



Стратегия – инструмент управления экономикой компании



Дмитрий ЕРЕМЕЕВ
Dmitry O. EREMEEV

Руслан КОЖЕВНИКОВ
Ruslan A. KOZHEVNIKOV



Виктор ПОДСОРИН
Viktor A. PODSORIN

Еремеев Дмитрий Олегович – генеральный директор ООО «УВЗ-Логистик», Екатеринбург, Россия.
Кожевников Руслан Александрович – доктор экономических наук, профессор Московского государственного университета путей сообщения (МИИТ), Москва, Россия.
Подсорин Виктор Александрович – кандидат экономических наук, доцент МИИТ, Москва, Россия.

Strategy as a Tool of Corporate Economic Management

(текст статьи на англ. яз. – English text of the article – p. 119)

В статье рассмотрены современные тенденции транспортного рынка, содержание стратегии развития транспортной компании, инновационная, инвестиционная, региональная составляющие долгосрочных программ, обеспечение экономической безопасности. На примере «УВЗ-Логистик» исследованы возможные риски финансовой устойчивости и определены действующие рыночные модели. Предложен трёхкомпонентный показатель финансового состояния компании, позволяющий соответствовать требованиям экономической стратегии.

Ключевые слова: стратегия, развитие, экономика, рынок, транспортная компания, инновационная политика, инвестиционная политика, экономическая безопасность, финансовая устойчивость.

Изначальная парадигма построения рыночной модели в сегменте грузовых перевозок способствовала количественному росту и активному поведению компаний-операторов грузовых вагонов. В этой связи следует отметить существенное усиление роли частных транспортных компаний в обеспечении национальной экономической безопасности. Они стали важным звеном, связующим различные отрасли, в том числе стратегические, поддерживая не только непрерывность их производственных процессов, но и целостность, единство экономического пространства. К 2013 году более 78% грузовых железнодорожных перевозок осуществлялось вагонами независимых от холдинга «РЖД» компаний-операторов.

Однако негативные тенденции и нерешенные проблемы, снижающие эффективность железнодорожного транспорта, сформировали внутренние и внешние угрозы экономической устойчивости грузовых компаний. Наличие этих угроз обусловлено сложившейся политической



Рис. 1. Основные составляющие стратегии развития транспортной компании.

ситуацией вокруг РФ, замедлением темпов роста промышленного производства, усилением конкуренции со стороны других видов транспорта, снижением эффективности использования парка грузовых вагонов, увеличением эксплуатационных расходов, несбалансированной загрузкой железнодорожной инфраструктуры и другими причинами.

Для сохранения доли рынка грузовых компаний необходимы организация перевозочного процесса с широким использованием логистических технологий, а также вертикальная интеграция бизнеса путем инвестирования средств в производственные мощности, включая приобретение подвижного состава, налаживание технического обслуживания на уровне самых современных достижений. Только компании, способные обеспечить весь комплекс транспортных услуг и повышающие свою эффективность за счет продуктовых и процессных инноваций, смогут эффективно функционировать в условиях острой конкуренции на рынке перевозок, что объективно требует научно обоснованной, подтвержденной экономическими расчетами стратегии развития.

ИННОВАЦИОННЫЙ ХАРАКТЕР СТРАТЕГИИ

Анализ этапов становления системы стратегического управления позволяет выделить присущие им основные признаки (временные рамки, возможные допущения,

тип изменений, характеристики процесса и т.п.) и дополнить сопровождающие методические решения (бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое управление и др.) [1-5] инновационным содержанием.

Инновационная направленность стратегического управления обусловлена всевозрастающим динамизмом поведения потребителей, неопределенностью внешней среды, информационной энтропией. При этом осуществляются кардинальные венчурные изменения бизнес-процессных и продуктовых моделей, что увеличивает риски развития компании [6]. То есть ситуация ставит задачу реформирования существующего механизма формирования стратегии развития транспортной компании для адекватной реакции на внешние и внутренние изменения.

По нашему мнению, современная стратегия развития транспортной компании представляет собой совокупность ее плановых мероприятий и действий в среднесрочной и долгосрочной перспективе, реализуемых в условиях конкуренции и интенсивного протекания инновационных процессов, высокой динамики внешней и внутренней среды. Стратегия развития транспортной компании содержит широкий круг задач и направлений деятельности (рис. 1).

Логично, что стратегия развития транспортной компании должна строиться с учетом стратегий развития социально-



экономических систем более высокого уровня и содержать ключевые экономические индикаторы, характеризующие внешнюю и внутреннюю среду ее функционирования.

Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации включает систему научно обоснованных представлений о направлениях и результатах производственной и хозяйственной деятельности на прогнозируемый период: оценку уровня и условий социально-экономического развития, включая основные показатели демографического и научно-технического потенциала, состояния окружающей природной среды и природных ресурсов; основные показатели развития мировой экономики; показатели базового и целевого вариантов прогноза; показатели по отдельным секторам экономики, транспортной и энергетической инфраструктуры; основные направления территориального развития в перспективе [7].

Если брать отраслевую тематику, то стратегия развития железнодорожного транспорта до 2030 года разработана по вариантам, отражающим изменения внешних и внутренних условий, постановку среднесрочных и долгосрочных целей и ориентиров, основных направлений их достижения [8].

В стратегии выделены две группы факторов (внешние и внутренние), влияющих на эффективность ее реализации. К внешним отнесены развитие рынков грузовых перевозок и производства подвижного состава, а также ожидаемые извне угрозы и риски. К внутренним факторам относят эффективность использования производственного потенциала, структуру вагонного парка, инвестиционную и инновационную активность и т.п. Такое деление является несколько условным, однако позволяет выявить ключевые аспекты деятельности транспортной компании и основные признаки адекватного инструментария управления ее развитием (инвестиционную политику, инновации, формирование региональных структур, управление стоимостью компании и др.).

Транспортный рынок железнодорожных перевозок в последние годы претерпевает значительные изменения и трансформации. Парк грузовых вагонов за 2012 год

увеличился на 6,1% и достиг максимального размера — 1158,6 тыс. вагонов: из них 899,3 тыс. (77,6%) принадлежит операторам подвижного состава; 259,3 тыс. (22,4%) — холдингу «РЖД» [9].

При этом динамика объемов перевозок и структура парка по типам вагонов существенно отличаются [см., напр.: 10, 11], что заслуживает отдельного рассмотрения.

ТРАНСФОРМАЦИЯ ВАГОННОГО ПАРКА

Среднегодовой прирост парка полувагонов за 2006-2013 гг. составил примерно 8%, опережая рост грузооборота, и это определило снижение эффективности их использования. В значительной степени потери связаны с ухудшением общих условий функционирования железнодорожной инфраструктуры из-за наличия «узких» мест в ее пропускной способности и перегруженности станций вагонами мелких операторов. Свою роль сыграли и ограничения мощностей производителей вагонов. Эти ограничения, прежде всего по литью, были устранены только в 2011 году, после чего на рынке наметился устойчивый профицит данного типа вагонов.

Парк нефтяных цистерн за анализируемый период увеличивался на 4% в год, что соответствовало темпам роста грузооборота, а эффективность использования цистерн существенно не менялась. При этом отмечался некоторый рост средней статической нагрузки на вагон вследствие появления новых моделей цистерн.

