

## ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РОСТА КОМПАНИЯМИ ВОДНОГО ТРАНСПОРТА РОССИИ

### PROBLEMS OF GROWTH STRATEGY IMPLEMENTATION BY RUSSIAN WATERWAY TRANSPORT COMPANIES

*Важная роль в реализации инновационного сценария социально-экономического развития России и ускорения темпов макроэкономического роста отводится транспортному комплексу страны. Вместе с тем наблюдается несоответствие пропускной и провозной способности отечественного транспорта, в частности морского и речного, текущим и перспективным потребностям экономики. В настоящей статье рассмотрен комплекс актуальных проблем форсированного роста российских компаний водного транспорта — ключевого звена национальной транспортной системы.*

*Transport plays an important role in the implementation of the innovation scenario of Russia socio-economic development and the acceleration of the national macroeconomic growth. However, there is a mismatch between the throughput and capacity of the domestic transport sector, including maritime and inland, and current and future needs of the economy. This article describes a complex of actual accelerated growth problems of Russian waterway transport companies — the key component of the national transport system.*

*Ключевые слова: водный транспорт, инструменты стратегического менеджмента, проблемы реализации стратегии, стратегия роста, транспортная компания.*

*Key words: growth strategy, problems of strategy implementation, tools of strategic management, transport company, waterway transport.*

**Н**АБЛЮДАЕМОЕ за последнее время замедление роста мировой экономики содержит признаки стагнации и риски возникновения рецессии. По данным Global Insight, динамика глобального ВВП снизилась с 3,0 % в 2011 г. до 2,6 % в 2012 г., промышленное производство — с 3,8 до 1,9 %<sup>1</sup> соответственно. В новом докладе МВФ понизил июльский прогноз темпов мирового роста на 2013 г. до 3,1 %<sup>2</sup>. Экономические проблемы в мире в значительной степени негативно повлияли на макроэкономическую ситуацию в России. Так, согласно данным Росстата, если в период восстановления национальной экономики после мирового финансово-экономического кризиса 2008–2009 гг. средние темпы роста ВВП в 2010–2011 гг. были на уровне 104,4 %, то уже начиная с 1-го квартала 2012 г. наблюдается перманентное снижение этого показателя со 104,8 % в 1-м квартале 2012 г. до 102,1 % в 4-м квартале 2012 г. и до 101,6 % в 1-м квартале 2013 г.<sup>3</sup> Прогноз ВВП на 2013 г., по оценкам Минэкономразвития РФ, понижен сначала с 3,6 до 2,4 %, а впоследствии — до 1,8 %<sup>4</sup>. За период январь–май 2013 г. падение темпов роста ВВП России составило 2,7 процентных пункта по сравнению с аналогичным периодом прошлого года<sup>5</sup>. Кроме того, замедление роста в России отражает более значительное, чем ожидалось, снижение индекса промышленного производства с 104,7 % в 2011 г. до 102,6 % в 2012 г. и его стагнацию в 1-м квартале 2013 г.<sup>6</sup> Основными причинами сложившейся несбалансированной и неустойчивой ситуации в на-

<sup>1</sup> Итоги и тенденции мировой экономики. URL: [http://www.budgetrf.ru/Publications/mert\\_new/2013/MERT\\_NEW201301211811/MERT\\_NEW201301211811\\_p\\_010.htm](http://www.budgetrf.ru/Publications/mert_new/2013/MERT_NEW201301211811/MERT_NEW201301211811_p_010.htm)

<sup>2</sup> Перспективы развития мировой экономики / ВМФ: Бюл. прогнозов за июль 2013 г. URL: <http://www.imf.org/external/Russian/pubs/ft/survey/so/2013/NEW070913AR.htm>

<sup>3</sup> Росстат. URL: [http://www.gks.ru/bgd/regl/b13\\_02/Main.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b13_02/Main.htm)

<sup>4</sup> <http://quote.rbc.ru/topnews/2013/04/15/33927375.html>; <http://lenta.ru/news/2013/08/26/gdp/>

<sup>5</sup> ИТАР-ТАСС. URL: <http://spb.itar-tass.com/c16/809372.html>

<sup>6</sup> Росстат. URL: [http://www.gks.ru/bgd/regl/b13\\_02/Main.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b13_02/Main.htm)

циональной экономике, по мнению многих экспертов, являются, как и прежде, доминирование экспортно-сырьевой модели социально-экономического развития и резкое сокращение инвестиций в основной капитал, темпы роста которых понизились с 110,8 % в 2011 г. до 106,6 % в 2012 г. и до 100,1 % в 1-м квартале 2013 г.<sup>1</sup> Вопрос стимулирования экономического подъема сегодня настолько актуален во всем мире, что составил основу повестки дня прошедших в 2013 г. в Санкт-Петербурге саммита «Большой двадцатки» (G20) и петербургского Международного экономического форума.

