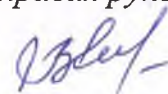


МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

На правах рукописи



Колобова Виктория Владимировна

**СТРАТЕГИЯ ИНТЕГРАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ
ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление
предприятиями, отраслями, комплексами)

Диссертация

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:
кандидат наук по государственному
управлению, доцент
Шумаева Елена Александровна

Экземпляр диссертации идентичен по содержанию с другими экземплярами, которые были
представлены в диссертационный совет

Ученый секретарь диссертационного совета Д 01.003.01

 Н.А. Балтачевева



УЧЕНЫЙ СЕКРЕТАРЬ
Н. МИХАЛЬЧЕНКО

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 4 |
| РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ИНТЕГРАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ..... | 14 |
| 1.1 Экономическая сущность интеграции и формы интеграционного развития предприятий транспортной отрасли | 14 |
| 1.2 Исследование зарубежного опыта интеграционного развития предприятий транспортной отрасли | 33 |
| 1.3 Концепция формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли | 50 |
| Выводы по разделу 1 | 68 |
| РАЗДЕЛ 2. ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА РАЗВИТИЯ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ | 71 |
| 2.1 Современные тенденции развития транспортной отрасли Донецкой и Луганской Народных Республик..... | 71 |
| 2.2 Комплексный анализ факторов, определяющих целесообразность интеграции предприятий транспортной отрасли..... | 84 |
| 2.3 Диагностика потенциала интеграционного развития предприятий транспортной отрасли | 97 |
| Выводы по разделу 2 | 113 |
| РАЗДЕЛ 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ИНТЕГРАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ ДОНЕЦКОЙ И ЛУГАНСКОЙ НАРОДНЫХ РЕСПУБЛИК | 115 |
| 3.1 Научно-методические основы формирования стратегических альтернатив интеграционного развития предприятий транспортной отрасли | 115 |
| 3.2 Имитационная модель формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли | 131 |
| 3.3 Стратегия интеграционного развития предприятий транспортной | |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| отрасли Донецкой и Луганской Народных Республик | 151 |
| Выводы по разделу 3 | 165 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 168 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ | 170 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ А. Справки о внедрении | 196 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Экспертная анкета анализа факторов, определяющих целесообразность интеграции предприятий транспортной отрасли | 200 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ В. Отчетные данные предприятий железнодорожного транспорта Донецкой и Луганской Народных Республик | 203 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Экспертная анкета оценки показателей организационно-управленческого потенциала предприятий железнодорожного транспорта | 204 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Экспертная анкета определения значимости и степени влияния составляющих на потенциал интеграционного развития предприятий железнодорожного транспорта | 206 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Е. Экспертная анкета определения необходимых инвестиций и ожидаемых синергетических эффектов стратегических альтернатив на 2020-2029 гг. | 208 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Ж. Расчет ожидаемых синергетических эффектов стратегических альтернатив на 2020-2029 гг. | 210 |

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Качественные изменения в развитии экономики, возникшие в результате глобальных кризисных явлений начала XXI в., обусловили усиление нестабильности в мире, усложнение среды хозяйствования, повышение ее динамичности и непредсказуемости, что требует адекватных изменений в управлении экономическими системами разных уровней и масштабов. В этих условиях возрастает значимость изучения теоретических и практических аспектов управления интеграционным развитием субъектов хозяйственной деятельности с учетом того, что интеграционные процессы все больше приобретают характер доминирующих тенденций и охватывают практически все уровни хозяйственной жизни.

Становление и развитие экономики Донецкой и Луганской Народных Республик происходит в крайне сложных экономических и политических условиях, характеризующихся неопределенностью политической ситуации, продолжающимся вооруженным конфликтом, экономической блокадой, разрушениями промышленной и транспортной инфраструктуры, что негативно сказывается на деятельности предприятий транспортной отрасли. Эффективная стратегия интеграционного развития за счет формирования устойчивых и взаимовыгодных кооперационных связей позволит повысить конкурентоспособность предприятий транспортной отрасли республик и создать условия для их интеграции в мировое транспортное пространство. В этой связи актуализируются задачи поиска и комплексного исследования научно-методических и практических подходов к разработке стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли данных территорий с учетом специфики их развития.

Степень разработанности темы исследования. Современные исследования проблем стратегического управления и формирования стратегии развития предприятия опираются на многочисленные научные труды как

зарубежных ученых таких, как И. Ансофф, Р. Каплан, Д. Нортон, А. Стрикленд, А. Томпсон, А. Чандлер, Б. Хендерсон и др., так и отечественных – П. В. Егоров, Л. И. Журова, Т. О. Загорная, В. В. Краснова, А. В. Половян, М. Н. Руденко, В. Н. Сердюк, И. В. Христофорова и др. Научные исследования общих теоретических и методологических основ экономической интеграции нашли отражение в работах А. О. Аюшеевой, Н. Г. Багаутдиновой, М. В. Босовской, И. Г. Владимировой, О. Ю. Мичуриной, О. Е. Мезенцевой, А. А. Невской, А. А. Пилепенко, А. А. Попова, Е. В. Саксиной, А. В. Федосеева и др. Исследованиям прикладных аспектов развития интеграционных процессов посвящены работы А. В. Алиева, Г. М. Брусильцевой, М. Р. Зайнуллиной, С. И. Жемчужникова, Т. А. Евглевской, Ф. И. Евдокимова, Н. В. Ермалинской, И. В. Естехиной, Е. А. Шумаевой и др. Проблемам управления развитием предприятий транспортной отрасли посвящены труды В. В. Козлова, А. Г. Куречки, И. П. Скобелевой, Е. А. Элькановой и др.

Вместе с тем фрагментарность исследований и отсутствие обобщенного осмысления теоретических и методических основ интеграционного развития субъектов хозяйственной деятельности определяют необходимость развития концептуальных подходов к формированию стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли в современных условиях. Это обусловило необходимость исследования особенностей развития интеграционных процессов в транспортной сфере, а также определило актуальность темы, цель и задачи диссертации.

Связь работы с научными программами, планами, темами. Диссертация выполнена в соответствии с направлениями научно-исследовательской работы кафедры менеджмента и хозяйственного права ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет» Министерства образования и науки Донецкой Народной Республики в рамках темы Н6-18 «Стратегия интеграционного антикризисного развития социально-экономических систем региона: методология, проблемы, перспективы», в которой исследованы теоретико-методологические аспекты интеграционного развития предприятий транспортной отрасли в условиях

антикризисных организационных изменений.

Цель и задачи исследования. Цель исследования состоит в развитии научно-методических основ и разработке прикладных рекомендаций по формированию стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли в условиях неопределенности внешней среды.

Достижение поставленной цели обусловило необходимость решения следующих **задач**:

раскрыть экономическую сущность интеграции и формы интеграционного развития предприятий транспортной отрасли;

исследовать зарубежный опыт интеграционного развития предприятий транспортной отрасли и возможности его адаптации в отечественную практику;

разработать концепцию формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли, учитывающую специфику их деятельности в современных условиях;

исследовать современные тенденции развития транспортной отрасли Донецкой и Луганской Народных Республик;

провести комплексный анализ факторов, определяющих целесообразность интеграции предприятий транспортной отрасли;

провести диагностику потенциала интеграционного развития предприятий транспортной отрасли;

сформировать стратегические альтернативы интеграционного развития предприятий транспортной отрасли;

разработать имитационную модель формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли;

предложить стратегию интеграционного развития предприятий транспортной отрасли ДНР и ЛНР.

Объектом исследования является процесс интеграционного развития предприятий транспортной отрасли.

Предметом исследования являются научно-методические и прикладные аспекты интеграционного развития предприятий транспортной отрасли в условиях

неопределенности внешней среды.

Диссертация выполнена в соответствии с Паспортом специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т. ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами), в частности п. 1.4.112. Теоретические и методические подходы к разработке новых и адаптации существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями в сфере транспорта; п. 1.4.113. Экономическая диагностика деятельности предприятий и организаций транспорта, транспортной системы страны, ее регионов и др.; п. 1.4.132. Стратегия экономического развития первичных и агрегированных звеньев транспорта.

Научная новизна полученных результатов заключается в углублении теоретических положений и разработке практических рекомендаций по формированию стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли в современных условиях.

Основные результаты исследования, определяющие его научную новизну, заключаются в следующем:

усовершенствованы:

методика комплексного анализа факторов внешней и внутренней среды субъектов процесса интеграции, которая, в отличие от традиционных подходов, рассматривает факторы, характеризующие среду предприятий транспортной отрасли, и основана на методе анализа готовности предприятия реагировать на факторы внешней и внутренней среды Т. Вилена и Д. Хангера, что позволило обосновать целесообразность интеграции предприятий транспортной отрасли Донецкой Народной Республики и Луганской Народной Республики;

научно-методический подход к диагностике потенциала интеграционного развития предприятий транспортной отрасли, который базируется на оценке системы показателей, характеризующих производственно-технологическую, финансово-экономическую и организационно-управленческую составляющие потенциала, выбранных с учетом специфики данной отрасли, и дает возможность

посредством введения булевой переменной определить характер влияния каждого отдельного показателя на уровень потенциала, что является основанием для использования вербально-числовой шкалы Харрингтона при формировании итоговой интегральной оценки уровня достаточности потенциала предприятия для участия в процессе интеграции;

инструментарий формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли за счет разработки *имитационной модели*, позволяющей провести оценку и обеспечить научно обоснованный выбор оптимальной стратегической альтернативы интеграционного развития предприятий транспортной отрасли посредством моделирования ожидаемого экономического эффекта на основе исследования набора входных параметров, определяющих специфику возможных альтернатив;

организационно-экономические основы формирования *стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли*, направленной на образование единого транспортного пространства с устранением политических и таможенных барьеров, что дало возможность разработать *стратегическую карту создания Трансграничного концерна железных дорог Донецкой и Луганской Народных Республик*, которая представляет собой комбинацию элементов стратегии снижения общих затрат и стратегии «полное решение для клиента» и является уникальной с позиции адаптивности к условиям хозяйствования в обеих республиках;

получили дальнейшее развитие:

понятийно-категориальный аппарат исследования: предложено понятие «*интеграционное развитие предприятий*» интерпретировать как переход предприятий на новый качественный уровень развития через интеграционные и дезинтеграционные процессы, предполагающие трансформацию качественных, количественных и структурных параметров деятельности участников и формирование нового интеграционного объединения на основе достижения баланса их интересов и установления эффективных взаимосвязей; под понятием «*стратегия интеграционного развития предприятий транспортной отрасли*»

предложено понимать комплекс последовательных, согласованных действий участников интеграционного процесса по достижению эффективного уровня интеграции, изменению состава участников интеграционного объединения или параметров их взаимодействия в аспекте их взаимодополнения на основе более эффективного использования ресурсов и достижения положительных синергетических эффектов в транспортной отрасли; дано авторское определение категории *«потенциал интеграционного развития предприятий транспортной отрасли»* как совокупности внутренних возможностей, ресурсов и скрытых резервов участников интеграционного процесса, которые определяют способность каждого из них достигать поставленные цели в процессе интеграционного развития на основе формирования эффективных взаимосвязей в транспортной отрасли;

концептуальные подходы к управлению интеграционными процессами, а именно предложена *концепция формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли*, которая базируется на пошаговом алгоритме обоснования и выбора стратегии, в рамках которого решения принимаются с учетом результатов предварительной оценки целесообразности интеграции предприятий, их потенциала интеграционного развития, а также на основе имитационного моделирования процесса интеграции, что позволяет придать научное обоснование управленческих решений и повысить их качество.

Теоретическая и практическая значимость работы. Основные теоретические положения, выводы и рекомендации диссертационной работы составляют основу дальнейших исследований в области управления интеграционным развитием предприятий транспортной сферы.

Практическое значение полученных результатов заключается в доведении рекомендаций и предложений, изложенных в диссертации, до уровня практических разработок по формированию оптимальной стратегии интеграционного развития. Рекомендации и предложения, изложенные в диссертационной работе, внедрены в практическую деятельность Дорожного центра стандартизации, метрологии и экспертизы ГП «Донецкая железная дорога» (справка № 108 от 21.04.2020 г.) – рекомендации по формированию стратегии интеграционного развития

предприятий транспортной отрасли на основе имитационной модели; Обособленного подразделения Донецкая дистанция связи ГП «Донецкая железная дорога» (справка № 154/шч от 20.05.2020 г.) – подход к комплексному анализу факторов внешней и внутренней среды, позволяющий определить готовность предприятий транспортной отрасли к интеграции; ГП «Донецкий проектно-изыскательский институт железнодорожного транспорта «Донжелдорпроект» (справка № 01/424/1 от 28.05.2020 г.) – научно-методический подход к диагностике потенциала интеграционного развития предприятия транспортной отрасли.

Полученные научные результаты используются в учебном процессе Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Донецкий национальный технический университет» при разработке и изложении учебных дисциплин «Теория организации», «Современный стратегический анализ», «Стратегический менеджмент», «Управление изменениями» (справка № 39.2/927-1 от 10.06.2020 г.).

Методология и методы исследования. Теоретической и методологическую основой диссертационного исследования послужили классические положения экономической науки, труды современных отечественных и зарубежных специалистов в области изучения проблем экономической интеграции субъектов хозяйствования.

Для достижения поставленной цели в диссертации использованы следующие методы исследования: анализа и синтеза (для изучения сущности экономической интеграции и форм интеграционного развития предприятий транспортной отрасли); сравнений и аналогий (при исследовании зарубежного опыта интеграционного развития предприятий транспортной отрасли); экономико-статистический (для выявления современных тенденций и особенностей развития транспортной отрасли ДНР и ЛНР); экспертный (при проведении анализа факторов, определяющих целесообразность интеграции; оценке уровня потенциала интеграционного развития предприятий); экономико-математического моделирования и целевого программирования (при разработке имитационной модели формирования стратегии интеграционного развития предприятий

транспортной отрасли); индукции и дедукции, логического обобщения (для теоретического обобщения и формулирования выводов) и другие. Для обработки экономической информации, построения диаграмм, графиков, схем, рисунков применялись пакеты прикладных программ, в частности Microsoft Excel, Microsoft Visio Professional.

В качестве информационной базы послужили статистические данные Министерства транспорта Донецкой Народной Республики и Министерства инфраструктуры и транспорта Луганской Народной Республики, научная и периодическая литература, внутренняя отчетность ГП «Донецкая железная дорога» и ГУП ЛНР «Луганская железная дорога», результаты авторского исследования.

Положения, выносимые на защиту. По результатам исследования на защиту выносятся следующие основные положения:

- усовершенствованная методика комплексного анализа факторов внешней и внутренней среды предприятий транспортной отрасли в процессе интеграции;
- научно-методический подход к диагностике потенциала интеграционного развития предприятий транспортной отрасли;
- имитационная модель формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли;
- стратегия интеграционного развития и стратегическая карта создания Трансграничного концерна железных дорог Донецкой и Луганской Народных Республик;
- понятийно-категориальный аппарат исследования в части конкретизации понятий «интеграционное развитие предприятий»; «стратегия интеграционного развития предприятий транспортной отрасли»; «потенциал интеграционного развития предприятий транспортной отрасли»;
- концепция формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли.

Степень достоверности результатов исследования. Достоверность полученных результатов подтверждается широким охватом теоретической и эмпирической базы исследования, посвященной вопросам развития

интеграционных процессов в экономике, использованием данных официальной статистики, корректностью применения методов научных исследований с использованием экономико-математического моделирования.

Личный вклад соискателя. Диссертация является самостоятельной научной работой, в которой изложен авторский подход к решению важной задачи научно обоснованного формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли. Из научных трудов, опубликованных в соавторстве, использованы только те идеи, положения и расчеты, которые являются результатом личных исследований соискателя. Вклад автора в коллективно опубликованные работы конкретизирован в списке трудов, опубликованных по теме диссертации.

Апробация результатов исследования. Основные положения и результаты исследования докладывались и получили одобрение на международных и республиканских конференциях: «Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами» (г. Донецк, 2020 г., 2019 г., 2015 г.); «Инженерная экономика и управление в современных условиях» (г. Донецк, 2019 г.); «Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий» (г. Донецк, 2019 г.); «Развитие строительного комплекса и жилищно-коммунального хозяйства в Донецкой Народной Республике» (г. Макеевка, 2018 г.); «Инновационные перспективы Донбасса» (г. Донецк, 2015 г.).

Публикации. По теме диссертации опубликовано 14 научных работ общим объемом 11,95 п.л., из которых лично автору принадлежит 4,15 п.л., в том числе: 1 коллективная монография общим объемом 6,0 п.л. (лично автору принадлежит 0,35 п.л.), 6 статей в рецензируемых научных изданиях общим объемом 3,6 п.л., из которых лично автору принадлежит 2,35 п.л., 7 публикаций апробационного характера общим объемом 2,35 п.л., из которых лично автору принадлежит 1,45 п.л.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех

разделов, заключения, списка литературы из 200 наименований и приложений. Содержание диссертации изложено на 170 страницах, включает 37 таблиц на 33 страницах и 23 рисунков на 17 страницах.

РАЗДЕЛ 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ИНТЕГРАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

1.1 Экономическая сущность интеграции и формы интеграционного развития предприятий транспортной отрасли

Наиболее существенной характеристикой современного этапа развития мирового хозяйства стала активизация интеграционных процессов, определяющая ключевые изменения в экономических, политических и социальных отношениях. Интеграция является объективным, эволюционно обусловленным, сложным и многоступенчатым процессом, высшей ступенью развития которого в мировом масштабе выступает глобализация, охватывающая все стороны общественной жизни, независимо от географических и политических границ. Глобализация представляет собой качественно новый этап интернационализации хозяйственной жизни, отличающийся высокой интенсивностью взаимного проникновения национальных экономик и сопровождающийся переходом большинства стран к экономике открытого типа, широким использованием информационных технологий в управлении, глобализацией финансовых рынков, усилением межфирменной и межгосударственной конкурентной борьбы. Что, в свою очередь, обуславливает необходимость кооперации усилий как отдельных субъектов хозяйственной деятельности, так и национальных экономик, образуя при этом интеграционные формирования, позволяющие укрепить им свои позиции, используя консолидированный потенциал экономического объединения и согласованно выступать против конкурентов на локальных и мировых рынках.

В научной литературе встречается множество вариаций определения сущности интеграционных процессов в микро- и макроэкономике, что говорит об однобоком восприятии причин возникновения, условий существования и

присущих последствий исследуемых процессов. В связи с этим возникает необходимость обоснования теоретических положений, отражающих особенности экономической интеграции на разных уровнях ее проявления: корпоративном, национальном, региональном и глобальном, что позволит раскрыть многогранность проблем экономического развития через интеграционные и дезинтеграционные процессы в системах разного уровня управления.

Впервые термин «интеграция» был применен в 20-х гг. XX в. немецкими учеными, которые, перенося его в сферу анализа общественных отношений, имели в виду объединение людей в некую социально-политическую общность [1, с. 209]. Проведенный американским экономистом Ф. Махлупом ретроспективный анализ понятия интеграции, подтверждает то, что изначально оно рассматривалось лишь относительно различных аспектов международных экономических отношений, без применения к более частным единицам, например, национальной экономике или отдельным субъектам хозяйственной деятельности [2, с. 7].

Однако исторические факты свидетельствуют о более раннем проявлении интеграционных процессов в социально-экономических отношениях между людьми. Так, возникновение общественного разделения труда и появление прибавочного продукта в виде определенных излишков тех или иных продуктов обусловило необходимость и возможность для обмена сначала между родовыми общинами и племенами, потом отдельными семьями и лицами, а затем и государствами. Все эти процессы происходили на уровне хозяйственной синкретизации, т.е. взаимодополняемости. Об интеграционном взаимодействии в современном его понимании заговорили лишь в период развития капитализма, когда сложившиеся до этого производственные и торговые отношения вышли на международный уровень. Поэтому многие ученые сходятся во мнении, что истоки современной теории экономической интеграции были заложены в XIX в. представителями классической школы политэкономии и связаны с теоретическими разработками в области международной торговли и движения товаров, а также факторов производства [3, с. 8; 4; 5, с. 14; 6; 7; 8 и др.]. Так, представители классической школы политэкономии такие, как А. Смит, Д. Рикардо, Дж. Миль и

др. проблемы интеграции рассматривали в плоскости объединения рынков интегрируемых стран на основе либерализации внешнеэкономической деятельности и торговли. При этом особое внимание уделялось потоку товаров между странами-участниками, что позволяло повысить эффективность производства, а также обеспечить конкурентоспособность товаров, произведенных внутри интеграционного объединения. В центре данной теории лежит классический принцип выгоды участников интеграционного процесса от специализации производства и обмена товарами на базе общественного разделения труда. Данный принцип исходит из теории абсолютных (А. Смит) и относительных преимуществ (Д. Риккардо), возникающих в результате разделения труда.

Согласно теории абсолютных преимуществ, страны экспортируют те товары, которые они производят с меньшими издержками и импортируют те товары, которые производятся другими странами с меньшими издержками [7, с. 13]. Таким образом, выгода, получаемая в результате сотрудничества двух стран, была выделена и подчеркнута А. Смитом как главный фактор экономического взаимодействия. Вместе с тем Д. Риккардо в своем исследовании представил взаимовыгодный товарообмен в другом контексте, обязательным условием которого, по его мнению, стали сравнительные издержки, а не абсолютные. Согласно данной теории, принцип сравнительных издержек – это принцип взаимной выгоды, который предполагает специализацию субъекта экономической деятельности в различных отраслях, где производство может идти с меньшими издержками, чем для других субъектов рыночных отношений [7, с.14].

Позже шведские экономисты Э. Хекшер и Б. Олин предложили более развернутое определение специализации, что несомненно играет важную роль в процессе изучения экономической интеграции. При этом они оперировали уже не одним, а двумя факторами, что придало модели более универсальный вид [7, с. 17]. На основе теории Хекшера-Олина английским экономистом П. Робсоном, который подчеркивает не случайный, а закономерный характер экономической интеграции, прежде всего, повышающей эффективность использования хозяйственных ресурсов, сформулирован еще один фундаментальный принцип – ограниченность

факторов внутреннего производства. Преодоление ограниченности факторов внутреннего производства приводит к увеличению масштабов экономики, развитию новых технологий, расширению ассортимента товаров и повышению их качества, развитию эффективности производства, что в конечном итоге делает более привлекательной интегрированную систему в целом [9, с. 51].

Таким образом, исследование проблем экономической интеграции является составной частью других, более общих направлений экономической теории, к которым, в первую очередь, следует отнести научные труды представителей классической и неоклассической школ политэкономии. Вместе с тем именно классики заложили основы теории экономической интеграции через исследование процессов развития специализации и кооперации общественного труда.

Также необходимо отметить весомый вклад американского экономиста Б. Баласса в развитие теории экономической интеграции, который впервые двояко посмотрел на интеграцию как на процесс и состояние [10]. Внимание ученого акцентировалось на эволюции интеграции, базирующейся на развитии экономических и политических процессов в разных странах [11, с. 22]. Следует добавить, что именно взгляд на интеграцию как на процесс, развивающийся от простых к более сложным формам, позволил выделить формы интеграционного развития и осуществить классификацию стадий интеграционного процесса.

Кроме того, можно выделить еще одно направление в теории экономической интеграции, представителями которого являются А. Маршалль, Г. Мюрдаль, Ф. Перру, С. Рольф, Ю. Росту и др. [12-16]. В рамках данного направления особое внимание учеными уделялось исследованию функционирования крупных корпораций и отраслей промышленности, которые, по их мнению, являются двигателями интеграции и выступают «полюсами роста», порождающими развитие других отраслей, что обеспечивает интегрирование экономики, ее рациональное и сбалансированное развитие. Это главным образом связано с тем, что такие крупные структуры, как транснациональные корпорации имеют возможность осуществлять концентрацию производства и использовать инновационные технологии [8, с. 162; 17, с. 60-61]. При этом интеграция трактуется как глубинный процесс структурных

преобразований в экономике участников интеграционного процесса, благодаря которому должно возникнуть максимально сбалансированное в территориальном, экономическом и социальном плане единое хозяйство [18, с. 66]. В результате глубоких структурных преобразований в экономике участников интеграционного процесса должен появиться качественный синергизм, то есть высокая эффективность созданного в результате интеграции формирования в сравнении с его отдельными частями, что является целью любой интеграции [19, с. 77].

Наряду с этим, анализ зарубежной литературы позволяет выделить в рамках направлений и школ экономической теории различные подходы к исследованию интеграции на уровне отдельных субъектов хозяйственной деятельности, наиболее известными из которых являются: неоклассический (Р. Борк, Р. Блэйер, Р. Винтер, Р. Гильфердинг, Д. Казерман, Х. Марвел и др.) и неоинституциональный (Дж. К. Гэлбрейт, Р. Коуз, Д. Норт, Э. Тоффлер, О. Уильямсон, К. Эрроу, и др.).

В рамках неоклассической экономической теории исследование сущности интеграции рассматривается с позиций [20, с. 59]:

неоклассического подхода, рассматривающего интеграцию в контексте одного из элементов структуры рынка, существенно влияющего на его эффективность. В соответствии с данным подходом акцент делается на изучении, во-первых, результатов нейтрализации негативных внешних эффектов и, во-вторых, последствий усиления рыночной власти (конкурентных преимуществ), в том числе путем создания барьеров входа на рынок;

теории финансово-промышленного капитала, позволяющей в полной мере анализировать интеграцию субъектов хозяйствования, занимающихся производственной деятельностью, и финансово-кредитных институтов. Такая интеграция приводит к формированию сложных интегрированных структур, организационной формой которых является функционирование финансово-промышленного капитала. При этом в русле данной теории выделяются четыре основных экономических процесса, обуславливающих интеграцию, а именно: концентрация капитала; централизация капитала; концентрация производства; привлечение средств для финансирования интегрированных компаний.

В рамках неинституциональной экономической теории следует выделить следующие подходы к исследованию сущности интеграции [20, с. 59; 21, с. 67-68]:

подход, основанный на теории экономической власти, сочетающий неоклассическую модель рационального выбора и ее модифицированный вариант, приведенный в неинституциональной теории – с одной стороны, а также аспекты, связанные с социальным, экономическим и политическим неравенством экономических агентов и особенностями их взаимодействия в таких условиях, что присуще традиционной институциональной теории, а также марксизму – с другой. В соответствии с данным подходом утверждается, что интеграция субъектов хозяйствования позволяет концентрировать все ресурсы экономической власти и использовать их в конкурентной борьбе;

институциональный подход, основанный на выявлении различных способов решения проблем координации в экономических системах, который исследует интеграцию в контексте минимизации транзакционных издержек, а также проблемы агентских отношений, связанные с распределением прав собственности.

Таким образом, на основе общения положений теории экономической интеграции определено, что интеграция является сложным, многоаспектным и многоуровневым явлением, которое следует рассматривать на уровне производственно-хозяйственных субъектов, отраслей народного хозяйства, регионов, отдельных стран, а также на уровне глобального мирового пространства. Кроме этого, выделяются отраслевая и межотраслевая интеграция, при которых интеграционные процессы могут развиваться как в границах национальной экономики, так и хозяйств нескольких приграничных регионов или стран. Все уровни интеграции образуют сложную иерархическую систему, где каждый последующий уровень является подсистемой более высокого порядка. Основным звеном этой системы выступает интеграция субъектов производственно-хозяйственной деятельности, так как является базой территориальной интеграции и создает основу интернационализованного воспроизводственного цикла.

С точки зрения этимологии термин «интеграция» происходит от латинского «*integrum*», что означает целое, сплошное, целостное, и «*integration*» –

восстановление, восполнение, объединение, взаимопроникновение, взаимосближение и взаимодополнение [22, с. 19]. В то же время анализ основных научных направлений теории экономической интеграции позволяет раскрыть сущность этого явления и сделать вывод о целесообразности ее изучения в двух аспектах: как процесс развития социально-экономической системы и как результат процесса или состояние объекта. При этом следует отметить, что процессы интеграции могут возникать как в рамках уже сложившейся системы – в этом случае они ведут к повышению уровня ее целостности и организованности, так и при формировании новой системы из ранее несвязанных элементов. В экономике из-за сложности, неоднозначности и противоречивости характера интеграционных процессов существуют различные определения сущности понятия «экономическая интеграция» (табл. 1.1).

Таблица 1.1 – Содержание понятия «экономическая интеграция»
(составлено автором по [23-30])

| Автор | Содержание понятия |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2 |
| А. А. Невская | явление, связанное с объединением в целостную систему ранее разрозненных и обособленных частей, внесением элемента согласованности и иерархичности в их деятельность, что является ответом на проходящие одновременно процессы дифференциации, обособления элементов друг от друга; одновременно это и результат такого объединения, целостная система, которая по своим свойствам превосходит сумму свойств входящих в нее элементов и представляет собой отдельную величину, которая также может быть объединена двусторонними связями с любым из составляющих ее элементов, равно как и с внешними элементами [23, с. 16] |
| Е. В. Саксина | процессы количественных и качественных изменений с целью объединения предприятий и их капиталов для достижения общих стратегических целей опережающего развития бизнеса, снижения интеграционных издержек, укрепления конкурентоспособности и повышения эффективности функционирования предприятий интегрированных структур [24, с. 9] |
| О. Ю. Мичурина | объединение экономических субъектов, углубление их взаимодействия, развитие связей между ними; проявляется как в расширении и углублении производственно-технологических связей, совместном использовании ресурсов, объединении капиталов, так и в создании друг другу благоприятных условий осуществления экономической деятельности, снятии взаимных барьеров; многоуровневое явление, затрагивающее как отдельные предприятия (микроуровень), так и целые региональные и национальные экономики (макроуровень) [25, с. 41] |

| 1 | 2 |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Н. Г. Багаутдинова, А. В. Саркин | многоуровневый процесс системного преобразования, предполагающий качественные изменения на каждом этапе интеграционного роста; уровни интеграции хозяйствующих субъектов: уровень фирменного взаимодействия, уровень корпоративного взаимодействия, уровень отраслевого взаимодействия [26, с. 18] |
| А. В. Козаченко, А. Н. Ляшенко, И. Ю. Ладыко | процесс объединения субъектов хозяйствования в рамках их целостной системы в различных сферах хозяйствования – в производственной, в сфере обращения, финансово-кредитной и т.п. [27] |
| Д. А. Пумпянский | институционально-подготовленный системный процесс накопления связей между экономическими агентами, приводящий к последующему их юридическому взаимодействию для осуществления взаимовыгодной деятельности и наращивания конкурентных преимуществ [28, с. 12] |
| А. Е. Иванов | стратегия роста компании, в результате которой происходит ее объединение с другими хозяйствующими субъектами в рамках единой хозяйственной структуры для получения положительного синергетического эффекта [29, с. 8] |
| О. Е. Мезенцева | экономический процесс по объединению хозяйствующих субъектов в промышленную систему и формированию уникальной комбинации ресурсов, реализующий синергетический эффект с целью получения конкурентных преимуществ [30, с. 17] |

Анализ современных источников позволяет выделить основные методологические подходы к объяснению сущности интеграционных процессов, среди которых, прежде всего, следует отметить системный подход, предполагающий трактовку экономической интеграции как целостного системного образования и положения его составных элементов со сложившимися связями, сформировавшегося в процессе объединения ранее разрозненных и обособленных частей, и обладающего интегративными качествами у элементов, которые были не свойственны им до начала процесса взаимодействия [23; 31, с. 259]. Однако понимание интеграции не сводится только к системности, ученые также рассматривают ее как «экономический феномен», проявляющийся в динамике, который характеризует движение, действие, развитие взаимодействия субъектов хозяйствования [24; 32]. Так, А.А. Попов утверждает, что интеграция предусматривает развитие определенной системы, в которой возрастает число и интенсивность взаимодействия элементов, уменьшается их относительная самостоятельность по отношению друг к другу за счет выполнения свойственным им функций [33, с. 17]. К тому же, Ю.Б. Иванов и А.А. Пилипенко подчеркивают,

что развитие социально-экономической системы происходит не столько через объединение ранее разрозненных субъектов, сколько через объединение им присущих свойств, а именно экономических, технических, социальных, производственно-хозяйственных, институциональных [34, с. 44]. Таким образом, под интеграцией в экономике одновременно понимается процесс развития субъектов интеграционных отношений и результат их взаимодействия, что связано с их объединением в единую целостную систему, наделенную новыми интегративными качествами и новыми потенциальными возможностями.

Вместе с тем в современных исследованиях под интеграцией понимается многоуровневый процесс, предполагающий качественные изменения на каждом этапе интеграционного роста, затрагивающий как отдельные предприятия и компании, так и целые региональные и национальные экономики, в соответствии с таким подходом внимание акцентируется на структуре и уровнях интеграции социально-экономических систем [25; 26]. В то же время другие исследователи, абстрагируясь от того, что интеграционные процессы затрагивают многие стороны взаимодействия объединяющихся субъектов экономики, раскрывают лишь отдельные стороны интеграции, рассматривая ее как объединение определенных функциональных сфер деятельности социально-экономических систем [27]. Поскольку интеграция затрагивает все стороны социально-экономических отношений на всех стадиях воспроизводственного процесса и на всех уровнях иерархии, важно учитывать способность интеграционных процессов выступать в различных видах и формах проявления в экономике.

В рамках других методологических подходов рассматриваются такие аспекты интеграции, как характер организационно-экономических отношений взаимодействующих субъектов хозяйствования, их институциональная основа, изменение экономического потенциала и конкурентных преимуществ при объединении социально-экономических систем, получение положительных синергетических эффектов [28-30]. Эти подходы дополняют друг друга и в целом позволяют понять качественные характеристики исследуемого явления.

Отдельно необходимо отметить, что многие ученые связывают интеграцию с

экономическим развитием и экономическим ростом [35; 36]. Так, по мнению Е.В. Огурцовой и О.Ю. Челноковой, в современной экономике можно выделить несколько взаимосвязанных и взаимообуславливающих развитие процессов: экономического роста, модернизацию, экономическое развитие и экономическую интеграцию [36, с. 3]. В рамках данной концепции, интеграцию, независимо от того на каком она уровне происходит, ставят в один ряд с общепризнанными факторами экономического роста такими, как научно-технический прогресс, капитал, инвестиции в образование и др., а также отмечается, что она имеет направленное воздействие и способствует экономическому росту.

В то же время следует отметить, что изучение процессов именно интеграционного развития практически не является предметом исследований экономистов, так как они часто отождествляются непосредственно с интеграцией, поскольку эти понятия обладают общими чертами, среди которых: сходство в проведении определенных изменений, наличие результирующей и процессной составляющих и т.д. При этом интеграция может предусматривать сближение целей в структурном или количественном отношении, тогда как развитие требует одновременного осуществления еще и качественных изменений и соответственно трансформации всей целостности интеграционного формирования [34, с. 76]. То есть в процессе интеграционного развития социально-экономических систем происходит трансформация их качественных, количественных и структурных параметров на основе формирования баланса интересов участников интеграционного процесса и налаживания их взаимодействия. Кроме того, интеграционное развитие предполагает достижение внутреннего единства участников интеграционного процесса или стратегической согласованности их отдельных действий и функций, что может проявляться в ограничении свободы действий, уменьшении экономической или юридической самостоятельности, делегировании или объединении ряда функций и процессов, консолидации деятельности с целью формирования дополнительных конкурентных преимуществ, росте интенсивности взаимодействия и формировании хозяйственной, экономической и институциональной связанности участников [22,

с. 167]. Учитывая рассмотренные особенности интеграционного развития, предлагается этот процесс интерпретировать как переход предприятий на новый качественный уровень развития через интеграционные и дезинтеграционные процессы, предполагающие трансформацию качественных, количественных и структурных параметров деятельности участников и формирование нового интеграционного объединения на основе достижения баланса их интересов и установления эффективных взаимосвязей [37, с. 220].

Таким образом, в современных экономических условиях интеграционные процессы охватывают все уровни хозяйственной жизни, создавая при этом возможности для формирования качественно новых отношений, основанных на партнерстве и сотрудничестве. При этом интеграционное развитие следует рассматривать как одно из приоритетных направлений развития субъектов хозяйственной деятельности, которое позволяет укрепить их устойчивость и способность сопротивляться неблагоприятным воздействиям внутренней и внешней среды за счет объединения и формирования уникальных комбинаций конкурентных преимуществ, а также достижения положительных синергетических эффектов [38, с. 238]. Вместе с тем следует отметить, что интеграционное развитие выражается в росте многообразия видов и форм интеграции, систематизация и изучение которых позволит более глубоко раскрыть сущность интеграции как сложного и системного явления.

В экономической литературе представлены разные классификации видов и форм интеграции в экономике, которые позволяют систематизировать их по различным признакам [38; 39; 40; 41 и др.]. Так, в работе К. В. Курушиной представлена классификация видов экономической интеграции, основанная на различных теоретико-методологических подходах, которая дает широкое представление о характере развития интеграционных процессов в контексте социально-экономических систем [39, с. 1148]. В то же время в работе Е. А. Ермаковой предложена классификация интеграционных процессов, отражающая существующее многообразие их видов исходя из множества субъектов, выступающих инициатором интеграции, а также их потребностей и

интересов [41]. Другие авторы при систематизации видов интеграции больше внимания уделяют процессам интеграции, протекающим на микроэкономическом уровне и охватывающим деятельность предприятий [38, с. 236; 40, с. 122]. При этом выделяется два основных типа интеграции, которые используются субъектами экономической деятельности в рамках стратегического управления, а именно: горизонтальная и вертикальная, все остальные являются производными от них. Горизонтальная интеграция предполагает объединение предприятий одной отрасли, производящих одно и то же изделие или осуществляющих одни и те же стадии производства. В то время, как вертикальная интеграция подразумевает объединение предприятий разных отраслей, связанных технологическим процессом производства продукта. В свою очередь, вертикальная интеграция может быть двух видов: регрессивной, идущей «назад», т.е. предполагающей расширение компанией-инициатором интеграции своей деятельности на предыдущие производственные стадии, вплоть до источников сырья; либо прогрессивной, идущей «вперед», расширяющей свою деятельность на последующие стадии производства, вплоть до конечного потребителя [42, с. 60-61]. При этом следует отметить, что в реальной практике бывает трудно однозначно отнести взаимодействующих субъектов хозяйствования к тому или иному типу интеграции. Тем более, что это взаимодействие может носить временный характер и возникать как реакция на рыночную конъюнктуру или экстремальную (экономическую, техногенную и т.п.) ситуацию. Поэтому большинство крупных интегрированных компаний имеют симбиоз вертикальных и горизонтальных связей с доминированием какого-то одного типа, способных трансформироваться в соответствии с изменениями в экономике [43, с. 67].

Развитие видов и форм взаимодействия субъектов экономики имеет эволюционный характер – от простых к более сложным, поскольку во времени и в процессе смены экономических условий изменялись факторы, оказывающие влияние на структуру, качественные характеристики и целевые установки их функционирования. Классификация существующих форм интеграции субъектов хозяйствования, их характеристика и особенности эволюции рассмотрены в трудах

таких ученых, как М. В. Белоусенко [44], И. Г. Владимирова [45], В. М. Горбатов [46], Д. Ю. Матвиенко [47], О. В. Прокопова [48], Д. Ф. Рутко [49], И. А. Храброва [50], А. Д. Чандлер [51], В. А. Цветков [52] и др. Следует отметить, что процесс эволюции форм интеграционного развития субъектов хозяйствования имеет нелинейный характер и выражается в расширении их многообразия, а также сосуществовании как традиционных, так и новых – более гибких. Кроме того, с изменением условий складывалось так, что экономический рост не в одинаковой степени эффективно обеспечивался всеми формами организации хозяйственной деятельности: одни становились более успешными, что обеспечивало им доминирующие позиции на рынке, а менее успешным приходилось уступать конкурентам [53, с. 307]. Особенности и этапы эволюции форм интеграционного развития субъектов хозяйствования представлены на рис. 1.1.

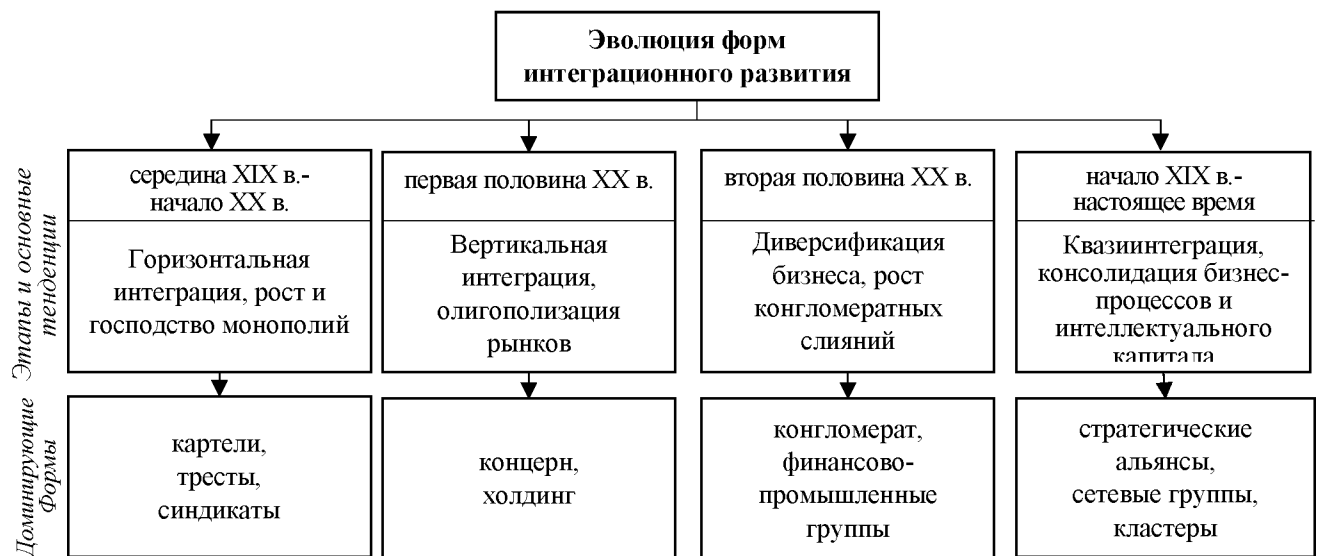


Рисунок 1.1 – Эволюция форм интеграционного развития субъектов хозяйствования (составлено автором по [44-52])

Для первого этапа эволюции форм интеграционного развития субъектов хозяйствования (середина XIX в. – начало XX в.) характерно развитие крупных корпоративных образований – картелей, трестов и синдикатов, возникших в результате Первой промышленной революции, концентрации и механизации индустриального производства, и занимавших монопольное положение на рынках

товаров в системе массового производства. Этот этап становления интеграционных процессов, по сути, являлся развитием горизонтальной интеграции – объединения предприятий отдельных отраслей промышленности на продуктовых рынках в пределах традиционных границ национальных государств. Эти формы объединений, являясь монополиями, представляют опасность для развития рыночной экономики и запрещаются антимонопольным законодательством.

Последующий этап развития экономических отношений (первая половина XX в.) характеризуется ростом отраслевой конкуренции и переходом от массового производства к гибкой специализации, что привело к трансформации структуры промышленных компаний в сторону межотраслевой кооперации и возникновению более высокой формы интеграционного развития – вертикально-интегрированных компаний в виде концернов, которые охватывали все звенья технологической цепочки: добыча сырья - производство - транспортировка - сбыт, и к середине XX в. стали основным фактором экономического роста. Вместе с тем в этот период меняется структура экономики западных стран, где в каждой из ведущих отраслей промышленности возникает ядро из двух-трех концернов, конкурирующих олигополистически друг с другом путем изменения неценовых параметров [44, с. 149]. Масштаб и эффективность таких организаций является конкурентным барьером для входа в отрасль других игроков, поскольку успешная конкуренция с такими компаниями требует значительных инвестиций в основной капитал и управленческие структуры. К причинам, вызвавшим развитие вертикально-интегрированных компаний следует отнести: необходимость снижения неопределенности в поставках сырья и сбыте, стремление обрести рыночную власть путем установления высоких входных барьеров для потенциальных конкурентов, возможность избежать высоких транзакционных издержек, сохранение и расширение рынков сбыта за счет давления через сбытовые подразделения и связанную с ними рекламу на потребителей; послепродажное обслуживание сложной техники, необходимость изменения технологий и т.д. Таким образом, вертикальная интеграция является исторически базовой формой межотраслевой интеграции, ведь именно комбинирование производства

послужило основой для создания мощных многопродуктовых и многодивизиональных концернов в западных странах, многие из которых успешно функционируют по настоящее время.

В 60-80-е гг. XX в. начался новый этап эволюции форм интеграционного развития в экономике с характерной направленностью организационных изменений – в обратном направлении, в том смысле, что происходит определенное снижение степени иерархичности экономических организаций и частичное возрождение децентрализованных форм [44, с. 172]. Бум создания крупных диверсифицированных компаний – конгломератов, пришелся как раз на 60-е гг., хотя крупные конгломераты создавались еще в 20-е гг., но тогда их создание было обусловлено милитаризацией экономики, а в 60-х гг. они стали развиваться на коммерческой основе. Особенностью конгломератов является то, что они возникают в результате слияний и поглощений различных компаний вне зависимости от типа их интеграции – вертикальной или горизонтальной, без технологического или целевого единства с основной сферой деятельности головной компании. Основной целью такой формы интеграции является перелив капитала из менее рентабельных в более рентабельные виды бизнеса и таким образом обеспечивается максимизация прибыли конгломерата. Следует отметить, что если в Западной Европе наибольшее развитие получили «функциональные конгломератные слияния», т.е. объединение фирм, взаимосвязанных в процессе производства, то в США – «инвестиционные конгломератные слияния», объединение фирм без всякой производственной общности. В конце 70-х - начале 80-х гг. целесообразность создания конгломератов стала подвергаться резкой критике, поскольку их прибыльность стала неуклонно снижаться и компании, входившие в конгломераты, показывали худшие результаты, чем независимые предприятия в тех же отраслях, а новые поглощения приносили лишь колоссальные убытки [52, с. 319]. Внутренняя структура конгломерата является неустойчивой, поэтому они часто распадаются, трансформируясь в диверсифицированные концерны. При этом, многие конгломераты доказали свою жизнеспособность и успешно функционируют в современных экономических условиях, маневрируя

значительными финансовыми ресурсами и оперативно адаптируясь к быстро меняющейся рыночной среде.

Современный этап (начало XXI в. – по настоящее время) характеризуется многообразием как жестких, так и различного рода мягких форм интеграции. К жестким формам относится диверсифицированный концерн, который остается доминантой формой крупного производства в современной экономике, и, в отличие от конгломерата, он имеет четко выраженный производственный профиль [52, с. 320]. С одной стороны, такого рода объединения способствуют формированию организационно-технологического ядра отрасли, с другой стороны, – они более устойчивы к динамическим изменениям окружающей среды в виду диверсифицированности отдельных видов своей деятельности. Большинство промышленных концернов имеют в своем составе финансово-инвестиционные структуры или являются владельцами банковских учреждений, в связи с чем современные финансово-промышленные группы фактически являются концернами по своему экономическому и организационному содержанию.

В то же время важной тенденцией современного этапа эволюции форм интеграционного развития субъектов хозяйствования является то, что эффективной формой совместной деятельности все больше становятся квазиинтегрированные структуры, находящиеся где-то между иерархией и рыночным способом организации совместной деятельности, не затрагивающие юридической и хозяйственной самостоятельности участников объединения. В таких условиях стремление к стратегической устойчивости экономической системы выражается в развитии альянсных отношений, когда в структуре развитого концерна появляются тенденции к децентрализации, что выражается в возникновении принципиально новых форм объединений экономических субъектов, к которым следует отнести стратегические альянсы, сетевые группы, кластеры и т.д. Такого рода образования формируются на основе функциональных отношений – совместных НИОКР, разработок и внедрении инноваций, развитии логистики, дистрибуции готовой продукции, сервисного бизнеса и т.д., что и дает им весомые конкурентные преимущества в условиях постиндустриальной экономики [54, с. 116].

Стратегические альянсы характеризуются различной степенью тесноты взаимосвязей, входящих в их состав предприятий, связано это с тем, что само понятие этой формы объединения постоянно расширяется. Поэтому альянсные отношения достаточно разнообразны: от формальных союзов, в рамках которых создаются совместные предприятия, консорциумы и т.п. до неформальных объединений, сформированных для реализации каких-либо проектов. Альянсы могут создаваться на определенный срок на основе горизонтальной межфирменной кооперации, а также предприятиями, занятыми в смежных сферах деятельности и использующими взаимодополняющие технологии и опыт, и распадаться, когда необходимость в интеграции отпадает. Такие формы объединений распространены среди транснациональных компаний, стремящихся обеспечить себе конкурентные преимущества в глобальном масштабе.

Процессы развития интеграционных процессов в транспортной отрасли имеют свои особенности, что обусловлено спецификой деятельности современных транспортных компаний. Так, автомобильный транспорт обладает самым высоким интеграционным потенциалом, как утверждает Л. В. Эйхлер, поскольку именно этот вид транспорта является необходимым дополнением к использованию воздушного, водного и железнодорожного транспорта [55; 56; 57, с. 125]. Интеграция предприятий автотранспорта может быть как вертикальной, так и горизонтальной. Основной целью при осуществлении вертикальной интеграции является упрощение входа на ресурсный рынок и рынок транспортно-логистических услуг. В условиях высокой степени износа автотранспортной техники инициаторами таких сделок чаще выступают поставщики ресурсов-производители транспортной техники, которые таким образом получают стабильный рынок сбыта. В свою очередь, автотранспортное предприятие при такой интеграции может, не отвлекая собственные средства из оборота, получить от поставщика товарный кредит на приемлемых условиях. Формами реализации такой интеграции могут быть концерны в виде холдинговых структур или альянсы и кластеры. При горизонтальной интеграции основной целью автотранспортных предприятий выступает усиление позиций на рынке потребителей и поставщиков

автотранспортных услуг. Объединение с потребителями автотранспортных услуг происходит через систему контрактных отношений с грузополучателями и с грузоотправителями или с использованием логистических посредников. В этом случае заключаются сделки по слияниям и поглощениям с изменением права собственности, т.е. создаются концерны. Кроме того, могут создаваться союзы и ассоциации, когда целью интеграции выступает защита интересов перевозчиков.

Цели и мотивы интеграции авиакомпаний схожи с интеграций автотранспортных предприятий. Распространенной формой вертикальной интеграции авиакомпаний является объединение аэропорта с авиакомпанией, что создает барьеры для открытия новых маршрутов через этот аэропорт для других авиакомпаний. Другой формой реализации вертикальной интеграции является объединение туроператоров с авиаперевозчиками, которые зависят от стабильного предложения мест в самолетах и поэтому стараются взять этот процесс под контроль, т.е. стать собственниками авиаперевозчиков. Еще одной формой вертикальной интеграции является слияние авиакомпаний с компаниями наземных видов транспорта, за счет чего они получают возможность расширить или дополнить свой портфель транспортно-логистических услуг. Горизонтальная интеграция на авиатранспорте обусловлена преимущественно стремлением авиакомпаний удерживать клиентов на высококонкурентных рынках воздушных перевозок. При этом можно выделить как простые формы объединений такие как партнерство, обмен идентификационными кодами между компаниями, так и более сложные – создание крупных межнациональных авиакомпаний и глобальных стратегических альянсов. За счет этого авиакомпаниям удастся достичь более эффективного использования парков воздушных судов, снижения простоев транспортных средств путем совместной их эксплуатации, увеличения комбинаций маршрутов, получения доступа к новым сбытовым каналам и использования глобальных компьютерных систем бронирования [58, с. 28-29].

В сфере водного транспорта (морского и речного) интеграционные процессы реализуются с целью создания возможностей оптимизации деятельности транспортных компаний и повышения их инвестиционной привлекательности. Как

правило, объединяются порты и судоходные компании с крупным бизнесом ресурсопроизводящих отраслей. В таком случае порты и судоходные компании становятся структурными подразделениями мощных концернов нетранспортного сектора, производящих и реализующих сырьевые товары на экспорт, которые приобретают транспортные компании для оптимизации затрат на транспортировку своей продукции [59, с. 119]. Интеграция позволяет компаниям водного транспорта использовать широкий спектр методов перераспределения финансово-инвестиционных ресурсов в рамках группы, обеспечивает доступ к ресурсам финансовых рынков, а также низкий уровень предпринимательских рисков.

В сфере железнодорожного транспорта компании в основном реализуют вертикальную интеграцию как в сегменте грузовых, так и пассажирских перевозок. Такие вертикально-интегрированные железнодорожные концерны, как правило, имеют возможность принимать управленческие решения по инфраструктуре и подвижному составу, как единой системе, исходя из требований клиентов и рыночной среды. При этом следует отметить, что в вертикально-интегрированных компаниях имеет место четкое разделение ответственности между компаниями и государственными органами управления, а также им открыт доступ к частным инвестициям через реализацию механизмов государственно-частного партнерства [60, с. 186]. Реализация вертикальной интеграции позволяет железнодорожным компаниям повысить эффективность их деятельности, использовать стратегии маневрирования ресурсами, что обеспечивает рост их конкурентоспособности. Кроме того, в сфере железнодорожного транспорта могут образовываться союзы и ассоциации неформального характера, которые чаще всего являются межрегиональными объединениями и создаются с целью координации деятельности компаний в межрегиональном пространстве.

Кроме того, многие производственно-транспортные системы в экономике являются неформально интегрированными системами, возникающими в процессе производства и транспортировки какого-либо продукта [61, с. 24]. Как правило, в таких системах учувствуют обособленные субъекты рыночных отношений.

1.2 Исследование зарубежного опыта интеграционного развития предприятий транспортной отрасли

В рамках исследования зарубежного опыта особого внимания заслуживают вопросы интеграционного развития крупнейших мировых транспортно-логистических компаний, которые в современных условиях используют как горизонтальные, так и вертикальные типы интеграционных связей и объединяют различные виды транспорта. За счет чего таким компаниям удается выйти на новые географические рынки или стать мультифункциональными логистическими операторами на основе горизонтальной интеграции, расширить портфель услуг или снизить затраты за счет вертикальной интеграции, а иногда стратегической целью их интеграционного развития выступает расширение транспортных коридоров.

Вертикальная интеграция в транспортной отрасли США началась во второй половине XIX в. между железнодорожными компаниями. В этот период множество средних и мелких компаний за счет кредитов занимались строительством железных дорог, однако, когда в стране начался экономический кризис оказалось, что в таком количестве построенных железных дорог нет необходимости. Вместе с тем в условиях экономического спада значительно снизились грузопотоки и выплачивать кредиты железнодорожным компаниям стало нечем, поэтому их активы достались кредиторам. Что привело к усилению конкуренции на рынке и активизации процессов интеграции, в результате этого некоторым фирмам удалось вырасти до масштабных корпораций через горизонтальные слияния с небольшими железнодорожными компаниями. Они стали первыми вертикально-интегрированными корпорациями, которые возникли не с целью снижения затрат, а для победы в жесткой конкурентной борьбе. За перевозки грузов с железными дорогами конкурируют автоперевозчики, в распоряжении которых имеется разветвленная сеть автодорог прекрасного качества, а также речное и морское пароходство, особенно в сфере перевозок зерна и насыпных грузов [62].

