

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Васильцев Т.Г. Экономическая безопасность предпринимательства в Украине: стратегия и механизмы укрепления: моногр. / Т.Г. Васильцев; Национальный институт стратегических исследований. – Львов, 2008. – 385 с.
2. Довбня С.Б. Диагностика уровня экономической безопасности предприятия / С.Б. Довбня, Н.Ю. Гичова // Финансы Украины. - 2013. - 4. - С.91-97.
3. Кавун С.В. Концептуальная модель системы экономической безопасности предприятия / С.В. Кавун // Научный журнал «Экономика развития». – Х.: ХНЕУ. – 2013. – №3 (43). – С. 97–101.
4. Кириченко О.А. Некоторые критерии оценки экономической безопасности предприятия / О.А. Кириченко // Инвестиции: практика и опыт. - 2012. - № 23. - С.22-24.
5. Моделирование экономической безопасности: государство, регион, предприятие: Моногр./ В.М.Геець, М.О.Кизим, Т.С.Клебанова, О.И.Черняк. и др.; Под ред. Гейца В.М.: – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2006. – 240 с.
6. Мішечкін В.Г. Підвищення якості інформаційного забезпечення управління транспортом. / В.Г. Мішечкін, О.В. Юрченко та ін. // Залізничний транспорт України. – 2002. - №6. – С.2-3.
7. Судакова О.И. Формирование системы управления экономической безопасностью предпринимательства / О. И. Судакова // Экономика: проблемы теории и практики: сб. науч. трудов. – Днепропетровск: ДНУ, 2012. – Т. 8. – С. 165–171.
8. Шкарлет С.М. Формирование экономической безопасности предприятий средствами активизации их инновационного развития: Автореф. / С.М. Шкарлет - К.: Либра, 2008.- 24 с.

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

УДК 331.107.5:656.2

### ПЕРЕВАГИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО БІЗНЕС-ПАРТНЕРСТВА НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ

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

*В статті проводиться аналіз мотиваційних чинників впровадження стратегічного бізнес-партнерства, розкрито напрямки реалізації стратегічного партнерства за участю підприємств залізничного транспорту, визначено особливості переваг стратегічного бізнес-партнерства як чинника конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання, запропоновано поняття «емерджентні переваги стратегічного бізнес-партнерства» та обґрунтовано його зміст з урахуванням ключового значення розвитку колективних компетенцій для забезпечення успішної діяльності залізничного транспорту.*

*Ключові слова: стратегічне бізнес-партнерство, компетенція, емерджентна перевага, синергетичний ефект, залізничний транспорт.*

### ПРЕИМУЩЕСТВА РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО БИЗНЕС- ПАРТНЕРСТВА НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ

*Токмакова И.В., к.э.н., доцент (УкрГАЗТ)*

*В статье проводится анализ мотивационных факторов внедрения стратегического бизнес-партнерства, раскрыты направления реализации стратегического партнерства с участием предприятий железнодорожного транспорта, определены особенности преимуществ стратегического партнерства как фактора конкурентоспособности в современных условиях хозяйствования, предложено понятие «эмерджентные преимущества стратегического бизнес-партнерства» и обосновано его содержание с учетом ключевого значения развития коллективных компетенций для обеспечения успешной деятельности железнодорожного транспорта.*

*Ключевые слова: стратегическое бизнес-партнерство, компетенция, эмерджентное преимущество, синергетический эффект, железнодорожный транспорт.*

© Токмакова І.В.

### GES OF REALIZATION OF STRATEGIC BUSINESS-PARTNERSHIP IN RAILWAY TRANSPORT

*Tokmakova I.V., Ph.D., Associate Professor, (USA of RT)*

*The article analyzes the motivational factors of implementation of strategic business partnerships, among which are competitive, resource and time motives, as well as conditions for the functioning of enterprises. Disclosed the direction of the strategic partnership with the participation railway enterprises, including made the conclusion of the significance of their partnership with suppliers to formation of a modern technological base. The features of the advantages of strategic business partnerships as a factor of competitiveness in the modern conditions of managing, namely highlighted as factors of success of modern enterprises core competencies as a set of interrelated skills, abilities and technologies. Introduced the notion "emergent benefits of a strategic business partnership" and justified of its content with the key significance the development of collective competencies to ensure successful operation of railway transport.*

**Keywords:** *strategic business partnership, competence, emergent advantage, synergistic effect, railway transport.*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** На сучасному етапі становлення економічних систем різних рівнів розгортаються якісно нові процеси, що зумовлюють пошук принципово відмінних способів забезпечення успішного довгострокового розвитку підприємств і організацій. Не виняток і залізничний транспорт України, жорстка конкуренція та нестабільне зовнішнє середовище вимагають від керівництва галузі постійно шукати нові шляхи для подальшого розвитку, тому на сьогоднішній день велику роль відіграють стратегічні бізнес-партнерства, які надають додаткові ресурси і можливості, дозволяючи учасникам рости і розширюватися швидше й ефективніше.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти формування стратегічних партнерств широко обговорюються вченими, зокрема в працях науковців 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] розкриваються сутність стратегічних партнерств, мета їх створення, підходи до формування та способи оцінки ефективності стратегічних партнерств підприємств.

