



Стратегическая конкурентоспособность транспортной компании



Олег МИХНЕНКО
Oleg E. MIKHENKO

Михаил ПОДКОПАЕВ
Mikhail Yu. PODKOPAEV



Кирилл РАЗУМОВСКИЙ
Cyril A. RAZUMOVSKY

Михненко Олег Евгеньевич — доктор экономических наук, профессор Московского государственного университета путей сообщения (МИИТ), Москва, Россия.

Подкопаев Михаил Юрьевич — аспирант МИИТ, Москва, Россия.

Разумовский Кирилл Андреевич — кандидат экономических наук, доцент МИИТ, Москва, Россия.

Управление стратегической конкурентоспособностью представлено авторами как управление системой функциональных подсистем, локальные цели которых должны быть гармонизированы с глобальной целью — обеспечением роста ресурсоотдачи транспортной компании. Выработка экономически обоснованных решений требует использования в комплексе методов количественного и качественного анализа ситуации на рынках транспортных услуг, трудовых ресурсов в их взаимосвязи и взаимообусловленности. Локальные цели и критерии функционирования подсистем определяют локальные критерии эффективности производства. Однако и здесь, и на глобальном корпоративном уровне решающим средством достижения конкурентных преимуществ становится растущий потенциал производительности труда. Оценивая основные ресурсные составляющие и приоритеты развития, статья показывает возможности реализации стратегий с учетом реальных рисков потери производственной, экономической, финансовой безопасности, надежности управленческих структур и связей.

Ключевые слова: стратегия, конкурентоспособность, транспортная компания, конкурентные преимущества на рынках, функциональные подсистемы, глобальные и локальные цели, методы управления.

Любая задача оперативного и текущего управления обеспечивает нормальное функционирование производства, если она решается в рамках определенной стратегии. Поэтому какие бы ни были подходы к управлению конкурентоспособностью транспортной компании, они должны рассматриваться как средство обеспечения *стратегической конкурентоспособности* [1].

РЫНОК ДИКТУЕТ ФУНКЦИИ

При всем множестве определений этой категории важно иметь в виду, что *стратегическая конкурентоспособность определяется способностью транспортного предприятия эффективно развиваться в обозримой перспективе*. Для этого оно, по меньшей мере, должно быть конкурентоспособным:

на рынке транспортных услуг, увеличивая долю предприятия на уровне, обеспечивающем выполнение перевозок в экономически обоснованных объемах;

на рынке трудовых ресурсов, рекрутируя кадры в соревновании с другими их «потребителями»;

на рынке железнодорожной техники, действуя не только и не столько на относительно узком рынке предложений готовых образцов продукции, сколько на рынке инноваций, конкурируя

в борьбе «за созидающие мозги» с другими отраслями народного хозяйства;

на рынке материальных ресурсов, обеспечивая производственную деятельность на достаточном уровне надежности и качества;

на рынке финансовых ресурсов, стремясь достичь выигрыша в первую очередь в борьбе за значительные объемы «длинных» кредитных денег, более эффективного функционирования денежной системы предприятия.

Успешная конкуренция на соответствующем рынке дает определенные конкурентные преимущества. И управление стратегической конкурентоспособностью направлено на их поддержание, придание им управляемого характера, причем на длительную перспективу развития.

Организация такого управления связана с множеством факторов, поведением целого ряда элементарных подсистем, отражающих особенности функционирования транспортной компании. Ради обеспечения эффективности перевозочного процесса элементарные низовые подсистемы взаимодействуют, формируя подсистемы более высокого уровня с различной степенью общности. Поэтому как объект управления транспортная компания является большой системой, с высокоразвитыми коммуникациями и отношениями, в которых свою немалую роль играют отношения иерархии.

В многоуровневой системе управления исходя из производственной структуры в качестве относительно обособленных объектов воздействия выступают следующие *функциональные подсистемы*: маркетинговая, производственно-техническая, финансово-экономическая, инвестиционная, человеческих и интеллектуальных ресурсов, управляющая. При определенных условиях, когда в деятельности транспортного предприятия присутствует инновационная деятельность, в ранге самостоятельной вправе рассматриваться инновационная подсистема.

Как можно заметить, проблема управления стратегической конкурентоспособностью решается в областях, представляющих системные отношения: элементы системы и система в целом, цели элементов и цели системы в целом, параметры-показатели и методы управления элементов, параметры-показатели и методы управления системы в целом.