По общему признанию международных экспертов в современных условиях рисков глобального экономического спада усиливается роль инфраструктурных отраслей экономики, в том числе транспорта как ключевого драйвера роста мировой и национальных экономик, который определяет вектор направления роста. Кроме того, значение опережающего развития транспорта России возрастает в связи с общей задачей диверсификации отечественной экономики и ее вывода на инновационную траекторию развития, обеспечивающую, по оценкам специалистов Минэкономразвития РФ, максимальные темпы социально-экономического развития страны<sup>2</sup> с целью повышения ее эффективности и конкурентоспособности в мировом экономическом пространстве на фоне происходящих процессов глобализации, возрастания динамизма деловой среды и темпов научно-технического прогресса, повышения уровня неопределенности экзогенной среды и усиления конкуренции.

Вместе с тем современное состояние национальной транспортной системы ограничивает степень реализации транспортно-транзитного потенциала Российской Федерации, сдерживает темпы ее социально-экономического развития, несмотря на ежегодный прирост инвестиций в основной капитал на транспорте за период с 2000 по 2011 г., в среднем на 33,6 %<sup>3</sup>. Так, среднегодовые темпы прироста реального валового внутреннего продукта, объема промышленного производства и экспорта в рассматриваемом периоде превышают темп прироста грузооборота транспорта в 7,7, 1,5 и 6,7<sup>1</sup> раз соответственно. Кроме того, если по макроэкономическим индикаторам роста Россия в настоящее время опережает многие страны мира, то по показателям транспортной работы (скорости доставки грузов, стоимости перевозок, качеству транспортно-экспедиционных услуг) значительно уступает свои позиции международным конкурентам. В результате, вклад Российской Федерации в мировой экспорт и импорт транспортных услуг не превышает 2 %<sup>4</sup>, несмотря на уникальное географическое положение; доля отечественных транспортных компаний на мировом рынке грузовых перевозок понизилась с 22,6 % в 2000 г. до 21,8 % в 2010 г.<sup>5</sup>; удельный вес транспортных затрат в себестоимости российских товаров составляет 15–20 %<sup>6</sup>, в то время как в странах с развитой рыночной экономикой этот показатель не превышает 7–8 %<sup>4</sup>, что снижает конкурентоспособность российских товаров и перевозчиков на внутреннем и мировом рынках.

Следует отметить, этой проблеме на государственном уровне уделяется приоритетное внимание. Разработана и реализуется Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 г. Только за период 2008–2011 гг. на развитие транспортной системы России из государственного бюджета было выделено около 1,6 трлн руб.<sup>7</sup> Общий объем инвестиций на транспорте в 2011 г. составил 2,0 трлн руб.<sup>8</sup> Вместе с тем процент успешно реализованных инвестиционных проектов и достижения поставленных стратегических целей на макро-, мезо- и микроуровнях управления крайне низкий.

<sup>1</sup> Росстат. URL: [http://www.gks.ru/bgd/regl/b13\\_02/Main.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b13_02/Main.htm)

<sup>2</sup> Прогноз социально-экономического развития РФ на период до 2030 г.

<sup>3</sup> Росстат. URL: [www.gks.ru/bgd/regl/b13\\_02/Main.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b13_02/Main.htm)

<sup>4</sup> Стимулы роста // Транспорт России. URL: <http://www.transportrussia.ru/transportnaya-politika/stimuly-rosta.html>

<sup>5</sup> Транспорт и связь в России. 2012: стат. сб. / Росстат. М., 2012. Т. 65. С. 281.

<sup>6</sup> Центр гравитации России.

<sup>7</sup> Транспорт и связь в России. 2012. С. 68.

<sup>8</sup> Транспорт и связь в России. 2012. С. 23.

