

11. Турчинов А. И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теория и практика / А. И Турчинов. // М.: Флинта, 1998. - 271с.

12. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации / С. В Шекшня. // М.: ЗАО "Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. - 368 с.

**Аннотація.** В статті обобщены особенности совершенствования системы подготовки и подбора кадров для соответствующего функционирования предприятий железнодорожной отрасли в условиях ее реформирования. Раскрыты особенности системы подбора кадров, профориентации и профотбора для железной дороги. Осуществлен анализ методов отбора кадров и подходы к определению требований к кандидатам для предприятий железнодорожной отрасли, которые будут способствовать улучшению профессионализма работников.

**Ключевые слова:** Кадровое обеспечение, железнодорожный транспорт, железнодорожная отрасль.

**Summary.** This article provides the rationale for features of system improvement for training and recruitment aimed at proper functioning of railway undertakings under reforming conditions. It is defined the role of human resources in the investment activities of railway undertakings, highlighted the features of system recruitment, career guidance and vocational selection in railway industry, analyzed methods to select employees and approaches to determine requirements applied for candidates for railway undertakings, which shall promote professionalism of employees.

**Keywords:** Staffing, rail transport, railway industry.

*Рецензент д.е.н., професор ЛИБС УВС НБУ Семів Л.К.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Токмакова І.В.*

УДК 331.107.5:656.2

### СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ

*Токмакова І.В., к.е.н., доц. (УкрДАЗТ)*

*В статті проводиться аналіз сутності стратегічного партнерства, досліджено аспекти стратегічного партнерства на залізничному транспорті України, подано авторське визначення поняття «стратегічне партнерство на залізничному транспорті».*

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

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** В наш час залізничний транспорт України без державних дотацій і спеціального інвестування все ще є прибутковою галуззю, що забезпечує потреби країни в перевезеннях. Проте вже відчутно, що економічного потенціалу не достатньо для вирішення багаточислених проблем галузі, серед яких: високий рівень фізичного та морального зносу основних фондів, неефективність залізничної та транспортної інфраструктури, невідповідність якості послуг зростаючим споживчим вимогам і міжнародним стандартам та інші.

З огляду на ситуацію, що склалася, для подальшого розвитку, підприємства залізничної галузі повинні постійно шукати нові шляхи, пов'язані з залученням додаткових ресурсів і можливостей. Це обумовлює необхідність формування довгострокових економічних відносин підприємств галузі з іншими суб'єктами господарювання, зацікавленими в їх діяльності, на засадах стратегічного партнерства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концепція стратегічного партнерства активно

обговорюється останніми десятиліттями у науковій літературі. Так, питання сутності стратегічних партнерств, мети їх створення, підходи до формування та способи оцінки ефективності стратегічних партнерств підприємств, зокрема проблеми виявлення та оцінки синергійного ефекту досліджуються в працях С. Карделла, Р. Уоллеса, П. Дюссожа і Б. Гаррета, Е. Кембелла, Л. Саммерса, А.Н. Петрова, Є.А. Карпукіна, А.Л. Гапоненка, А.П. Панкрухіна та інших [1-7].

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Поряд з цим, в залишається невизначеною роль стратегічного партнерства в забезпеченні розвитку потенціалу залізничного транспорту України, немає чіткого трактування даної категорії.

**Мета статті.** Дослідження сутності та змісту стратегічного партнерства, обґрунтування визначення поняття «стратегічне партнерство на залізничному транспорті».

**Виклад основного матеріалу.** Базовою умовою суспільного прогресу у всіх сферах людської діяльності вже давно визнані інтеграційні

процеси і найширший спектр соціальних комунікацій. Підприємцю завжди доводиться встановлювати і оптимізувати взаємостосунки: а) із природою (продуктово-сировинний обмін з навколишнім середовищем, що виливається в різноманітні форми техніко-технологічного існування економічних структур); б) із суспільством, яке встановлює певні "правила гри" для підприємницької діяльності, та оцінює, деколи вельми жорстким чином, якість реалізації цих правил на практиці; в) із конкретними суб'єктами економічних взаємостосунків, із споживачами продукції підприємницької діяльності. Притому, весь хід економічного становлення соціуму демонструє послідовне перенесення акценту з першого виду партнерських відносин (природно-економічного), на другий, а потім і на третій, де економіка стає все більш людино- (клієнто-) центрованою. Культурно-етичні аспекти економіки інтегровано в сутність поняття "партнерство" в бізнес-просторі самого різного рівня.