Конкурентоспособность транспортного предприятия в глобальном плане обеспечивается только в том случае, если ее достижение опирается на то общее свойство предприятия как производственной системы, благодаря которому

оно может быть таковым (конкурентоспособным) в стратегическом ракурсе. Многочисленные исследования показывают, что *успешной в своем развитии становится та производственная система, которая выигрывает в производительности своего потенциала*. Этот критерий получает непосредственное выражение в показателях эффективности транспортного производства – ресурсоотдачи [2, с.36–39].

Рассматривая объективное многообразие критериев эффективности транспортного производства в их иерархии, считаем, что *глобальной целью* управления стратегической конкурентоспособностью выступает обеспечение определенного уровня измеренной по прибыли ресурсоотдачи (меры финансовой эффективности, рассчитанной как отношение прибыли от перевозок к общей совокупности применяемых ресурсов средств производства и трудовых ресурсов в стоимостном выражении). Получение достойной ресурсоотдачи связано с упорядочением целей развития функциональных подсистем в их взаимосвязи и взаимообусловленности, исходя из конкурентных приоритетов транспортной компании как таковой.

В этих условиях, например, маркетинговая деятельность на рынке транспортных услуг должна обеспечить объем перевозок, который позволяет «нагрузить» ресурсы до такой степени, что можно реализовать наиболее высокую производительность системы. Тем самым у маркетинга появляется цель не просто повышения доли предприятия на рынке, а наращивание определенного объема транспортных услуг, с одной стороны, и формирование возможностей его увеличения, с другой. Сам уровень производительности будет определяться тем, насколько рационально (оптимально) организована и осуществляется производственная деятельность, в которой ресурсы используются. Достигнутая производительность гарантирует и высокий уровень рентабельности продукции, выручки и производства в целом, его оказывается достаточно для формирования в значительных объемах прибыли, а в последующем сбережений и, в конечном итоге, накоплений. Причем темпы накопления при прочих равных условиях позволяют повышать качество транспортных услуг, совершенствовать технологии перевозочного процесса за счет технического перевооружения производства.

Решение управленческих задач в отношении глобальной цели неизбежно должно базироваться на высокоадекватной информационной (фак-





торной) модели финансовой эффективности транспортной компании, в которой фигурируют параметры (показатели) поведения функциональных подсистем, представляющие, по сути, локальные цели их развития. Управленческий процесс в этом случае предполагает моделирование различных конкурирующих вариантов реализации стратегии с разнорочной оценкой ожидаемого уровня ресурсоотдачи по прибыли. При формировании вариантов в комплексе используются:

методы количественного (параметрического) анализа, способные отследить динамику количественных изменений в рамках поэтапной стратегии развития транспортной компании. К ним относят: *методы статистического анализа*, помогающие определить степень связи и меру зависимости ресурсоотдачи и оценочных факторов в их множестве, учитывая циклы, временные лаги, взаимообусловленности явлений и их последствий; *методы экономического анализа*, предполагающие выявить роль и влияние отдельных факторов на динамику (степень достижения цели) ресурсоотдачи в условиях текущей деятельности;

методы качественного (непараметрического) анализа, дающие возможность оценить качественные изменения в развитии транспортной компании, ориентиры в стратегической конкурентоспособности или новой стратегии текущего поведения. Здесь наиболее известны: *метод экспертов (метод экспертных оценок)*, позволяющий выявить вероятный ход развития событий, риски и последствия принимаемых решений; *метод сценариев*, когда строится модель будущего, в которой описываются объективно допустимый ход событий с размахом вероятностей их реализации, а равно и варианты среднесрочных и долгосрочных прогнозов.

Управление функциональными подсистемами естественным образом сосредоточено на достижении *локальных целей*, поддержании определенного уровня конкурентоспособности компании. Поскольку объектами воздействия (регулирования) выступают отличные друг от друга виды деятельности, то даже при сохранении общего подхода к организации текущих процессов, сами управленческие решения строго индивидуальны. Индивидуальность определяется локальными целями, локальными критериями функционирования подсистем и, как следствие, локальными показателями эффективности.

Рассмотрим эти вопросы применительно к некоторым функциональным подсистемам.

ПОДСИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

В *случае маркетинговой подсистемы* решается задача повышения конкурентоспособности собственно транспортных услуг. Это не только дает контролировать значительную долю профинансированного рынка, но и обеспечить в конкурентной борьбе *экономически целесообразный возможностям объем перевозок*, при котором достигается задаваемый желаемый объем прибыли. И если в качестве целевых выступают соответствующие показатели доли рынка и текущий объем перевозок, то обеспечивающими — заявленный уровень транспортных услуг и достигнутые показатели качества обслуживания. Поэтому в маркетинге должны найти свое применение:

— методы управления качеством с учетом того, что качество транспортных услуг всецело определяется качеством массового перевозочного процесса как единой системы разнообразных технологических процессов, реализуемых на станциях, участках, дистанциях и депо. Уже на уровне управления качеством транспортной продукции обязательны методы SWOT-анализа и анализа отрасли, сегментарного анализа рынка, протимулированы НИОКР в транспортном производстве;

— методы управления продвижением продукции на рынках, включая брендинг, рекламную деятельность и т. п.;

— методы ценообразования, связанные с проведением определенной тарифной политики в стратегическом плане и использованием гибких тарифов в текущей деятельности.

Для *производственно-технической подсистемы* целью управления следует рассматривать повышение эффективности производственного потенциала транспортной компании. Соответственно целевыми здесь выступают показатели себестоимости и рентабельности транспортных услуг, а обеспечивающими — с одной стороны, показатели экстенсивного и интенсивного использования технических средств во всем их многообразии, производительности труда работников, удельных расходов материальных ресурсов и т. п.; с другой — показатели качества технологических процессов на всех стадиях перевозочного процесса и обслуживающих его производств.

При столь многообразном и масштабном сочетании показателей в расчет берутся самые разные способы управления производством. В том числе:

— методы нормирования технологических процессов по времени использования техники на технологических операциях, удельным затра-

там труда определенного уровня квалификации, удельному (технологическому) расходу материальных и топливно-энергетических ресурсов;

– методы рациональной организации производства в широком смысле, включая основное – перевозочный процесс, обслуживающие производства (в первую очередь ремонты и экипировка), трудовое и материально-техническое обеспечение и т. п.;

– методы функционально-стоимостного анализа как в стратегическом, так и текущем управлении;

– методы текущего и оперативного планирования производства в комплексном их выражении;

– методы текущего и оперативного анализа производственных процессов по критериям объема и качества деятельности;

– методы управления качеством производственных процессов;

– методы стимулирования работников, занятых на производстве.

Управление *финансово-экономической подсистемой* подразумевает прежде всего высокую эффективность оборота финансовых ресурсов и сохранения надежного финансового состояния компании. Поэтому целевыми становятся:

• *в управлении финансовыми ресурсами* – показатели притока денежных средств, преимущественно за счет выручки от оказания транспортных услуг, рентабельности выручки, прибыли после налогообложения и реинвестируемой прибыли;

• *в управлении платежеспособностью* – показатели ликвидности и финансовой устойчивости. Как обеспечивающие их достижение учитываются показатели наличия, притока и оттока денежных средств при осуществлении различных видов деятельности (текущая, инвестиционная, финансовая), абсолютного и относительного размера заемных ресурсов (в первую очередь краткосрочных и долгосрочных кредитов), эффективности финансовых вложений в развитие производственного потенциала компании и многие другие.

Для целей управления подсистемой применяются:

– методы ценообразования, поддерживающие надежный приток денежных ресурсов от реализации продукции и минимальный отток их на приобретение необходимых материально-технических ресурсов, исходя из ситуации на рынках;

– методы оптимизации затрат, обеспечивающие наиболее рациональному использованию запасов и притока финансовых ресурсов как

собственных, так и заемных (в том числе и модели сбалансированного роста);

– методы финансового планирования и бюджетирования, согласования притока и оттока денежных средств в текущей финансовой деятельности;

– другие методы финансового менеджмента.

Инвестиционная подсистема нацелена на повышение технического и технологического уровня транспортного производства. Определяющими здесь выступают показатели масштабирования передовых типов транспортной техники и транспортной технологии, с одной стороны, экономической и экологической их безопасности – с другой. Обеспечивающие показатели отражают потенциальный и принятый к исполнению портфель инноваций, объемы и структуру текущих капитальных вложений, размеры деятельности в части приобретения новой и модернизации действующей техники, строительства и реконструкции инженерных объектов, внедрения более совершенных технологических операций в работу станций, участков, дистанций и депо.

В принятии управленческих решений участвуют:

– методы мониторинга рынка инноваций в области транспортной техники и технологий, их комплексной экономической оценки;

– методы оценки экономической, экологической и социальной эффективности технических и технологических инноваций, обеспечения их гармонизации;

– методы выработки кредитной и лицензионной политики, направленной на рациональное использование разнообразных механизмов заимствования финансовых средств и механизма лизинга;

– методы оптимизации направления (вложения) инвестиционных ресурсов в условиях ограниченного их объема для обслуживания текущего портфеля нововведений;

– методы диверсификации технологических рисков, достижения высокой надежности и безопасности перевозочного процесса на сети железных дорог, отдельных направлениях и полигонах на этапе постоянной эксплуатации.