Обеспечение достижения стратегических целей, установленных в Транспортной стратегии РФ до 2030 г., сопряженное с реализацией крупномасштабных инвестиционных проектов, требует качественных изменений в системе управления транспортными организациями, в первую очередь в подсистеме стратегического менеджмента, создающего основу долговременного устойчивого развития как субъекта микроэкономики, так и национальной макроэкономической системы. Кроме того, значение эффективного стратегического менеджмента в деятельности экономических субъектов существенно возрастает, принимая во внимание сложные условия, в которых функционируют в настоящее время транспортные компании, как общие, характерные в целом для мировой и национальной экономики: глобализация, возрастание динамизма деловой среды и темпов научно-технического прогресса, повышение уровня неопределенности внешней среды и усиление конкуренции, так и специфичные, свойственные для транспортной отрасли: высокий моральный и физический износ основных производственных фондов, медленные темпы обновления подвижного состава и транспортной инфраструктуры, несоответствие провозной способности транспорта потребностям экономики страны, высокая капиталоемкость, низкая рентабельность инвестированного капитала, длительные сроки окупаемости инвестиций, высокие операционные и финансовые риски инвестиционных вложений, недостаток долгосрочных финансовых ресурсов. В этих условиях принятие инвестиционных решений в текущем режиме управления, а не на стратегическом уровне (в рамках утвержденной стратегии) недопустимо, поскольку содержит высокие риски. С этих позиций стратегическое управление транспортными компаниями России позволит повысить их инвестиционную привлекательность, привлечь необходимые источники финансирования реализации инвестиционных проектов и наиболее полно реализовать накопленный инвестиционный потенциал для обеспечения экономического роста и достижения других стратегических целей в соответствии с принятой стратегией развития.

Проведенное исследование вопроса применения стратегического управления российскими судоходными компаниями показало, что практика стратегического управления в большинстве из них не отвечает требованиям эффективного и результативного менеджмента. Изучение автором данного вопроса на частных примерах позволило выявить ряд ключевых проблем, образовавшихся преимущественно в области стратегического управления, которые препятствуют реализации стратегии роста компаний водного транспорта России.

Во-первых, не во всех судоходных компаниях применяется стратегическое управление, несмотря на то что инвестиционные решения имеют долгосрочный характер и в значительной степени определяют текущую и будущую рентабельность инвестированного в бизнес капитала и фундаментальную стоимость компании. В основном стратегический менеджмент используется в крупных и средних компаниях, в малых компаниях, с численностью сотрудников менее 100 человек, долгосрочные планы (стратегия) развития, как правило, не разрабатываются (в лучшем случае их руководство ограничивается утверждением годового бюджета). При этом в наибольшей степени стратегическое управление развито в крупных компаниях, образованных в форме открытых акционерных обществ, обладающих наивысшим финансовым потенциалом и заинтересованных в успешном публичном размещении акций и постоянном росте их стоимости (например, ОАО «Современный коммерческий флот»).

Тот факт, что транспортные компании России недоиспользуют потенциал стратегического управления, в определенной степени связан с тем, что многие из них были образованы в советский период развития плановой экономики (1920–1980-е гг.), жесткой централизации в распределении ресурсов и заказов, отсутствия систем мотивации, способствующих повышению эффективности деятельности и качества оказываемых услуг, обновлению основных производственных фондов, обучению персонала. В переходный период к рыночной экономике (1990-е гг.) приватизация государственных предприятий и настрой новых частных собственников на краткосрочные цели извлечения прибыли из полученных ими активов ограничили формирование и использование инве-

стиционного потенциала компаний. В результате транспорт России использует преимущественно физически и морально устаревший подвижной состав, отсталые технологии управления подвижным составом (например, до сих пор не создана единая специализированная транспортно-логистическая информационная система страны), как следствие, несогласованность действий участников процесса «на стыках», неэффективное использование подвижного состава, низкое качество услуг, не соответствующее ценам на перевозки, неэффективное ценообразование. Все это сдерживает темпы развития экономики и сокращает транспортно-транзитный потенциал России. В связи с этим от транспорта требуется не реактивный, а проактивный подход к управлению развитием в целом и инвестированию в частности.

Отсутствие разработанной стратегии развития компании, адаптированной к возможным изменениям факторов экзогенной и эндогенной среды, приводит к тому, что управленческие решения отдельных структурных подразделений компании имеют разнонаправленный характер и могут приводить к возникновению противоречий и снижению эффективности и результативности деятельности компании в целом.

