**УДК 656.2.008.8**

# ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ СТВОРЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА ЗА УЧАСТЮ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

***Шраменко О.В., к.е.н., доцент,***
***Яковлева К.Ю., магістр (УкрДАЗТ)***

*Обгрунтування напрямків створення стратегічного партнерства за участю залізничного транспорту.*

*В статті розглянуто тенденції розвитку залізничного транспорту. Зроблено висновок, що причиною зменшення обсягів вантажів є перехід їх на конкуруючий вид транспорту. Виявлено, що головна спрямованість транспортної політики держави та Укрзалізниці зараз полягає в кооперації залізниць з іншими видами транспорту за рахунок розвитку мультимодальних перевезень. Пріоритетним напрямком визначено горизонтально інтегроване партнерство. Воно може бути реалізоване шляхом створення інтегрованих транспортних компаній. Перевагами такого партнерства є максимальне задовольняти потреб клієнтів, здійснення перевезень за принципом "від дверей до дверей" з мінімальними втратами і в найбільш зручні для клієнтів терміни, забезпечення рентабельності всім видам транспорту, які приймають участь в процесі перевезень. Задачу технічного оснащення мультимодальних перевезень пропонується вирішувати за рахунок співпраці залізничного транспорту з виробниками залізничної техніки шляхом створення вертикально інтегрованого партнерства. Ці два види партнерств мають бути тісно пов'язані і можуть бути реалізовані в рамках дворівневої моделі стратегічного партнерства.*

***Ключові слова: залізничний транспорт, стратегічне партнерство, мультимодальні перевезення.***

# ОБОСНОВАНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ СОЗДАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЕРСТВА С УЧАСТИЕМ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

***Шраменко Е.В., к.э.н., доцент,***
***Яковлева Е.Ю., магистр (Укр ГАЖТ)***

*В статье рассмотрены тенденции развития железнодорожного транспорта Украины. Сделан вывод, что причиной уменьшения объемов грузов является переход их на конкурирующий вид транспорта. Выявлено, что главная направленность транспортной политики государства и Укрзализныци сейчас заключается в кооперации железных дорог с другими видами транспорта за счет развития мультимодальных перевозок. Приоритетным направлением определено горизонтально интегрированное партнерство. Оно может быть реализовано путем создания интегрированных транспортных компаний. Преимуществами такого партнерства является максимальное удовлетворение потребностей клиентов, осуществление перевозок по принципу «от дверей до дверей» с минимальными затратами и в наиболее удобные для клиентов сроки, обеспечение рентабельности всем видам транспорта, которые принимают участие в процессе перевозок. Задачу технического оснащения мультимодальных перевозок предлагается решать за счет сотрудничества железнодорожного транспорта с производителями железнодорожной техники путем создания вертикально интегрированного партнерства. Эти два вида партнерств должны быть тесно связаны и могут быть реализованы в рамках двухуровневой модели стратегического партнерства.*

***Ключевые слова: железнодорожный транспорт, стратегическое партнерство, мультимодальные перевозки.***

# RATIONALE TOWARDS THE ESTABLISHMENT STRATEGIC PARTNERSHIP BY RAILWAY

***Shramenko E.V., Candidate of Economic Sciences, associate professor,***
***Yakovleva E.Y., master (USA of RT)***

*The article deals with the trends in Ukraine's railway transport development. It has been concluded that*

© Шраменко О.В.,
Яковлева К.Ю.

*the reason for decrease in freight volume is its transfer to competitive modes of transportation. The main tendency in transport policy of the government and Ukrzaliznytsia is cooperation between railways and other modes of transport by means of development of multimodal transportation. The priority trend is the horizontal integrated partnership. It can be fulfilled by integrated transport enterprises. The advantages of this is complete satisfaction of customer demand, door-to-door delivery with minimum expenses and most conveniently, cost efficiency of all modes of transport involved. The technical outfit of multimodal transportation should be implemented due to cooperation of railway transport and railway manufacturers by vertical integrated partnership. These two partnerships should be closely connected within a two-level strategic partnership model.*

***Keywords: railway transport, strategic partnership, multimodal transportation.***

***Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.*** Глобалізація економіки сприяє докорінній трансформації традиційних механізмів функціонування підприємств в конкурентному середовищі та перетворенню природи самої конкуренції. В зв'язку з цим постає питання використання принципово нових форм реалізації економічних інтересів підприємств всіх галузей економіки та способів забезпечення їх успішного довгострокового розвитку. У таких умовах одним з перспективних способів забезпечення конкурентних переваг сучасних підприємств визнається їх партнерська взаємодія. Вітчизняні підприємства все частіше утворюють різноманітні партнерства задля досягнення своїх стратегічних цілей.