Парк крытых вагонов в 2006-2013 гг. сокращался на 4% в год при стагнации грузооборота из-за переориентации грузоотправителей на подешевевший после кризиса 2008 года автомобильный транспорт. Опережающее сокращение парка определялось значительным профицитом старых моделей вагонов (однодверных, объемом 120 м³ и менее). Несмотря на значительные списания в 2008-2012 гг. (более 20 тыс. вагонов) профицит сохраняется и в настоящее время.

Парк универсальных платформ сокращался медленнее грузооборота, что сформировало его устойчивый профицит. Падение грузооборота было вызвано существенным падением объемов перевозок леса и их переориентацией на специализиро-

Таблица 1

Характеристика моделей организации деятельности операторов грузовых вагонов*

Параметры модели	Классификационные группы					
	Сфокус. оператор	Региональный оператор	Общесетевой оператор	Специализ. оператор	Лизингодатель	Логистический провайдер
Размер парка, тыс. вагонов	20-50	10	90-95	1-10	7-8	—
Степень консолидации	Средняя	Низкая	Низкая	Высокая	Высокая	Средняя
Доля экзитивных операторов	Средняя	Низкая	Низкая	Высокая	Средняя	Высокая
Ориентация на клиентов	Высокая	Высокая	Низкая	Высокая	Средняя	Высокая
Ориентация на маршруты	Высокая	Средняя	Низкая	Низкая	—	Высокая
Ориентация на регионы	Средняя	Высокая	Низкая	Низкая	—	Средняя
Сложность диспетчеризации	Низкая	Средняя	Высокая	Низкая	—	Низкая
Требования к системе продаж	Низкие	Средние	Высокие	Низкие	Высокие	Высокие
Инвестиции, млрд руб.	40-100	20-30	150-200	2-20	10-15	10-15
Время развития	5 лет	1-3 года	10 лет	1-5 лет	5 лет	5-10 лет

*Разработана авторами на основе анализа транспортного рынка.

ванные лесовозные платформы, а также сокращением перевозок строительных грузов в связи с их переориентацией на автомобильный транспорт.

Парк фитинговых платформ за этот период вырос на 19%. Основной прирост пришёлся на 80-футовые платформы, которые являются экономически более эффективными по сравнению с 60-футовыми, и ориентирован он был на экспортно-импортные перевозки, а также перевозки машин, металлических грузов, бумаги и чёрных металлов.

Сейчас в стране услуги по предоставлению вагонов выполняют более 1700 собственников, большинство из которых содержит небольшой парк. Так, парком с более 10 тыс. вагонов владеют 17 собственников, имеют более 1 тыс. вагонов — 95, более ста — около 400, менее 100 — свыше 1200 собственников [12]. Следует отметить, что за период 2009-2013 гг. сформировался устойчивый пул 12 крупнейших компаний, контролирующих свыше 70% грузопотока и более половины парка вагонов. При этом рынок железнодорожных перевозок постепенно трансформируется с приоритета оператора — владельца вагонного парка на приоритет клиента с ростом реальной

конкуренции за грузы между операторами.

Эта тенденция тесно связана с характером развития вагоностроительных предприятий. В 1998-2013 гг. объем производства грузовых магистральных вагонов в РФ характеризовался высокими темпами за счет увеличения выпуска прежде всего универсальных вагонов и вагонов-цистерн, пользовавшихся повышенным спросом на рынке. В последние годы освоен выпуск целого ряда новых моделей (автомобилевозы, хопперы-цементовозы и т.д.), которые ранее в России не производились.

Крупнейшими российскими производителями грузовых вагонов являются ОАО «НПК «Уралвагонзавод», ОАО «Алтайвагон», ЗАО «Промтрактор-Вагон» [10]. При этом основную конкуренцию им на этом рынке оказывали предприятия Украины. Вследствие явной антироссийской направленности экономической политики нынешних украинских властей неизбежно существенное снижение поступления вагонов из соседней страны.

В условиях профицита парка вагонов можно ожидать падение цены на подвижной состав, что снизит прибыльность вагоностроительных заводов и поддержит спрос. Производители вагонов стремятся



Таблица 2

Характеристика эффекта от использования полувагона инновационного типа*

Показатели	Тип вагона	Ерунаково-Мурманск	Мушкетер-Куйбас	Бакал-Куйбас	Ковдор-Мурманск	Междуреченск-Ванино (кольцо)	Междуреченск-Ванино (через Коршуниху)
Плечо гружёное, км		4 844	451	618	368	5 245	7 941
Плечо порожнее, км		4 844	451	618	368	5 245	6 839
Доходность, руб./ваг. в сутки	12-132	409	671	556	478	563	590
	12-196	504	724	600	571	675	684
Изменение, руб./ваг. в сутки		95	53	44	93	112	94
Изменение, %		23,2	7,9	7,9	19,5	19,9	15,9
Себестоимость, руб./ваг. в сутки	12-132	357	308	308	316	361	387
	12-196	225	201	201	205	227	240
Изменение, руб./ваг. в сутки		-132	-107	-107	-111	-134	-147
Изменение, %		-36,9	-34,8	-34,8	-35,2	-37,0	-37,9
Рентабельность, %	12-132	12,7	54,1	44,6	33,9	35,9	34,4
	12-196	55,3	72,2	66,5	64,1	66,3	64,8

* По данным ООО «УВЗ-Логистик», рассчитано Д. О. Еремеевым.

удержать цену от снижения за счет заключения долгосрочных контрактов на поставку новой техники. При этом ввиду значительного профицита условия на рынке начинают диктовать покупатели вагонов.

В этой связи уместно отметить, что размер парка является определяющим фактором для выбора модели деятельности транспортной компании и соответственно построения стратегии развития. По нашему мнению, в зависимости от размера собственного парка модели организации деятельности можно разделить на три основные группы:

- крупные сетевые операторы – полномасштабные операторы, работающие со многими клиентами по всей сети (UCL-Rail, ФГК, ТрансКонтейнер);
- сфокусированные компании-операторы, специализирующиеся либо на сегменте (Трансойл, Русагротранс, СГ-транс, Рейлтранс, Ресервис), либо на клиентах (Глобалтранс, Нефтетранссервис, Мечел-транс);
- региональные операторы – операторы, концентрирующие свою деятельность в отдельно взятом регионе (Горнозаводск-цемент, Форпост-Транспорт, GTL, Фрахт-сервис, Пермтрансстрой).

По мере роста парка операторы могут переходить от региональной к сфокусированной и далее к общесетевой моделям. Например, Глобалтранс и НефтеТрансСервис, как считается, находятся на пороге перехода к общесетевой модели, что существенно изменит их принципы работы.

Помимо основных моделей деятельности операторов выделяются три дополнительных: специализированный оператор, операционный лизинг, логистический провайдер.

В таблице 1 дана сравнительная оценка целевых ориентиров стратегии развития оператора подвижного состава в зависимости от модели организации деятельности.

УРАЛЬСКАЯ МОДЕЛЬ ДЛЯ ОПЕРАТОРА

Для операторского бизнеса ООО «УВЗ-Логистик» модель деятельности сфокусированного оператора является наиболее предпочтительной. Переход к такой модели определяется устойчивостью отношений с грузоотправителями, которая обеспечивается грузовой базой крупных клиентов ООО «УВЗ-Логистик» на Свердловской и Южно-Уральской железных дорогах.