Во-вторых, отсутствует системное управление реализацией стратегии роста, проявляющееся в сегментарном использовании отдельных элементов этой системы, и механизма реализации стратегии, обеспечивающего трансляцию стратегии на оперативный уровень. В настоящее время российские судоходные компании достаточно широко используют наработанный зарубежными и отечественными учеными и практиками инструментарий стратегического менеджмента: формулируют видение и миссию компании, разрабатывают стратегии и планы развития компании на долгосрочную перспективу, создают сбалансированную систему показателей и систему мотивации персонала на основе ключевых показателей эффективности, выполняют SWOT-анализ деятельности компании. Вместе с тем эти инструменты используются слабо связаны между собой. Как правило, если система стратегического управления и внедрена, то функционирует не в полном объеме — применяются лишь отдельные ее элементы: например, есть стратегия развития компании, бизнес-план, а показатели бюджета — отличны (то есть система бюджетирования — не стратегически ориентированная) либо бюджет построен на основе данных стратегии, а система мотивации, созданная на базе соответствующих ключевых показателей эффективности (КПЭ), либо не в полной мере коррелирует со стратегическими целями, либо вовсе отсутствует. Разрабатываемая сбалансированная система показателей часто не имеет общей подчиненности главной стратегической цели. При проведении SWOT-анализа многие компании на практике не используют дополнительные возможности исследования взаимосвязей между сильными и слабыми сторонами компании и возможностями и угрозами внешней среды для выявления и усиления конкурентных преимуществ, необходимых для реализации стратегии роста. Менеджмент компаний также не использует в полной мере инструмент привлечения (диверсификации) источников финансирования инвестиций: рынки M&A и IPO в российском транспортном секторе не развиты, а это — дополнительный источник привлечения финансирования реализации крупномасштабных инвестиционных проектов на транспорте.

Кроме того, недостаточное внимание в текущем и стратегическом анализе деятельности транспортной компании уделяется нефинансовым показателям оценки реализации стратегии, не менее важным, а порой основополагающим с точки зрения реализации стратегии по сравнению с финансовыми показателями (оперативная управленческая отчетность традиционно содержит финансовые показатели и не включает анализ отклонений стратегических нефинансовых показателей, например индикаторов технологического процесса: скорости, качества и стоимости оказания транспортной услуги), построению адекватной информационной системы, обеспечивающей процесс принятия управленческих решений, обучению и мотивации сотрудников, построению организационной структуры соответствующей эффективной реализации стратегических целей. Либо планы работы структурных подразделений компании на очередной год не соответствуют

(по содержанию, срокам) утвержденным в рамках стратегии мероприятиям, направленным на ее реализацию. Кроме того, на практике стратегическое управление зачастую подменяется понятием «стратегическое планирование», которое слабо увязано с текущей деятельностью компании (оперативным уровнем управления), или вовсе «бюджетированием». Инструменты реализации собственной стратегии в условиях рыночной экономики существенно отличаются от общепринятой ранее системы планирования, и на практике они до сих пор не стали общепризнанными унифицированными методами работы. В настоящее время большинство российских судоходных компаний методом «проб и ошибок» только подходит к пониманию сущности стратегического менеджмента. Это проблема, свойственная для большинства транспортных компаний, где внедрено «стратегическое управление».

В результате, неполное и невзаимосвязанное использование широкого диапазона инструментария стратегического менеджмента, призванного служить эффективным и результативным средством реализации стратегии роста, приводит к проблеме полноценной реализации утвержденной стратегии развития судоходной компании, что ставит под вопрос целесообразность использования значительных ресурсов, огромного труда, различных методов на этапе разработки стратегии компании.

В-третьих, доминирование в целеполагании ряда отечественных судоходных компаний текущих целей над стратегическими (подмена стратегических целей текущими) вступает в противоречие со стратегическими целями Российской Федерации в области развития водного транспорта. Основная причина сложившейся негативной ситуации в транспортном комплексе страны заключается в разнонаправленных, противоречивых целевых установках субъектов макро- и микроэкономики в России: государства и частного бизнеса. Государство определяет свою миссию в сфере функционирования и развития транспортной системы России как «содействие экономическому росту и повышению благосостояния населения через доступ к безопасным и качественным транспортным услугам и превращение географических особенностей России в ее конкурентное преимущество» и стратегические цели, направленные на ее реализацию, среди них: создание современной транспортной инфраструктуры, обеспечивающей ускорение движения пассажиро- и грузопотоков и высокую транспортную доступность всех регионов страны, снижение транспортных издержек в экономике, повышение конкурентоспособности, безопасности и устойчивости транспортной системы России и реализация ее транзитного потенциала, сопровождение экспорта транспортных услуг передовыми информационными технологиями, улучшение инвестиционного климата и развитие рыночных отношений в транспортном комплексе [5, с. 5]. Реализация этих миссий и стратегических целей находит свое отражение в программных документах — Транспортной стратегии РФ, долгосрочных прогнозах социально-экономического развития страны и ежегодно обеспечивается выделенными на эти цели средствами из бюджета всех уровней. Значительную роль в модернизации национальной транспортной системы, повышении ее эффективности и конкурентоспособности на мировом уровне играют транспортные компании. Судоходные компании — субъекты транспортного рынка, участники перевозочного процесса должны развивать логистику и технологии управления перевозочным процессом с целью сокращения сроков доставки грузов и снижения цен на грузоперевозки, постоянно улучшать качество транспортных услуг, инвестировать в строительство флота, повышая требования к его характеристикам экономичности, экологичности, безопасности. В то же время на уровне отдельной транспортной компании, как правило, преобладают краткосрочные цели в ущерб долгосрочному развитию компании, находящиеся в плоскости оперативного, а не стратегического управления, а именно: получение максимальной прибыли в текущем периоде с целью ее текущего распределения, а не накопления (например, для последующего инвестирования в транспортные объекты)<sup>1</sup>. Это приводит не только

