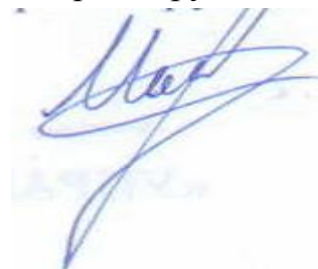


На правах рукописи



**МАКАРОВ ОЛЕГ НИКОЛАЕВИЧ**

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ  
ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексными - транспорт)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва – 2014

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Московский государственный университет путей сообщения» МГУПС (МИИТ) на кафедре «Экономика, организация производства и менеджмент».

- Научный руководитель:** доктор экономических наук, профессор  
**Левицкая Л.П.**
- Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, профессор  
кафедры «Управление на транспорте»  
института управления на транспорте, в  
индустрии туризма и международного  
бизнеса Государственного Университета  
Управления **Персианов Владимир  
Александрович**  
кандидат экономических наук,  
открытое акционерное общество  
«Российские железные дороги»,  
**Левитина Мария  
Дмитриевна**
- Ведущая организация:** Открытое акционерное общество «Институт  
экономики и развития транспорта»

Защита состоится «4» июня 2014 года в 16 часов на заседании Диссертационного совета Д 218.005.12 в Московском государственном университете путей сообщения (МИИТ) по адресу: 127994, г. Москва, ул. Образцова, д. 9, стр. 9, ауд. 3204.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Московского государственного университета путей сообщения МГУПС (МИИТ). Объявление о защите и автореферат диссертации размещены на сайте Министерства образования и науки Российской Федерации: <http://www.vak.ed.gov.ru>, а также объявление о защите, автореферат диссертации и текст диссертации размещены на сайте Московского государственного университета путей сообщения МГУПС (МИИТ): [www.mii.ru](http://www.mii.ru).

Отзывы на автореферат в двух экземплярах, заверенные печатью, просим направлять по адресу университета.

Автореферат разослан «21» апреля 2014 года

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
доктор экономических наук  
профессор

Ю.И. Соколов

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность исследуемой проблемы.** Актуальность проблемы стратегического управления устойчивым развитием транспортной компании в кризисных условиях в последние годы выходит на первый план, особенно когда речь заходит о крупных корпорациях, которые являются естественными монополиями. Существенный производственный спад, рост уровня нестабильности и неопределенности бизнес-среды, приведший в итоге к снижению объемов перевозок грузов, сокращению числа пассажиров, пользующихся железнодорожным транспортом, и выпадению значительной части доходов в транспортной сфере, обуславливает необходимость разработки научно-обоснованных стратегий устойчивости функционирования транспортной компании и обеспечения эффективного антикризисного управления в условиях нестабильности внешней экономической и политической среды.

Российские Железные Дороги (ОАО «РЖД») как производственно-экономическая и социальная система представляет собой важнейшую экономическую единицу на российском рынке, которая при этом труднее адаптируется к требованиям, предъявляемым XXI веком (то есть скорость принятия решений, своевременность исполнения, актуальность проводимой антикризисной политики, стратегичность деятельности, перспективная ориентация), в условиях поиска путей обеспечения транспортной устойчивости, как в отдельном государстве, так и в мире в целом. При этом ускоряющаяся динамика изменений условий внешней среды, использование кризиса в качестве ключевого драйвера роста, тесная интеграция ОАО «РЖД» с государственной экономикой и концентрация государственных монополий на текущих финансовых показателях в ущерб будущему росту определяют несовершенство существующих моделей, методик и положений стратегического управления устойчивым развитием транспортной компании в условиях кризиса. Таким образом, для соответствия современным тенденциям и развитию в нынешних кризисных условиях необходимо: диверсифицировать собственную деятельность, развить методы стандартного управленческого подхода в направлении обеспечения уровня стратегической устойчивости, управления изменениями, принятия эффективных антикризисных мер, что определяет актуальность выбранной темы диссертации.

**Степень разработанности темы исследования.** Основными работами, которые были рассмотрены в диссертации – это труды, раскрывающие вопросы

и положения у следующих известных ученых, как К. Маркс, Ф. Хайек, У.С. Джевонс, Дж.М. Кейнс, Э. Меллон, А. Смит, Д. Рикардо, М. Фридмана и другие. Подробно изучались работы российских ученых А.А. Богданова, Л.И. Абалкина, Н.Д. Кондратьева, которые одними из первых предложили совокупную модель общей теории кризисов и больших циклов. Также в диссертации цикличность кризисов рассматривалась с точки зрения австрийского ученого Й. Шумпетера и его теории «экспансии нововведений».

Современные теории кризисов анализировались по работам зарубежных ученых Дж. Акерлофа, Дж. Гелбрейта, Ф. Кудланда, П. Самуэльсона, Дж. Стиглица, Дж. Хикса.

Теоретические и практические аспекты кризисов и технологии противодействия негативным тенденциям представлены в работах отечественных ученых Е.А. Бабушкина, С.Л. Беляевой, К.В. Болдина, Л.А. Брагина, В.П. Буянова, А.Б. Гончарова, С.Л. Губиной, Л.М. Григорьева, Э.М. Короткова, С.А. Попова, Б.А. Райзберга, А.А. Рукоусева, Э.А. Уткина.

Совокупности методов финансового и экономического определения устойчивости, а также теоретическим разработкам по устойчивому развитию системы и активному управлению изменениями посвящены работы многих отечественных и зарубежных ученых: Р. Аккофа, И. Ансоффа, С.П. Бараненко, О.В. Беловой, И.Ю. Беляевой, О.С. Виханского, Н.Н. Громова, П. Друкера, М.М. Круглова, Г.С. Мерзликиной, Г. Минцберга, М.Я. Миркин, А.Н. Олейника, В.А. Персианова, М. Портера, А.Дж. Стрикленда, А.А. Томпсона, Р.А. Фатхутдинова и других.