В настоящее время железные дороги США являются одной из наиболее

экономически эффективных транспортных систем в мире. Так, в сфере пассажирских перевозок действует государственная корпорация Amtrak, являющаяся монополистом в обслуживании пассажиров, путешествующих на дальние расстояния железнодорожным транспортом. До 70-х гг. XX в. пассажирские перевозки осуществлялись частными железнодорожными компаниями, однако под влиянием усиления конкуренции со стороны автомобильного и авиационного транспорта они все больше становились нерентабельными, из-за чего правительством США было принято решение об образовании государственной компании Amtrak. Вместе с тем, в сфере грузовых перевозок функционируют более 500 трансконтинентальных, региональных и местных железнодорожных частных компаний, при этом семь из них, первого класса, являются крупнейшими вертикально-интегрированными корпорациями, годовая операционная прибыль которых превышает 400 млн долл. США – на них приходится около 90% выручки железных дорог страны и 70% всей их эксплуатационной длины [63]. Двумя такими наиболее крупными компаниями-дуополиями, конкурирующими между собой на рынке трансконтинентальных перевозок в США и образованными в результате слияний и поглощений, являются Union Pacific (UP) и Burlington Northern Santa Fe (BNSF).

Union Pacific имеет 150-летнюю историю, она была образована в 60-х гг. XIX в., когда президент США Авраам Линкольн подписал Pacific Railway Act, заложив начало строительству магистрали от Среднего Запада до Сан-Франциско. С тех пор компания разрасталась путем слияний и поглощений, так UP была объединена с железнодорожными компаниями Денвера и Канзаса, далее она провела несколько поглощений, к которым в том числе относится покупка Chicago, Rock Island & Pacific Railroad, затем – Missouri Pacific Railroad и Western Pacific Railway. Но самым важным этапом в росте компании стало поглощение конкурента Southern Pacific в 1969 г., когда созданная транспортная система объединила Западное побережье США и штаты Среднего Запада [64]. Так, в результате интеграционных процессов возник самый крупный игрок на рынке железнодорожных перевозок США и, вместе с тем, крупнейшая в мире публичная

железнодорожная компания. При этом следует отметить, что с момента своего создания UP была по сути конгломератом, в сферу деятельности которого входили не только железнодорожные перевозки, но и добыча угля, а затем компания приобрела нефтяные месторождения Champlin Oil и Pontiac Refining, став обладателем лицензий на добычу нефти в девяти штатах Америки и трех провинциях Канады. Однако, в конце 1950-х гг. консультанты и менеджмент компании проанализировали варианты развития UP и пришли к выводу, что наиболее эффективным будет самостоятельное развитие ресурсного и транспортного подразделений, в результате чего была создана новая холдинговая структура, а в 90-е гг. компания трансформировалась в крупнейший железнодорожный концерн, полностью выведя свое ресурсное подразделение из корпоративной структуры [65]. На сегодняшний день Union Pacific – финансово успешная компания, владеющая крупнейшей в США сетью железных дорог первого класса. Основные результаты интеграционного развития компании представлены на рис. 1.2.

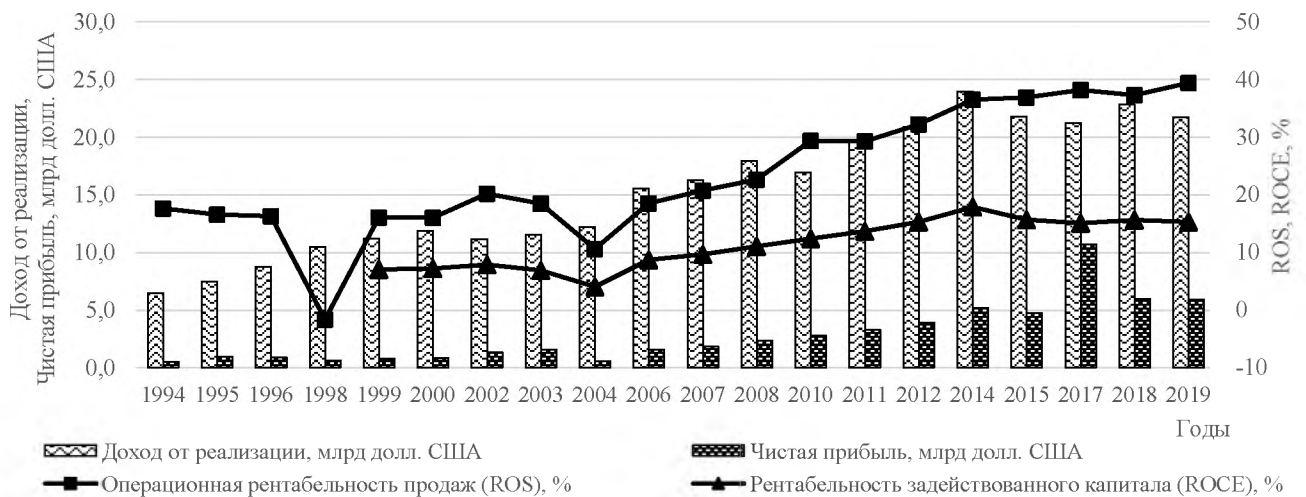


Рисунок 1.2 – Показатели результативности интеграционного развития Union Pacific за 1994 -2019 гг. (составлено автором по [66])

Как показано на рис. 1.2 показатели деятельности компании изначально имели низкие значения, что объясняется возникновением временных организационных проблем при интеграции, а именно: неумением преодолеть

различия в корпоративной культуре сливающихся компаний, неэффективном планировании интеграционного процесса и формирования кадрового состава [67, с. 46, 121-122]. Однако, за счет мероприятий по консолидации активов и повышению операционной эффективности компании удалось достичь стабильного роста финансовых показателей и динамично развиваться даже в сложных экономических условиях, связанных с мировым финансовым кризисом в 2007-2008 гг. и кризисом на рынке сырьевых товаров 2015 г. Вместе с тем в 2019 г. чистая прибыль Union Pacific составила 5,92 млрд долл. США при доходе от реализации в размере 21,71 млрд долл. США, то есть норма прибыльности компании – 27,3%, что ставит UP на один уровень с такими успешными американскими корпорациями, как Intel, Alphabet, Apple, норма прибыльности которых – 29,7%, 22,5% и 22,4% соответственно [68].

Второй по величине, после UP, вертикально-интегрированной компанией на рынке трансконтинентальных перевозок грузов железнодорожным транспортом и одним из ведущих перевозчиков интермодальных грузов в Северной Америке является Burlington Northern Santa Fe (BNSF), образованная в 1996 г. в результате слияния железных дорог Burlington Northern и Atchison, Topeka и Santa Fe. Как и основной конкурент, BNSF относится к железным дорогам I класса США, три трансконтинентальных маршрута которой обеспечивают железнодорожное сообщение между западом и востоком Соединенных Штатов, ее эксплуатационная длина составляет 52,3 тыс. км пути в 28 штатах, а также в 3-х канадских провинциях [69].

В 2010 г. BNSF была поглощена инвестиционным конгломератом «Berkshire Hathaway, Inc», владеющим акциями компаний в различных отраслях экономики: от страхования, кондитерских компаний и книгоиздателей до авиакомпаний и производителей нефти и газа. Приобретение 100% акций BNSF стало крупнейшей сделкой по слияниям и поглощениям Berkshire Hathaway на тот момент, стоимость которой составила 44 млрд долл. США с учетом долга железнодорожной компании в 10 млрд долл. США [70, с. 501]. После интеграции финансово-экономические результаты деятельности BNSF значительно выросли, что отражено на рис. 1.3.

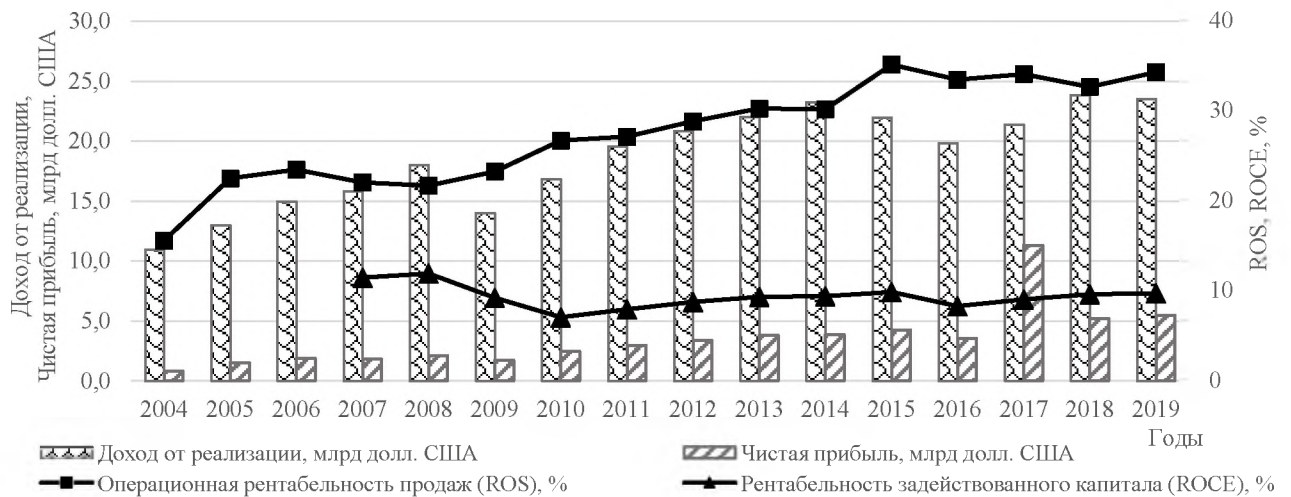


Рисунок 1.3 – Показатели результативности интеграционного развития BNSF за 2004-2019 гг. (составлено автором по [71])

Так, на рис. 1.3 показано, что если в первом полугодии 2011 г. чистая прибыль BNSF составляла 2,97 млрд долл. США при доходе от реализации в размере 19,55 млрд долл. США, то в 2019 г. чистая прибыль – 5,48 млрд долл. США при доходе от реализации – 23,51 млрд долл. США. Кроме того, наблюдается постоянный рост операционной эффективности компании – операционная рентабельность продаж с 2010 г. выросла на 26%. В то же время с приобретением BNSF в выигрыше оказалась и Berkshire Hathaway, которая заняла позиции в индексе Standard & Poor's 500, при том, что до поглощения акции компании не входили ни в какие индексы из-за низкой ликвидности. К тому же чистая прибыль Berkshire Hathaway выросла с 2010 г. почти на 50%, что доказывает эффективность интеграционных процессов, осуществляемых компанией [72].

Наиболее успешной на европейском пространстве и второй по величине транспортной компанией в мире является Deutsche Bahn (DB), которая была образована в 1994 г. через слияние двух железнодорожных систем ФРГ и ГДР в результате политического воссоединения Западной и Восточной Германии. При объединении главной проблемой было крайне плохое техническое состояние железнодорожной системы в ГДР. По сравнению с Западной Германией железнодорожная дорога в ГДР была более плотной, при том что только 30% ее сети было электрифицировано и менее трети всей сети имело более одной колеи.

Кроме того, ее транспортная инфраструктура значительно устарела и, как следствие, требовала больших капитальных затрат. Долги компании после интеграции железных дорог Германии составили 44 млрд немецких марок [73]. В 1998 г. интегрированная компания была преобразована в холдинг, имеющий статус многоуровневого концерна во главе с холдинговой компанией Deutsche Bahn AG, монопольным акционером которого по настоящее время является государство. Структуру холдинга формируют пять независимых друг от друга акционерных обществ: перевозок пассажиров в дальних сообщениях; перевозок пассажиров в пригородных сообщениях; грузовых перевозок; инфраструктуры, а также станций, которым, в свою очередь, подчинены закрепленные за ними предприятия концерна.

Далее через ряд слияний и поглощений Deutsche Bahn (DB) из железнодорожной компании превратилась в крупнейшего логистического оператора не только на европейском пространстве, но и в мире. Так, в 2002 г. компания приобрела холдинг Stinnes AG, включающий в себя компанию Schenker Group, осуществляющую свою деятельность в Азии, в 2005 г. – приобретение американской компании Bax Global, в 2007 г. – поглощение датской автобусной компании Pan Bus и испанской грузовой железной дороги Transfesa, в 2010 г. – покупка оператора пассажирских железнодорожных перевозок британской компании Arriva, 2013 г. – приобретение восточноевропейского автобусного оператора VTCE. Таким образом, на сегодняшний день DB является диверсифицированным концерном, который владеет 80 дочерними предприятиями, занимающимися морскими, автомобильными и воздушными перевозками грузов, приносящих ей 50% дохода [74; 75 с. 85].

Операционные показатели результативности интеграционного развития концерна Deutsche Bahn за период 1994-2019 гг. представлены на рис. 1.4.

Как видно на рис. 1.4, грузооборот компании в период с 1994 по 2008 гг. демонстрировал стабильный рост, однако в 2009 г. этот показатель упал на 17,3%, а также падение этого показателя наблюдалось с 2014 г., что связано с кризисами 2008-2009 гг. и 2014-2016 гг., поскольку экономический успех DB как оператора сетей и поставщика услуг в области грузовых перевозок и логистики значительно

зависит от состояния общей экономической среды и специфики развития рынков присутствия компании. Значительный рост расходов на топливо в 2017-2019 гг. также способствовал падению грузопотока. В то же время в сфере пассажирооборота демонстрируется постоянный рост. Спрос на пассажирские перевозки, в первую очередь, обусловлен ростом городов, численностью населения, числом занятых и реальными располагаемыми доходами, а также положительной конкурентной ситуацией с автомобильным транспортом, сложившейся под влиянием динамики цен на топливо.

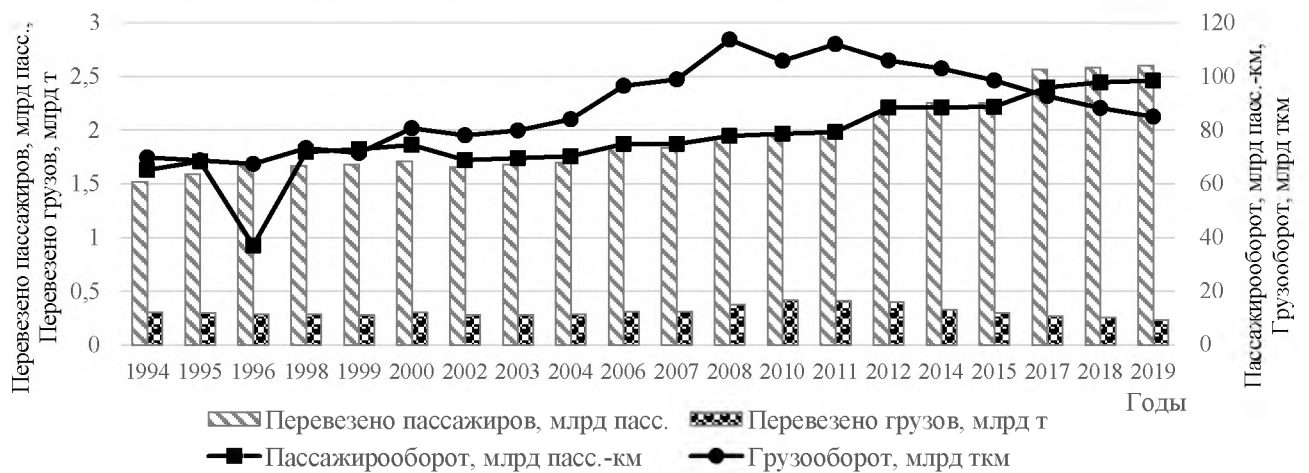


Рисунок 1.4 – Операционные результаты интеграционного развития Deutsche Bahn за 1994-2019 гг. (составлено автором по [76])

Также следует отметить, что, начиная с 1994 г. после слияния железных дорог, интенсивность использования железнодорожной сети DB значительно возросла, причем интенсивность использования на километр пути увеличилась на 50%. В настоящее время компания динамично развивается: меняет свою бизнес-модель в направлении большей ориентации на клиента, постоянно совершенствует операционные и административные процессы на основе внедрения цифровых технологий, что дает положительные результаты – пропускная способность в железнодорожной сети на 20% достигается благодаря стандартизированной интегрированной цифровой системе. В сфере грузовых перевозок и логистики также внедряются инновации, так, DB Schenker и Cisco в Хьюстоне открыли

совместную Лабораторию инноваций, где разрабатываются новые логистические технологии и знания, способствующие ускорению внедрения более тихих, энергоэффективных и экономичных грузовых вагонов.

Финансово-экономические показатели результативности интеграционного развития концерна Deutsche Bahn за период 1994-2019 гг. представлены на рис. 1.5.

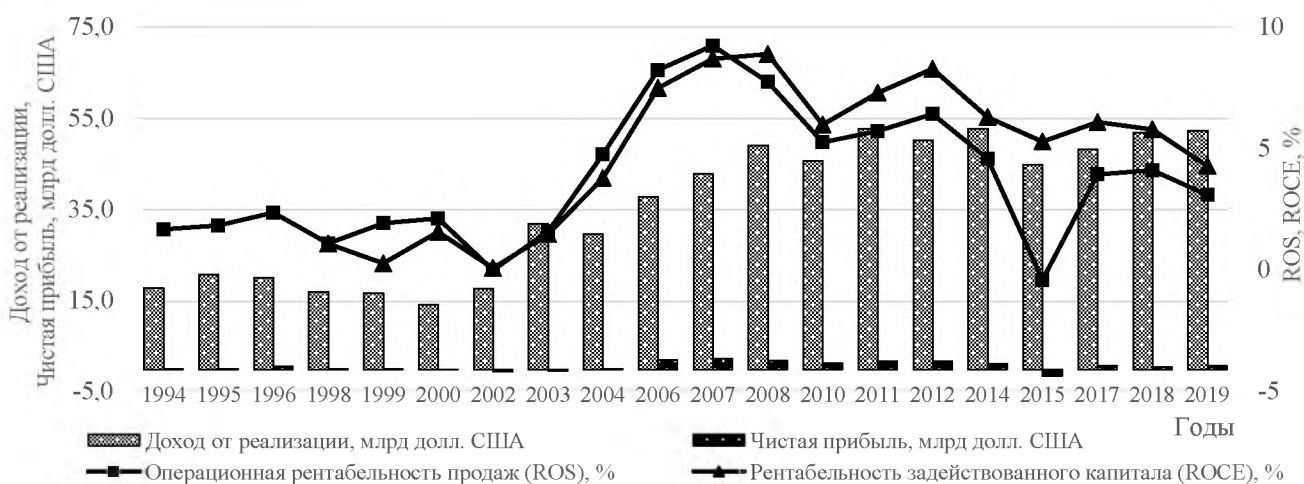


Рисунок 1.5 – Финансово-экономические показатели результативности интеграционного развития Deutsche Bahn за 1994-2019 гг.

(составлено автором по [76])

На рис. 1.5 видно, что низкие значения финансово-экономических показателей компания имела в период проведения реструктуризации бизнеса, что требовало значительных финансовых вложений. В период с 2000 по 2007 гг. показатели деятельности DB выросли, что обусловлено эффектами консолидации, которые связаны с приобретениями компании в этот период. Далее падение показателей наблюдается в периоды экономических кризисов: в 2009 г. доход от реализации снизился на 17,7%, чистая прибыль – 40,5%; в период 2014-2016 гг. доход от реализации снизился на 15%, чистая прибыль – 40%, при этом в 2015 г. DB имела убыток в размере 1,455 млрд долл. США, а ее операционная рентабельность с 4,5% упала до 0%. На эффективность компании в этот период сильнейшее воздействие оказала конъюнктура, сложившаяся на рынке сырьевых товаров, потому как в сфере грузовых перевозок и логистики DB позиционирует

через свою дочернюю компанию DB Cargo, деятельность которой в значительной степени зависит от объемов производства в обрабатывающей, металлургической, угольной и химической промышленности. В 2017-2019 гг. компании DB удалось восстановить рост финансово-экономических показателей за счет оптимизации структуры операционных затрат, осуществления капитальных вложений в новые поезда, грузовые вагоны и экологически чистые технологии, а также проведения эффективной маркетинговой политики. Благодаря ориентации на пассажирские перевозки в Германии и Европе, а также глобальной ориентации в сферах грузовых перевозок и логистики DB Group имеет сильные позиции на соответствующих рынках. Но, поскольку из-за либерализации рынка железнодорожных перевозок рыночная доля DB в Германии постепенно сокращается, компания заинтересована в дальнейшей интеграции с другими транспортными компаниями разнопланового направления с целью расширения и интернационализации бизнеса.

Еще одной ведущей транспортно-логистической компанией на европейском пространстве, занявшей 5-е место в рейтинге крупнейших глобальных транспортных компаний мира в 2018 г. по данным Journal of Commerce, является ОАО «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД») [77]. Возникновение компании связано с началом реформирования железных дорог России в 2001 г. и реализацией Программы структурной реформы железнодорожного транспорта РФ, основанной на опыте западноевропейских стран (прежде всего, Германии). Так, в соответствии с программой реформы было принято решение разделить на железнодорожном транспорте функции государственного регулирования и хозяйственного управления, поскольку общий уровень износа по всем основным производственным фондам с 1992 по 2000 гг. вырос с 36% до 55% и их обновление требовало значительных инвестиций, отсутствующих у государства [78, с. 48-49]. С этой целью в 2003 г. упразднено Министерство путей сообщения Российской Федерации, осуществлявшее управление хозяйством железнодорожного транспорта и создан концерн в виде холдинга – ОАО «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД»), при этом все 100% акций концерна принадлежат государству без права их отчуждения иным лицам. В структуру холдинга

ОАО «РЖД» были консолидированы около сотни дочерних и зависимых компаний по специализированным видам деятельности и оказанию услуг. Вместе с тем, многие из этих дочерних компаний холдинга создали свои дочерние сети и таким образом получили возможность привлекать инвестиции для развития путем продажи пакетов акций дочерних обществ ОАО «РЖД». Так, на первом и втором этапах структурной реформы ОАО «РЖД» трансформировалось в крупную вертикально-интегрированную компанию, объединяющую управление инфраструктурой и перевозочной деятельностью и предоставляющую в России услуги в области грузовых и пассажирских железнодорожных перевозок. Однако, в этот период ОАО «РЖД» все еще воспринималась в России и за ее пределами как государственная структура, главной задачей которой являлось обеспечение, прежде всего, социальных функций государства.

С 2007 г. ОАО «РЖД» перестает быть просто железнодорожной компанией и позиционирует себя как диверсифицированную компанию, оказывающую комплексные транспортно-логистические услуги в мировом масштабе, располагающую всеми необходимыми ресурсами и передовыми технологиями для развития железнодорожной инфраструктуры как в России, так и за рубежом. Для реализации целей диверсификации бизнеса, улучшения взаимодействия с другими видами транспорта, расширения портфеля предоставляемых услуг и генерации дополнительных денежных потоков ОАО «РЖД» реализует мероприятия по вхождению в уставные капиталы портовых комплексов. Так было приобретено 25% пакета акций Мурманского транспортного узла, а для развития интермодальных пассажирских перевозок приобретено 50% пакета акций ОАО «Аэроэкспресс», оператора линии в международный аэропорт Шереметьево. Также в этот период был приобретен блокирующий пакет акций ЗАО «Трансмашхолдинг», крупнейшей российской компании в области транспортного машиностроения, что позволило сократить риски, повысив эффективность взаимодействия со своим основным поставщиком, увеличить возможности привлечения инвестиций и создать предпосылки для расширения деятельности и развития сервисного обслуживания. Вместе с тем в 2012 г.

ОАО «РЖД» приобрело 75% акций международного логистического оператора Gefco у французского автомобильного концерна PSA Peugeot Citroen, что приносит ежегодно компании более 4 млрд долл. США дохода. Кроме того, в 2014 г. «РЖД Логистика» консолидировала 100% акций оператора паромных перевозок Black Sea Ferries Limited», а в 2015 г. подконтрольная РЖД Gefco купила IJS Global – одного из ведущих голландских операторов в сфере воздушных и морских перевозок [75, с. 86]. На этом компания не собирается останавливаться, как заявляет ее топ-менеджмент, ОАО «РЖД» не следует быть чисто инфраструктурной компанией, необходимо дальше развивать логистический бизнес, в том числе через слияния и поглощения [79].

Операционные показатели результативности интеграционного развития ОАО «РЖД» за период 2002-2019 гг. представлены на рис. 1.6.

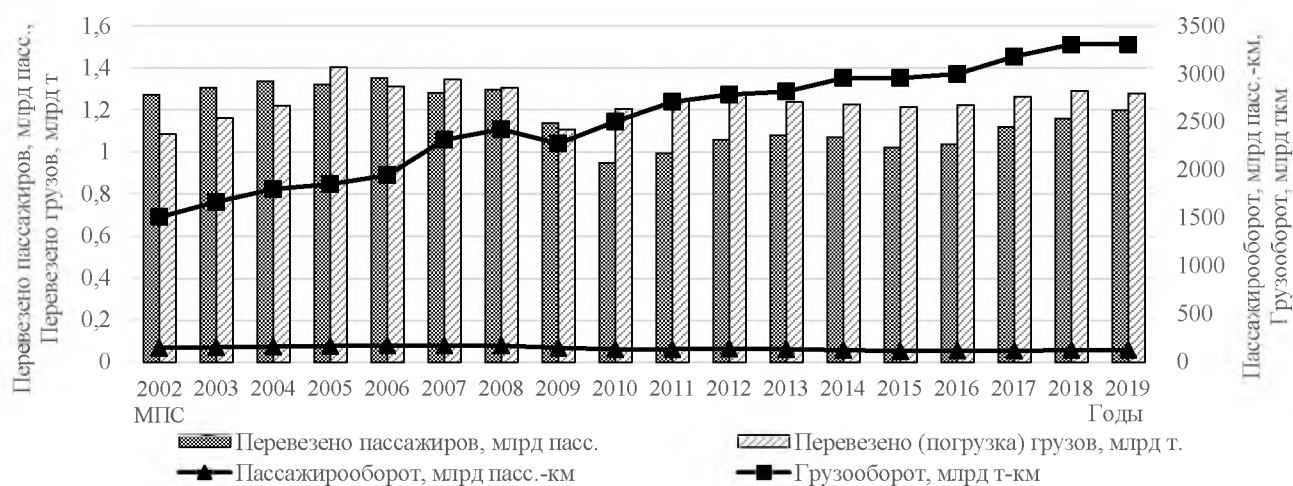


Рисунок 1.6 – Операционные результаты интеграционного развития

ОАО «РЖД» за 2002-2019 гг. (составлено автором по [80; 81])

Как показано на рис. 1.6 грузооборот компании демонстрирует стабильный рост: за 2002-2019 гг. этот показатель в целом вырос в два раза, падение наблюдалось лишь в 2009, что обусловлено кризисным состоянием экономики в этот период и снижением объемов промышленного производства. В результате проводимой компанией системной работы по повышению эффективности взаимодействия с грузоотправителями, а также улучшения параметров

использования подвижного состава обеспечен динамичный рост грузовых перевозок. Так, доля железнодорожного транспорта ОАО «РЖД» в грузообороте транспортной системы России составила 87% – это максимальный показатель за всю историю компании. Вместе с тем уровень пассажирооборота ОАО «РЖД» относительно стабилен, при этом в сфере пассажирских перевозок компании удалось достигнуть рекордных результатов: отправлено более 1 млрд пассажиров, что является самым высоким показателем за последние 10 лет. В основе роста – постоянно улучшающийся сервис, увеличение глубины продаж до 90 суток, новый подвижной состав, в том числе современные двухэтажные вагоны и скоростные поезда «Ласточка» отечественного производства. На сегодняшний день холдинг «РЖД» занимает 2-е место в мире по грузообороту и по скорости передвижения грузов, 4-е – по пассажирообороту и участковой скорости, а также лидирует в областях обеспечения безопасности движения, энергоэффективности и защиты окружающей среды, что обусловлено формированием сбалансированного портфеля активов компании, применением новейших технологий и реализацией масштабных, даже по мировым меркам, инфраструктурных проектов [82].

Финансово-экономические показатели результативности интеграционного развития ОАО «РЖД» за период 2002-2019 гг. представлены на рис. 1.7.

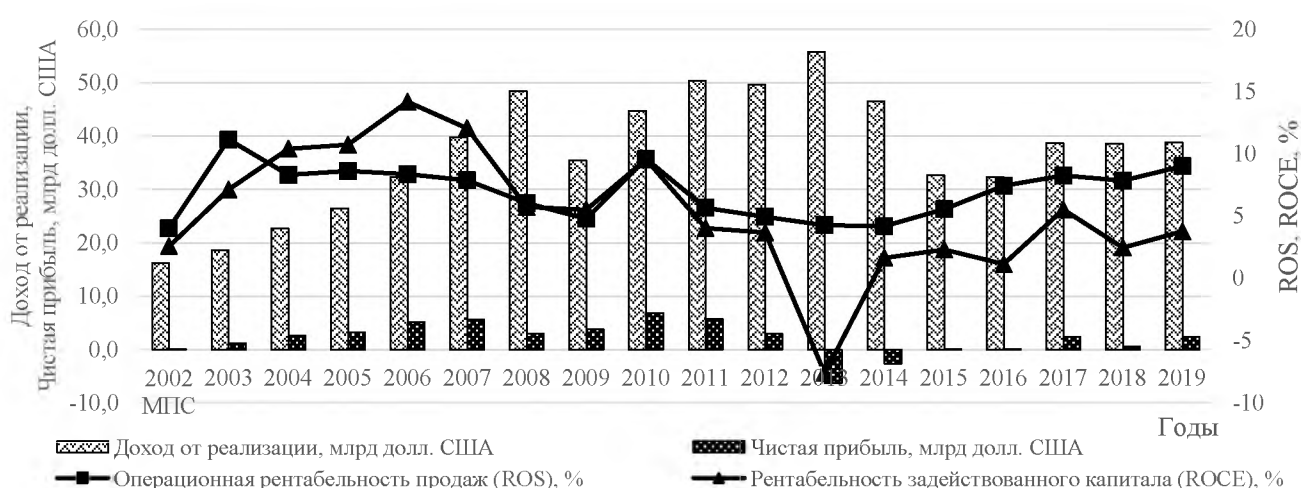


Рисунок 1.7 – Финансово-экономические показатели результативности интеграционного развития ОАО «РЖД» за 2002-2019 гг.

(составлено автором по [81])

Производственные достижения ОАО «РЖД» стали основой для хороших финансово-экономических результатов, что показано на рис. 1.7. Финансовые результаты деятельности компании до кризисного периода 2008-2009 гг. демонстрировали устойчивый рост, что обусловлено также эффектами интеграционного развития компании. Снижение показателей деятельности ОАО «РЖД» наблюдается с 2013 по 2016 гг., что связано с мировой нестабильностью, спадом промышленного производства, волатильностью национальной валюты, а также санкциями западных стран в отношении Российской Федерации. Однако, в период 2017-2019 гг. показатели эффективности компании начали восстанавливаться за счет реализации комплекса оптимизационных мероприятий общим объемом в 718 млн долл. США, при этом рост себестоимости держался на уровне менее 1% в сопоставимых условиях, что существенно ниже уровня среднегодовой инфляции. Наибольший рост показали доходы от грузовых перевозок и предоставления доступа к инфраструктуре холдинга – на 9,5%, что обусловлено ростом грузооборота, а также индексацией тарифов [81].

Таким образом, благодаря постоянной работе по повышению эффективности ОАО «РЖД» быстрыми темпами наращивает финансовые показатели и обеспечивает высокую рентабельность деятельности. Кроме того, демонополизация отдельных видов деятельности, сокращение государственного регулирования и создание конкурентной среды на железнодорожном транспорте оказали значительное влияние на повышение инвестиционной привлекательности компании, что и являлось основной задачей структурной реформы на железнодорожном транспорте Российской Федерации. Это показывает, насколько правильно был взят курс на трансформацию ОАО «РЖД» в вертикально-интегрированный транспортно-логистический холдинг и диверсификацию деятельности с целью получения новых источников доходов [75, с. 86]. Компания планирует продолжать развитие бизнеса, в том числе за счет расширения географии присутствия, а также за счет продвижения «экспортного портфеля», формируемого по следующим направлениям: за счет предоставления комплексных транспортно-

логистических услуг, то есть создания совместных операторов, приобретения долей в логистических компаниях; развития сети международных маршрутов пассажирских перевозок, а также создания совместных операторов в пассажирском сегменте, в том числе с целью выхода на европейский рынок.

Также следует отметить, что в транспортной отрасли помимо выше рассмотренных распространены и другие формы интеграционного взаимодействия такие, как стратегические альянсы, консорциумы, совместные предприятия и т.д., которые создаются под определенные цели. Так, например, в 2018 г. образована АО «Объединенная транспортно-логистическая компания «Евразийский железнодорожный альянс» (АО «ОТЛК ЕРА») с целью создания транзитного коридора для контейнерных перевозок между Китаем и Европой через Россию, Казахстан и Белоруссию. Этот трансграничный стратегический альянс работает по схеме «без активов», при этом каждому учредителю принадлежит по 33,33% акций уставного капитала. АО «ОТЛК ЕРА» реорганизована из Объединенной транспортно-логистической компании (ОТЛК), созданной в 2014 г. странами-участницами ЕАЭС. В результате этих интеграционных процессов удельный вес маршрута АО «ОТЛК ЕРА» среди транзитных маршрутов контейнерных перевозок по более 1520 мм в сообщении Китай – Европа – Китай составил 87%, годовой доход альянса превышает 400 млн долл. США, рентабельность в 2019 г. составила более 10%, что доказывает эффективность такой формы интеграционного развития транспортно-логистического бизнеса [83]. Деятельность компании направлена на развитие транспортно-логистической инфраструктуры участников, исходя из единых принципов ценовой политики, внедрения единых технологий и стандартов транспортно-логистических услуг, что позволяет переориентировать транзитные грузопотоки на трансконтинентальные маршруты с формированием глобального конкурентоспособного Евроазиатского коридора [84, с. 582].

Сравнительный анализ результативности интеграционного развития крупнейших транспортно-логистических компаний США, Германии и России представлен в табл. 1.2.

Таблица 1.2 – Сравнительный анализ результативности интеграционного развития транспортных компаний
(составлено автором по [66; 71; 76; 81; 83])

| Компания / тип интеграции / форма интеграционного развития | Результаты на начальных этапах реализации интеграционного развития | Результаты за последний период реализации интеграционного развития |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| <p>Union Pacific – вертикально-интегрированный железнодорожный концерн</p> | <p>Компания представляла собой конгломерат, образованный путем слияний и поглощений мелких и средних железнодорожных компаний, угле- и нефтедобывающих предприятий. Доход компании в 1996 г. составлял 8,8 млрд долл. США, чистая прибыль – 0,9 млрд долл. США</p> | <ul style="list-style-type: none"> – UP является крупнейшей в мире публичной железнодорожной компанией; – UP владеет крупнейшей сетью железных дорог в США I класса, протяженностью 51,5 тыс. км пути в 23 штатах, ведущая транспортная компания в Северной Америке. Эксплуатируемый парк локомотивов – 7,7 тыс. единиц. – Доход UP с момента последнего крупнейшего поглощения (Southern Pacific, 1996 г.) возрос в 2,5 раза (1,7 млрд долл. США), чистая прибыль – в 6,5 раз (5,9 млрд долл. США); – Капитальные вложения компании в развитие транспортной инфраструктуры за 2010-2019 гг. составили 35 млрд долл. США |
| <p>Burlington Northern Santa Fe – вертикально-интегрированная транспортно-логистическая компания, входящая в состав инвестиционного конгломерата</p> | <p>Компания образована в результате слияния трех железнодорожных компаний, осуществляющих деятельность в Северной Америке: Burlington Northern, Atchison, Topeka и Santa Fe. Специализировалась на перевозке насыпных грузов, в т.ч. угля. Доход компании в 2010 г. составлял 16,8 млрд долл. США, чистая прибыль – 2,5 млрд долл. США</p> | <ul style="list-style-type: none"> – BNSF является второй по величине вертикально-интегрированной компанией, специализирующейся на трансконтинентальных перевозках грузов железнодорожным транспортом в США, и ведущим перевозчиком интермодальных грузов в Северной Америке; – BNSF владеет сетью железных дорог в США I класса, протяженностью 32,5 км пути в 28 штатах и 3 канадских провинциях. Эксплуатируемый парк локомотивов – 8 тыс. ед. – Доход BNSF с момента поглощения Berkshire Hathaway вырос в 1,5 раза (23,5 млрд долл. США), а чистая прибыль более чем в 2 раза (5,5 млрд долл. США). – Капитальные вложения компании в развитие ежегодно составляют от 2,5 до 5,8 млрд долл. США |
| <p>Deutsche Bahn – вертикально-интегрированный транспортно-логистический концерн</p> | <p>Компания образована путем слияния двух железнодорожных компаний Deutsche Bundesbahn (ФРГ) и Deutsche Reichsbahn (ГДР). Долги компании после интеграции составили 44 млрд нем. марок (27,2 млрд долл. США). Компания специализировалась на перевозке грузов и пассажиров железнодорожным транспортом. Доход компании в 1994 г. составлял 17,9 млрд долл. США, чистая прибыль – 0,1 млрд долл. США</p> | <ul style="list-style-type: none"> – DB является крупнейшей транспортно-логистической компанией в мире, осуществляемой перевозки грузов (в т.ч. интермодальных) и пассажиров, за счет интегрированного управления транспортной и железнодорожной инфраструктурой, а также экономически и экологически оптимального объединения всех видов транспорта. – DB владеет крупнейшей на европейском пространстве сетью железных дорог, протяженностью 33,5 км пути. – Доход компании с момента слияния увеличился в 3 раза (52,4 млрд долл. США), прибыль – в 7 раз (0,8 млрд долл. США); |

| 1 | 2 | 3 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <ul style="list-style-type: none"> – Капитальные инвестиции в развитие ДВ за последние 10 лет составили более 100 млрд долл. США, из которых удельный вес на инфраструктуру составлял 70%, пассажирских перевозок во всех видах сообщения – 15%, грузовых перевозок – 5% |
| <p>ОАО «Российские железные дороги» – вертикально-интегрированный транспортно-логистический концерн</p> | <p>Компания образована в результате проведения структурной реформы железнодорожного транспорта РФ путем консолидации дочерних и зависимых предприятий. Объединяла функции управления инфраструктурой и перевозочной деятельностью в области грузовых и пассажирских железнодорожных перевозок. ОАО «РЖД» на тот период являлась государственной структурой, главной задачей которой было обеспечение социальных функций государства. Доход компании в 2003 г. составлял 18,6 млрд долл. США, чистая прибыль – 1,2 млрд долл. США</p> | <ul style="list-style-type: none"> – ОАО «РЖД» является одной из крупнейших транспортно-логистических компаний мира, лидером рынка в сегментах грузовых железнодорожных перевозок, занимает 1-е место в мире по энергоэффективности грузовых перевозок, 2-е – по грузообороту, 5-е по пассажирообороту. Владелец и строитель железнодорожной инфраструктуры в России и за рубежом; – РЖД владеет третьей в мире по протяженности железнодорожной сетью – более 85,5 тыс. км пути. Эксплуатируемый парк локомотивов – 14 тыс. единиц. – Инвестиционная программа развития ОАО «РЖД» в 2019 г. составила более 10 млрд долл. США; – Доход и прибыль компании с момента создания холдинга выросли в 2 раза: доход составляет 37,8 млрд долл. США, чистая прибыль – 2,4 млрд долл. США. |
| <p>АО «Объединенная транспортно-логистическая компания «Евразийский железнодорожный альянс» – трансграничный стратегический альянс</p> | <p>Компания образована в результате реорганизации Объединенной транспортно-логистической компании, основанной железнодорожными администрациями России (99,84%), Беларуси (0,08%) и Казахстана (0,08%). Уставной капитал компании составлял 1,03 млрд долл. США. Компания объединяла 4-е железнодорожных паромов, 67 сухопутных железнодорожных терминалов, 870 грузовых автомобилей, 33 тыс. вагонов для перевозки контейнеров, 71 тыс. – ISO контейнеров</p> | <ul style="list-style-type: none"> – АО «ОТЛК ЕРА» занимает лидирующую позицию на рынке евразийских железнодорожных транзитных перевозок, специализируется на комплексных транспортно-логистических услугах (3PL), контейнерных и интермодальных перевозках по территории Евразийского экономического пространства. – География контейнерных перевозок АО «ОТЛК ЕРА» включает 83 маршрута в сообщении Китай – Европа и 59 маршрутов в сообщении Европа – Китай. В странах Евросоюза созданы 11 европейских центров формирования транзитных контейнеропотоков. – Удельный вес АО «ОТЛК ЕРА» в общем объеме контейнерного транзита в 2019 г. превысил 80%, что является абсолютным рекордом за всю историю существования железнодорожного «пространства 1520». Общая стоимость товаров, перевезенных компанией превысила 25 млрд долл. США; – Доход ОТЛК ЕРА за последние 3 года вырос более чем в 1,5 раза: с 0,24 до 0,42 млрд долл. США, чистая прибыль – в 2 раза: с 0,02 до 0,04 млрд долл. США |

Исследование зарубежного опыта интеграционного развития предприятий транспортной отрасли США, Германии и России позволило установить, что большинство ведущих мировых транспортных компаний представляют собой крупные интегрированные корпоративные структуры, реализующие различные виды и формы интеграционного развития в целях транснационализации бизнеса и расширения сферы деятельности. Вместе с тем по результатам анализа опыта интеграционного развития крупнейших транспортных компаний мира, следует сделать вывод о том, что в транспортной отрасли наиболее эффективны как жесткие формы интеграции предприятий (диверсифицированные концерны), так и более мягкие формы интеграционного взаимодействия (стратегические альянсы, консорциумы, совместные предприятия), создающиеся под определенные цели и позволяющие решить стратегические задачи развития бизнеса. Опыт применения таких форм интеграционного развития предприятий целесообразно использовать в отечественной практике, но при этом необходимо учитывать специфику деятельности отечественных транспортных предприятий в сформировавшихся политических и экономических условиях. Так, в современных условиях развития Донецкой и Луганской Народных Республик, когда большинство транспортных предприятий находятся в государственной собственности, наиболее оптимальными и эффективными формами их интеграционного развития могут быть государственные концерны с децентрализацией их управленческих функций и распределением основных видов деятельности между участниками такой формы объединения, а также стратегические альянсы, предполагающие заключение взаимовыгодных среднесрочных или долгосрочных соглашений между партнерами с сохранением их юридической и экономической независимости. Применение таких форм организации совместной деятельности отечественных транспортных предприятий позволит максимально использовать их внутренние ресурсы и транспортно-логистический потенциал, повысить операционную эффективность, а также конкурентоспособность.

1.3 Концепция формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли

В современных условиях, отличающихся высокой динамичностью и неопределенностью внешней среды, перспективным направлением развития для субъектов разных уровней хозяйственной жизни является формирование качественно новых отношений, основанных на партнерстве и сотрудничестве. В связи с этим актуализируется проблема обеспечения развития предприятий транспортной отрасли через поиск и установление эффективных интеграционных связей с другими субъектами рынка для повышения результативности их деятельности и конкурентоспособности. Это обуславливает необходимость совершенствования методик и методологической базы применения современных принципов, методов и технологий стратегического управления в деятельности предприятий транспортной отрасли.

Вместе с тем результативность интеграционного развития предприятий транспортной отрасли зависит от того, насколько правильно будет сформирован и организован комплекс действий по обеспечению этого процесса. Кроме того, следует отметить, что поскольку данный процесс, как правило, носит долгосрочный характер, то однозначно эти действия должны рассматриваться на перспективу, а это ни что иное как стратегия. Разные взгляды ученых на определение понятия стратегии приведены в табл. 1.3.

Таблица 1.3 – Определение понятия «стратегия» по разным концептуальным подходам (составлено автором по [85-93])

| Обобщающие подходы к понятию «стратегия» | Содержание понятия |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2 |
| 1. Стратегия как план развития | Стратегия – «... план, интегрирующий главные цели организации, ее политику и действия в некое согласованное целое; ... план, некий вид сознательно и намеренно разработанной последовательности действий, путеводная линия, которой придерживаются в конкретной ситуации» (Г. Минцберг, Дж. Куинн) [85, с. 32-33] |

| 1 | 2 |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. Стратегия как перспективное направление развития | Стратегия – это «...направление и сфера деятельности организации в долгосрочной перспективе, которые позволяют согласовать ресурсы и компетенции компании с учетом меняющихся условий внешней среды с целью удовлетворения потребностей заинтересованных сторон» (Г. Джонсон, К. Шоулз) [86, с. 3] |
| 3. Стратегия как целеполагание | «Стратегия – это совокупность фундаментальных или принципиально важных решений относительно целей и средств предприятия» (Дж. Чайлд) [87] |
| | Стратегия – это «... установление основных долгосрочных целей предприятия, адаптация курсов действий и размещения ресурсов, необходимых для достижения целей (А. Чандлер) [88, с. 16] |
| 4. Стратегия как средство реализации целей | «Стратегия представляет собой набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности» (И. Ансофф) [89, с. 33] |
| | Стратегия – это «... модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании» (Б. Карлофф) [90, с.148] |
| 5. Стратегия как модель взаимодействия с внешней средой | «Стратегию лучше всего рассматривать как комбинацию из запланированных действий и быстрых решений по адаптации к новым достижениям промышленности и новой диспозиции на поле конкурентной борьбы» (А. Томпсон, А. Стрикленд) [91, с.20] |
| | «Стратегия – это преднамеренный поиск плана действий, которые будут способствовать развитию конкурентного преимущества компании и станут его неотъемлемой частью» (Б. Хендерсон) [92] |
| | «Стратегия – это выбор таких видов деятельности, в которых организация достигнет совершенства, создав устойчивое конкурентное преимущество на рынке» (Р. Каплан, Д. Нортон) [93, с. 62] |

Таким образом, в научной литературе под стратегией, как правило, понимается план, программа или генеральный курс действий организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к поставленной цели; набор правил для принятия стратегически важных решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности; комплекс запланированных последовательных действий, реализация которых будет способствовать развитию конкурентного преимущества организации на рынке и ее адаптации к изменениям внешней среды. При этом понятие «интеграционная стратегия» используется при описании типовых стратегий в стратегическом менеджменте или при раскрытии сущности товарных стратегий в стратегическом маркетинге [42, с. 58]. В современных источниках представлены различные

определения сущности и виды интеграционных стратегий (табл. 1.4).

Таблица 1.4 – Сущность и виды интеграционных стратегий
(составлено автором по [94-96])

| Источник | Определение сущности интеграционной стратегии | Виды интеграционных стратегий |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| Л. И. Журова [94, с. 3, 5] | стратегия внешнего роста, которая в отличие от стратегии внутреннего роста, является средством скорейшего достижения целей развития при экспансии как внутри страны, так и за ее пределами; система долгосрочных целей развития предприятия, а также система методов, способов, организационных механизмов и инструментов их достижения, обеспечивающих эффективное управление процессами консолидации компаниями-участниками интеграционного процесса своих конкурентных ресурсов для достижения общих целей и удовлетворения своих интересов на период действия этих целей | <ul style="list-style-type: none"> - стратегии, направленные на получение синергетического эффекта от интеграции ценностей экономических объектов и направленные на достижение спекулятивных целей; - стратегии интеграции производственного, финансового, маркетингового и инновационного потенциала; - стратегии отраслевой и межотраслевой интеграции; - стратегии региональной и межрегиональной интеграции; - стратегии, использующие собственные, заемные и смешанные источники финансирования процесса интеграции; - долгосрочная и краткосрочная стратегии интеграции |
| М. Н. Руденко [95, с. 71, 80-81] | неотъемлемая часть стратегий развития компании, включая стратегии роста; имеют место как в стратегиях интенсивного, так и экстенсивного развития | <ul style="list-style-type: none"> - в рамках экстенсивного развития: стратегии вертикальной (вперед и назад идущей), горизонтальной и диагональной интеграции; - в рамках интенсивного развития: стратегия ассоциированного развития с полным сохранением самостоятельности и стратегия интеграции с частичной потерей самостоятельности |
| И. В. Христофорова и др. [96, с. 73, 203] | любые организационно-экономические стратегии, предполагающие взаимодействие, сотрудничество, объединение, в том числе в форме слияний и поглощений, относится к интеграционным стратегиям; | <ul style="list-style-type: none"> - внутренние и внешние интеграционные стратегии; - полная, частичная и минимальная интеграция; - вертикальная, горизонтальная и конгломератная интеграция |

| 1 | 2 | 3 |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>могут проявляться в расширении и углублении производственно-технологических связей; в совместном использовании ресурсов и капиталов; в создании более благоприятных условий осуществления экономической деятельности; в формировании материальных и других видов активов; в устранении барьеров для дальнейшего развития и пр.</p> | <p>- технико-технологические, финансово-экономические и организационно-управленческие стратегии интеграции;</p> <p>- стратегии в зависимости от субъектов интеграции, определяя конкретные формы сотрудничества: бенчмаркинг, клиентоориентированность, внутренний маркетинг, государственно-частное партнерство, связи с общественностью</p> |

Анализ существующих подходов к определению сущности стратегии и особенностей интеграционных стратегий позволил уточнить содержание понятия «стратегия интеграционного развития предприятий транспортной отрасли», под которым предложено понимать комплекс последовательных, согласованных действий участников интеграционного процесса по достижению эффективного уровня интеграции, изменению состава участников интеграционного объединения или параметров их взаимодействия в аспекте их взаимодополнения на основе более эффективного использования ресурсов и достижения положительных синергетических эффектов в транспортной отрасли [37, с. 221].

Вместе с тем следует отметить, что в современной практике управления не существует универсального подхода к формированию стратегии интеграционного развития, т.к. каждое предприятие уникально и имеет свою специфику деятельности, поэтому и процесс выработки стратегии интеграции для каждого отдельного предприятия является уникальным и зависит от его позиции на рынке, а также внешних и внутренних условий его развития. Но есть основополагающие аспекты, которые позволяют выделить общие принципы формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли.

Так, стратегическое планирование начинается с определения ориентиров развития предприятия через установление стратегических целей и задач. Вместе с тем система стратегических целей интеграции должна строиться по иерархическому

принципу и включать как внешние, так и внутренние цели. При этом внешними являются цели стейкхолдеров, то есть всех заинтересованных в этом процессе лиц (государства, инвесторов, партнеров, населения и т.д.), а внутренними – цели предприятий-участников интеграционного процесса.

Формирование стратегии всегда начинается с предварительной диагностики, которая, прежде всего, предполагает проведение анализа и оценки факторов, оказывающих воздействие на деятельность и развитие предприятия. Существенный вклад в развитие методик проведения анализа и оценки факторов, оказывающих влияние на развитие экономических систем и процессов, внесли такие ученые, как Е. В. Носкова [97], Ю. А. Волкова [98], О. В. Чернова [99] и др. Проблемам выявления и анализа факторов, влияющих на интеграционные процессы, посвящены научные труды многих российских и зарубежных ученых, в частности Б. Аллреда, К. Боала и В. Холстейна [100], И. Д. Аникиной [101], А. В. Бровкина и Н. И. Медведевой [102], В. Венемы [103], С. И. Жемчужникова [104], Д. М. Крылова [105], И. М. Лошаковой [106], В. И. Неижмаковой и А. В. Орловой [107], И. П. Скобелевой и Е. В. Бунаковой [59], Е. А. Федоровой и Е. И. Изотовой [108], В. А. Черкасовой [109], Е. А. Чувелевой [110] и др. Таким образом, на сегодняшний день имеется достаточно большое количество работ, в которых рассматриваются различные классификации факторов, оказывающих влияние на интеграционные процессы. В целом авторы классифицируют факторы: на внешние и внутренние по отношению к экономической системе; на макро- и микроэкономические по уровню экономического анализа; на финансовые и нефинансовые по сфере влияния и т.д. При этом среди факторов внешней среды, влияющих на интенсивность интеграционных процессов, рассматриваются политико-правовые, экономические, технологические и социальные, тогда как среди факторов внутренней среды, определяющих эффективность интеграции, выделяются: организационно-управленческие, финансово-экономические, производственно-технологические, маркетинговые и т.д. На основе обобщения исследований вышеперечисленных авторов, выделен ряд факторов, которые в разной степени влияют на интеграцию предприятий (рис. 1.8).



Рисунок 1.8 – Факторы интеграции предприятий
(составлено автором по [59; 100-110])

Вместе с тем для того чтобы исследование внешней и внутренней среды не было фрагментарным, следует рассматривать классификацию факторов с учетом отраслевой специфики деятельности предприятия, а также учитывать их динамику

Кроме того, в процессе исследования факторов следует определить возможные варианты поведения предприятий-участников интеграционного процесса при изменении ситуации во внешней и внутренней среде как в «положительную», так и «отрицательную» стороны, что позволит всесторонне исследовать влияние этих изменений на возможность реализации интеграции.

В стратегическом менеджменте представлено множество разных методов исследования внешней и внутренней среды, к которым относятся: ситуационный анализ, «кабинетные» исследования, наблюдения, опросы работников, конференции, экспертные оценки, математические и статистические методы, информационно-логический анализ и др. [111; 112; 113]. Эти методы имеют присущие им преимущества и недостатки, но в рамках данного исследования автор акцентирует внимание на методе экспертной оценки, поскольку: во-первых, он базируется на знаниях и опыте высококвалифицированных специалистов в определенной сфере; во-вторых, его целесообразно применять в условиях ограниченности информации, когда нет возможности анализировать показатели в динамике. Оценка факторов внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на интеграционные процессы, полученная на основе использования экспертного метода, позволяет определить есть ли целесообразность в интеграционном развитии предприятий транспортной отрасли.

Следующим важным этапом предварительных исследований с точки зрения целесообразности интеграции является необходимость изучения потенциала предприятий-участников интеграционного процесса, их внутренних возможностей и готовности к стратегическим изменениям, так как даже при наличии благоприятных внешних условий внутренние возможности могут не позволить реализовать стратегию интеграционного развития предприятий или эффект от такой стратегии может быть отрицательным.

Для определения роли исследования потенциала предприятия в

планировании интеграционного процесса, прежде всего, следует уточнить сущность понятия «потенциал», под которым в переводе с латинского подразумевается совокупность всех имеющихся возможностей, средств в какой-либо области, сфере; совокупность средств, условий, необходимых для ведения, поддержания, сохранения чего-либо [114, с. 541; 115; 116]. Вместе с тем в экономической литературе представлено множество различных точек зрения на определение сущности и элементного состава потенциала предприятия. Так, П. В. Егоров и А. А. Славинская потенциал предприятия рассматривают как текущие и будущие возможности экономической системы, позволяющие трансформировать ее ресурсы через предпринимательские способности персонала в экономические блага, направленные на максимальное удовлетворение корпоративных и общественных интересов [117, с. 41]. И. А. Гунина и Н. А. Маврина потенциал предприятия рассматривают как совокупность факторов, имеющихся в наличии ресурсов, источников пополнения запасов, способностей и других резервов, которые могут быть реализованы и приведены в действие для достижения определенной цели, решения какой-либо задачи, получения определенной возможности [118, с. 26; 119, с. 148]. Т. Г. Храмцова определяет потенциал предприятия как не только и не просто количество ресурсов, но и заключенную в них возможность развития системы в заданном направлении [120, с. 112]. Н. В. Заболотская и Т. В. Козлова под экономическим потенциалом предприятия предлагают понимать степень возможностей предприятия включаться в новые меняющиеся внешние условия среды с имеющимися на данный момент ресурсами. Кроме того, по мнению авторов, данное понятие следует рассматривать в тесной связи с системой управления персоналом на предприятии [121, с. 47]. В. В. Краснова и Ю. В. Завгородняя акцентируют внимание на стратегическом потенциале предприятия, под которым предлагают понимать совокупность имеющихся или потенциальных ресурсов, необходимых для разработки и воплощения в жизнь уникальной для каждого предприятия стратегии, которая способствует долгосрочному успешному развитию предприятия [122, с. 102]. Более емкое понятие дается в работе А. К. Кулик, в которой под социально-

экономическим потенциалом предприятия понимается совокупность явных и скрытых, реально и потенциально используемых в какой-либо момент времени экономических и социальных ресурсов, характеризующих общий уровень социально-экономического развития предприятия, которая обеспечивает его способность достигать определенных результатов деятельности в соответствии с целями в конкретных организационно-производственных условиях [123, с. 18]. В то же время М. В. Босовская дает определение понятию «интеграционный потенциал, под которым понимается комбинация материальных и нематериальных активов, совокупный ресурсный потенциал участников интеграционных процессов, а также внутренние возможности интеграционного формирования» [22, с. 165]. Учитывая приведенные позиции ученых относительно определения сущности потенциала предприятия, предлагается авторская трактовка понятия «потенциал интеграционного развития предприятий транспортной отрасли» как совокупности внутренних возможностей, ресурсов и скрытых резервов участников интеграционного процесса, которые определяют способность каждого из них достигать поставленные цели в процессе интеграционного развития на основе формирования эффективных взаимосвязей в транспортной отрасли.