Для *подсистемы человеческих и интеллектуальных ресурсов* главная цель – формирование коллектива работников, способных ставить и решать на своем участке задачи, вытекающие из стратегии развития компании и растущих требований к качеству транспортной деятельности. В организации управления ориентируются



на целевые показатели качественного состава контингента работников, производительности труда, уровня номинальной заработной платы и реальных доходов, который учитывает в том числе и наличие социального пакета. К ним примыкают показатели управления персоналом, отражающие проводимую работу.

Условием решения всего комплекса проблем и задач функциональных подсистем и транспортной компании в целом выступает эффективность **управляющей подсистемы**, представленной системой аппаратов управления различного уровня, обеспечивающих принятие и реализацию управленческих программ определенной степени сложности. При всем множестве и разнообразии направлений деятельности целевым показателем должен рассматриваться показатель ресурсоотдачи, ибо глобальная задача экономики и управления состоит в том, чтобы гарантировать (или облегчить) повышение производительности потенциала и развитие транспортной компании, а значит, и высокую конкурентоспособность в стратегическом плане.

Если рассматривать аппарат управления высшего уровня, то его основные управленческие решения должны относиться:

- *во-первых*, к задачам долгосрочного и среднесрочного развития транспортной компании в целом и ее функциональных подсистем, соблюдения единой политики в маркетинговой, технической, экономической, информационной, кадровой, социальной и иных сферах;
- *во-вторых*, к взаимодействию между собой и с внешней средой относительно самостоятельных объектов управления подсистем, дающему максимум синергетических, самоорганизующихся эффектов;
- *в-третьих*, к распределению между подсистемами наиболее значимых и ограниченных в объеме ресурсов, в том числе и финансовых, с учетом приоритетов стратегической конкурентоспособности транспортной компании.

В реализации полномочий аппарата управления особую роль играет четкое представление путей перевода управляемого объекта из реального состояния в желаемое в соответствии с условиями текущего поведения и стратегического развития. Причем если функционирование объекта есть многофакторное явление, то изменение функционирования имеет лишь один механизм, когда воздействие на факторы есть и воздействие на поведение объекта.

Впрочем, одни факторы не поддаются воздействию, находясь вне компетенции со стороны

аппарата управления, другие — поддаются, и работает механизм, который включает в том числе и распределение компетенций между уровнями управления.

В определенных условиях факторы в их множестве оказывают различное влияние на параметры поведения и его эффективность. Поэтому параметры рационального поведения могут быть успешно реализованы, во-первых, на знании факторов и механизма их влияния; во-вторых, на учете перспектив изменения факторов влияния на деятельность и ее результативность; в-третьих, на наблюдении за текущими изменениями факторов реальной действительности и оценки их влияния на реализацию принятой стратегии.

Отсюда следует, что эффективной будет та система аппаратов управления текущим поведением и стратегическим развитием объектов, где ее формирование основано на реализации высокоорганизованных функций аппарата управления:

- наблюдения за ситуацией в соответствии с системой экономических показателей, наиболее точно представляющих деятельность как совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных явлений различной степени общности;
- анализа деятельности и представляющих ее фактов и явлений с участием информационных моделей высокой адекватности с целью строгой оценки влияния отдельных факторов и их групп;
- прогнозирования поведения объекта во всем его многообразии и комплексности проявления тенденций развития в реальных условиях на базе выявленных трендов и циклических колебаний;
- моделирования вариантов поведения объекта как отражение стратегий, учитывающих ресурсные возможности и возникающие риски, когда на первый план выходят угрозы утраты должного уровня надежности, а с ней и производственной, экономической, финансовой и иной безопасности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Михненко О. Е., Подкопаев М. Ю. Стратегическая конкурентоспособность транспортной компании как объект управления // ЭТАП — экономика, теория, анализ, практика. — 2014. — № 4. — С. 100—106.
2. Михненко О. Е. Информационное обеспечение управления экономической деятельностью в железнодорожном комплексе // Экономика железных дорог. — 2004. — № 3. — С. 31—45.
3. Вовк А. А., Пономарева Т. В. Анализ финансового состояния компании // Мир транспорта. — 2012. — № 2. — С. 114—118.
4. Галабурда В. Г. Синергетический эффект транспорта // Мир транспорта. — 2014. — № 1. — С. 96—100. ●