Теоретической основой для определения состояния кризиса и формирования концепции повышения стратегической устойчивости транспортной компании стали труды Л.П. Левицкой, М.М. Толкачевой, Б.М. Лapidуса, О.В. Ефимовой, В.В. Доенина, Н.П. Терешинной, Г.В. Бубновой, В.А. Козырева, В.Г. Галабурды, А.В. Орлова, Б.А. Волкова, С.В. Палкина, З.П. Межох, А.А. Зайцева, И.В. Белова.

Оценка финансового состояния производственно-экономической системы с целью определения уровня кризисности осуществлялась на основании исследования следующих авторов: У. Бивер, Э. Альтман, О.П. Зайцева, Р.С. Сайфулин, Г.Г. Кадыков, Н.П. Кондраков, Г. Тишоу, Р. Таффлер, Р. Лис, М. Фулмер, Ж. Конан, М. Голдер, Г. Спрингейт, Р.А. Кожевников.

**Объект и предмет исследования.** Объектом исследования выступает производственно-экономическая система – транспортная организация. Предмет

исследования – антикризисная система управления и инструменты достижения стратегической устойчивости.

**Цель и задачи исследования.** Цель исследования – разработка механизма оценки уровня стратегической устойчивости транспортной компании и выработка научно-обоснованных рекомендаций по управлению антикризисными изменениями.

Для выполнения указанной цели были решены следующие задачи:

- исследованы сущность, причины и последствия кризисов, и их влияния на развитие транспортных систем;
- определены механизмы антикризисного управления изменениями транспортных организаций на различных этапах развития кризиса;
- определены методы идентификации основных направлений антикризисной программы мероприятий ОАО «РЖД»;
- проведена оценка уровня кризисности и стратегической устойчивости транспортной компании.

**Методологическая и эмпирическая база исследования.** Методология исследования базируется на следующих научных методах: системный анализ, дедуктивный и индуктивный методы, диалектический метод, сравнительный анализ, структурно-функциональный метод и метод построения аналогий. Частными методами исследования выступили экономико-статистический, сопоставительный, графический.

Эмпирическая база исследований основывается на открытых данных финансового состояния Открытого Акционерного Общества «Российские Железные Дороги» и его дочерней структуры – Желдорреммаш.

**Наиболее существенные новые научные результаты,** полученные непосредственно соискателем и выносимые на защиту:

1. Установлено, что стратегическая устойчивость транспортной компании в условиях кризиса требует формирования поэтапной системы управления изменениями.
2. Доказана неэффективность использования традиционного финансово-экономического подхода к диагностике уровня стратегической устойчивости транспортной компании.
3. Сформирована бифуркационная модель оценки результатов реализации мер антикризисного управления транспортной компанией, определяющая стратегию управления устойчивым развитием транспортной системы в условиях кризиса.

4. Сформулированы концептуальные положения антикризисного управления государственной транспортной компанией с учетом методов и принципов поведенческой экономики.

5. Проведена оценка уровня стратегической устойчивости транспортной компании на основе разработанного индикатора с учетом информации об осуществляемой антикризисной деятельности, влиянии коллективного договора на общее развитие организации и государственном воздействии на транспортную компанию.

**Научная новизна исследования.** Научная новизна диссертационного исследования выражена в следующем:

1. уточнено понятие «стратегическая устойчивость транспортной компании», под которой понимается способность экономической системы транспортной организации в течение длительного времени с учетом принципа акселерации Кларка создавать, развивать, сохранять и достигать требуемого результата за счет имеющихся конкурентных преимуществ на фоне возрастающего человеческого (антропогенного) влияния в высоко изменчивой среде.

2. модифицирован метода управления – «управление изменениями» как механизм, позволяющий активизировать качественный переход результатов деятельности транспортной компании в инновационной цепочке последовательных переходов.

3. сформированы концептуальные положения антикризисного управления стратегической устойчивостью транспортной компании за счет обоснования научно-теоретического положения системного управления изменениями, определяющего стратегичность и проактивность деятельности в условиях кризиса.

4. разработана концептуальная модель антикризисного управления стратегической устойчивостью транспортной компании на основе стратегического анализа и построенной бифуркационной модели.

**Обоснованность и достоверность результатов.** *Обоснованность результатов* исследования обеспечена применением методологии научного познания, в том числе методов эмпирического анализа, теории декомпозиционного проектирования, методами поведенческой экономики, апробированием результатов исследования на международных, всероссийских и межвузовских научных конференциях и публикацией указанных результатов в рецензируемых научных изданиях.

*Достоверность результатов* исследования обеспечена использованием данных, опубликованных в рецензируемых отечественных и зарубежных научных изданиях, а также официальных данных о хозяйственной деятельности ОАО «РЖД».

**Теоретическая значимость исследования** заключается в:

- проведении комплексного исследования роли цикличности в развитии производственно-экономических систем, в том числе транспортных, что объясняет специфическую направленность формирования разноуровневых экономических субъектов;
- рассмотрении «сезонных фаз» экономического цикла, что определяет особенности стратегического управления устойчивым развитием транспортной компании в условиях кризиса с учетом инфраструктурной составляющей;
- разработке методических подходов и практических рекомендаций, позволяющих повысить уровень стратегической устойчивости с учетом специфики антикризисных изменений на каждом этапе развития транспортной компании с высокой долей государственного участия;
- формировании модели принятия решений и предложении концептуальных положений, обеспечивающих управление антикризисными изменениями транспортной компании.

**Практическая значимость исследования** заключается в возможности использовать разработанные концептуальные положения повышения уровня стратегической устойчивости производственно-экономической системы в условиях кризиса на предприятиях корпоративного уровня, в том числе транспортных предприятий. Декомпозиция методов антикризисного управления по трем уровням: реактивным, перцептивным и антиципативным – позволяет не только оперативно реагировать на различные кризисные тенденции в деятельности организации, но и способствует как минимизации негативных последствий, так и максимизации возможностей использования кризиса в качестве основного драйвера роста транспортной компании в условиях нестабильности.