Для оценки внутренних возможностей и готовности предприятий транспортной отрасли к интеграции важными аспектами являются: определение основных составляющих интеграционного потенциала предприятия, а также формирование системы показателей, по которым можно будет его оценить.

В научных работах выделяются разные составляющие потенциала предприятия. Так, в исследованиях П. А. Фомина и М. К. Старовойтова, Ф. И. Евдокимова и Н. В. Розумной выделяются три основных составляющих потенциала предприятия, а именно: рыночная, производственная и финансовая [124; 125, с. 130]. Н. В. Заболотская и Т. В. Козлова рассматривают трудовой, финансовый, производственный, научно-технический, инновационный, информационный потенциалы как составные части экономического потенциала предприятия [121, с. 44]. В то же время А. К. Кулик в социально-экономическом потенциале предприятия выделяет такие составляющие, как производственно-

технологическую, финансово-экономическую, маркетинговую, инновационную, трудовую и потенциал социального партнерства [123, с. 21]. В трудах Е. В. Лапина и С.Ю. Бугрима выделяется еще и организационно-управленческий потенциал среди прочих составляющих социально-экономического потенциала предприятия [126, с. 112; 127, с. 189]. По мнению автора данного исследования, потенциал интеграционного развития предприятия транспортной отрасли складывается и зависит от уровня потенциалов основных направлений его деятельности, к которым следует отнести: организационно-управленческую, производственно-технологическую и финансово-экономическую составляющие (рис. 1.9).



Рисунок 1.9 – Составляющие потенциала интеграционного развития предприятий транспортной отрасли (составлено автором по [121; 123; 124-127])

Организационно-управленческий потенциал предприятия характеризуется

способностью его системы управления обеспечивать устойчивое положение предприятия на рынке и его экономическое развитие, поэтому он выступает важным фактором, обуславливающим результативность интеграционного процесса. Зависит организационно-управленческий потенциал от степени оптимальности организационной структуры управления предприятием, уровня организации производства и труда, а также прогрессивности методов управления [127, с. 190]. В соответствии с этим можно выделить два компонента организационно-управленческого потенциала предприятия, а именно: профессиональные качества управленческого персонала, от которых зависит эффективность управленческих решений, а также систему организации труда и управления производством, которая определяет эффективность деятельности предприятия в целом.

Значимой составляющей потенциала интеграционного развития предприятия также является производственно-технологический потенциал, поскольку характеризует имеющиеся и потенциальные возможности предприятия по производству конкурентоспособной продукции (работ, услуг) при эффективном использовании основных средств производства на основе обеспеченности основными видами ресурсов [121, с. 44]. Уровень производственного потенциала во многом определяется рыночным потенциалом, то есть потенциальным спросом на продукцию (работы, услуги) и долей рынка, занимаемой предприятием, что также является важным фактором, который необходимо учитывать при планировании интеграции. Но, учитывая сложившуюся экономическую и политическую ситуации, в которых функционируют предприятия транспортной отрасли Донецкой и Луганской Народных Республик, и закрытость статистической информации, оценка рыночного потенциала предприятий-участников интеграционного процесса не представляется возможной в этих условиях.

Вместе с тем финансово-экономический потенциал предприятий также является важным фактором в реализации интеграционного процесса, поскольку в интегрированной структуре происходит аккумуляция финансовых и инвестиционных ресурсов, необходимых для развития подразделений компании,

предоставляются внутренние кредитные льготы, внедряется система внутреннего кредитования инноваций и др. При этом финансовый-экономический потенциал предприятия раскрывается через анализ финансовых ресурсов, определяющих возможности его функционирования и развития [121, с. 44]. К тому же ряд факторов, которые характеризуют финансовое состояние предприятия таких, как достаточность оборотных средств, стоимость активов предприятия, норма прибыльности, размер внешнего и внутреннего долга и т.д., во многом определяют инвестиционную привлекательность предприятия, его кредитоспособность и экономическую независимость.

После определения основных составляющих потенциала интеграционного развития предприятия формируется система оценочных показателей с учетом специфики транспортной отрасли, по которым далее проводится оценка уровня потенциала интеграционного развития предприятий-участников интеграционного процесса. Для оценки уровня потенциала интеграционного развития предприятия целесообразно применить специальную математическую модель, которая позволит определить характер влияния каждого отдельного показателя на уровень исследуемого потенциала. При этом необходимым условием является разработка специальной шкалы, по которой можно сделать вывод об уровне потенциала интеграционного развития предприятия. Так, критически низкий уровень потенциала интеграционного развития свидетельствует о высоких рисках реализации интеграционного процесса, так как участник не готов к проведению стратегических изменений. В то же время высокий уровень потенциала определяет доминирующую роль участника в интеграционном процессе, который, как правило, является инициатором интеграции, и в перспективе получает больше выгоды и преимуществ от объединения.

В случае выявления целесообразности интеграции и достаточного уровня потенциала интеграционного развития предприятий необходимо переходить непосредственно к стратегическому планированию интеграционного процесса. При этом следует отметить, что теоретические и методические аспекты стратегического планирования раскрыты в трудах В. Ю. Барановского,

Д. А. Гаранина и Н. С. Лукашевич, П. В. Егорова, Т.О. Загорной, А. В. Половяна, К. В. Порецковой, В. Н. Сердюк, Е.А. Шумаевой и др., в частности подходы к формированию и оценке стратегических альтернатив развития предприятий, а также современные методы разработки стратегии предприятия и т.д. [128-136].

Учитывая высокую неопределенность и динамичность внешней среды, а также сложившиеся политические и экономические условия, в которых функционируют предприятия транспортной отрасли Донецкой и Луганской Народных Республик, обязательным этапом стратегического планирования их интеграционного развития является формирование определенных стратегических альтернатив. При этом предполагается, что данные стратегические альтернативы будут различаться по целям, задачам, формам реализации. В рамках стратегического планирования для каждой из сформированных стратегических альтернатив разрабатываются определенные «сценарные условия», которые определяют цели и задачи интеграции, условия реализации, ожидаемые результаты осуществления интеграционного процесса. Так, интеграция предприятий транспортной отрасли, как определено в данном диссертационном исследовании, может осуществляться в форме создания нового юридического лица в виде концерна, при этом объединяющиеся предприятия станут структурными подразделениями вновь созданной компании, или в качестве альтернативы можно рассматривать создание более мягких альянсных форм интеграции. При этом стратегический альянс может быть создан на основе заключения договора о партнерстве (сети контрактов) или же создания совместного предприятия, с долевым участием участников интеграционного процесса (консорциум).

Необходимым этапом разработки сценарных условий стратегических альтернатив является оценка эффективности интеграции, а также определение ожидаемых синергетических эффектов от ее реализации, что широко освещено в работах А. В. Алиева, Г. М. Брусильцевой, М. Р. Зайнуллиной, Т. А. Евглевской, Н. В. Ермолинской, И. В. Естехиной, В. С. Козлова и Б. В. Чегодаева, В. С. Кольцова, С. В. Рачек и Я. В. Хоменко, А. В. Федосеева, Е. А. Элькановой и др. [137, с. 94-108; 138, с. 11; 139, с. 58-75; 140, с.13; 141, с. 56-68; 142, с. 51-66;

143-145; 146; с. 75-85; 147, с. 19]. Следует отметить, что методика оценки синергетических эффектов интеграционного развития предприятий транспортной отрасли должна учитывать специфику их деятельности.

Кроме того, чтобы с научной точки зрения обоснованно выбрать наиболее оптимальную стратегическую альтернативу из сформированного перечня альтернатив в условиях высокой нестабильности и динамичности внешней среды, экономических и финансовых ограничений, в которых осуществляют свою деятельность предприятия транспортной отрасли Донецкой и Луганской Народных Республик, целесообразно использовать имитационное моделирование как метод отбора стратегических альтернатив интеграционного развития предприятий транспортной отрасли. Имитационное моделирование представляет собой наиболее эффективную технологию системного анализа, применяемую при решении широкой группы управленческих задач, сущность которой заключается в построении модели объекта исследования, а также последующем экспериментировании с полученной моделью в целях принятия оптимального решения в конкретной ситуации [148, с. 61; 149, с. 396-397].

В качестве основы построения имитационной модели формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли следует использовать модель «черного ящика» как метода исследования сложных систем, при котором вместо свойств и взаимосвязей составных частей системы изучается реакция системы как целого на изменения условий. Данная модель предполагает преобразование множества входных параметров во множество выходных параметров моделируемой системы, функционально взаимосвязанных между собой. В качестве входных параметров имитационной модели формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли следует рассматривать объект интеграции, различные виды ресурсов, необходимых для осуществления интеграционного процесса, время, воздействующие факторы и т.д. В то время как на выходе модели ожидается получение рекомендаций по формированию и реализации стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли. Раскрытие «черного ящика» предполагает выстраивание

порядка действий процесса формирования и реализации стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли.

Применение имитационного моделирования позволяет провести оценку и обеспечить научно обоснованный выбор оптимальной стратегической альтернативы интеграционного развития предприятий транспортной отрасли посредством имитации экономического эффекта от каждой стратегической альтернативы. После осуществления стратегического выбора наиболее оптимальной альтернативы необходимо переходить непосредственно к разработке стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли.

Следует отметить, что концепция формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли фактически является системным видением того, каким должен быть процесс интеграционного развития с учетом принципов, основных закономерностей, требований к этому процессу, критериев оценивания. Поэтому насколько правильно будут организованы эти действия зависит эффективность данного процесса.

На основе обобщения исследований в сфере стратегического управления и концептуальных подходов к управлению интеграционными процессами концепцию формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли можно представить как систему взаимосвязанных подсистем и элементов, обеспечивающих этот процесс (рис. 1.10).

Так, основными задачами в рамках достижения цели формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли являются: исследование внешних и внутренних условий, а также диагностика потенциала интеграционного развития предприятий транспортной отрасли, на основе которых делается вывод о их достаточности или недостаточности для реализации интеграции предприятий; рассмотрение стратегических альтернатив интеграционного развития предприятий транспортной отрасли на предмет их оптимальности с точки зрения эффективности; разработка выбранной стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли.

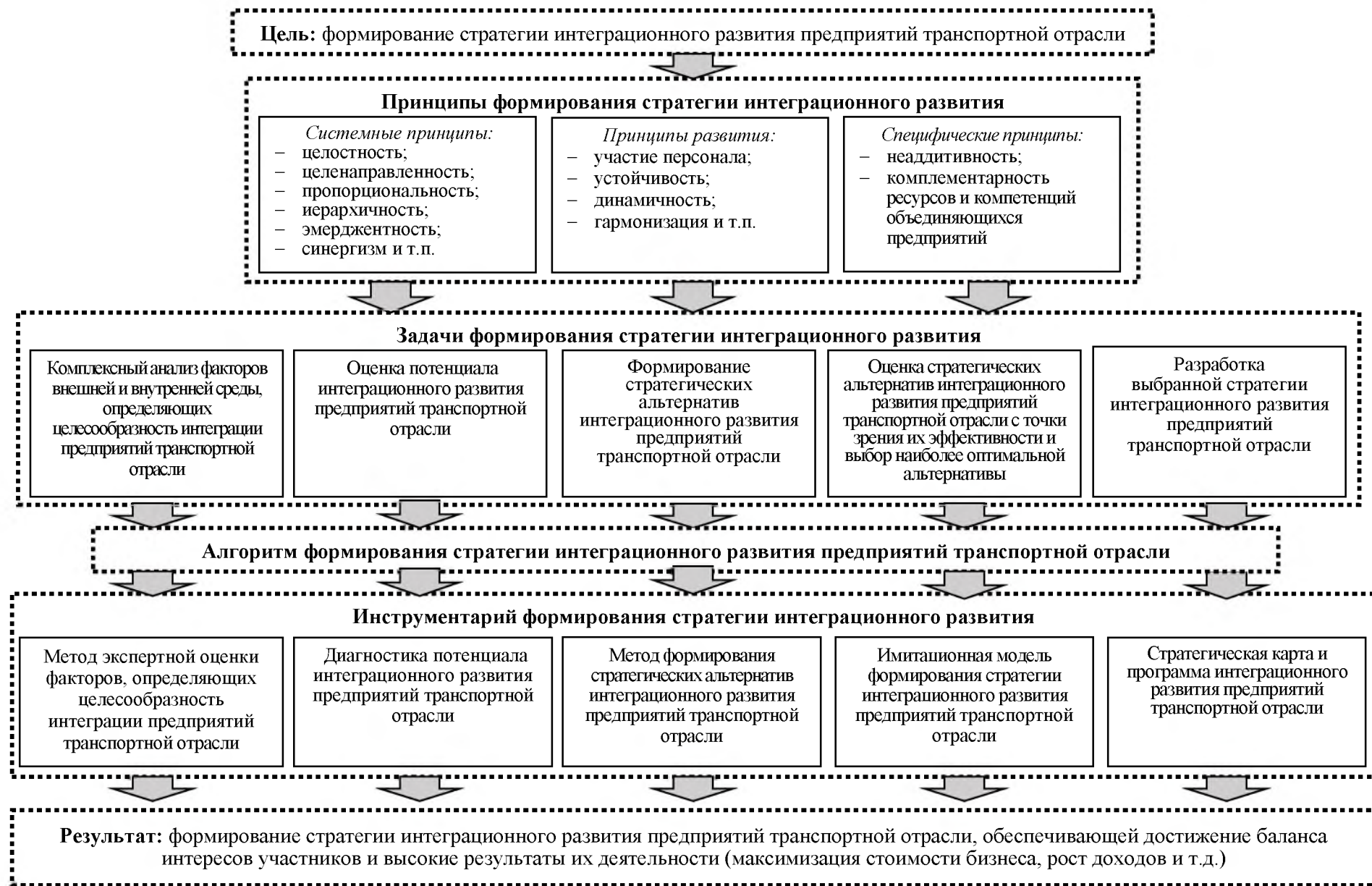


Рисунок 1.10 – Концепция формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли

Принципы формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли предусматривают, что результативность и эффективность интеграционных процессов достигается, прежде всего, за счет целенаправленного воздействия субъекта на объект управления, а также включают системные принципы (целостности, целенаправленности, пропорциональности, иерархичности, эмерджентности и т.п.); принципы развития (участия персонала, устойчивости, динамичности, гармонизации). Кроме того, для обеспечения эффективности интеграционных процессов при формировании стратегии интеграционного развития предприятий необходимо соблюдать принципы неаддитивности и комплементарности ресурсов и компетенций объединяющихся предприятий.

Инструментарий формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли должен включать: методы оценки факторов, определяющих целесообразность интеграции предприятий транспортной отрасли, диагностики потенциала интеграционного развития предприятий, формирования стратегических альтернатив интеграционного развития, имитационную модель формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли, а также инструменты разработки стратегии такие, как стратегическая карта и программа интеграционного развития предприятий транспортной отрасли, реализация которых будет способствовать достижению эффективности интеграционного взаимодействия предприятий транспортной отрасли и переходу их взаимоотношений на новый качественный уровень.

В качестве составной части предложенной концепции, процесс формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли автором данного исследования предлагается представить в виде пошагового алгоритма формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли, позволяющего выбрать стратегию, которая с минимальными рисками в условиях ограниченных финансовых ресурсов обеспечит максимально возможный экономический эффект (рис. 1.11).

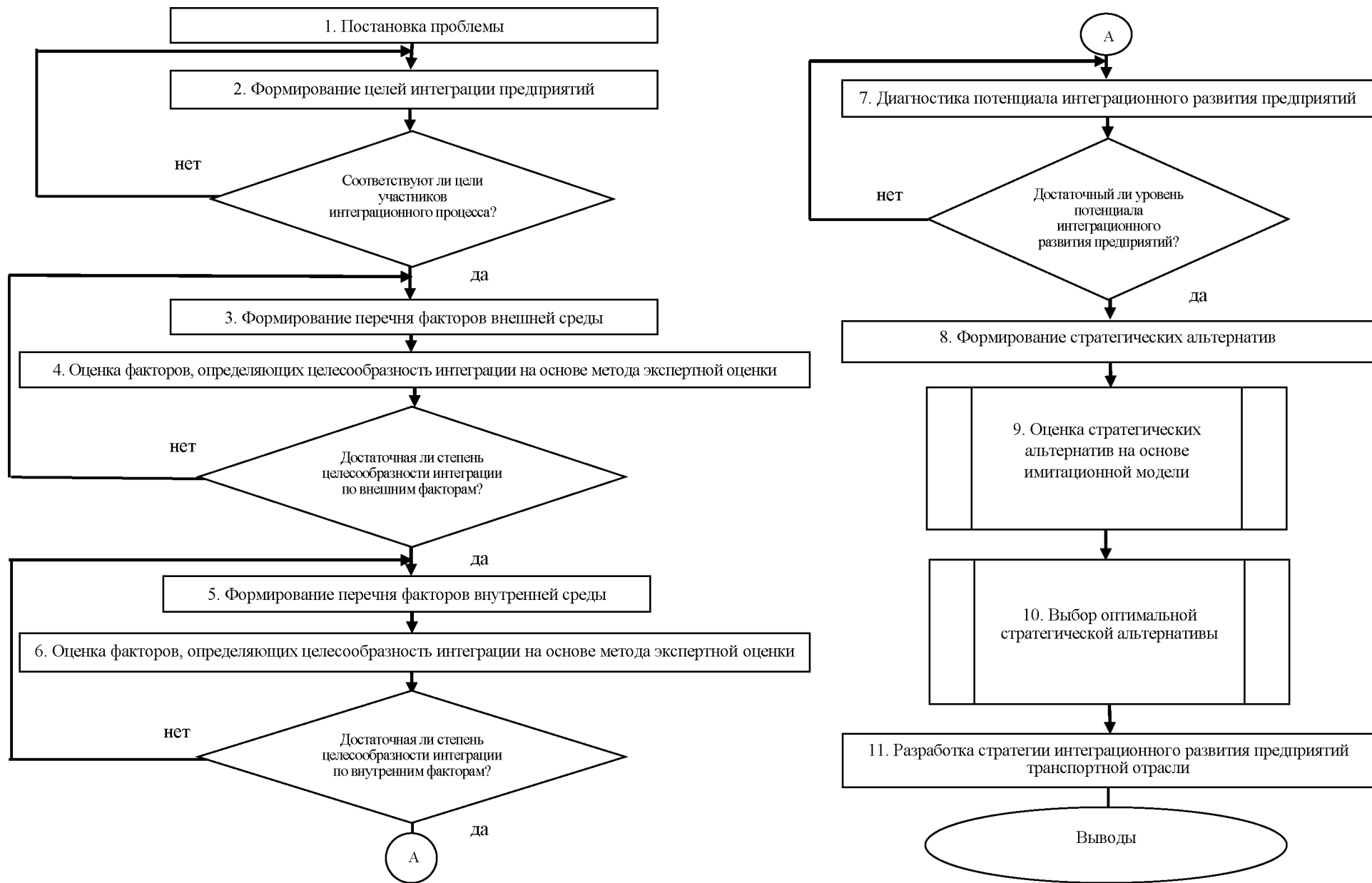


Рисунок 1.11 – Схема алгоритма формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли (составлено автором)

Предложенный пошаговый алгоритм формирования стратегии интеграционного развития позволяет завершить процесс стратегического планирования интеграционного развития предприятий транспортной отрасли и перейти к реализации выбранной стратегии.

Выводы по разделу 1

В процессе исследования теоретических аспектов интеграции предприятий транспортной отрасли получены следующие выводы:

1. На основе обобщения положений теории экономической интеграции определено, что интеграция является сложным, многоаспектным и многоуровневым явлением, которое необходимо рассматривать на уровне производственно-хозяйственных субъектов, отраслей народного хозяйства, регионов, отдельных стран, а также на уровне глобального мирового пространства. Анализ основных научных направлений теории экономической интеграции позволил раскрыть сущность этого явления и сделать вывод о целесообразности изучения интеграции в двух аспектах: как процесс развития социально-экономической системы; как результат процесса или состояние объекта.

2. На основе выявления особенностей интеграционного развития дана уточненная трактовка понятия «интеграционное развитие предприятий», в контексте которого этот процесс предложено интерпретировать как переход предприятий на новый качественный уровень развития через интеграционные и дезинтеграционные процессы, предполагающие трансформацию качественных, количественных и структурных параметров деятельности участников и формирование нового интеграционного объединения на основе достижения баланса их интересов и установления эффективных взаимосвязей.

3. Исследование форм интеграционного развития субъектов хозяйствования позволило систематизировать этапы их эволюции: первый (середина XIX в. – начало XX в.) – характеризуется развитием горизонтального типа интеграции и господством монопольных форм объединений (трест, синдикат, картель); второй (первая половина XX в.) – характеризуется развитием вертикального типа

интеграции и более жестких форм объединений (концерн, холдинг); третий (вторая половина XX в.) – характеризуется распространением такой формы объединений, как конгломераты, их быстрым ростом; четвертый (начало XXI в. – настоящее время) – характеризуется развитием как жестких, так и более мягких альянсных форм объединений, что дало возможность выявить особенности распространенных форм интеграционного развития предприятий транспортной отрасли.

4. Исследование зарубежного опыта интеграционного развития предприятий транспортной отрасли США, Германии и России позволило установить, что большинство ведущих мировых транспортных компаний представляют собой крупные интегрированные корпоративные структуры, реализующие различные виды и формы интеграционного развития в целях транснационализации бизнеса и расширения сферы деятельности. Выявлено, что в транспортной отрасли наиболее эффективны как жесткие формы интеграции предприятий (диверсифицированные концерны), так и более мягкие формы интеграционного взаимодействия (стратегические альянсы, консорциумы, совместные предприятия), создающиеся под определенные цели и позволяющие решить стратегические задачи развития бизнеса. Обосновано, что опыт применения таких форм интеграционного развития предприятий целесообразно использовать в отечественной практике, учитывая специфику деятельности отечественных транспортных предприятий в сформировавшихся политических и экономических условиях.

5. Анализ существующих подходов к определению сущности стратегии и особенностей интеграционных стратегий позволил уточнить содержание понятия «стратегия интеграционного развития предприятий транспортной отрасли», под которым предложено понимать комплекс последовательных, согласованных действий участников интеграционного процесса по достижению эффективного уровня интеграции, изменению состава участников интеграционного объединения или параметров их взаимодействия в аспекте их взаимодополнения на основе более эффективного использования ресурсов и достижения положительных синергетических эффектов в транспортной отрасли.

6. Предложена авторская трактовка понятия «потенциал интеграционного

развития предприятий транспортной отрасли» как совокупности внутренних возможностей, ресурсов и скрытых резервов участников интеграционного процесса, которые определяют способность каждого из них достигать поставленные цели в процессе интеграционного развития на основе формирования эффективных взаимосвязей в транспортной отрасли.

7. На основе обобщения теоретико-методологических положений управления интеграционными процессами разработана концепция формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли, которая представляет собой систему основных принципов, задач, а также инструментарий формирования стратегии, включающий методы оценки факторов, определяющих целесообразность интеграции предприятий транспортной отрасли, диагностики потенциала интеграционного развития предприятий, формирования стратегических альтернатив интеграционного развития, имитационную модель формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли, а также инструменты разработки стратегии такие, как стратегическая карта и программа интеграционного развития предприятий транспортной отрасли, реализация которых будет способствовать достижению эффективности интеграционного взаимодействия предприятий транспортной отрасли и переходу их взаимоотношений на новый качественный уровень.

8. Составной частью предложенной концепции является разработанный пошаговый алгоритм формирования стратегии интеграционного развития, позволяющий выбрать стратегию, которая с минимальными рисками в условиях ограниченных финансовых ресурсов обеспечит максимально возможный экономический эффект и, тем самым, позволит завершить процесс стратегического планирования интеграционного развития предприятий транспортной отрасли и перейти к реализации выбранной стратегии.

Основные положения, содержащиеся в разделе 1 диссертации, опубликованы в научных трудах автора [37; 38; 42; 43; 53; 54; 75].

РАЗДЕЛ 2

ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА РАЗВИТИЯ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

2.1 Современные тенденции развития транспортной отрасли Донецкой и Луганской Народных Республик

Транспорт играет важную роль в функционировании и развитии экономики любой страны, поскольку выступает в качестве межотраслевой системы, которая обеспечивает движение товарных потоков, поддерживает мобильность рабочей силы, удовлетворяет потребности субъектов хозяйственной деятельности и населения в перевозках грузов и пассажиров, тем самым развивая связи между предприятиями, отраслями, регионами, а также странами. В связи с этим транспортная инфраструктура занимает важную роль в формировании единого экономического пространства как на региональном, так и государственном уровнях, со свободным перемещением товаров, трудовых, материальных и финансовых ресурсов, реализацией услуг, являясь обслуживающей подсистемой материального производства [150, с. 240]. Вместе с тем развитая транспортная инфраструктура является основой территориального разделения труда и оказывает значительное влияние на размещение и отраслевую структуру производства, что обуславливает динамичность и эффективность промышленного и экономического развития страны в целом.

Исторически сложилось так, что основой экономики Донецкой и Луганской Народных Республик стала тяжелая промышленность, а именно: черная металлургия, добыча каменного угля и сырьевых товаров для металлургической промышленности, коксохимия, горное машиностроение и т.д. Это обусловлено наличием богатых и разнообразных месторождений полезных ископаемых, а также выгодным экономико-географическим положением данных территорий.

Транспортный комплекс при этом является основным звеном в экономике региона, обеспечивающим производственные и экономические связи между субъектами хозяйственной деятельности, а также непродовольственные потребности хозяйства и населения во всех видах перевозок.

В период становления государственности и экономики Донецкой и Луганской Народных Республик, после объявления их суверенитета в 2014 г., транспортная отрасль прошла несколько этапов своего развития. Так, первый этап (2014-2015 гг.) характеризовался частичной остановкой деятельности транспортных предприятий по мере нарастания напряженности на Востоке Украины, а также экономическими и социальными преобразованиями [151, с. 614]. Следующий этап (2015-2016 гг.) связан уже с нормализацией и относительной минимизацией негативного воздействия внешних факторов и поэтому характеризовался стабилизацией и адаптацией транспортной отрасли к изменившимся внешним и внутренним условиям. За этот период произошло формирование государственных органов управления транспортной отраслью, установление новых экономических связей как на территории республик, так и с их внешними партнерами; оптимизация нагрузки на транспортные сети; установление законодательства в сфере транспорта [152, с. 72].

В настоящее время в Донецкой и Луганской Народных Республиках транспортная отрасль функционирует в виде системы видов транспорта, включающей автомобильное и железнодорожное направления, а также городской электрический транспорт. При этом следует отметить, что до начала вооруженного конфликта в 2014 г. транспортный комплекс Донецкой области также включал морской и авиационный виды транспорта, которые играли важную роль в промышленном развитии региона. Однако, из-за разрушений авиационной инфраструктуры в результате вооруженного конфликта, а также того, что часть территории осталась под контролем Украины с крупнейшим морским портом в Мариуполе, в настоящее время в республиках эти виды транспорта практически отсутствуют.

Показатели, характеризующие текущее состояние транспортных систем

Донецкой и Луганской Народных Республик представлены в табл. 2.1

Таблица 2.1 – Текущее состояние транспортных систем Донецкой и Луганской Народных Республик [153, с. 75; 154, с. 20-21; 155, с. 20-22]

| Показатели состояния транспортной системы | Транспортная система Донецкой Народной Республики | Транспортная система Луганской Народной Республики |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Общая протяженность автомобильных дорог, км | 2197,6 | 2272,9 |
| Общая длина железнодорожных путей, км | 2377,3 | 1422,66 |
| Объем грузовых перевозок, млн т | 16,5 | 22,1 |
| Объем пассажирских перевозок, млн чел | 1203,1 | 41,2 |
| Количество коммунального подвижного состава, ед. | 663,0 | 135 |
| Удельный вес штатных работников предприятий транспорта и складского хозяйства в общей численности штатных работников, занятых в экономике республики, % | 6 | 9 |

В связи с протеканием вооруженного конфликта на территории Донецкой и Луганской Народных Республик, их экономической и политической блокадой со стороны Украины, разрывом производственных и кооперационных цепочек, а также транспортных связей на основных транспортных коридорах, предприятия транспортной отрасли республик функционируют в крайне сложных условиях. Среди основных проблем, сдерживающих развитие транспортных систем республик выделяются такие, как: риск потери груза в результате военных действий; сложность, а зачастую и невозможность организации перевозок несколькими видами транспорта; отсутствие железнодорожного и воздушного сообщения с территориями, граничащими с Донецкой и Луганской Народными Республиками; сложность построения маршрутов перевозки; недостаток информации и внедрения программных продуктов в сфере транспортной логистики; низкое качество транспортного обслуживания по высоким ценам; отсутствие планирования комплексных поставок груза; неравномерная загрузка транспорта; простои транспорта во время прохождения процедур таможенной очистки, а также в очередях на пунктах пропуска.

В Донецкой Народной Республике транспортный комплекс играет важную роль в экономике и социальной сфере, так как объем реализованных услуг предприятиями транспорта составляет порядка 40% от общего объема реализованных услуг предприятиями республики, а численность занятых составляет около 6% от общей численности занятых на предприятиях республики [153, с.70]. Тенденции развития транспортной отрасли Донецкой Народной Республики характеризуются такими основными показателями ее работы, как объем грузовых и объем пассажирских перевозок, динамика которых по разным видам транспорта представлена на рис. 2.1.

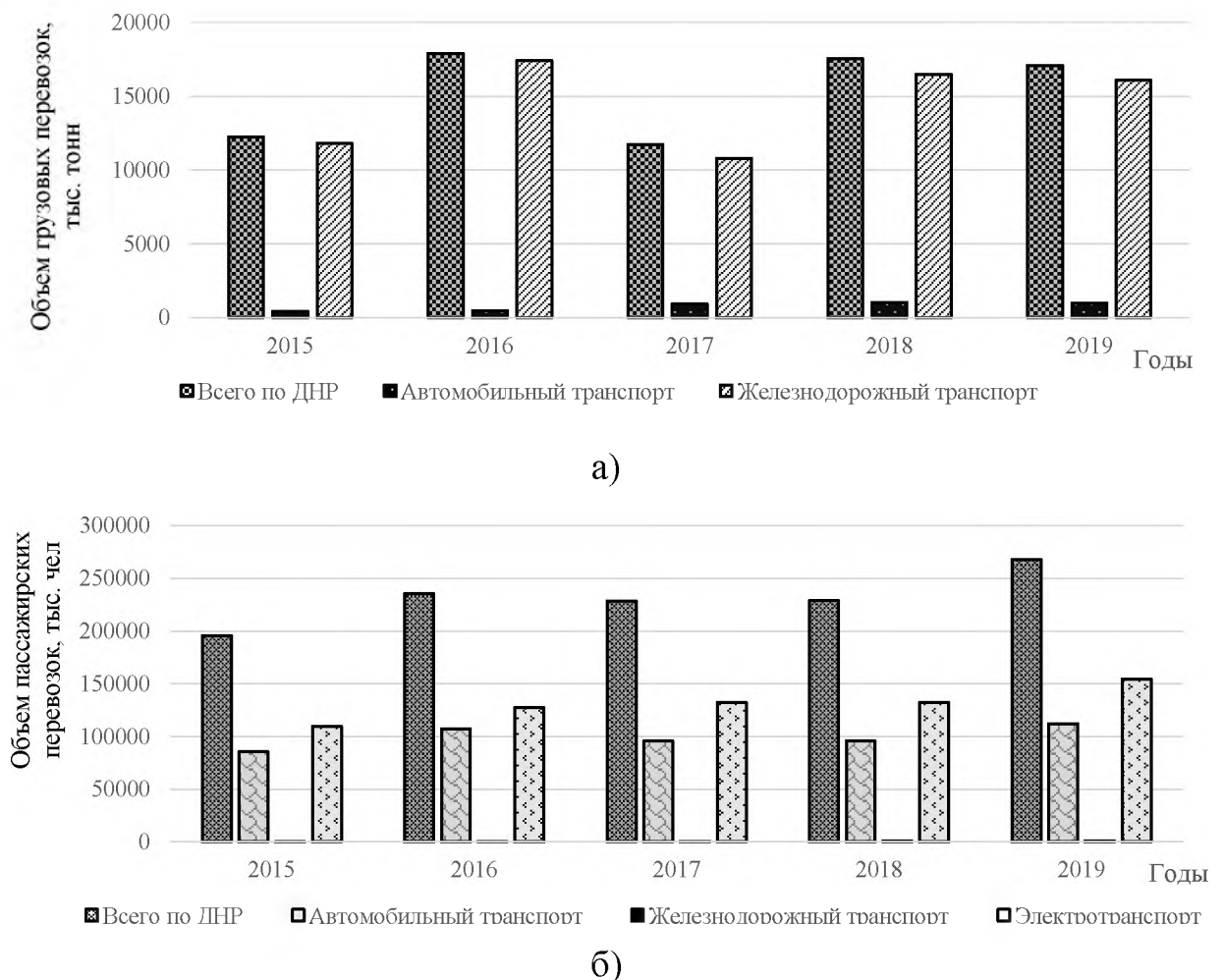


Рисунок 2.1 – Динамика основных показателей работы транспортной отрасли Донецкой Народной Республики за 2015-2019 гг. (составлено по данным Министерства транспорта Донецкой Народной Республики):

а) объем грузовых перевозок, тыс. т; б) объем пассажирских перевозок, тыс. чел.

Анализ основных показателей транспортной отрасли свидетельствует о том, что в течение 2015-2019 гг. общий объем грузовых перевозок в Донецкой Народной Республике повысился на 14,7%, что является результатом повышения деловой активности начиная с 2017 г. после спада соответствующих перевозок в 2015-2016 гг. на 65,6%, как следствия транспортной блокады железнодорожных и автомобильных перевозок. Так, железнодорожные перевозки в период 2015-2019 гг. возросли на 7,4%, автомобильные грузовые перевозки – 52,7% [153, с. 71, 76-77; 156, с. 55-56]. Выявленная тенденция демонстрирует общее умеренное увеличение показателей эффективности эксплуатации транспортной сети Донецкой Народной Республики (количество перевезенных грузов на 1 км транспортных линий), однако, активизация интеграционных процессов и переориентация логистики грузовых перевозок на Российскую Федерацию и иные страны создает условия для дальнейшего роста данного показателя.

Пассажиры перевозки в Донецкой Народной Республике имеют также динамику умеренного роста. Так, в период 2015-2019 гг. совокупный объем перевезенных пассажиров увеличился на 8,6%, в том числе: на железнодорожном транспорте на 36,8%, на городском электрическом транспорте на 3,7%, при этом на автомобильном транспорте наблюдается снижение показателя на 6,4% [153, с. 71, 76-77; 156, с. 55-56]. Таким образом, отмечается повышение показателя объема перевезенных человек на 1 км протяженности линий, что свидетельствует о повышении эффективности государственной политики в сфере пассажирских перевозок.

Как видно по результатам проведенного анализа, на сегодняшний день автомобильный транспорт является основным видом транспорта в Донецкой Народной Республике, поскольку ввиду особой политической и военной обстановки в республике он более мобилен. Закон Донецкой Народной Республики «Об автомобильном транспорте» гласит, что «автомобильный транспорт ДНР – это отрасль транспорта, которая, обеспечивает удовлетворение потребностей населения и общественного производства в перевозках пассажиров и грузов автомобильными транспортными средствами» [157]. При этом следует заметить,

что основные автомагистрали, а именно: М-03, М-04 и М-14, совпадающие с международными транспортными коридорами, потеряли свое транзитное значение. Кроме того, следует отметить, что нынешний механизм управления транспортной системой, с учетом того, что экономика республики запущена лишь на 50% не может в полной мере отвечать на объемы спроса потребителей транспортных услуг, что также негативно сказывается на экономическом развитии республики в целом. Так, только за 2017 г. Министерством транспорта Донецкой Народной Республики было рассмотрено 2280 обращений граждан, из которых 44% составили обращения, связанные с проблемами в сфере автомобильного транспорта.

По состоянию на 01.01.2019 г. в сфере автомобильного транспорта Донецкой Народной Республики работают 1339 перевозчиков, эксплуатируется 4239 транспортных средств. В сфере автомобильных пассажирских перевозок по состоянию на 01.01.2019 г. маршрутная сеть пассажирского автомобильного транспорта Донецкой Народной Республики насчитывает 432 маршрута общего пользования, пролегающих как по территории республики, так и за ее пределами. Из общего количества маршрутов городских – 267, пригородных – 64, междугородних – 39, международных – 62. Ежедневно жителей и гостей республики перевозят более 1,5 тыс. ед. автотранспорта, которые находятся на балансе у 360 перевозчиков. В 2018 г. оптимизирована маршрутная сеть республики путем открытия 14 новых маршрутов в пригородном и междугородном сообщениях, а также 1 в международном сообщении [153, с.71].

В то же время состоянием железных дорог определяется мощь и уровень развития экономического развития страны и ее безопасность. Основной сферой деятельности предприятий железнодорожного транспорта Донецкой Народной Республики является оказание услуг в перевозке грузов и пассажиров в международном, междугородном и пригородном сообщениях. Железнодорожный транспорт является отраслью хозяйства, в которой важное значение имеет не только улучшение экономических и финансовых результатов работы отрасли, но и влияние на результаты работы других отраслей хозяйства. Взаимодействие

железнодорожного транспорта с другими отраслями народного хозяйства развивается в направлении повышения качества перевозочного процесса, расширения перечня предоставляемых услуг и, как следствие, привлечения дополнительного объема перевозок. Таким образом, объем перевозок определяется как объемом производства, так и качеством транспортного обслуживания, что особенно актуально в условиях острой конкурентной борьбы на современном рынке транспортных услуг.

Донецкая железная дорога образована 15 мая 1953 г. в результате объединения Северо-Донецкой и Южно-Донецкой железных дорог. При этом официальной датой возникновения Донецкой железной дороги принято считать 5 января 1870 г., когда на территории Донбасса были введены в действие три участка Курско-Харьковско-Азовской железной дороги общей длиной 332 версты. В период Российской империи и существования союзного государства на данной территории динамика строительства сети железных дорог была одной из наивысших по отношению к иным промышленным регионам страны [152, с. 72]. До событий 2014 г. Донецкая железная дорога пролегла на территории Донецкой, Луганской, частично Днепропетровской, Запорожской и Харьковской областей Украины, при этом ее эксплуатационная длина составляла 2927,6 км. Огромное значение в ее развитии сыграл промышленный потенциал Донбасса, поскольку Донецкая железная дорога обеспечивала потребности более 3 тыс. крупнейших предприятий промышленного сектора экономики региона, среди которых: ММК им. Ильича, ММЗ им. С. М. Кирова, Новокраматорский машиностроительный завод, Енакиевский металлургический завод, МК «Азовсталь», Концерн Стирол и т.д. В этот период Донецкая железная дорога стабильно работала, так в 2013 г. предприятие получило чистую прибыль в размере 64,76 млн грн., но уже в 2014 г. убыток предприятия составил 1,1 млрд грн., а в 2015 г. убыток вырос на 62% в сравнении с аналогичным периодом 2014 г.

В настоящее время на эффективность работы Донецкой железной дороги значительное влияние оказывает устаревший подвижной состав, а также поврежденная в период вооруженного конфликта инфраструктура, что требует

вложения значительных финансовых ресурсов. При этом затраты, необходимые на ремонт и эксплуатацию подвижного состава и инфраструктуры существенно увеличивают стоимость грузоперевозок, и как следствие – конечную стоимость перевозимой продукции для потребителя.

По состоянию на 01.01.2019 г. по территории Донецкой Народной Республики курсируют пригородные поезда по 65 маршрутам и 4 пассажирских поезда сообщением Ясиноватая – Успенская и Ясиноватая – Луганск. Численность работников железнодорожного транспорта составляет 13 тыс. человек [153, с. 72].

Городской электрический транспорт Донецкой Народной Республики представляет собой комплекс разных видов транспорта на электротяге, которые осуществляют перевозки населения и грузов на территории городов и ближайшей пригородной зоны. Городской электрический транспорт включает: транспортные средства (подвижной состав), дорожные устройства (рельсовые пути, туннели, эстакады, стоянки), средства электрообеспечения (кабельные и контактные сети, тяговые электроподстанции), ремонтные мастерские и заводы, депо, гаражи, станции технического обслуживания, линейные приборы (связь, сигнализация, блокирование), диспетчерское управление. Городской электрический транспорт как хозяйственная комплексная производственная система включает в себя эксплуатационные предприятия, энергетическое и путевое хозяйство, производственно-техническую базу из изготовления запасных частей и проведения всех видов ремонта подвижного состава, а также социально-бытовую базу. В Донецкой Народной Республике городской электрический транспорт играет важную роль в обслуживании населения. На его часть приходится от 42 до 56% всех городских перевозок пассажиров. Только, например, в г. Донецке перевозка этим видом транспорта составляют 35-45% от объемов всех пассажирских перевозок. Этим видом транспорта ежегодно перевозится почти 4 млн пассажиров, это 65% общего количества городских пассажироперевозок.

Подвижной состав коммунальных предприятий городского транспорта, насчитывающий 693 транспортных средства, на 41% (286 ед.) сформирован из троллейбусов, 34% (239 ед.) – удельный вес трамваев, 25% (168 ед.) – доля

муниципальных автобусов. Среднесуточный выход подвижного состава коммунальных предприятий городского электрического транспорта на маршруты общего пользования в 2018 г. составил 211 единиц. По состоянию на 01.01.2019 г. общий процент износа пассажирского электрического транспорта составляет: трамвайных вагонов – 90%, троллейбусных машин – 79,8%. Практически весь подвижной состав предприятий республики отработал свой нормативный ресурс эксплуатации. На сегодняшний день существует необходимость в приобретении новых единиц подвижного состава и в проведении капитальных и средних ремонтов [153, с. 71].

При этом положительной стороной является то, что в Донецкой Народной Республике имеется собственный производственный потенциал для изготовления трамвайных вагонов и троллейбусов, и при необходимости можно увеличить производство и полностью обеспечить ими города Донецкой и Луганской Народных Республик. Однако заказы на их приобретение от владельцев предприятий электротранспорта почти отсутствуют. Стоимость нового троллейбуса колеблется от 2 до 4,3 млн рос. руб., трамвая – от 3,8 до 20 млн рос. руб. Из-за отсутствия средств у предприятий городского электротранспорта и ограниченных возможностей местных бюджетов парк трамвайных вагонов и троллейбусов каждый год обновляется лишь на 8-10% от минимальной потребности. При минимальной ежегодной потребности свыше 40 единиц фактические объемы закупок нового подвижного состава представляют в среднем 6 ед. в год. Приблизительно 30% контактной и кабельной сети городского электротранспорта находятся в аварийном состоянии и нуждаются в замене. Как следствие, в отдельных городах сократилась протяженность трамвайных колеи и троллейбусных линий.

Кроме того, количество перевезенных пассажиров и пассажирооборот троллейбусных хозяйств ежегодно уменьшается при том, что удельный вес бесплатно перевезенных пассажиров в общем количестве перевезенных пассажиров возрастает. От перевозок льготных категорий граждан предприятия городского электротранспорта несут значительные убытки, которые

компенсируются расходами из государственного бюджета, что отрицательно влияет на финансовое состояние предприятий городского электротранспорта.

Тенденции развития транспортной отрасли Луганской Народной Республики и динамика основных показателей ее работы таких, как объем грузовых и объем пассажирских перевозок по разным видам транспорта, представлены на рис. 2.2.

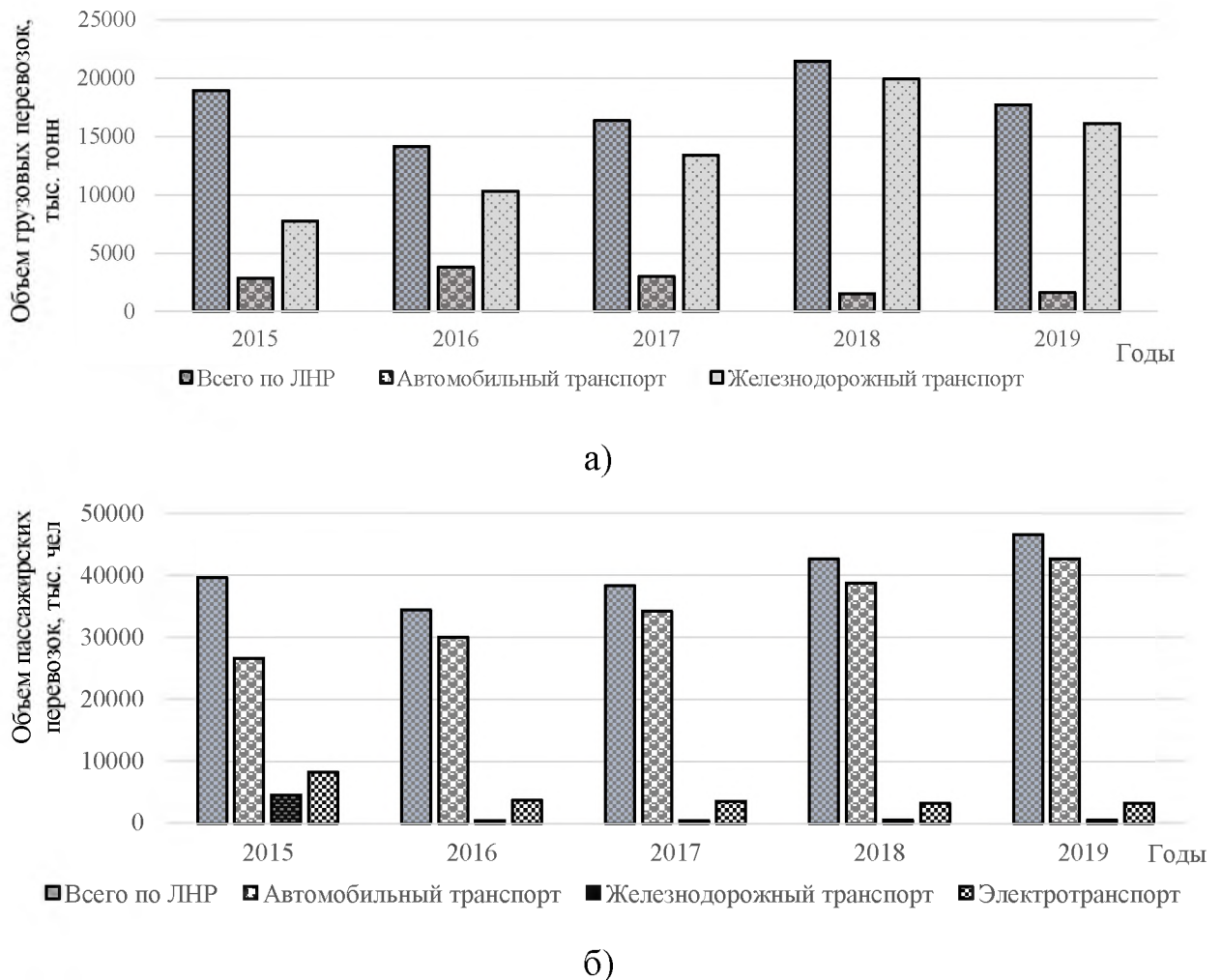


Рисунок 2.2 – Динамика основных показателей работы транспортной отрасли Луганской Народной Республики за 2015-2019 гг. (составлено по данным Министерства транспорта и инфраструктуры Луганской Народной Республики): а) объем грузовых перевозок, тыс. т; б) объем пассажирских перевозок, тыс. чел.

Анализ основных показателей транспортной отрасли Луганской Народной Республики свидетельствует о том, что в течение 2015-2019 гг. общий объем грузовых перевозок в республике возрос на 1,02%, что является следствием

сложного положения промышленных предприятий и транспортной блокады железнодорожных и автомобильных перевозок со стороны Украины. При этом наблюдается тенденция увеличения объемов грузоперевозок железнодорожным транспортом, что повлияло на снижение количества грузов, перевезенных автомобильным транспортом на 49% [156, с. 20-21; 157, с. 20-22, 74].

В Луганской Народной Республике особое внимание уделяется восстановлению объектов дорожной и транспортной инфраструктуры. Так, для текущего ремонта дорог занимаются выпуском асфальтобетонной смеси 4 асфальтобетонных заводов республики: АБЗ ОП «Антрацитовский автодор», АБЗ ОП «Краснодонский автодор», АБЗ ОП «Перевальский автодор», АБЗ ОП «Славяносербский автодор».

Пассажирские перевозки в Луганской Народной Республике также имеют динамику умеренного роста. Так, в период 2015-2019 гг. совокупный объем перевезенных пассажиров увеличился на 4,7%, в том числе: на железнодорожном транспорте на 67,9%, на городском электрическом транспорте на 26%, при этом на автомобильном транспортном наблюдается снижение показателя на 1,3% [154, с. 20-21; 155, с. 20-22, 74].

На балансе городских коммунальных предприятий в Луганской Народной Республике состоит 135 единиц пассажирского подвижного состава, в том числе: автобусов – 51, троллейбусов – 84. При этом основная часть троллейбусного парка на предприятиях электротранспорта находится в эксплуатации более 30-40 лет и характеризуется высокой степенью износа узлов, агрегатов и, соответственно, крайне низкой технической и эксплуатационной надежностью. Поэтому в последнее время наблюдается ухудшение работы городского коммунального электротранспорта в республике, связанное со снижением количества подвижного состава, ежедневно выходящего на линию, его износом, неуккомплектованностью штата водителей троллейбусов, что приводит к снижению количества пассажиров, перевезенных электротранспортом [155, с. 22].

Однако, в общем отмечается тенденция повышения показателя объема перевезенных пассажиров на 1 км протяженности линий, что свидетельствует о

повышении эффективности политики Луганской Народной Республики в сфере пассажирских перевозок.

Следует отметить еще одну тенденцию в развитии транспортной отрасли Донецкой и Луганской Народных Республик, а именно обострение конкурентной борьбы на рынке транспортно-логистических услуг между предприятиями автомобильного и железнодорожного транспорта. При этом железнодорожный транспорт уступает в конкурентной борьбе автомобильному из-за его особенностей с точки зрения логистики таких, как гибкость и приспособляемость к требованиям потребителей. Высокий уровень конкуренции в отрасли, небольшие размеры большинства автотранспортных предприятий, работа преимущественно с мелкими партиями грузов ориентируют автотранспорт на нужды конкретного клиента и определяют его доминирующую роль среди других видов транспорта. В сфере пассажирских перевозок с учетом высокой динамики пассажиропотока и организации маршрутов движения также более востребован автомобильный транспорт, так как он характеризуется высокой маневренностью, повышенной мобильностью, большой подвижностью, автономностью движения транспортного средства, широкой сферой применения [158, с. 45]. Вместе с тем усиление конкуренции со стороны автомобильного транспорта в определенной степени дало и положительный эффект. Сокращение перевозок и переориентация на автотранспорт привели к уменьшению числа поездов и высвобождению пропускной способности на железных дорогах республик.

Проведя анализ функционирования транспортных систем Донецкой и Луганской Народных Республик, можно утверждать, что они значительно отстают от среднего уровня развития транспортной инфраструктуры и не отвечают стандартам и требованиям мирового уровня. Основными задачами правительства республик в настоящее время являются: восстановление и обновление основных производственных фондов предприятий транспортной отрасли, а также объектов транспортной инфраструктуры; формирование и реализация эффективной государственной политики в области развития транспорта и дорожного хозяйства на территории республик; обеспечение безопасного функционирования

транспорта; координация работы различных видов транспорта; развитие международного сотрудничества в сфере транспорта; обеспечение нормативно-правового регулирования формирования и реализации государственной политики в сфере транспорта; своевременное, полное и качественное удовлетворение потребностей населения и общественного производства в перевозках грузов и пассажиров [156, с. 185].

Несмотря на продолжающийся вооруженный конфликт на территории Донецкой и Луганской Народных Республик, в качестве вектора дальнейшего развития транспорта и всей его инфраструктуры выбрана ориентация на Российскую Федерацию, что, в свою очередь, предполагает ориентацию на развитие перспективных направлений пассажиропотоков и грузопотоков, адаптацию нормативно-правовой базы, и технических регламентов к требованиям стандартов Российской Федерации.

Большинство проблем функционирования транспортной отрасли Донецкой и Луганской Народных Республик также связаны с непропорциональным развитием транспортных и логистических услуг. На сегодняшний день в республиках отсутствует официально утвержденная стратегическая программа развития транспортной сферы или государственная система регулирования транспортно-логистической системы. При разработке стратегии развития транспортной сферы республик необходимо учитывать, что представление о конкуренции как о единственной движущей силе развития экономики постепенно сменяется концепцией кооперации, как фактора устойчивого совместного развития предприятий, отраслей, регионов, государств. Для достижения эффективной работы транспортных систем Донецкой и Луганской Народных Республик необходимо ориентироваться на консолидированное управление в транспортной сфере и дорожном хозяйстве, в котором все объекты управления будут функционировать единым механизмом для достижения индивидуальных целей и целей эффективного развития экономики и повышения качества жизни населения в целом.

2.2 Комплексный анализ факторов, определяющих целесообразность интеграции предприятий транспортной отрасли

В современных условиях развития экономики Донецкой и Луганской Народных Республик, характеризующихся нестабильностью и наличием ряда проблем, которые существенно затрудняют деятельность предприятий транспортной отрасли, среди которых отдельно следует выделить усложнение межотраслевых и хозяйственных связей из-за экономической блокады территорий, приведшей к разрушению сложившихся связей по источникам и поставкам сырья, рынкам сбыта и пр., и до этого времени вновь не сформированных, а также политическую изоляцию, препятствующую формированию таких новых связей [159, с. 484]. В таких условиях разработка и применение интеграционных стратегий приобретают особую актуальность. Вместе с тем их реализация связана с необходимостью кардинальных организационных изменений в управлении предприятиями, привлечением значительных инвестиционных ресурсов в эти процессы, а также высокой степенью риска. В связи с этим при формировании стратегии интеграционного развития предприятия и планировании интеграционных процессов необходимо учитывать множество различных факторов, влияющих на реализацию интеграции и ее эффективность, в том числе обусловленных отраслевой спецификой деятельности предприятий-участников интеграционного процесса.