Особливої актуальності на даному етапі розвитку економічних відносин в Україні та світі набуває пошук дієвих способів виявлення та достовірної оцінки ефективності створення стратегічних партнерств за участю залізничного транспорту.

Проте, ряд питань у сфері виявлення необхідних та достатніх передумов забезпечення ефективного функціонування таких стратегічних партнерств залишаються відкритими.

***Аналіз останніх досліджень і публікацій.*** Питанням стратегічного партнерства приділяють увагу все більше вчених як в світі, так і в Україні. Сутність та особливості стратегічної взаємодії підприємств розкрито в роботах Уоллеса Р. [1], Гаррета Б., Дюссожа П. [2]. Ансофф І. в рамках стратегічного управління підприємствами замислювався над оцінкою синергійних ефектів, що супроводжують процеси їх стратегічної взаємодії [3].

Гребешкова О.М. та Махова Г.В. в своїй роботі розглядають концептуальні основи створення стратегічних партнерств [4]. Вони дають характеристику стратегічних партнерств за участю українських підприємств. Однак, партнерству, учасником якого є залізничний транспорт, увага в цих роботах не приділяється.

Питаннями стратегічної взаємодії за участю залізничного транспорту зараз активно займаються вчені школи Диканя В.Л. [5-8].

***Виділення невирішених частин загальної проблеми.*** Однак, враховуючи обмежені фінансові можливості залізничного транспорту, необхідно виділити пріоритетні напрямки такої взаємодії.

В зв'язку з цим ***метою*** статті є обґрунтування основних напрямків створення стратегічного партнерства за участю залізничного транспорту.

***Виклад основного матеріалу***. Стратегічне партнерство - загальна назва форм кооперації ресурсів і координації діяльності компаній з метою отримання взаємних вигід (ефекту синергії). В основі стратегічного партнерства лежить співпраця менеджменту фірм, яка обумовлена взаємною участю в капіталах, збігом стратегічних інтересів з розвитку та диверсифікації виробництва, розширення ринків збуту, виходу на нові ринки і т.і.[9]

Аналіз стратегічного партнерства на залізничному транспорті доводить існування його на різних рівнях:

1. Галузеве партнерство з залізничними адміністраціями та компаніями в рамках двох – багатосторонніх договорів (угод).

2. Міждержавне партнерство щодо реалізації масштабних інфраструктурних проектів (наприклад, угода Росії, України та Австрії стосовно будівництва залізничних шляхів протяжністю 585 км та вартістю 4,7 млрд. дол. за маршрутом Кошице –Братислава – Відень).

3. Фінансово-інвестиційне партнерство з кредитними організаціями та міждержавними кредитними інституціями (кредитна угода з ЄБРР щодо залучення 120 млн. дол. США на проект "Впровадження швидкісного руху пасажирських поїздів на залізницях України"; кредитування ЄБРР програми оновлення рухомого складу у 2010 р. на 62,5 млн. дол.).

4. Державно-приватне партнерство як найперспективніший вид партнерства на українських залізницях. [10]

Необхідно відзначити, що залучення державою приватного бізнесу є й однією з основних світових тенденцій у розвитку транспорту, але в Україні на сьогоднішній день ще не розвинене. Воно може бути реалізоване шляхом об'єднання інтересів різних видів транспорту (горизонтально інтегроване партнерство), а також консолідації

залізничного транспорту і виробників рухомого складу (вертикально інтегроване партнерство).

Багаторівневість та різноманіть форм стратегічного партнерства дають можливість залізничному транспорту обрати саме ту форму партнерства, яка буде відповідати його цілям.

Однією з форм інтеграції сучасних видів транспорту на доступну для огляду перспективу є спільне їхнє функціонування в рамках інтермодальних перевезень. Комплексне забезпечення таких перевезень в міжнародному масштабі все частіше практикується в рамках транспортних коридорів. Директивами Європейського Союзу мультимодальні перевезення контейнерів визнано як найбільш ефективний, екологічно чистий та достатньо швидкий спосіб доставки вантажів.