**Соответствие диссертации Паспорту научной специальности.** Диссертация и научные результаты, выносимые на защиту, соответствуют пунктам 1.4.79 – «Развитие методологии и экономической теории транспорта» и 1.4.92 – «Организация управления на транспорте» Паспорта научной специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: теория управления экономическими системами; макроэкономика; экономика, организация

и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда.

**Апробация и реализация результатов исследования.** Результаты исследования нашли отражение в выступлениях автора на международных молодежных научных форумах; международных научно-практических конференциях; межвузовских научно-практических конференциях. Также они нашли отражение в ряде статей в научных журналах. Ряд идей, положений и выводов диссертации получили практическое применение в процессе принятия управленческих решений руководством Центрального органа сертификации на железнодорожном транспорте.

**Публикации.** По теме диссертации автором опубликованы 7 научных работ общим объемом 4 печатных листа, в том числе в изданиях, рекомендованных ВАК РФ – 4 научные статьи и 1 тезис, общим объемом 3 печатных листа.

**Объем и структура диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и 8 приложений. Диссертация включает 34 таблицы, 32 рисунка и 32 формулы. Основной объем работы – 183 страницы. Список использованных источников содержит 145 наименований.

**Во введении** обоснована актуальность темы исследования, изложена значимость поставленной проблемы, сформулированы цель и задачи диссертации.

**В первой главе** «Теоретические аспекты антикризисного управления и регулирования стратегической устойчивости» проведено исследование теоретических положений сущности кризисов в развитии производственно-экономических систем структурированы причины кризисов и кризисных явлений в деятельности транспортных компаний (1.1). Исследована роль цикличности и ее влияние на темпы и виды экономического развития производственно-экономических систем, позволяющая учитывать особенности управления на разных этапах кризиса в транспортных компаниях, что определяет специфику антикризисной программы транспортной организации (1.2). Определено понятие «стратегической устойчивости транспортной компании» и выделена ее ключевая роль как важнейшего фактора, обеспечивающего условия экономической безопасности и стратегического развития транспортной системы (1.3).

**Во второй главе** «Экономическое обоснование стратегий антикризисного регулирования и управления параметрами устойчивости функционирования организации» исследовано взаимовлияние уровней развития систем и их функций



в условиях нестабильности, а также особенности антикризисного инструментария по фазам жизненного цикла для формирования структуры механизма антикризисного управления транспортной компанией (2.1). Разработана система управления изменениями транспортной компании в условиях кризиса, учитывающая глубину влияния и специфику антикризисных изменений на каждом этапе развития кризисной ситуации в транспортных организациях (2.2). На основе проведенного стратегического анализа программы антикризисного управления и регулирования транспортной компании и предложенной системы управления изменениями была построена бифуркационная модель, определяющая стратегию поведения транспортной организации в условиях кризиса (2.3).

**В третьей главе** «Разработка концептуальных положений стратегического управления устойчивым развитием транспортной компании в условиях кризиса» проведен сравнительный анализ методик оценки стратегической устойчивости производственно-экономических систем и для разработки концепции выбраны наиболее подходящие методы диагностики уровня кризисности транспортной компании (с учетом факторов сезонности, инфраструктурной специфики, климатических особенностей осуществления деятельности, государственно-монопольного положения и т.д.) (3.1). Проведена диагностика кризисных параметров в деятельности транспортной компании и их динамика. Выявлены тенденции развития ситуации для формирования индикатора стратегической устойчивости транспортной компании (3.2). В соответствии с индикатором стратегической устойчивости сформированы концептуальные положения стратегического управления устойчивым развитием транспортной компании в условиях кризиса и предложена методика антикризисного регулирования деятельности транспортной организации (3.3).

**В заключении** диссертации представлены полученные результаты решения поставленных задач, отражена вынесенная на защиту научная новизна исследования, выводы и обобщения, а также рекомендации по практическому использованию полученных результатов.

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ**

**1. Установлено, что стратегическая устойчивость транспортной компании в условиях кризиса требует формирования поэтапной системы управления изменениями**

Стратегическая устойчивость в диссертационной работе рассматривается как способность экономической системы транспортной компании в течение

длительного времени с учетом особенностей циклического развития создавать, развивать, сохранять и достигать требуемого результата за счет имеющихся конкурентных преимуществ на фоне возрастающего человеческого (антропогенного) влияния в условиях резких колебаний в зависимости от широты охвата и временных рамок, создающих неравномерность спроса на предоставляемые транспортные услуги (рис. 1). Стратегическая устойчивость – это разнонаправленно влияющий на развитие феномен, который может оказывать положительное и отрицательное воздействие.



**Рисунок 1 – Авторское видение стратегической устойчивости производственно-экономической системы**

Анализ программных документов развития российских железных дорог позволяет утверждать, что ключевыми компонентами, формирующими стратегическую устойчивость на транспорте, являются: конкурентоспособность и умение компаний минимизировать собственные риски, то есть управлять изменениями, так как именно транспортная отрасль обеспечивает связь большинства экономических субъектов на российском рынке, что в свою очередь требует своевременного обслуживания и формирование опережающего рынка роста для создания условий устойчивого функционирования системы. При этом важнейшим звеном транспортной отрасли является железнодорожная отрасль, которая является основным звеном в цепочке создания конечной стоимости большинства продуктов, представленных на российском рынке, а также создает мультипликативный эффект во всей экономике. Следовательно, транспортная

компания в условиях кризиса должна не столько использовать собственную стратегическую устойчивость для защиты собственного положения, сколько самостоятельно формировать ситуацию, в которой она будет не только удовлетворять спрос на специфический продукт – транспортные услуги – но и являться локомотивом устойчивого роста, когда кризис используется в качестве трамплина для резкого разворота и достижения новых уровней стратегической устойчивости за счет особенного положения ОАО «РЖД» в российской экономической системе с целью оптимизации транспортной деятельности.

