

По данной методике разработан алгоритм нахождения достаточного числа автомобилей для обслуживания клиентов и разработана программа, существенно сокращающая затраты ручного труда на выполнение данного расчета. Программа позволяет в транспортных узлах при осуществлении завоза-вывоза грузов, рационально организовать работу железнодорожной станции и автопредприятия.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Правдин Н.В., Негрей В.Я. Взаимодействие различных видов транспорта в узлах. – Мн.: Выш. шк., 1983. – 247 с.
- 2 Правдин Н.В., Негрей В.Я., Подкопаев В.А. Взаимодействие различных видов транспорта. – М.: Транспорт, 1989. – 208 с.
- 3 Резер С.М. Взаимодействие транспортных систем. – М.: Наука, 1985. – 246 с.
- 4 Основы взаимодействия железных дорог с другими видами транспорта / Под ред. В. В. Повороженко. – М.: Транспорт, 1986. – 215 с.

Получено 12.02.2003

ISBN 985-6550-83-1. Рынок транспортных услуг
(проблемы повышения эффективности). Вып. 2. Гомель, 2004

УДК 656.7

Э. Марцишевская
Warsaw School of Economics

НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ СЕКТОРОМ УСЛУГ ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА

Рассматриваются произошедшие изменения и современные тенденции в управлении сектором услуг воздушного транспорта.

На воздушном транспорте, как и во всей мировой экономике в целом, меняется философия деятельности на рынке, а также формируются новые формы и инструменты создания конкурентоспособных преимуществ. "Стирается разделение на группы врагов и друзей, конкурентов и партнеров" [5]. В теории и практике управления появляются новые термины: *cooperation*, *kooperacja*, *kooptrola*, *kooperacja*, которые являются своего рода неологизмами, гибридами понятий кооперации, конкуренции или контроля. Они обозначают одновременно конкурирование и сотрудничество, совместный кон-

троль и деятельность, просто кооперирование конкурентов изменяет "моду управления". В настоящее время идеалом является предприятие-смежник, которое ищет сотрудничества, а не конкуренции, налаживает многочисленные договоры с поставщиками и покупателями, а также вступает в разные альянсы с конкурентами с целью создать конкурентоспособное рыночное предложение без необходимости обладать собственными ресурсами. Ныче не существует совершенного конкурентоспособного предприятия, располагающего всеми потребными ресурсами. Необходимыми являются поиск партнеров, которые составляют форму "протеза" (пополняющего собственные ресурсы, как это определяет М. Романовска [5]), способность предприятия, ресурсы и способности других участников рынка. Путем сотрудничества приобретается также возможность расширения и распространения деятельности на новые географические рынки и новые сегменты потребителей. Во времена усиленной конкуренции увеличивается также значение технического развития, возможности учебы у партнеров с высшей степенью технологического усовершенствования, особенно в области информационных технологий и возможности создания баз данных о покупателях и основных участниках рынка. В партнерском сотрудничестве исследователи видят, прежде всего, эффект синергии, т. е. использования объединенных наиболее эффективным образом ресурсов.

На рубеже 80-х и 90-х годов XX в. сформировались новые модели управления, которые создали возможность получения недоожинных прибылей и посодействовали росту стоимости предприятия. Во всех секторах наблюдалось стремление за новыми тенденциями в области:

- глобализации;
- концентрации на ключевых способностях (отрасли);
- виртуализации;
- кооперирования;
- инвестирования в человеческий капитал.

Нам кажется, что все они проявляются в секторе воздушного транспорта, хотя подвергаются постоянным изменениям, акцентируются на все новых элементах управления совместно с глобальным развитием и изменениями в условиях конкуренции.

В секторе услуг воздушного транспорта появляются процессы изменений, свидетельствующие об ограничении конкурентоспособности в пользу эффективного сотрудничества, соответственно теории сделочных расходов, портеровской концепции цепи стоимости или же теории сетевых связей Д. Чайльда и Д. Фалнера [1].

В секторе услуг воздушного транспорта наблюдается четкое ограничение хозяйственной деятельности, осуществляемой в рамках организационных структур отдельных предприятий. Динамическое, всестороннее развитие и влияние окружающей среды ставит все большие требования по от-

ношению к результативности, эластичности и эффективности деятельности, а это, в свою очередь, требует упрощения организационных структур, концентрируясь на ключевых способностях и обособлении или же *outsourcing* других неключевых сфер деятельности хозяйствующих субъектов на рынке воздушного транспорта. Глобализация этого рынка, его либерализация и дерегулирование меняет условия конкуренции и заставляет предприятия искать новые формы "архитектуры" бизнеса.