<sup>1</sup> Увеличение чистой прибыли — это цель, которая входит в противоречие со стратегией роста, поскольку зачастую в период инвестиционного цикла чистая прибыль организаций, особенно таких капиталоемких, как транспортные, уменьшается. Противоположная стратегическая цель, по мнению автора, которая соответствует стратегии роста, состоит в увеличении стоимости компании.

к недостижению долгосрочных целей стратегии роста субъекта микроэкономики, но и к недостаточным темпам модернизации транспортного комплекса страны, снижению качества и безопасности транспортных услуг, росту цен на перевозки на макроэкономическом уровне, что в целом противоречит стратегическим целям Российской Федерации в области развития транспортной системы России.

Отсутствие во многих судоходных компаниях стратегического управления, увязанного с государственной Транспортной стратегией РФ, создает дополнительные риски ее успешной реализации.

В-четвертых, отсутствие системы мониторинга реализации стратегии на основе необходимых источников информации (это касается как системы управленческого учета и отчетности, так и использования информационных систем) не позволяет оперативно, достоверно и в полной мере отслеживать ход реализации стратегии компании. Несмотря на то что у директоров бывших государственных предприятий и руководителей новых компаний растет понимание важности формирования стратегии развития компании на долгосрочную перспективу, процесс стратегического управления осложняется тем, что многие российские судоходные компании в условиях переходного периода оказались в определенном информационном вакууме: с одной стороны, избытие неструктурированной внешней и внутренней информации, с другой — отсутствие систематизированных ориентиров для выбора направлений и способов дальнейшего развития.

Принимая во внимание современные тенденции развития мировой транспортной системы, нацеленные на перспективное согласование работы всех участников транспортного процесса на базе единого транспортно-логистического центра и предусматривающие создание единого информационного пространства для обеспечения грузоперевозок, то есть общую базу данных о перевозках, единое нормативно-правовое поле, регламентирующее технологическое взаимодействие всех участников транспортного процесса (единые правила перевозок, единые перевозочные документы, единые правила взаимодействия в транспортных узлах), единую нормативно-справочную информацию, включающую создание баз данных по грузам, грузоотправителям, грузополучателям, грузовладельцам, железным дорогам, морским портам, транспортным узлам, маршрутам транспортировки, операторам транспортного рынка и т. д. [1]; общие подходы к определению задач по разработке автоматизированных, информационно-управляющих и аналитических технологий и других программ, являющихся едиными, унифицированными и типовыми для всего транспортного комплекса, главным конкурентным преимуществом России в борьбе с Западом и Востоком за транспортные грузопотоки, включая транзитные, становится умение автоматизировать перевозочные процессы, что в дальнейшем должно привести к повышению производительности труда. «Если не думаете о том, как применить информационные технологии для реализации стратегии, вы уже проигрываете в конкурентной гонке», — уверен вице-президент и генеральный директор “Hewlett-Packard” в России А. Микоян<sup>1</sup>. «Надо думать в оба направления, — советует глава российского представительства НР. — Когда формируете стратегию, задавайтесь вопросом “Успеют ли ИТ за этим?” И в обратную сторону: “Могу ли я с помощью информационных технологий реально повлиять на стратегию?” Эти два вопроса надо задавать себе постоянно»<sup>2</sup>. Вместе с тем, по оценкам экспертов, в России информационные технологии составляют немногим более 1 % от ВВП, что существенно ниже, чем в Германии (более 3 % от ВВП), США (около 4 % от ВВП)<sup>3</sup>.

Для повышения степени реализации стратегии роста российских судоходных компаний необходим постоянный мониторинг и контроль хода реализации стратегии. Для этого в свою очередь важно правильно выстроить систему управленческой отчетности, которая позволяет оце-

<sup>1</sup> <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/1788497/>

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Там же.