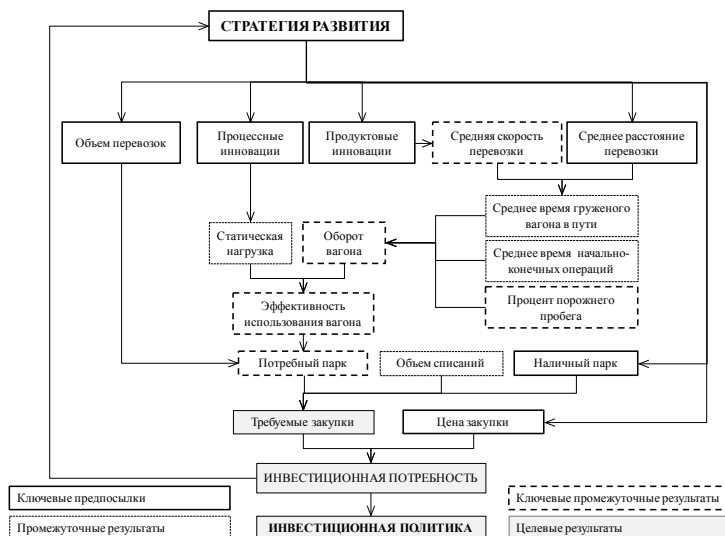


Рис. 2. Укрупненный алгоритм формирования инвестиционной политики транспортной компании на основе стратегических ориентиров ее развития. (Схема разработана авторами для ООО «УВЗ-Логистик»).

При этом достигается высокая операционная эффективность за счет минимизации порожнего пробега за счет высокой концентрации грузоотправителей региона. Конкурентные преимущества компании поддерживаются и использованием вагонов инновационного типа.

Определяющим фактором достижения целевых показателей развития и повышения экономической устойчивости транспортных компаний на железнодорожном транспорте становится прежде всего их скоординированная и стратегически направленная инновационная деятельность [13]. В вагонном парке ООО «УВЗ-Логистик» показательным примером инновационности может считаться полувагон модели 12-196-01.

Сравнительная экономическая оценка эффективности использования полувагонов 12-196-01 и полувагона модели 12-132-02 приведена в таблице 2. Расчеты выполнены по шести схемам движения с различным плечом перевозки (кольцевые схемы и схема с попутной погрузкой).

Большая грузоподъемность инновационного полувагона модели 12-196-01 при фиксированной ставке за тонну позволяет получить большую доходность, а меньшие эксплуатационные расходы — возможность перераспределить дополнительную прибыль между собственником подвижного состава и клиентом. Доходность перевозки в полувагонах модели 12-196-01 возрастает в зависимости от плеча перевозки более

чем на 20%, превышая аналогичный показатель модели 12-132-02 на 8-23%.

Основой инвестиционной политики с учетом стратегических ориентиров развития транспортной компании служит структуризация ее вагонного парка в рамках функционирования единой логистической системы. Структуризация дает возможность сосредоточить усилия на определенных сегментах транспортного рынка и не распылять ограниченный ресурс на излишнюю диверсификацию направлений деятельности [14]. В русле решения этих задач компания ведет наращивание парка, делая ставку на эксплуатацию инновационных вагонов, имеющих конкурентные преимущества.

Содержание инвестиционной политики на такой основе представлено на рис. 2.

Механизм формирования финансового обеспечения реализации инвестиционной программы ООО «УВЗ-Логистик» базируется на использовании лизинговых и кредитных схем приобретения подвижного состава в системе корпоративных отношений с материнской компанией.

Уральский вагоностроительный завод (ОАО «УВЗ») занимает лидирующие позиции на рынке производства вагонов. Концентрация на развитии операционного лизинга компанией «УВЗ-Логистик» исключает прямую конкуренцию с покупателями продукции завода, одновременно обеспечивая гарантированную загрузку его



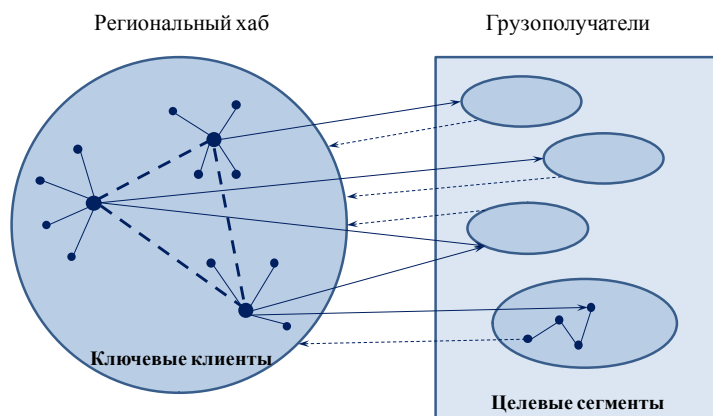


Рис. 3. Принципиальная схема действия регионального хаба при организации перевозок сфокусированным оператором ООО «УВЗ-Логистик». (Предложено авторами для ООО «УВЗ-Логистик»).

мощностей. В то же время расширение спектра оказания операторских услуг позволит создать экономически устойчивую транспортную компанию на этом рынке. Причем для активизации инвестиционной и инновационной деятельности при осуществлении лизинговых операций может быть привлечена корпоративная структура ЗАО «УВЗ-Транс». Расчеты показывают, что лизинговая компания способна иметь более высокое долговое плечо, чем «УВЗ-Логистик», ее прибыль остается внутри корпоративной структуры и может использоваться для дополнительной закупки подвижного состава, а стоимость финансирования снижается за счет привлечения заемных средств под гарантии материнской компании. При этом возможна реализация гибкого управления схемой лизингового платежа.

С учетом рассмотренных факторов реализация планов стратегического развития ООО «УВЗ-Логистик» предусматривает становление компании в качестве крупнейшего оператора железнодорожных перевозок с широким спектром транспортных услуг. Отличительные особенности от конкурентов в особо выгодном сегменте полувагонов характеризуются для нее следующим образом:

- приближенность к грузоотправителям через экзистивных операторов, совместные предприятия, гибкое ценообразование;
- операционная эффективность за счет создания системы региональных структур;
- оптимальность в закупках и ремонтах на основе приобретения новых (по дого-

ворным ценам с ОАО «Уралвагонзавод») и бывших в эксплуатации (по снижающимся рыночным ценам) вагонов, а также рационализации ремонтных работ с помощью территориальной сети хабов;

— дополнительные сервисы посредством глубокой интеграции с ключевыми клиентами в планировании продаж и операций, логистического обслуживания, развитие экспедиторских и других услуг.

Для повышения эффективности организации перевозок в полувагонах актуально формирование регионального хаба. Для «УВЗ-Логистик» подобная структура — это крупный погрузочно-транспортный узел на базе двух железных дорог (Свердловская и Южно-Уральская) с возможностью диспетчеризации, маршрутизации, организации системы ремонтов, минимизации порожних пробегов. Централизация в региональном хабе позволит повысить эффективность обслуживания грузоотправителей (рис. 3) в рамках целевых стратегических задач компании.