Аналіз наукової літератури, що вивчає сутність та зміст стратегічного партнерства свідчить, що дана дефініція залишається неусталеною. В залежності від конкретної його форми (альянс, спільне підприємство, довгострокова партнерська угода тощо), дослідниками вкладається різний зміст в це поняття. Проте, в більшості з них закладені загальні характеристики партнерства: співпраця, співробітництво, взаємовідносини, взаємодія.

До ознак партнерства як родового поняття стратегічного партнерства слід віднести такі: 1) згода стати частиною цілого - процесу або структури; 2) визнання тих правил гри, які запропоновані суб'єкту. В ідеалі вони мають легітимні форми, а в реальності, легітимні в різному ступені; 3) надія на отримання тих благ, які адекватні внеску (приватному - "part"), а, у разі успіху, і більшого, ніж внесок (у тому числі за рахунок тих, хто не бере участь в угоді); 4) свобода або залишити за собою права вийти з даної угоди, або зайняти в ньому вирішальні позиції, або, залишаючись в ролі аутсайдера, чекати моменту для кардинальної трансформації угоди на свою користь.

Виділені ознаки конкретизуються у сфері господарської діяльності принципами: добровільність входження в партнерський простір; взаємовигідність співпраці для всіх учасників; солідарна відповідальність по досягнутих домовленостях; принцип консенсусу, заснованого на одноголосному ухваленні рішень по напрямках співпраці (а не принцип диктату більшості при голосуванні).

Грунтуючись на вищепредставлених положеннях вчені пропонують наступні трактування даної категорії.

Партнерство організацій є їх організованою взаємодією для досягнення найефективнішим шляхом загальних (або хоча б таких, що не викликають суперечності) економічних, соціальних і інших цілей [7]. Основою партнерства автори даного визначення А.Л. Гапоненко і А.П. Панкрухін вважають кооперацію економічних суб'єктів на базі, по-перше, часткового поєднання їх інтересів, а, по-друге, усвідомлення ними того факту, що конкуренція між ними не дасть особливих переваг навіть переможцю. Таким чином, вони виділяють об'єктивну і суб'єктивну передумову партнерства, при поєднанні яких може бути досягнутий необхідний ефект.

Партнерство є спосіб досягнення партнерами спільних стратегічних цілей для реалізації певної конкурентної стратегії [8, 9].

Партнерство – це співпраця партнера з економічно значущим партнером, як правило, на рівні юридичних осіб, тобто співпраця однієї компанії з більш крупною і могутньою у фінансовому відношенні компанією, яка може забезпечити ресурси для досягнення її стратегічної мети [10].

З наведених визначень виділяється така важлива складова змісту партнерства як його ціль, під якою розглядаються такий розподіл функцій між його учасниками, що виявляє особливості і конкурентні переваги партнерів, оптимальним чином сполучаючи їх в ефективно діючу систему, що дозволяє отримати і освоїти нові, власне системні якості партнерства.

Не менш важливою складовою характеристиками партнерства є його мотиви. Емпіричний досвід зарубіжних компаній свідчить, що найчастіше мотиви партнерства зводяться до двох груп: 1) економія часу у досягненні встановлених стратегічних цілей; 2) доступ до нових знань через використання можливостей співробітництва з іншими учасниками ринку. Тобто партнерство дозволяє підприємствам підвищувати ефективність своєї діяльності та протистояти виникненню непередбачуваних вимог оточення на основі залучення та використання знань та здатностей партнерів задля досягнення цілей та набуття (та/або зміцнення набутих) конкурентних переваг.

Особливістю стратегічного партнерства є характер партнерської взаємодії підприємств, який визначається: 1) наявністю загальної для партнерів стратегії для досягнення певної мети; 2) унікальністю вкладу кожного з партнерів у досягнення спільної мети; 3) розподілом між партнерами відповідальності за успіх у створенні конкурентної переваги для учасників партнерства.

Слід зазначити, що стратегічна взаємодія комплексна, вона охоплює декілька важливих сфер співпраці і носить довгостроковий характер.