**Невирішена частина.** Проте, ряд питань у сфері виявлення необхідних переваг стратегічного партнерства, а також відповідних та достатніх передумов забезпечення ефективності їх функціонування залишаються відкритими, що і обумовило *мету статті*.

**Вклад основного матеріалу.** В умовах поступової втрати економічного потенціалу залізничного транспорту при відсутності власних інвестиційних ресурсів все більше актуалізується питання впровадження механізмів стратегічного

партнерства. Серед основних напрямків партнерства розглядаються: галузеве партнерство із залізничними адміністраціями та компаніями в рамках двох – багатосторонніх договорів (угод); міждержавне партнерство щодо реалізації масштабних інфраструктурних проєктів; фінансово-інвестиційне партнерство з кредитними організаціями та міждержавними кредитними інституціями; державно-приватне партнерство; партнерство підприємств залізничного транспорту з постачальниками та споживачами.

Особливої уваги потребує обґрунтування формування стратегічного бізнес-партнерства підприємств залізничного транспорту з постачальниками, метою якого є формування сучасної технологічної бази підприємств залізничного транспорту.

Можливість реалізації стратегічного бізнес-партнерства необхідно розглядати в трьох аспектах: конкурентному, ресурсному та часовому. Якщо конкурентний аспект передбачає дослідження можливостей досягнення заданих характеристик (техніко-технологічних, фінансових, економічних та ін.) продукту з урахуванням стратегічного потенціалу підприємств-учасників та динаміки розвитку ринку продукту проєкту, ресурсний аспект охоплює сферу забезпечення робіт і заходів проєктів партнерства всіма необхідними видами ресурсів (фінансовими, інформаційними, інтелектуальними, трудовими, виробничими), часовий аспект, відображає оцінку можливості виконання передбачених проєктом робіт і заходів у визначені терміни.

В науковій літературі виділяють наступні переваги стратегічного партнерства [ 7]: 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: 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 конфліктам 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.

Виділені в науковій літературі переваги стратегічного партнерства надзвичайно різноманітні, охоплюють різноманітні складові, що в результаті не дозволяє виявити головну цінність стратегічного бізнес-партнерства, яка б забезпечила отримання синергетичного ефекту.

У зв'язку з вищезазначеним дослідимо зміст переваг стратегічного бізнес-партнерства з позицій теорії конкурентоспроможності, в якій базисом забезпечення стійкої конкурентної позиції суб'єктів підприємницької діяльності є конкурентні переваги.

Слід відмітити, що ще кілька років тому успіх і конкурентні переваги визначалися, в першу чергу, більш низьким рівнем витрат транзакцій або сприятливою комбінацією товар-ринок, однак, на сьогоднішній день посилюється значення такого чинника як володіння унікальними ресурсами, знаннями й компетенціями.

Під компетенцією підприємства (бізнес-компетенцією) розуміють набір взаємозв'язаних навиків, здібностей і технологій, що забезпечує ефективне вирішення певних задач, ситуацій, котрі виникають в процесі функціонування та розвитку підприємства [8].

Для успішної конкуренції необхідно сформулювати всі компетенції підприємства і виділити ключові. Ключова (відмітна, базова, виняткова, базисна, унікальна, бізнес-компетенція) компетенція (також використовується термін "критичний чинник успіху") – це така компетенція, наявність якої дозволяє підприємству вирішувати задачі, які непосильні для більшості інших гравців ринку, котра встановлює новий стандарт діяльності й тим самим забезпечує володарю конкурентну перевагу.

К. Прахалад і Г. Хамел [9] визначили, що ключовій компетенції притаманні три основні властивості: по-перше, вона дає потенційний доступ до широкого спектру ринків; по-друге, додає значну споживну вартість кінцевому продукту, котра сприймається покупцем; по-третє, потрібні великі витрати і зусилля для того, щоб скопіювати ключову компетенцію конкурента.