Установлено, что происходящие антикризисные изменения транспортной компании совершают переход системы с одного элемента цикла на новый этап развития, то есть осуществляют качественный переход результатов деятельности на новый уровень как закономерное завершение цепочки последовательных переходов. Эффективные антикризисные меры носят системный стратегический характер, а также включают в себя проактивный и реактивный набор мер, что нашло отражение в авторской методике, представленной на рис. 2.



**Рисунок 2 – Схема антикризисного управления изменениями**

Нами выявлена следующая последовательность действий во внедрении системы изменений деятельности транспортной компании, формирующая возможность использования кризиса в качестве драйвера будущего роста, что объясняется государственной поддержкой данной отрасли, монопольным статусом, а также широкими возможностями в области инновационного, инфраструктурного и кадрового обеспечения:

- На докризисном этапе важно правильно выделить элементы транспортной системы, по которым в дальнейшем будет оцениваться стратегия. В таком случае может быть построена концепция циклической взаимосвязи элементов транспортной системы и государственной экономики.

- Сложные кризисные периоды необходимо использовать как новые возможности стратегического развития, что подразумевает правильный подбор команды, построение самооптимизирующейся структуры управления и системы реинжиниринга бизнес-процессов, а также внедрение и адаптацию современных стратегий управления, ориентированных на сорсинг и оффшоринг.

- Посткризисный этап – это период, когда транспортная компания стремится предсказывать и создавать изменения, чтобы оставаться лидером, за которым тянутся остальные представители различных отраслей для удовлетворения возрастающих потребностей экономики и новых возможностей транспортной системы. Для этого следует перейти к завершающим мерам: реструктуризации, диверсификации и формированию новой корпоративной культуры.

При этом выявлено, что на каждой стадии важно осуществлять адаптацию организационной структуры, поскольку именно структура несет основу системного стратегического преобразования на транспорте. Выбор оптимальной организационной структуры заранее позволяет компании определиться с тем, на чем оно будет фокусировать собственное внимание, чтобы реализовывать миссию, цели и задачи. Данный метод особенно важен для транспортной компании, функционирующей в российской действительности, поскольку ОАО «РЖД» из-за созданных благоприятных условий деятельности (монопольное положение, государственное обеспечение, высокая протяженность железных дорог) гораздо медленнее адаптируется к условиям различных этапов кризиса, поскольку часто справляется с угрозами за счет вливания внешних денежных средств, так как государства никогда не будет заинтересовано в том, чтобы ухудшить положение компании, являющейся системообразующей в экономике.

Потенциал организационной структуры управления производственно-экономической системы составляют ресурсы: информационного обеспечения; технического оснащений; управленческого персонала и человеческого капитала.

Выявлено, что кризис необходимо рассматривать как ключевую возможность устойчивого развития, но для этого необходимо учитывать глубину влияния кризисных явлений, специфику антикризисных изменений на каждом этапе развития кризисных ситуаций, а также важную роль транспортных компаний

с высокой долей государственного участия и инфраструктурной составляющей в обеспечении функционирования макросистем.

## **2. Доказана неэффективность использования традиционного финансово-экономического подхода к диагностике уровня стратегической устойчивости транспортной компании**

Выявлено, что для оценки стратегической устойчивости транспортной системы выделяют три компонента: финансовый, технологический и организационный. Финансовая стратегическая устойчивость представляет комплексный агрегат, состоящий из ключевых индикаторов деятельности системы. Технологическая устойчивость связана с инновациями и модернизацией производственно-экономической системы. Организационная устойчивость – совокупность качественных характеристик.

Установлено, что перечисленные в таблице 1 методики рассматривают транспортную компанию и ее финансовое положение исключительно в статическом положении, абсолютно игнорируя возможные динамические изменения.

Доказано, что большинство рассмотренных методик диагностики состояния стратегической устойчивости предприятия и определения близости к банкротству используются для расчета и оценки финансовой стратегической устойчивости, характеризующую рентабельность и ликвидность предприятия, что в основном необходимо для определения вероятности наступления банкротства. При этом подобный вид диагностики не позволяет оценить технологическую и организационную устойчивость, что имеет равновеликое влияние на стратегическое развитие транспортной компании, поскольку ее деятельность сводится не столько к максимизации прибыли, а в большинстве случаев требует развития инфраструктуры как отрасли, так и прилегающих территорий; обеспечения экологической безопасности; поддержания достойного социального уровня населения; обновления технологических компонентов; внедрения инновационных техник принятия решений; активного участия в государственных процессах; создания синергетических эффектов и других важных производственно-экономических вопросов, что часто влияет отрицательно на финансовые показатели, либо в них не отражается, или тяжело измеримо в текущем периоде, но способно привести к росту транспортной компании в будущем, но требует оценки на настоящий момент.

**Таблица 1 – Оценка методов диагностики стратегической устойчивости транспортной компании**

Характеристика/методика	Методика Донцовой-Никифоровой	Экспресс-диагностика	Z-счет Альтмана	Шкала Бивера	Модель Зайцевой	Методика ФСФО России	Методика Всемирного банка
Положительные стороны метода диагностики	Легкость, доступность анализа финансовых результатов. Определение закономерности между финансовыми показателями и жизненным циклом организации.	Наглядная экономическая интерпретация. Формирование ориентиров финансового планирования	Компьютерное моделирование. Большая эмпирическая база определения вероятности банкротства. Учет внешних факторов: фондовый рынок, налоговое законодательство, нормативны бухгалтерской отчетности	Полностью практическая модель. Наличие тренда на временном интервале до пяти лет	Учет российской специфики	Деление предприятий на 3 класса кредитоспособности: кредитоспособные, удовлетворительные и неудовлетворительные	Комплексное и системное изучение стратегической устойчивости, вероятного уровня банкротства и кризисности предприятия
Отрицательные стороны метода диагностики	Учет исключительно финансовых показателей	Поверхностность. В случае, если однажды результаты были получены не верно, то метод теряет свою полезность	Релевантность результатов только для предприятий с МСФО	Отсутствие учета особенности отрасли и структуры капитала	Весовые коэффициенты определены без учета поправки на относительную величину значений отдельных коэффициентов	Недоступность данных внешнему аналитику; отсутствие нормативов и рекомендуемых значений; неоднозначная интерпретация показателей; влияние ряда статей регулятивного характера	Сложность из-за многокритериальности задач, определенная субъективность при принятии решения, отсутствие опыта использования для оценки российских предприятий