Разработанная стратегия развития компании предполагает обязательную оценку угроз ее экономическим интересам. Экономическая безопасность дает субъекту хозяйствования возможность функционировать в режиме развития и минимизировать негативное влияние внутренних и внешних факторов. С целью нейтрализации угроз компания должна проводить постоянную предупредительную работу по всем основным направлениям своей деятельности. При этом существует система критериев, среди которых первостепен-

Расчет трехкомпонентного показателя финансового состояния*

№	Показатель	Условные обозначения	Величина показателя	
			начало периода	конец периода
1	Источники собственных средств	ИС	101953	226172
2	Внеоборотные активы	F	18170	6922902
3	Убытки	У	0	0
4	Наличие собственных источников оборотных средств	Е ^С	83783	–6696730
5	Долгосрочные пассивы	КТ	307260	938976
6	Наличие собственных и долгосрочных заемных источников	Е ^Т	391043	–5757754
7	Краткосрочные кредиты и займы	КК	158154	12598128
8	Общая величина источников	Е ^О	549197	6840374
9	Общая величина запасов и затрат	Z	90	2055
10	Излишек/недостаток собственных источников оборотных средств	± Е ^С	83693	–6698785
11	Излишек/недостаток собственных и долгосрочных источников оборотных средств	± Е ^Т	390953	–5759809
12	Излишек/недостаток основных источников запасов и затрат	± Е ^О	549107	6838319
13	Трехкомпонентный показатель типа финансового состояния	S	(1,1,1)	(0,0,1)

* Рассчитано авторами по данным бухгалтерской отчетности ООО «УВЗ-Логистик».

ное место занимает финансовая устойчивость [15].

ТРЕХКОМПОНЕНТНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ

В общем виде оценка финансовой устойчивости базируется на выполнении требования о том, что перманентный капитал (сумма собственного капитала и резервов, приравненных к собственным пассивам и кредиторской задолженности) должен быть не меньше суммы внеоборотных активов, запасов, затрат и убытков [16]: $F + Z + U \leq ИС + КТ + КК$,

где F – сумма внеоборотных активов;

Z – сумма затрат и убытков;

У – стоимость запасов;

ИС – сумма собственного капитала и резервов, приравненных к собственным пассивам;

КТ – долгосрочная кредиторская задолженность;

КК – краткосрочные кредиты и займы.

Данная зависимость определяет два основных направления оценки финансовой устойчивости: по степени покрытия источниками средств запасов и затрат и по степени покрытия внеоборотных активов. Наиболее общим показателем финансовой устойчивости является излишек

или недостаток источников средств для формирования запасов и затрат, рассчитываемый как разница между величиной источников и величиной запасов и затрат. В зависимости от степени покрытия выделено три показателя:

- наличие собственных источников:

$$E^C = ИС - F - U;$$

- наличие собственных и долгосрочных заемных источников:

$$E^T = ИС - F - U + КТ;$$

- наличие общих источников:

$$E^O = ИС - F - U + КТ + КК.$$

С помощью этих показателей определяется *трехкомпонентный показатель типа финансовой ситуации S*:

$$S = \{S_1(\pm E^C), S_2(\pm E^T), S_3(\pm E^O)\},$$

где $S = 1$, если $E^C, E^T, E^O > 0$;

$S = 0$, если $E^C, E^T, E^O \leq 0$.

По результатам оценки выделено четыре типа финансовой устойчивости:

- абсолютная устойчивость $S = (1, 1, 1)$;
- нормальная устойчивость $S = (0, 1, 1)$;
- неустойчивое финансовое состояние $S = (0, 0, 1)$;
- кризисное финансовое состояние $S = (0, 0, 0)$.

Расчет трехкомпонентного показателя финансового состояния для ООО «УВЗ-Логистик» приведен в таблице 4.



ВЫВОДЫ

На примере ООО «УВЗ-Логистик» за исследуемый период выявилась трансформация финансового состояния компании, связанная с тем, что для приобретения внеоборотных активов широко привлекались заемные средства, следствием чего стали недостаток собственных источников средств и излишек заемных, которые содержат угрозу финансовой устойчивости и необходимость постоянного мониторинга для нейтрализации сопутствующих этому рисков.

С учетом такого рода оценок в качестве выводов и рекомендаций следует отметить следующее:

- стратегия развития транспортной компании является непреложным элементом экономического механизма ее функционирования; она представляет собой совокупность плановых мероприятий и действий в среднесрочной и долгосрочной перспективе, подчиненных целевым задачам и реализуемых в условиях конкуренции и интенсивности инновационных процессов, высокой динамики внешней и внутренней среды;

- стратегия транспортной компании, с одной стороны, базируется на стратегии развития социально-экономических систем более высокого уровня, а с другой — является совокупностью составляющих ее элементов (маркетинг, инновации, инвестиции, региональные особенности, экономическая безопасность);

- стратегия транспортной компании реализуется через различные модели организации ее деятельности — в статье выделены три основные модели (сфокусированная, региональная, общесетевая) и три дополнительных (специализированная, лизинговая, провайдерская);

- стратегия транспортной компании должна способствовать ее устойчивому функционированию, для оценки финансовой устойчивости предложено использовать трехкомпонентный показатель, апробированный в «УВЗ-Логистик».

ЛИТЕРАТУРА

1. Стратегическое управление на железнодорожном транспорте: учеб. пособие /С.М. Бабан, Г.В. Бубнова, В.А. Гиричева и др.; под ред. Г.В. Бубновой и Л.П. Левицкой. — М.: УМЦ по образованию на железнодорожном транспорте, 2013. — 341 с.
2. Стратегическое развитие железнодорожного транспорта в России /Б.М. Лапидус, Д.А. Мачерет, Ю.В. Елизарьев, Ф.С. Пехтерев, В.А. Максимушкин; под ред. Б.М. Лапидуса. — М.: МЦЭФР, 2008. — 304 с.
3. Терёшина Н.П., Сорокина А.В. Эффективность корпоративного управления на железнодорожном транспорте: Учеб. пособие. — М.: УМЦ, 2009. — 206 с.
4. Хамел Г., Прахлад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынка завтрашнего дня. — М.: Олимп-бизнес, 2002. — 288 с.
5. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 453 с.
6. Терёшина Н.П., Подсорин В.А. Управление инновациями на железнодорожном транспорте: учебник. — М.: Вега-Инфо, 2012. — 592 с.
7. Прогнозы социально-экономического развития Российской Федерации и отдельных секторов экономики [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.economy.gov.ru/wps/wcm/connect/economylib4/mer/activity/sections/macro/prognoz/>. Доступ 25.02.2015.
8. Стратегия развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года [Распоряжение правительства РФ от 17 июня 2008 г. № 877-р].
9. Годовые отчеты ОАО «РЖД» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://ir.rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE_ID=32#2. Доступ 25.02.2015.
10. Infoline Rail Russia top [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://infoline.spb.ru/infoline-rail-russia-top/>. Доступ 25.02.2015.
11. Рейтинг операторов по величине парка в управлении на конец года (тыс. ед.), 25.03.2013. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc/2154089>. Доступ 25.02.2015.
12. Парк подвижного состава компаний-собственников (арендаторов) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.gvcrzd.info/db/3/>. Доступ 25.02.2015.
13. Терёшина Н.П., Подсорин В.А. Инновации и конкурентоспособность // Мир транспорта. — 2012. — № 4. — С. 82–89.
14. Еремеев Д.О., Подсорин В.А. Факторы формирования инвестиционной политики оператора подвижного состава // Транспортное дело России. — 2013. — № 6. — С. 68–72.
15. Межох З.П. Экономическая безопасность железнодорожного транспорта: учебник. — М.: Маршрут, 2005. — 326 с.
16. Кожевников Р.А., Коришева О.В. Обоснование значения экономической устойчивости грузовых транспортных компаний для обеспечения эффективного функционирования железнодорожной отрасли // Транспортное дело России. — 2014. — № 2. — С. 5–8.

