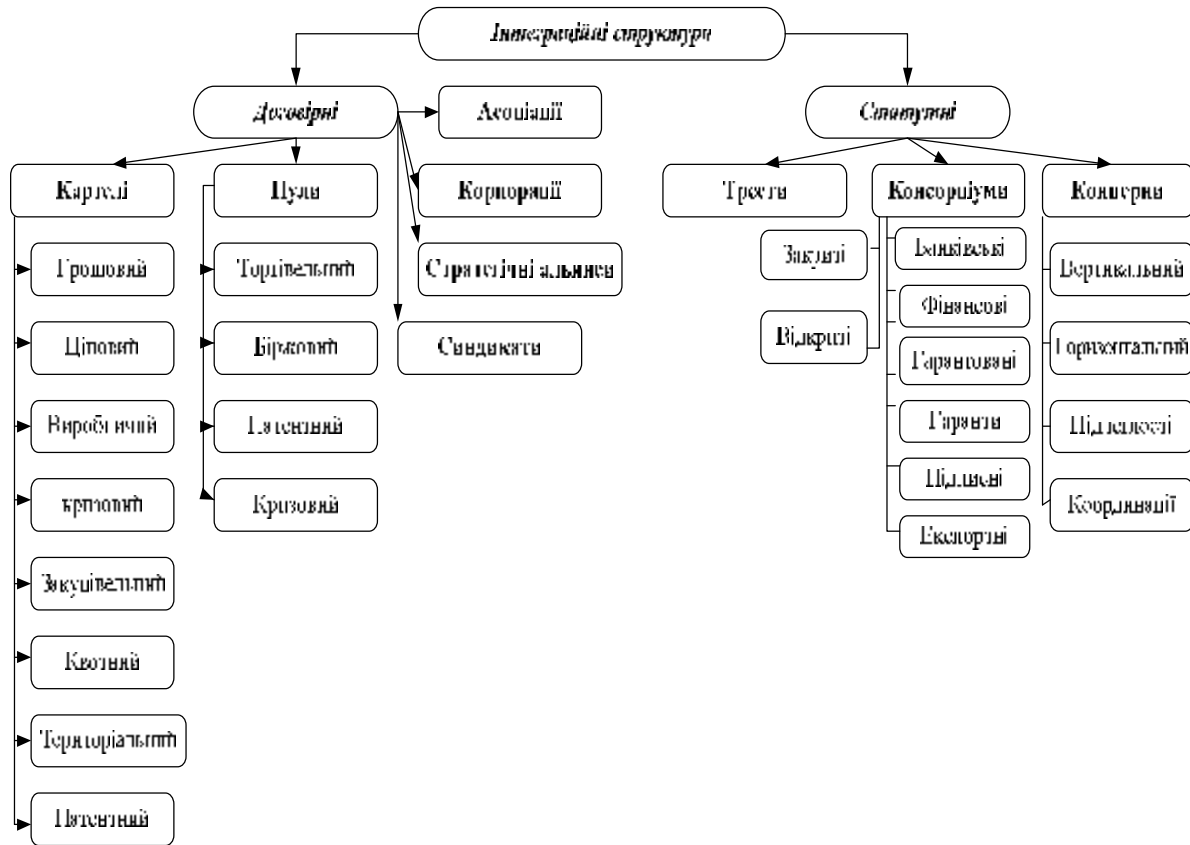


Рисунок 1 - Основні типи інтеграційних структур

Всі організаційні форми інтеграції підприємств можна умовно підрозділяти на «жорсткі» і «м'які». «М'яку форму» інтеграції слід розглядати як спільну діяльність двох або більш компаній для реалізації певної загальної мети, але

із збереженням корпоративної структури кожної з організацій-учасників.

«Жорстка стратегічна інтеграція» здійснюється із зміною системи корпоративного контролю та/або структури і веде до поглинання

однієї або декількох організацій іншою компанією, яка надалі може продовжити діяльність від свого імені або змінити форму із створенням нової організації.

Таким чином, віднесення до «жорсткої» або «м'якої» форми проводиться за критерієм «ступінь самостійності в прийнятті рішень».

В цілому основні організаційно-правової форми об'єднань підприємств розрізняються за ступенем самостійності та сферою інтеграції (табл.1,2) [9].