Проведение комплексного анализа факторов внешней и внутренней среды является начальным этапом оценки потенциала развития интеграционных процессов в транспортной отрасли и основой для формирования эффективной стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли. В качестве целей анализа следует обозначить: классификацию внешних и внутренних факторов и выявление из них перечня тех факторов, которые оказывают наибольшее влияние на целесообразность реализации интеграции предприятий транспортной отрасли, а также определение их количественных оценок на основе

использования метода экспертных оценок. Процедура проведения комплексного анализа факторов, определяющих целесообразность интеграции предприятий транспортной отрасли предполагает выполнение определенных этапов (рис 2.3).

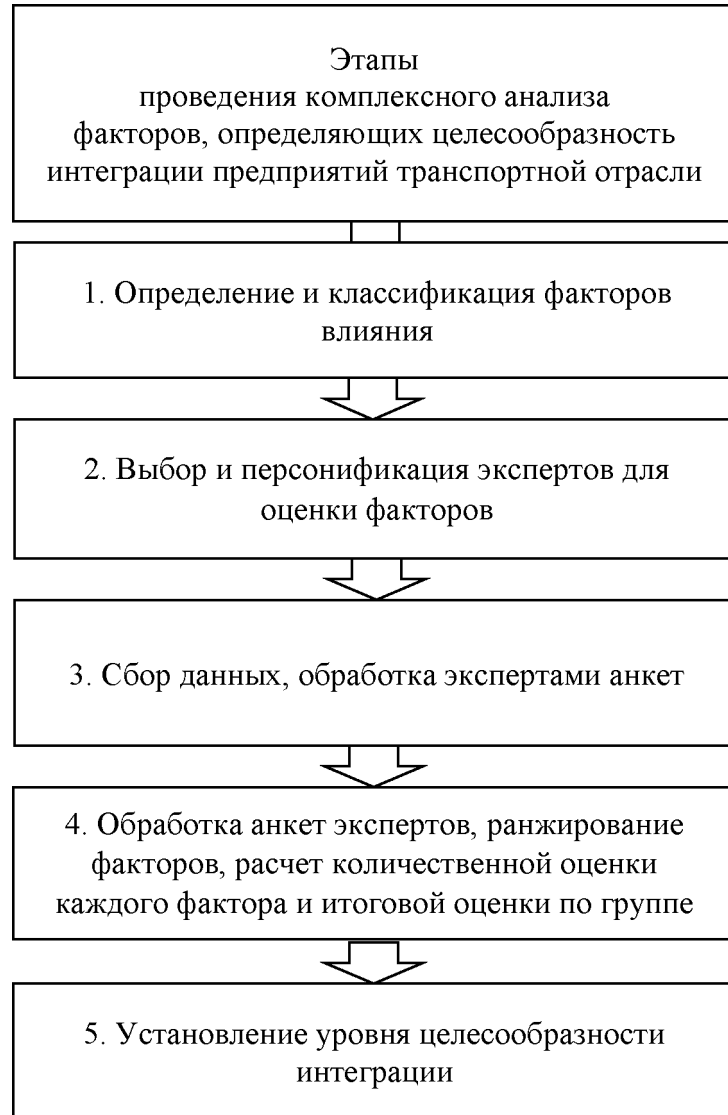


Рисунок 2.3 – Этапы проведения комплексного анализа факторов, определяющих целесообразность интеграции предприятий транспортной отрасли (составлено автором)

Предложенный автором подход на первом этапе проведения комплексного анализа предусматривает определение и классификацию внешних и внутренних факторов, определяющих целесообразность интеграции предприятий транспортной отрасли с учетом отраслевой специфики их деятельности и

сложившихся экономических и политических условий в Донецкой и Луганской Народных Республиках. Перечень, характер влияния и индикаторы этих факторов переставлены в табл. 2.2, табл. 2.3.

Таблица 2.2 – Внешние факторы, определяющие целесообразность интеграции предприятий транспортной отрасли (составлено автором)

| Факторы | Влияние фактора | Индикаторы |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Нормативно-законодательная база, обуславливающая объединение субъектов экономики | Формирует правовую основу создания и функционирования объединений, обязанности их участников, особенности деятельности, реорганизации и ликвидации | количество нормативно-правовых актов, регламентирующих функционирование объединений хозяйственных субъектов; количество заключенных договоров о сотрудничестве; количество заключенных международных договоров о сотрудничестве |
| 2. Государственные механизмы стимулирования инвестиционной активности субъектов экономики | Формирует стимулы к инвестиционной активности субъектов хозяйственной деятельности | уровень льготных ставок по налогообложению; объемы государственного финансирования |
| 3. Политический статус государства | Оказывает влияние на инвестиционную привлекательность интеграции субъектов хозяйственной деятельности | рейтинг инвестиционной привлекательности государства |
| 4. Вооруженный конфликт | Оказывает влияние на повышение уровня политического и экономического риска и снижает инвестиционную привлекательность интеграции субъектов хозяйственной деятельности | количество обстрелов территорий; количество разрушенных объектов производственной и транспортной инфраструктуры |
| 5. Экономическая ситуация в стране | Оказывает влияние на инвестиционную активность субъектов хозяйствования, что отражается на интенсивности интеграционных процессов | темп роста ВВП; темп инфляции; уровень процентной ставки; курс валют; уровень доходов населения |
| 6. Конкуренция в транспортной отрасли | Стимулирует интеграцию предприятий транспортной отрасли | показатели грузооборота и пассажирооборота |

| 1 | 2 | 3 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7. Неразвитость финансовой системы и финансового рынка | Ограничивает источники финансирования интеграции субъектов хозяйственной деятельности | уровень процентной ставки; уровень финансового риска |
| 8. Технологические новшества в отрасли | Стимулирует интенсификацию интеграционных процессов с целью консолидации инвестиционного потенциала субъектов хозяйственной деятельности | объем государственного финансирования ИНИОКР в транспортной отрасли; уровень внедрения инноваций и новых технологий в транспортной отрасли |
| 9. Состояние рынка труда и миграционные процессы | Стимулирует интеграцию предприятий транспортной отрасли | уровень безработицы; уровень образования населения; уровень заработной платы в транспортной отрасли; абсолютные и относительные показатели миграции |
| 10. География размещения объединяющихся субъектов хозяйственной деятельности и сырьевых ресурсов | Близость размещения стимулирует интеграцию субъектов хозяйственной деятельности | расстояние между объединяющимися предприятиями |

Следует отметить, что факторы внешней среды оказывают влияние на интенсивность реализации интеграционных процессов. Они действуют объективно и не подлежат прямому контролю со стороны руководства предприятия по причине их неопределенности, степень их влияния зависит от отраслевой специфики, а также внутреннего потенциала объединяющийся предприятий [160, с. 274].

Таблица 2.3 – Внутренние факторы, определяющие целесообразность интеграции предприятий транспортной отрасли (составлено автором)

| Факторы | Влияние фактора | Индикаторы |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Затраты, обусловленные объединением предприятий | Возможность снижения затрат за счет возникновения эффекта масштаба и других синергетических эффектов стимулирует интеграцию предприятий транспортной отрасли | снижение себестоимости; снижение затрат, связанных с устранением дублирующих функций в структуре управления; снижение условно-постоянных затрат; снижение трансакций |

| 1 | 2 | 3 |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. Финансово-экономическое состояние объединяющихся предприятий | Способствует увеличению внутренних инвестиционных ресурсов объединяющихся предприятий, упрощению процедуры финансирования НИОКР, увеличению платежеспособности и финансовой устойчивости | рентабельность на собственный капитал; рентабельность активов; рентабельность продаж; рентабельность инвестиций; финансовый рычаг; оборотимость активов; коэффициенты ликвидности; показатели финансовой устойчивости |
| 3. Производственно-технологические возможности предприятий | Высокая степень изношенности основных фондов и «узкие места» в производственной системе снижают инвестиционную привлекательность интеграции, т.к. это увеличивает операционные риски | показатели производственной мощности (грузооборот, пассажирооборот); оборот единицы транспортного средства; средняя скорость доставки грузенных отправок; производительность транспортного средства; производительность труда; степень износа производственных фондов |
| 4. Эффективность системы стратегического и тактического планирования | Повышает инвестиционную привлекательность интеграции предприятий транспортной отрасли в условиях неопределенности внешней среды | коэффициент выполнения стратегических планов; коэффициент выполнения тактических планов |
| 5. Маркетинговый потенциал объединяющихся предприятий | Повышает инвестиционную привлекательность интеграции предприятий транспортной отрасли | темп роста доли рынка; относительная доля рынка темп роста дохода от реализации; операционная рентабельность предприятия |
| 6. Схожесть организационных структур объединяющихся предприятий | Способствует развитию кооперационных связей между структурными подразделениями объединяющихся предприятий, что повышает инвестиционную привлекательность интеграции | степень централизации и децентрализации управления объединяющихся предприятий |
| 7. Кадровый потенциал объединяющихся предприятий | Способствует росту производительности труда, что влияет на инвестиционную привлекательность интеграции предприятий транспортной отрасли | структура кадрового потенциала; показатель квалификации работников; показатели движения кадров; степень удовлетворенности персонала условиями труда |

| 1 | 2 | 3 |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8. Совместимость корпоративных культур объединяющихся предприятий | Способствует укреплению кооперационных связей и росту устойчивости интегрированной структуры, что повышает инвестиционную привлекательность интеграции | степень готовности руководства объединяющихся предприятий к изменениям; степень готовности сотрудников объединяющихся предприятий к изменениям |
| 9. Корпоративный контроль | Обеспечивает сохранение уровня согласованности действий различных юридических лиц, входящих в объединение в соответствии с общей стратегией бизнеса | структура распределения корпоративных прав |
| 10. Перераспределение рисков | Путем рационализации рассредоточения операций и активов внутри интегрированной структуры снижается степень операционного и финансового рисков, что оказывает положительное влияние на инвестиционную привлекательность реализации интеграционных процессов | уровень операционного риска; уровень финансового риска. |

Внутренние факторы в большей степени определяют направление интеграционного развития и тип интеграционной стратегии. Вместе с тем, значимыми являются именно внутренние факторы, поскольку побуждают руководство каждого предприятия в отдельности к принятию решения о целесообразности интеграции с другими субъектами хозяйственной деятельности на рынке. Степень их влияния на реализацию интеграционных процессов контролируется руководством предприятия и зависит от качества и своевременности управленческих решений [160, с. 275-276].

Транспортная отрасль в Донецкой и Луганской Народных Республиках представлена в основном предприятиями железнодорожного и автомобильного транспорта. Однако, в связи с ограниченностью информационных данных, что обусловлено политической и экономической ситуацией в республиках, а также сложностью получения объективных статистических данных по деятельности предприятий автотранспорта (так как на территории республик деятельность

осуществляют в том числе перевозчики, не являющиеся их резидентами) объектами для проведения анализа факторов, определяющих целесообразность интеграции предприятий транспортной отрасли, выбраны предприятия железнодорожного транспорта, а именно: ГП «Донецкая железная дорога» (ГП «ДЖД») и ГУП ЛНР «Луганская железная дорога» (ГУП ЛНР «ЛугЖД»).

Предложенный подход, кроме классификации факторов, предусматривает использование метода анализа готовности предприятия реагировать на факторы внешней и внутренней среды Т. Вилена и Д. Хангера [161, с. 176-177, 214-215], позволяющего рассчитать суммарную экспертную оценку степени реакции и на ее основании определить степень целесообразности интеграции предприятий транспортной отрасли. С этой целью на втором этапе анализа для проведения оценки факторов, определяющих целесообразность интеграции предприятий транспортной отрасли, автором были выбраны и привлечены эксперты в количестве 10 человек, 4 из которых являются специалистами Министерства транспорта Донецкой Народной Республики, 3 – из ГП «ДЖД», 3 – из ГУП ЛНР «ЛугЖД». При этом следует отметить, что качественный состав экспертной комиссии является важным условием эффективности метода экспертных оценок. Поэтому при выборе экспертов соблюдались такие требования, как квалификация и стаж практической работы в транспортной отрасли не менее 3-х лет, а также наличие опыта проведения экспертной оценки или аналитической деятельности. Компетентность привлеченных к оценке экспертов подтверждена наличием документов о соответствующем высшем профессиональном образовании или дополнительном образовании, а также наличием опыта и знаний в хозяйственной деятельности железнодорожного транспорта. Кроме того, задействованные эксперты обладают навыками проведения оценок и экспертиз и постоянно их совершенствуют, что подтверждается свидетельствами о прохождении соответствующих курсов подготовки специалистов (экспертов).

На третьем этапе проведения анализа факторов, определяющих целесообразность интеграции ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД», был выполнен сбор первичных данных и обработка экспертами анкет. Для этого экспертам была

предоставлена специально разработанная анкета (Приложение Б). При этом экспертами для оценки факторов, определяющих интеграцию предприятий транспортной отрасли, использовалась специальная шкала в диапазоне от -2 до $+2$. Значение шкалы заключается в следующем:

- -2 – фактор оказывает сильное отрицательное влияние;
- -1 – фактор оказывает относительно отрицательное влияние;
- 0 – фактор не оказывает никакого влияния;
- $+1$ – фактор оказывает относительно положительное влияние;
- $+2$ – фактор оказывает сильное положительное влияние.

На четвертом этапе анализа факторов, определяющих целесообразность интеграции предприятий транспортной отрасли, проводится обработка анкет экспертов, ранжирование факторов, расчет количественной взвешенной оценки каждого фактора и итоговой оценки по группе факторов. Распределение ответов экспертов относительно оценки внешних факторов, определяющих целесообразность интеграции предприятий транспортной отрасли, представлено в табл. 2.4.

Таблица 2.4 – Оценка внешних факторов, определяющих целесообразность интеграции ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД», баллы

| Факторы | Оценки экспертов | | | | | | | | | | Среднее значение |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1. Нормативно-законодательная база, обуславливающая объединение субъектов экономики | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1,7 |
| 2. Государственные механизмы стимулирования инвестиционной активности субъектов экономики | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1,6 |
| 3. Политический статус государства | -2 | -2 | -2 | 0 | -1 | -1 | -1 | -1 | -2 | -2 | -1,4 |
| 4. Вооруженный конфликт | -2 | -2 | -2 | -2 | -2 | -2 | -1 | -2 | -1 | -2 | -1,8 |
| 5. Экономическая ситуация в стране | -2 | -1 | -1 | -2 | -1 | -2 | -2 | -1 | -2 | -1 | -1,5 |
| 6. Конкуренция в транспортной отрасли | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1,5 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|---|----|----|----|----|----|------|
| 7. Неразвитость финансовой системы и финансового рынка | -1 | -2 | -1 | -2 | 0 | -1 | -2 | -1 | -1 | -1 | -1,2 |
| 8. Технологические новшества в отрасли | 0 | 1 | 0 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 0 | 2 | 1,1 |
| 9. Состояние рынка труда и миграционные процессы | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | -1 | 0 | -1 | 0 | 1 | 0,3 |
| 10. География размещения объединяющихся субъектов хозяйственной деятельности и сырьевых ресурсов | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1,2 |

Как показал анализ ответов экспертов по средним оценкам наибольшее положительное влияние на целесообразность интеграции предприятий оказывают: нормативно-законодательная база, обуславливающая объединение субъектов экономики; государственные механизмы стимулирования инвестиционной активности субъектов экономики, а также конкуренция в отрасли. В то же время наибольшее отрицательное влияние на интеграцию транспортных предприятий оказывают: вооруженный конфликт; сложившаяся экономическая ситуация в Донецкой и Луганской Народных Республиках; политический статус республик, а также неразвитость финансовой системы и финансового рынка.

Кроме того, при анкетировании экспертам было предложено оценить вес каждого фактора в группе, оказывающего влияние на целесообразность реализации интеграции исследуемых предприятий по шкале: от 0 до 1 (Приложение Б). Результаты ранжирования внешних факторов представлены на рис. 2.4.

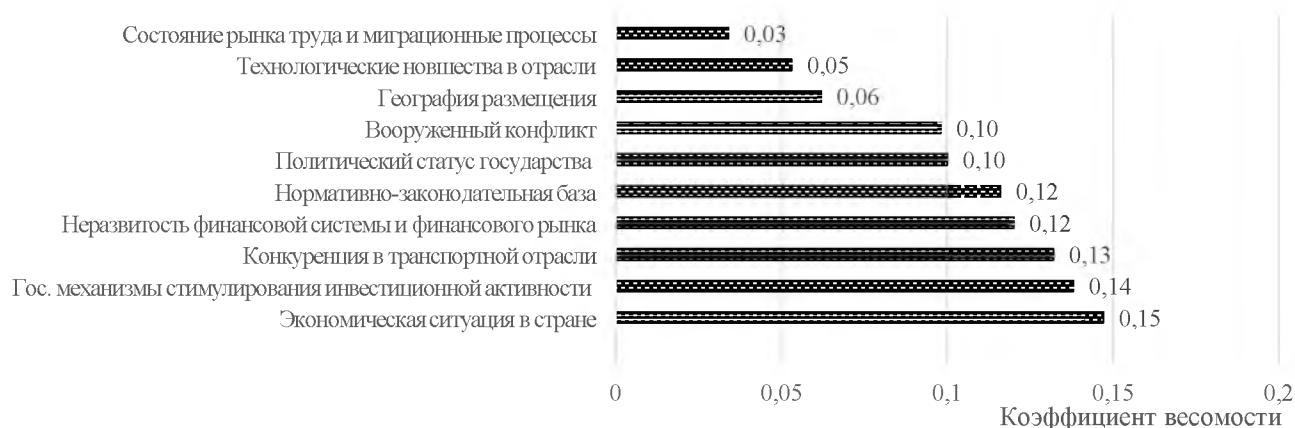


Рисунок 2.4 – Ранжирование внешних факторов по их значимости

Как видно на рис. 2.4 наиболее весомыми факторами, по мнению экспертов, являются: экономическая ситуация; государственные механизмы стимулирования инвестиционной активности субъектов экономики; конкуренция в отрасли. Средний вес имеют такие факторы, как неразвитость финансового рынка и финансовой системы; нормативно-законодательная база, обуславливающая объединение субъектов экономики, а также политический статус государства и вооруженный конфликт.

Далее по результатам экспертного опроса были определены взвешенные оценки экспертов (табл. 2.5).

Таблица 2.5 – Средневзвешенная оценка внешних факторов, определяющих целесообразность интеграции ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД»

| Факторы | Среднее значение оценки, баллы | Средний вес фактора | Средневзвешенная оценка, баллы |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------|--------------------------------|
| 1. Нормативно-законодательная база, обуславливающая объединение субъектов экономики | 1,7 | 0,12 | 0,2 |
| 2. Государственные механизмы стимулирования инвестиционной активности субъектов экономики | 1,6 | 0,14 | 0,2 |
| 3. Политический статус государства | -1,4 | 0,10 | -0,1 |
| 4. Вооруженный конфликт | -1,8 | 0,10 | -0,2 |
| 5. Экономическая ситуация в стране | -1,5 | 0,15 | -0,2 |
| 6. Конкуренция в транспортной отрасли | 1,5 | 0,13 | 0,2 |
| 7. Неразвитость финансовой системы и финансового рынка | -1,2 | 0,12 | -0,1 |
| 8. Технологические новшества в отрасли | 1,1 | 0,05 | 0,1 |
| 9. Состояние рынка труда и миграционные процессы | 0,3 | 0,03 | 0,0 |
| 10. География размещения объединяющихся субъектов хозяйственной деятельности и сырьевых ресурсов | 1,2 | 0,06 | 0,1 |
| Итого | | | 0,1 |

Таким образом, по результатам взвешенной оценки экспертов, учитывающей весомость факторов, наиболее сильное положительное влияние на целесообразность интеграции ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД» оказывают такие факторы, как нормативно-законодательная база, обуславливающая объединение субъектов экономики; государственные механизмы стимулирования инвестиционной активности субъектов экономики, а также конкуренция в транспортной отрасли. В то же время наиболее сильное отрицательное влияние на интеграцию предприятий транспортной отрасли оказывают: вооруженный конфликт; сложившаяся экономическая ситуация в Донецкой и Луганской Народных Республиках; политический статус республик и неразвитость финансовой системы и финансового рынка. При этом нейтральным является такой фактор, как состояние рынка труда и миграционные процессы.

Распределение ответов экспертов относительно оценки внутренних факторов, определяющих целесообразность интеграции ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД», приведено в табл. 2.6.

Таблица 2.6 – Оценка внутренних факторов, определяющих целесообразность интеграции ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД», баллы

| Факторы | Оценки экспертов | | | | | | | | | | Среднее значение |
|----------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|---|---|---|----|----|------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1. Затраты, обусловленные объединением предприятий | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1,7 |
| 2. Финансово-экономическое состояние объединяющихся предприятий | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1,9 |
| 3. Производственно-технологические возможности предприятий | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1,5 |
| 4. Эффективность системы стратегического и тактического планирования | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1,4 |
| 5. Маркетинговый потенциал объединяющихся предприятий | 1 | 0 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1,1 |
| 6. Схожесть организационных структур объединяющихся предприятий | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1,3 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|-------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|-----|
| 7. Кадровый потенциал объединяющихся предприятий | 1 | 0 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1,1 |
| 8. Совместимость корпоративных культур объединяющихся предприятий | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1,3 |
| 9. Корпоративный контроль | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1,2 |
| 10. Перераспределение рисков | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1,1 |

По средним оценкам видно, что наибольшее положительное влияние на целесообразность интеграции предприятий железнодорожного транспорта оказывают такие внутренние факторы, как финансово-экономическое состояние объединяющихся предприятий; затраты, обусловленные объединением предприятий и производственно-технологические возможности предприятий. Достаточно высокое положительное влияние оказывают: схожесть организационных структур и совместимость корпоративных культур объединяющихся предприятий. В равной степени положительно влияют: маркетинговый и кадровый потенциалы объединяющихся предприятий, а также возможность перераспределения рисков в интегрированной структуре.

Результаты ранжирования внутренних факторов, влияющих на интеграцию исследуемых предприятий отражены на рис. 2.5.

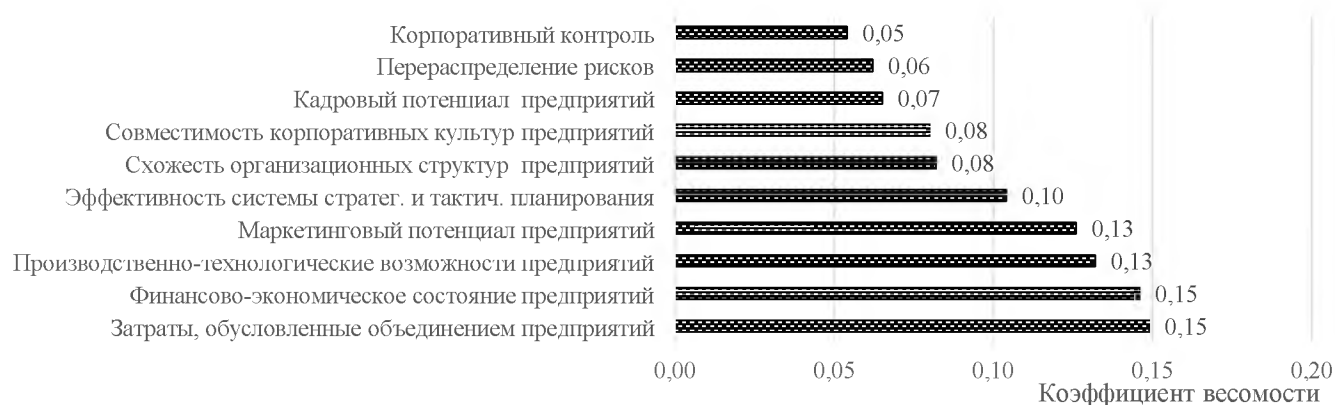


Рисунок 2.5 – Ранжирование внутренних факторов по их значимости

Рассчитанные взвешенные оценки внутренних факторов, оказывающих влияние на интеграцию предприятий, приведены в табл. 2.7.

Таблица 2.7 – Средневзвешенная оценка внутренних факторов, определяющих целесообразность интеграции ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД»

| Факторы | Среднее значение оценки, баллы | Средний вес фактора | Средневзвешенная оценка, баллы |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------|--------------------------------|
| 1. Затраты, обусловленные объединением предприятий | 1,7 | 0,15 | 0,3 |
| 2. Финансово-экономическое состояние объединяющихся предприятий | 1,9 | 0,15 | 0,3 |
| 3. Производственно-технологические возможности предприятий | 1,5 | 0,13 | 0,2 |
| 4. Эффективность системы стратегического и тактического планирования | 1,4 | 0,10 | 0,1 |
| 5. Маркетинговый потенциал объединяющихся предприятий | 1,1 | 0,13 | 0,1 |
| 6. Схожесть организационных структур объединяющихся предприятий | 1,3 | 0,08 | 0,1 |
| 7. Кадровый потенциал объединяющихся предприятий | 1,1 | 0,07 | 0,1 |
| 8. Совместимость корпоративных культур объединяющихся предприятий | 1,3 | 0,08 | 0,1 |
| 9. Корпоративный контроль | 1,2 | 0,05 | 0,1 |
| 10. Перераспределение рисков | 1,1 | 0,06 | 0,1 |
| Итого | | | 1,4 |

По результатам средневзвешенной оценки экспертов, среди внутренних факторов, оказывающих наиболее сильное положительное влияние на целесообразность интеграции ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД» следует выделить такие факторы, как: затраты, обусловленные объединением предприятий; финансово-экономическое состояние объединяющихся предприятий и производственно-технологические возможности предприятий. Кроме того, в равной степени положительно влияют на реализацию интеграции предприятий все остальные факторы.

На заключительном этапе анализа на основе методики Т. Вилена и Д. Хангера необходимо рассчитать суммарную экспертную оценку факторов влияния. С этой целью по результатам средневзвешенных оценок факторов, влияющих на

интеграцию предприятий, рассчитанных с учетом коэффициентов весомости фактора, определяется итоговый показатель через их суммирование. Поскольку, как следует из табл. 2.4 и табл. 2.6, максимальная положительная оценка, которая может быть получена без учета коэффициентов весомости, равна 20 баллов, а максимальная отрицательная соответственно равна –20 баллов, тогда значение итоговой средневзвешенной оценки с учетом коэффициента весомости фактора может варьироваться в пределах от –2 до +2 баллов. При этом чем выше полученное значение итоговой средневзвешенной оценки факторов, влияющих на интеграцию предприятий, тем выше уровень целесообразности интеграции исследуемых предприятий, и, наоборот, чем ниже оценка, тем менее целесообразна реализация интеграции. По внешним факторам полученная итоговая средневзвешенная оценка равна 0,1, а по внутренним факторам – 1,4, что больше 0 и в первом, и во втором случае, что свидетельствует о достаточно высокой степени целесообразности интеграции ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД».

2.3 Диагностика потенциала интеграционного развития предприятий транспортной отрасли

Специалисты отмечают, что низкая эффективность интеграционных сделок или получение отрицательного синергетического эффекта при слияниях и поглощениях чаще всего являются следствием ошибок в планировании интеграционного процесса [162]. Это актуализирует разработку необходимой научно-обоснованной методической базы для планирования интеграционных процессов в экономике. При этом диагностика потенциала интеграционного развития является важной составной частью планирования интеграционного процесса и разработки стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли.

Результаты проведенного комплексного анализа факторов внешней и

внутренней среды, оказывающих влияние на интеграционные процессы в транспортной отрасли Донецкой и Луганской Народных Республиках, свидетельствуют о том, что в целом как внешние, так и внутренние условия позволяют реализовать стратегию интеграционного развития ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД», поскольку степень целесообразности их интеграции достаточно высокая. Вместе с тем для принятия обоснованного решения относительно реализации стратегии интеграционного развития исследуемых предприятий следует выполнить диагностику внутреннего потенциала интеграционного развития каждого в отдельности предприятия. С этой целью предложен усовершенствованный научно-методический подход к диагностике потенциала интеграционного развития предприятий транспортной отрасли, который базируется на системе показателей, характеризующих основные направления деятельности предприятий с учетом их отраслевой специфики, дает возможность определить характер влияния каждого отдельного показателя на потенциал и позволяет установить уровень его достаточности для участия в интеграционном процессе. При этом следует отметить, что предложенный подход является универсальным для всех предприятий транспортной отрасли.

В рамках предложенного научно-методического подхода процедуру проведения диагностики потенциала интеграционного развития предприятий транспортной отрасли, основанную на методике Ф. И. Евдокимова и Н. В. Розумной [125, с. 130], следует осуществлять в три этапа:

1 этап – формирование методической основы проведения оценки интеграционного развития предприятий транспортной отрасли;

2 этап – определение показателей, характеризующих потенциал интеграционного развития предприятий транспортной отрасли, в частности производственно-технологическую, финансово-экономическую и организационно-управленческую его составляющие;

3 этап – установление средних значений показателей, составляющих потенциал интеграционного развития предприятий транспортной отрасли.

Вместе с тем следует отметить, что в перечень показателей оценки,

составляющих потенциал интеграционного развития предприятий транспортной отрасли следует включать как общие показатели, то есть используемые для оценки деятельности предприятий всех отраслей экономики, так и отраслевые, отражающие специфику транспортной отрасли. Кроме того, с целью определения критериальных индексов наиболее целесообразным будет использование количественных и качественных показателей. Наряду с этим необходимо учитывать то, что количественные индексы – это коэффициенты соотношения расходов отдельных видов ресурсов или эффективности их использования, а качественные индексы определяют степень наличия этих критериев у предприятия и оцениваются через их значимость и булеву константу [163, с.182].

В соответствии с выше обозначенными этапами проведения диагностики потенциала интеграционного развития предприятий транспортной отрасли, участвующих в процессе интеграции, автором сформирована сводная таблица оценочных показателей потенциала интеграционного развития предприятий транспортной отрасли с учетом отраслевой специфики их деятельности в сложившихся экономических условиях (табл. 2.8).

Таблица 2.8 – Сводная таблица оценочных показателей интеграционного потенциала предприятий транспортной отрасли (составлено автором)

| Показатели | Индекс | Нормативное значение | Способ измерения |
|-------------------------------------------------------------|--------------|----------------------|------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| <i>1. Производственно-технологический потенциал</i> | | | |
| Коэффициент роста грузооборота | $K_{гр.об.}$ | >1 | Количественный |
| Коэффициент роста пассажирооборота | $K_{пс.об.}$ | >1 | Количественный |
| Коэффициент роста оборачиваемости транспортного средства | $K_{об.}$ | Нет | Количественный |
| Коэффициент роста производительности транспортного средства | $K_{Пт}$ | >1 | Количественный |
| Коэффициент роста производительности труда | $K_{ПТ}$ | >1 | Количественный |
| Коэффициент износа основных производственных фондов | $K_{и.оф}$ | <0,5 | Количественный |
| <i>2. Финансово-экономический потенциал</i> | | | |
| Коэффициент роста управленческих расходов | $K_{Рупр}$ | <1 | Количественный |
| Коэффициент роста прибыли до уплаты процентов и налогов | $K_{ЕВИТ}$ | >1 | Количественный |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------|----------------|
| Рентабельность на собственный капитал | <i>ROE</i> | >0,2 | Количественный |
| Рентабельность активов | <i>ROA</i> | 0,06-0,08 | Количественный |
| Коэффициент оборачиваемости активов | <i>AT</i> | Нет | Количественный |
| <i>3. Организационно-управленческий потенциал</i> | | | |
| Степень централизации и децентрализации управления | <i>C_ц</i> | Нет | Качественный |
| Степень жесткости (гибкости) организационной конфигурации | <i>C_ж</i> | Нет | Качественный |
| Степень готовности руководства к изменениям | <i>C_{зр}</i> | Нет | Качественный |
| Степень готовности персонала к изменениям | <i>C_{зн}</i> | Нет | Качественный |
| Степень соответствия организационных культур | <i>C_{с.орг.к.}</i> | Нет | Качественный |
| Степень эффективности стратегического и тактического планирования | <i>C_{э.п.}</i> | Нет | Качественный |
| Уровень квалификации кадров | <i>У_{кв.}</i> | Нет | Качественный |
| Коэффициент текучести кадров | <i>K_{т.к.}</i> | 0,1-0,15 | Количественный |

Для оценки производственно-технологического потенциала предприятий транспортной отрасли выбраны основные количественные показатели, которые характеризуют интенсивность изменения объемов работы транспорта при перевозке грузов и пассажиров с учетом расстояний, на которые они перевезены. А также ряд других показателей работы транспортного предприятия таких, как оборачиваемость транспортного средства, производительность транспортного средства, производительность труда и степень износа основных производственных фондов, которые отражают результаты технической, экономической и организационной деятельности предприятия транспортной отрасли.

В соответствии с предложенным подходом к диагностике потенциала интеграционного развития предприятий транспортной отрасли рассчитаны показатели производственно-технологического потенциала предприятий железнодорожного транспорта Донецкой и Луганской Народных Республик за 2015-2019 гг. на основе их отчетных данных, приведенных в Приложении В. Динамика показателей производственно-технологического потенциала предприятий железнодорожного транспорта Донецкой и Луганской Народных Республик за 2015-2019 гг. представлена в табл. 2.9.

Таблица 2.9 – Динамика показателей производственно-технологического потенциала ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД» за 2015-2019 гг.

| Показатель | ГП «ДЖД» | | | | | ГУП ЛНР «ЛугЖД» | | | | |
|-----------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------------|
| | 2016/ 2015 | 2017/ 2016 | 2018/ 2017 | 2019/ 2018 | Среднее значение | 2016/ 2015 | 2017/ 2016 | 2018/ 2017 | 2019/ 2018 | Среднее значение |
| Коэффициент роста грузооборота | 1,3439 | 0,6529 | 1,4510 | 0,9964 | 1,0614 | 1,4862 | 0,6554 | 1,3590 | 1,0346 | 1,0818 |
| Коэффициент роста пассажирооборота | 0,8382 | 1,1663 | 2,0537 | 1,1270 | 1,2025 | 0,7478 | 0,9386 | 1,1075 | 0,9461 | 0,9260 |
| Коэффициент роста оборачиваемости грузового вагона | 0,7424 | 0,6282 | 0,9836 | 0,8312 | 0,7860 | 0,9346 | 0,8950 | 0,9950 | 0,9530 | 0,9437 |
| Коэффициент роста производительности локомотива | 1,3287 | 0,6480 | 1,4348 | 0,9891 | 1,0516 | 1,3333 | 0,6554 | 1,2678 | 1,0760 | 1,0449 |
| Коэффициент роста производительности труда | 1,2528 | 1,1080 | 1,3037 | 1,2497 | 1,2267 | 1,3158 | 1,0943 | 1,0704 | 1,2100 | 1,1683 |
| Коэффициент износа основных производственных фондов | 0,93 | | | | | 0,95 | | | | |

Анализ динамики основных показателей эксплуатационной работы ГП «ДЖД» свидетельствует о том, что в среднем за 2015-2019 гг. наблюдается тенденция их роста: грузооборота на 6%, пассажирооборота – 20%. Так, в 2018 г. грузооборот превысил показатель 2017 г. на 45%, однако в 2019 г. снизился на 2,5% и составил 249,1 млн ткм [153, с. 70; 156, с. 55]. Пассажирооборот в 2019 г. вырос на 12,7% по сравнению с 2018 г. и на 23,2% по сравнению с 2017 г. [164; 165, с. 16]. Позитивная динамика данных показателей за последний период обусловлена восстановлением объектов железнодорожной инфраструктуры, технических устройств железнодорожных участков и станций, поврежденных в результате вооруженного конфликта. За период 2016-2018 гг. восстановлено 1171 объект из 1635 поврежденных и разрушенных объектов инфраструктуры железнодорожного транспорта. Вместе с тем в результате проведения восстановительных работ на станции Иловайск, пропускная способность участка железной дороги в этом районе увеличилась в 11 раз, также увеличен грузопоток на участке Ясиноватая-Иловайск-Квашино [156, с. 56]. Также в 2018 г. было запущено движение двух дополнительных поездов межреспубликанского сообщения и увеличено

количество пассажирских поездов с 34 до 67 ед. [166]. Кроме того, положительное влияние на показатели грузо- и пассажиропотоков оказало заключение ряда международных договоров с Государственным управлением Республики Абхазия по транспорту и Комитетом промышленности, транспорта и энергетики Республики Южная Осетия по вопросам сотрудничества в сфере транспорта [167-168].

В то же время, сравнивая показатели эксплуатационной работы железных дорог Донецкой и Луганской Народных Республик, можно сделать вывод, о что ГУП ЛНР «ЛугЖД» функционирует менее эффективно чем ГП «ДЖД», что отражается на объемах грузо- и пассажиропотоков республик. Согласно результатам анализа динамики основных показателей эксплуатационной работы ГУП ЛНР «ЛугЖД» в среднем за 2015-2019 гг. наблюдается тенденция роста грузооборота на 8%. При этом в 2019 г. грузооборот предприятия составил 604,8 млн ткм, что на 19% ниже показателя 2018 г., но выше на 10,2% показателя 2017 г. Основной причиной уменьшения грузооборота является экономическая блокада со стороны Украины, в результате чего на Алчевском металлургическом комбинате происходят частые перебои в отгрузке металлопродукции, а также снижен объем отгрузки угольной продукции горнодобывающими предприятиями республики. По показателю пассажирооборота за 2015-2019 гг. наблюдается общая тенденция снижения на 7,4%, что обусловлено снижением скорости движения поездов и соответственно увеличением продолжительности нахождения пассажиров в пути – это, в свою очередь, отрицательно влияет на мобильность населения республики [154, с. 21; 155, с. 74; 169, с. 22].

Еще одним важным показателем, характеризующим качество работы железнодорожного транспорта ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД», является коэффициент оборачиваемости грузового вагона, значения которого в ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД» за период 2015-2019 гг. снизились, что связано с увеличением парка грузовых вагонов предприятий. Так, с 2018 г. на баланс ГП «ДЖД» взят весь вагонный парк республики, в результате чего в условиях данного предприятия на сегодняшний день сконцентрирован весь

железнодорожный промышленный транспорт, который обслуживает перевозки грузов предприятий черной металлургии, угольной, химической промышленности и машиностроения [153, с. 72]. Также положительное влияние оказала переориентация логистики грузовых перевозок на Российскую Федерацию и другие страны, поддерживающие внешнеэкономические отношения с Донецкой и Луганской Народными Республиками.

Следует отметить, что более высокие показатели эксплуатационной работы ГП «ДЖД» по сравнению с показателями ГУП ЛНР «ЛугЖД» объясняются, во-первых, тем, что в Донецкой Народной Республике общая длина главных железнодорожных путей составляет свыше 2377,3 км, тогда как в Луганской Народной Республике общая протяженность сети составляет всего 1422,66 км при том, что большая часть территории является малонаселенной; во-вторых, в структуре ГП «ДЖД» находятся 57 железнодорожных станций и 49 структурных подразделений, тогда как в ГУП ЛНР «ЛугЖД» – 2 железнодорожные станции и 16 структурных подразделений [164; 169, с. 22; 170]. Однако, имеется и общая проблема для ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД», значительно снижающая производственную эффективность работы железнодорожного транспорта республик, которая заключается в высокой степени износа основных производственных фондов предприятий. Так, свыше 90% имеющегося локомотивного и вагонного парка требует немедленного обновления, так как используется сверх расчетной нормы эксплуатации.

Для оценки финансово-экономического потенциала предприятий транспортной отрасли следует выбирать показатели, которые используются в мировой практике для анализа финансовой результативности предприятий разных сфер экономики. При этом целесообразно рассматривать широкий комплекс показателей, характеризующих ликвидность, финансовую устойчивость, деловую активность, эффективность финансово-экономической деятельности предприятий и т.д. Но, учитывая сложные экономические условия, в которых функционируют предприятия Донецкой и Луганской Народных Республик, а также трудности, связанные с доступом к информации о их финансово-экономическом состоянии,

выбраны такие основные показатели, как: прибыль до уплаты процентов и налогов – финансовый показатель, отражающий общий финансовый результат работы предприятия без учета налогового бремени и способов финансирования; уровень роста управленческих расходов, отражающий изменение затрат, связанных с процессами управления предприятием, что оказывает влияние на финансовый результат предприятия; рентабельность на собственный капитал, которая определяет эффективность использования капитала, инвестированного собственниками предприятий; показатели деловой активности: рентабельность активов и оборачиваемость активов, характеризующие способность предприятия генерировать прибыль без учета структуры его капитала, качество управления активами и интенсивность их использования.

Рассчитаны показатели, характеризующие финансово-экономический потенциал предприятий железнодорожного транспорта Донецкой и Луганской Народных Республик за 2015-2019 гг. на основе их отчетных данных, приведенных в Приложении В. Динамика показателей финансово-экономического потенциала предприятий железнодорожного транспорта Донецкой и Луганской Народных Республик за 2015-2019 гг. представлена в табл. 2.10.

Таблица 2.10 – Динамика показателей финансово-экономического потенциала
ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД» за 2015-2019 гг.

| Показатель | ГП «ДЖД» | | | | | | ГУП ЛНР «ЛугЖД» | | | | | |
|---------------------------------------------------------|----------|--------|--------|--------|--------|------------------|-----------------|--------|--------|--------|--------|------------------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | Среднее значение | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | Среднее значение |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| Коэффициент роста управленческих расходов | - | 0,9084 | 0,7345 | 0,8246 | 0,8430 | 0,8253 | - | 0,8374 | 0,9181 | 0,7834 | 0,7537 | 0,8208 |
| Коэффициент роста прибыли до уплаты процентов и налогов | - | 1,3562 | 0,7343 | 0,9096 | 0,7300 | 0,9017 | - | 0,5968 | 1,0638 | 1,0447 | 0,8452 | 0,8652 |
| Рентабельность на собственный капитал | 0,1139 | 0,1667 | 0,1305 | 0,1000 | 0,1211 | 0,1265 | 0,0042 | 0,0121 | 0,0079 | 0,0087 | 0,0076 | 0,0077 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
|-------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Рентабельность активов | 0,0246 | 0,0184 | 0,0134 | 0,0122 | 0,0090 | 0,0155 | 0,1191 | 0,1157 | 0,1166 | 0,1171 | 0,1183 | 0,1173 |
| Коэффициент оборачиваемости активов | 0,0247 | 0,0310 | 0,0178 | 0,0346 | 0,0319 | 0,0278 | 0,1382 | 0,0175 | 0,0304 | 0,0383 | 0,0951 | 0,0639 |

Как уже было отмечено, на сегодняшний день предприятия республик функционируют в сложных экономических условиях, обусловленных отложенным их политическим статусом, экономической изоляцией, проблемами ограничения возможностей экспорта товарной продукции и импорта сырья и комплектующих, что негативно влияет на финансово-экономические показатели предприятий как промышленного сектора, так и сферы услуг. В то же время основная часть доходов предприятий железнодорожного транспорта формируется за счет грузовых перевозок, при этом в структуре грузооборота ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД» преобладающую долю грузов составляют: уголь, кокс, черный металл. Поэтому снижение темпов добычи угля, производства металла и металлопродукции негативно сказывается на доходах и показателях эффективности деятельности исследуемых предприятий. Так, за 2015-2019 гг. в ГП «ДЖД» наблюдается общая тенденция снижения прибыли до уплаты процентов и налогов на 10%, в ГУП ЛНР «ЛугЖД» – 13,5%. Вместе с тем значительно возросли затраты предприятий железнодорожного транспорта республик, большая доля которых приходится на управленческие расходы, что произошло за счет роста численности персонала и роста среднемесячной заработной платы в отрасли.

Анализ показателей деловой активности ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД» свидетельствует о неэффективном использовании активов предприятий. Несмотря на значительные объемы проделанной работы по восстановлению объектов инфраструктуры, технических устройств железнодорожных участков и станций в условиях жесткого ограничения финансовых ресурсов, потребность в обновлении основных производственных фондов не покрывается, степень их износа превышает 90%. Низкие значения имеет такой важный показатель, как рентабельность на

собственный капитал, который за 2015-2019 гг. в среднем составляет в ГП «ДЖД» – 12,6%, в ГУП ЛНР «ЛугЖД» – 1%, тогда как в ОАО «РЖД» он превышает 20% [171]. На это оказывают влияние: низкий уровень операционной эффективности деятельности предприятий, низкая отдача от вложений в активы и отсутствие возможностей привлечения кредитных ресурсов.

Для оценки организационно-управленческого потенциала ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД» были выбраны преимущественно качественные показатели, значение которых определяется на основе экспертных оценок. С этой целью привлечены те же эксперты, которые проводили оценку факторов целесообразности интеграции исследуемых предприятий, из Министерства транспорта Донецкой Народной Республики, ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД» в количестве 10 человек. Экспертам предложены специально разработанные анкеты: оценки показателей организационно-управленческого потенциала предприятий железнодорожного транспорта (Приложение Г); определения значимости и степени влияния составляющих на потенциал интеграционного развития предприятий железнодорожного транспорта (Приложение Д).

Показатели оценки организационно-управленческого потенциала ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД», определенные на основе обработки экспертных анкет, представлены в табл. 2.11.

Таблица 2.11 – Показатели организационно-управленческого потенциала ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД» (составлено на основе экспертных оценок)*

| Показатель | ГП «ДЖД» | ГУП ЛНР «ЛугЖД» |
|-------------------------------------------------------------------|----------|-----------------|
| Степень централизации и децентрализации управления | 0,8 | 0,3 |
| Степень жесткости (гибкости) организационной конфигурации | 0,8 | 0,7 |
| Степень готовности руководства к изменениям | 0,5 | 0,6 |
| Степень готовности персонала к изменениям | 0,7 | 0,7 |
| Степень соответствия организационных культур | 0,9 | 0,9 |
| Степень эффективности стратегического и тактического планирования | 0,9 | 0,8 |
| Уровень квалификации кадров | 0,7 | 0,6 |
| Коэффициент текучести кадров | 0,7 | 0,9 |

* оценка показателей производилась по шкале от 0 до 1

Степень централизации и децентрализации, а также жесткость организационной конфигурации являются основными характеристиками структуры управления предприятием, потому как оптимальное их соотношение характеризует рациональность системы управления и свидетельствует об эффективности функционирования предприятия в целом.

За 2015-2019 гг. в транспортной отрасли Донецкой и Луганской Народных Республик проведены значительные структурные и кадровые изменения, в результате которых полностью завершено формирование Государственного предприятия «Донецкая железная дорога» и Государственного унитарного предприятия «Луганская железная дорога».

Система управления железнодорожным транспортом в Донецкой Народной Республике имеет три уровня: линейный, отделенческий, а также дорожный. Вместе с тем управление транспортным сектором экономики строится по трем принципам [152, с. 79-80]:

территориальный принцип, который означает деление железнодорожной сети на дирекции: Ясиноватская и Дебальцевская дирекции;

отраслевой принцип, который определяется распределением управленческих функций между службами Управления ГП «Донецкая железная дорога», дирекциями и структурными подразделениями по направлению хозяйственной деятельности соответствующих подразделений;

функциональный принцип, который предполагает наличие в структуре ГП «Донецкая железная дорога» обособленных структурных подразделений, занимающихся отдельными специальными вопросами.

Вместе с тем ГП «ДЖД» включает 57 железнодорожных станций и 46 обособленных подразделения, таких как: Вагонное депо Ясиноватая, Вагонное депо Иловайск, Вагонное депо Дебальцево-Сортировочное, Вагонное депо Донецк и др. Производственная структура ГП «ДЖД» характеризуется тем, что ее линейные подразделения: станции, вагонные локомотивные депо, дистанции сигнализации и связи и др. объединяются в дирекции: Ясиноватскую и Дебальцевскую дирекции.

Схожую организационную структуру управления имеет ГУП ЛНР «ЛугЖД», которое относится к ведению Министерства инфраструктуры и транспорта Луганской Народной Республики. При этом в состав ГУП ЛНР «ЛугЖД» входит 16 обособленных подразделений, задействованных в общем технологическом процессе перевозок, в том числе 2 железнодорожные станции: Коммунарск и Луганск.

Следует отметить, что уровень централизация управления по оценкам экспертов в ГУП ЛНР «ЛугЖД» ниже, чем в ГП «ДЖД». Поскольку ГП «ДЖД» имеет больше обособленных подразделений, руководство предприятия приходится больше внимания уделять обеспечению единства управления подразделениями и проведению единой технологическую политику на всей железнодорожной сети.

Кроме того, важно отметить, что эксперты оценили на достаточно высоком уровне степень готовности руководства и персонала предприятий к изменениям, что связано с назревшей потребностью проведения структурных и организационных изменений в железнодорожной сфере и повышения конкурентоспособности предприятий железнодорожного транспорта.

Таким образом, в рамках диагностики потенциала интеграционного развития предприятий транспортной отрасли проведена оценка показателей, составляющих потенциал интеграционного развития ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД», которые характеризуют производственно-технологическую, финансово-экономическую и организационно-управленческую деятельность. Далее необходимо путем экспертных оценок выявить значимость составляющих потенциала интеграционного развития предприятий (производственно-технологической, финансово-экономической и организационно-управленческой), а также определить степень влияния каждого показателя на их величину.

По результатам обработки экспертных анкет было выявлено, что наибольшее влияние на потенциал интеграционного развития предприятий железнодорожного транспорта оказывает финансово-экономическая составляющая, которой экспертами был присвоен ранг 1; производственно-технологической – ранг 2; организационно-управленческой – ранг 3. После ранжирования составляющих

интеграционного потенциала определяются веса этих потенциалов с помощью шкалы Фишберна [172]:

$$a_i = \frac{2 \cdot (n-i+1)}{n(n+1)}, \quad (2.1)$$

где a_i – вес i -го потенциала;

i – ранг потенциала;

n – количество потенциалов.

Результаты определения значений и оценочных показателей потенциала интеграционного развития ГП «ДЖД» представлены в табл. 2.12.

Таблица 2.12 – Значения и оценочные показатели потенциала интеграционного развития ГП «Донецкая железная дорога»

| Показатели | Индекс | Среднее значение показателя | Значение потенциала | Степень влияния («+» увеличивает / «-» уменьшает потенциал) |
|---------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------|---------------------|-------------------------------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>1. Производственно-технологический потенциал</i> | | | | |
| Коэффициент роста грузооборота | $K_{гр.об.}$ | 1,0614 | 0,33 | + |
| Коэффициент роста пассажирооборота | $K_{пс.об.}$ | 1,2025 | | + |
| Коэффициент роста оборачиваемости грузового вагона | $K_{об.}$ | 0,7860 | | - |
| Коэффициент роста производительности локомотива | $K_{пл}$ | 1,0516 | | + |
| Коэффициент роста производительности труда | $K_{пт}$ | 1,2267 | | + |
| Коэффициент износа основных производственных фондов | $K_{и.оф}$ | 0,93 | | - |
| <i>2. Финансово-экономический потенциал</i> | | | | |
| Коэффициент роста управленческих расходов | $K_{рунр}$ | 0,8253 | 0,5 | + |
| Коэффициент роста прибыли до уплаты процентов и налогов | $K_{ЕБИТ}$ | 0,9017 | | - |
| Рентабельность на собственный капитал | ROE | 0,1265 | | + |
| Рентабельность активов | ROA | 0,0155 | | + |
| Коэффициент оборачиваемости активов | AT | 0,0278 | | + |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------------------------------------------|----------------|-----|------|---|
| <i>3. Организационно-управленческий потенциал</i> | | | 0,17 | |
| Степень централизации и децентрализации управления | $C_{ц}$ | 0,8 | | + |
| Степень жесткости (гибкости) организационной конфигурации | $C_{жс}$ | 0,8 | | - |
| Степень готовности руководства к изменениям | $C_{гр}$ | 0,5 | | + |
| Степень готовности персонала к изменениям | $C_{гп}$ | 0,7 | | + |
| Степень соответствия организационных культур | $C_{с.орг.к.}$ | 0,9 | | + |
| Степень эффективности стратегического и тактического планирования | $C_{э.п.}$ | 0,9 | | + |
| Уровень квалификации кадров | $У_{кв.}$ | 0,7 | | + |
| Коэффициент текучести кадров | $K_{т.к.}$ | 0,7 | - | |

Результаты определения значений и оценочных показателей потенциала интеграционного развития ГУП ЛНР «ЛугЖД» представлены в табл. 2.13.

Таблица 2.13 – Значения и оценочные показатели потенциала интеграционного развития ГУП ЛНР «Луганская железная дорога»

| Показатели | Индекс | Среднее значение показателя | Значение потенциала | Степень влияния («+» увеличивает / «-» уменьшает потенциал) |
|-----------------------------------------------------|--------------|-----------------------------|---------------------|-------------------------------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>1. Производственно-технологический потенциал</i> | | | 0,33 | |
| Коэффициент роста грузооборота | $K_{гр.об.}$ | 1,0818 | | + |
| Коэффициент роста пассажирооборота | $K_{пс.об.}$ | 0,9260 | | - |
| Коэффициент роста оборачиваемости грузового вагона | $K_{об.}$ | 0,9437 | | - |
| Коэффициент роста производительности локомотива | $K_{пл}$ | 1,0449 | | + |
| Коэффициент роста производительности труда | $K_{пт}$ | 1,1683 | | + |
| Коэффициент износа основных производственных фондов | $K_{и.оф}$ | 0,95 | | - |
| <i>2. Финансово-экономический потенциал</i> | | | 0,5 | |
| Коэффициент роста управленческих расходов | $K_{рупр}$ | 0,8208 | | + |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------------------------------------------|----------------|--------|------|---|
| Коэффициент роста прибыли до уплаты процентов и налогов | K_{EBIT} | 0,8652 | | - |
| Рентабельность на собственный капитал | ROE | 0,0077 | | - |
| Рентабельность активов | ROA | 0,1173 | | + |
| Коэффициент оборачиваемости активов | AT | 0,0639 | | + |
| 3. Организационно-управленческий потенциал | | | | |
| Степень централизации и децентрализации управления | $C_{ц}$ | 0,3 | 0,17 | - |
| Степень жесткости (гибкости) организационной конфигурации | $C_{ж}$ | 0,7 | | - |
| Степень готовности руководства к изменениям | $C_{гр}$ | 0,6 | | + |
| Степень готовности персонала к изменениям | $C_{еп}$ | 0,7 | | + |
| Степень соответствия организационных культур | $C_{с.орг.к.}$ | 0,9 | | + |
| Степень эффективности стратегического и тактического планирования | $C_{э.п.}$ | 0,8 | | + |
| Уровень квалификации кадров | $У_{кв.}$ | 0,6 | | + |
| Коэффициент текучести кадров | $K_{т.к.}$ | 0,9 | | - |

Для определения уровня потенциала интеграционного развития предприятия сформулирована характеристика уровней, основанная на вербально-числовой шкале Харрингтона [173, с. 945; 174, с. 102]), представленная в табл. 2.14.