Варіанти стратегічного партнерства залежать від стану залізничної галузі, її перспективності, ефективності, прогресивності. Тому поліпшення стану залізничного транспорту є однією з пріоритетних задач на шляху до стабілізації та процвітання вітчизняної економіки та розвитку стратегічного партнерства. З метою розв'язання цього завдання проведемо аналіз показників обсягу роботи, як основного показника розвитку галузі (табл.1). Оскільки прибуток залізничного транспорту формується за рахунок вантажних перевезень, і саме вантажні залізничні перевезення фундаментом реалізації транзитного статусу України та розвитку міжнародних транспортних коридорів, звернемо увагу на цей вид перевезень.

За результатами таблиці 1 бачимо тенденцію зниження як обсягів відправлених та перевезених вантажів, так і вантажообігу. Так обсяг відправлених вантажів в період з 2011 по 2013 рік скоротився на 2,9%, обсяг перевезених – на 5,7%, а вантажообіг на 8,1%. Можна зробити висновок, що скоротилися не тільки обсяги наданих до перевезення вантажів, а й відстань самого перевезення.

На роботі транспортної системи негативно відобразилося зменшення обсягів виробництва, яке спостерігається з 2011 року. Про це свідчать індекси промислової продукції (табл. 2).

*Таблиця 1*

*Показники обсягу роботи залізниць України у вантажному русі [11]*

| Назва показника | 2011 | 2012 | 2013 | Зміна | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 2012/2011 | | 2013/2011 | |
| | | | | абс | відн | абс | відн |
| Відправлено вантажів, млн т | 388,7 | 378,1 | 377,3 | -10,6 | -2,7 | -11,4 | -2,9 |
| Перевезено вантажів, млн т | 468,4 | 457,5 | 441,8 | -10,9 | -2,3 | -26,6 | -5,7 |
| Тарифний вантажообіг, млн. т-км | 243865,7 | 237722,3 | 224017,8 | -6143,4 | -2,5 | -19847,9 | -8,1 |

*Таблиця 2*

*Індекси промислової продукції в Україні [11]*

| Роки | Індекс промислової продукції | Зміна індексу промислової продукції порівняно з попереднім роком |
|---|---|---|
| 2011 | 108,0 | 8,0 |
| 2012 | 99,3 | -0,7 |
| 2013 | 95,7 | -4,3 |

На відміну від залізничного транспорту, на автомобільному транспорті спостерігається стабільний ріст показників, що характеризують обсяги роботи (табл. 3).

*Таблиця 3*

*Показники обсягу роботи автотранспорту України [11]*

| Назва показника | 2011 | 2012 | 2013 | Зміна | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 2012/2011 | | 2013/2011 | |
| | | | | абс | відн | абс | відн |
| Перевезено вантажів, млн.т | 178,3 | 179,0 | 183,5 | 0,7 | 100,39 | 5,2 | 102,92 |
| Вантажообіг, млн.т-км | 38438,9 | 39194,1 | 40487,2 | 755,2 | 101,96 | 1048,3 | 105,33 |

В зв'язку з цим можна зробити висновок, що причиною негативної динаміки обсягів роботи залізниць є не стільки зменшення обсягів продукції, що виготовляється, скільки перехід її на конкуруючий вид транспорту.

На наш погляд, найбільш пріоритетними для

залізничного транспорту з огляду на ситуацію, яка спостерігаються, є горизонтально інтегроване партнерство.

Не менш важливим фактором, що визначає можливі варіанти стратегічного партнерства, є якість продукції транспорту. Вимоги споживачів до якості транспортних послуг постійно зростають. Різні види транспорту в силу своїх особливостей мають різні можливості щодо їх задоволення. Жоден з видів транспорту самостійно повною мірою не задовольняє логістичним вимогам, які пред'являються до перевезень вантажів. Тому головна спрямованість транспортної політики держави зараз полягає в кооперації залізниць з іншими видами транспорту за рахунок розвитку мультимодальних перевезень. Кабінет Міністрів України приступив до розробки державної директиви в сфері мультимодальних перевезень. Документ під назвою "Стратегія розвитку мультимодальних перевезень", готується профільним Міністерством інфраструктури.