Координаты авторов: **Еремеев Д. О.** — aav.uvzl@gmail.com, **Кожевников Р. А.** — miit-ief-fik@mail.ru, **Подсорин В. А.** — podsorin@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 25.02.2015, актуализирована 10.03.2015, принята к публикации 17.06.2015.

STRATEGY AS A TOOL OF CORPORATE ECONOMIC MANAGEMENT

Eremeev, Dmitry O., LLC «UVZ-Llogistics», Yekaterinburg, Russia.

Kozhevnikov, Ruslan A., Moscow State University of Railway Engineering (MIIT), Moscow, Russia.

Podsorin, Viktor A., Moscow State University of Railway Engineering (MIIT), Moscow, Russia.

ABSTRACT

The article describes the content of transport company development strategy, current trends of the transport market, innovation, investment, regional compo-

nents of the strategy, provision of company's economic security. A three-component index of financial state if a company is suggested, permitting to assess its conformity with requirements of economic strategy.

Keywords: strategy, development, transport company, innovation policy, investment policy, economic security, financial stability.

Background. The original paradigm of building a market model in the segment of freight traffic contributed to the quantitative growth and the active behavior of freight cars' operating companies. In this regard, it should be noted that there is a significant strengthening of the role of private transport companies to ensure national economic security. They have become an important link connecting various sectors, including strategic, maintaining not only the continuity of their production processes, but also the integrity and unity of the economic space. By 2013, more than 78% of rail freight transportation was carried out by cars of operating companies independent on the holding company «Russian Railways».

However, negative trends and unresolved problems that reduce the efficiency of rail transport, formed internal and external threats to economic stability of freight companies. The presence of these threats is justified by the political situation around the Russian Federation, the slowdown in industrial production, increased competition from other modes of transport, reduction in the efficiency of use of freight car fleet, an increase in operating costs, unbalanced load of railway infrastructure and other factors.

To maintain the market share of freight companies an organization of transportation process is needed with extensive use of logistics technologies, as well as the vertical integration of business by investing in production capacity, including the purchase of rolling stock, its maintenance at the level of the latest developments. Only companies that can provide the entire range of transport services and improve their efficiency through product and process innovation, can effectively operate in a highly competitive environment in the transportation market, which objectively requires scientific-based, economically – confirmed development strategy.

Objective. The objective of the authors is to consider some aspects of transport company development strategies.

Methods. The authors use general scientific methods, comparative analysis, economic hypothesis.

Results.

The innovative character of the strategy

Analysis of the stages of strategic management system formation allows to highlight the main features inherent in them (time frame, possible assumptions, type of changes, characteristics of the process, etc.) and to complement accompanying methodological decisions (budgeting, long-term planning, strategic management, and others) [1-5] with innovative content.

Innovative directions of strategic management are justified by ever-increasing dynamic behavior of consumers, uncertainty of external environment, information entropy. At the same time drastic venture

changes are performed in business process and product models, which increase the risks of the company's development [6]. This situation poses a problem of reforming the existing formation mechanism of transport company development strategy for an adequate response to internal and external changes.

In our opinion, a modern strategy for the transport company development is a set of its planned activities and its actions in the medium and long term, to be implemented in the face of competition and intensive course of innovation processes, high dynamics of external and internal environment. The development strategy of the transport company provides a wide range of tasks and activities (Pic. 1).

Logically, transport company development strategy should be built, taking into account development strategies of socio-economic systems of a higher level and contain key economic indicators that characterize external and internal environment of its functioning.

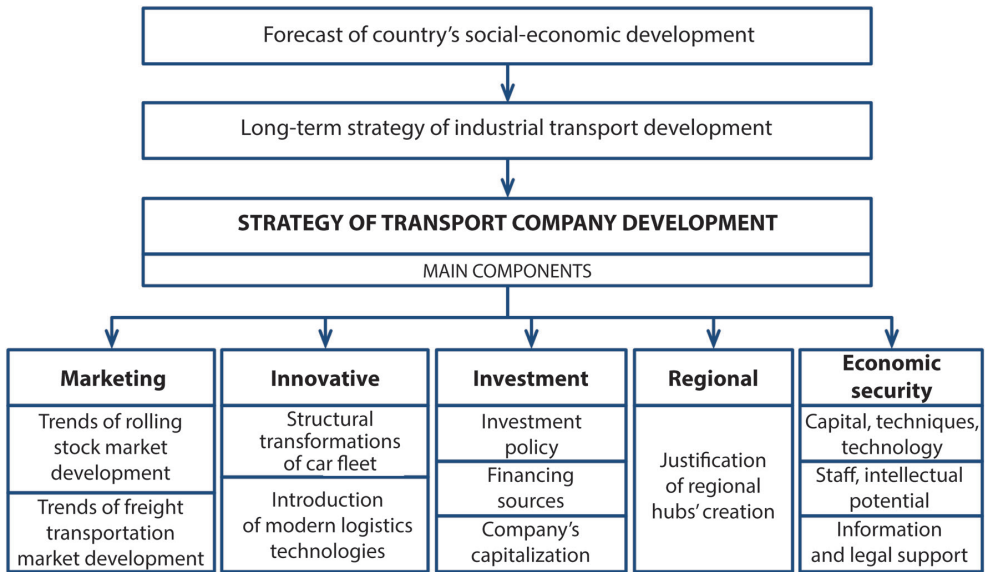
The forecast of socio-economic development of the Russian Federation includes the system of science-based understanding of the direction and results of production and economic activity over the forecast period: assessment of the level and terms of socio-economic development, including key demographic and scientific-technical potential, the state of the environment and natural resources; main indicators of global economy; indicators of basic and target versions of the forecast; indicators in individual sectors of economy, transport and energy infrastructure; main directions of territorial development in the future [7].

If we take the branch subjects, the railway transport development strategy till 2030 is elaborated on the options, reflecting changes in external and internal conditions, setting medium and long term objectives and targets, main directions for their achievement [8].

The strategy identified two groups of factors (internal and external) affecting the efficiency of its implementation. External factors include the development of the freight transportation market and the production of rolling stock, as well as expected external threats and risks. The internal factors include efficient use of production capacity, car fleet structure, investment and innovation, etc. This division is somewhat arbitrary; however, it reveals key aspects of a transport company and main features of adequate tools of its development management (investment policy, innovation, formation of regional structures, cost management company and others.).

Rail transportation market in recent years has been undergoing significant change and transformation. Freight car fleet for the year 2012 increased by 6,1% and reached its maximum size – 1158,6 th. cars: 899,3 th. of them (77,6%) belongs to the operators





Pic. 1. The main components of transport company development strategy.

of rolling stock; 259,3 thous (22,4%) – to the holding company «Russian Railways» [9].