Таблица 2.14 – Характеристика уровней потенциала интеграционного развития предприятия, основанная на вербально-числовой шкале Харрингтона

| Уровень | Характеристика | Значение показателя ($У_{ПИР}$) |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Очень высокий | Высокая эффективность производственно-технологической, финансово-экономической и организационно-управленческой деятельности предприятия | $0,8 \leq У_{ПИР} < 1$ |
| Высокий | Предприятие функционирует в благоприятной среде, имеет высокие показатели производственно-технологической, финансово-экономической и организационно-управленческой деятельности | $0,63 \leq У_{ПИР} < 0,8$ |
| Средний | Предприятие имеет некоторые (временные) трудности в производственно-технологической, финансово-экономической и организационно-управленческой деятельности | $0,37 \leq У_{ПИР} < 0,63$ |
| Низкий | Высокий уровень производственных, финансовых и социальных рисков | $0,2 \leq У_{ПИР} < 0,37$ |
| Очень низкий | Низкая эффективность производственно-технологической и финансово-экономической деятельности предприятия, критический уровень риска | $0,0 \leq У_{ПИР} < 0,2$ |

Вместе с тем для оценки потенциала интеграционного развития ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД» следует применить математическую модель, разработанную Ф. И. Евдокимовым и Н. В. Розумной [125, с. 130-131]:

$$I p_j = \frac{1}{N_1} \sum_{i=1}^{N_1} \alpha_i (K_i^+ g - K_i^- g) + \frac{1}{N_2} \sum_{m=1}^{N_2} \beta_m (K_m^+ g - K_m^- g) + \frac{1}{N_3} \sum_{k=1}^{N_3} \gamma_k (K_k^+ g - K_k^- g), \quad (2.2)$$

где $I p_j$ – потенциал интеграционного развития предприятия;

N_1, N_2, N_3 – группы оценочных показателей, характеризующих отдельные составляющие интеграционного потенциала предприятия;

$\alpha_i, \beta_m, \gamma_k$ – индекс значимости соответствующих потенциалов;

K^+, K^- – коэффициенты, которые увеличивают (+) и уменьшают (–) величину соответствующего потенциала;

g – булева переменная, значение которой принимается равное 1, если соответствующий признак присутствует и 0 – в случае, если отсутствует.

Так, уровень потенциала интеграционного развития ГП «ДЖД» составляет:

$$\begin{aligned} I p_{ДЖД} = & \left(\frac{1}{6} (0,33 \cdot (1,0614 \cdot 1 + 1,2025 \cdot 1 + 0,7860 \cdot 0 + 1,0516 \cdot 1 + 1,2267 \cdot 1 - 0,93 \cdot 0) + \right. \\ & \left. + \left(\frac{1}{5} \cdot (0,5 \cdot (0,8253 \cdot 1 - 0,9017 \cdot 0 + 0,1265 \cdot 1 + 0,0155 \cdot 0 + 0,0278 \cdot 1) + \right. \right. \\ & \left. \left. + \left(\frac{1}{8} \cdot (0,17 \cdot (0,8 \cdot 1 - 0,8 \cdot 0 + 0,5 \cdot 1 + 0,7 \cdot 1 + 0,9 \cdot 1 + 0,9 \cdot 1 + 0,7 \cdot 1 - 0,7 \cdot 0) = 0,4434 \right. \right. \end{aligned}$$

Уровень потенциал интеграционного развития ГУП ЛНР «ЛугЖД»:

$$\begin{aligned} I p_{ЛугЖД} = & \left(\frac{1}{6} (0,33 \cdot (1,0818 \cdot 1 - 0,9260 \cdot 1 - 0,9437 \cdot 0 + 1,0449 \cdot 1 + 1,1683 \cdot 1 - 0,95 \cdot 0) + \right. \\ & \left. + \left(\frac{1}{5} \cdot (0,5 \cdot (0,8208 \cdot 1 - 0,8652 \cdot 0 - 0,0077 \cdot 1 + 0,1173 \cdot 0 + 0,0639 \cdot 1) + \right. \right. \\ & \left. \left. + \left(\frac{1}{8} \cdot (0,17 \cdot (-0,3 \cdot 0 - 0,7 \cdot 0 + 0,6 \cdot 1 + 0,7 \cdot 1 + 0,9 \cdot 1 + 0,8 \cdot 1 + 0,6 \cdot 1 - 0,9 \cdot 0) = 0,2945 \right. \right. \end{aligned}$$

Таким образом, в результате диагностики потенциала интеграционного развития предприятий железнодорожного транспорта Донецкой и Луганской Народных Республик выявлено, что исследуемые предприятия имеют средний (ГП «ДЖД» – 0,44) и низкий (ГУП ЛНР «ЛугЖД» – 0,29) уровни потенциала. При этом следует отметить, что значение уровня потенциала интеграционного развития

ГУП ЛНР «ЛугЖД» не критично низкое, т.е. в таком случае имеются определенные производственные, финансовые и социальные риски. В целом исследуемые предприятия готовы к интеграции. При этом поскольку уровень потенциала интеграционного развития ГП «ДЖД» выше, то данное предприятие выступает инициатором интеграционного процесса, что предполагает его доминирующую позицию в интеграционном объединении.

Выводы по разделу 2

1. Исследование современных тенденций развития транспортной отрасли позволило установить, что транспортный комплекс Донецкой и Луганской Народных Республик включает автомобильное, железнодорожное направления и городской электрический транспорт. Проведенный анализ свидетельствует, что в течение 2015-2019 гг. наблюдается незначительный рост показателей основной деятельности предприятий транспортной отрасли республик (в ДНР объем грузовых перевозок увеличился на 14,7%, пассажирских – 8,6%; в ЛНР – на 1,02% и 4,7% соответственно), что обусловлено сложными политическими и экономическими условиями; обострение конкурентной борьбы между предприятиями автомобильного и железнодорожного транспорта.

2. Усовершенствована методика комплексного анализа факторов внешней и внутренней среды субъектов процесса интеграции. Предложенный подход предусматривает классификацию внешних и внутренних факторов, определяющих целесообразность интеграции предприятий с учетом специфики развития транспортной отрасли в современных условиях; использование метода анализа готовности предприятия реагировать на факторы внешней и внутренней среды Т. Вилена и Д. Хангера, позволяющего рассчитать суммарную экспертную оценку степени реакции и на ее основании определить степень целесообразности интеграции предприятий транспортной отрасли.

3. На основе результатов экспертной оценки специалистов в транспортной сфере выявлены основные факторы, оказывающие влияние на развитие

интеграционных процессов в транспортной отрасли (нормативно-законодательная база, обуславливающая объединение субъектов экономики; государственные механизмы стимулирования инвестиционной активности субъектов экономики; конкуренция в транспортной отрасли; затраты, обусловленные объединением предприятий; финансово-экономическое состояние предприятий и др.), а также с высокой степенью объективности доказана целесообразность интеграции исследуемых предприятий.

4. В рамках диагностики потенциала интеграционного развития предприятий транспортной отрасли проведена оценка составляющих его показателей, которые характеризуют производственно-технологическую, финансово-экономическую и организационно-управленческую деятельность. Выявлена степень влияния каждого показателя на величину производственно-технологического, финансово-экономического и организационно-управленческого потенциалов ГП «Донецкая железная дорога» и ГУП ЛНР «Луганская железная дорога» за 2015-2019 гг.

5. Для определения уровня потенциала интеграционного развития предприятия сформулирована характеристика уровней, основанная на вербально-числовой шкале Харрингтона.

6. На основе использования методов математического моделирования рассчитано значение уровня потенциала интеграционного развития ГП «Донецкая железная дорога» (0,44) и ГУП ЛНР «Луганская железная дорога» (0,29). В результате диагностики потенциала интеграционного развития предприятий железнодорожного транспорта Донецкой и Луганской Народных Республик выявлено, что исследуемые предприятия имеют средний и низкий уровни потенциала и готовы к объединению. Расчеты свидетельствуют, что уровень потенциала интеграционного развития ГП «Донецкая железная дорога» выше, поэтому данное предприятие выступает инициатором интеграционного процесса, что предполагает его доминирующую позицию в интеграционном объединении.

Основные положения, содержащиеся в разделе 2 диссертации, опубликованы в научных трудах автора [160; 163].

РАЗДЕЛ 3

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ИНТЕГРАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ ДОНЕЦКОЙ И ЛУГАНСКОЙ НАРОДНЫХ РЕСПУБЛИК

3.1 Научно-методические основы формирования стратегических альтернатив интеграционного развития предприятий транспортной отрасли

В современных экономических условиях развитие предприятий транспортной отрасли является необходимым условием социально-экономического развития государства, формирования его производственной базы, реализации промышленного потенциала, расширения внешнеэкономических связей. Предложенная автором концепция формирования стратегии интеграционного развития является универсальной для всех предприятий транспортной отрасли. С учетом выявленной целесообразности интеграции и имеющегося потенциала интеграционного развития предприятий железнодорожного транспорта Донецкой и Луганской Народных Республик, а также необходимости повышения эффективности работы железных дорог, в рамках данного исследования стратегия интеграционного развития предприятий транспортной отрасли адаптирована к современным условиям их деятельности.

Следует отметить, что в развитии железнодорожных дорог заинтересованы: государства, так как при эффективной работе железнодорожной отрасли формируются социально-экономические и бюджетные эффекты; частный бизнес, поскольку снижение транспортных затрат в смежных отраслях промышленности непосредственно влияет на величины коммерческих эффектов; население, так как развитая транспортная система способствует высокой мобильности. Ориентация на кооперацию и сотрудничество является эффективным способом достижения весомых стратегических преимуществ [175, с. 84].

В связи с этим стратегия интеграционного развития предприятий

транспортной отрасли включает внешние цели, определяющие возможность получения этих эффектов для заинтересованных сторон. Среди основных таких целей следует выделить: создание единого транспортного пространства между республиками без таможенных и политических барьеров; укрепление экономических, торговых и логистических связей между республиками; восстановление разрушенной и поврежденной в вооруженном конфликте железнодорожной инфраструктуры; повышение интенсивности грузо- и пассажиропотоков через территории республик; обеспечение мобильности населения; создание условий интеграции железных дорог Донецкой и Луганской Народных Республик в транспортную систему Российской Федерации для привлечения транзитных грузопотоков и обеспечения дополнительных доходов от транзита и обслуживания грузопотоков.

Создание единого транспортного пространства между Донецкой и Луганской Народными Республиками, в свою очередь, требует решения таких важных задач на межгосударственном уровне, как гармонизация и синхронизация нормативно-правовой базы в транспортной сфере, урегулирование таможенных барьеров, а также установление единой тарифной политики в сфере железнодорожных перевозок. В этом направлении уже были сделаны определенные шаги, так, в 2018 г. подписаны Протокол о намерениях создания единого таможенного пространства и Соглашение о взаимодействии при организации железнодорожных перевозок, а затем и договор о создании единого таможенного пространства между Главами Донецкой и Луганской Народных Республик [176; 177]. Кроме того, 21 марта 2019 г. Главами республик подписан Меморандум о взаимопонимании и сотрудничестве в сфере железнодорожного транспорта между Донецкой и Луганской Народными Республиками, ГП «Донецкая железная дорога» и ГУП ЛНР «Луганская железная дорога» [178]. Однако, процесс синхронизации законодательства требует дальнейшего развития, на что потребуются определенное время и совместные усилия, поскольку до этого периода в республиках осуществилось законотворчество «без оглядки на друг друга» [179].

В свою очередь, реализация стратегии интеграционного развития

транспортной отрасли включает и внутренние цели, которые являются стратегическими целями непосредственных участников интеграционного процесса – ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД», а именно: оптимизация деятельности предприятий железнодорожного транспорта по перевозке грузов и пассажиров; повышение эффективности деятельности предприятий за счет консолидации экономического потенциала и проявления синергетических эффектов; восстановление разрушенной и поврежденной железнодорожной инфраструктуры, обновление основных производственных фондов, модернизация подвижного состава предприятий за счет консолидации финансовых ресурсов и совместных технических возможностей; создание единой системы управления предприятиями железнодорожного транспорта. За счет формирования интеграционных связей достигаются экономические преимущества путем объединения капиталов, экономических ресурсов, инфраструктуры, формирование общего инновационного потенциала и т.д. [175, с. 88]. Кроме того, в рамках внутренних целей можно выделить системные цели интеграции, то есть цели, определяющие приоритетные направления деятельности функциональных подразделений предприятий.

Поскольку процесс формирования стратегии развития, как правило, связан с постановкой и последующим решением задачи по выбору из возможных стратегических альтернатив наиболее оптимального и рационального направления развития в определенных условиях при заданных ресурсных ограничениях, поэтому далее следует рассмотреть возможные стратегические альтернативы интеграционного развития ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД».

В качестве стратегической альтернативы №1 можно рассмотреть самостоятельное развитие предприятий железнодорожного транспорта республик без их объединения в сложившихся экономических и политических условиях. При сценарии «развитие предприятий, не предполагающее интеграцию» основными приоритетными направлениями деятельности ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД» являются: увеличение объемов перевозок за счет улучшения транспортной инфраструктуры; изменение структуры доходов за счет увеличения удельного веса от перевозок пассажиров, доля которых на сегодняшний день составляет не более

2%; увеличение производительности труда работников предприятий; уменьшение темпов роста непроизводительных расходов на предприятиях отрасли [156, с. 185].

В рамках рассматриваемой альтернативы №1 особенно актуальной задачей является восстановление и развитие железнодорожной инфраструктуры, а также обновление подвижного состава, поскольку износ основных фондов в ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД» значительный: процент износа основных фондов превышает 90%, в том числе по машинам и оборудованию показатель составляет почти 100%, электровозов и тепловозов – 96%, коэффициент износа верхнего строения пути – 85%. Кроме того, для обеспечения стабильности перевозок на наиболее загруженных участках предприятиям необходимо расширять парк подвижного состава, так, в ГП «ДЖД» только в локомотивное хозяйство необходимо вложить более 5,5 млрд рос. руб. [180]. Таким образом, восстановление и обновление основных фондов ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД» займет продолжительное время и потребует значительных финансовых ресурсов. Вместе с тем предприятия железнодорожного транспорта республик в своей деятельности сталкиваются с серьезными экономическими проблемами и ограничениями такими, как неразвитость финансово-кредитной системы, отсутствие банковского сектора экономики и инвестиций и т.д. Что значительно осложняет задачу реализации проектов инфраструктурного развития предприятий железнодорожного транспорта из-за крайне ограниченных источников финансирования.

В рамках данного исследования объемы необходимых инвестиций на рассматриваемые стратегические альтернативы, а также возможные синергетические эффекты от их реализации определены на основе экспертных оценок. Для этого автором привлечены эксперты в количестве 10 человек из Министерства транспорта Донецкой Народной Республики, ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД» и разработана специальная анкета для экспертного опроса (Приложение Е).

Результаты опроса экспертов об основных направлениях и объемах необходимых капиталовложений на реализацию стратегической альтернативы №1 сведены в табл. 3.1.

По результатам обработки экспертных анкет определен средний объем необходимых капиталовложений в восстановление и развитие объектов железнодорожной инфраструктуры: в ГП «ДЖД» необходимо вложить 52500 млн рос. руб., в ГУП ЛНР «ЛугЖД» – 22500 млн рос. руб. соответственно. Основными источниками финансирования в сложившихся условиях могут выступать собственные средства предприятий и государственное финансирование.

Таблица 3.1 – Направления и объемы капиталовложений в реализацию стратегической альтернативы №1, млн рос. руб.

| Направления капиталовложений | ГП «ДЖД» | ГУП ЛНР «ЛугЖД» |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------------|
| 1. Инвестиции на восстановление важных разрушенных объектов железнодорожной инфраструктуры | 22000 | 9500 |
| 2. Инвестиции на восстановление поврежденных объектов железнодорожной инфраструктуры | 15500 | 6500 |
| 3. Инвестиции на обновление основных производственных фондов, в т. ч.: | 15000 | 6500 |
| 3.1. Модернизацию подвижного состава (тяговый, моторвагонный, вагонный, самоходный состав специального назначения) | 10500 | 4500 |
| 3.2. Электрификацию железнодорожной сети | 4500 | 2000 |
| Всего | 52500 | 22500 |

Стратегической альтернативой №2 предлагается создание стратегического альянса железнодорожных систем Донецкой и Луганской Народных Республик по примеру авиационных альянсов таких, как: Star Alliance, Oneworld, SkyTeam, которые успешно функционируют на протяжении многих лет, а также Организации сотрудничества железных дорог (ОСЖД) и Европейского железнодорожного агентства (ERA), способствующих развитию интеграционных процессов на международном уровне [181-183]. Стратегический альянс – это форма взаимовыгодного партнерства, реализуемая через заключение долгосрочного договора (сети договоров) между Министерством транспорта Донецкой Народной Республики, Министерством инфраструктуры и транспорта Луганской Народной Республики, ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД», позволяющая каждому из участников интеграционного процесса достигнуть поставленных стратегических

целей интеграции, повысить эффективность использования совместных ресурсов и оптимизировать издержки. Такие альянсы с участниками из разных стран называются международными или трансграничными [185, с. 14].

Нормативно-правовыми основами реализации стратегической альтернативы №2 является принятие Меморандума о взаимопонимании и сотрудничестве в сфере железнодорожного транспорта между Донецкой и Луганской Народными Республиками, ГП «Донецкая железная дорога» и ГУП ЛНР «Луганская железная дорога», подписанного Главами Донецкой и Луганской Народных Республик 21 марта 2019 г. Кроме того, целесообразным является заключение соответствующего международного договора между Донецкой и Луганской Народными Республиками, позволяющем создавать союзы и альянсы для реализации общих целей в сфере железнодорожного транспорта, поскольку именно международный договор означает международное соглашение, заключенное с иностранным государством (государствами) либо с международной организацией в письменной форме и регулируемое международным правом.

Данная форма интеграции не предполагает создание общей собственности, то есть предприятия внутри альянса сохраняют свою юридическую самостоятельность и независимость без распределения доходов и рисков. В соответствии с такой формой объединения руководство альянсом осуществляют лица, избранные от участников альянса, при этом создаются:

Координационный совет, который утверждает цели и стратегию интеграционного развития предприятий;

Исполнительный комитет, который определяет приоритеты и разрабатывает программы интеграционного развития предприятий, управляет реализацией стратегии интеграционного развития предприятий и ее корректировкой в соответствии с вызовами внешней среды, а также осуществляет контроль и регулирование подчиненных рабочих групп, которые создаются для выполнения определенных задач;

Ревизионная комиссия, в функции которой входит мониторинг совместной деятельности и ее результатов;

Инвестиционный фонд, который аккумулирует необходимые финансовые средства для реализации инвестиционных программ.

Структура управления Трансграничным стратегическим альянсом железных дорог Донецкой и Луганской Народных Республик представлена на рис. 3.1.

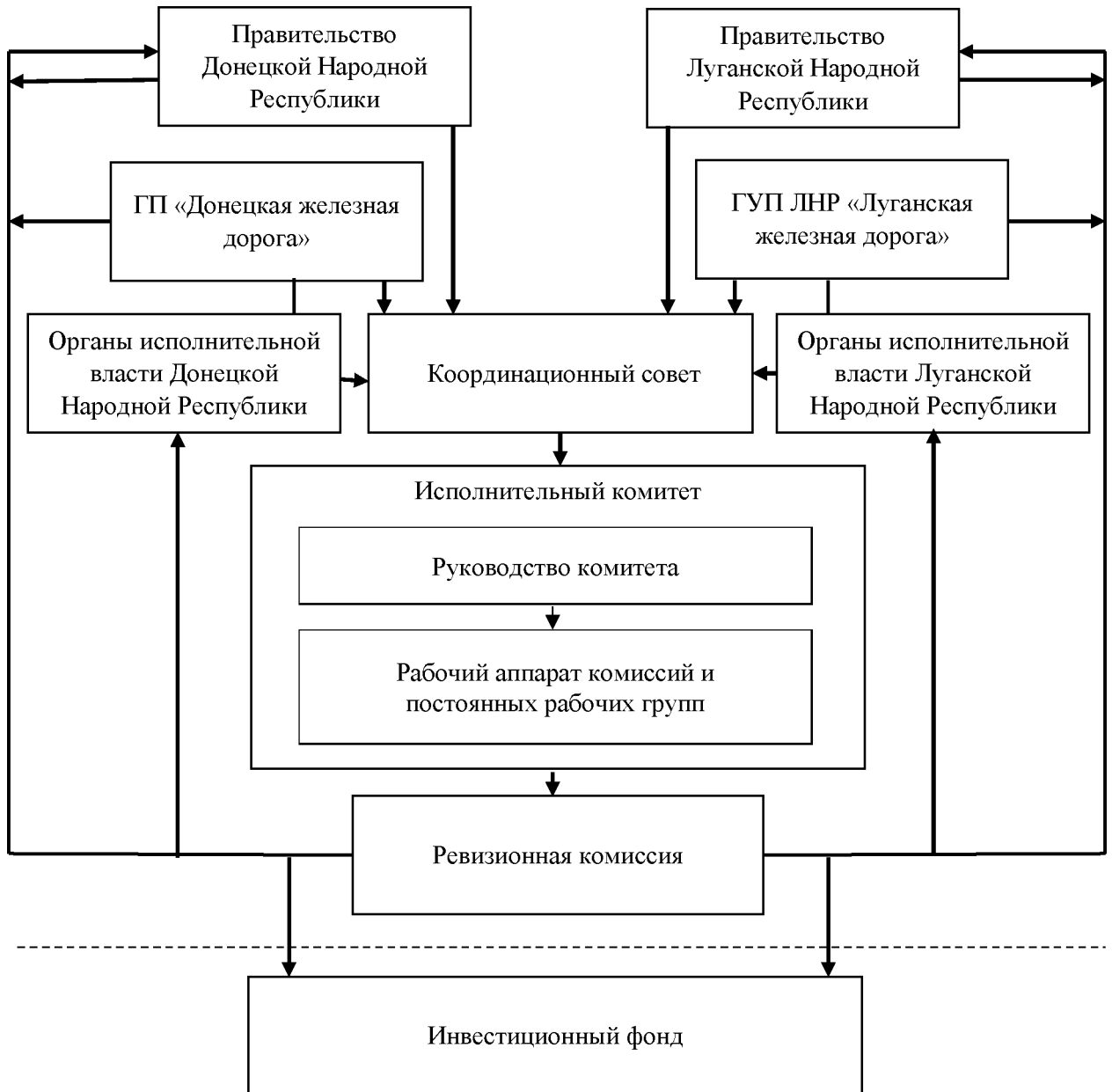


Рисунок 3.1 – Структура управления Трансграничным стратегическим альянсом железных дорог Донецкой и Луганской Народных Республик

К преимуществам такой формы интеграции, как стратегический альянс, созданный на контрактной основе, относятся: формирование общих принципов

организации процессов перевозок грузов и пассажиров на территории Донецкой и Луганской Народных Республик, что способствует упрощению транспортного процесса; отсутствие необходимости адаптации персонала предприятий к новой организационной и корпоративной структуре; создание единой информационной системы; в рамках альянса предприятия унифицируют такие элементы, как расписание движения поездов, систему работы с клиентами и т.д., что способствует ускорению передачи данных и повышению качества обслуживания; возможность сэкономить на огромных издержках, связанных с интеграционными процессами, в частности при сделках слияний и поглощений.

Результаты опроса экспертов об объемах необходимых капиталовложений на реализацию стратегической альтернативы №2 сведены в табл. 3.2.

Таблица 3.2 – Направления и объемы капиталовложений в реализацию стратегической альтернативы №2, млн рос. руб.

| Направления капиталовложений | ГП «ДЖД» | ГУП ЛНР «ЛугЖД» |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------------|
| 1. Инвестиции на восстановление разрушенных и поврежденных объектов железнодорожной инфраструктуры, обновление основных производственных фондов, модернизацию подвижного состава, электрификацию железнодорожной сети | 52500 | 22500 |
| 2. Инвестиции на реализацию интеграционного процесса | 250 | 250 |
| 2.1. Стоимость привлеченных ресурсов к осуществлению интеграционного процесса, в т.ч. услуги специалистов, консультантов и юристов | 50 | 50 |
| 2.2. Стоимость разработки и внедрения единой информационной системы | 200 | 200 |
| Всего | 52750 | 22750 |

По оценкам экспертов, объем инвестиций на реализацию интеграционного процесса и создание альянса составляет 500 млн рос. руб., причем преобладающая доля связана с разработкой и внедрением единой информационной системы для предприятий.

Однако, следует отметить, что в силу уникальности структуры стратегического альянса, некоторые положительные его черты одновременно

являются его слабой стороной. Так, альянс – это достаточно гибкая и подвижная структура, но именно в связи с этим она является менее устойчивой, чем иерархическая организационная структура. Кроме того, срок экономической жизни стратегического альянса ограничен сроком реализации поставленных целей, ради которых произошло объединение [185, с. 21-22]. К тому же, если цели создания альянса не в полной мере реализованы, альянс может распасться досрочно.

Стратегической альтернативой №3 следует рассмотреть более жесткую форму интеграции, отличающуюся высокой устойчивостью в условиях экономической и политической нестабильности, т.е. предлагается создание Трансграничного концерна железных дорог Донецкой и Луганской Народных Республик со 100% государственным участием, используя опыт объединения немецких железных дорог в DB и интеграционного развития ОАО «РЖД».

Нормативно-правовыми основами реализации стратегической альтернативы №3 являются: Закон «О трансграничных концернах», принятый Постановлением Народного Совета Донецкой Народной Республики от 21 июня 2019 г. №42-ПНС и Постановлением Народного Совета Луганской Народной Республики от 14 июня 2019 г. №66-ПНС, которые определяют правовой статус трансграничных концернов, созданных как объединение государственных / унитарных субъектов хозяйствования Донецкой и Луганской Народных Республик, порядок образования, права и обязанности их участников, особенности деятельности, реорганизации и ликвидации [186; 187].

Кроме того, следует отметить, что важное место в ряду нормативно-правовых актов, необходимых для реализации положений принятого Закона «О трансграничных концернах», отводится Гражданскому кодексу, поскольку в предмет регулирования этого документа входят правоотношения в сфере собственности, а отношения в сфере правового статуса трансграничных концернов носят, в первую очередь, гражданско-правовой (обязательственный) характер, и основаны на равенстве, автономии воли и имущественной самостоятельности их участников. Поэтому был принят Закон «О внесении изменений в часть первую Гражданского кодекса Луганской Народной Республики в связи с принятием

Закона Луганской Народной Республики «О трансграничных концернах» от 14 июня 2019 г. №67-III с целью определения правовой формы такого юридического лица как трансграничный концерн [188]. Законом установлено, что юридические лица, являющиеся коммерческими организациями, могут создаваться также в организационно-правовой форме трансграничных концернов и определено, что трансграничные концерны являются корпоративными юридическими лицами. Также необходимым является внесение соответствующих изменений в Гражданский кодекс Донецкой Народной Республики.

Кроме того, следует отметить, что положения Закона «О трансграничных концернах» распространяют свое действие на субъект права иностранного государства, закрепляют его права и обязанности, что является недопустимым без соответствующего международного договора между Донецкой и Луганской Народными Республиками, поэтому для полноценной реализации норм Закона «О трансграничных концернах» целесообразно заключить международный договор между странами о трансграничных концернах, поскольку международный договор означает международное соглашение, заключенное с иностранным государством (государствами) либо с международной организацией в письменной форме и регулируемое международным правом.

Согласно принятому Закону «О трансграничных концернах» ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД» наделяются полномочиями заключения учредительного договора о создании юридического лица в виде концерна, основанного на праве государственной собственности Донецкой и Луганской Народных Республик на территории одной из республик. Концерн осуществляет общее управление входящими в него предприятиями, основанными на праве государственной собственности Донецкой Народной Республики и Луганской Народной Республики, без изменения их организационно-правовой формы. Концерн может быть наделен имуществом, переданным ему учредителями. Имущество вошедших в концерн субъектов хозяйствования принадлежит им на праве хозяйственного ведения или на праве оперативного управления, не может быть распределено по вкладам (долям, паям), не может являться предметом залога, не подлежит

отчуждению. Концерн создается на основании учредительного договора и действует на основании устава, которые утверждаются Правительством Донецкой Народной Республики и Советом Министров Луганской Народной Республики.

Организационная структура Трансграничного концерна железных дорог Донецкой и Луганской Народных Республик представлена на рис. 3.2.

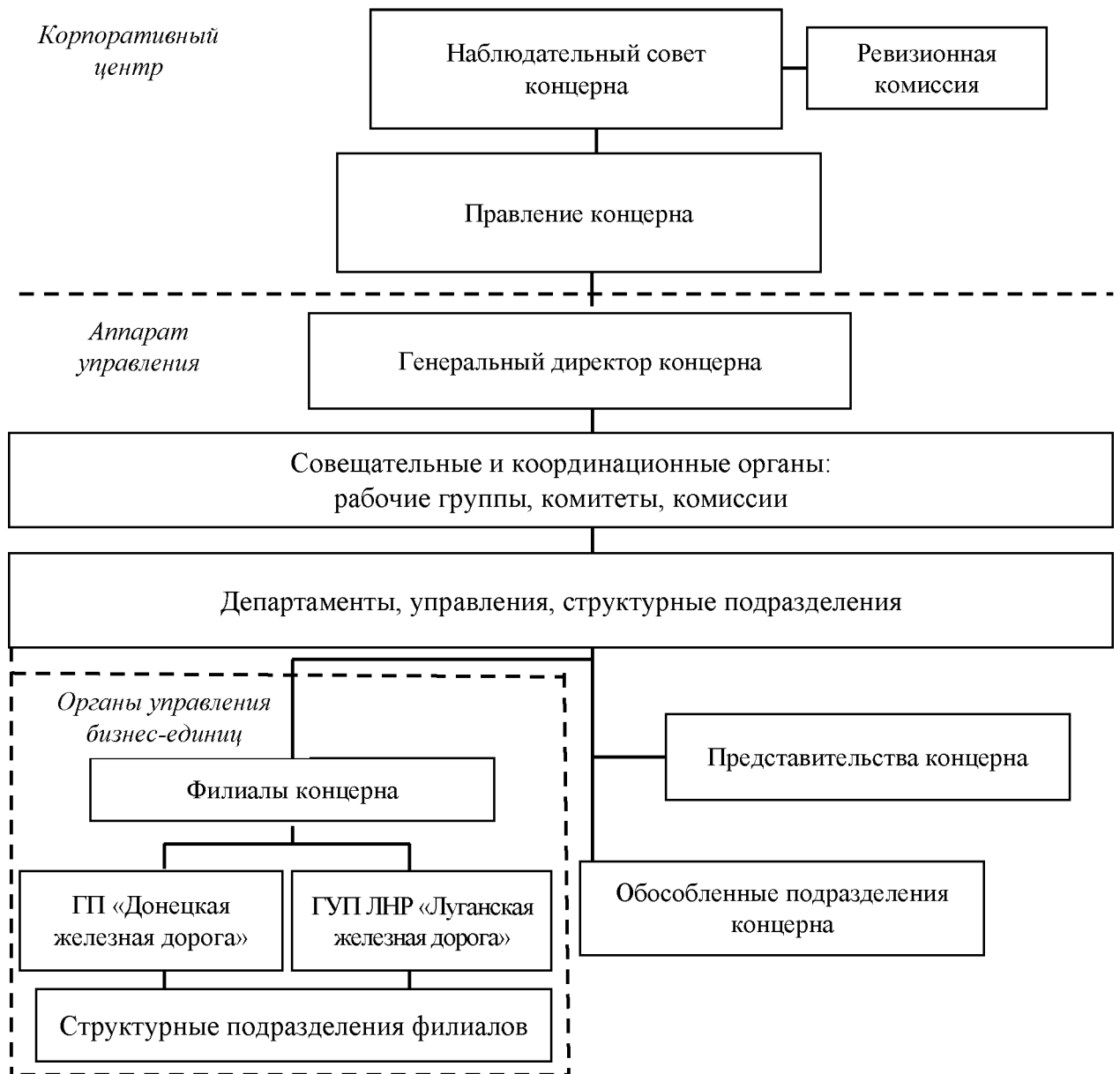


Рисунок 3.2 – Организационная структура Трансграничного концерна железных дорог Донецкой и Луганской Народных Республик

Структура органов управления Трансграничного концерна железных дорог Донецкой и Луганской Народных Республик приведена на рис. 3.3.

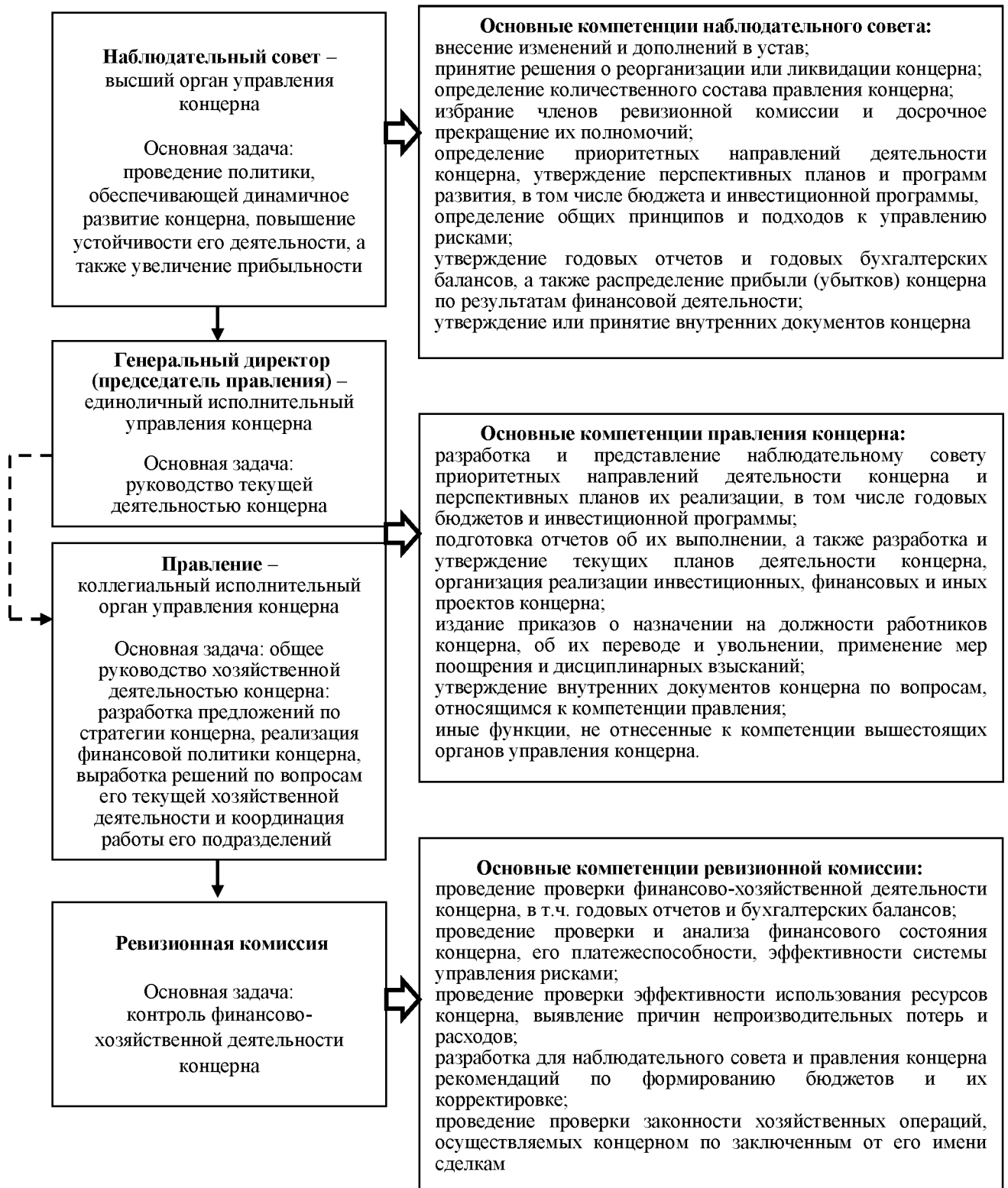


Рисунок 3.3 – Структура органов управления Трансграничного концерна железных дорог Донецкой и Луганской Народных Республик

Результаты опроса экспертов об объемах необходимых капиталовложений на реализацию стратегической альтернативы №3 сведены в табл. 3.3.

Таблица 3.3 – Направления и объемы капиталовложений в реализацию стратегической альтернативы №3, млн рос. руб.

| Направления капиталовложений | ГП «ДЖД» | ГУП ЛНР «ЛугЖД» |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------------|
| 1. Инвестиции на восстановление разрушенных и поврежденных объектов железнодорожной инфраструктуры, обновление основных производственных фондов, модернизацию подвижного состава, электрификацию железнодорожной сети | 52500 | 22500 |
| 2. Инвестиции на реализацию интеграционного процесса | 640 | 640 |
| 2.1. Стоимость привлеченных ресурсов к осуществлению интеграционного процесса, в т.ч. услуги специалистов, консультантов и юристов | 50 | 50 |
| 2.2. Стоимость разработки и внедрения единой информационной системы | 200 | 200 |
| 2.3. Затраты на реорганизацию организационной структуры управления и корпоративной культуры | 390 | 390 |
| Всего | 53140 | 23140 |

По оценкам экспертов объем инвестиций на реализацию интеграционного процесса стратегической альтернативы №3 составляет 1280 млн рос. руб., что больше на 780 млн рос. руб. чем альянса в связи с необходимостью реорганизации организационной структуры и слиянием корпоративных культур предприятий.

Концерн, как правило, создается с целью выполнения определенных функций или задач, решение которых возможно только при условиях объединения производственного и финансового потенциала нескольких предприятий, имеющих общие интересы [189, с. 164]. В рамках создаваемого концерна формируется общая централизованная система контроля. При этом предприятия сохраняют свою юридическую самостоятельность, но финансовый контроль и определенные функции по производственной, финансовой, инвестиционной и прочей деятельности сведены в систему единого централизованного управления. Таким образом, преимуществами концерна являются: единая собственность участников, централизованная система контроля, достаточно высокий уровень кооперирования деятельности, а недостатком – ограниченная самостоятельность участников.

С целью оценки возможных результатов интеграции ГП «ДЖД» и

ГУП ЛНР «ЛугЖД» проведена работа с экспертами в форме индивидуального интервью. В ходе интервьюирования получены прогнозные значения относительно уровня возможных синергетических эффектов от стратегических альтернатив (табл. 3.4).

Таблица 3.4 – Усредненная прогнозная оценка уровня синергетических эффектов в процессе интеграции ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД»

| Показатель | Прогнозная оценка по стратегическим альтернативам | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------|------------|
| | №1 | №2 | №3 |
| 1. Операционный синергетический эффект: | | | |
| 1.1. Увеличение участковой скорости | эффект отсутствует | в 1,5 раза | в 1,5 раза |
| 1.2. Ускорение оборота грузового вагона | эффект отсутствует | в 2 раза | в 2 раза |
| 1.3. Повышение производительности локомотива | эффект отсутствует | в 3 раза | в 3 раза |
| 1.4. Снижение эксплуатационных затрат, связанное с улучшением качественных показателей работы железнодорожного транспорта, т.ч. | эффект отсутствует | 30% | 30% |
| - сокращение эксплуатационных расходов, связанных с содержанием локомотивов | эффект отсутствует | 5% | 5% |
| - сокращение эксплуатационных расходов, связанных с сокращением времени простоя вагонов в составе поезда на станциях в ожидании отправления | эффект отсутствует | 15% | 15% |
| - сокращение эксплуатационных расходов, связанных с экономией энергоресурсов | эффект отсутствует | 10% | 10% |
| 2. Синергетический эффект от экономии оборотных средств: | | | |
| 2.1. Сокращение времени доставки грузов | эффект отсутствует | 0,33 суток | 0,33 суток |
| 3. Синергетический эффект от развития транспортной инфраструктуры: | | | |
| 3.1. Увеличение технической скорости | 5% | 10% | 10% |
| 3.2. Рост фондоотдачи основных средств | 15% | 30% | 30% |
| 3.3. Повышение надежности доставки грузов | 5% | 5% | 5% |
| 4. Синергетический эффект от оптимизации организационно-управленческих функций | | | |
| 4.1. Экономия затрат на управлении за счет централизации и устранения дублирующих функций | эффект отсутствует | эффект отсутствует | 30% |
| 5. Синергетический эффект от экономии затрат за счет повышения производительности труда | эффект отсутствует | эффект отсутствует | 5% |
| 5.1. Повышение производительности труда за счет организации системного обучения персонала | эффект отсутствует | эффект отсутствует | 3% |
| 5.2. Повышение производительности труда за счет обмена производственным и управленческим опытом | эффект отсутствует | эффект отсутствует | 2% |
| 5. Синергетический эффект за счет налоговых преференций | | | |
| 5.1. Процент снижения налоговой ставки на прибыль | эффект отсутствует | эффект отсутствует | 10% |

Основные характеристики предложенных стратегических альтернатив интеграционного развития ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД» представлены в табл. 3.5.

Таблица 3.5 – Основные характеристики стратегических альтернатив интеграционного развития
ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД»

| Стратегические альтернативы | Видение | Стратегические цели | Задачи | Ожидаемый результат |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Стратегическая альтернатива №1 – «Развитие предприятий, не предполагающее интеграцию» | Консервативные цели роста, которые будут способствовать повышению конкурентоспособности предприятий, осуществляющих деятельность автономно. Основным фокусом является получение невысокого, но стабильного дохода при минимальном уровне рисков. Соответственно все изменения структуры собственности, организационной структуры и культуры предприятий сведены к минимуму | <ol style="list-style-type: none"> 1. Восстановление разрушенной и поврежденной железнодорожной инфраструктуры предприятий. 2. Обновление и модернизация основных производственных фондов предприятий. 3. Достижение устойчивых темпов среднегодового роста доходов предприятий за счет улучшения транспортной инфраструктуры | <p>Обеспечить:</p> <ul style="list-style-type: none"> увеличение технической скорости на 5%; рост фондоотдачи основных средств на 15%; повышение надежности доставки грузов на 5% | <ol style="list-style-type: none"> 1. Среднегодовой рост доходов предприятий – 7%, из которых: рост доходов в сфере грузовых перевозок – 7%; пассажирских перевозок – 10%. 2. Чистый доход в 2022 г.: ГП «ДЖД» – 1045 млн рос. руб.; ГУП ЛНР «ЛугЖД» – 128 млн рос. руб. 3. Износ основных фондов < 60% |
| Стратегическая альтернатива №2 – «Создание Трансграничного стратегического альянса железных дорог Донецкой и Луганской Народных Республик» | Ключевая цель – стать ведущими национальными поставщиками транспортных услуг на территории ДНР и ЛНР на основе развития партнерства и координации. Основным фокусом является дифференциация за счет предоставления широкого спектра услуг высокого качества | <ol style="list-style-type: none"> 1. Восстановление разрушенной и поврежденной железнодорожной инфраструктуры предприятий. 2. Обновление и модернизация основных производственных фондов предприятий. 3. Создание единого транспортного пространства на территории республик с устранением политических и таможенных барьеров на основе развития партнерских связей. 4. Достижение устойчивого роста доходов предприятий за счет получения синергетических эффектов от развития партнерства и кооперации. | <p>Обеспечить:</p> <ul style="list-style-type: none"> увеличение технической скорости на 10%, участковой скорости в 1,5 раза; рост фондоотдачи основных средств на 30%; повышение надежности доставки грузов на 5%; ускорение грузового оборота в 2 раза; повышение производительности локомотива в 3 раза; снижение эксплуатационных затрат, связанное с улучшением качественных показателей работы железнодорожного транспорта; сокращение времени доставки грузов на 33% | <ol style="list-style-type: none"> 1. Среднегодовой рост доходов предприятий – 8%, из которых: рост доходов в сфере грузовых перевозок – 10%; пассажирских перевозок – 12%. 2. Чистый доход с учетом синергетического эффекта в 2022 г.: ГП «ДЖД»: 3837 млн рос. руб.; ГУП ЛНР «ЛугЖД»: 470 млн рос. руб. 3. Износ основных фондов < 60% |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Стратегическая альтернатива №3 – «Создание Трансграничного концерна железных дорог Донецкой и Луганской Народных Республик»</p> | <p>Ключевая цель – выстроить и развить трансграничную вертикально интегрированную компанию, которая будет единым ведущим поставщиком высококачественных транспортных услуг на территории ДНР и ЛНР с постепенной экспансией на внешние рынки. Основным фокусом является выстраивание единой эффективной системы управления железнодорожным транспортом и оптимизация железнодорожных перевозок на территории ДНР и ЛНР.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Создание единого транспортного пространства на территории республик с устранением политических и таможенных барьеров на базе сбалансированного опережающего развития эффективной транспортной инфраструктуры. 2. Достижение устойчивого роста доходов консолидированного дохода компании за счет получения синергетических эффектов от слияния. 3. Обеспечение доступности и качества грузовых перевозок на уровне потребностей развития экономики республик. 4. Обеспечение доступности и качества транспортных услуг для населения республик в соответствии с социальными стандартами. 5. Выстраивание эффективной централизованной системы управления железнодорожным транспортом. 6. Интеграция в мировое транспортное пространство, реализация транзитного потенциала республик. 7. Повышение уровня безопасности транспортной системы | <p>Обеспечить:</p> <ul style="list-style-type: none"> увеличение технической скорости на 10%, участковой скорости в 1,5 раза; рост фондоотдачи основных средств на 30%; повышение надежности доставки грузов на 5%; ускорение грузового оборота в 2 раза; повышение производительности локомотива в 3 раза; снижение эксплуатационных затрат, связанное с улучшением качественных показателей работы железнодорожного транспорта на 30%; сокращение времени доставки грузов на 33%; сокращение затрат за счет централизации управления и устранения дублирующих функций на 30%; повышение производительности труда за счет организации системного обучения персонала и обмена производственным и управленческим опытом на 5%; оптимизация налогообложения компании | <ol style="list-style-type: none"> 1. Среднегодовой рост доходов компании – 10%, из которых: рост доходов в сфере грузовых перевозок – 12%; пассажирских перевозок – 15%. 2. Консолидированный чистый доход компании с учетом синергетического эффекта в 2022 г. – 4840 млн рос. руб. 3. Износ основных фондов < 60% |

Таким образом, сформированы возможные стратегические альтернативы интеграционного развития предприятий железнодорожного транспорта Донецкой и Луганской Народных Республик, которые включают следующие варианты: развитие предприятий, не предполагающее интеграцию; возможность реализации интеграции исследуемых предприятий в форме стратегического альянса; возможность создания трансграничного концерна, филиалами которого будут предприятия железнодорожного транспорта Донецкой и Луганской Народных Республик, для каждого из которых определены цели и задачи, а также построены организационные структуры управления. При этом следует заметить, что при формировании основных характеристик рассматриваемых стратегических альтернатив интеграционного развития ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД» автор основывался на результатах экспертной оценки, а также опыте интеграционного развития ведущих транспортных компаний таких, как ОАО «РЖД», Deutsche Bahn.

3.2 Имитационная модель формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли

Методические положения относительно разработки стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли подразумевают систематизацию самостоятельных элементов, составляющих процесс формирования стратегии. При этом следует отметить, что установление взаимосвязей и взаимозависимостей между этими элементами является необходимым условием обеспечения единства системы формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли.

Целью имитационного моделирования процесса формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли является осуществление научно-обоснованного выбора наиболее оптимальной стратегической альтернативы из перечня альтернатив и выработка рекомендаций

по дальнейшей разработке и реализации выбранной стратегии.

В ходе исследования установлены цели имитационного моделирования процесса формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли:

1. Определение параметров имитационной модели формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли.
2. Описание имитационной модели формирования стратегии интеграционного развития предприятий через специальные обозначения.
3. Составление алгоритма имитационной модели формирования стратегии интеграционного развития предприятий через специальные обозначения, который предполагает выполнение ряда последовательных этапов.
4. Формирование множества вариантов исходных данных на основе значений варьируемых переменных.
5. Проведение эксперимента с имитационной моделью.
6. Определение оценок значений наблюдаемых переменных.
7. Выбор наиболее оптимальной стратегической альтернативы из перечня альтернатив интеграционного развития предприятий транспортной отрасли.

Параметрами имитационной модели формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли являются характеристики, на основе которых реализуется ее механизм (табл. 3.6).

Таблица 3.6 – Параметры имитационной модели формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли

| Параметры системы | Описание параметра |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2 |
| Входные параметры: | |
| Ресурсы, Р | количественная мера возможности выполнения какой-либо деятельности; условия, позволяющие с помощью определенных преобразований получить желаемый результат |
| Факторы, Ф | движущая сила развития интеграционных процессов |
| Временные параметры: | |
| Горизонт времени | временной отрезок, в соответствии с которым происходит фиксация значений параметров |

| 1 | 2 |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Внутренние параметры: | |
| Отклонения, П | разница между плановыми величинами бюджетов и показателей, и их фактическим значением |
| Воздействующие факторы, Ф _в | факторы, способствующие реализации бизнес-процессов центра ответственности и оказывающие на них влияние |
| Выходные параметры: | |
| Результат выхода 1 | стратегическая альтернатива №1 |
| Результат выхода 2 | стратегическая альтернатива №2 |
| Результат выхода 3 | стратегическая альтернатива №3 |

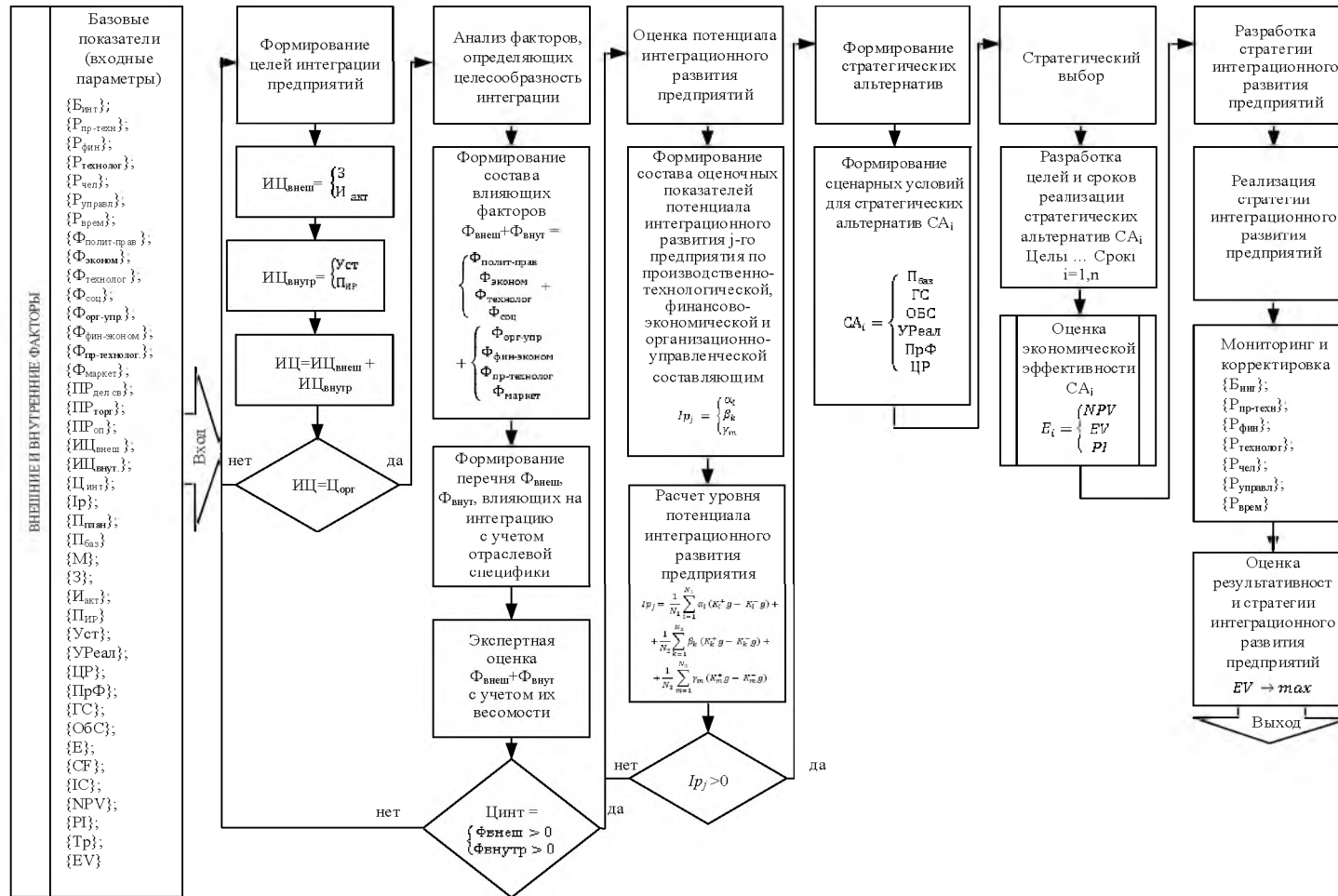
Имитационная модель формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли представлена на рис. 3.4.

Для достижения поставленных целей в рамках формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли следует выполнять определенный круг работ, разбитый по этапам (табл. 3.7).

Таблица 3.7 – Этапы формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли

| Этапы | Характеристика |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Формирование целей интеграции предприятий | Формирование в составе целей интеграции: внешних и внутренних целей предприятия |
| 2. Анализ факторов, определяющих целесообразность интеграции предприятий | Формирование состава влияющих внешних и внутренних факторов. Проведение экспертной оценки факторов. Определение степени целесообразности интеграции |
| 3. Оценка интеграционного потенциала предприятий | Формирование состава оценочных показателей интеграционного потенциала. Определение уровня интеграционного потенциала |
| 4. Формирование стратегических альтернатив | Формирование стратегических альтернатив с учетом заданных условий |
| 5. Стратегический выбор | Выбор наиболее оптимальной стратегической альтернативы из перечня альтернатив по заданным критериям эффективности |
| 6. Реализация интеграционной стратегии | Мониторинг и корректировка важнейших составляющих бюджетов и ресурсов |
| 7. Контроль реализации интеграционной стратегии и оценка ее результативности | Оценки эффективности реализации стратегии интеграционного развития предприятий основывается на определении показателя стоимости предприятия |

Первым этапом разработки стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли является формирование целей интеграции, которые, в свою очередь, делятся на внешние и внутренние.



Условные обозначения: B_{инт} – бюджет интеграции; P_{пр-техн}, P_{фин}, P_{технолог}, P_{чел}, P_{управл}, P_{врем} – ресурсы производственно-технические, финансовые, технологические, человеческие, управленческие, временные; Ф_{полит-прав}, Ф_{эконом}, Ф_{технолог}, Ф_{соц} – внешние факторы: политико-правовые, экономические, технологические, социальные; Ф_{орг-упр}, Ф_{фин-эконом}, Ф_{пр-технолог}, Ф_{маркет} – внутренние факторы: организационно-управленческие, финансово-экономические, производственно-технологические, маркетинговые; ПР_{дел.св}, ПР_{торг}, ПР_{отп} – принципы установления деловых связей, торговли, отношений к потребителю; ИЦ_{внеш}, ИЦ_{внут} – цели интеграции: внешние, внутренние; Ц_{орг} – организационная цель предприятия; Ц_{инт} – целесообразность интеграции; I_p – уровень потенциала интеграционного развития предприятия; П_{план}, П_{баз} – плановые, базовые значения параметров; M – миссия предприятия; Z – затраты, связанные с интеграцией; И_{акт} – активность предприятий относительно реализации интеграционных процессов; П_{инт} – потенциал интеграционного развития; Уст – устойчивость предприятия; УРеал – условия реализации стратегии; ЦР – целевые результаты стратегии; ПрФ – принципы формирования стратегии; ГС – горизонт стратегии; ОбС – объекты стратегии; E – экономическая эффективность; CF – операционный денежный поток; IC – инвестиционный денежный поток; NPV – чистый дисконтированный доход; PI – индекс рентабельности, Tr – расчетный период; EV – стоимость предприятия; N₁, N₂, N₃ – группы оценочных показателей, характеризующих отдельные составляющие потенциала интеграционного развития предприятия; α, β_k, γ_m – удельный вес производственно-технологической, финансово-экономической и организационно-управленческой составляющих потенциала интеграционного развития предприятия; K⁺, K⁻ – коэффициенты, увеличивающие (+) и уменьшающие (-) величину соответствующего потенциала; g – булева переменная.