нивать степень результативности и эффективности достижения стратегических целей и при необходимости корректировать вектор развития компании. В то же время во многих российских транспортных компаниях в настоящее время отсутствует система регулярного мониторинга хода реализации стратегии. Кроме того, не разработана форма отчета о реализации стратегии для целей информирования руководства и принятия на его основе управленческих решений по дальнейшей реализации стратегии. В результате руководители компаний уделяют недостаточно времени вопросам реализации стратегии, что приводит компании к существенным неуправляемым отклонениям от выбранного изначально вектора стратегического развития компании. Также отмечается низкая периодичность актуализации стратегии. Несмотря на то что стратегия — это документ, который разрабатывается на долгосрочный период времени, необходима ее постоянная актуализация на основе данных отчета о реализации стратегии. Как правило, в практике стратегического управления компаний этого (анализа реализации стратегии) нет, все ресурсы затрачиваются исключительно на ее формирование.

В-пятых, наличие ресурсных ограничений при реализации стратегии развития судоходной компании (финансовых, материальных, трудовых и др.) повышает риск негативных последствий для нее в результате неверно принятых управленческих решений. При этом чем выше уровень принимаемого решения, тем больше потенциальные финансовые потери для организации. С тем, чтобы минимизировать вероятность и потери ошибочных решений, в первую очередь необходимо создать стратегический уровень управления.

Кроме того, наблюдается несоответствие бизнес-модели потребностям рынка и неоперативное обновление бизнес-процессов в условиях динамично меняющейся внешней среды. Во-первых, модель транспортного рынка меняется: транспортные компании преобразуются в мультимодальные транспортно-логистические компании — интеграторы транспортного рынка. В современных условиях, в частности, в связи со стремлением развивать услуги доставки «от двери до двери», судоходные компании интегрируются с операторами других видов транспорта: железнодорожного, автомобильного, а также авиационного, таким образом как бы «удлиняя» свои маршруты и наращивая тем самым свои конкурентные преимущества. При этом бизнес-процессы используются, как правило, устаревшие, от прежней модели. Второй аспект: транспортная компания должна быть клиенто-ориентированной для обеспечения реализации стратегии роста. В связи с этим необходимо постоянное обновление существующей модели бизнеса и внесение оперативных изменений в бизнес-процессы компании в условиях динамичного изменения внешней среды: на транспорт необходимо взглянуть как на процесс, звено единой технологической цепочки и цепочки создания добавленной ценности от момента привоза сырья на производство до момента транспортировки готовой продукции до конечного потребителя.

Особо следует отметить проблему неэффективного ценообразования, ее дуальность: с одной стороны, высокая транспортная составляющая является в настоящее время ограничителем реализации стратегии роста, с другой стороны, современные методы ценообразования не учитывают интересы акционера. Соответственно нужны новые подходы к ценообразованию. От транспорта сегодня требуется проактивное развитие в этом направлении.

В дополнение, отечественным судоходным компаниям, как правило, свойственна ригидная организационная структура, которая, во-первых, не способствует быстрой адаптации компании к изменениям экзогенной и эндогенной среды, а во-вторых, не является клиенто-ориентированной, что приводит к снижению конкурентоспособности компании. Кроме того, отсутствует понятное прозрачное распределение функций и ответственности между участниками процесса реализации стратегии, то есть существуют определенные проблемы внутреннего и внешнего взаимодействия с эндогенной и экзогенной средой. Следует отметить, что эта проблема особенно актуальна для транспортных компаний, поскольку именно этот аспект приводит к значительным финансовым

потерям в результате простоев подвижного состава в ожидании погрузки/выгрузки, нарушения сроков доставки, сохранности грузов. Вследствие этого происходит рост транспортных издержек и снижение грузопотоков, включая транзитные.

Важным условием реализации стратегии является соответствие организационной структуры компании ее стратегическим целям. В контексте реализации стратегии роста, выражаемой увеличением продаж, это должна быть клиенто-ориентированная структура, наилучший способ построения которой основан на построении стоимостной цепочки бизнес-процессов. Вместе с тем большинство российских транспортных компаний, в том числе судоходных, в настоящее время используют функциональную организационную структуру, то есть по видам деятельности внутри компании. Существенным недостатком функциональной структуры компании с точки зрения эффективной реализации ее стратегии, по мнению автора, является низкая информированность подразделений и сотрудников о рыночном позиционировании и стратегических целях компании, что приводит к отсутствию ориентации всех подразделений и сотрудников компании на единый конечный результат и тем самым снижает вероятность достижения стратегических целей деятельности. Таким образом, при реализации стратегии роста необходимо обеспечить переход от линейно-функциональной к процессной организационной структуре компании, положив в основу формализованные бизнес-процессы, ориентированные на конечного потребителя транспортных услуг.

