

УДК 656.2.022.816

Кучерук Г.Ю.

## **РОЗВИТОК ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ**

*В статті визначені напрямки розвитку транспортно-логістичного комплексу України.*

*Ключові слова: інтегрований транспортно-логістичний комплекс, стратегічні альянси, транспортна інфраструктура.*

*В статье определены направления развития транспортно-логистического комплекса Украины.*

*Ключевые слова: интегрированный транспортно-логистический комплекс, стратегические альянсы, транспортная инфраструктура.*

**Постановка проблеми.** Стан надання вітчизняних транспортних послуг вимагає розвитку нових підходів до організації господарської діяльності, розробки концепцій, принципів та методологій інтегрованого управління транспортним підприємством. Системне управління діяльністю транспортних підприємств здійснює інтеграцію в єдину систему процесів управління перевезеннями, транспортно-складським господарством, запасами, фінансовими ресурсами, персоналом та інформаційними потоками та ін.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загальні проблеми формування транспортно-логістичних систем глибоко проаналізовані багатьма зарубіжними вченими, серед яких Д.Бауерсокс, Д.Клосс, Д.Ламберт, С.Ленглі, К.Мельцер, І.Шнайдер та ін. Концептуальні засади функціонування і розвитку транспортних та логістичних систем, транспортних, інтермодальних коридорів та інфраструктури країни досліджують М.Данько, В.Зубенко, Т.Маселко, А.Новікова, С.Панченко, К.Савченко, Т.Сирийчик, С.Співаковський, О.Суворова, І.Токмакова, С.Шевченко та інші.

**Невирішена раніше частина загальної проблеми.** На сучасному етапі роботи транспорту значну роль в рішенні задач оптимізації руху пасажирів і вантажів в міжрегіональних і міжнародних перевезеннях і в розвитку окремих територій, повинні відігравати інтегровані транспортно-логістичні комплекси ППК (або системи), діяльність яких здійснюється на системно-логістичній основі. Аналіз світового досвіду доводить їх ефективність.

**Виклад основного матеріалу.** Світовий досвід доводить, що створення ІТК у сфері вантажоперевезень, як правило, здійснюється на базі діяльності крупних міжнародних транспортно-експедиторських фірм (наприклад, «Shenker», «TNT EW», «BTL», «Federal Express» і ін.), а також ряду крупних, переважно транснаціональних компаній, що мають мережу своїх постачальників, посередників і споживачів в різних регіонах миру. Особливістю таких компаній є

активне використання інтермодального принципу перевезень (використання різних видів транспорту, в сукупності тих, що забезпечують кількісні і якісні характеристики доставки вантажів і зниження витрат, які були б неминучі при звичайних мономодальних перевезеннях).

Ініціатором в розвитку інтегрованих транспортних комплексів (або цілих квазісистем, об'єднуючих декілька таких комплексів) є провідні авіакомпанії миру, забезпечення конкурентних переваг, що намагаються знайти нові стратегії.

У основі створення ІТК, що використовують інтермодальний принцип перевезення вантажів і тотальну сервісну диверсифікацію своєї діяльності, лежить створення стратегічних альянсів (союзів).

Подібні структури, що діють в режимі повної або часткової кооперації зазвичай відносяться до класу мережевих організацій [1]. Такі організації засновані не на командно-ієрархічній структурі відносин, як в традиційних об'єднаннях фірм (за типом злиття, поглинання і т.п.), а на вільних взаєминах декількох фірм, об'єднаних на договірних, а іноді і на неформальних відносинах. До складу подібних стратегічних альянсів включаються розробники продукції і послуг, постачальники, виробники, посередники, продавці продукції.

Основні цілі утворення стратегічних альянсів – зниження ризиків, вихід на нові ринки збуту за допомогою нових партнерів, розробка і реалізація нових видів продукції (послуг). Перевага подібного виду кооперації в порівнянні з різними формами злиття і поглинання фірмами один одного, утворення дочірніх і залежних підприємств і інших форм реструктуризації, полягає в тому, що компанії в цьому варіанті інтеграції зберігають свою самостійність і свої інтереси. Одночасно, з'являється можливість істотної економії на витратах, тому участь в альянсах може бути вигідна як крупним корпораціям, так і невеликим фірмам.

