



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 профильного 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. ●