### 3. Сформирована бифуркационная модель оценки результатов реализации мер антикризисного управления транспортной компанией, определяющая стратегию управления устойчивым развитием транспортной системы в условиях кризиса

На основе проведенного в диссертации стратегического анализа антикризисной программы ОАО «РЖД» была построена бифуркационная модель (рис. 3). Под бифуркацией мы понимаем переходное состояние производственно-экономической системы, характеризующееся нестабильностью, стохастичностью, лабильностью и требующее изменения способа реализации мер.



**Рисунок 3 – Эффекты реализации антикризисной программы ОАО «РЖД»**

По оси X отложены последовательная реализация ключевых положений антикризисной программы ОАО «РЖД», по оси Y — оценка воздействия на государственную экономику в целом и на устойчивость компании в частности.

Исходя из данной бифуркационной оценки установлено, что отрицательное воздействие принесли 11 мер при 7 положительных и одном нейтральном. При этом последовательность негативных воздействий гораздо выше, чем последовательные меры, оказывавшие положительный эффект. Таким образом, доказано, что антикризисная программа ОАО «РЖД» не до конца продуманна при реализации, не адаптирована к специфике кризиса в российской экономике, несвоевременна в части своих действий, строго ориентирована на

государственную помощь с одной стороны, а с другой направлена на максимизацию коммерческой прибыли, но с целью увеличения выплат дивидендов, а не инвестирования в достижение новых уровней стратегической устойчивости и общего улучшения производственно-экономического и социального положения транспортной компании.

Антикризисные меры принесли следующие отрицательные результаты: снижение рентабельности применения грузовых вагонов на 10-15% в результате того, что грузовой парк был разделен между более мелкими компаниями; многие компании-операторы неоправданно повышали собственные тарифы (в отдельных случаях до 50%); компании-операторы избирательно подходят к процессу перевозки различных грузов, что ведет к обслуживанию ОАО «РЖД» наименее ликвидных, выгодных и технологичных зон хозяйствования; для частных компаний законодательством создались наиболее благоприятные условия и правила ведения бизнеса. В тоже время российские железные дороги контролируются очень жестко.

В бифуркационной модели положительными факторами реализуемой антикризисной программы являются: обновление парка грузовых вагонов; оценочное улучшение обслуживания клиентов, но при этом более низкое, чем качество работы аналогичных компаний в Европе; выполнение операторами функций экспедиторов и прием на себя всех хлопот по работе с железной дорогой и ее смежниками.

Таким образом, выявлено, что при реализации антикризисной программы ОАО «РЖД» наблюдается высокая волатильность и стохастичность действий, сами мероприятия характеризуются значительной лабильностью, что подтверждает тот факт, что даже при наличии продуманного плана действий не всегда возможно сформировать и следовать единой линии развития, а продолжительные кризисные явления в государственной экономике в условиях складывающейся конъюнктуры не способствуют поддержанию стратегической устойчивости, так как совокупность принятых решений и достигнутых результатов свидетельствует как о высоком уровне износа инфраструктуры, так и об общем ухудшении экономического положения, что в перспективе ведет к потере устойчивости на отдельных «сезонных» организационных фазах и в целом на макроуровне.



#### **4. Сформулированы концептуальные положения антикризисного управления государственной транспортной компанией с учетом методов и принципов поведенческой экономики**

Основные направления разработанной нами методики представлены на рисунке 4, который отражает ключевые, базисные точки действия, способные привести систему к бифуркационным изменениям.



**Рисунок 4 – Стратегические направления антикризисных изменений в транспортной компании**

Реализация данных направлений предполагает формирование благоприятных условий для ведения хозяйственной деятельности, создание позитивного информационного фона, активизацию инвестиционного и инновационного процессов, создание у национальных компаний в различных отраслях (не только транспортных) устойчивых стимулов к поиску новых ниш и стремление к выходу на лидирующие позиции, а также предполагает активное изменение и включение в современные процессы стратегического отраслевого и общемирового развития и интеграции.

Концептуальная схема антикризисного управления стратегической устойчивостью производственно-экономической системы представлена на рис. 6.

Исходя из полученной величины предлагаемого индикатора стратегической устойчивостью транспортной компании, основными мероприятиями представляются следующие: - финансовые мероприятия, направленные на улучшение стратегической устойчивости; - разработка и построение системы

повышения стратегической устойчивости; - поиск и внедрение решений у компаний-лидеров иных отраслей; - привлечение представителей гражданского общества к обсуждению направлений развития компании ОАО «РЖД»; - внедрение технологий «облачной демократии» для расширения возможностей участия граждан в определении некоторых внутренних процессов; - разработка и внедрение антикоррупционной программы; - разработка и внедрение средств Smart Railways; - привлечение частных средств за счет формирования привлекательного имиджа в глазах потребителей и продажи системы идей и решений; - реализация непрофильных активов; - переход от средств в ОПФ к кэшу.