До подібних стратегічних альянсів можна віднести союз відомих на українському ринку компаній «Beyond Petroleum» і «Mobil» (В Україні представлена компанія «ТНК-ВР»), що дозволив знизити партнерам витрати по закупівлі устаткування в Європі на 700 млн. доларів [2].

Консультантами фірми «Andersen Consulting» розроблений алгоритм з шести управлінських завдань, що забезпечують створення стратегічних альянсів [3]: рішення задачі ефективного використання передаваних до альянсу активів (продажу партнерові, здачі в оренду, обміну на акції партнера); продумана стратегія інтеграції на основі серії операцій між партнерами (від етапу входження до альянсу до його неминучого розпаду); створення ефективної системи управління і регулювання ресурсних потоків; створення обґрунтованої системи оцінки фінансових результатів і реальної вартості альянсу; створення нової системи управління персоналом, що відповідає завданням функціонування альянсу; придбання навиків управління мережею альянсів.

Створення нових стратегічних альянсів у сфері транспорту в країнах Західної

Європи, що ініціюються провідними авіакомпаніями, було вимушеною, нестандартною реакцією провідних авіакомпаній на дію таких чинників: погіршення пропускнуєї спроможності аеропортів в умовах конкуренції між авіакомпаніями за пасажирів і конкуренції, що посилюється, з боку активних високошвидкісних магістралей, що вводяться з початку 90-х рр., зв'язують столиці і крупні міста країн Євросоюзу [4].

За ініціативою авіакомпанії «Lufthansa» в 1997 р. був створений міжнародний стратегічний альянс – «Star Alliance», що об'єднав такі компанії і їх транспортні і сервісні мережі, як «Lufthansa», «SAS», «United Airlines», «Air Canada» і інших. Мета утворення цього союзу полягала в оптимізації і впорядкуванні маршрутів, сумісній і взаємовигідній протидії зовнішнім конкурентам і збільшенні корисного завантаження рейсів (до утворення альянсу вона складала близько 60 %). В результаті всі учасники альянсу істотно підвищили свою рентабельність [5]. До теперішнього часу, крім «Star Alliance», в світі діє ще декілька крупних стратегічних альянсів в даній сфері: «One World» (об'єднуючий «American Airlines», «British Airways», «Canadian Airlines», «Qantas», «Cathay Pacific», «Finnair», «Iberia» і «Lan Chily»); альянс між компаніями «Delta», «Air France», «Aero Mexico» і «Korean Air», а також альянс «Wings» (об'єднуючий компанії «KLM» і «Alitalia»).

У інтегрованих комплексах кожний з видів транспорту, що беруть участь у перевезенні, повинен спеціалізуватися: авіакомпанії – на дальніх міжнародних і міжконтинентальних перевезеннях, а залізниці – на перевезеннях на порівняно невеликій відстані. Переваги користувачів послуг, пропонованих такими комплексами, полягають в тому, що клієнти легко можуть планувати свої поїздки з будь-якої точки земної кулі (зокрема через використання Internet або мобільного телефону). Існують приклади утворення подібних суперальянсів: договір між компанією «Lufthansa» і мережею залізниць «Deutsche Bahn Ag», що передбачає впорядкування сумісних маршрутів, будівництво нових залізничних станцій, об'єднаних з терміналами в аеропорту, а також договори з вантажними залізничними компаніями, логістичними центрами і автобусними міжнародними перевезеннями.

Таким чином, входження до стратегічних альянсів, дозволяє сторонам, що беруть участь в них, отримати наступні конкурентні переваги: укріпити свої ринкові позиції шляхом об'єднання ресурсів компаній; забезпечити вихід на нові ринки збуту продукції і послуг; скоротити ризик шляхом ділення відповідальності за сумісні результати діяльності; понизити власні витрати і, відповідно, втрати, зменшити витрати конкуренції, використовуючи принципи кооперації зусиль по окремим стратегічно важливим напрямкам діяльності.