Таблиця 1

Порівняльний аналіз інтеграції сфер господарської діяльності при різних формах об'єднання підприємств

Сфери діяльності	Концерн	Конгломерат	Консорціум	Синдикат	Асоціація	Трест
Виробництво	+	—	—	—	—	+
Маркетинг, збут	+	—	—	+	—	
Фінанси	+	+	—	—	—	
Облік	+	+	—	—	—	
Бізнес-Планування	+	+	+	+	—	

Умовні позначення:

(+) — централізація даної сфери діяльності в рамках організаційної форми інтеграції підприємств;

(-) — децентралізація даної сфери діяльності в рамках організаційної форми інтеграції підприємств.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика основних організаційних форм інтеграції підприємств

Відмітні ознаки	Концерн	Конгломерат	Консорціум	Картель	Синдикат	Пул	Трест	Страт. альянс	Асоціація
1. Ступінь юридичної самостійності об'єднаних підприємств: 0 - втрата юридичної самостійності; 1 - збереження юридичної самостійності; 2- можливість і збереження, і втрати юридичної самостійності	2	2	1	1	1	1	0	1	1
2. Наявність виробничої спільності об'єднаних підприємств: 0 - відсутність виробничої спільності; 1 - наявність виробничої спільності; 2 - виробнича спільність не є обов'язковою	1	0	2	1	1	2	1	2	2
3. Ступінь об'єднання господарської діяльності: 0 - об'єднання окремих сторін господарської діяльності; 1 - об'єднання більшості сторін господарської діяльності	1	0	0	0	0	0	1	0	0

Аналіз показує, що до «жорстких» форм можна віднести концерн, трест, а до «м'яких» - асоціацію, консорціум, стратегічний альянс.

Слід зазначити, що застосовуючи різні стратегії інтеграції, підприємства прагнуть отримати ті ресурси, яких їм бракує, щоб знизити вартість їх придбання і використовування, а також отримати синергетичний ефект. В рамках ресурсного підходу останнім часом активно розвивається концепція компетенцій підприємств. Сучасні дослідження все частіше концентруються на детальному вивченні внутрішнього середовища підприємства, особливо на аналізі його нематеріальних ресурсів, а також організаційних здібностей (компетенцій), які надалі визначають її конкурентні переваги. Важливо, що при цьому велика увага надається організаційній культурі і процесу навчання усередині підприємства, які впливають на формування конкурентних переваг і стратегії розвитку.

На базі даних концепцій виникло пояснення процесів інтеграції через обмін ключовими компетенціями між підприємствами в різних областях діяльності. Враховуючи, що процес формування компетенцій є дорогим і непередбачуваним, більш простим рішенням може бути використовування компетенцій партнера по бізнесу, що і приводить зрештою до застосування «м'яких» форм об'єднань.

Серед «м'яких» форм об'єднань останнім часом набули популярності стратегічні альянси.

Стратегічний альянс - це ділові відносини між організаціями, в рамках яких вони розділяють ризики, об'єднують свої сильні сторони і інтегрують бізнес функції для досягнення взаємної вигоди. Кожний з партнерів по альянсу є окремою особою, на відміну від злиття, при якому об'єднуються активи осіб [10].

Як особливості стратегічних альянсів можна назвати:

- це угоди про співпрацю між підприємствами, що йдуть далі за звичайні торгові операції, але не доводять справу до злиття підприємств. Існують значні відмінності між стратегічними союзами, заснованими на довгострокових відносинах партнерів, і партнерськими відносинами контрактного типу, оскільки останній вид співпраці існує обмежений час і використовується для конкретних проєктів або мети. Звичайні контрактні відносини, як правило, не припускають розвитку відносин надалі;

- цей тип господарського об'єднання заснований на висновку середньострокових або довгострокових, двосторонніх або багатобічних угод;

- до стратегічного альянсу можуть вступати не тільки постачальники і клієнти, але і конкуренти;

- в рамках стратегічних союзів здійснюється сумісна координація стратегічного планування і управління учасниками діяльності, що дозволяє їм погоджувати їх довгострокові партнерські відносини з вигодою для кожного учасника;

- стратегічні альянси створюються на основі горизонтальної міжфірмової кооперації, а також між компаніями, зайнятими в суміжних сферах діяльності і ті, що володіють взаємодоповнюючими технологіями і досвідом;

- альянс, як правило, не є самостійною юридичною особою;

- компанії можуть бути учасниками безлічі стратегічних альянсів;

- стратегічні альянси достатньо рухомі, вільні для партнерів, більш орієнтовані в майбутнє, зменшують неясність і невизначеність у відносинах партнерів, збільшують стабільність в забезпеченні ресурсами і розподілі продукції і послуг;

- альянси створюються на певний термін, вони розпадаються, коли необхідність в об'єднанні відпадає;

- альянси впливають на конкуренцію підприємств, що об'єдналися, направляють зусилля, більшою мірою, проти загальних конкурентів, ніж проти один одного;

- це поки якнайменше обмежені в законодавчому порядку способи проникнення на ринок.