The dynamics of the volume of traffic and fleet structure by types of cars differ considerably [see. e.g.: 10, 11], that deserves special consideration.

The transformation of the car fleet

The average annual growth of gondola cars for 2006-2013 amounted to about 8%, outstripping growth in freight turnover, which determined the decrease in the efficiency of their use. This is largely due to the deterioration of the general conditions of railway infrastructure functioning because of «bottle necks» in its carrying capacity and overload of stations with cars of small operators. Limitations on the power of cars' producers also played a certain role. These restrictions, in particular for casting were eliminated only in 2011, after which at the market there has been a steady surplus of this type of cars.

Oil tanks fleet for the analyzed period increased by 4% per year, which corresponds to growth rates of freight turnover, and efficient use of the tanks has not changed significantly. At the same time there has been some increase in the average static load on the car due to the emergence of new models of tanks.

Covered cars fleet in 2006-2013 increased by 4% per year, with freight turnover stagnation due to the reorientation of shippers to cheapened after the 2008 crisis, automobile transport. Advancing fleet reduction was determined by significant surplus of older cars (single door, a volume of 120 m³ or less). Despite significant write-offs in 2008-2012 (more than 20 th. cars) surplus remains at present.

Universal platform fleet declined slower than a freight turnover that shaped its steady surplus. Freight turnover decrease was caused by a significant drop in the volume of timber transportation and its re-orientation to specialized timber-carrying platforms as well as a reduction of transportation of construction materials due to their reorientation to road transport.

Flatcar fleet during this period grew by 19%. The main growth came in the 80-foot platforms, which are economically more efficient than 60-foot and it focused on export and import transportation, as well as transportation of machines, metal goods, paper and ferrous metals.

Now in the country services to provide cars are rendered by more than 1700 owners, most of which have a small fleet. For example, a fleet of over 10 th. cars is owned by 17 owners, of 1 th. cars – by 95, more than a hundred – by about 400, less than 100 – by more than 1200 property owners [12]. It should be noted that over the period 2009-2013 formed a stable pool of 12 major companies controlling over 70% of traffic and more than half of car fleet. This railway transportation market is transforming gradually from the operator's priority – the owner of the rolling stock to the priority of the client with the growth of real competition between operators for the goods.

This trend is closely linked to the nature of car-building enterprises. In 1998-2013 the production volume of freight main line cars in Russia was characterized by a high rate due to the increase in output mainly of universal cars and tank cars, which were in high demand in the market. In recent years, the production of a number of new models (car carriers, hoppers-cement carriers and so on.) was mastered, which had not been produced in Russia previously.

The largest Russian manufacturers of freight cars are JSC «SPC «Uralvagonzavod», JSC «Altaivagon», JSC «Promtraktor – Vagon» [10]. At the same time the main competitors in this market were enterprises of the Ukraine. Due to the obvious anti-Russian policy of the Ukrainian authorities there will be inevitably a significant reduction in cars entering the market from a neighboring country.

In the context of car fleet surplus we can expect fall in the price of rolling stock, which will reduce the profitability of car-building plants and support demand. Manufacturers of cars strive to keep the price from reduction due to long-term contracts for the supply of new equipment. In the view of the substantial surplus cars' purchasers begin to dictate market conditions.

In this connection it is appropriate to note that the fleet size is a determining factor for the choice of a transport company's business model and, accordingly, the development strategy construction. In our opinion, based on the size of own fleet business models can be divided into three main groups:

Table 1

Characteristics of models for organization freight cars operators activity*

Parameters of a model	Classification groups					
	Focused operator	Regional operator	Network-wide operator	Special. operator	Lessor	Logistics provider
Fleet size, th. cars	20-50	10	90-95	1-10	7-8	—
Consolidation degree	Middle	Low	Low	High	High	Middle
Portion of captive operators	Middle	Low	Low	High	Middle	High
Focus on clients	High	High	Low	High	Middle	High
Focus on routes	High	Middle	Low	Low	—	High
Focus on regions	Middle	High	Low	Low	—	Middle
Complexity of dispatch work	Low	Middle	High	Low	—	Low
Requirements for purchase system	Low	Middle	High	Low	High	High
Investment, bln rub	40-100	20-30	150-200	2-20	10-15	10-15
Time of development	5 years	1-3 years	10 years	1-5 years	5 years	5-10 years

*Developed by the authors based on the analysis of transport market.

• *network-wide operators* – full-scale operators working with many clients throughout the network (UCL-Rail, FPC, Transcontainer);

• *focused operators* – operators specializing in either segment (TRANSOIL, Rusagrottrans, SG-Trans, Ryltrans, Reservis) or in customers (Globaltrans, Neftetransservis, Mechel-trans);

• *regional operators* – operators that concentrate their activities in a particular region (Gornozavodsk cement, Forpost-Transport, GTL, Frahtservis, Permtransstroy).

As the fleet grows operators can move from a regional to a focused and then to a network-wide model. For example, Globaltrans and NefteTrans-Servis are believed to be on the verge of transition to a network-wide model that will significantly change the principles of their activity.

In addition to the basic models of operator's activities there are three more: a specialized operator, operational leasing, logistics provider.

Table 1 provides a comparative evaluation of the development strategy targets of the operator of rolling stock, depending on the business model.

Ural model for the operator

For operator business of LLC «UVZ-Logistic» business model of a focused operator is most preferred. The transition to a model is determined by the stability of relations with shippers, which is provided with the cargo base of large clients of LLC «UVZ-Logistic» in Sverdlovsk and South Urals Railways. At the same time, a high operating efficiency is achieved by minimizing empty runs due to the high concentration of shippers in the region. Competitive advantages of the company are supported also by the use of innovative types of cars.

The determining factor in achieving development targets and improvement of economic sustainability of transport companies in rail transport becomes their coordinated and strategically directed innovative activity [13]. In the car fleet of LLC «UVZ-Logistic» as a good example of innovation can be considered a gondola car model 12-196-01.

Comparative economic evaluation of efficiency of gondola cars model 12-196-01 and model 12-132-02 is shown in Table 2. The calculations were per-

formed in six different schemes of motion with transportation haul (ring scheme and a scheme with loading en route).

Larger bearing capacity of innovative model of a gondola car 12-196-01 at a fixed rate per ton allows to get higher yield and lower operating costs – the ability to reallocate additional profits between a rolling stock owner and a customer. Yield of transportation in gondola cars model 12-196-01 increases depending on the transportation haul by more than 20%, exceeding the similar indicator of the model 12-132 by 8-23%.

The basis of the investment policy based on strategic orientations of the transport company development is structuring of its car fleet in the framework of a single logistics system. Structuring allows to focus on specific segments of the transport market and not to disperse limited resources to the excessive diversification of activities [14]. As part of these tasks the company is building up its fleet, relying on the operation of innovative cars that have a competitive advantage.

The content of the investment policy on such a basis is shown in Pic. 2.

The mechanism of formation of financial support of the implementation of investment program of LLC «UVZ-Logistic» is based on the use of leasing and credit schemes for acquisition of rolling stock in the system of corporate relations with the parent company.