Надійність стратегічного партнерства визначається взаємною готовністю сторін враховувати інтереси один одного, наявністю дієвих механізмів реалізації співпраці, дисциплінованістю партнерських відносин.

В науковій літературі виділяють також наступні переваги стратегічного партнерства [7, 11]: є засобом зменшення невизначеності; дозволяє підприємствам за допомогою партнерських методів налагоджувати стосунки із зацікавленими сторонами, переслідуючи спільні цілі; сприяє отриманню своєчасної та повної інформації про зацікавлені сторони; збільшує довіру та поліпшує репутацію підприємства; дозволяє оптимізувати розподіл функцій між партнерами, задіяти стратегічні переваги та ключові компетенції кожного партнера.

Слабкими сторонами стратегічного партнерства називають [7,11]: можливість виникнення конфліктів через різницю в корпоративних культурах учасників партнерства, що послабить співпрацю між фірмами та перешкодить виникненню партнерства; міцні зв'язки з однією із зацікавлених сторін можуть змусити фірму віддалитись чи обмежити зв'язки з іншими для запобігання конфліктів інтересів, порушення вимог етики бізнесу чи втрати конфіденційності інформації; спільне прийняття рішень може вимагати більше часу, затягуватись та завершуватись більшою кількістю компромісів; ризик поглинання малого бізнесу, який використовує тактику партнерства для входження в деякі галузі з високими вхідними бар'єрами, своїм партнером.

Резюмуючи вищесказане, під стратегічним партнерством слід розуміти систему добровільних, довгострокових і взаємовідповідальних відносин інтеграційного типу між учасниками економічного життя, які виникають в процесі виробництва, розподілу, обміну і споживання економічного продукту й забезпечують досягнення стратегічних цілей та приводять до синергетичного приросту результативності економічної діяльності, надаючи вигоду кожному партнеру.

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. долл 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. долл.).

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

Необхідно відзначити, що залучення державою приватного бізнесу є й однією з основних світових тенденцій у розвитку транспорту. При цьому таке залучення відбувається у найрізноманітніших формах, які, в основному, можна згрупувати в чотири крупні категорії:

1. Розпродаж активів. Розпродаж в приватні руки державних активів напряму або через продаж акцій державних підприємств. Розпродаж може бути повним або частковим.

2. «Грінфілд»-проекти (проекти «зеленого поля»). Приватна або приватно-державна компанія будує на новому місці і потім управляє новим об'єктом транспортної інфраструктури. Об'єкт будується на нових принципах проектного фінансування, що скорочує і перерозподіляє інвестиційні ризики. Різновидом цих проектів є так звані «браунфілд»-проекти (проекти «коричневого поля»), коли приватна компанія на свої засоби веде реконструкцію і ремонт вже існуючих об'єктів транспортної сфери.

3. Контракти на управління і утримання об'єктів (O&M) дозволяють приватному сектору управляти державним транспортним об'єктом і організувати транспортні послуги протягом певного часу, але не включають інвестиційні зобов'язання приватного капіталу. Такі проекти носять, як правило, короткочасний характер (3-5 років), і держава продовжує нести основну частину ризиків, пов'язаних з проектом (контракти на управління і лізинг).

4. Концесійні проекти або контракти на управління і утримання об'єктів з інвестиційними зобов'язаннями. Приватній компанії передається в управління державний транспортний об'єкт на певний період часу (в середньому, на 10-30 років). Передбачається здійснення приватною компанією крупних інвестицій в об'єкт. В основі лежать контракти типу «будівництво-управління-передача» (мається на увазі передача об'єкта назад державі або приватному сектору в кінці концесійного періоду).

В світовій практиці з чотирьох форм приватизації транспортних об'єктів переважає розпродаж активів. Особливо характерна ця форма для США і Північної Європи. Концесійні форми переважають у Великобританії і Південній Європі. В країнах, що розвиваються, спостерігається зворотна картина: на концесії доводиться більше

67% всіх транспортних проектів, на грінфілди – 19%, на контракти на управління – 9%, на розпродаж активів – всього 5%.

Поряд з вищезазначеними групами стратегічного державно-приватного партнерства має місце і розвиток його м'яких форм, таких як довгострокова співпраця з постачальниками.