Нова директива спрямована на підвищення збалансованості завантаження окремих видів транспорту, при цьому провідну роль буде відведено розвитку залізничних та річних перевезень. Крім того, передбачається: підключення авіаційного транспорту до транзиту й імпорту вантажів; переключення вантажів з автомобільного на альтернативні види транспорту.[12]

За словами першого заступника начальника Головного комерційного управління Укрзалізниці І.М.Хорьякова організації поїздів комбінованого транспорту «Вікінг» та контейнерного поїзду ZUBR «Укрзалізниця» приділяє першочергову увагу.

Незважаючи на загальний спад вантажних перевезень, контейнерні перевезення зросли. Це говорить про перспективність даного сегменту для розвитку залізничного транспорту. У складі контейнерних поїздів за 6 місяців 2014 р. територією України перевезено 44,232 тис. ДФЕ, що на 8% більше, ніж в аналогічному періоді 2013 р. В цілому перевезення контейнерів у складі контейнерних поїздів складають 36% від загального обсягу перевезених контейнерів територією України.

З метою залучення додаткових обсягів транзитних вантажів на контейнерні поїзди Укрзалізниці в січні 2014 р. спільно з УДЦТС «Ліскі» було організовано новий контейнерний поїзд для перевезення металопродукції за маршрутом Молдова—Польща—Україна. Раніше ці перевезення здійснювалися в напіввагонах. У співпраці з компанією «Український універсальний термінал» Укрзалізницею організований контейнерний поїзд за маршрутом Словаччина (Кошице) — Україна (Ужгород—Зерново) — Росія (Перспективна). У складі цього поїзду перевозяться машинокомплекти. [13]

Розвиток подібної взаємодії дасть можливість максимально задовольняти потреби клієнтів, здійснюючи перевезення за принципом "від дверей до дверей" з мінімальними витратами і в найбільш зручні для клієнтів терміни, а також забезпечити рентабельність всім видам транспорту, які приймають участь в процесі перевезень. Крім того, дослідницькими центрами було доведено, що структура індустріального виробництва і конфігурація маршрутів доставки товарів до місць споживання (переробки), навіть при наявності розгалуженої автодорожньої мережі, внутрішніх водних і незамерзаючих каботажних шляхів сполучення, дозволяють більш, ніж удвічі скоротити енерго- і трудовитрати, якщо перевезення здійснювати у співвідношенні 75-80% по залізницях і 20-25% по автомобільних шляхах.

Для забезпечення найбільшої ефективності на транспортному ринку повинні працювати інтегровані транспортні компанії, оскільки тільки вони зможуть забезпечити високий рівень транспортних послуг для клієнтів. При інтеграції залізничного транспорту з іншими видами транспорту відбудеться перехід від галузевого принципу організації перевезень до функціонального, а, отже, і від галузевої конкуренції до функціональної.

Функціональний принцип транспортної роботи - така організація перевезень, яка забезпечує доставку вантажів "від дверей до дверей" із застосуванням різних видів транспорту з метою забезпечення найкращих умов для клієнта.[14]

Сьогодні мультимодальні перевезення за участю України розвиваються з опорою на морські порти, насамперед - Іллічівський, який має мультимодальну (залізнично-паромну) термінальну площадку. Мультимодальні перевезення через Одеський порт передбачають використання автомобільно-паромного та залізнично-морського транзитного сполучення.

Залізничний транспорт України як досить розвинена транспортна галузь має всі підстави для виконання провідної ролі в реалізації спільної діяльності. Інтеграція різних видів транспорту під керівництвом однієї компанії дозволить організувати перевезення найбільш раціонально, що призведе до зменшення вартості перевезень як для клієнтів, так і для суспільства в цілому. Однак, створення та функціонування інтегрованих транспортних компаній є досить складною справою і потребує вирішення в найближчому майбутньому цілого ряду складних теоретичних і практичних проблем.

Таким чином, для підвищення рівня власних послуг залізничний транспорт має об'єднати свої зусилля з іншими видами транспорту, насамперед з

автомобільнім. Юридичною базою такого об'єднання є горизонтально інтегроване партнерство.

Однак, незважаючи на свою ефективність мультимодальні перевезення є дуже витратними. Це пов'язано, в першу чергу, з технологічним та технічним переозброєнням.

Задача технічного оснащення мультимодальних перевезень може бути вирішена за рахунок співпраці залізничного транспорту з вітчизняними виробниками залізничної техніки шляхом створення вертикально інтегрованого партнерства.