Поскольку в реализации стратегии априори задействованы все сотрудники компании и тем самым они участвуют в формировании экономической добавленной стоимости, то должна быть выстроена соответствующая система мотивации на основе ключевых показателей эффективности (KPI). Вместе с тем релевантная система мотивации персонала, которая бы способствовала формированию заинтересованности у сотрудников в реализации стратегии роста, отсутствует. В связи с этим важно выбрать правильный набор KPI (включающий не чистую прибыль или денежный поток, а внутреннюю стоимость компании, поскольку прибыль в период инвестиций может быть снижена или отрицательной, а стоимость компании (это доказано многочисленными расчетами на практике) при инвестиционном сценарии (в случае реализации инвестиционных проектов с положительным NPV на горизонте планирования) — увеличивается) и персонифицировать KPI исходя из распределения в компании полномочий и ответственности между сотрудниками.

В заключение следует отметить недостаточное обучение персонала стратегическому управлению и информирование его о стратегии развития компании. До сих пор во многих отечественных судоходных компаниях уделяется мало внимания формированию стратегического мышления у сотрудников, направленного на реализацию интересов собственника, а значит, и интересов всех других стейкхолдеров. Кроме того, существует достаточно большой разрыв в представлениях о компании, ее развитии у топ-менеджеров, менеджеров среднего звена и рядовых сотрудников, несмотря на то что один из ключевых принципов эффективного стратегического управления — это понимание стратегии (именно понимание, а не просто знание, осведомленность) всеми сотрудниками компании, включая низкоквалифицированный персонал, поскольку вклад в формирование экономической добавленной стоимости компании априори вносят все сотрудники, кроме исключительных (особых) случаев. Кроме того, система целей не доводится до сведения сотрудников (при этом требуется специальное обучение персонала). Как следствие, планы работы подразделений (их основные направления) не соответствуют в полной мере вектору развития компании, более того, часто вступают в противоречие заданным целям.

Результаты исследования вышеизложенных проблем реализации стратегии роста компаний водного транспорта России обобщены в виде причинно-следственной диаграммы Исикавы (рис. 1).