Рисунок 3.4 – Имитационная модель формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли

Вторым этапом разработки стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли является анализ факторов, определяющих целесообразность интеграции. Данный этап заключается в определении степени целесообразности интеграции, чем выше степень, тем выше целесообразность.

Третьим этапом разработки стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли является оценка потенциала интеграционного развития объединяющихся предприятий, который характеризует наличие внутренних возможностей и готовности к интеграции.

На четвертом этапе происходит формирование набора стратегических альтернатив, что предполагает разработку сценарных условий реализации каждой стратегической альтернативы, что включает уточнение целей интеграции по каждой альтернативе, определение возможных организационных форм интеграции, а также целевых показателей и т.д. Кроме этого, на данном этапе формирования стратегии происходит разработка принципов формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли.

В целях осуществления имитационного моделирования формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли разработаны сценарные условия реализации каждой стратегической альтернативы интеграционного развития предприятий железнодорожного транспорта Донецкой и Луганской Народных Республик, включающие определение ожидаемых значений свободного денежного потока, что, в свою очередь, предполагает расчет ожидаемого суммарного синергетического эффекта предлагаемых стратегических альтернатив.

Таким образом, на основе анализа современных тенденций развития транспортной отрасли Донецкой и Луганской Народных Республик, сложившихся политических и экономических условий, неразвитости кредитно-финансовой системы, отсутствием инвестиций, а также планов развития ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД» можно рассчитать ожидаемые финансово-экономические показатели их деятельности и на основе этого смоделировать свободный денежный поток предприятий в перспективе на 10 лет.

Расчет ожидаемых операционных показателей деятельности ГП «ДЖД» на 10 лет представлен в табл. 3.8.

Таблица 3.8 – Ожидаемые операционные результаты ГП «Донецкая железная дорога» за 2020-2029 гг., млн рос. руб.

| Показатели | Годы | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| Доход от реализации | 4847,6 | 5104,2 | 5379,3 | 5674,5 | 5992,0 | 6333,9 | 6702,7 | 7101,3 | 7533,1 | 8001,9 |
| Себестоимость продаж | 3005,5 | 3164,6 | 3335,1 | 3518,2 | 3715,0 | 3927,0 | 4155,6 | 4402,8 | 4670,5 | 4961,2 |
| Коммерческие расходы | 51,6 | 54,3 | 57,2 | 60,4 | 63,8 | 67,4 | 71,3 | 75,6 | 80,2 | 85,1 |
| Управленческие расходы | 884,2 | 931,0 | 981,2 | 1035,0 | 1092,9 | 1155,3 | 1222,6 | 1295,3 | 1374,0 | 1459,5 |
| Прибыль до уплаты процентов и налогов | 1375,2 | 1448,0 | 1526,0 | 1609,8 | 1699,8 | 1796,8 | 1901,4 | 2014,5 | 2137,0 | 2270,0 |
| Налог на прибыль | 181,3 | 190,9 | 201,1 | 212,2 | 224,1 | 236,8 | 250,6 | 265,5 | 281,7 | 299,2 |

По расчетам предполагаемый темп роста дохода от реализации в ГП «ДЖД» в среднем составит 107%, удельный вес коммерческих расходов в себестоимости – 2%, управленческих расходов – 3%, при том, что средний темп роста управленческих расходов составит 106%.

Расчет ожидаемых операционных показателей деятельности ГУП ЛНР «ЛугЖД» в перспективе на 10 лет представлен в табл. 3.9.

Таблица 3.9 – Прогноз операционных результатов ГУП ЛНР «Луганская железная дорога» за 2020-2029 гг., млн рос. руб.

| Показатели | Годы | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| Доход от реализации | 540,1 | 574,6 | 611,9 | 652,3 | 696,1 | 743,4 | 794,5 | 849,8 | 909,7 | 974,3 |
| Себестоимость продаж | 334,9 | 356,2 | 379,4 | 404,4 | 431,6 | 460,9 | 492,6 | 526,9 | 564,0 | 604,1 |
| Коммерческие расходы | 5,7 | 6,1 | 6,5 | 6,9 | 7,4 | 7,9 | 8,5 | 9,0 | 9,7 | 10,4 |
| Управленческие расходы | 98,5 | 104,8 | 111,6 | 119,0 | 127,0 | 135,6 | 144,9 | 155,0 | 165,9 | 177,7 |
| Прибыль до уплаты процентов и налогов | 153,2 | 163,0 | 173,6 | 185,1 | 197,5 | 210,9 | 225,4 | 241,1 | 258,1 | 276,4 |
| Налог на прибыль | 20,2 | 21,5 | 22,9 | 24,4 | 26,0 | 27,8 | 29,7 | 31,8 | 34,0 | 36,4 |

В соответствии с расчетными данными в ГУП ЛНР «ЛугЖД» средний темп

роста дохода от реализации будет оставаться на уровне 107%, но при этом ожидается сохранение тенденций снижения дохода от пассажирских перевозок. Вместе с тем доля коммерческих расходов в себестоимости составит около 2%, управленческих расходов – 3%, при среднем темпе роста, превышающем 107%.

Далее на основе расчетных данных о результатах операционной деятельности ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД» необходимо определить синергетические эффекты по трем стратегическим альтернативам. Методика расчета показателей синергетических эффектов стратегических альтернатив интеграционного развития предприятий транспортной отрасли приведена в табл. 3.10.

Таблица 3.10 – Методика расчета показателей синергетических эффектов стратегических альтернатив интеграционного развития предприятий транспортной отрасли (составлено по [145, с. 47; 190, с. 95; 191, с. 59-60])

| Показатель | Формула | Переменные |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Синергетический эффект от развития транспортной инфраструктуры ($CЭ_{ПИ}$), рос. руб. | $CЭ_{ПИ} = (\mathcal{E}_{\Delta\Phi} + \mathcal{E}_{\Delta K_H}) \cdot 365$ | $\mathcal{E}_{\Delta\Phi}$ – эффект за счет изменения фондоотдачи основных средств, рос. руб.; $\mathcal{E}_{\Delta K_H}$ – эффект от экономии расходов за счет повышения надежности доставки грузов, рос. руб. |
| 2. Эффект за счет изменения фондоотдачи основных средств ($\mathcal{E}_{\Delta\Phi}$), рос. руб. | $\mathcal{E}_{\Delta\Phi} = \frac{Д}{365} (\Phi_1 - \Phi_2)$ | $Д$ – общий доход предприятия, рос. руб.; $(\Phi_1 - \Phi_2)$ – изменение фондоотдачи основных средств, ткм / рос. руб. |
| 3. Эффект от экономии расходов за счет повышения надежности доставки грузов ($\mathcal{E}_{\Delta K_H}$), рос.руб | $\mathcal{E}_{\Delta K_H} = \frac{Д_{нг}}{365} (K_{H1} - K_{H2})$ | $Д_{нг}$ – доход предприятия от перевозки грузов, рос. руб.; K_H – коэффициент повышения надежности доставки груза |
| 4. Операционный синергетический эффект ($CЭ_o$), рос.руб. | $CЭ_o = C - C'$ | C – себестоимость перевозок, рос. руб.; C' – себестоимость перевозок с учетом снижения эксплуатационных расходов, экономии от сокращения времени простоя поездов, экономии расходов на содержание локомотивов и локомотивных бригад, экономии энергоресурсов, рос. руб. |
| 5. Экономия от снижения эксплуатационных расходов, связанных с сокращением времени простоя поездов ($\mathcal{E}_{P_{ep.rr.}}$), рос.руб. | $\mathcal{E}_{P_{ep.rr.}} = C - \Delta P_{ep.rr.}$ | C – себестоимость перевозки, рос. руб.; $\Delta P_{ep.rr.}$ – изменение величины расходов, связанное с сокращением времени простоя поездов, рос. руб. |

| 1 | 2 | 3 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6. Экономия от сокращения эксплуатационных расходов, связанных с содержанием локомотивов и локомотивных бригад ($\mathcal{E}_{P_{cl}}$), рос.руб | $\mathcal{E}_{P_{cl}} = C - \Delta P_{cl}$ | C – себестоимость перевозки, рос. руб.; ΔP_{cl} – изменение величины расходов, связанных с содержанием локомотивов и локомотивных бригад. |
| 7. Экономия от сокращения эксплуатационных расходов, связанных с экономией энергоресурсов ($\mathcal{E}_{P_{\varepsilon}}$), рос.руб | $\mathcal{E}_{P_{\varepsilon}} = C - \Delta P_{\varepsilon}$ | C – себестоимость перевозки, рос. руб.; ΔP_{ε} – изменение величины расходов, связанное с экономией энергоресурсов, рос. руб. |
| 8. Синергетический эффект, получаемый от экономии оборотных средств в результате сокращения времени перевозки грузов ($C\mathcal{E}_{\Delta Br, ПГ}$), рос.руб | $C\mathcal{E}_{\Delta Br, ПГ} = \frac{D_{ПГ}}{365} (t_1 - t_2)$ | $D_{ПГ}$ – доход от перевозки грузов, рос.руб.; $(t_1 - t_2)$ – изменение времени перевозки грузов, рос. руб. |
| 9. Синергетический эффект от оптимизации организационно-управленческих функций ($C\mathcal{E}_{Oy\Phi}$), рос.руб | $C\mathcal{E}_{Oy\Phi} = K_{\Delta P_{ynp}} \cdot P_{ynp}$ | $K_{\Delta P_{ynp}}$ – коэффициент, характеризующий сокращение управленческих затрат при объединении (на практике составляет 0,2-0,3); P_{ynp} – величина управленческих расходов до объединения, в состав которых входят: заработная плата персонала, социальный налог, содержание помещений, прочие затраты, рос. руб. |
| 10. Синергетический эффект от экономии затрат за счет повышения производительности труда ($C\mathcal{E}_{ПТ}$), рос. руб. | $C\mathcal{E}_{ПТ} = P_{ЗП} \left(\frac{I_{ЗП}}{I_{ПТ}} - 1 \right)$ | $P_{ЗП}$ – расходы на оплату труда в составе себестоимости, рос. руб.; $I_{ЗП}$ – индекс заработной платы; $I_{ПТ}$ – индекс производительности труда |
| 11. Синергетический эффект за счет налоговых преференций ($C\mathcal{E}_n$), рос. руб. | $C\mathcal{E}_n = HO_{баз} - HO_n$ | $HO_{баз}$ – базовая величина совокупных налоговых обязательств предприятий при условии деятельности автономно, рос.руб.; HO_n – величина совокупных налоговых обязательств предприятий-участников концерна при совместной деятельности, рос. руб. |

Таким образом, все три стратегические альтернативы предполагают получение синергетического эффекта от восстановления и развития железнодорожной инфраструктуры и обновления основных фондов предприятий железнодорожного транспорта.

За счет интеграции предприятий в форме стратегического альянса или концерна можно достичь получения положительного операционного эффекта от снижения эксплуатационных расходов вследствие изменения качественных и количественных показателей работы предприятий железнодорожного транспорта.

Поскольку интеграция железных дорог Донецкой и Луганской Народных Республик предполагает устранение таможенных и политических барьеров на общей границе, координацию в управлении производственными ресурсами, совместное планирование поездной и грузовой работы, оптимизацию перевозок грузов и пассажиров за счет формирования единой информационной сети, а также составление унифицированного расписания движения поездов, что в целом должно привести к улучшению показателей работы железнодорожного транспорта.

Следует учитывать, что из множества показателей эксплуатационной работы железнодорожного транспорта значительное влияние на организацию перевозочного процесса оказывает скорость движения поездов. Увеличение участковой скорости движения грузовых и пассажирских поездов является возможностью наращивания пропускной способности железнодорожных линий, ускорения доставки грузов, сокращения времени поездки пассажиров, повышения эффективности использования локомотивных бригад и локомотивов. Улучшение эксплуатационных показателей по железной дороге, в свою очередь, приводит к изменениям калькуляционных измерителей в грузовом и пассажирском движении.

В то же время консолидация трудовых, интеллектуальных и информационных ресурсов в интегрированной компании позволяет повысить производительность труда за счет: повышения профессионального уровня персонала и организации системного обучения сотрудников; эффективного обмена производственным и управленческим опытом, а также передовыми управленческими технологиями внутри интегрированной компании и т.д.

При определении синергетический эффект от экономии затрат за счет повышения производительности труда в результате организации системного обучения персонала, а также обмена производственным и управленческим опытом необходимо учитывать тот факт, что снижение себестоимости за счет роста производительности труда имеет место лишь при опережении этим показателем темпов роста заработной платы.

Кроме того, централизация управления в концерне позволяет оптимизировать уровень налогообложения в компании, в том числе за счет

предоставляемых государством налоговых преференций. Синергетический эффект, полученный в результате оптимизации налогообложения в интегрированной компании является важным элементом синергии, поскольку деятельность объединенной группы предприятий всегда связана с изменениями в налогообложении при осуществлении совместной деятельности.

Результаты расчета ожидаемых синергетических эффектов по трем стратегическим альтернативам за 10 лет приведены в Приложении Ж.

Результаты расчета суммарного синергетического эффекта по трем предлагаемым стратегическим альтернативам сведены в табл. 3.11.

Таблица 3.11 – Ожидаемый суммарный синергетический эффект предлагаемых стратегических альтернатив в 2020-2029 гг., млн рос. руб.

| Показатели | Годы | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| Стратегическая альтернатива №1 | | | | | | | | | | |
| Суммарный эффект для ГП «ДЖД» | 161,2 | 162,8 | 178,5 | 196,3 | 216,9 | 240,6 | 268,2 | 300,4 | 338,3 | 383,1 |
| Суммарный эффект для ГУП ЛНР «ЛугЖД» | 24,4 | 23,5 | 26,7 | 30,5 | 34,9 | 40,3 | 46,6 | 54,2 | 63,3 | 74,2 |
| Стратегическая альтернатива №2 | | | | | | | | | | |
| Суммарный эффект для ГП «ДЖД» | 2462,4 | 2610,6 | 2788,5 | 2987,9 | 3214,1 | 3474,4 | 3778,3 | 4139,3 | 4575,6 | 5112,5 |
| Суммарный эффект для ГУП ЛНР «ЛугЖД» | 286,2 | 308,0 | 337,4 | 371,6 | 412,1 | 460,6 | 519,8 | 593,2 | 685,5 | 803,7 |
| Стратегическая альтернатива №3 | | | | | | | | | | |
| Суммарный эффект для ГП «ДЖД» | 2853,8 | 3023,1 | 3223,6 | 3447,3 | 3699,8 | 3988,2 | 4322,6 | 4716,5 | 5188,4 | 5764,0 |
| Суммарный эффект для ГУП ЛНР «ЛугЖД» | 347,8 | 373,6 | 407,2 | 446,1 | 491,5 | 545,5 | 610,5 | 690,2 | 789,4 | 914,9 |

По результатам расчета суммарного синергетического эффекта дополнительный консолидированный доход от реализации стратегической альтернативы №3 за 10 лет составит 44672,36 млн рос. руб. и является более выгодным вариантом из двух других рассматриваемых альтернатив.

Далее рассчитаем ожидаемые значения свободного денежного потока для трех стратегических альтернатив в перспективе на 10 лет. При этом следует

отметить, что все потоки денежных средств в результате хозяйственной деятельности предприятия делятся на три основных вида: инвестиционные, которые направлены на обеспечение развития предприятия; операционные, полученные от основной деятельности; финансовые потоки, основой которых являются финансовые операции, а именно привлечение займов, погашение долгов, выпуск акций, выплата дивидендов. Для расчета свободного денежного потока (Free Cash Flow to Firm, FCFF, FCF) можно использовать формулу [192, с.140]:

$$FCF = EBIT - Tax + DA - \Delta NFA - \Delta WCR, \quad (3.1)$$

где *EBIT* – прибыль до уплаты процентов и налогов;

Tax – процентная ставка налога на прибыль;

DA – амортизация материальных и нематериальных активов;

ΔNFA – изменение оборотного капитала, деньги, потраченные на приобретение новых активов (при отсутствии положительных денежных потоков от инвестиционной деятельности данный показатель равен величине *CAPEX*)

ΔWCR – чистые капитальные затраты (*Capital Expenditure, CAPEX*).

Эта формула может быть преобразована и иметь следующий вид:

$$FCF = EBIT + DA - Tax - CAPEX, \quad (3.2)$$

где *EBIT* – прибыль до уплаты процентов;

DA – амортизации основных средств и нематериальных активов.

Для дисконтирования денежных потоков ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД» по трем предлагаемым стратегическим альтернативам взята ставка в размере 26%, что соответствует средней процентной ставке по кредитам для юридических лиц в Донецкой Народной Республике [193].

Результаты расчета ожидаемых значений денежного потока стратегической альтернативы №1 в перспективе на 10 лет представлены в табл. 3.12.

Таблица 3.12 – Ожидаемый денежный поток стратегической альтернативы №1
в период 2020-2029 гг., млн рос. руб.

| Показатели | Годы | | | | | | | | | |
|--------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| ГП «ДЖД» | | | | | | | | | | |
| Операционный денежный поток (CF) | 1355,1 | 1419,9 | 1503,3 | 1593,9 | 1692,6 | 1800,6 | 1919,0 | 2049,4 | 2193,6 | 2353,8 |
| Инвестиционный денежный поток (IC) | -5339,6 | -6727,9 | -6834,7 | -6781,3 | -5766,8 | -5393,0 | -5072,6 | -4538,7 | -4271,7 | -2669,8 |
| Свободный денежный поток (FCF) | -3984,5 | -5308,0 | -5331,4 | -5187,4 | -4074,1 | -3592,4 | -3153,6 | -2489,3 | -2078,1 | -316,0 |
| Дисконт фактор по годам | 0,79 | 0,63 | 0,50 | 0,40 | 0,31 | 0,25 | 0,20 | 0,16 | 0,12 | 0,10 |
| Дисконтированный свободный денежный поток (DFCF) | -3162,3 | -3343,4 | -2665,2 | -2058,1 | -1282,9 | -897,8 | -625,5 | -391,8 | -259,6 | -31,3 |
| ГУП ЛНР «ЛугЖД» | | | | | | | | | | |
| Операционный денежный поток (CF) | 157,5 | 165,0 | 177,4 | 191,1 | 206,4 | 223,3 | 242,3 | 263,5 | 287,3 | 314,2 |
| Инвестиционный денежный поток (IC) | -2288,4 | -2883,4 | -2929,2 | -2906,3 | -2471,5 | -2311,3 | -2174,0 | -1945,1 | -1830,7 | -1144,2 |
| Свободный денежный поток (FCF) | -2130,9 | -2718,4 | -2751,8 | -2715,1 | -2265,1 | -2087,9 | -1931,7 | -1681,7 | -1543,4 | -830,0 |
| Дисконт фактор по годам | 0,79 | 0,63 | 0,50 | 0,40 | 0,31 | 0,25 | 0,20 | 0,16 | 0,12 | 0,10 |
| Дисконтированный свободный денежный поток (DFCF) | -2130,9 | -2718,4 | -2751,8 | -2715,1 | -2265,1 | -2087,9 | -1931,7 | -1681,7 | -1543,4 | -830,0 |

При этом следует отметить что в стратегической альтернативе №1 операционный денежный поток предприятий включает экономический эффект от развития железнодорожной инфраструктуры.

Расчет ожидаемых значений денежного потока стратегической альтернативы №2 в перспективе на 10 лет представлены в табл. 3.13.

Таблица 3.13 – Ожидаемый денежный поток стратегической альтернативы №2
в период 2020-2029 гг., млн рос. руб.

| Показатели | Годы | | | | | | | | | |
|--------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| ГП «ДЖД» | | | | | | | | | | |
| Операционный денежный поток (CF) | 3656,3 | 3867,7 | 4113,3 | 4385,4 | 4689,9 | 5034,3 | 5429,1 | 5888,3 | 6430,9 | 7083,3 |
| Инвестиционный денежный поток (IC) | -5339,6 | -6727,9 | -6834,7 | -6781,3 | -5766,8 | -5393,0 | -5072,6 | -4538,7 | -4271,7 | -2669,8 |
| Свободный денежный поток (FCF) | -1683,3 | -2860,2 | -2721,4 | -2395,9 | -1076,9 | -358,7 | 356,5 | 1349,6 | 2159,2 | 4413,5 |
| Дисконт фактор по годам | 0,79 | 0,63 | 0,50 | 0,40 | 0,31 | 0,25 | 0,20 | 0,16 | 0,12 | 0,10 |
| Дисконтированный свободный денежный поток (DFCF) | -1336,0 | -1801,6 | -1360,4 | -950,6 | -339,1 | -89,6 | 70,7 | 212,4 | 269,8 | 437,6 |
| ГУП ЛНР «ЛугЖД» | | | | | | | | | | |
| Операционный денежный поток (CF) | 419,2 | 449,5 | 488,1 | 532,3 | 583,5 | 643,7 | 715,5 | 802,5 | 909,6 | 1043,6 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|--------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Инвестиционный денежный поток (IC) | -2288,4 | -2883,4 | -2929,2 | -2906,3 | -2471,5 | -2311,3 | -2174,0 | -1945,1 | -1830,7 | -1144,2 |
| Свободный денежный поток (FCF) | -1869,2 | -2433,9 | -2441,1 | -2374,0 | -1888,0 | -1667,6 | -1458,5 | -1142,7 | -921,2 | -100,6 |
| Дисконт фактор по годам | 0,79 | 0,63 | 0,50 | 0,40 | 0,31 | 0,25 | 0,20 | 0,16 | 0,12 | 0,10 |
| Дисконтированный свободный денежный поток (DFCF) | -1483,5 | -1533,1 | -1220,3 | -941,9 | -594,5 | -416,7 | -289,3 | -179,9 | -115,1 | -10,0 |

В стратегической альтернативе №2 операционный денежный поток предприятий включает экономический эффект как за счет развития железнодорожной инфраструктуры, так и реализации интеграционного процесса, результатом которого является дополнительный приток от экономии эксплуатационных расходов и сокращения времени доставки грузов.

Расчет ожидаемых значений свободного денежного потока стратегической альтернативы №3 на 10 лет вперед представлены в табл. 3.14.

Таблица 3.14 – Ожидаемый денежный поток стратегической альтернативы №3 в период 2020-2029 гг., млн рос. руб.

| Показатели | Годы | | | | | | | | | |
|--------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| ГП «ДЖД» | | | | | | | | | | |
| Операционный денежный поток (CF) | 4047,7 | 4280,2 | 4548,4 | 4844,9 | 5175,5 | 5548,2 | 5973,4 | 6465,5 | 7043,7 | 7734,7 |
| Инвестиционный денежный поток (IC) | -5339,6 | -6727,9 | -6834,7 | -6781,3 | -5766,8 | -5393,0 | -5072,6 | -4538,7 | -4271,7 | -2669,8 |
| Свободный денежный поток (FCF) | -1291,9 | -2447,7 | -2286,2 | -1936,4 | -591,2 | 155,2 | 900,8 | 1926,8 | 2772,1 | 5064,9 |
| Дисконт фактор по годам | 0,79 | 0,63 | 0,50 | 0,40 | 0,31 | 0,25 | 0,20 | 0,16 | 0,12 | 0,10 |
| Дисконтированный свободный денежный поток (DFCF) | -1025,3 | -1541,8 | -1142,9 | -768,3 | -186,2 | 38,8 | 178,7 | 303,3 | 346,3 | 502,2 |
| ГУП ЛНР «ЛугЖД» | | | | | | | | | | |
| Операционный денежный поток (CF) | 480,9 | 515,1 | 557,9 | 606,8 | 663,0 | 728,6 | 806,2 | 899,5 | 1013,4 | 1154,9 |
| Инвестиционный денежный поток (IC) | -2288,4 | -2883,4 | -2929,2 | -2906,3 | -2471,5 | -2311,3 | -2174,0 | -1945,1 | -1830,7 | -1144,2 |
| Свободный денежный поток (FCF) | -1807,5 | -2368,3 | -2371,2 | -2299,5 | -1808,5 | -1582,7 | -1367,8 | -1045,7 | -817,3 | 10,7 |
| Дисконт фактор по годам | 0,79 | 0,63 | 0,50 | 0,40 | 0,31 | 0,25 | 0,20 | 0,16 | 0,12 | 0,10 |
| Дисконтированный свободный денежный поток (DFCF) | -1434,6 | -1491,7 | -1185,4 | -912,3 | -569,5 | -395,5 | -271,3 | -164,6 | -102,1 | 1,1 |

В стратегической альтернативе №3 операционный денежный поток предприятий включает кроме прироста доходов за счет развития железнодорожной

инфраструктуры и экономии эксплуатационных расходов, экономический эффект от централизации управленческих функций и оптимизации налогообложения компании, что также влияет на рост финансовых показателей.

В соответствии с полученными данными в табл. 3.12-3.14, представим динамику изменения дисконтированного денежного потока за 10-ти летний период по трем предлагаемым стратегическим альтернативам (рис. 3.5).

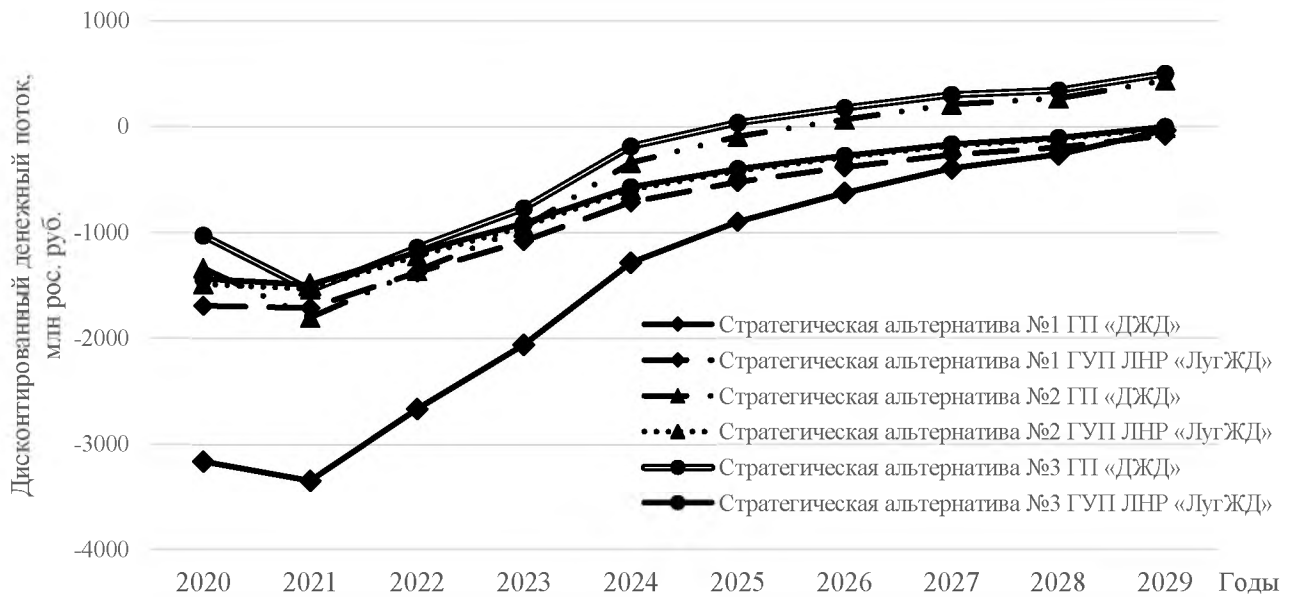


Рисунок 3.5 – Динамика ожидаемого дисконтированного свободного денежного потока по трем стратегическим альтернативам в 2020-2029 гг., млн рос. руб.

Таким образом, на основе расчета величин ожидаемого свободного денежного потока установлено, что наиболее эффективным вариантом является реализация стратегической альтернативы №3, поскольку, в отличие от других альтернатив, на восьмом году реализации стратегии создания Трансграничного концерна железных дорог Донецкой и Луганской Народных Республик компания начнет получать консолидированную прибыль в размере 138,7 млн рос. руб.

Пятый этап формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли предполагает осуществление стратегического выбора, реализуемого в зависимости от поставленных стратегических целей. На данном этапе проводится процедура оценки экономической эффективности стратегических альтернатив, для осуществления которой предлагается

использование таких показателей, как:

1. Чистый дисконтированный доход (Net Present Value, NPV) – показатель, который характеризует сумму доходов от реализации инвестиционного процесса, приведенных к начальному моменту прогнозного периода. В случае, когда капиталовложения в реализацию инвестиционного процесса осуществляются не единовременно, а в несколько этапов, чистый дисконтированный доход рассчитывается по формуле [194, с. 12]:

$$NPV_{i,j} = \sum_{t=1}^{Tp} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^{Tp} \frac{IC_t}{(1+r)^t} = \sum_{t=1}^{Tp} \frac{FCF_t}{(1+r)^t}, \quad (3.3)$$

где $NPV_{i,j}$ – чистый дисконтированный доход j -го предприятия, i -й стратегической альтернативы;

T_p – расчетный период;

CF_t – операционный денежный поток в t -й год;

IC_t – инвестиционный денежный поток в t -й год;

FCF_t – свободный денежный поток в t -й год;

$\frac{1}{(1+r)^t}$ – дисконтный множитель;

r – ставка дисконтирования.

2. Стоимость предприятия (Enterprise Value, EV) – это показатель, который характеризует текущую стоимость будущих доходов, которые возникнут в результате его функционирования и развития. Определяется данный показатель на основе расчета дисконтированных денежных потоков в прогнозируемом периоде, а также денежных потоков в постпрогнозный период с учетом того, что предприятие вышло на постоянные темпы роста. В таком случае стоимость предприятия можно рассчитать по формуле [195]:

$$EV_{i,j} = \sum_{t=1}^{Tp} \frac{FCF_t}{(1+r)^t} + \frac{TV_t}{(1+r)^{Tp}} \quad (3.4)$$

где $EV_{i,j}$ – стоимость j -го предприятия, i -й стратегической альтернативы;

T_p – расчетный период;

FCF_t – свободный денежный поток в t -й год;

TV – терминальная стоимость в t -й год;

$\frac{1}{(1+r)^t}$ – дисконтный множитель;

r – ставка дисконтирования.

При этом терминальная стоимость предприятия (Terminal Value, TV) или стоимость денежного потока в постпрогнозный период рассчитывается на основе модели Гордона по формуле:

$$TV = \frac{FCF_t \cdot (1+g)}{(r-g)}, \quad (3.5)$$

где TV – терминальная стоимость;

FCF_t – свободный денежный поток в t -й год;

g – долгосрочный темп роста денежного потока;

r – ставка дисконтирования.

При этом следует отметить, что долгосрочный темп роста денежного потока в практике принимается равным безрисковой ставке процента – это ставка дисконтирования без учета темпа инфляции [196]. В условиях экономики Донецкой и Луганской Народных Республик она равна 18%.

Индекс рентабельности (Profitability Index, PI) – это относительный показатель, характеризующий уровень доходов от реализации инвестиционного процесса на единицу капитальных затрат, то есть чем выше значение данного показателя, тем выше уровень отдачи от инвестиционного капитала. Для расчета индекса рентабельности используется формула [197, с. 28]:

$$PI_{ij} = \frac{\sum_{t=1}^{T_p} \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^{T_p} \frac{IC_t}{(1+r)^t}}, \quad (3.6)$$

где PI_{ij} – индекс рентабельности;

T_p – расчетный период;

CF_t – операционный денежный поток в t -й год;

IC_t – инвестиционный денежный поток в t -й год;

$\frac{1}{(1+r)^t}$ – дисконтный множитель;

r – ставка дисконтирования.

Процедура оценки эффективности стратегических альтернатив интеграционного развития предприятий транспортной отрасли предусматривает использование метода целевого программирования для сравнения предлагаемых альтернатив и выбора из них наиболее оптимальной. Метод целевого программирования предполагает, что лицо принимающее решение задает определенные цели $\bar{f}_1, \bar{f}_2, \dots, \bar{f}_k$ для каждого критерия [198]. Задача многокритериальной оптимизации в этом случае преобразуется в задачу минимизации суммы отклонений с некоторым показателем p , формула:

$$z = \left(\sqrt[p]{\sum_{k=1}^K w_k |f_k(x) - \bar{f}_k|^p} \right)^{\frac{1}{p}} \rightarrow \min, \quad (3.7)$$

где w_k – некоторые весовые коэффициенты, характеризующие важность того или иного критерия.

Задачу можно конкретизировать в зависимости от значений параметра p , и заданных целей. В частности, при $p = 2$ и $w_k = 1$ получим задачу минимизации суммы квадратов отклонений, формула:

$$z = \sqrt{\sum_{k=1}^K |f_k(x) - \bar{f}_k^*|^2} \rightarrow \min, \quad (3.8)$$

В которой минимизируется евклидово расстояние от множества достижимости $f^* = (\bar{f}_1^*, \bar{f}_2^*, \dots, \bar{f}_k^*)$ до «абсолютного максимума»: $f^* = \max f_{k(x)}$.

Алгоритм процедуры оценки экономической эффективности стратегических

альтернатив интеграционного развития предприятий транспортной отрасли представлен на рис. 3.6.

Согласно представленному алгоритму оценки стратегических альтернатив интеграционного развития предприятий транспортной отрасли необходимо выполнить поиск наилучшего значения показателя (NPV , EV , PI) независимо от альтернативы и предприятия. С этой целью автором предложена формула определения отклонения от наилучшего оцениваемого показателя с учетом трех критериев эффективности альтернатив:

$$S = \left(\frac{NPV_{max} - NPV_{ij}}{NPV_{max}} \right)^2 + \left(\frac{EV_{max} - EV_{ij}}{EV_{max}} \right)^2 + (PI_{max} - PI_{ij})^2, \quad (3.9)$$

где S – отклонение от наилучшего показателя;

NPV – чистый дисконтированный доход;

EV – стоимость предприятия;

PI – индекс рентабельности;

max – максимальное значение показателя;

i – стратегическая альтернатива;

j – предприятие.

Для определения интегрального показателя эффективности стратегических альтернатив интеграционного развития предприятий транспортной отрасли следует выполнить нормирование значений показателей экономической эффективности стратегических альтернатив делением каждого из рассматриваемых показателей на его максимальное значение, то есть привести их к безмерным величинам. Тогда формула расчета минимального отклонения от наилучшего показателя примет следующий вид:

$$\sqrt{S} = \sqrt{\left(1 - \frac{NPV_{ij}}{NPV_{max}} \right)^2 + \left(1 - \frac{EV_{ij}}{EV_{max}} \right)^2 + (PI_{max} - PI_{ij})^2}, \quad (3.10)$$

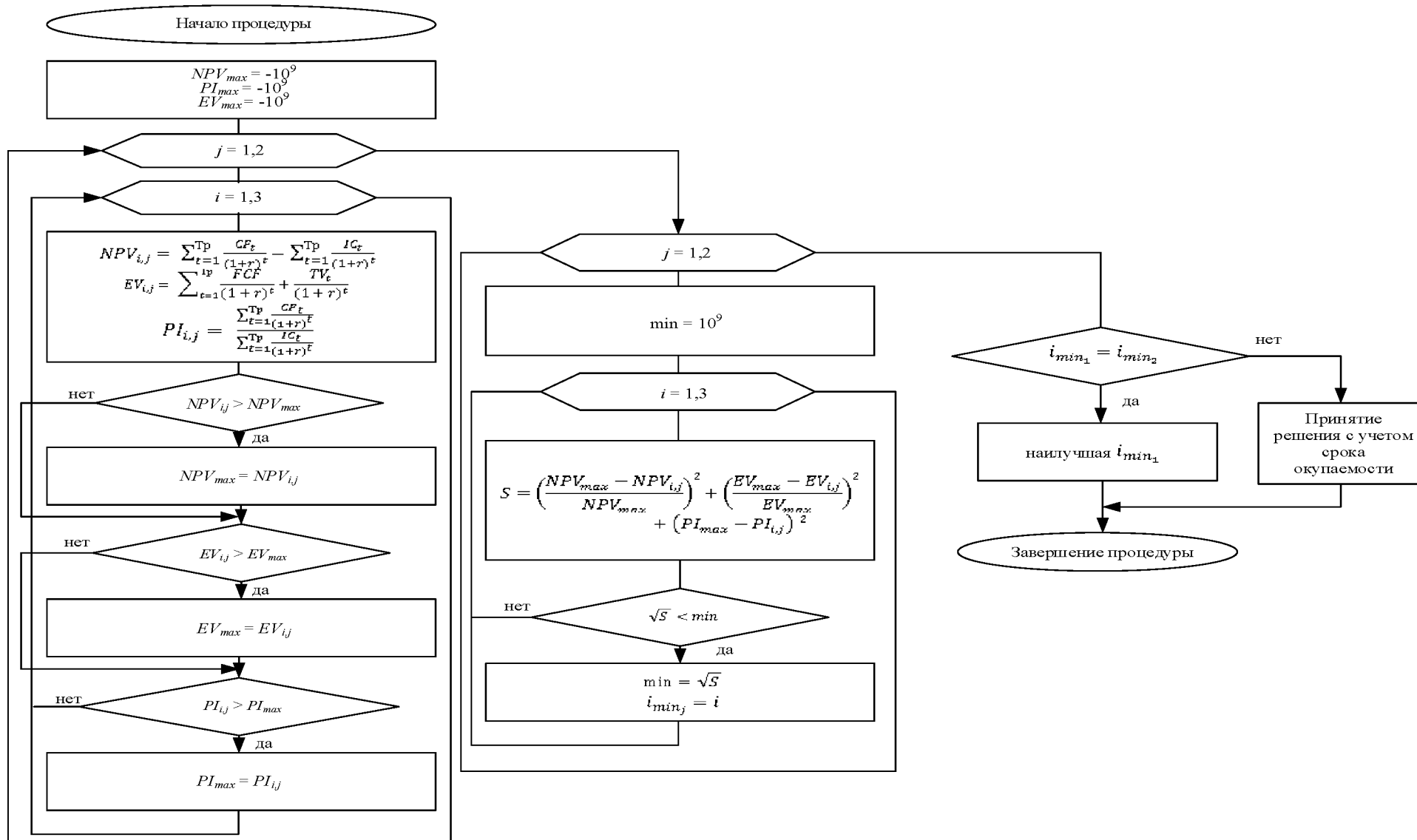


Рисунок 3.6 – Алгоритм процедуры оценки экономической эффективности стратегических альтернатив интеграционного развития предприятий транспортной отрасли

Результаты расчета показателей экономической эффективности стратегических альтернатив интеграционного развития ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД» сведены в табл. 3.15.

Таблица 3.15 – Значение показателей экономической эффективности стратегических альтернатив интеграционного развития ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД»

| Показатели | Стратегическая альтернатива №1 | | Стратегическая альтернатива №2 | | Стратегическая альтернатива №3 | | Max |
|----------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------|--------------------------------|-----------------|--------------------------------|-----------------|---------|
| | ГП «ДЖД» | ГУП ЛНР «ЛугЖД» | ГП «ДЖД» | ГУП ЛНР «ЛугЖД» | ГП «ДЖД» | ГУП ЛНР «ЛугЖД» | |
| Чистый дисконтированный доход (NPV), млн рос. руб. | -14717,8 | -8014,3 | -4886,8 | -6784,1 | -3295,2 | -6525,9 | -3295,2 |
| Стоимость компании (EV), млн рос. руб. | -15179,9 | -9228,2 | 1567,8 | -6931,2 | 4112,12 | -6510,34 | 4112,12 |
| Индекс рентабельности (PI) | 0,27 | 0,08 | 0,76 | 0,22 | 0,84 | 0,25 | 0,84 |

Результаты расчета нормированных значений показателей экономической эффективности стратегических альтернатив интеграционного развития ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД» сведены в табл. 3.16.

Таблица 3.16 – Нормированное значение показателей экономической эффективности стратегических альтернатив интеграционного развития ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД»

| Показатели | Стратегическая альтернатива №1 | | Стратегическая альтернатива №2 | | Стратегическая альтернатива №3 | | Max |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------|--------------------------------|-----------------|--------------------------------|-----------------|------|
| | ГП «ДЖД» | ГУП ЛНР «ЛугЖД» | ГП «ДЖД» | ГУП ЛНР «ЛугЖД» | ГП «ДЖД» | ГУП ЛНР «ЛугЖД» | |
| Чистый дисконтированный доход (NPV) | 4,47 | 2,43 | 1,48 | 2,06 | 1,00 | 1,98 | 1,00 |
| Стоимость предприятия (EV) | -3,69 | -2,24 | 0,38 | -1,69 | 1,00 | -1,58 | 1,00 |
| Индекс рентабельности (PI) | 0,27 | 0,08 | 0,76 | 0,22 | 0,84 | 0,25 | 0,84 |
| Отклонение от наилучшего показателя (S) | 33,46 | 11,82 | 0,54 | 7,71 | 0,00 | 7,04 | |
| Минимальное отклонение от наилучшего показателя (\sqrt{S}) | 5,78 | 3,44 | 0,73 | 2,78 | 0,00 | 2,65 | |

В соответствии с результатами оценки показателей экономической

эффективности стратегических альтернатив интеграционного развития исследуемых предприятий, стратегическая альтернатива №3 по критерию минимального отклонения от наилучшего показателя установлена оптимальной как для ГП «ДЖД», так и ГУП ЛНР «ЛугЖД», поэтому она выбрана за основу их интеграционного развития.

На шестом этапе формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли, после выбора наиболее оптимальной стратегической альтернативы для предприятий, следует переходить к непосредственной разработке и реализации выбранной стратегии.

3.3 Стратегия интеграционного развития предприятий транспортной отрасли Донецкой и Луганской Народных Республик

Исследование условий и возможностей реализации интеграции, а также использование имитационной модели позволило осуществить научно-обоснованный выбор наиболее оптимальной стратегии интеграционного развития ГП «Донецкой железной дороги» и ГУП ЛНР «Луганской железной дороги», которая предполагает создание Трансграничного концерна железных дорог Донецкой и Луганской Народных Республик в виде юридического лица, в который будут входить эти предприятия как отдельные филиалы.

В условиях ограниченности ресурсов экономический рост требует новых подходов к интеграционным процессам, что обуславливает особую актуальность данных проблем особенно в периоды рецессий и кризисов [199, с. 78]. Поэтому для формализованного представления стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли Донецкой и Луганской Народных Республик автором предлагается использовать такой эффективный инструмент стратегического менеджмента, как стратегическая карта, которая позволит представить стратегию компании в виде системы взаимосвязанных стратегических

целей и адаптировать ее к современным условиям.

Прежде, чем приступить к разработке стратегической карты создания Трансграничного концерна железных дорог Донецкой и Луганской Народных Республик следует сформулировать стратегическое видение и миссию компании.

Предлагаемая стратегия интеграционного развития предприятий транспортной отрасли Донецкой и Луганской Народных Республик направлена на формирование единого транспортного пространства на территории республик с устранением политических и таможенных барьеров, обеспечение сбалансированного опережающего развития транспортной инфраструктуры железных дорог, обновление основных фондов предприятий железнодорожного транспорта и дорожного хозяйства, а также повышение эффективности их использования, обеспечение доступности и качества транспортно-логистических услуг в области грузовых перевозок для субъектов хозяйственной деятельности, обеспечение доступности и качества транспортных услуг для населения в соответствии с социальными стандартами, повышение уровня безопасности транспортной системы, а также создание условий для реализации транзитного потенциала республик и интеграции их в мировое транспортное пространство.

Миссия реализации стратегии интеграционного развития ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД» заключается в создании конкурентоспособной вертикально-интегрированной компании, которая станет единым ведущим поставщиком высококачественных транспортно-логистических услуг на территории Донецкой и Луганской Народных Республик с постепенной экспансией на внешние рынки.

Основным фокусом стратегии интеграционного развития ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД» является выстраивание единой эффективной системы управления железнодорожным транспортом и оптимизация железнодорожных перевозок на территории республик.

Цели, задачи, основные направления и приоритеты, а также источники и объемы финансирования стратегии интеграционного развития ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД» представлены в табл. 3.17.

Таблица 3.17 – Стратегия интеграционного развития ГП «ДЖД» и
ГУП ЛНР «ЛугЖД» до 2029 г.

| № п/п | Раздел стратегии | Характеристика |
|-------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Срок реализации | 2020-2029 г. (10 лет) |
| 2 | Цели | <ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование единого транспортного пространства на территории Донецкой и Луганской Народных Республик. 2. Создание вертикально-интегрированной компании – Трансграничного концерна железных дорог Донецкой и Луганской Народных Республик. 3. Выстраивание эффективной централизованной системы управления железнодорожным транспортом на территории Донецкой и Луганской Народных Республик. 4. Достижение устойчивого роста стоимости созданной компании, роста ее доходов и получение синергетических эффектов от слияния. 5. Восстановление и развитие железнодорожной инфраструктуры, обновление основных производственных фондов предприятий железнодорожного транспорта республик. 6. Обеспечение доступности и качества грузовых перевозок в соответствии с потребностями развития экономики республик. 7. Обеспечение доступности и качества транспортных услуг для населения республик в соответствии с социальными стандартами. 8. Повышение уровня безопасности транспортной системы Донецкой и Луганской Народных Республик. 9. Реализация транзитного потенциала республик, постепенная интеграция в мировое транспортное пространство |
| 3 | Задачи | <ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечить улучшение качественных показателей работы железнодорожного транспорта за счет: <ul style="list-style-type: none"> – увеличения технической скорости на 10%, участковой скорости в 1,5 раза; – ускорения оборота грузового вагона в 2 раза; – повышения производительности локомотива в 3 раза%; – роста фондоотдачи основных средств на 30%. 2. Обеспечить снижение эксплуатационных затрат на 30%, связанное с улучшением качественных показателей работы железнодорожного транспорта, за счет: <ul style="list-style-type: none"> – сокращения расходов, связанных с содержанием локомотивов и локомотивных бригад, на 5%; – сокращения расходов, связанных с сокращением времени простоя поездов на станциях, на 15%; – сокращения расходов, связанных с экономией энергоресурсов, на 10%. 3. Обеспечить повышение надежности доставки грузов на 5%. 4. Обеспечить сокращение времени доставки грузов на 33%. 5. Обеспечить снижение затрат за счет централизации управления и устранения дублирующих функций на 30%. |

| 1 | 2 | 3 |
|---|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <p>6. Обеспечить повышение производительности труда на 5% за счет:</p> <ul style="list-style-type: none"> – организации системного обучения персонала внутри компании; – обмена производственным и управленческим опытом внутри компании; <p>7. Обеспечить повышение уровня удовлетворенности клиентов за счет:</p> <ul style="list-style-type: none"> – повышения качества транспортно-логистических услуг; – сохранения конкурентоспособной стоимости перевозок. <p>8. Обеспечить создание единой корпоративной информационной системы компании.</p> <p>9. Обеспечить унификацию расписания движения поездов.</p> <p>10. Обеспечить ликвидацию «узких мест» на всех основных направлениях железнодорожных перевозок.</p> <p>11. Обеспечить планомерное обновление основных производственных фондов компании на основе использования инновационных технологий и решений.</p> <p>12. Обеспечить оптимизацию налогообложения в компании</p> |
| 4 | <p>Основные направления и приоритеты реализации стратегии</p> | <p>1. Грузовые перевозки и логистика: стратегическим приоритетом этого направления является формирование диверсифицированного портфеля услуг с постепенным переходом к предоставлению комплексных транспортно-логистических услуг, выстраиванию логистических цепочек; расширение специальных продуктов и услуг для привлечения высокомаржинальных грузов и транзитных грузопотоков; расширение спектра электронных услуг для дистанционных продаж и взаимодействия сбытовых подразделений.</p> <p>2. Пассажирские перевозки и сервис: стратегическим приоритетом этого направления является расширение предложения потребителям современных услуг, предусматривающих развитие скоростных и высокоскоростных перевозок, безопасность и высокое качество сервиса; оптимизация маршрутной сети и расписания движения поездов.</p> <p>3. Инфраструктура: стратегическим приоритетом этого направления является развитие инфраструктуры, реконструкция и модернизация железнодорожной сети; создание и развитие автоматизированной системы управления перевозочным процессом, переход на цифровые технологии.</p> <p>4. Социальное партнерство и ответственность: стратегическим приоритетом этого направления является реализация политики корпоративной социальной ответственности, предполагающей социальную поддержку сотрудников компании; системное обучение и профессиональное развитие персонала; формирование эффективной корпоративной культуры.</p> |

| 1 | 2 | 3 | | | | |
|-------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|-----------------|
| | | 5. Организационное развитие: стратегическим приоритетом этого направления является обеспечение эффективного управления компанией с учетом изменений, связанных с объединением активов, реструктуризацией организационной структуры, формированием единой системы управления; формирование единой корпоративной стратегии, единых корпоративных политик в сфере производства, финансов, кадров, сбыта и т.д.; обеспечение скоординированной деятельности подразделений, входящих в компанию | | | | |
| 5 | Источники и объемы финансирования реализации стратегии | Общий объем финансирования реализации стратегии составляет 76280 млн рос. руб., в том числе: | | | | |
| | | Год | республиканский бюджет, млн рос. руб. | | собственные средства, млн рос. руб | |
| | | | Донецкая Народная Республика | Луганская Народная Республика | ГП «ДЖД» | ГУП ЛНР «ЛугЖД» |
| | | 2020 | 4066,9 | 2035,5 | 1016,7 | 508,9 |
| | | 2021 | 5382,3 | 2306,7 | 1345,6 | 576,7 |
| | | 2022 | 5467,8 | 2343,3 | 1366,9 | 585,8 |
| | | 2023 | 5425,0 | 2325,0 | 1356,3 | 581,3 |
| | | 2024 | 4613,4 | 1977,2 | 1153,4 | 494,3 |
| | | 2025 | 4314,4 | 1849,0 | 1078,6 | 462,3 |
| | | 2026 | 4058,1 | 1739,2 | 1014,5 | 434,8 |
| | | 2027 | 3630,9 | 1556,1 | 907,7 | 389,0 |
| | | 2028 | 3417,3 | 1464,6 | 854,3 | 366,1 |
| | | 2029 | 2135,8 | 915,4 | 534,0 | 228,8 |
| Всего | 42512,0 | 18512,0 | 10628,0 | 4628,0 | | |

Для формализованного представления стратегии интеграционного развития ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД» целесообразным является разработка стратегической карты, поскольку, как уже было отмечено выше, стратегическая карта представляет собой один из наиболее эффективных инструментов стратегического управления, позволяющий менеджерам моделировать процесс эффективного создания стоимости компании через согласование ее стратегических целей и выстраивания цепи причинно-следственных связей. Основная цель разработки стратегической карты состоит в акцентировании внимания на тех сторонах деятельности компании, которые являются наиболее важными в

настоящий момент времени и в перспективе. Вместе с тем стратегическая карта описывает логику реализации выбранной стратегии компании, четко показывает как: создать новую стоимость компании при помощи составляющих внутренних бизнес-процессов, обучения и развития; разработать стратегические направления бизнеса, основанные на создании стоимости компании; определить процессы, которые трансформируют нематериальные активы в материальную стоимость компании; выстроить схему для описания, оценки и приведения в стратегическое соответствие трех видов нематериальных активов составляющей обучения и роста (человеческого, информационного и организационного капитала) с процессами и целями составляющей внутренних бизнес-процессов.

При построении стратегической карты создания Трансграничного концерна железных дорог Донецкой и Луганской Народных Республик можно использовать четыре универсальных модели разных стратегий, разработанные Р. Капланом и Д. Нортоном, а именно: стратегию снижения общих затрат, стратегию лидерства продукта, стратегию «полное решение для клиента», стратегию замкнутости, которые представляют собой различные варианты способов выбора позиции компании в цепочке создания стоимости. Так, стратегия снижения общих затрат фокусируется на предложении товаров или услуг по низким конкурентным ценам при высоком качестве; стратегия лидерства продукта ориентирована на производство инновационных продуктов, отличающихся высокой функциональностью и высокой конкурентоспособностью, стратегия «полное решение для клиента» фокусируется на создании долгосрочных отношений с клиентом, стратегия замкнутости, посредством реализации которой компании создают долгосрочную ценность за счет высоких затрат, связанных с переходом их клиентов к конкурентам [93, с. 317].

Таким образом, построение стратегической карты создания Трансграничного концерна железных дорог Донецкой и Луганской Народных Республик можно представить в виде последовательных действий:

1. Определение стратегической цели и целевых результатов (финансовая составляющая).
2. Предложение потребительской ценности клиентам, обеспечивающее

достижение финансовых целей (клиентская составляющая).

3. Определение важнейших внутренних бизнес-процессов и доведение их до совершенства с целью обеспечения реализации финансовых и клиентских целей (составляющая внутренних процессов).

4. Демонстрация возможностей, которые должно использовать предприятие для достижения целей, сформулированных в первых трех составляющих (составляющая обучения и развития).

Вместе с тем следует учитывать, что стратегия интеграционного развития предприятий транспортной отрасли предполагает увеличение свободного денежного потока за счет снижения затрат и получения синергетических эффектов от слияния предприятий. В то же время, учитывая сложные экономические условия, в которых на сегодняшний день приходится осуществлять свою хозяйственную деятельность предприятиям транспортной отрасли Донецкой и Луганской Народных Республик, важным стратегическим приоритетом для них является увеличение доходов от перевозки высокомаржинальных товаров, а также расширение предложения для клиентов через диверсификацию продуктового портфеля, что предполагает предоставление комплексных транспортных услуг, выстраивание логистических цепочек и т.д. Поэтому за основу построения стратегической карты создания Трансграничного концерна железных дорог Донецкой и Луганской Народных Республик предлагается взять две модели, предложенные Р. Капланом и Д. Нортоном, основанные на стратегии снижения общих затрат и стратегии «полное решение для клиента».

При разработке стратегии на основе модели снижения общих затрат Трансграничному концерну железных дорог Донецкой и Луганской Народных Республик необходимо сформулировать цели и задачи, позволяющие компании предоставлять своим клиентам возможность приобретения товаров или услуг по относительно низкой цене. То есть цены на транспортно-логистические услуги компании должны быть конкурентными при сочетании с высоким качеством, простотой и быстротой обслуживания. При такой стратегии ключевые внутренние процессы компании сконцентрированы в подсистеме «операционный менеджмент», то есть Трансграничному концерну железных дорог Донецкой и

Луганской Народных Республик для обеспечения доходности и высоких результатов деятельности, в первую очередь, необходимы высокоэффективные производственные процессы, позволяющие снижать операционные затраты. Поэтому компании необходимо акцентировать внимание на внедрении новых технологий и инноваций для совершенствования производственных процессов, что позволяет предлагать клиентам товары и услуги по низким ценам. Поэтому особое значение при разработке такой стратегии следует придавать развитию компетенций персонала для обеспечения процессов улучшений и совершенствования, поскольку каждый сотрудник должен постоянно участвовать в процессах снижения себестоимости, сокращения временных затрат и улучшения качества предоставляемых услуг. Кроме того, важно учитывать необходимость внедрения цифровых технологий в деятельность компании, что позволит упростить и ускорить процедуру приобретения клиентами услуг, оформления заказа и, в конечном счете, обеспечит снижение затрат компании и клиента, связанных с этими процессами.