Как утверждает П. Друкер, "организация будущего будет иметь пределы только в таком смысле и в такой степени, какие будут нужны для сохранения своего тождества" [2].

Можно предполагать, что государственные (национальные) и организационные границы на воздушном транспорте перестают существовать. Особенно, когда мы посмотрим на мегагруппы альянсов *STAR*, *WINGS*, *SKY TEAM* или *ONEWORLD*, объединяющие перевозчиков с разных континентов, сотрудничество которых опирается на партнерство и далеко продвинутую интеграцию в рамках этих групп.

Польский перевозчик с давних пор предпринимал попытки включиться в глобальную рыночную игру путем строительства партнерских отношений с крупными, сильными перевозчиками, действующими на рынке воздушных перевозок, вокруг которых создаются альянсы, т. е. мегагруппы воздушных перевозчиков. Исторически первое такое соглашение было подписано в начале 90-х гг. с *American Airlines*. Следующим был *Swissair* и альянс с *Qualiflyer*, а сейчас – это партнерский союз с *Lufthansa* и группой *STAR* (самый сильный альянс, функционирующий на рынке воздушного транспорта).

Рынок воздушного транспорта находится в очень тяжелом состоянии и даже самые крупные перевозчики не могут справиться с кризисом, который затронул эту отрасль. Можно утверждать, что только путем умелого строительства стратегического партнерства и одновременного участия польских авиалиний в создании сильного регионального рынка (Общее европейское воздушное пространство), польские авиалинии *PL LOT S. A.* смогут удержаться на рынке воздушного транспорта.

Новые парадигмы управления, на которые указывает П. Друкер, оказывают влияние не только на теорию, но также и на практику управления в XXI веке. Они имеют также свое отражение в секторе авиауслуг. Самые важные из них были сформулированы следующим образом [2]:

- 1 Существует много равноценных способов организации самого бизнеса.
- 2 Необходимым является применение смешанных организационных структур.
- 3 Технологии, рынки и применения уже не ограничиваются одной областью экономики, а они объединяются и проникают во все эти сферы.
- 4 Завершилась эпоха "научно-контрольного" управления, началась партнерская эра.

5 Наступает процесс глобализации экономики.

6 Предприниматель должен принимать во внимание не только фирму, но также и ее окружение.

7 Управление фирмой XXI столетия должно быть направлено наружу фирмы (an outward directed management).

В секторе услуг воздушного транспорта мы одновременно имеем связь *outsourcing* и *insourcing*, с миграцией стоимости фирм в другие секторы, часто даже не являющиеся, в настоящее время, в так называемом ближнем окружении этого сектора. В этом секторе развивается стратегическое партнерство, кооперирование между субъектами, создающими данный сектор, а также их поставщиками и клиентами. Сотрудничают друг с другом порты и авиалинии, гостиницы, производители авиаоборудования и обеспечивающего авиадвижение оснащения. Мы здесь имеем связь с новой "архитектурой бизнеса" [7].

Воздушный транспорт причисляется к опоре "новой экономики", информационному или даже сетевому обществу. Новые технологии проникают в этот сектор очень быстро и благодаря этому мы имеем дело с "сокращением времени и пространства" [7].

Синтетическим образом можно сформулировать следующие тезисы, касающиеся актуальной ситуации в авиасекторе и перспектив его развития.

Сектор услуг воздушного транспорта создал свою собственную, специфическую концепцию глобализации, посредством стратегических альянсов, которые превратились в движущую силу этого процесса. Развитие союзов в авиасекторе идет в направлении создания кооперативных соглашений, то есть объединяющих идею кооперирования и конкуренции.

О глобальном характере конкурентной борьбы на авиарынке решающую роль играют возникшие альянсы. Они будут стремиться в направлении полной интеграции и создания организационных структур, опирающихся на обмен капитала, а также полный контроль над деятельностью по совместно разработанным стратегиям. Интеграционные же процессы в рамках альянсов будут проходить эволюционным путем. На интеграционные процессы будут также влиять внешние условия, в каких ведет свою деятельность авиасектор, где все еще сталкиваются либеральные тенденции, а интересы глобальные противопоставляются региональным интересам.

Процессы глобализации сектора авиауслуг охватывают не только перевозчиков воздушного транспорта разных континентов, но также аэропорты и логистические центры, возникшие в этом секторе. Развитие альянсов аэропортов и в дальнейшем портов и авиалиний может составлять очередной этап глобализации авиарынка, опирающегося на сети связей вдоль общей цепи стоимости.