У сфері перевезення вантажів інтегровані транспортні комплекси можуть бути утворені у вигляді регіональних або міжрегіональних транспортно-логістичних об'єднань:

1. На базі транспортних компаній, що діють (авіаційних, залізничних, морських, автомобільних і т.ін.);
2. На базі стратегічних альянсів, об'єднуючих декілька транспортних компаній і ряд інших підприємств;
3. У вигляді самостійних логістичних або транспортно-логістичних центрів;
4. У вигляді об'єднань компаній, що створюються за ініціативою територіальних органів влади і управління, а також окремих відомств.

Як приклад (для варіанту 1), однією з найперших вітчизняних інтеграційних підприємницьких структур на транспорті стала група компаній «Орлан Транс», що була створена у 1999 році. Об'єднання фінансових ресурсів учасників дозволило їй зробити потужні інвестиції в сучасний рухомий склад і впровадити сучасні системи супутникового зв'язку. Завдяки цьому, значно підвищилась ефективність та надійність перевезень, клієнти отримали можливість контролю за процесом перевезення вантажів у режимі реального часу. У 2002 році група компаній створює у Франції експедиційне підприємство "Orlan Trans France" (Strasbourg) та власний термінал, що дає змогу збирати дрібні вантажі для перевезень в Україну. Потужний та диверсифікований парк рухомого складу європейського класу забезпечує перевезення вантажів клієнтів до будь-якого міста Європи, СНД або України [6].

Ця компанія, використовуючи можливості свого логістичного інформаційно-аналітичного центру, виконує роботи по: вдосконаленню інформаційних і логістичних технологій транспортуванню і переробки вантажів; впровадженню електронного документообігу в системах обліку і обробки вантажної, транспортної і митної документації; вдосконаленню інформаційно-комп'ютерної підтримки транспортно-логістичного сервісу, що дозволяє мінімізувати витрати часу і фінансових ресурсів транспортних-експедиторських фірм, митних служб при інтермодальних і мультимодальних перевезеннях; отриманню і агрегації статистичних даних, що дозволяють проводити контроль і аналіз транспортної активності в конкретному регіоні. Для вітчизняних умов в даний час особливу актуальність представляє створення ІТК на базі суб'єктів України, які використовують функції крупних культурних і народногосподарських центрів. Наприклад, можливі проекти створення таких комплексів на базі Києва – як центру і столиці України, а також Харьківа, Одеси, Львова, Донецька (як суб'єктів України). Для розробки подібних проектів формування ІТК доцільно скористатися методами програмно-цільового і проблемно-орієнтованого управління. Застосування цих методів передбачає попередню розробку концепції соціально-економічного розвитку території, її місії, а також бази чинника даних, передуючих розробці програми розвитку території. Особливу увагу слід приділити формуванню механізму управління програмою, зокрема тій її частині, яка стосуватиметься формування і функціонування ІТК.

Враховуючи особливості сучасної вітчизняної транспортної системи для

розробки проектів територіальних інтегрованих транспортних комплексів доцільно використовувати не традиційні лінійно-функціональні, а матричні і цільові управлінські структури, що створюються для вирішення завдань, що вимагають міжгалузевої взаємодії, оскільки такі завдання якраз переважають у сфері транспортного сервісу і транспортної логістики. Матрична структура повинна також бути створена і для реалізації загальної цільової програми розвитку транспортної системи конкретної території як частини загальної програми соціально-економічного розвитку. У всьому обсязі вантажоперевезень (як внутрішніх в межах регіону, так і в транзитних) доцільно виділяти об'єм контейнерних перевезень, частка яких істотно виросла в міжнародних перевезеннях унаслідок економії на використанні інтермодального принципу перевезень. Крім обліку стратегічних баз даних транспортно-логістичний комплекс повинен будуватися з урахуванням основних системообразуючих чинників, що характеризують специфіку конкретної території, потенціал (сильні і потенційно сильні чинники) і обмеження в її розвитку (наприклад, конкуруючий вплив суміжних регіонів). Ця система чинників конкретизується у вигляді місії або концептуальної моделі перспектив розвитку. Так, наприклад, розглядаючи можливість транспортного комплексу, що забезпечує розвиток Києва як «міста-музею і туристичного центру», доцільно оцінити значення цього мегаполісу як столиці України. В кожному регіоні існують свої потенційно сильні сторони розвитку транспортного сервісу, а також свої обмеження, які необхідно враховувати при формуванні транспортного комплексу. Наприклад, початкова ситуація для перетворень у сфері вантажоперевезень у Одесі, Миколаїві, Запоріжжі полягає в тому, що наявність морського порту регулює структуру і обсяги вантажоперевезень, способи транспортування вантажів, більшу частку яких складають транзитні.