В то же время при разработке стратегии «полное решение для клиента» руководству Трансграничного концерна железных дорог Донецкой и Луганской Народных Республик следует фокусироваться на создании долгосрочных отношений с клиентом. При этом компании необходимо разработать предложения потребительской ценности, направленные на предоставление клиентам комплексных решений в сфере предоставления транспортно-логистических услуг в сочетании с высоким качеством обслуживания. В соответствии с такой стратегией ключевые внутренние процессы компании сконцентрированы в подсистеме «менеджмент клиентов», то есть руководство концерна должны хорошо знать и понимать, что именно представляет ценность для клиентов их компании и с учетом этого выстраивать с ними долгосрочные доверительные отношения, комбинируя имеющиеся транспортно-логистические услуги в комплекс индивидуальных решений. При этом процесс операционного менеджмента поддерживает мероприятия клиентского менеджмента за счет расширения предложения товаров и услуг. Важную роль в этой стратегии отводится развитию информационных технологий, что позволит сформировать

единую базу компании о клиентах, а также создать аналитические возможности получения сведений о процедурах оформления и оплаты услуг.

Таким образом, стратегия Трансграничного концерна железных дорог Донецкой и Луганской Народных Республик будет построена на основе комбинированной модели, учитывающей с одной стороны возможности снижения общих затрат компании и получения синергетических эффектов от слияния ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД», с другой – возможности расширить и развить продуктовый портфель. В качестве основного критерия оценки реализации стратегии Трансграничного концерна железных дорог Донецкой и Луганской Народных Республик предлагается использовать показатель долгосрочной стоимости бизнеса (*EV*), который определяется через максимизацию свободного денежного потока компании. Данный показатель отражает интегральную стоимость компании с учетом запланированных результатов деятельности за прогнозный и постпрогнозный период и может использоваться учредителями компании как образцовая оценка стоимости бизнеса в таких случаях, как продажа / приватизация или поглощение / слияние.

В практике финансового управления свободный денежный поток, как правило, формируется из операционного, финансового и инвестиционного потоков, то есть в его формировании участвуют чистая операционная прибыль, прибыль от финансовой деятельности и инвестированный капитал. Также важно отметить, что транспортные компании, к которым следует отнести и создаваемый Трансграничный концентр железных дорог Донецкой и Луганской Народных Республик, по типу ориентированности своего бизнеса относятся к капиталоемким. Вместе с тем в «капиталоемких» компаниях, владеющих транспортной инфраструктурой и собственным парком транспортных средств, стоимость бизнеса определяется, прежде всего, эффективностью инвестированного капитала [200, с. 74]. Учитывая все это, можно сделать вывод, что управление ростом стоимости Трансграничного концерна железных дорог Донецкой и Луганской Народных Республик, как капиталоемкой транспортной компании, основывается на использовании трех рычагов: увеличения доходности через снижение общих затрат компании, в том числе эксплуатационных и управленческих, рост выручки,

получение синергетических эффектов от слияния, рост ресурсоотдачи транспортной инфраструктуры, рост стоимости интеллектуального капитала; эффективной финансовой деятельностью компании, которая реализуется через управление ее ликвидностью и платежеспособностью, финансовыми рисками; эффективного использования инвестированного капитала, что, в свою очередь, предполагает повышение оборачиваемости капитала через управление дебиторской задолженностью, вывод из бизнеса неиспользуемых и малоэффективных активов, рост рентабельности инвестиций в основную деятельность и развитие транспортной инфраструктуры.

В соответствии с вышеизложенными теоретическими и методическими положениями предлагается сформировать перечень ключевых целей и целевых результатов по подсистемам стратегической карты создания Трансграничного концерна железных дорог Донецкой и Луганской Народных Республик (табл. 3.18).

Таблица 3.18 – Ключевые цели и целевые результаты по подсистемам стратегической карты создания Трансграничного концерна железных дорог Донецкой и Луганской Народных Республик

| Составляющая | Цели | Целевой результат |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| Финансы | Увеличить стоимость компании через максимизацию свободного денежного потока | EV_{max} |
| | Повысить производственную и операционную эффективность деятельности компании через оптимизацию общих затрат и достижение высокой эффективности использования основных фондов | снижение общих затрат на 60% |
| | Повысить доходы компании за счет достижения положительных синергетических эффектов от слияния и привлечения новых клиентов через диверсификацию и развитие продуктового портфеля | повышение EBITDA в среднем на 30% за счет достижения положительного синергетического эффекта и развития продуктового портфеля |
| Клиенты | Повысить уровень удовлетворенности клиентов компании через обеспечение доступности и высокого качества транспортно-логистических услуг | рост уровня удовлетворенности клиентов на 15% |
| | Повысить уровень удовлетворенности клиентов компании через обеспечение гарантий надежности и безопасности доставки грузов и пассажиров | рост уровня удовлетворенности клиентов на 15% |

| 1 | 2 | 3 |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| | Повысить уровень удовлетворенности клиентов компании через обеспечение скорости и своевременности доставки грузов и пассажиров | рост уровня удовлетворенности клиентов на 15% |
| | Повысить уровень удовлетворенности клиентов компании через предоставление широкого выбора транспортно-логистических услуг по оптимальным ценам | рост уровня удовлетворенности клиентов на 20% |
| | Обеспечить снижение эксплуатационных затрат | снижение эксплуатационных затрат на 30% |
| | Повысить производительность основных фондов компании | рост в 1,5 раза |
| Внутренние бизнес-процессы | Повысить эффективность управления производственными рисками в компании | снижение уровня риска до min |
| | Диверсифицировать продуктовый портфель компании для реализации возможности предоставления клиентам широкого выбора транспортно-логистических услуг | рост уровня удовлетворения клиентов на 20% |
| | Обеспечить быстрое и качественное обслуживание клиентов компании за счет использования цифровых технологий | рост уровня удовлетворения клиентов на 15% |
| | Обеспечить эффективность управления процессом выстраивания долгосрочных партнерских отношений с клиентами компании | рост уровня удовлетворения клиентов на 20% |
| | Обеспечить эффективность управления программами капиталовложений | рост рентабельности инвестированного капитала на 2% |
| | Обеспечить использование новых технологий и инноваций для совершенства производственного процесса | повышение производительности основных фондов на 30% |
| | Достичь высокого уровня развития социального партнерства в компании | рост уровня удовлетворения персонала на 20% |
| | Обеспечить высокий уровень заработных плат работникам компании | рост уровня ЗП персонала на 20% |
| Персонал и развитие | Обеспечить системное обучение персонала компании | повышение производительности труда в среднем на 20% |
| | Обеспечить эффективный обмен производственным и управленческим опытом между подразделениями компании | повышение производительности труда в среднем на 20% |
| | Достичь высокого уровня эффективности обслуживания клиентов за счет использования цифровых технологий | рост уровня удовлетворения клиентов на 15% |
| | Достичь высокого уровня эффективности деятельности компании за счет развития единой корпоративной информационной системы | повышение производительности труда в среднем на 20% |
| | Повысить эффективность деятельности компании за счет формирования корпоративной культуры «постоянного совершенства» с фокусом на клиента | повышение производительности труда в среднем на 20% |

Стратегическая карта создания Трансграничного концерна железных дорог Донецкой и Луганской Народных Республик представлена на рис. 3.7.

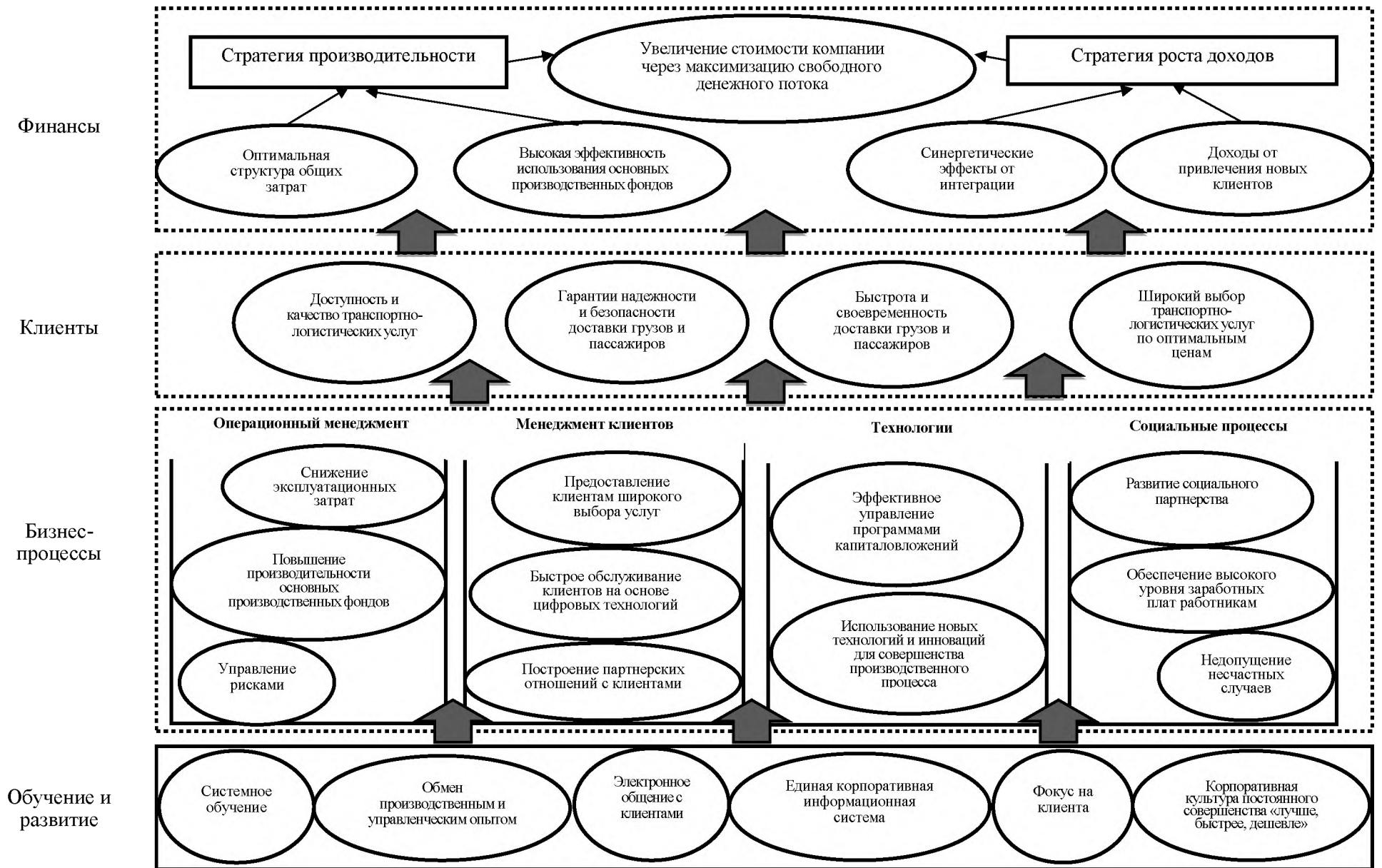


Рисунок 3.7 – Стратегическая карта создания Трансграничного концерна железных дорог Донецкой и Луганской Народных Республик

Разработанная стратегическая карта создания Трансграничного концерна железных дорог Донецкой и Луганской Народных Республик адаптирована к условиям развития данной компании и учитывает интересы ее учредителей, персонала и клиентов, наглядно отображает как руководству компании выстроить эффективные и результативные процессы деятельности, обеспечивающие ее развитие.

При этом следует отметить, что руководству компании для реализации стратегии интеграционного развития ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД» необходимо разработать комплекс мероприятий и проектов в рамках программы реализации интеграционного развития предприятий транспортной отрасли на период до 2029 г. (табл. 3.19).

Таблица 3.19 – Программа реализации стратегии интеграционного развития ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД»

| № п/п | Приоритеты реализации стратегии | Сроки | | Целевые направления реализации стратегии |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | Начала реализации | Окончания реализации | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Развитие транспортно-логистических систем в едином транспортном пространстве на основе клиентоориентированности | 2020 г. | 2024 г. | Моделирование, прогнозирование и планирование развития транспортных систем на основе транспортно-экономического баланса |
| | | | | Внедрение безбумажной технологии мультиагентного взаимодействия всех участников перевозочного процесса |
| 2 | Повышение уровня безопасности производственных процессов и эксплуатационной готовности | 2020 г. | 2025 г. | Разработка комплекса технических средств для различных классов железнодорожных поездов, обеспечивающих повышенный уровень защиты, непрерывный мониторинг их работы |
| | | | | Развитие систем контроля технологической дисциплины |
| | | | | Создание новейших комплексов и методик обучения персонала |
| | | | | Разработка системы управления пожарными рисками |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | Развитие и обслуживание инфраструктуры и подвижного состава | 2020 г. | 2029 г. | Усиление железнодорожной инфраструктуры с увеличением ресурса эксплуатации |
| | | | | Научно-техническое обеспечение строительства новых и реконструкции существующих железнодорожных линий |
| | | | | Развитие системы мониторинга и диагностики состояния подвижного состава и объектов инфраструктуры |
| | | | | Разработка методологии и новых технических средств станционной техники, обеспечивающей автоматическое закрепление составов и вывод персонала из опасных зон |
| 4 | Повышение энергетической эффективности основной деятельности и снижение энергоёмкости перевозочного процесса | 2020 г. | 2025 г. | Создание комплекса технических средств управления тяговым электроснабжением, обеспечивающих снижение потребления электроэнергии на тягу поездов |
| | | | | Разработка и внедрение единой платформы координатного управления потоками движения поездов с учетом реализации технологий энергосбережения при централизованном управлении скоростными режимами |
| 5 | Развитие системы управления качеством | 2021 г. | 2022 г. | Управление качеством услуг в сфере грузовых и пассажирских перевозок |
| | | | | Управление качеством поставок продукции для нужд компании |
| | | | | Развитие системы Стандартизации как элемента управления качеством |

Реализация представленных мероприятий программы интеграционного развития направлена на обеспечение перехода к новой модели развития предприятий железнодорожного транспорта Донецкой и Луганской Народных Республик на основе новых форм организации транспортного процесса и взаимодействия видов транспорта. Вместе с тем, поскольку процессы интеграции

и дезинтеграции является неотъемлемой тенденцией кризисных явлений, и, как показывает опыт, эффективным способом спасения предприятий от банкротства [199, с. 81], предложенная программа интеграционного развития предприятий железнодорожного транспорта Донецкой и Луганской Народных Республик позволит предприятиям выжить в сложившихся кризисных экономических и политических условиях и перейти на новый уровень развития.

В целом реализация стратегии интеграционного развития ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД» путем создания Трансграничного концерна железных дорог Донецкой и Луганской Народных Республик позволит достичь существенных экономических и социальных результатов для всех заинтересованных сторон. Так, для республик будут созданы инфраструктурные условия развития экономики, промышленные предприятия получают транспортные возможности для развития кооперационных связей с поставщиками и потребителями, а также увеличения объемов экспортных и импортных операций; повысится мобильность и соответственно качество жизни граждан республик; для сотрудников компании будет обеспечено поддержание высокого социального статуса и престижности работы в транспортной сфере; реализация стратегии интеграционного развития позволит повысить конкурентоспособность, производственную и коммерческую эффективность предприятий железнодорожного транспорта Донецкой и Луганской Народных Республик.

Выводы по разделу 3

1. Сформированы возможные стратегические альтернативы интеграционного развития предприятий железнодорожного транспорта Донецкой и Луганской Народных Республик, которые включают следующие варианты: развитие предприятий, не предполагающее интеграцию (стратегическая альтернатива №1); возможность реализации интеграции исследуемых предприятий в форме стратегического альянса (стратегическая альтернатива №2); возможность создания трансграничного концерна, филиалами которого будут предприятия

железнодорожного транспорта Донецкой и Луганской Народных Республик (стратегическая альтернатива №3). Для каждой предлагаемой стратегической альтернативы определены цели, построены организационные структуры управления.

2. Разработана имитационная модель, на основе которой рассчитан ожидаемый экономический эффект от реализации каждой из предложенных стратегических альтернатив с помощью исследования набора входных параметров, определяющих специфику данных альтернатив.

3. В целях осуществления имитационного моделирования формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли разработаны сценарные условия реализации каждой стратегической альтернативы интеграционного развития предприятий железнодорожного транспорта Донецкой и Луганской Народных Республик, включающие определение ожидаемых значений свободного денежного потока, что, в свою очередь, предполагает расчет ожидаемого суммарного синергетического эффекта предлагаемых стратегических альтернатив.

4. На основе расчета величин ожидаемого свободного денежного потока установлено, что наиболее эффективным вариантом является реализация стратегической альтернативы №3, поскольку, в отличие от других альтернатив, на восьмом году реализации стратегии создания Трансграничного концерна железных дорог Донецкой и Луганской Народных Республик компания начнет получать консолидированную прибыль в размере 138,7 млн рос. руб.

5. Процедура оценки эффективности стратегических альтернатив интеграционного развития предприятий транспортной отрасли предусматривает использование метода целевого программирования для сравнения предлагаемых альтернатив и выбора из них наиболее оптимальной. С этой целью предложена формула определения отклонения от наилучшего оцениваемого показателя с учетом трех критериев эффективности альтернатив.

6. Для определения интегрального показателя эффективности стратегических альтернатив выполнено нормирование значений показателей

экономической эффективности стратегических альтернатив делением каждого из рассматриваемых показателей на его максимальное значение, а также рассчитано минимальное отклонение от наилучшего показателя.

7. Стратегическая альтернатива №3 по критерию минимального отклонения от наилучшего показателя установлена оптимальной как для ГП «ДЖД», так и ГУП ЛНР «ЛугЖД», поэтому она выбрана за основу их интеграционного развития.

8. Разработана стратегия интеграционного развития ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД» до 2029 г., которая направлена на формирование единого транспортного пространства на территории республик с устранением политических и таможенных барьеров, обеспечение сбалансированного развития транспортной инфраструктуры, обновление и повышение эффективности использования основных фондов предприятий транспорта и дорожного хозяйства, обеспечение доступности и качества транспортно-логистических услуг для субъектов хозяйственной деятельности и населения, а также создание условий для реализации транзитного потенциала республик и интеграции их в мировое транспортное пространство, что предусматривает определение целей, задач, основных направлений и приоритетов, а также источников и объемов финансирования ее реализации.

9. Для формализованного представления предлагаемой стратегии разработана стратегическая карта создания Трансграничного концерна железных дорог Донецкой и Луганской Народных Республик, адаптированная к условиям развития данной компании и учитывающая интересы ее учредителей, персонала и клиентов, которая наглядно отображает как руководству компании необходимо выстраивать эффективные и результативные процессы деятельности.

Основные положения, содержащиеся в разделе 3 диссертации, опубликованы в научных трудах автора [175; 199].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования решена актуальная научно-практическая задача, заключающаяся в развитии теоретических положений и разработке методических и практических рекомендаций по формированию стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли в условиях неопределенности внешней среды.

Полученные результаты исследования позволили обосновать и сформулировать следующие выводы и рекомендации:

1. На основе анализа основных научных направлений теории экономической интеграции предложено под «интеграционным развитием предприятий» понимать переход предприятий на новый качественный уровень развития через интеграционные и дезинтеграционные процессы, предполагающие трансформацию качественных, количественных и структурных параметров деятельности участников и формирование нового интеграционного объединения на основе достижения баланса их интересов и установления эффективных взаимосвязей. Исследованы различные формы интеграционного развития предприятий с точки зрения их эволюции и выявлены особенности их использования для предприятий транспортной отрасли.

2. В результате изучения зарубежного опыта интеграционного развития ведущих транспортных компаний США, Германии и России выявлены основные тенденции и особенности развития интеграционных процессов в транспортной сфере, а также определены возможности его использования в отечественной практике. Стратегическими направлениями в сфере интеграционного развития отечественных предприятий транспортной отрасли являются создание диверсифицированных концернов и стратегических альянсов, что позволит им нарастить стратегический потенциал и повысить конкурентоспособность.

3. В результате исследования понятийно-категориального аппарата уточнено содержание понятия «стратегия интеграционного развития предприятий транспортной отрасли», под которым предложено понимать комплекс последовательных, согласованных действий участников интеграционного процесса по достижению эффективного уровня интеграции, изменению состава участников

интеграционного объединения или параметров их взаимодействия в аспекте их взаимодополнения на основе более эффективного использования ресурсов и достижения положительных синергетических эффектов в транспортной отрасли; предложена авторская трактовка понятия «потенциал интеграционного развития предприятий транспортной отрасли» как совокупности внутренних возможностей, ресурсов и скрытых резервов участников интеграционного процесса, которые определяют способность каждого из них достигать поставленные цели в процессе интеграционного развития на основе формирования эффективных взаимосвязей в транспортной отрасли. Разработана концепция формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли. Сформулированы цель, задачи, принципы, определен инструментарий, который упорядочен в виде алгоритма обоснования и выбора стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли, обеспечивающие формирование системы целеполагания, приоритетов, критериев эффективности, комплекса мероприятий экономического и организационного характера, реализация которых будет способствовать достижению баланса интересов участников интеграционного процесса и высоких результатов их деятельности.

4. В процессе исследования современных тенденций развития транспортной отрасли Донецкой и Луганской Народных Республик выявлены особенности развития данной отрасли, заключающиеся в незначительном росте показателей основной деятельности предприятий транспортной отрасли, а также обострении конкурентной борьбы между предприятиями автомобильного и железнодорожного транспорта.

5. В результате комплексного анализа факторов внешней и внутренней среды субъектов процесса интеграции, основанного на усовершенствованной автором методике, выявлены основные факторы, оказывающие влияние на развитие интеграционных процессов в транспортной отрасли, экспертная оценка которых позволила с высокой степенью объективности установить целесообразность интеграции предприятий железнодорожного транспорта Донецкой и Луганской Народных Республик.

6. Проведенная диагностика потенциала интеграционного развития

предприятий транспортной отрасли Донецкой и Луганской Народных Республик, включающая оценку показателей, характеризующих производственно-технологическую, финансово-экономическую и организационно-управленческую деятельность, позволила установить средний и низкий уровни потенциала интеграционного развития исследуемых предприятий, на основе чего сделан вывод об их готовности к изменениям и наличии возможностей реализации интеграционного объединения.

7. Сформированы основные возможные стратегические альтернативы интеграционного развития предприятий железнодорожного транспорта Донецкой и Луганской Народных Республик, которые включают цели интеграции участников интеграционного процесса, экономические и организационные условия, а также целевые результаты реализации каждой стратегической альтернативы.

8. На основе имитационного моделирования ожидаемого экономического эффекта каждой предложенной стратегической альтернативы с помощью исследования набора входных параметров, определяющих специфику данных альтернатив, обоснован выбор наиболее оптимальной стратегической альтернативы интеграционного развития предприятий железнодорожного транспорта Донецкой и Луганской Народных Республик – создание Трансграничного концерна железных дорог Донецкой и Луганской Народных Республик.

9. Разработана стратегия интеграционного развития ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД», включающая цели, задачи, основные направления и приоритеты развития, а также источники и объемы финансирования ее реализации. Разработана стратегическая карта, которая формализовано представляет предложенную стратегию интеграционного развития предприятий железнодорожного транспорта Донецкой и Луганской Народных Республик.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Воронина, Т. В. Эволюция теоретических подходов к анализу развития международной экономической интеграции / Т. В. Воронина. – Текст : непосредственный // Terra Economicus / Экон. вестник Ростовского гос. ун-та. – 2010. – № 3. – С. 210–213.
2. Machlup, F. A. History of Thought on Economic Integration / F. A. Machlup. – NY: Columbia Univ Pr, 1977. – 323 p. – Текст : непосредственный.
3. Аюшеева, А. О. Формирование интегрированных структур агропромышленного комплекса региона: проблемы и перспективы : монография / А. О. Аюшеева. – Новосибирск, 2013. – 153 с. – Текст : непосредственный.
4. Лукиных, М. И. Анализ предпосылок для интеграционных процессов в рамках классической теории фирмы : в 2-х т. / М. И. Лукиных. – Текст : непосредственный // World science: problems and innovations : сб. ст. VIII Междунар. науч.-практ. конф., 30 марта 2017 г., г. Пенза. – Пенза, 2017. – Т. 2. – С. 24–29.
5. Ратушняк, Е. С. Формирование единого экономического пространства в рамках ЕАЭС : специальность 08.00.14 «Мировая экономика» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Ратушняк Елена Сергеевна ; Московский гос. ин-т международных отношений МИД России. – Москва, 2014. – 196 с. – Текст : непосредственный.
6. Романенко, О. А. Развитие теории интеграции и определение ее значения для управления финансами субъектов хозяйствования / О. А. Романенко. – Текст : непосредственный // Финансы и кредит. – 2010. – № 46. – С. 55–64.
7. Сарыбаева, Ж. С. Теоретико-методологические аспекты развития интеграционных процессов в условиях перехода к рыночной экономики: на материалах Кыргызской Республики : специальность 08.00.01 «Экономическая теория» : автореферат на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Сарыбаева Жылдыз Сатаровна ; Кыргызско-Российский Славянский ун-т : Бишкек, 2005. – 29 с. – Текст : непосредственный.

8. Тарасов, А. Г. Теоретико-методологические подходы к анализу международной экономической интеграции / А. Г. Тарасов, К. Ю. Подкина. – Текст : непосредственный // Журнал экономической теории. – 2017. – № 3. – С. 161–165.
9. Robson, P. The Economics of International Integration / P. Robson. – London : Allen and Unwin, 1987. – 285 p. – Text : direct.
10. Balassa, B. The Theory of Economic Integration / B. Balassa. – Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1961. – 304 p. – Text : direct.
11. Головченко, Г. Я. Еволюція та сутність інтеграції як економічної категорії / Г. Я. Головченко. – Текст : безпосередній // Економічний вісник Національного гірничого ун-ту. – 2009. – № 4. – С. 21–25.
12. Marchal, A. L'Integration territoriale / A. Marchal. – Paris : Presses universitaires de France (VendOme, Impr. des P.U.F.), 1965. – 128 p. – Text : direct.
13. Myrdal, G. An International Economy: Problems and Prospects / G. Myrdal. – New York : Hardcover – Import, 1956. – 381 p. – Text : direct.
14. Perroux, F. L'Economie du XXe Siecle / F. Perroux. – Paris, 1964. – 692 p. – Text : direct.
15. Rolfe, S. E. The Multinational Corporation / S. E. Rolfe. – New York : Foreign Policy Association, 1970. – 63 p. – Text : direct.
16. Rostow, W. W. The Stages of Economic growth. A Non-Communist Manifesto / W. W. Rostow. – Cambridge University Press, 1960. – 320 p. – Text : direct.
17. Тимофеев, А. В. Теоретические аспекты и тенденции современной региональной экономической интеграции / А. В. Тимофеев. – Текст : непосредственный // Вестник Саратовского гос. социально-экономического ун-та. – 2013. – № 3. – С. 58–63.
18. Філософія інтеграції : монографія / за заг. ред. В. Д. Бондаренка, Ф. Г. Ващука. – Ужгород : ЗакДУ, 2011. – 544 с. – Текст : безпосередній.
19. Вітер, Д. В. Інституціоналізація чи економічна свобода: еволюція концептуальних поглядів на процеси міжнародної інтеграції / Д. В. Вітер. – Текст : безпосередній // Економічна теорія. – 2011. – № 3. – С. 73–82.

20. Хаустова, В. Є. Методологічні підходи до визначення сутності поняття «інтеграція суб'єктів господарювання» / В. Є. Хаустова, І. Г. Курочкина. – Текст : безпосередній // Проблеми економіки. – 2009. – № 3. – С. 53–63.

21. Карелина, М. Г. Анализ и систематизация научных подходов к исследованию интеграционной активности российских холдинговых структур / М. Г. Карелина. – Текст : непосредственный // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2015. – № 3. – С. 66–71.

22. Босовська, М. В. Інтеграційні процеси в туризмі : монографія / М. В. Босовська. – Київ, 2015. – 832 с. – Текст : безпосередній.

23. Невская, А. А. Интеграционное взаимодействие компаний из России и ЕС : специальность 08.00.14 «Мировая экономика» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Невская Анастасия Алексеевна ; Центр европейских исследований Федерального гос. бюджетного учреждения науки ин-та мировой экономики и международных отношений им. Е. М. Примакова Российской академии наук. – Москва, 2015. – 179 с. – Текст : непосредственный.

24. Саксина, Е. В. Система и механизмы управления интеграционными процессами в инвестиционно-строительном комплексе : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Саксина Елена Валерьевна ; Нижегородский гос. технический ун-т им. Р. Е. Алексеева. – Пенза, 2015. – 23 с. – Текст : непосредственный.

25. Мичурина, О. Ю. Теория и практика интеграционных процессов в промышленности: монография / О. Ю. Мичурина. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 287 с. – Текст : непосредственный.

26. Багаутдинова, Н. Г. Вертикально-интегрированные компании как основа развития промышленных кластеров в регионе : монография / Н. Г. Багаутдинова, А. В. Саркин. – Казань : АУ ТИСБИ, 2008. – 155 с. – Текст : непосредственный.

27. Козаченко, А. В. Управление крупным предприятием : монография / А. В. Козаченко, А. Н. Ляшенко, И. Ю. Ладыко. – Киев : Либра, 1998, 2006. –

384 с. – Текст : непосредственный.

28. Пумпянский, Д. А. Формирование и развитие конкурентных преимуществ интегрированных структур в условиях глобализации : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Д. А. Пумпянский ; Ин-т экономики Уральского отделения Российской академии наук. – Екатеринбург, 2007. – 41с. – Текст : непосредственный.

29. Иванов, А. Е. Синергетический эффект интеграции компаний: механизм формирования, оценка, учет : монография / А. Е. Иванов. – Москва: ИЦ РИОР : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 156 с. – Текст : непосредственный.

30. Мезенцева, О. Е. Оценка экономической эффективности интеграции промышленных предприятий : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Мезенцева Ольга Евгеньевна ; Тюменский гос. ун-т – Тюмень, 2006. – 155 с. – Текст : непосредственный.

31. Герштейн, Е. Ф. Дифференциация и интеграция в промышленности: теория и практика развития : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Герштейн Ефим Феликсович. – Минск, 1993. – 344 с. – Текст : непосредственный.

32. Кузык, М. Проблемы стимулирования интеграционных процессов в государственном секторе промышленности / М. Кузык, Ю. Симачев. – Текст : непосредственный // Российский экономический журнал. – 2003. – № 4. – С. 21-49.

33. Попов, А. А. Интеграция хозяйствующих субъектов в рыночной экономике : специальность 08.00.01 «Экономическая теория» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Попов Андрей Алексеевич ; Воронежский гос. ун-т. – Воронеж, 2005. – 212 с. – Текст : непосредственный.

34. Иванов, Ю. Б. Інтеграційний розвиток суб'єктів господарювання: теоретичне обґрунтування та організація управління : монографія / Ю. Б. Иванов,

А. А. Пилипенко. – Харків : ІНЖЕК, 2012. – 400 с. – Текст : безпосередній.

35. Урунов, А. А. Влияние интеграции на экономический рост : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Урунов Асрор Алижонович ; Государственный университет управления. – Москва, 2003. – 43 с. – Текст : непосредственный.

36. Огурцова, Е. В. Экономическая интеграция и экономический рост / Е. В. Огурцова, О. Ю. Челнокова. – Текст : непосредственный // Известия Саратовского университета. – 2012 – № 3. – С. 3–9.

37. Колобова, В. В. Концепция формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли / В. В. Колобова. – Текст : непосредственный // Государственное управление : сб. науч. работ. – Донецк, 2020. – Вып. 18: Экономика и управление народным хозяйством. – С. 219–227.

38. Колобова, В. В. Сущность и классификация видов интеграции социально-экономических систем / В. В. Колобова, Е. А. Шумаева. – Текст : непосредственный // Государственное управление : сб. науч. работ. – Донецк, 2018. – Вып. 12: Экономика и управление народным хозяйством. – С. 231–239.

39. Курушина, Е. В. Экономическая интеграция с позиций методологии научного познания (вопросы классификации) / Е. В. Курушина. – Текст : непосредственный // Фундаментальные исследования. – 2013. – № 8–5. – С. 1146–1150.

40. Пилипенко, А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку : монографія / А. А. Пилипенко. – Харків : ІНЖЕК, 2008. – 408 с. – Текст : безпосередній.

41. Ермакова, Е. А. Классификация интеграционных процессов: социально-экономические аспекты / Е. А. Ермакова. – Текст : электронный // Российский экономический интернет-журнал. – 2005. – URL: <http://www.erej.ru/Articles/2005/Ermakova.pdf> (дата обращения: 01.02.2020).

42. Колобова, В. В. Эффективность интеграционных стратегий современных компаний: практический аспект / В. В. Колобова, Е. А. Шумаева. – Текст :

непосредственный // Финансы, учет, аудит : сб. науч. работ. – Донецк, 2019. – Вып. 14. – С. 57–70.

43. Колобова, В. В. Концептуальні основи інтеграційного розвитку промислових підприємств / В. В. Колобова, Б. Г. Шелегеда. – Текст : безпосередній // Інтелект ХХІ. – 2015. – № 2. – С. 64–71.

44. Белоусенко, М. В. Общая теория экономической организации: организационная эволюция индустриальной экономики : монография / М. В. Белоусенко. – Донецк : ДонНТУ, 2006. – 432 с. – Текст : непосредственный.

45. Владимирова, И. Г. Интеграционные процессы как фактор развития предпринимательских структур в условиях глобализации экономики: методологические и организационные аспекты : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством», специальность 08.00.14 «Мировая экономика» : автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Владимирова Ирина Геннадьевна ; Гос. ун-т управления. – Москва, 2008. – 45 с. – Текст : непосредственный.

46. Горбатов, В. М. Интегрированные структуры бизнеса: сущность понятий и классификация / В. М. Горбатов. – Текст : непосредственный // Економіка промисловості. – 2006. – № 2. – С. 33–41.

47. Матвиенко, Д. Ю. Формы интеграционных объединений / Д. Ю. Матвиенко. – Текст : электронный // Современная конкуренция. – 2012. – № 6. – С. 9–16. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formy-integratsionnyh-obedineniy-kompaniy/viewer> (дата обращения: 10.02.2020).

48. Прокопова, О. В. Закономерности и этапы развития корпоративных отношений в российской экономике / О. В. Прокопова. – Текст : непосредственный // Вестник Волгоградского государственного университета. – 2009. – № 1(14). – С. 72–78. – (Серия 3: Экономика, Экология).

49. Рутко, Д. Ф. Сравнительная характеристика организационных форм интеграции субъектов хозяйствования / Д. Ф. Рутко. – Текст : непосредственный // Экономическое образование и современные педагогические технологии. Экономика и предпринимательство : сб. науч. работ / Ин-т предпринимательской

деятельности. – Минск, 2009. – Вып. 3. – С. 156-163.

50. Храброва, И. А. Корпоративное управление: вопросы интеграции. Аффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика / И. А. Храброва. – Текст : непосредственный. – Москва : АЛЬПИНА, 2000. – 198 с.

51. Chandler, A. D. Strategy and Structure / A. D. Chandler. – Cambridge : MIT, 1962. – 213 p. – Text : direct.

52. Цветков, В. А. Корпоративный бизнес: теория и практика : монография / В. А. Цветков. – Санкт-Петербург : Нестор-История, 2011. – 504 с. – Текст : непосредственный.

53. Колобова, В. В. Современные формы интеграции предприятий транспортной отрасли / В. В. Колобова, Е. А. Шумаева. – Текст : непосредственный // Инженерная экономика и управление в современных условиях : материалы науч.-практ. конф., к 50-летию инженерно-экономического факультета, 09 окт. 2019г., г. Донецк. – Донецк, 2019 – С. 308–315.

54. Колобова, В. В. Эволюция форм интеграции в экономике / В. В. Колобова, Е. А. Шумаева. – Текст : непосредственный // Развитие строительного комплекса и жилищно-коммунального хозяйства в Донецкой Народной Республике : сб. тез. докл. I Республ. науч.-практ. конф. (с междунар. участием) 12 дек. 2018 г., г. Макеевка. – Макеевка, 2019. – С. 114–117.

55. Эйхлер, Л. В. Цикличность процессов, происходящих в транспортной отрасли и формы объединения хозяйствующих субъектов / Л. В. Эйхлер, И. А. Тетерина. – Текст : непосредственный // Наука о человеке: гуманитарные науки. – 2014. – № 1(15). – С. 106–112.

56. Эйхлер, Л. В. Формы и схемы интеграции предприятий грузового автотранспортного комплекса / Л. В. Эйхлер. – Текст : электронный // Экономические науки. – № 55-3. – 2016. – URL: https://novainfo.ru/article/8917_(дата обращения 10.02.2020).

57. Эйхлер, Л. В. Теоретическое осмысление интеграционных процессов на транспорте (на примере автомобильного транспорта) / Л. В. Эйхлер. – Текст :

непосредственный // Вестник Томского государственного университета. – 2012. – №365. – С. 125–132.

58. Матвеева, А. В. Управление процессами экономической интеграции авиакомпаний в условиях глобализации мирового хозяйства / А. В. Матвеева. – Текст : непосредственный // Управленец. – 2013. – № 5(45). – С. 28–33.

59. Скобелева, И. П. Особенности функционирования и развития компаний водного транспорта России, определяющие их инвестиционную привлекательность / И. П. Скобелева, Е. В. Бунакова. – Текст : непосредственный // Вестник государственного университета морского и речного флота им. адмирала С. О. Макарова. – 2013. – № 3. – С. 118–125.

60. Макеев, В. А. Интеграционное развитие транспортных компаний: российский и зарубежный опыт / В. А. Макеев, Н. А. Ковалева, Ч. Сяохуэй. – Текст : непосредственный // Стратегическое управление социально-экономическим развитием: новые вызовы – новые решения : монография. – Донецк, 2019. – С. 183–189.

61. Куречка, А. Г. Механизм интеграционного взаимодействия участников крупномасштабного бизнес-проекта: специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Куречка Алина Геннадьевна; Сибирский гос. ун-т путей сообщения. – Новосибирск, 2014. – 182 с. – Текст : непосредственный.

62. Панин, А. Стальная четвёрка / А. Панин. – Текст : электронный // gudok.ru: транспортный портал. – URL: <https://www.gudok.ru/newspaper/?ID=698574&archive=2010.05.17> (дата обращения: 20.02.2020).

63. Хусаинов Ф. Как политика определила экономику железных дорог в США / Ф. Хусаинов. – Текст : электронный. – URL: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2018/08/01/777075-politika-opredelila-ekonomiku> (дата обращения: 20.02.2020).

64. Union Pacific Railroad (UP): транспортная энциклопедия. – Текст : электронный. – URL: <https://transportpedia.org/companies/up> (дата обращения 20.02.2020).

65. Путь на вершину. – Текст : электронный // Пульт управления. – 2020. – № 11. – URL: <http://www.pult.gudok.ru/archive/detail.php?ID=899905> (дата обращения:

20.02.2020).

66. Union Pacific : [офиц. сайт компании Union Pacific]. – URL: <https://www.up.com/investor/annual> (дата обращения: 21.02.2020). – Текст : электронный.

67. Galpin, T. J. The Complete Guide to Mergers and Acquisitions. Process Tools to Support M&A Integration at Every Level / T. J. Galpin, M. Herndon. – 3rd Ed. – Jossey-Bass, 2014. – 480 p. – Text : direct.

68. Fortune Global 500: ежегодный рейтинг крупнейших компаний мира : [сайт]. – URL: <https://fortune.com/global500/2019> (дата обращения: 21.02.2020). – Текст : электронный.

69. BNSF Railway : сайт. – URL: http://www.bnsf.com/about-bnsf/pdf/fact_sheet.pdf (дата обращения: 21.02.2020). – Текст : электронный.

70. Реформа железных дорог : сб. материалов по повышению эффективности сектора железных дорог. – 2017. – URL: https://ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/railways_toolkit/index_ru.html (дата обращения: 21.02.2020). – Текст : электронный.

71. BNSF : офиц. сайт компании BNSF. – URL: <http://www.bnsf.com/about-bnsf/financial-information/index.html> (дата обращения: 21.02.2020). – Текст: электронный.

72. Berkshire Hathaway : офиц. сайт компании Berkshire Hathaway. – URL: <https://www.berkshirehathaway.com/reports.html> (дата обращения: 21.02.2020). – Текст : электронный.

73. Die Gründung der Deutschen Bahn AG : офиц. сайт компании Deutsche Bahn. – URL: <https://www.deutschebahn.com/de/konzern/geschichte/bahnreform-1188014> (дата обращения: 21.02.2020). – Текст : электронный.

74. Deutsche Bahn: Facts & Figures 2019: офиц. сайт компании Berkshire Hathaway. – URL: https://ir.deutschebahn.com/fileadmin/Deutsch/2019/Berichte/DuF_e_web_02.pdf (дата обращения: 21.02.2020). – Текст : электронный.

75. Колобова, В. В. Современные тенденции интеграционного развития транспортных компаний / В. В. Колобова. – Текст : непосредственный // Экономика строительства и городского хозяйства. – 2020. – Т. 16. – № 2. – С. 79–88.

76. Aktuelle Berichte des DB-Konzerns und der DB AG : офиц. сайт компании Deutsche Bahn. – URL: <https://ir.deutschebahn.com/de/berichte/db-konzern-und-db-ag> (дата обращения: 21.02.2020). – Текст : электронный.

77. ОАО «РЖД» поднялось в рейтинге крупнейших транспортных компаний в мире на 5-е место: транспортный портал. – URL: <https://gudok.ru/news/?ID=1439826> (дата обращения: 21.02.2020). – Текст : электронный.

78. Хусаинов, Ф. И. Реформа железнодорожной отрасли в России: проблемы незавершённой либерализации : монография / Ф. И. Хусаинов. – Москва : Наука, 2015. – 272 с. – Текст : непосредственный.

79. Якунин верит, что бизнес РЖД вырастет в десять раз к 2030 году / ЦТС: информационный портал. – URL: https://cfts.org.ua/news/yakunin_verit_chno_biznes_rzhd_vyrastet_v_desyat_raz_k_2030_godu_15166 (дата обращения: 21.02.2020). – Текст : электронный.

80. Российский статистический ежегодник. 2004: статистический сборник / Госкомстат России. – Москва: Росстат, 2003. – URL: https://rosstat.gov.ru/bgd/regl/b04_13 (дата обращения: 21.02.2020). – Текст: электронный.

81. Отчетность компании ОАО «РЖД» : офиц. сайт ОАО «РЖД». – URL: <https://company.rzd.ru/ru/9471#Annual> (дата обращения: 21.02.2020). – Текст: электронный.

82. РЖД в 2018 году выполнили основные ключевые показатели эффективности: транспортный портал. – URL: <https://gudok.ru/content/infrastructure/1470452> (дата обращения: 21.02.2020). – Текст: электронный.

83. Объем транзитных контейнерных перевозок на сервисах ОТЛК ЕРА по итогам 2019 года превысил 333 тыс. ДФЭ : офиц. сайт: компании АО «ОТЛК ЕРА». – Текст : электронный. – URL: <https://www.utlc.com/news/obem-tranzitnykh-konteynernykh-perevozok-na-servisakh-otlk-era-po-itogam-2019-goda-prevysil-333-tys/> (дата обращения: 21.02.2020).

84. Черных, К. С. Вопросы создания и функционирования объединенной транспортно-логистической компании / К. С. Черных. – Текст : непосредственный //

Логистические системы в глобальной экономике. – 2016. – № 6. – С. 581–585.

85. Минцберг, Г. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения / Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гошал. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 567 с. – Текст : непосредственный.

86. Johnson, G. Exploring Corporate Strategy / G. Johnson, K. Scholes. – 3rd Ed. – Prentice Hall International (UK) Ltd., 1993. – 733 p. – Text : direct.

87. Child, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice / J. Child. — Text : direct. – Sociology, 1972. – URL: <https://www.researchgate.net/publication/249824307> (дата обращения: 02.03.2020).

88. Chandler, A. D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise / A. D., Jr. Chandler. – Cambridge ; Mass : MIT Press, 1962. – 463 p. – Text : direct.

89. Ансофф, И. Стратегическое управление : сокр. пер. с англ. / И. Ансофф; науч. ред., авт. предисл. Л. И. Евенко. – Москва : Экономика, 1989. – 519 с. – Текст : непосредственный.

90. Карлофф, Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф; пер. с англ., науч. ред. и авт. послесловия В. А. Приписнов. – Москва : Экономика, 1991. – 239 с. – Текст : непосредственный.

91. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – Москва : ЮНИТИ, 1998. – 576 с. – Текст : непосредственный.

92. Henderson, B. D. The Origin of Strategy / B. D. Henderson. – Text : direct // Harvard Business Review, 1989. – URL: <https://hbr.org/1989/11/the-origin-of-strategy> (дата обращения 04.03.2020).

93. Каплан, Р. С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты : пер. с англ./ Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – Москва : Олимп-Бизнес, 2005. – 512 с. – Текст : непосредственный.

94. Журова, Л. И. Интеграционная стратегия развития предприятия / Л. И. Журова. – Текст : непосредственный // Татищевские чтения: актуальные проблемы науки и практики : материалы XIII Междунар. науч.-практ. конф. –

Тольятти, 2016. – Т. 4: Актуальные проблемы социально-экономического развития. – С. 80–89.

95. Руденко, М. Н. Методология формирования и развитие стратегий интеграции предпринимательских структур в условиях постиндустриальной экономики : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Руденко Марина Николаевна ; Санкт-Петербургский гос. экон. ун-т». – Санкт-Петербург, 2015. – 304 с. – Текст : непосредственный.

96. Корпоративное управление в России: формирование и развитие комплекса интеграционных стратегий: монография / И. В. Христофорова [и др.] ; под общ. науч. ред. И. В. Христофоровой. – Москва : Научный консультант, 2015. – 248 с. – Текст : непосредственный.

97. Носкова, Е. В. Оценка факторов, влияющих на развитие розничной торговли Дальневосточного федерального округа / Е. В. Носкова. – Текст : электронный // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – 2017. – № 3(51). – URL: <https://eee-region.ru/article/5102> (дата обращения 04.03.2020).

98. Волкова, Ю. А. Методика экспертной оценки факторов кластерного развития промышленности региона / Ю. А. Волкова. – Текст : непосредственный // Молодежь в науке : сб. материалов Междунар. конф. молодых ученых 29 окт. – 01 нояб. 2018 г., г. Минск. – Минск, 2019. – С. 313–320.

99. Чернова, О. В. К вопросу оценки целесообразности изменений в организации / О. В. Чернова. – Текст : непосредственный // Вестник Нижегородского государственного инженерно-экономического университета. – 2018. – № 7(86). – С. 77–87.

100. Allred, B. Corporations as Stepfamilies: A New Metaphor for Explaining the Fate of Merged and Acquired Companies / B. Allred, K. Boal, W. Holstein. – Text : direct. // Academy of Management. – 2005. – Vol. 19(3). – P. 23–37.

101. Аникина, И. Д. Анализ факторов, определяющих активность российского рынка слияний и поглощений / И. Д. Аникина. –

Текст : непосредственный // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2008. – № 8. – С. 64–70.

102. Бровкин, А. В. Факторы эффективности международных сделок слияний и поглощений / А. В. Бровкин, Н. И. Медведева. – Текст : непосредственный // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2018. – № 8(8А). – С. 173–182.

103. Venema, W. Integration: The critical M&A success factor / W. Venema. – Text : direct // Journal of Corporate Accounting & Finance. – 2012. – Vol. 23(2). – P. 49–53.

104. Жемчужников, С. И. Факторы, побуждающие предприятия к интеграции / С. И. Жемчужников. – Текст: электронный // Экономика и эффективность организации производства: материалы XIV Междунар. науч.-технич. конф. – 2010. – URL: http://www.science-bsea.bgita.ru/2010/ekonom_2010_2.htm (дата обращения 04.03.2020).

105. Крылов, Д. М. Факторы, влияющие на эффективность сделок слияний и поглощений / Д. М. Крылов. – Текст : непосредственный // Горизонты экономики. – 2017. – № 4(37). – С. 79–83.

106. Лошакова, И. М. Факторы, определяющие интеграцию высокотехнологичных предприятий / И. М. Лошакова. – Текст : непосредственный // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – № 4(062). – С. 70–72.

107. Неижмакова, В. И. Факторы, влияющие на интеграционные процессы хлебопекарной промышленности в России / В. И. Неижмакова, А. В. Орлова. – Текст : непосредственный // Актуальные проблемы экономики в условиях реформирования современного общества : материалы III Междунар. науч.-практ. конф., 25 нояб. 2014 г., г. Белгород / НИУ БелГУ, Харьков. нац. экон. ун-т ; под ред. Е. В. Никулиной. – Белгород, 2015. – Ч. 1. – С. 155–160.

108. Федорова, Е. А. Влияние макроэкономических факторов на рынок слияний и поглощений в энергетической отрасли в России на основе применения теста Грейнджера на каузальность / Е. А. Федорова, Е. И. Изотова. – Текст : непосредственный // Финансы и кредит. – 2014. – № 46(622). – С. 2–10.

109. Черкасова, В. А. Ключевые факторы инвестиционной

привлекательности сделок слияния и поглощения / В. А. Черкасова. – Текст: непосредственный // Менеджмент в России и за рубежом: ежемесячный информационно-аналитический журнал. – 2010. – № 5. – С. 25–32.

110. Чувелева, Е. А. Факторы рискогенности корпоративной интеграции в нефинансовом секторе экономики / Е. А. Чувелева. – Текст : непосредственный // Вестник МИЭП. – 2015. – № 3(20). – С. 16–29.

111. Гайдук, В. И. Методы и инструменты стратегического планирования / В. И. Гайдук, Э. Е. Такахо. – Текст : электронный // Научный журнал КубГАУ. – 2014. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/metody-i-instrumenty-strategicheskogo-planirovaniya> (дата обращения 04.03.2020).

112. Мальсагов, И. А. Методологическая основа стратегического анализа / И. А. Мальсагов. – Текст : непосредственный // Экономические науки. – 2013. – №12. – С. 135–141.

113. Краснова, В. В. Методические аспекты экономической диагностики в стратегическом управлении предприятием / В. В. Краснова, В. Н. Яшманов. – Текст : непосредственный // Вестник Донецкого национального университета. – 2016. – № 3. – С. 73–79. – (Серия В «Экономика и право»).

114. Словарь иностранных слов / под ред. О. С. Мельничука. – Киев : УСЭ АН УССР, 1975. – 777 с. – Текст : непосредственный.

115. Ефремова, Т. Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный / Т. Ф. Ефремова. – Текст : электронный. – Москва, 2020. – URL: <https://www.efremova.info/word/potentsial.html#.X61KHMgzbcd> (дата обращения 04.03.2020).

116. Толковый словарь русского языка / под ред. Д. Н. Ушакова. – Текст : электронный. – Москва : Гос. изд-во иностр. и нац. слов, 2008–2017. – URL: <http://ushakovdictionary.ru/word.php?wordid=55068> (дата обращения 04.03.2020).

117. Егоров, П. В. Сущность управления потенциалом финансово-экономической устойчивости / П. В. Егоров, А. А. Славинская. – Текст : непосредственный // Финансы, учет, банки. – 2016. – № 2(21). – С. 37–45.

118. Гунина, И. А. Экономический потенциал предприятия: сущность,

содержание, структура / И. А. Гунина. – Текст : непосредственный // Машиностроитель. – 2004. – № 11. – С. 24–28.

119. Маврина, Н. А. К вопросу об исследовании сущности потенциала предприятия / Н. А. Маврина. – Текст : непосредственный // Вестник Челябинского государственного университета. – 2014. – № 5(334). – Экономика. – Вып. 43. – С. 145–148.

120. Храмцова, Т. Г. Статистический подход к сравнительной оценке деятельности региональных кооперативных организаций / Т. Г. Храмцова, О. О. Храмцова // Вестник НГУЭУ. – 2012. – № 2. – С. 111–119.

121. Заболотская, Н. В. Оценка экономического потенциала предприятия / Экономический анализ: теория и практика / Н. В. Заболотская, Т. В. Козлова. – Текст : непосредственный. – 2009. – № 5(139). – С. 42–47.

122. Краснова, В. В. Стратегический потенциал предприятия как экономическая категория / В. В. Краснова, Ю. В. Завгородняя. – Текст : непосредственный // Вестник Донецкого национального университета. – 2018. – № 2. – С. 98–103. – (Серия В «Экономика и право»).

123. Кулик, А. К. Управление социально-экономическим потенциалом промышленных предприятий : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Кулик Александра Константиновна ; ГОУВПО «ДОННТУ». – Донецк, 2019. – 213 с. – Текст : непосредственный.

124. Старовойтов, М. К. Особенности оценки потенциала промышленных предприятий / М. К. Старовойтов, П. А. Фомин // Антикризисное и внешнее управление. – 2006. – № 2. – URL: https://www.cfin.ru/management/manufact/manufact_potential.shtml (дата обращения: 04.03.2020).

125. Євдокимов, Ф. І. Стратегічне управління інтеграцією промислових підприємств / Ф. І. Евдокимов, М. В. Розумна. – Текст : непосредственный // Научные труды ДонНТУ. – № 39(2). – 2011. – С. 127–134. – (Серия: экономическая).

126. Лапин, Е. В. Оценка экономического потенциала предприятия и

механизм ее реализации / Е. В. Лапин. – Текст : непосредственный // Вісник Сумського державного університету. – 2004. – № 9(68). – С. 109–123. – (Серія «Економіка»).

127. Бугрім, С. Ю. Складові соціально-економічного потенціалу підприємства / С. Ю. Бугрім. – Текст : безпосередній // Економічний вісник Донбасу. – 2012. – № 1. – С. 189–192.

128. Барановский, В. Ю. Формирование и оценка стратегических альтернатив развития в промышленных комплексах / В. Ю. Барановский, Д. А. Гаранин, Н. С. Лукашевич. – Текст : непосредственный // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2017. – Т. 10, № 1. – С. 164–171.

129. Егоров, П. В. Комплекс механизмов стратегического управления устойчивым функционированием производственно-хозяйственных систем : монография / П. В. Егоров. – Донецк : Юго-Восток, 2013. – 181 с. – Текст : непосредственный.

130. Загорная, Т. О. Моделирование логистических стратегий торгового предприятия / Т. О. Загорная, Ю. В. Сарахман. – Текст : непосредственный // Донецкие чтения 2018 : образование, наука, инновации, культура и вызовы современности : материалы III Междунар. науч. конф. – Донецк, 2018. – С. 266–268.

131. Половян, А. В. Стратегическое управление предприятием в условиях SMART-промышленности / А. В. Половян, А. Ф. Ялунер. – Текст : непосредственный // Вестник Донецкого Национального Университета. – № 1. – 2019. – С. 141–148. – (Серия В «Экономика и право»).

132. Половян, А. В. Моделирование стратегий поведения предприятий в экономико-экологических популяциях / А. В. Половян. – Текст : непосредственный // Проблемы экономики. – 2012. – № 3. – С. 196–200.