Слід відмітити, що обов'язковою умовою ефективної реалізації вертикально інтегрованого партнерства є співробітництво вітчизняних виробників залізничної техніки з лідерами ринку. Крупніші компанії — виробники рухомого складу Bombardier, Siemens, Alstom. Саме цим компаніям належать найбільші частки ринку. За ними йдуть компанії Kawasaki та Hitachi (Японія), «Трансмашхолдинг» (Росія), Hyundai Rotem (Республіка Корея) та CAF (Іспанія). Слід відмітити все більшу активність компаній CNR й CSR з Китаю, які найближчим часом будуть, без сумніву, відігравати все помітнішу роль.

***Висновки.*** Таким чином, в сьогоднішніх умовах найбільш перспективним є створення двох видів стратегічного партнерства за участю залізничного транспорту: горизонтально та вертикально інтегрованого. Ці два види партнерств мають бути тісно пов'язані і можуть бути реалізовані в рамках дворівневої моделі стратегічного партнерства. Враховуючи, що дослідження стратегічного партнерства за участю залізничного транспорту є дуже актуальним і перспективним в подальших роботах розглянуті питання будуть поглиблюватися і уточнюватися.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ


1 Уоллес Р. Л. Стратегические альянсы в бизнесе. Технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создания совместных предприятий [Текст] / Р. Л. Уоллес. – М.: Добрая книга, 2005. – 288 с.

2 Гаррет Б. Стратегические альянсы [Текст] /Б. Гаррет, П. Джонсон – М. : ИНФРА-М, 2002.– 332с.

3 Ансофф И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.

4. Гребешкова О. М. Стратегічні партнерства підприємств [Текст] : навч. посіб. / О. М. Гребешкова, Г. В.Махова. – К. : КНЕУ, 2012. – 401 с.

5 Дикань В.Л. Консолідація можливостей промисловості та транспорту в умовах міжнародних транспортних коридорів як шлях призупинення кризових явищ в економіці України [Текст] / В. Л. Дикань, Н. В. Якименко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. - № 30. – С. 11-15.

6 Дикань В. Л. Система інтегрованого управління інвестиційно-інноваційним розвитком залізничного транспорту [Текст] / В. Л. Дикань, О. Г. Кірдіна // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. - № 1. – С.137-144.

7 Токмакова І. В. Розвиток стратегічного партнерства на підприємствах залізничного транспорту в умовах впровадження швидкісного руху [Текст] /І. В. Токмакова, Г. В. Обруч // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. - № 39. – С. 176-180.

8 Шраменко Е. В. Стратегическое партнерство как путь укрепления производственного потенциала локомотивного хозяйства [Текст] / Е. В. Шраменко, У. В. Монакова // Вісник економіки транспорту і промисловості . - 2013. - № 44. - С. 82-86.

9 Финансово-кредитный энциклопедический словарь [Текст] / Под ред. А. Г. Грязновой. – М. : Финансы и статистика, 2002. — 491 с.

10 Костюк М. Д. Розвиток залізничного транспорту як важлива складова транскордонного співробітництва [Електронний ресурс] / М. Д. Костюк - Режим доступу: http://lvivforum.com.ua/presentation/Kostyuk.pdf.

11 Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua.

12 Украина примет стратегию развития мультимодальных перевозок [Электронный ресурс]. - Режим доступу: www.rzd-partner.ru/news/pravo/ ukraina-primet-strategiiu-razvitiia-multimodal%27nykh-perevozok.

13 Для ЕС мультимодальные перевозки контейнеров — наиболее эффективный, экологичный и быстрый способ доставки грузов [Электронный ресурс]. - Режим доступа: transport-journal.com/komentarii-obzori/dlya-es-multymodalnyie-perevozky-kontejnerov-naybolee-effektyvnyij-ekolohychnyij-y-byistryij-sposob-dostavky-hruzov.

14 Данько Н. И. Повышение эффективности функционирования естественных монополий в условиях рынка (по материалам железнодорожного транспорта) [Текст] : монография / Н. И. Данько, В. Л. Дикань, Е. В.Шраменко; Укр. держ. акад. залізн. трансп. - Х. : УкрДАЗТ, 2010. - 168 с.


***Рецензент*** *д.е.н., професор УкрДАЗТ Компанієць В.В.*
***Експерт редакційної колегії*** *к.е.н., доцент УкрДАЗТ Сухорукова Т.Г.*