В рамках разработанной концепции стратегического управления устойчивым развитием транспортной компании в условиях кризиса предполагается акцентирование внимания не на исключительно достижении целевых финансовых показателей деятельности транспортной компании. Они являются одними из наиболее легкооцениваемых показателей, но при этом не всегда их положительная или отрицательная динамика свидетельствует о достижении стратегической устойчивости и формировании возможностей дальнейшего роста транспортной компании за счет реализации программы управления антикризисными изменениями. Таким образом, предложенный научный инструментарий позволяет: активно влиять на потребности в перевозках по российским железным дорогам, а, следовательно, формировать спрос на транспортные услуги; диверсифицировать свою деятельность, расширяя спектр услуг для грузовладельцев; стимулировать процессы производства и сбыта материальной продукции в секторах с высоким мультипликативным эффектом; повысить качество оказываемых услуг; сократить издержки на оказание широкого спектра услуг; расширить круг бизнес-партнеров за счет привлечения потребителей транспортной продукции в сферу транспортного бизнеса; сделать транспортную компанию более гибкой и клиентоориентированной.

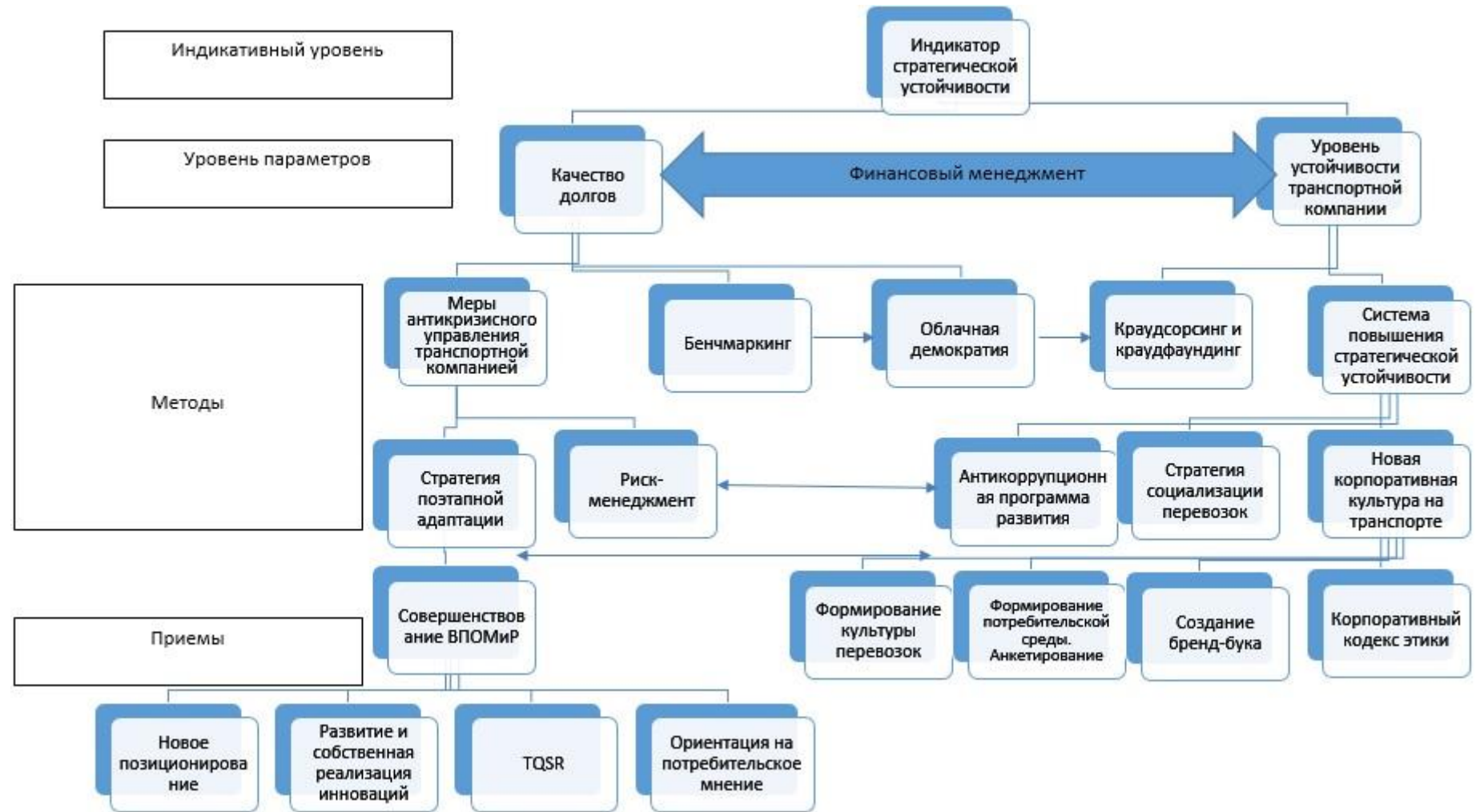


Рисунок 5 – Концептуальная модель антикризисного управления транспортной компанией

**5. Проведена оценка уровня стратегической устойчивости транспортной компании на основе разработанного индикатора с учетом информации об осуществляемой антикризисной деятельности, влиянии коллективного договора на общее развитие организации и государственном воздействии на транспортную компанию**

Диагностика уровня стратегической устойчивости транспортной компании была проведена на примере ОАО «РЖД» и Желдорреммаш. При оценке использовалась информация об антикризисной деятельности ОАО «РЖД» за период с 2007 по 2013 года, влиянии коллективного договора ОАО «РЖД» и Желдорреммаш за период с 2008 по 2013 год и факторные модели определения финансового состояния предприятия.