З погляду на сфери діяльності стратегічні альянси умовно можна розділити на три види:

- альянси по реалізації проєктів НДДКР;

- альянси по організації сумісного виробництва;

- альянси по сумісному освоєнню нових ринків.

Причини, що спонукають до створення стратегічних альянсів різні і деколи включають комбінацію різних чинників. В узагальненому вигляді ці причини зводяться до наступного:

- 1) потреба в об'єднанні зусиль і ресурсів на НДДКР;

- 2) необхідність привернути додатковий капітал;

- 3) рішення задачі залучення команди менеджерів з досвідом реалізації певних проєктів;

- 4) надання можливості малої компанії використовувати управлінський досвід і місце на ринку більш крупної компанії.

Досягнення переваг за рахунок співробітництва без зміни контролю за власністю дозволяє застосувати таку форму співробітництва

як стратегічні альянси на залізничному транспорті, причому особливості організаційної структури залізничного транспорту впливають на формування стратегічних альянсів.

Так, зважаючи на існуючу структуру управління залізничним транспортом, господарський портфель залізниць доцільно формувати на рівні лінійних підприємств із стратегічних одиниць бізнесу, а на рівні залізниць - з стратегічних сегментів.

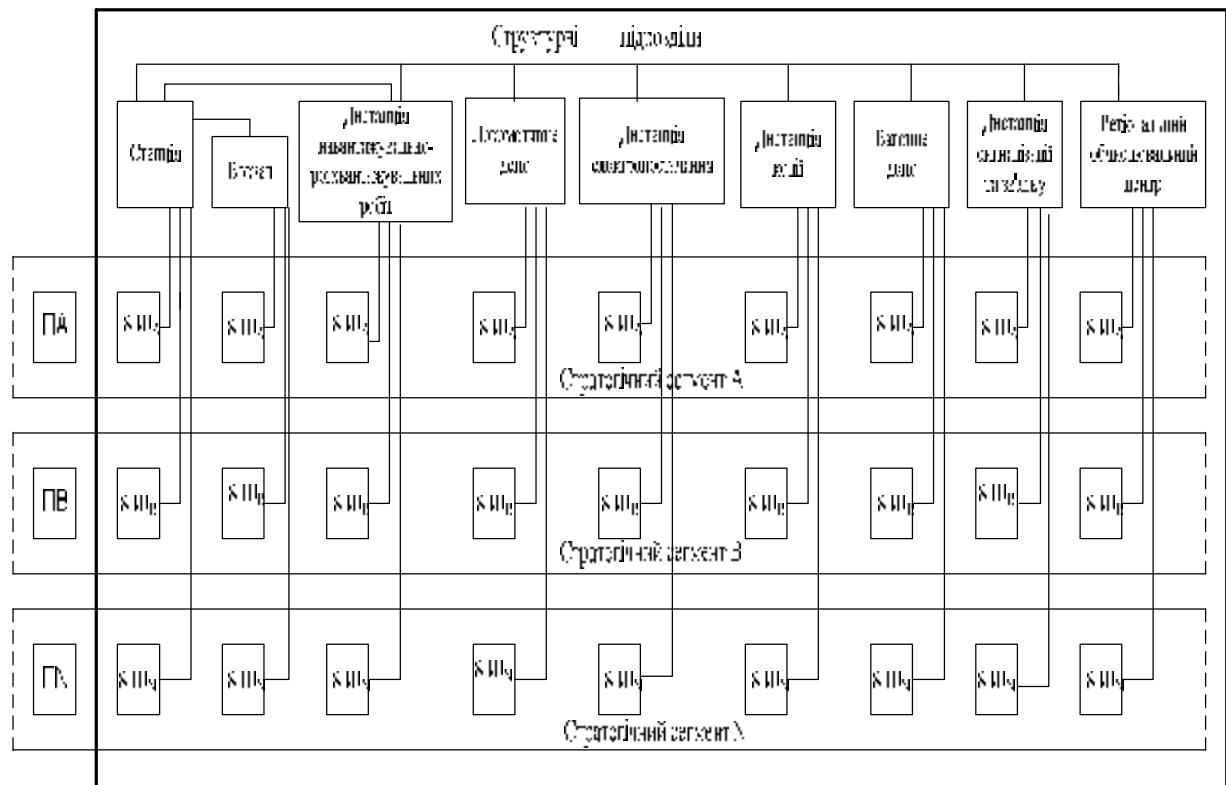
Стратегічні сегменти відмін від стратегічних одиниць бізнесу охоплюють напрямок діяльності підприємства, що характеризується унікальною комбінацією ключових факторів успіху [11]. Стратегічний сегмент відображає як внутрішнє так і зовнішнє середовище підприємства. Причому, до останнього відносяться постачальники, клієнти та інші

зацікавлені у розвитку відповідного напрямку діяльності, що дозволяє вийти на новий рівень формування фінансово-економічних зв'язків між зазначеними суб'єктами і залізничним транспортом та забезпечує додатковий ефект.