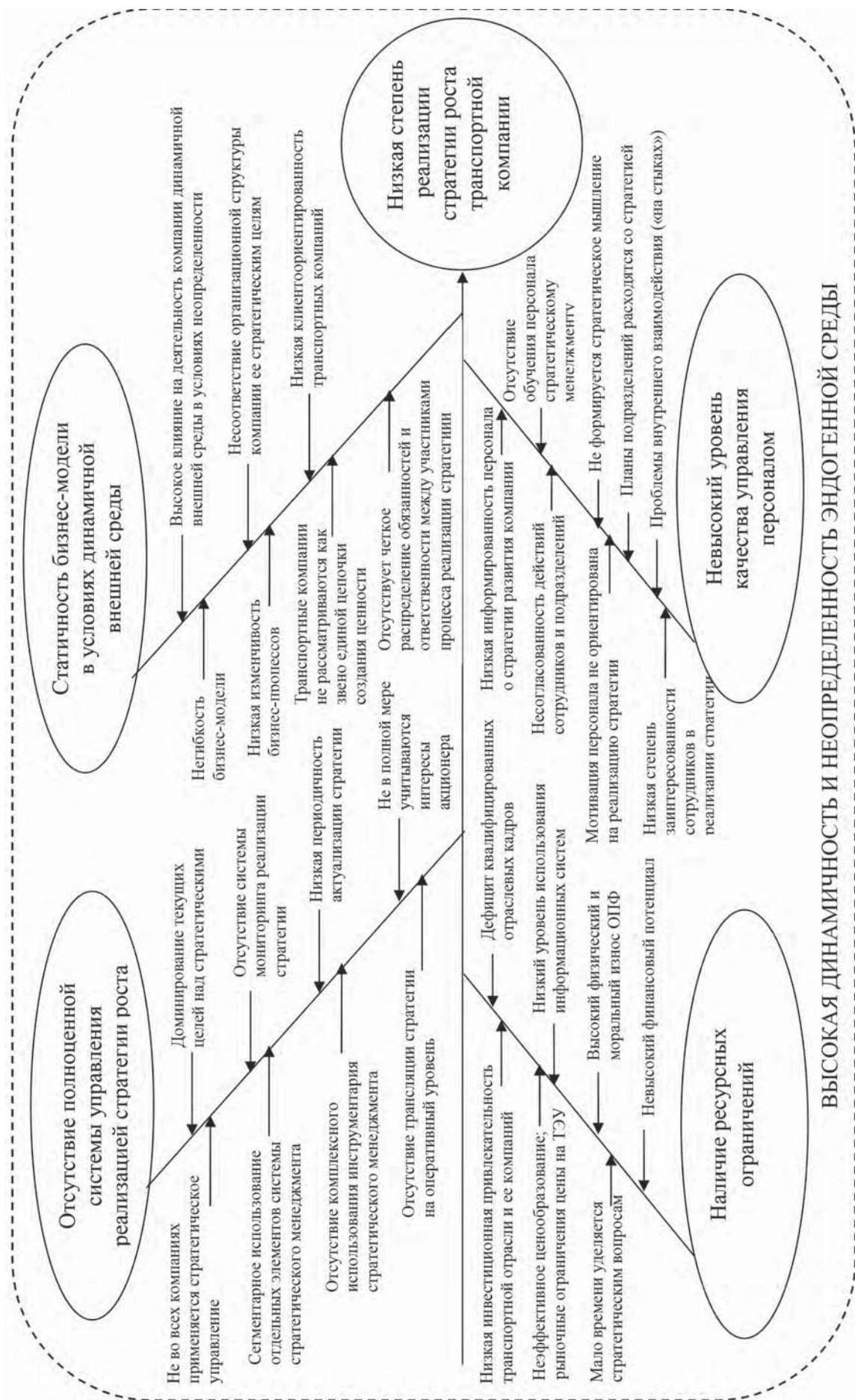


Рис. 1. Структуризация проблемы реализации стратегии роста компаниями водного транспорта России на основе причинно-следственных связей диаграммы Исайявы

Результаты анализа актуальных проблем стратегического управления компаниями водного транспорта России позволили выявить некомплексность и фрагментарность, противоречивость, низкую степень реализации стратегии их развития. На основе вышеизложенного можно сделать вывод, что предпосылки формирования эффективной системы стратегического управления, направленной на реализацию стратегии роста российских судоходных компаний, созданы. Необходимо создание адекватной системы стратегического управления транспортной компанией на основе экономического механизма реализации стратегии роста, который охватывал бы все ключевые инструменты стратегического менеджмента и был бы интегрирован во все виды ее деятельности, обеспечивая сбалансированное эффективное развитие операционной, инвестиционной и финансовой деятельности для достижения главной стратегической цели — экономического роста. Чтобы транспортная система, объединяющая в себе компании разных форм собственности и видов транспорта, функционировала как единый механизм, необходимо внедрение общих методологических подходов к управлению, основанных на теории стратегического менеджмента, корпоративных финансов, экономической теории, разнообразного методического инструментария зарубежных школ, адаптированных к российским транспортным компаниям с учетом национальной и отраслевой специфики. Такой подход к управлению позволит обеспечить конвергенцию стратегических целей, определенных Транспортной стратегией и Прогнозом долгосрочного социально-экономического развития РФ на макро- и микроэкономическом уровнях управления, функционирование транспортной системы страны как единого механизма и создать на этой основе предпосылки устойчивого долговременного экономического роста России опережающими темпами по сравнению с мировой экономикой.

### Список литературы

1. Лукинский В. В. Проблемы оценки эффективности функционирования транспортно-логистических центров / В. В. Лукинский, Ю. В. Малевич // Журнал Университета водных коммуникаций. — СПб.: СПГУВК, 2012. — Вып. 1. — С. 216–220.
2. Официальный сайт Росстата — [Электронный ресурс]. — Электрон. дан. — Режим доступа: <http://www.gks.ru>
3. Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года. — М., 2013. — [Электронный ресурс]. — Электрон. дан. — Режим доступа: [http://www.economy.gov.ru/minrec/activity/sections/macro/prognnoz/doc20120428\\_0010](http://www.economy.gov.ru/minrec/activity/sections/macro/prognnoz/doc20120428_0010), 49
4. Транспорт и связь в России. 2012: стат. сб. / Росстат. — М., 2012. — Т. 65 — [Электронный ресурс]. — Электрон. дан. — Режим доступа: [http://www.gks.ru/bgd/regl/B12\\_5563/Main.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/B12_5563/Main.htm)
5. Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2020 года: утв. приказом Минтранса Рос. Федерации № 45 от 12 мая 2005 г.
6. Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года: утв. Распоряжением Правительства Рос. Федерации № 1734-р от 22 ноября 2008 г.