**Таблица 2 – Анализ грузооборота по видам транспорта 2008-2011**

Вид транспорта	Грузооборот по годам, млрд т-км				Абсолютные изменения, млрд т-км			Темп роста, %		
	2008	2009	2010	2011	$\Delta_{09/08}$	$\Delta_{10/09}$	$\Delta_{11/10}$	$T_{r09/08}$	$T_{r10/09}$	$T_{r11/10}$
Вся трансп. система	4947,5	4444,9	4752,5	4915,9	-502,6	+307,6	+163,4	-11,2	+6,92	+3,4
В том числе:										
Ж/д	2117,5	1 865,3	2 011,3	2 127,8	-252,2	+146,0	+116,5	-12,0	+7,8	+5,8
Авто	217,7	180,1	199,2	222,8	-37,6	+19,1	+23,6	-17,3	+10,6	+11,8
Трубопровод.	2463,9	2 245,8	2 382,0	2 421,9	-218,1	+136,2	+39,9	-8,9	+6,1	+1,7
Прочий трансп.	153,4	154,7	160,0	143,4	+1,3	+5,3	-16,6	+0,8	+3,4	-10,4

**Таблица 3 – Анализ грузооборота по видам транспорта 2012-2013**

Вид транспорта	Грузооборот по годам, млрд т-км		Абсолютные изменения, млрд т-км		Темп роста, %	
	2012	2013	$\Delta_{12/11}$	$\Delta_{13/12}$	$T_{r12/11}$	$T_{r13/12}$
Вся трансп. система	5056	4627,2	+140,1	-427,8	+2,8	-8,5
В том числе:						
Ж/д	2222	1996,3	+94,2	-225,7	+4,4	-11,2
Авто	249	226,8	+26,2	-22,2	+11,8	-8,1
Трубопровод.	2453	2285,3	+31,1	-167,7	+1,3	-6,9
Прочий трансп.	132	118,8	-11,4	-13,2	-7,9	-10

Установлено, что антикризисные действия ОАО «РЖД» привели к тому, что к 2012 году железнодорожные перевозки превзошли докризисный 2008 год, но дальше снова наблюдается значительное снижение, что свидетельствует о начале нового витка кризиса в российской экономике, которая оказывает прямое влияние на структуру железнодорожных перевозок, то есть спад экономики автоматически вызывает сокращение грузооборота у компании «РЖД». Также транспортная

компания зависит от специфического вида спроса – от спроса на оказание транспортных услуг. В период кризиса подобный вид спроса падает, что ведет к простаиванию и неэффективному использованию имеющегося подвижного состава.

Исходя из анализа коллективного договора, выявлено, что темпы роста заработной платы в ОАО «РЖД» на 2012 год составляли 12,9%, в то время как номинальная заработная плата по России в целом за 2012 год выросла на 19,2%. Если посмотреть рост по другим крупным отраслям, то в обрабатывающей промышленности зарплата выросла на 15,4%, в финансовой сфере на 14,1%. В абсолютных величинах средняя заработная плата в ОАО «РЖД» составляет 38,8 тысяч рублей при средней зарплате в целом по России в размере 30026 рублей, но при этом это ниже уровня, который необходим в Москве – 43024 рубля (средняя зарплата по Москве в ОАО «РЖД» также ниже – 41326 рублей). При этом в кризис около 410 тысяч сотрудников компании «РЖД» были переведены на неполную рабочую неделю, что естественным образом сказалось на уровне оплаты труда. Стоит акцентировать внимание и на том, что в структуру подсчета включены доходы административного персонала и топ-менеджмента.

В качестве ключевого показателя, характеризующего эффективность компании и степень интеграции ОАО «РЖД» и государства была выбрана рентабельность. Исходя из отчетов компании ОАО «РЖД» можно сказать, что рентабельность продаж в период с 2009 по 2012 год снизилась на 0,4%: с 1,4% до 1%. При этом снижение рентабельности по чистой прибыли незначительное – 0,1%: в 2009 году – 5%, а в 2012 4,9%. Но здесь важно сказать о том, что данный вид рентабельности в 2010 году составлял 9,3%, соответственно к 2012 году падение составило почти двукратную величину: 4,4%. При этом высокое значение показателя рентабельности по чистой прибыли объясняется высокой долей государственных дотаций и субсидий, поскольку без них данный показатель должен быть ниже рентабельности продаж.



**Рисунок 6 – Рентабельность деятельности ОАО «РЖД» 2009-2012, %**

Диагностика состояния транспортной компании и ее стратегической устойчивости факторными моделями дали следующий результат: методика Донцовой и Никифоровой – предприятие 3 класса с высоким уровнем вероятности невозврата задолженности; экспресс-диагностики – структура баланса неудовлетворительна; модель Альтмана равна 3,453, что говорит об очень низкой вероятности банкротства; по модели Бивера предприятие находится в состоянии вероятного банкротства. Таким образом, общая ситуация оценивается как кризисная.

При этом данные представленные выше показатели характеризуют лишь финансовую сторону и не затрагивают качественные характеристики деятельности, в то время как стратегическая устойчивость – это понятие, основанное не только на текущих экономических результатах, но во многом на качественных характеристиках развития, которые могут «съедать» финансовые показатели текущего периода. Исходя из этого на основе анализа документов рейтинговых агентств нами была определена четырех уровневая система устойчивости транспортных систем: 1 – системы, высокого уровня стратегической устойчивости (Балл от 1 до 0,75); 2 – условно устойчивая система (От 0,75 до 0,5); 3 – система с низким уровнем стратегической устойчивости (От 0,5 до 0,25); 4 – условно неустойчивая система (От 0,25 до 0).

В диссертации предлагается новый аналитический показатель – индикатор стратегической устойчивости производственно-экономической системы ( $IC_{yc3}$ ):

$$IC_{yc3} = K_d / y_c, \text{ где} \quad (1)$$

$K_d$  – Качество долгов;

$y_c$  – Уровень устойчивост;

$$0 < IC_{yc3} \leq 1 \quad (2).$$

Качество долгов – это многомерное понятие, под которым нами понимается совокупность свойств: надежность системы, рентабельность деятельности и общее производственно-экономическое положение, отражающееся в рейтинговых оценках кредитных агентств.

$$K_d = \frac{0,8K_{m1} + 0,6K_{f1} + 0,5K_{f2} + 0,6K_{f3} + 0,9K_{m2} + 0,8K_{m3} + 0,7K_{нра} + 0,7K_{f4} \dots + \sigma K_n}{n}; \text{ где}$$

$K_{m1}$  – долгосрочный кредитный уровень эмитента в иностранной валюте;

$K_{f1}$  – краткосрочный кредитный уровень эмитента в иностранной валюте;

$K_{f2}$  – долгосрочный риск дефолта в иностранной валюте;

$K_{f3}$  – долгосрочный риск банкротства в национальной валюте;

$K_{m2}$  – долгосрочный уровень стратегической устойчивости эмитента по национальной шкале;

$K_{m3}$  – долгосрочный кредитный уровень эмитента в национальной валюте;

$K_{нра}$  – индивидуальный и дистанционный рейтинг устойчивости;

$K_{f4}$  – долгосрочный уровень стратегической устойчивости эмитента по национальной шкале;

$\sigma K_n$  – взвешенный показатель рейтингового агентства (вес зависит от продолжительности, валюты и учета российской специфики деятельности);

$N$  – общее количество исследуемых показателей рейтинговых агентств.