Кожний стратегічний сегмент охоплює одну або декілька стратегічних одиниць бізнесу (видів діяльності) структурних підрозділів залізничного транспорту, які забезпечують його функціонування.

Механізм формування стратегічного сегменту представлено на рис.2.

Саме в рамках стратегічних сегментів пропонується створювати стратегічні альянси, бо в такому випадку є чітким розмежування напрямків діяльності і відповідно учасники альянсу зорієнтовані на розвиток визначеного напрямку.



SBU – стратегічні бізнес одиниці (види діяльності структурних підрозділів)

А, В, N – напрямки діяльності підприємства

П- підприємства (не структурні підрозділи залізниць), які забезпечують роботу певного напрямку діяльності

Рисунок 2 - Механізм формування стратегічного сегменту

Зважаючи на те, що стан виробничо-технічної бази залізничного транспорту вкрай складний і потребує негайного оновлення та враховуючи, що головна мета стратегічних альянсів це консолідація ресурсів в бажанні досягти більшої ефективності, при виборі

підприємств для об'єднання в альянс, необхідно орієнтуватися на розвиток ключових факторів успіху відповідного сегменту залізничного транспорту, тобто на підвищення стратегічного потенціалу сегмента.

Виходячи з вищезазначеного, пропонуються наступні етапи створення стратегічного альянсу на залізничному транспорті:

1 Вибір оптимального складу партнерів по критеріях:

- максимізація прибутку від діяльності альянсу;
- добросовісне виконання потенційним партнером своїх зобов'язань;

2 Аналіз структури стратегічного потенціалу партнерів;

3. Формування ключових показників стану і розвитку стратегічного потенціалу:

- визначення ключових показників;
- побудова профілю на основі ключових показників;
- накладення профілів підприємства і профілю партнерів;

4. Інтеграція елементів стратегічного потенціалу:

- визначення причинно-наслідкових зв'язків між показниками;
- побудова стратегічної карти з метою збільшення стратегічного потенціалу об'єднання;

5 Розробка механізму управління інтеграцією:

- інтеграція систем і процесів в розрізі функцій управління.

Висновок. В цілому, взаємодія підприємств стратегічного сегменту залізничного транспорту через формування стратегічних альянсів є перспективним напрямком підвищення ефективності функціонування галузі у довгостроковому періоді.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Иванов Ю.В. Слияния, поглощения и разделение компаний: стратегия и тактика

трансформации бизнеса. – М.: Альпина Паблшер, 2001. – 244 с.

2. Владимирова И.Г. Организационные формы интеграции компаний // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999.- №2.

3. Глущенко В.В., Параніч Ю.В. Интегрированные структуры субъектов господарювання: їх визначення, сучасний стан функціонування та розвиток. – Х.: Лібуркіна, 2005. -63с.

4. Пономаренко В.С., Горбатов В.М. Корпорації та інтегровані структури: проблеми науки та практики: монографія. – Х.: ІНЖЕК, 2007. -344 с.

5. Тоцький В.І., Лавриненко В.В. Організаційний розвиток підприємства: Навч. Посіб. – К.: КНЕУ, 2005. – 247 с.

6. Дикань В.Л., Чернобровка И.В. Финансово-промышленные группы в Украине: монография. –Х.: Основа, 1997. – 141с.

7. Алексеев І.В., Колісник М.К., Мороз А.С. Управління ресурсним забезпеченням промислово-фінансових груп. – Львів: львівська політехніка, 2007. -131 с.

8. Данько М.І., Дикань В.Л., Якименко Н.В. Забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах міжнародних транспортних коридорів: монографія. – Харків: УкрДАЗТ, 2008. -170 с.

9. http://www.majesticarticles.ru/naykaiobr_azovanie

10. Гаррет Б, Дюссож П. Стратегические альянсы: Пер. с англ. – М.: Инфра-М, 2002. -332 с.

11. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. –К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.

*Рецензент к.е.н., доцент УкрДАЗТ Зубенко В.О.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Токмакова І.В.*