Ural Railway Car Building Plant (JSC «Uralvagonzavod») is a leader in the market of cars production. Focusing on the development of operational leasing by the company «UVZ-Logistic» eliminates direct competition with buyers of plant's production at the same time providing a guaranteed load of its capacities. At the same time expansion of the range of provision of operator services will create an economically sustainable transport company in this market. And to stimulate investment and innovation activities in the implementation of leasing operations a corporate structure CJSC «Trans-Uralvagonzavod» may be attracted. Calculations show that the leasing company is able to have a higher debt shoulder than «UVZ-Logis-

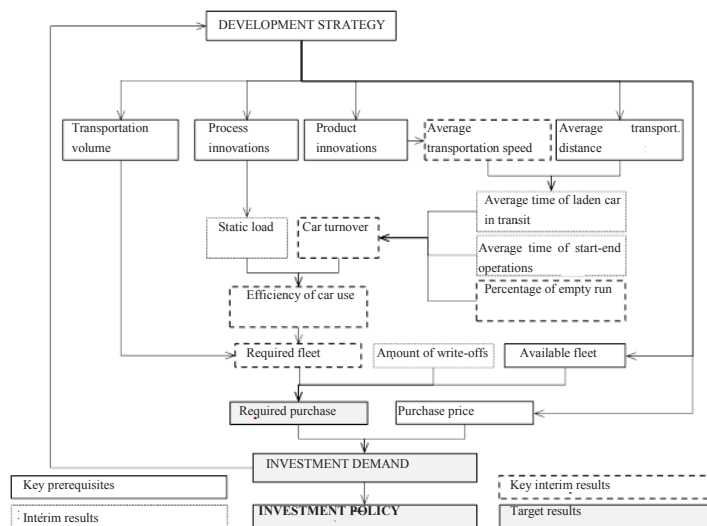


Table 2

Characteristics of the effects of the use of innovative type of gondola car*

Indicators	Type of car	Erunakovo- Murmansk	Muslyumovo- Kuibas	Bakal- Kuibas	Kovdor- Murmansk	Mezhdurechensk- Vanino (ring)	Mezhdurechensk- Vanino (through Korshunikhha)
Haul laden, km		4844	451	618	368	5245	7941
Haul empty, km		4844	451	618	368	5245	6839
Yield, rub/cars a day	12-132	409	671	556	478	563	590
	12-196	504	724	600	571	675	684
Change, rub/cars a day		95	53	44	93	112	94
Change, %		23,2	7,9	7,9	19,5	19,9	15,9
Prime cost, rub/cars a day	12-132	357	308	308	316	361	387
	12-196	225	201	201	205	227	240
Change, rub/cars a day		-132	-107	-107	-111	-134	-147
Change, %		-36,9	-34,8	-34,8	-35,2	-37,0	-37,9
Cost-effectiveness, %	12-132	12,7	54,1	44,6	33,9	35,9	34,4
	12-196	55,3	72,2	66,5	64,1	66,3	64,8

*According to data of LLC «UVZ-Logistic», calculated by D. O. Ereemeev.



Pic. 2. The integrated algorithm for formation of transport company investment policy on the basis of strategic guidelines for its development.

tic», its profit remains within the corporate structure, and can be used to purchase additional rolling stock and the cost of funding reduces by borrowings under the guarantee of the parent company. The flexible control of lease payment scheme can be performed.

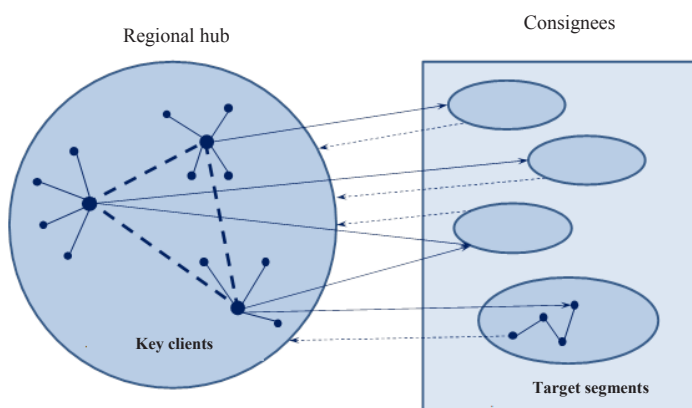
In view of the factors considered implementation of strategic development plans of LLC «UVZ-Logistic» provides for the establishment of the company as the largest railway transportation operator with a wide range of transport services. Features from the competitors in a particularly profitable segment of gondola cars are characterized for it as follows:

- proximity to shippers through captive operators, joint ventures, flexible pricing;
- operating efficiency through the creation of regional structures;

- optimality in the purchase and repairs based on the purchase of new (at bargain prices with OJSC «Uralvagonzavod») and used (by declining market prices) cars, as well as rationalization of repair work using the territorial network of hubs;

- additional services through deep integration with key customers in the planning of sales and operations, logistics services, development of freight forwarding and other services.

To improve the efficiency of the organization of transportation by gondola cars it is relevant to form a regional hub. For «UVZ-Logistic» such a structure is a major loading-transport hub on the basis of two railways (Sverdlovsk and South Ural) with the possibility of dispatching, routing, organization of repairs, minimization of empty runs. Centralization in the regional hub will increase the efficiency of service of



Pic. 3. Schematic diagram of the action of the regional hub in the transportation by focused operator LLC «UVZ-Logistic». (Offered by the authors for LLC «UVZ-Logistic»).

Table 4

Calculation of three-component indicator of financial condition*

№	Indicator	Symbols	Indicator's value	
			start of the period	end of the period
1	Sources of own funds	IS	101953	226172
2	Non-current assets	F	18170	6922902
3	Losses	U	0	0
4	Presence of own sources of working capital	E ^C	83783	−6696730
5	Long-term liabilities	KT	307260	938976
6	Presence of own and long-term borrowings	E ^T	391043	−5757754
7	Short-term borrowings	KK	158154	12598128
8	The total amount of sources	E ^O	549197	6840374
9	The total value of reserves and costs	Z	90	2055
10	Excess / lack of own sources of working capital	± E ^C	83693	−6698785
11	Surplus / lack of own and long-term sources of working capital	± E ^T	390953	−5759809
12	Excess / lack of the main sources of reserves and costs	± E ^O	549107	6838319
13	Three-component indicator of the type of financial condition	S	(1;1;1)	(0;0;1)

*Calculated by the authors on the basis of accounting statements of LLC «UVZ-Logistic».

shippers (Pic. 3) within targeted strategic objectives of the company.

Developed strategy involves a mandatory assessment of the threats to its economic interests. The economic security gives business entity the ability to operate in the mode of development and minimize the negative impact of internal and external factors. In order to neutralize threats the company must conduct constant preventive work in all major areas of its activities. At the same time there is a system of criteria, among which the first place is occupied by financial stability [15].

Three-component indicator

In general, the assessment of financial stability is based on the performance of requirements that permanent capital (sum of shareholders' equity and reserves, equivalent to its own liabilities and accounts payable) shall not be less than the sum of non-current assets, inventories, costs and losses [16]:

$$F + Z + U \leq IS + KT + KK,$$

where F is the sum of non-current assets;

Z is the amount of costs and damages;

U is the value of inventories;

IS is the amount of equity capital and reserves equivalent to its own liabilities;

KT is long-term liabilities;

KK is short-term loans.