Участие в рынке путем развития глобальных сетей, охватывающих крупные терминалы и основные воздушные сообщения между ними, а также раз-

витие систем *hub and spoke* будут основным мотивом установления и поддержки сотрудничества в рамках альянсов. Эти действия создают потенциальные выгоды партнерского сотрудничества как для крупных перевозчиков, так и для перевозчиков, сотрудничающих с ними, согласно теории сети и игр, созданных наукой об управлении.

Code-sharing есть и останется основным инструментом создания глобальных сетей воздушных сообщений и орудием рыночной экспансии воздушных перевозчиков. За последние годы свыше 95 % подписанных партнерских договоров *code-sharing* составлял основную плоскость сотрудничества.

Совместно с *code-sharing* программы преференций будут составлять крепкий маркетинговый инструмент строительства конкурентных преимуществ отдельных альянсов.

На эффективность сотрудничества в рамках альянсов оказывают влияние не только "выгоды масштаба", как до сих пор все считали, а также "выгоды расширения и уплотнения". Партнерское сотрудничество перевозчиков, располагающих дополнительными сетями и ресурсами, создает возможности не только действовать в глобальном масштабе, но также оптимальным образом использовать эти ресурсы и на их основании создавать конкурентные преимущества.

Глобализационный потенциал сектора услуг воздушного транспорта является результирующей четырех групп факторов, а именно: рыночных, стоимостных, конкурентных и институциональных. Динамика развития рынка воздушных перевозок, как и его окружения, в котором он функционирует, является причиной того, что диапазон и сила воздействия отдельных глобализационных факторов подвергаются постоянным изменениям во времени.

Концепция и практика замещения двусторонних договоров *open sky* многосторонними соглашениями, заключаемыми между сильными региональными объединениями государств (например: Евросоюз – США), может составлять предпосылку для строительства нового высшего этапа глобализации сектора услуг воздушного транспорта.

Кроме сетевых связей, создаваемых альянсами, также будут действовать другие перевозчики, в том числе низкостоящие, которые обслуживают определенные, относительно малые сегменты рынка воздушных перевозок и в трудных условиях глобальной конкуренции находят свое место на авиарынке, создавая даже конкуренцию для крупных национальных перевозчиков как *British Airways* или *Lufthansa*.

Воздушный транспорт претерпевает кризис, связанный не только с общим ухудшением экономической конъюнктуры, но, прежде всего, с последствиями атаки на Всемирный торговый центр в сентябре 2001 года.

Перед сектором услуг воздушного транспорта стоят новые вызовы соот-

ветствовать требованиям безопасности, восстановления доверия, четкости эффективности функционирования.

Может эти требования приведут к пересмотру нынешних тенденций развития, замедлят процессы глобализации и полной либерализации рынка воздушного транспорта.

Как будет выглядеть в действительности рынок воздушных перевозок через несколько десятков лет, сегодня трудно предвидеть. Следует, однако, помнить слова Ж. Борге: "Все эпохи являются периодами перемен. Одно лишь, что мы знаем о будущем, а точнее о будущих периодах является то, что это будущее не будет припоминать нам настоящего" [3].

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Child J., Faulkner D.: Strategies of Co-operation Ventures. Oxford University. Oxford 1998. – 612 p.
- 2 Drucker P.: Management's New Paradigms. Forbs Magazin Nr 10/1998. – 406 p.
- 3 Jałowicki B.: Brukselskie scenariusze dla Europy [в] Strategia rozwoju Polski do roku 2020. Tom 1, Komitet Prognoz „Polska 2000 Puls” przy Prezydium PAN, ELIPSA Warszawa 2000. – 239 p.
- 4 Marciszewska E.: Globalizacja sektora usług transportu lotniczego. Monografie Opracowania Nr 493. SGH, Warszawa 2001. – 803 p.
- 5 Praca zbiorowa pod red. Romanowskiej M. i Trockiego M.: Przedsiębiorstwo państwowe. Difin, Warszawa 2002. – 227 p.
- 6 Sulejewicz A.: Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw. Monografie i Opracowania 427. SGH, Warszawa 1997. – 603 p.
- 7 Trocki M.: Kształtowanie struktur działalności gospodarczej. Organizacja Kierowanie Nr 4/2000. – 712 p.

Получено 14.03.2003

ISBN 985-6550-83-1. Рынок транспортных услуг
(проблемы повышения эффективности). Вып. 2. Гомель, 2004

УДК 656.2.033.92

Д. Н. Кушнеров

Белорусский государственный университет транспорта

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОСТРОЕНИЯ НАЛОГОВОЙ СИСТЕМЫ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

В статье рассматриваются вопросы построения системы налогообложения железнодорожного транспорта, даются рекомендации по повышению эффективности действующей налоговой системы.