Досвід показує, що не існує ідеального варіанту державно-приватного партнерства. В кожній країні воно має свої відмітні риси: найбільш прийнятні для неї типи взаємодій держави та приватного бізнесу, галузеву «прихильність», механізми реалізації, правове та інституціональне середовище тощо.

Багаторівневість та різноманітність форм стратегічного партнерства свідчать про необхідність інтегрованого узгодження співпраці, цілей, інструментів реалізації партнерства.

Враховуючи вищенаведені характеристики стратегічного партнерства, пропонуємо під стратегічним партнерством на залізничному транспорті розуміти механізм залучення до співпраці суб'єктів господарювання, зацікавлених в роботі залізничної галузі, на основі інтегрального узгодження їх інтересів з метою досягнення цілей розвитку залізничного транспорту.

**Висновок.** Таким чином, стратегічне партнерство на залізничному транспорті є важливим напрямком забезпечення його стійкого розвитку за рахунок використання переваг інтеграції. Однак, для забезпечення ефективної реалізації проектів стратегічного партнерства необхідно: 1) створення єдиної системи управління проектами, що включає нормативно-правове забезпечення та відповідне інституціональне середовище; 2) розробка механізмів фінансування, у тому числі надання державних гарантій та податкових пільг приватним інвесторам, що приймають участь в реалізації найважливіших проектів; 3) продуманий підхід при розподілі ризиків між учасниками проекту партнерства.

В цілому, розвиток партнерських відносин дозволить скоротити строки реалізації суспільно значущих проектів та сприятиме підвищенню ефективності роботи залізничного транспорту.

**Анотація.** В статті проводиться аналіз сутності стратегічного партнерства, досліджені аспекти стратегічного партнерства на залізничному транспорті України, запропоновано авторське визначення поняття «стратегічне партнерство на залізничному транспорті».

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

**Summary.** The article analyses the essence of strategic partnership, investigated aspects of strategic partnership on the railway transport of Ukraine, proposed to the author's definition of the «strategic partnership on the railway transport».

**Keywords:** partnership, a strategic partnership, railway transport.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Карделл С. Стратегическое сотрудничество: креативный бизнес-курс / Стивен Карделл.; пер. с англ. К. Ткаченко. – М.: ФАИР – ПРЕСС, 2005. – 256 с.
- 2 Кембелл Э. Стратегический синергизм / Э. Кембелл, Л. Саммерс.; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2004.- 416 с.
- 3 Уоллес Р.Л. Стратегические альянсы в бизнесе. Технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создание совместных предприятий / Р.Л. Уоллес, пер. с англ. — М.: Добрая книга, 2005. — 288 с.
- 4 Гаррет Б. Стратегические альянсы. / Б. Гаррет, П. Дюссож, пер. с англ. – М.: ИНФРА –М, 2002. – 332 с.
- 5 Петров А.Н. Стратегический менеджмент / А.Н. Петров. - СПб.: Питер, 2005. — 496 с.
- 6 Карпухина Е.А. Международные стратегические альянсы / Е.А. Карпухина. - М.: Издательство «Дело и Сервис», 2004 - 176 с.
- 7 Гапоненко А. Л. Стратегическое управление: учебник /А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. — М.: Омега-Л, 2004. — 472 с.
- 8 Гребешкова О. М. Проектный подход до формування стратегічних партнерств підприємств / О.М. Гребешкова, Г.В. Махова // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. — 2009. — Вип. 22., ч. 1. — С. 23-27.
- 9 Формирование партнерств [Электронный ресурс] — Режим доступа: [http://it4b.icsti.su/1000ventures%5Ca%5Cbusiness\\_guide%5Cpartnerships\\_main.html](http://it4b.icsti.su/1000ventures%5Ca%5Cbusiness_guide%5Cpartnerships_main.html)
- 10 Фокин Н. И. Экономика: В начале было Слово [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://dictionary-economics.ru/word/%D0%9F%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE>
- 11 Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: теория и практика [Текст]: учебное пособие для вузов / А. Т. Зуб. — [2-е изд., испр. и доп.]. — М.: Аспект Пресс, 2004. — 415 с.

*Рецензент д.е.н., професор УкрДАЗТ Кірдіна О.Г.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Зубенко В.О.*