133. Порецкова, К. А. Формирование инновационной стратегии промышленного предприятия : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Порецкова Ксения Валерьевна; Саратовский гос. технический ун-т им. Гагарина Ю. А. – Саратов, 2014. – 131 с. – Текст : непосредственный

134. Сердюк, В. Н. Системно-динамическое имитационное моделирование

стратегического развития машиностроительного предприятия / В. Н. Сердюк. – Текст : непосредственный // Економіка і організація управління. – 2013. – № 1(15)–2(16). – С. 90–101.

135. Сердюк, В. Н. Управление стратегическим развитием машиностроительных предприятий : монография / В. Н. Сердюк, Ш. М. Акаев. – Саарбрюккен : Palmarium Academic Publishing, 2013. – 348 с. – Текст : непосредственный

136. Шумаева, Е. А. Применение стратегических альтернатив для повышения конкурентоспособности промышленных предприятий / Е. А. Шумаева, Л. Ю. Маранчак. – Текст : непосредственный // Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами : материалы IV Междунар. науч.-практ. конф., 5 апр. 2018 г., г. Донецк. – Донецк, 2018. – С. 343–347.

137. Алиев, А. В. Организационно-методическое обеспечение реализации институционального потенциала промышленной интеграции : специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством», 08.00.14 «Мировая экономика» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Алиев Алиш Вадимович ; Санкт-Петербургский гос. экон. ун-т. – Санкт-Петербург, 2015. – 202 с. – Текст : непосредственный.

138. Брусильцева, Г.М. Оцінка функціонування інтеграційних структур у машинобудівній промисловості : спеціальність 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» : автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук / Брусильцева Ганна Миколаївна ; Харк. нац. экон. ун-т. – Харків, 2008. – 19 с. – Текст : безпосередній.

139. Зайнуллина, М. Р. Оценка экономической эффективности горизонтальной интеграции предприятий: на примере сахарной промышленности Республики Татарстан : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Зайнуллина Миляуша Рашитовна ; Казанский гос. финансово-экономическом ин-т. – Казань, 2006. – 288 с. – Текст : непосредственный.

140. Евглевская, Т. А. Специализация, интеграция и диверсификация в АПК (теория и практика) : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата

экономических наук / Евглевская Татьяна Алексеевна ; ФГОУ ВПО «Воронеж. гос. аграр. ун-т им. К. Д. Глинки». – Воронеж, 2007. – 23 с. – Текст : непосредственный.

141. Ермалинская, Н. В. Эффективное функционирование интегрированных структур в АПК: научные основы и организационно-экономический механизм обеспечения / Н. В. Ермалинская. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2019. – 146 с. – Текст : непосредственный.

142. Естехина, И. В. Методический инструментарий экономической оценки развития интегрированной структуры : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Естехина Ирина Владимировна ; Институт экономики УрО РАН-ГУ. – Екатеринбург, 2015. – 247 с. – Текст : непосредственный.

143. Козлов, В. С. Синергетический эффект от интеграционного развития субъектов экономической деятельности в транспортной сфере / В. С. Козлов, Б. В. Чегодаев. – Текст : непосредственный // Менеджер. – 2020. – № 1(91). – С. 68–76.

144. Кольцов, С. В. Синергетический подход как эффективная управленческая парадигма / С. В. Кольцов, В. С. Козлов. – Текст : непосредственный // Государственное управление : сб. науч. работ / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк, 2017. – Вып. 8: Экономика и управление народным хозяйством. – С. 223–230.

145. Рачек, С. В. Системный анализ тенденций развития железнодорожного транспорта и формирования синергетического эффекта в современных условиях / С. В. Рачек, Я. В. Хоменко. – Текст : непосредственный // Международный научно-исследовательский журнал. – № 2(56). – С. 46-48.

146. Федосеев А. В. Интеграция промышленных предприятий: исследование и оценка эффективности: монография / А. В. Федосеев. – Челябинск: Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет, 2018. – 160 с. – Текст : непосредственный.

147. Эльканова, Е. А. Формирование и развитие комплекса интеграционных стратегий корпорации : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Эльканова Елена Алексеевна ; Финанс.-технол. акад. – Королев, 2013. – 28 с.

148. Горбунов, А. Р. Парадигмы имитационного моделирования: новое в решении задач стратегического управления (объединённая логика имитационного моделирования) / А. Р. Горбунов, Н. Н. Лычкина. – Текст : непосредственный // Бизнес-Информатика. – 2007. – № 2. – С. 60–70.

149. Лычкина, Н. Н. Имитационные модели организаций и их применение в стратегическом управлении и информационных бизнес-системах / Н. Н. Лычкина. – Текст : непосредственный // Управленческие науки в современном мире. – 2015. – Т.2, № 1. – С. 233–237.

150. Козлов, В. С. Повышение эффективности субъектов хозяйствования инфраструктур отраслей непроизводственной сферы / В. С. Козлов. – Текст : непосредственный // Государственное управление : сб. науч. работ. – Донецк, 2018. – Вып. 9: Экономика и управление народным хозяйством. – С. 239–247.

151. Чегодаев, Б. В. Роль реинжиниринга в транспортной отрасли / Б. В. Чегодаев, Е. А. Шумаева. – Текст : непосредственный // Проблемы развития социально-экономических систем в национальной и глобальной экономике: материалы Междунар. науч. конф. студентов и молодых ученых, 8–9 дек. 2016 г., г. Донецк. – Донецк, 2016. – С. 614–617.

152. Чегодаев, Б. В. Реинжиниринг бизнес-процессов в транспортной сфере: теоретико-методический аспект : монография / Б. В. Чегодаев, Е. А. Шумаева ; под науч. ред. О. А. Савельевой. – Донецк, 2020. – 200 с. – Текст : непосредственный.

153. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: научный доклад / под науч. ред. А. В. Половяна, Р. Н. Лепы, Н. В. Шемякиной ; ГУ «Институт экономических исследований». – Донецк, 2020. – 260 с. – Текст : непосредственный.

154. Программа социально-экономического развития Луганской Народной Республики на 2020 год : приложение Постановления об утверждении Программы социально-экономического развития Луганской Народной Республики на 2020 год. – Текст : электронный. – URL: <https://sovminlnr.ru/akty-soveta-ministrov/postanovleniya/20622-ob-utverzhdanii-programmy-socialno-ekonomicheskogo->

razvitiya-luganskoy-narodnoy-respubliki-na-2020-god.html (дата обращения 05.04.2020).

155. О Программе социально-экономического развития Луганской Народной Республики на 2019 год : закон ЛНР № 36-III от 11 марта 2019 года // Официальный сайт Главы Луганской Народной Республики. – Текст : электронный. – URL : [https://glava-lnr.info/dokumenty/zakony\(lfnf](https://glava-lnr.info/dokumenty/zakony(lfnf) (дата обращения: 05.04.2020).

156. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: научный доклад / под науч. ред. А. В. Половяна, Р. Н. Лепы ; ГУ «Институт экономических исследований. – Донецк, 2018. – 260 с. – Текст : непосредственный.

157. Об автомобильном транспорте : закон ДНР № 77-ИНС от 21.08.2015 г. // Народный совет Донецкой Народной Республики : офиц. сайт. – Текст: электронный. – URL: <https://gisnpa-dnr.ru/rev/12384/> (дата обращения: 05.04.2020).

158. Козлов, В. С. Исследование процессов управления в сфере услуг (транспортная отрасль) / В. С. Козлов, О. А. Ерёменко-Григоренко, О. В. Коротченко. – Текст : непосредственный // Государственное управление : сб. науч. работ. – Донецк, 2018. – Вып. 12: Экономика и управление народным хозяйством. – С. 26-47.

159. Половян, А. В. Экономическая дезинтеграция: новые аспекты развития (на примере вновь образованной территории Донбасса) / А. В. Половян, Р. Н. Лепа, С. Н. Гриневская. – Текст : непосредственный // Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество : ежегодник. – Москва, 2019. – Вып. 2. Ч. 2. – С. 483–487.

160. Колобова, В. В. Факторы, определяющие целесообразность интеграции предприятий транспортной отрасли. – Текст : непосредственный / В. В. Колобова, Е. А. Шумаева // Экономика строительства и городского хозяйства. – 2019. – Т. 15. – № 4 – С. 267–277.

161. Wheelen, T. L. Strategic management and business policy : toward global sustainability / Thomas L. Wheelen, J. David Hunger. – 13th Ed. – Pearson Education, 2012. – 911 p. – Text : direct.

162. Олейников, А. Как избежать ошибок при совершении сделок M&A? / А. Олейников. – Текст : электронный. – URL: <https://inventure.com.ua/analytics/formula/kak->

izbezhat-oshibok-pri-sovershenii-sdelok-manda (дата обращения: 05.04.2020).

163. Колобова, В. В. Методические аспекты оценки интеграционного потенциала предприятий транспортной отрасли / В. В. Колобова, Е. А. Шумаева. – Текст : непосредственный // Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами : материалы VI Междунар. науч.-практ. конф. 8 апр. 2020 г., г. Донецк. – Донецк, 2020. – С. 178–183.

164. Выполнение обязательств дорожного коллективного договора в 2019 году : [рассмотрено на заседании Президиума Совета ПРОФДОНЖЕЛ] : сайт / ГП «ДЖД». – URL: <https://dnrailway.ru/zasedanie-prezidiuma-soveta-profdonzhel> (дата обращения: 05.04.2020). – Текст: электронный.

165. Министерство транспорта Донецкой Народной Республики: итоги 2017 / МИНТРАНС ДНР. – Донецк, 2018. – 29 с. – Текст : непосредственный.

166. Доклад Дмитрия Подлипанова об итогах работы Министерства транспорта за 2018 год // Народный Совет ДНР : офиц. сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://dnrsovet.su/doklad-dmitriya-podlipanova-ob-itogah-raboty-ministerstva-transporta-za-2018-god/> (дата обращения: 05.04.2020).

167. ДНР и Южная Осетия подписали соглашение о сотрудничестве в сфере транспорта // Донецкое агентство новостей. – Текст : электронный. – URL: <https://dan-news.info/politics/dnr-i-yuzhnaya-osetiya-podpisali-soglashenie-o-sotrudnichestve-v-sfere-transporta.html> (дата обращения: 05.04.2020).

168. ДНР и Абхазия подписали Меморандум о сотрудничестве в сфере автомобильного и железнодорожного транспорта // МИНТРАНС ДНР : офиц. сайт. – Текст : электронный. – URL: <http://donmintrans.ru/press/news/922-dnr-i-abkhaziya-podpisali-memorandum-o-sotrudnichestve-v-sfere-avtomobilnogo-i-zheleznodorozhnogo-transporta> (дата обращения: 05.04.2020).

169. О Программе социально-экономического развития Луганской Народной Республики на 2018 год : приложение к Закону Луганской Народной Республики // Народный Совет Луганской Народной Республики : офиц. сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://nslnr.su/zakonodatelstvo/normativno-pravovaya-baza/6025> (дата обращения 05.04.2020).

170. Доклад Дмитрия Подлипанова об итогах работы Министерства транспорта за 2019 год / Народный Совет ДНР : офиц. сайт. – Текст: электронный. – URL: <https://dnrsovet.su/dmitrij-podlipanov-otchitalsya-o-rabote-ministerstva-transporta-za-2019-god/> (дата обращения 05.04.2020).

171. РЖД: анализ финансовых результатов (по РСБУ) : офиц. сайт ОАО «РЖД». – Текст: электронный. – URL: <https://ar2019.rzd.ru/ru/performance-overview/financial-results/income-expenses-analysis#profitability-analysis> (дата обращения: 05.04.2020).

172. Спиридонов, С. Б. Анализ подходов к выбору весовых коэффициентов критериев методом парного сравнения критериев / С. Б. Спиридонов, И. Г. Булатова, В. М. Постников. – Текст: электронный // Наукоедение : интернет-журнал. – 2017. – Т.9, №6. – URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/16TVN617.pdf> (дата обращения 05.04.2020).

173. Ситков, Р. А. Методика проведения экспертного опроса по оцениванию свойств и факторов, влияющих на качество и компетентность экспертов / Р. А. Ситков, В. Н. Щельников, И. Е. Петрушин. – Текст : непосредственный // Fundamental research. – 2016. – №11. – С. 944–948.

174. Машевская, О.В. Методика оценки инновационной деятельности промышленного предприятия / О. В. Машевская. – Текст : непосредственный // Вестник Самарского государственного университета. – 2015. – № –8 (130). – С. 97–105.

175. Колобова, В. В. Інноваційні перспективи інтеграційного розвитку промислових підприємств / В. В. Колобова. – Текст : непосредственный // Инновационные перспективы Донбасса: материалы междунар. науч.-практ. конф. 20–22 мая 2015 г., г. Донецк. – Т. 7: Реформирование менеджмента в условиях инновационного развития Донбасса. – Донецк, 2015. – С. 84–88.

176. Главы ЛНР и ДНР подписали Протокол о намерениях создать единое таможенное пространство. – Текст: электронный. – URL: <https://sovminlnr.ru/novosti/13151-glavy-lnr-i-dnr-podpisali-protokol-o-namereniyah-sozdat-edinoe-tamozhennoe-prostranstvo.html> (дата обращения 14.05.2020).

177. Доклад Натальи Никоноровой об итогах работы Министерства иностранных дел за 2018 год. – Текст: электронный. – URL: <https://dnrsovet.su/doklad-natali-nikonorovoj-ob-itogah-raboty-ministerstva-inostrannyh-del-za-2018-god> (дата

обращения 14.05.2020).

178. Главы ДНР и ЛНР подписали Меморандум о взаимопонимании и сотрудничестве в сфере железнодорожного транспорта. – Текст: электронный. – URL: <https://pravdnr.ru/glavy-dnr-i-lnr-podpisali-memorandum-o-vzaimoponimanii-i-sotrudnichestve-v-sfere-zheleznodorozhnogo-transporta> (дата обращения 14.05.2020).

179. Денис Пушилин о мире в Донбассе, работе Vodafone и перспективах синхронизации законодательства ДНР и ЛНР. – Текст: электронный. – URL: <https://dnrsovet.su/denis-pushilin-o-mire-v-donbasse-rabote-vodafone-i-perspektivah-sinhronizatsii-zakonodatelstva-dnr-i-lnr> (дата обращения 14.05.2020).

180. Кабицкий, В. Дороге необходимы инвестиции для развития и модернизации производства / В. Кабицкий. – Текст: электронный. – URL: <https://dnrailway.ru/investitsii-dlya-razvitiya> (дата обращения 14.05.2020).

181. Зачем нужны альянсы авиакомпаний. – Текст: электронный. – URL: <https://34travel.me/post/avia-alliance> (дата обращения 14.05.2020).

182. Организации сотрудничества железных дорог. – Текст: электронный. – URL: Режим доступа: <http://www.osjd.org> (дата обращения 14.05.2020).

183. ERA. European Union Agency for Railways. – Текст: электронный. – URL: <http://www.era.europa.eu> (дата обращения 14.05.2020).

184. Труфкин, А. С. Особенности стратегических альянсов транснациональных корпораций на современном этапе / А. С. Труфкин. – Текст : непосредственный // Вестник Московского университета. – 2010. – №2. – С. 12–26. – (Серия 6 Экономика).

185. Кузнецов, И. А. Развитие форм стратегического партнерства : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Кузнецов Иван Анатольевич ; Финансовый ун-т при Правительстве Российской Федерации, Москва – 2014. – 189 с. – Текст : непосредственный.

186. Донецкая Народная Республика. Законы. О трансграничных концернах от 21 июня 2019 г. №42-ПНС. – Текст: электронный. – URL: <https://gb-dnr.com/normativno-pravovye-akty/7581> (дата обращения: 15.05.2020).

187. Луганская Народная Республика. Законы. О трансграничных концертах от 14 июня 2019 г. №66-III. – Текст: электронный. – URL: <https://nslnr.su/zakonodatelstvo/normativno-pravovaya-baza/9072> (дата обращения 15.05.2020).

188. Луганской Народной Республики. Законы. О трансграничных концертах: О внесении изменений в часть первую Гражданского кодекса Луганской Народной Республики в связи с принятием Закона Луганской Народной Республики от 14 июня 2019 г. №67.— Текст: электронный. – URL: <https://nslnr.su/zakonodatelstvo/normativno-pravovaya-baza/9073> (дата обращения: 15.05.2020). – Текст : непосредственный

189. Исакова, Н. Ю. Интерактивная парадигма объединения предприятий в условиях глобализации экономики и интеграции капитала / Н. Ю. Исакова. – Текст : непосредственный // *Фундаментальные исследования*. – 2013. – № 10. – С. 163–167.

190. Исаков, М. П. Экономическое обоснование системы управления тяговыми ресурсами организаций транспорта : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Исаков Михаил Петрович ; Московский гос. ун-т путей сообщения, Москва, 2014. – 152 с. – Текст : непосредственный.

191. Козенкова, Т. А. Методические подходы к оценке синергетического эффекта финансово-экономической интеграции / Т. А. Козенкова. – Текст : непосредственный // *Стратегии бизнеса: анализ, прогноз, управление: электронный научно-экономический журнал*. – 2014. – №1 (3). – С. 51–62.

192. Черкашнев, Р. Ю. Расчет свободного денежного потока и его экономическое понимание / Р. Ю. Черкашнев, О. Н. Чернышова, А. Ю. Федорова. – Текст: электронный // *Wschodnioeuropejskie czasopismo naukowe*. – Т.7, №4. – 2016. – С. 139–143. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=28183788> (дата обращения 28.05.2020).

193. Финансовая компания «РОСТ» : офиц. сайт ООО «Финансовая компания «РОСТ». – Текст: электронный. – URL: <https://rost-dnr.ru> (дата обращения:

28.05.2020).

194. Воскресенский, В. В. Оценка эффективности инвестиционных процессов: анализ зарубежного опыта / В. В. Воскресенский. – Российское предпринимательство. – 2011. – №7(1). – С. 10–16.

195. Мушруб, В. А. Методические замечания к оценке бизнеса методом Гордона / В. А. Мушруб, В. Н. Собалев. – Текст: электронный // Общество: политика, экономика, право. – 2016. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-zamechaniya-k-otsenke-biznesa-metodom-gordona/viewer> (дата обращения: 28.05.2020).

196. Кочешков, А. Как использовать модель Гордона для оценки стоимости активов / А. Кочешков. – Текст: электронный // Финансовый директор: практический журнал по управлению финансами компании. – URL: <https://www.fd.ru/articles/158909-model-gordona-17-m10> (дата обращения 28.05.2020).

197. Балынин, И. В. Оценка результативности инвестиционных проектов: правила, показатели и порядок их расчета / И. В. Балынин Текст : непосредственный // Экономический анализ: теория и практика. – 2016. – №6. – С. 26–41.

198. Ehrgott, M. Multicriteria Optimization / M. Ehrgott. – 2nd Ed. – Springer Berlin Heidelberg, 2005. – 323 p. – Text : direct.

199. Колобова, В. В. Розвиток інтеграційних процесів на мікроекономічному рівні в умовах економічних криз / В. В. Колобова. – Текст : непосредственный // Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами: сб. материалов междунар. науч.-практ. конф. 22 апреля 2015 г., г. Донецк. – Донецк : ДонНТУ, 2015. – С. 78–82.

200. Кобаль, І. О. Методичні аспекти побудови стратегічної карти BSC в транспортно-експедиційній компанії / І. О. Кобаль. – Текст : безпосередній // Інноваційна економіка : всеукр. наук.-вироб. журн. – 2013. – №11(49). – С. 71–79.

**МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ
«ДОНЕЦКАЯ ЖЕЛЕЗНАЯ ДОРОГА»
ДОРОЖНЫЙ ЦЕНТР СТАНДАРТИЗАЦИИ, МЕТРОЛОГИИ И
ЭКСПЕРТИЗЫ**

83018, г. Донецк, ул. Артемовская, 103е

тел. (062)319-02-06, (062) 319-04-76

29.04. 2020№ 108

В диссертационный совет
Д 01.003.01
при ГОУ ВПО «Донецкий
национальный университет»

СПРАВКА

**о внедрении результатов исследований диссертационной работы
Колобовой Виктории Владимировны на тему «Стратегия интеграционного
развития предприятий транспортной отрасли», представленной на
соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности
08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» (по отраслям
сферы деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление
предприятиями, отраслями, комплексами)**

Современные условия ведения хозяйственной деятельности в Донецкой Народной Республике, отличающиеся высокой политической и экономической нестабильностью, требуют от предприятий транспортной отрасли применения новых подходов к управлению, ориентированных на более эффективное использование имеющегося потенциала и поиск новых возможностей для развития. В этих условиях интеграция является одним из приоритетных направлений развития, поскольку позволяет объединять усилия в борьбе за рынок и ограниченные ресурсы, укрепляя тем самым жизнестойкость предприятий и их способность адаптироваться к новым вызовам внешней и внутренней среды.

Предложенные Колобовой В.В. рекомендации по формированию стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли в части применения имитационной модели внедрены в практическую деятельность Дорожного центра стандартизации, метрологии и экспертизы ГП «Донецкая железная дорога» и используются при проведении оценки и обеспечении обоснованного выбора оптимальной стратегической альтернативы интеграционного развития предприятия посредством моделирования экономического эффекта от каждой отдельной стратегической альтернативы.

Главный метролог дорожно-
начальник ДорЦСМ

мп



О.А. Косик

**МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ
“ДОНЕЦКАЯ ЖЕЛЕЗНАЯ ДОРОГА”
СЛУЖБА СИГНАЛИЗАЦИИ И СВЯЗИ**

83001 Донецк, ул. Артема,68

тел. (062) 319-41-78, факс: (062) 319-46-75

20 « 05 » 2020 г.

№ 154/шч

В диссертационный совет**Д 01.003.01****при ГОУ ВПО «Донецкий****национальный университет»****СПРАВКА**

о внедрении результатов исследований диссертационной работы Колобовой Виктории Владимировны на тему «Стратегия интеграционного развития предприятий транспортной отрасли», представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами)

Принят к внедрению в практическую деятельность Донецкой дистанции связи ГП «Донецкая железная дорога» предложенный Колобовой В. В. подход к комплексному анализу факторов внешней и внутренней среды, позволяющий определить готовность предприятий транспортной отрасли к интеграции, а также оценить ее экономическую целесообразность.

Использование научно-практических и методических разработок, предложенных Колобовой В. В., подтверждает их актуальность и практическую значимость при принятии стратегически важных управленческих решений в современных условиях ведения хозяйственной деятельности.

**Начальник Донецкой
дистанции связи**

**Аношкин В. И.**

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А**МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ****ГОСУДАРСТВЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ «ДОНЕЦКИЙ ПРОЕКТНО-ИЗЫСКАТЕЛЬСКИЙ
ИНСТИТУТ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО
ТРАНСПОРТА «ДОНЖЕЛДОРПРОЕКТ»**

ул. Челюскинцев, 198-6 г. Донецк, 83015, тел./факс (062) 319-30-45, E-mail: dongelproekt_info@mail.ru

28.05.2020№ 02/424/1

В диссертационный совет
Д 01.003.01
при ГОУ ВПО «Донецкий
национальный университет»

СПРАВКА

**о внедрении результатов исследований диссертационной работы
Колобовой Виктории Владимировны на тему «Стратегия интеграционного
развития предприятий транспортной отрасли», представленной на
соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности
08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» (по отраслям
сферы деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление
предприятиями, отраслями, комплексами)**

В современных условиях экономики, характеризующихся высокой динамичностью и неопределенностью, для предприятий всех отраслей хозяйственной деятельности особенно актуальной становится задача формирования стратегического потенциала и конкурентных преимуществ. Учитывая сложные политические и экономические факторы, оказывающие влияние на деятельность предприятий транспортной отрасли Донецкой Народной Республики, необходимым и важным условием успешной реализации интеграционных процессов является диагностика потенциала предприятий-участников интеграции с целью выявления их внутренних возможностей и готовности к проведению стратегических изменений.

Предложенный Колобовой В.В. научно-методический подход к диагностике потенциала интеграционного развития предприятий транспортной отрасли, основанный на системе показателей, характеризующих производственно-технологическую, финансово-экономическую и организационно-управленческую составляющие потенциала, выбранных с учетом специфики транспортной отрасли, дает возможность определить влияние каждого отдельного показателя на уровень потенциала и провести оценку уровня достаточности потенциала предприятий для участия в интеграционном процессе. Научно-методические разработки Колобовой В.В. внедрены в деятельность предприятия и используются при обосновании целесообразности принятия управленческих решений по формированию эффективных интеграционных связей с другими участниками рынка.

Директор



А.А. Бармотин



**ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
"ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ"**

283001, г. Донецк, ул. Артема, 58 тел.: (062) 337-17-33, 335-75-62, факс: (062) 304-12-78
эл. почта: donntu.info@mail.ru

10.06.20 № 39.2/924-1

В диссертационный совет
Д 01.003.01
при ГОУ ВПО «Донецкий
национальный университет»

СПРАВКА

**о внедрении результатов исследований диссертационной работы
Колобовой Виктории Владимировны на тему «Стратегия
интеграционного развития предприятий транспортной отрасли»,
представленной на соискание ученой степени кандидата экономических
наук по специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным
хозяйством» (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: экономика,
организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами)**

Разработанные в ходе исследования Колобовой В. В. основные научные положения и методические рекомендации используются в учебном процессе с целью совершенствования содержательного изложения учебного материала. Результаты диссертационной работы использованы при разработке рабочих программ, методических рекомендаций и конспектов лекций по учебным дисциплинам «Теория организации», «Современный стратегический анализ», «Стратегический менеджмент», «Управление изменениями»

Первый проректор
ГОУ ВПО «Донецкий
национальный технический
университет»



А. А. Каракозов

ЭКСПЕРТНАЯ АНКЕТА
анализа факторов, определяющих целесообразность интеграции
предприятий транспортной отрасли

Уважаемые специалисты Министерства транспорта Донецкой Народной Республики, ГП «ДЖД», ГУП ЛНР «ЛугЖД»! Данный опрос проводится в рамках проведения исследования факторов, определяющих целесообразность интеграции предприятий транспортной отрасли Донецкой и Луганской Народных Республик. Цель опроса: определить степень влияния внешних и внутренних факторов на интеграционные процессы и проранжировать их по степени значимости. Надеемся на Ваши компетентные и объективные ответы.

Анкета конфиденциальная, ее результаты будут анализироваться в обобщенном виде, поэтому Ваша информация не будет разглашена.

1. Для оценки факторов, определяющих целесообразность интеграции предприятий транспортной отрасли (табл. 1), предлагается следующая шкала:

| Степень влияния фактора | Оценка, баллы |
|-----------------------------------------------------|---------------|
| Фактор оказывает сильное отрицательное влияние | -2 |
| Фактор оказывает относительно отрицательное влияние | -1 |
| Нейтральное влияние фактора | 0 |
| Фактор оказывает относительно положительное влияние | +1 |
| Фактор оказывает сильное положительное влияние | +2 |

2. Для оценки веса каждого фактора в группе, оказывающего влияние на целесообразность интеграции предприятий транспортной отрасли (табл. 2), предлагается шкала оценки веса каждого фактора [0; 1].

Благодарим за сотрудничество!

Таблица 1 – Оценка факторов, определяющих целесообразность интеграции предприятий транспортной отрасли

| Внешние факторы, определяющие целесообразность интеграции ГП «Донецкая железная дорога» и ГУП ЛНР «Луганская железная дорога» | фактор оказывает сильное отрицательное влияние | фактор оказывает относительно отрицательное влияние | нейтральное влияние фактора | фактор оказывает относительно положительное влияние | фактор оказывает сильное положительное влияние |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| 1. Нормативно-законодательная база, обуславливающая объединение субъектов экономики | | | | | |
| 2. Государственные механизмы стимулирования инвестиционной активности субъектов экономики | | | | | |
| 3. Политический статус государства | | | | | |
| 4. Вооруженный конфликт | | | | | |
| 5. Экономическая ситуация в стране | | | | | |
| 6. Конкуренция в транспортной отрасли | | | | | |
| 7. Незрелость финансовой системы и финансового рынка | | | | | |
| 8. Технологические новшества в отрасли | | | | | |
| 9. Состояние рынка труда и миграционные процессы | | | | | |
| 10. География размещения объединяющихся субъектов хозяйственной деятельности и сырьевых ресурсов | | | | | |
| Внутренние факторы, определяющие целесообразность интеграции ГП «Донецкая железная дорога» и ГУП ЛНР «Луганская железная дорога» | фактор оказывает сильное отрицательное влияние | фактор оказывает относительно отрицательное влияние | нейтральное влияние фактора | фактор оказывает относительно положительное влияние | фактор оказывает сильное положительное влияние |
| 1. Затраты, обусловленные объединением предприятий | | | | | |
| 2. Финансово-экономическое состояние объединяющихся предприятий | | | | | |
| 3. Производственно-технологические возможности предприятий | | | | | |
| 4. Эффективность системы стратегического и тактического планирования | | | | | |
| 5. Маркетинговый потенциал объединяющихся предприятий | | | | | |
| 6. Схожесть организационных структур объединяющихся предприятий | | | | | |
| 7. Кадровый потенциал объединяющихся предприятий | | | | | |
| 8. Совместимость корпоративных культур объединяющихся предприятий | | | | | |
| 9. Корпоративный контроль | | | | | |
| 10. Перераспределение рисков | | | | | |

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Таблица 2 – Определение веса каждого фактора в группе, оказывающего влияние на целесообразность интеграции предприятий транспортной отрасли

| Внешние факторы, определяющие целесообразность интеграции ГП «Донецкая железная дорога» и ГУП ЛНР «Луганская железная дорога» | Вес фактора, оказывающего влияние на целесообразность интеграции ГП «Донецкая железная дорога» и ГУП ЛНР «Луганская железная дорога» |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Нормативно-законодательная база, обуславливающая объединение субъектов экономики | |
| 2. Государственные механизмы стимулирования инвестиционной активности субъектов экономики | |
| 3. Политический статус государства | |
| 4. Вооруженный конфликт | |
| 5. Экономическая ситуация в стране | |
| 6. Конкуренция в транспортной отрасли | |
| 7. Неразвитость финансовой системы и финансового рынка | |
| 8. Технологические новшества в отрасли | |
| 9. Состояние рынка труда и миграционные процессы | |
| 10. География размещения объединяющихся субъектов хозяйственной деятельности и сырьевых ресурсов | |
| Внутренние факторы, определяющие целесообразность интеграции ГП «Донецкая железная дорога» и ГУП ЛНР «Луганская железная дорога» | Вес фактора, оказывающего влияние на целесообразность интеграции ГП «Донецкая железная дорога» и ГУП ЛНР «Луганская железная дорога» |
| 1. Затраты, обусловленные объединением предприятий | |
| 2. Финансово-экономическое состояние объединяющихся предприятий | |
| 3. Производственно-технологические возможности предприятий | |
| 4. Эффективность системы стратегического и тактического планирования | |
| 5. Маркетинговый потенциал объединяющихся предприятий | |
| 6. Схожесть организационных структур объединяющихся предприятий | |
| 7. Кадровый потенциал объединяющихся предприятий | |
| 8. Совместимость корпоративных культур объединяющихся предприятий | |
| 9. Корпоративный контроль | |
| 10. Перераспределение рисков | |

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1 – Отчетные данные предприятий железнодорожного транспорта
Донецкой и Луганской Народных Республик

| Показатель | ГП «ДЖД» | | | | | ГУП ЛНР «ЛугЖД» | | | | |
|--------------------------------------------------------------------|----------|---------|---------|---------|---------|-----------------|---------|---------|---------|---------|
| | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. |
| <i>Показатели эксплуатационной и производственной деятельности</i> | | | | | | | | | | |
| Грузооборот, млн ткм | 1964 | 2639 | 1723 | 2500 | 2491 | 563 | 837 | 549 | 746 | 772 |
| Пассажирооборот, млн пасс.-км | 15,690 | 13,151 | 15,338 | 31,500 | 35,500 | 53,790 | 40,227 | 37,757 | 41,815 | 39,561 |
| Оборачиваемость грузового вагона, об./сут. | 48 | 35 | 22 | 21 | 18 | 23 | 21 | 19 | 19 | 18 |
| Производительность локомотива, тыс. ткм/сут. | 750 | 996 | 645 | 926 | 916 | 452 | 602 | 395 | 501 | 539 |
| Темп роста производительности труда, % | - | 25,28 | 10,80 | 30,37 | 24,97 | - | 31,58 | 9,43 | 7,04 | 21,00 |
| Износ основных производственных фондов, % | 0,93 | | | | | 0,95 | | | | |
| <i>Показатели финансово-экономической деятельности</i> | | | | | | | | | | |
| Управленческие расходы, млн рос. руб. | 1812 | 1646 | 1209 | 997 | 840,5 | 204,2 | 171,0 | 157,0 | 123,0 | 92,7 |
| Прибыль до уплаты процентов и налогов, млн рос. руб. | 1976,9 | 2681 | 1968,6 | 1790,7 | 1307,2 | 257,2 | 153,5 | 163,3 | 170,6 | 144,2 |
| Доход от реализации, млн рос. руб. | 3342,6 | 4517 | 2628,1 | 5089,3 | 4608 | 608,2 | 503,5 | 763,3 | 770,6 | 508,9 |
| Сумма активов, млрд рос. руб. | 135,2 | 145,6 | 147,3 | 146,9 | 144,6 | 10,9 | 38,8 | 39,8 | 35,8 | 25,7 |
| Собственный капитал, млн рос. руб. | 225,2 | 447 | 257 | 179 | 158,3 | 30,3 | 35,5 | 36,1 | 28,7 | 25,6 |
| Рентабельность на собственный капитал | 0,1139 | 0,1667 | 0,1305 | 0,1000 | 0,1211 | 0,0042 | 0,0121 | 0,0079 | 0,0087 | 0,0076 |
| Рентабельность активов | 0,0246 | 0,0184 | 0,0134 | 0,0122 | 0,0090 | 0,1191 | 0,1157 | 0,1166 | 0,1171 | 0,1183 |
| Коэффициент оборачиваемости активов | 0,0247 | 0,0310 | 0,0178 | 0,0346 | 0,0319 | 0,1382 | 0,0175 | 0,0304 | 0,0383 | 0,0951 |

ЭКСПЕРТНАЯ АНКЕТА
оценки показателей организационно-управленческого потенциала
предприятий железнодорожного транспорта

Уважаемые специалисты Министерства транспорта Донецкой Народной Республики, ГП «ДЖД», ГУП ЛНР «ЛугЖД»! Данный опрос проводится в рамках проведения диагностики интеграционного потенциала предприятий железнодорожного транспорта Донецкой и Луганской Народных Республик. Цель опроса: определить оценки показателей организационно-управленческого потенциала исследуемых предприятий. Надеемся на Ваши компетентные и объективные ответы.

Анкета конфиденциальная, ее результаты будут анализироваться в обобщенном виде, поэтому Ваша информация не будет разглашена.

Необходимо определить количественную оценку показателей организационно-управленческого потенциала, соответствующую каждому условию в табл. 1.

Благодарим за сотрудничество!

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

Таблица 1 – Оценки показателей организационно-управленческого потенциала предприятий железнодорожного транспорта Донецкой и Луганской Народных Республик

| Показатель | Количественная оценка, соответствующая каждому условию | | |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| | 0,1-0,3 | 0,4-0,6 | 0,7-1,0 |
| Степень централизации/ децентрализации управления | <i>Высокая централизация управленческих функций</i> | <i>Средняя централизация управленческих функций</i> | <i>Низкая централизация управленческих функций</i> |
| | | | |
| Степень жесткости (гибкости) организационной конфигурации | <i>жесткий автократический</i> | <i>нейтральный</i> | <i>гибкий демократический</i> |
| | | | |
| Степень готовности руководства к изменениям | <i>низкая заинтересованность</i> | <i>нейтральная позиция</i> | <i>высокая заинтересованность</i> |
| | | | |
| Степень готовности персонала к изменениям | <i>низкая заинтересованность</i> | <i>нейтральная позиция</i> | <i>высокая заинтересованность</i> |
| | | | |
| Степень соответствия организационных культур | <i>низкая</i> | <i>Средняя</i> | <i>высокая</i> |
| | | | |
| Степень эффективности стратегического и тактического планирования | <i>низкая</i> | <i>Средняя</i> | <i>высокая</i> |
| | | | |
| Уровень квалификации кадров | <i>низкий</i> | <i>Средний</i> | <i>высокий</i> |
| | | | |
| Коэффициент текучести кадров | <i>низкий (до 10%)</i> | <i>средний (10-15%)</i> | <i>высокий (от 15%)</i> |
| | | | |

ЭКСПЕРТНАЯ АНКЕТА

определения значимости и степени влияния составляющих на потенциал интеграционного развития предприятий железнодорожного транспорта

Уважаемые специалисты Министерства транспорта Донецкой Народной Республики, ГП «ДЖД», ГУП ЛНР «ЛугЖД»! Данный опрос проводится в рамках проведения диагностики интеграционного потенциала предприятий железнодорожного транспорта Донецкой и Луганской Народных Республик. Цель опроса: определить значимость и степень влияния составляющих на потенциал интеграционного развития исследуемых предприятий. Надеемся на Ваши компетентные и объективные ответы.

Анкета конфиденциальная, ее результаты будут анализироваться в обобщенном виде, поэтому Ваша информация не будет разглашена.

1. Для определения уровня потенциала интеграционного развития на основе показателей и их нормативов необходимо установить степень влияния каждого показателя на величину производственно-технологического, финансово-экономического и организационно-управленческого потенциалов (+/-) в табл. 1;

2. Определить ранг каждого потенциала (производственно-технологического, финансово-экономического и организационно-управленческого) относительно его влияния на потенциал интеграционного развития предприятия в табл. 1:

ранг 1 – наибольшее влияние;

ранг 2 – среднее влияние;

ранг 3 – наименьшее влияние.

Благодарим за сотрудничество!

Таблица 1 – Значения и оценочные показатели потенциала интеграционного развития предприятий
железнодорожного транспорта

| Показатели | Индекс | Среднее значение показателя | Нормативное значение | Степень влияния («+» увеличивает / «-» уменьшает потенциал) | Ранг потенциалов |
|-------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------|------------------|
| 1. Производственно-технологический потенциал | | | | | |
| Коэффициент роста грузооборота | $K_{гр.об.}$ | 1,0614 | >1 | | |
| Коэффициент роста пассажирооборота | $K_{пс.об.}$ | 1,2025 | >1 | | |
| Коэффициент роста оборачиваемости грузового вагона | $K_{об.}$ | 0,7860 | Нет | | |
| Коэффициент роста производительности локомотива | $K_{Пл}$ | 1,0516 | >1 | | |
| Коэффициент роста производительности труда | $K_{ПТ}$ | 1,2267 | >1 | | |
| Коэффициент износа основных производственных фондов | $K_{и.оф}$ | 0,93 | <0,5 | | |
| 2. Финансово-экономический потенциал | | | | | |
| Коэффициент роста управленческих расходов | $K_{Рупр}$ | 0,8253 | <1 | | |
| Коэффициент роста прибыли до уплаты процентов и налогов | $K_{ЕВИТ}$ | 0,9017 | >1 | | |
| Рентабельность на собственный капитал | ROE | 0,1265 | >0,2 | | |
| Рентабельность активов | ROA | 0,0155 | 0,06-0,08 | | |
| Коэффициент оборачиваемости активов | AT | 0,0278 | Нет | | |
| 3. Организационно-управленческий потенциал | | | | | |
| Степень централизации и децентрализации управления | $C_{ц}$ | 0,8 | Нет | | |
| Степень жесткости (гибкости) организационной конфигурации | $C_{ж}$ | 0,8 | Нет | | |
| Степень готовности руководства к изменениям | $C_{гр}$ | 0,5 | Нет | | |
| Степень готовности персонала к изменениям | $C_{гп}$ | 0,7 | Нет | | |
| Степень соответствия организационных культур | $C_{с.орг.к.}$ | 0,9 | Нет | | |
| Степень эффективности стратегического и тактического планирования | $C_{э.п.}$ | 0,9 | Нет | | |
| Уровень квалификации кадров | $У_{кв.}$ | 0,7 | Нет | | |
| Коэффициент текучести кадров | $K_{т.к.}$ | 0,7 | 0,1-0,15 | | |

ЭКСПЕРТНАЯ АНКЕТА

определения необходимых инвестиций и ожидаемых синергетических эффектов стратегических альтернатив на 2020-2029 гг.

Уважаемые специалисты Министерства транспорта Донецкой Народной Республики, ГП «ДЖД», ГУП ЛНР «ЛугЖД»! Данный опрос проводится с целью формирования стратегических альтернатив интеграционного потенциала предприятий железнодорожного транспорта Донецкой и Луганской Народных Республик. Цель опроса: определить уровень необходимых инвестиций и ожидаемых синергетических эффектов стратегических альтернатив на 2020-2029 гг. Надеемся на Ваши компетентные и объективные ответы.

Анкета конфиденциальная, ее результаты будут анализироваться в обобщенном виде, поэтому Ваша информация не будет разглашена.

1. Определите основные направления и объемы необходимых инвестиций для предлагаемых стратегических альтернатив: «развитие предприятий, не предполагающее интеграцию», создание Трансграничного стратегического альянса железных дорог Донецкой и Луганской Народных Республик, создание Трансграничного концерна железных дорог Донецкой и Луганской Народных Республик в табл. 1.

2. Определите уровень ожидаемых синергетических эффектов стратегических альтернатив интеграционного развития предприятий железнодорожного транспорта Донецкой и Луганской Народных Республик на 2020-2029 гг. в табл. 2.

Благодарим за сотрудничество!

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Е

Таблица 1 – Направления и объемы инвестиций в реализацию стратегических альтернатив

| Направления инвестиций | Объемы инвестиций, рос. руб. | |
|--------------------------------|------------------------------|-----------------|
| | ГП «ДЖД» | ГУП ЛНР «ЛугЖД» |
| Стратегическая альтернатива №1 | | |
| | | |
| | | |
| Стратегическая альтернатива №2 | | |
| | | |
| | | |
| Стратегическая альтернатива №3 | | |
| | | |
| | | |

Таблица 2 – Синергетические эффекты интеграции ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД», %

| Показатель | Прогнозная оценка по стратегическим альтернативам | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------|----|
| | №1 | №2 | №3 |
| 1. Операционный синергетический эффект: | | | |
| 1.1. Увеличение участковой скорости | эффект отсутствует | | |
| 1.2. Ускорение оборота грузового вагона | эффект отсутствует | | |
| 1.3. Повышение производительности локомотива | эффект отсутствует | | |
| 1.4. Снижение эксплуатационных затрат, связанное с улучшением качественных показателей работы железнодорожного транспорта, т.ч. | эффект отсутствует | | |
| - сокращение эксплуатационных расходов, связанных с содержанием локомотивов | эффект отсутствует | | |
| - сокращение эксплуатационных расходов, связанных с сокращением времени простоя вагонов в составе поезда на станциях в ожидании отправления | эффект отсутствует | | |
| - сокращение эксплуатационных расходов, связанных с экономией энергоресурсов | эффект отсутствует | | |
| 2. Синергетический эффект от экономии оборотных средств: | | | |
| 2.1. Сокращение времени доставки грузов | эффект отсутствует | | |
| 3. Синергетический эффект от развития транспортной инфраструктуры: | | | |
| 3.1. Увеличение технической скорости | | | |
| 3.2. Рост фондоотдачи основных средств | | | |
| 3.3. Повышение надежности доставки грузов | | | |
| 4. Синергетический эффект от оптимизации организационно-управленческих функций | | | |
| 4.1. Экономия затрат на управлении за счет централизации и устранения дублирующих функций | эффект отсутствует | эффект отсутствует | |
| 5. Синергетический эффект от экономии затрат за счет повышения производительности труда | | | |
| 5.1. Повышение производительности труда за счет организации системного обучения персонала | эффект отсутствует | эффект отсутствует | |
| 5.2. Повышение производительности труда за счет обмена производственным и управленческим опытом | эффект отсутствует | эффект отсутствует | |
| 5. Синергетический эффект за счет налоговых преференций | | | |
| 5.1. Процент снижения налоговой ставки на прибыль | эффект отсутствует | эффект отсутствует | |

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Таблица Ж.1 – Расчет ожидаемых синергетических эффектов стратегической альтернативы №1 на 2020-2029 гг., млн рос. руб.

| Показатели | Годы | | | | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| ГП «ДЖД» | | | | | | | | | | |
| Суммарный эффект развития транспортной инфраструктуры | 161,2 | 162,8 | 178,5 | 196,3 | 216,9 | 240,6 | 268,2 | 300,4 | 338,3 | 383,1 |
| - экономия за счет роста фондоотдачи | 44,0 | 38,6 | 46,8 | 56,7 | 68,9 | 83,7 | 101,9 | 124,2 | 151,5 | 185,0 |
| - экономия за счет за счет повышения надежности доставки грузов | 117,2 | 124,3 | 131,7 | 139,6 | 148,0 | 156,9 | 166,3 | 176,3 | 186,8 | 198,1 |
| ГУП ЛНР «ЛугЖД» | | | | | | | | | | |
| Суммарный эффект развития транспортной инфраструктуры | 24,4 | 23,5 | 26,7 | 30,5 | 34,9 | 40,3 | 46,6 | 54,2 | 63,3 | 74,2 |
| - экономия за счет роста фондоотдачи | 11,3 | 9,2 | 11,3 | 13,9 | 17,0 | 20,9 | 25,7 | 31,6 | 38,9 | 47,9 |
| - экономия за счет за счет повышения надежности доставки грузов | 13,2 | 14,2 | 15,4 | 16,6 | 17,9 | 19,4 | 20,9 | 22,6 | 24,4 | 26,3 |

Таблица Ж.2 – Расчет ожидаемых синергетических эффектов стратегической альтернативы №2 на 2020-2029 гг., млн рос. руб.

| Показатели | Годы | | | | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| ГП «ДЖД» | | | | | | | | | | |
| Суммарный экономический эффект | 2462,4 | 2610,6 | 2788,5 | 2987,9 | 3214,1 | 3474,4 | 3778,3 | 4139,3 | 4575,6 | 5112,5 |
| 1. Синергетический эффект развития транспортной инфраструктуры | 271,2 | 294,3 | 339,0 | 396,6 | 471,6 | 570,6 | 702,4 | 879,5 | 1119,2 | 1445,6 |
| 1.1. Экономия за счет роста фондоотдачи | 75,9 | 87,2 | 119,5 | 163,9 | 225,0 | 309,1 | 425,3 | 585,8 | 807,8 | 1115,5 |
| 1.2. Экономия за счет за счет повышения надежности доставки грузов | 195,4 | 207,1 | 219,5 | 232,7 | 246,7 | 261,5 | 277,1 | 293,8 | 311,4 | 330,1 |
| 2. Операционный синергетический эффект | 901,7 | 949,4 | 1000,5 | 1055,5 | 1114,5 | 1178,1 | 1246,7 | 1320,8 | 1401,2 | 1488,3 |
| 2.1 Сокращение эксплуатационных расходов связанных с содержанием локомотивов | 150,3 | 158,2 | 166,8 | 175,9 | 185,8 | 196,3 | 207,8 | 220,1 | 233,5 | 248,1 |
| 2.2 Сокращение эксплуатационных расходов, связанных с сокращением времени простоя | 450,8 | 474,7 | 500,3 | 527,7 | 557,3 | 589,0 | 623,3 | 660,4 | 700,6 | 744,2 |
| 2.3 Сокращение эксплуатационных расходов, связанных с экономией энергоресурсов | 300,6 | 316,5 | 333,5 | 351,8 | 371,5 | 392,7 | 415,6 | 440,3 | 467,1 | 496,1 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 3. Синергетических эффект от экономии оборотных средств за счет ускорения доставки грузов | 1289,5 | 1366,9 | 1448,9 | 1535,8 | 1628,0 | 1725,6 | 1829,2 | 1938,9 | 2055,3 | 2178,6 |
| ГУП ЛНР «ЛугЖД» | | | | | | | | | | |
| Суммарный экономический эффект | 286,2 | 308,0 | 337,4 | 371,6 | 412,1 | 460,6 | 519,8 | 593,2 | 685,5 | 803,7 |
| 1. Синергетический эффект развития транспортной инфраструктуры | 40,8 | 44,6 | 54,5 | 67,7 | 85,5 | 109,4 | 142,1 | 186,7 | 248,1 | 332,7 |
| 1.1. Экономия за счет роста фондоотдачи | 18,8 | 20,9 | 28,9 | 40,1 | 55,6 | 77,2 | 107,2 | 149,1 | 207,4 | 288,8 |
| 1.2. Экономия за счет повышения надежности доставки грузов | 21,96 | 23,72 | 25,61 | 27,66 | 29,87 | 32,26 | 34,85 | 37,63 | 40,64 | 43,90 |
| 2. Операционный синергетический эффект | 100,5 | 106,9 | 113,8 | 121,3 | 129,5 | 138,3 | 147,8 | 158,1 | 169,2 | 181,2 |
| 2.1 Сокращение эксплуатационных расходов связанных с содержанием локомотивов | 16,7 | 17,8 | 19,0 | 20,2 | 21,6 | 23,0 | 24,6 | 26,3 | 28,2 | 30,2 |
| 2.2 Сокращение эксплуатационных расходов, связанных с сокращением времени простоя | 50,2 | 53,4 | 56,9 | 60,7 | 64,7 | 69,1 | 73,9 | 79,0 | 84,6 | 90,6 |
| 2.3 Сокращение эксплуатационных расходов, связанных с экономией энергоресурсов | 33,5 | 35,6 | 37,9 | 40,4 | 43,2 | 46,1 | 49,3 | 52,7 | 56,4 | 60,4 |
| 3. Синергетических эффект от экономии оборотных средств за счет ускорения доставки грузов | 144,9 | 156,5 | 169,0 | 182,6 | 197,2 | 212,9 | 230,0 | 248,4 | 268,2 | 289,7 |

Таблица Ж.3 – Расчет ожидаемых синергетических эффектов стратегической альтернативы №3 на 2020-2029 гг., млн рос. руб.

| Показатели | Годы | | | | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| ГП «ДЖД» | | | | | | | | | | |
| Суммарный экономический эффект | 2853,8 | 3023,1 | 3223,6 | 3447,3 | 3699,8 | 3988,2 | 4322,6 | 4716,5 | 5188,4 | 5764,0 |
| 1. Синергетический эффект развития транспортной инфраструктуры | 271,2 | 294,3 | 339,0 | 396,6 | 471,6 | 570,6 | 702,4 | 879,5 | 1119,2 | 1445,6 |
| 1.1. Экономия за счет роста фондоотдачи | 75,9 | 87,2 | 119,5 | 163,9 | 225,0 | 309,1 | 425,3 | 585,8 | 807,8 | 1115,5 |
| 1.2. Экономия за счет повышения надежности доставки грузов | 195,4 | 207,1 | 219,5 | 232,7 | 246,7 | 261,5 | 277,1 | 293,8 | 311,4 | 330,1 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 2. Операционный синергетический эффект | 901,7 | 949,4 | 1000,5 | 1055,5 | 1114,5 | 1178,1 | 1246,7 | 1320,8 | 1401,2 | 1488,3 |
| 2.1 Сокращение эксплуатационных расходов связанных с содержанием локомотивов | 150,3 | 158,2 | 166,8 | 175,9 | 185,8 | 196,3 | 207,8 | 220,1 | 233,5 | 248,1 |
| 2.2 Сокращение эксплуатационных расходов, связанных с сокращением времени простоя | 450,8 | 474,7 | 500,3 | 527,7 | 557,3 | 589,0 | 623,3 | 660,4 | 700,6 | 744,2 |
| 2.3 Сокращение эксплуатационных расходов, связанных с экономией энергоресурсов | 300,6 | 316,5 | 333,5 | 351,8 | 371,5 | 392,7 | 415,6 | 440,3 | 467,1 | 496,1 |
| 3. Синергетических эффект от экономии оборотных средств за счет ускорения доставки грузов | 1289,5 | 1366,9 | 1448,9 | 1535,8 | 1628,0 | 1725,6 | 1829,2 | 1938,9 | 2055,3 | 2178,6 |
| 4. Синергетических эффект, получаемый от экономии административно-управленческих издержек | 265,3 | 279,3 | 294,4 | 310,5 | 327,9 | 346,6 | 366,8 | 388,6 | 412,2 | 437,9 |
| 5. Синергетический эффект от экономии затрат за счет повышения производительности труда | 35,5 | 37,8 | 40,2 | 42,9 | 45,7 | 48,8 | 52,2 | 55,8 | 59,8 | 64,0 |
| 6. Синергетический эффект от экономии за счет снижения налогового бремени | 90,6 | 95,4 | 100,6 | 106,1 | 112,0 | 118,4 | 125,3 | 132,8 | 140,8 | 149,6 |
| ГУП ЛНР «ЛугЖД» | | | | | | | | | | |
| Суммарный экономический эффект | 347,8 | 373,6 | 407,2 | 446,1 | 491,5 | 545,5 | 610,5 | 690,2 | 789,4 | 914,9 |
| 1. Синергетический эффект развития транспортной инфраструктуры | 40,8 | 44,6 | 54,5 | 67,7 | 85,5 | 109,4 | 142,1 | 186,7 | 248,1 | 332,7 |
| 1.1. Экономия за счет роста фондоотдачи | 18,8 | 20,9 | 28,9 | 40,1 | 55,6 | 77,2 | 107,2 | 149,1 | 207,4 | 288,8 |
| 1.2. Экономия за счет за счет повышения надежности доставки грузов | 22,0 | 23,7 | 25,6 | 27,7 | 29,9 | 32,3 | 34,8 | 37,6 | 40,6 | 43,9 |
| 2. Операционный синергетический эффект | 100,5 | 106,9 | 113,8 | 121,3 | 129,5 | 138,3 | 147,8 | 158,1 | 169,2 | 181,2 |
| 2.1 Сокращение эксплуатационных расходов связанных с содержанием локомотивов | 16,7 | 17,8 | 19,0 | 20,2 | 21,6 | 23,0 | 24,6 | 26,3 | 28,2 | 30,2 |
| 2.2 Сокращение эксплуатационных расходов, связанных с сокращением времени простоя | 50,2 | 53,4 | 56,9 | 60,7 | 64,7 | 69,1 | 73,9 | 79,0 | 84,6 | 90,6 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 2.3 Сокращение эксплуатационных расходов, связанных с экономией энергоресурсов | 33,5 | 35,6 | 37,9 | 40,4 | 43,2 | 46,1 | 49,3 | 52,7 | 56,4 | 60,4 |
| 3. Синергетических эффект от экономии оборотных средств за счет ускорения доставки грузов | 144,9 | 156,5 | 169,0 | 182,6 | 197,2 | 212,9 | 230,0 | 248,4 | 268,2 | 289,7 |
| 4. Синергетических эффект, получаемый от экономии административно-управленческих издержек | 29,6 | 31,4 | 33,5 | 35,7 | 38,1 | 40,7 | 43,5 | 46,5 | 49,8 | 53,3 |
| 5. Синергетический эффект от экономии затрат за счет повышения производительности труда | 22,0 | 23,4 | 24,9 | 26,6 | 28,4 | 30,3 | 32,4 | 34,6 | 37,1 | 39,7 |
| 6. Синергетический эффект от экономии за счет снижения налогового бремени | 10,1 | 10,7 | 11,4 | 12,2 | 13,0 | 13,9 | 14,9 | 15,9 | 17,0 | 18,2 |