This relationship defines two main areas of financial stability assessment: degree of coverage of the sources of funds of stocks and costs and the coverage degree of non-current assets. The most common indicator of financial stability is surplus or lack of sources of funds for formation of reserves and costs, calculated as the difference between the value of sources and the amount of inventories and costs. Depending on the degree of coverage three indicators are highlighted:

- availability of own sources:

$$E^C = IS - F - U;$$

- availability of own and long-term borrowings:

$$E^T = IS - F - U + KT;$$

- availability of common sources:

$$E^O = IS - F - U + KT + KK.$$



With the help of these indicators three-component indicator of the type of financial situation S is determined:

$$S = \{S_1(\pm E^C), S_2(\pm E^I), S_3(\pm E^O)\},$$

where $S=1$, if $E^C, E^I, E^O > 0$;

$S=0$, if $E^C, E^I, E^O \leq 0$.

On the results of evaluation four types of financial stability are highlighted:

- Absolute stability $S = (1, 1, 1)$;
- Normal stability $S = (0, 1, 1)$;
- Unstable financial condition $S = (0, 0, 1)$;
- Crisis financial condition $S = (0, 0, 0)$.

Calculation of three-component indicator of financial condition for LLC «UVZ-Logistic» is shown in Table 4.

Conclusions. On the example of «UVZ-Logistic» during the study period was revealed the transformation of the company's financial condition related to the fact that, for the acquisition of fixed assets borrowed funds were widely used, which resulted in lack of own sources of funds and excess of borrowing, which is threatening the financial sustainability and the need for continuous monitoring to neutralize the associated risks.

Given this kind of assessment as the conclusions and recommendations it should be noted:

- transport company development strategy is an indispensable element of the economic mechanism of its functioning; it is a set of planned activities and actions in the medium and long term, subordinate to targets and implemented in conditions of competition and the intensity of innovation processes, high dynamics of external and internal environment;
- transport company strategy, on the one hand, is based on the development strategy of socio-economic systems of a higher level, and on the other, is a combination of its constituent elements (marketing, innovation, investment, regional characteristics, economic security);
- transport company strategy is implemented through various models of the organization of its activities – the article identified three basic models (focused, regional, network-wide) and three additional (specialized, leasing, provider);
- transport company strategy should contribute to its stable functioning, to assess financial stability it is proposed to use a three-component indicator, tested in «UVZ-Logistic».

REFERENCES

1. Baban, S.M., Bubnova, G.V., Giricheva, V.A., Levitskaya, L.P. *et al.* Strategic management in railway transport [Strategicheskoe upravlenie na zhelezнодорожном транспорте]: educational guide. Ed. by Bubnova, G.V. and Levitskaya, L. P. Moscow, EMC on education on railway transport, 2013, 341 p.
2. Lapidus, B.M., Macheret, D.A., Yelizariyev, Yu.V., Pekhterev, F.S., Maksimushkin, V.A. Strategic development of railway transport in Russia [Strategicheskoe razvitiye zhelezнодорожного транспорта в России]. Ed. by Lapidus, B. M. Moscow, MTSEFR, 2008, 304 p.

3. Tereshina, N.P., Sorokina, A.V. The effectiveness of corporate management in railway transport: educational guide [Effektivnost' korporativnogo upravleniya na zhelezнодорожном транспорте: ucheb. posobie]. Moscow, UMC, 2009, 206 p.

4. Hamel, G., Prahalad, C. K. Competing for the Future. Moscow, Olymp business publ., 2002, 288 p.

5. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Moscow, Alpina Business Books, 2005, 453 p.

6. Tereshina, N.P., Podsorin, V.A. Innovation management in railway transport: a textbook [Upravlenie innovatsiyami na zhelezнодорожном транспорте: uchebnik]. Moscow, Vega-Info, 2012, 592 p.

7. Forecasts of socio-economic development of the Russian Federation and the individual sectors of the economy [Prognozy social'no-ekonomicheskogo razvitiya Rossijskoj Federacii i otdel'nykh sektorov ekonomiki]. [Electronic resource]. Access: <http://www.economy.gov.ru/wps/wcm/connect/economylib4/mer/activity/sections/macro/prognoz/>. Last accessed 25.02.2015.

8. Development strategy of railway transport in the Russian Federation until 2030 [the government directive of June 17, 2008 № 877-р] [Strategiya razvitiya zhelezнодорожного транспорта в Rossijskoj Federacii do 2030 goda [rasporjazhenie pravitel'stva RF ot 17 iyunya 2008 g. № 877-р]].

9. Annual report of JSC «Russian Railways» [Godovoye otchetye OAO «RZhD»]. [Electronic resource]. Access: http://ir.rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE_ID=32#2. Last accessed 25.02.2015.

10. Infoline Rail Russia Top [Electronic resource]. Access: <http://infoline.spb.ru/infoline-rail-russia-top/>. Last accessed 25.02.2015.

11. Rating of the largest operators on fleet in management by the end of the year (th. units.), 25.03.2013 [Rejting operatorov po velichine parka v upravlenii na konec goda (tys. ed.), 25.03.2013]. [Electronic resource]. Access: <http://www.kommersant.ru/doc/2154089>. Last accessed 25.02.2015.

12. The rolling stock fleet of company owners (tenants) [Park podvizhnogo sostava kompanij-sobstvennikov (arendatorov)]. [Electronic resource]. Access: <http://www.gvcrzd.info/db/3/>. Last accessed 25.02.2015.

13. Tereshina, N.P., Podsorin, V.A. Innovations and competitiveness. *World of Transport and Transportation*, Vol. 10, 2012, Iss. 4, pp. 82–89.

14. Ereemeev, D.O., Podsorin, V.A. Factors of investment policy formation of the rolling stock operator [Faktory formirovaniya investitsionnoy politiki operatora podvizhnogo sostava]. *Transportnoe delo Rossii*, 2013, Iss. 6, pp. 68–72.

15. Mezkhokh, Z. P. The economic security of railway transport: textbook [Ekonomicheskaja bezopasnost' zhelezнодорожного транспорта: uchebnik]. Moscow, Marshrut publ., 2005, 326 p.

16. Kozhevnikov, R.A., Korisheva, O. V. Substantiation of values of economic sustainability of freight transport companies to ensure effective functioning of the railway industry [Obosnovanie znachenija ekonomicheskoy ustojchivosti gruzovykh transportnykh kompanij dlja obespechenija effektivnogo funkcionirovaniya zhelezнодорожной отрасли]. *Transportnoe delo Rossii*, 2014, Iss. 2, pp. 5–8. ●

Information about the authors:

Ereemeev, Dmitry O. – general director of LLC «UVZ-Logistic», Yekaterinburg, Russia, aav.uvzl@gmail.com.

Kozhevnikov, Ruslan A. – D.Sc. (Economics), professor of the department of Finance and credit of Moscow State University of Railway Engineering (MIIT), Moscow, Russia, miit-ief-fik@mail.ru.

Podsorin, Viktor A. – Ph.D. (Economics), associate professor of Moscow State University of Railway Engineering (MIIT), Moscow, Russia, podsorin@mail.ru.

Article received 25.02.2015, revised 10.03.2015, accepted 17.06.2015.