Уровень устойчивости представляет собой интегральную оценку, характеризующую успешность деятельности компании, определяемую из оценки деятельности предприятия в последний год функционирования на основе данных факторных моделей.

$$Y_c = \frac{1}{n} \sigma \sum_{i=1}^n Fmi; \text{ где} \quad (3)$$

$N$  – число анализируемых факторных моделей;

$F_{mi}$  – интегральное значение, определяемое по авторской методике;

$\sigma$  – среднее взвешенное значение по частоте применения методик.

$$Fmi = \frac{\text{Норм}i - \text{Факт}i}{\text{Норм}i} \quad (4)$$

На основе разработанного нами индикатора стратегической устойчивости производственно-экономической системы:

Качество долга для ОАО «РЖД» в таком случае равняется:

$$K_d = \frac{0,8*0,6+0,6*0,8+0,5*0,5+0,6*0,5+0,9*1+0,8*0,6+0,7*1+0,7*1}{8} = 0,536$$

Уровень устойчивости рассчитывается в таблице 4.

**Таблица 4 – Усовершенствованные стандартизированные и интегральные оценки в факторных моделях**

Название модели/показателя	Обозначение	Авторская стандартизация
Модель Донцовой-Никифоровой	$F_{m1}$	$(63,9-50,8)/56,9 = 0,23$
Коэффициент текущей ликвидности	$F_{m2}$	$(2-1,25)/2 = 0,375$
Коэффициент восстановления	$F_{m3}$	$(1-0,345)/1 = 0,655$
Первая модель Альтмана	$F_{m4}$	$(-0,3+1,676)/-0,3 =  -4,587 $
Z-счет Альтмана	$F_{m5}$	$(2,9-3,453)/2,9 =  -0,191 $
Модель Бивера	$F_{m6}$	$(12,42-0,59)/12,42 = 0,953$
Интегральная авторская оценка	$\sigma \sum_{i=1}^n Fmi$	$0,82*6,991=5,733$

$$Y_c = 5,733/6 = 0,956$$

$$IC_{yc} \text{ ОАО «РЖД»} = 0,536/0,956 = 0,561$$

Определено, что индикатор стратегической устойчивости ОАО «РЖД», относится ко второму типу стратегической устойчивости. Это означает, что компания имеет высокий уровень стратегической устойчивости, но в тоже время может потребоваться дополнительная эмиссия акций.

Дополнительная эмиссия акций также подтверждается аналитическими данными по РТС и ММВБ, где 8 мая 2013 года была проведена допэмиссия акций на 60,8 млрд рублей.

### **Список работ, в которых опубликованы основные положения диссертации**

#### **Статьи в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК РФ:**

1. *Левицкая, Л.П., Макаров, О.Н.* Антикризисные функции социально-экономических систем в условиях нестабильности // Л.П. Левицкая, О.Н. Макаров // Экономика железных дорог. – 2012. – №11. – С. 106-117.
2. *Левицкая, Л.П., Макаров, О.Н.* Производственно-технологическая реструктуризация как этап управления антикризисными изменениями // Л.П. Левицкая, О.Н. Макаров // Материалы VII Международной научно-практической конференция «Проблемы и перспективы развития транспорта». – 2013. В печати.
3. *Макаров, О.Н.* Методы управления стратегической устойчивостью в специализированных организациях // О.Н. Макаров // В мире научных открытий: экономика и инновационное образование. – 2012. – №10(34). – С. 94-113.
4. *Макаров, О.Н.* Типология кризисов в социально-экономических системах // О.Н. Макаров // Мир транспорта. – 2013. – №1. – С. 78-85.
5. *Макаров, О.Н.* Модели повышения стратегической устойчивости железнодорожного транспорта в условиях кризиса // О.Н. Макаров // В мире научных открытий: экономика и инновационное образование. – 2013. – №12(48). – С. 98-115.

#### **Статьи и тезисы докладов в научно-тематических сборниках:**

1. *Макаров, О.Н.* Методы антикризисного управления в поведенческой экономике, обеспечивающие экономическую безопасность // О.Н. Макаров // Материалы XIII Научно-практической конференции «Безопасность движения поездов». – 2012. – С. 118-119.



2. *Макаров, О.Н.* Институциональные антикризисные меры повышения уровня стратегической устойчивости специализированной системы // О.Н. Макаров // Сборник 2-й Международной научно-практической конференции «Современная наука: актуальные проблемы и пути их решения». – Липецк. – 2013. – №2. – С. 35-40.

3. *Макаров, О.Н.* Управление антикризисными изменениями макросистемы для повышения ее стратегической устойчивости // О.Н. Макаров // Материалы V межвузовской заочной научно-практической конференции «Экономические и социально-гуманитарные проблемы современности». – Балашиха. – 2013. – С. 46-51.

МАКАРОВ ОЛЕГ НИКОЛАЕВИЧ

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – транспорт)

### **АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

---

Подписано в печать	Заказ №	Формат 60 x 90/16	Тираж 80 экз.
Усл.-печ.л. – 1,5			

---

127994, Москва, ул. Образцова, д. 9, стр. 9, УПЦ ГИ МИИТ