Тому одна з реальних стратегій вдосконалення транспортно-логістичної інфраструктури міста може бути здійснена у вигляді створення інтегрованих транспортно-логістичних комплексів, до яких, зокрема, можна віднести в'їзні комплекси. Так, виходячи з особливостей в'їзних шляхів Донецька, актуальне створення таких комплексів у ряді вузлових точок, вибір яких також обумовлений наявністю промислових зон в районі в'їзних шляхів або поблизу від них. До таких перспективних вузлових точок і, відповідно, в'їзних комплексів, можна віднести, наприклад, аеропорт Донецька, перебудований для проведення Євро-2012. Іншу групу інтегрованих транспортних комплексів повинні скласти транспортний-логістичні центри, що створюються на базі транспортних підприємств (регіональних відділень залізниць, автотранспортних підприємств і т.д.), що діють, а також спеціалізовані транспортний-логістичні організації, типа Українського Державного Центру транспортного сервісу «Ліскі», компаній «Транспортний-логістичні системи», «Транском-інтер» та інші.

**Висновки.** Ці завдання, з урахуванням необхідного впливу державних

органів управління (Міністерство інфраструктури, Міністерство економіки України), регіональних і місцевих структур, доцільно вирішувати на базі розробки концепції, стратегії і відповідної Програми реконструкції і розвитку транспортного комплексу.

#### **Список використаних джерел**

1. Минаев Э. С. Управление производством и операциями / Э. С.Минаев, Н. Г. Агеева, Дага А. Аббата. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 328 с.
2. Balcerowicz Ewa and Oleg Ustenko. 2006. „Regulatory Policy in Ukraine: Current State and What Should be Done to Improve the Business Environment”. Center for Social and Economic Research (CASE), Report 324, April.
3. Hung R. Y. Y. Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry / R.Y.Y. Hung, B. Y. H. Lien, B. Yang, C. M. Wu, and Kuo, Y.M., International Business Review. – 2011. – Vol. 20, No. 2. – P. 213-225.
4. Dethier Jean-Jacques; Hirm Maximilian; Straub Stéphane. 2011. “Explaining Enterprise Performance in Developing Countries with Business Climate Survey Data” World Bank Research Observer, Volume 26, Issue 2, August.
5. Witkowski J. Metodologiczne podstawy strategii logistycznej w przedsiębiorstwie / J. Witkowski // GmiL. – 1993. – Nr 12. – S. 214–217.
6. Бондар Н. М. Дослідження мотивів інтеграційних процесів на транспорті [Електронний ресурс] / Н. М. Бондар // Управління проектами, системний аналіз і логістика : науковий журнал. – К. : НТУ, 2009. – Вип. 6. – 472 с. – Режим доступу : <http://www.business.dp.ua/trans/teconom/20080717.htm>

G.Kucheruk

#### **THE DEVELOPMENT OF TRANSPORT AND LOGISTICS COMPLEX OF UKRAINE**

The article defines the direction of the transport and logistics industry in Ukraine, the main goal of creating strategic alliances. Analyzed the world experience creating integrated transport and logistics systems and competitive advantage from their creation.

In economic literature much attention is spared sufficiently the problem of management the productivity. The study of this question allowed to expose the great number of methods of management the productivity on enterprises, having failings in the new terms of conduct of business. However much dynamic quality of competition environment compels enterprises to perfect technologies of production and management.

The purpose of the conducted research is an analysis of modern methods of management the productivity and of leading to of necessity of development of new method on the basis of diagnostics of backlogs of increase of the productivity taking into account the specific of market conditions.

Keywords: integrated transport and logistics complex, strategic alliances, and transport infrastructure.