До теперішнього часу ідентифіковано вісім найважливіших властивостей ключових компетенцій. Перш за все, ключовій компетенції властива складність. Вона є похідною від сукупності ресурсів і здібностей, її достатньо важко ідентифікувати, вона невидима. Конкретна ключова компетенція може бути використана тільки в рамках тієї бізнес-системи, в якій вона існує, тобто вона властива тільки даній конфігурації ресурсів і здібностей. Компетенція, на відміну від інших активів організації, не втрачає властивості в процесі використання. Навпаки, і ряд авторів визначив це як основну стратегічну перевагу, що виникає при формуванні конкурентної переваги на основі компетенції, вона розвивається, її якість підвищується, ефективність її використання істотно зростає — це самий зносостійкий і довготривалий актив організації. В той же час ключова компетенція неповторна, тобто не може бути безпосередньо скопійована або використана конкурентами, і незамінна — не може бути замінена іншою компетенцією. Ключова компетенція організації, частіше всього, спочатку розвинута краще, ніж у конкурентів і орієнтована на споживача (за визначенням). І, нарешті, оскільки ключова компетенція включає сукупність інших компетенцій і здібностей, то вона може бути використана для їх взаємного посилення.

Розкриємо зміст переваг стратегічного бізнес-партнерства, зважаючи на те, що воно являє собою цілісну систему, яка в свою чергу представлена безліччю елементів, об'єднаних в ціле за рахунок взаємодії цих елементів один з одним, тобто за рахунок відносин між ними забезпечуються переваги в досягненні поставлених стратегічних цілей. Відповідно в результаті формування стратегічних бізнес-партнерств відбувається інтеграція навиків, здібностей і технологій бізнес-партнерів, котрі за своєю суттю є колективними компетенціями. Через системну складність індивідуальних компетенцій колективна відрізняється новими властивостями, які не притаманні її окремим складовим. Така характеристика називається емерджентністю.

Можна зробити висновок, що під час стратегічної взаємодії підприємств залізничного транспорту з іншими організаціями виникають емерджентні переваги, під якими слід розуміти колективні компетенції як набір нових взаємозв'язаних навиків, здібностей і технологій бізнес-партнерів, котрі є для них взаємовигідними,

у тому числі за рахунок отримання синергетичних ефектів.

Рівень емерджентної переваги, а відповідно й ефективності, тим вище, чим вище інтенсивність взаємодії елементів стратегічного партнерства один з одним, а також від рівня відмінності властивості стратегічного партнерства від властивостей елементів, що входять до неї.

Окреслимо основні джерела виникнення ефекту емерджентності в умовах стратегічного партнерства: комерційна та управлінська сфери стратегічної взаємодії; операційна сфера стратегічної взаємодії; інвестиційно-інноваційна сфера стратегічної взаємодії; соціально-економічна сфера взаємодії.

Емерджентний ефект можливих стратегічних партнерств представлений конкурентними перевагами даних об'єднань в сукупності їх статичних і динамічних характеристик: створення умов для забезпечення ефективного використання факторів виробництва транспортної продукції; можливості збільшення асортиментної пропозиції транспортних послуг; забезпечення пріоритетності вітчизняних перевізників в умовах глобалізації та ін.

Саме ці переваги визначаються характером взаємодії суб'єктів, що формують пропозицію, і споживачів транспортної продукції. Так, вертикальні ланцюги, що виникають в результаті інтеграційних процесів в залізничній галузі, сприяють підвищенню ефективності використання усіх факторів забезпечення перевізного процесу, зокрема на основі гнучкого перерозподілу фінансових ресурсів інтегрованих формувань створюються рівні відтворювальні можливості для його учасників, у тому числі залізничних підприємств.

Запропонований підхід до забезпечення ефективності функціонування стратегічних партнерств дозволяє наповнити більшим системним змістом парадигму теорії організації стратегічного партнерства, як в частині її теоретичних і методологічних компонентів, так і з точки зору практичного застосування.

**Висновок.** Узагальнюючи результати дослідження сучасних поглядів на проблеми визначення переваг стратегічних партнерств та забезпечення ефективності їх функціонування в сучасних умовах господарювання вважаємо за можливе констатувати, що на сьогодні головною ефектоутворюючою перевагою стратегічного

партнерства є емерджентна перевага, що є запорукою отримання емерджентного ефекту від стратегічної взаємодії. Запровадження такого підходу до забезпечення ефективності функціонування стратегічних партнерств з урахуванням фінансових, ринкових, когнітивних та інших аспектів досягнення залізничним транспортом конкурентних переваг в сучасних умовах господарювання має сприяти подальшому розвиненню теоретико-методологічних засад створення стратегічних партнерств та в перспективі забезпечить досягнення ними конкретних позитивних результатів.

### 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. Технологи 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 Ефремов В.С. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа [Электронный ресурс] / В.С. Ефремов, И.А. Ханьков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №2. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/management/2002-2/02.shtml>
- 9 Прахалад К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / К. Прахалад, Гари Хамел. – М.: Олимп-Бизнес, 2014. – 288 с.

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