

# Проблема передачи рыночных сигналов на железнодорожном транспорте



**Д. А. Мачерет,**  
д. э. н., профессор,  
зав. кафедрой  
«Экономика строительного  
бизнеса и управление  
собственностью» Рос-  
сийского университета  
транспорта (МИИТ)

Железнодорожная отрасль характеризуется значительным эффектом масштаба, при увеличении которого снижаются удельные издержки и повышается конкурентоспособность компаний. В то же время укрупнение фирм порождает искажение рыночных сигналов, координирующих деятельность производителей и настраивающих ее на лучшее удовлетворение спроса, а также стимулирующих рост экономической эффективности. Анализ этой фундаментальной проблемы весьма актуален для железнодорожного транспорта.

**В** рыночной экономике координация деятельности хозяйствующих субъектов и ее настройка на спрос потребителей осуществляются при помощи ценовых сигналов. Как отмечал нобелевский лауреат Ф. А. фон Хайек, в условиях конкуренции система цен автоматически регистрирует все существенные последствия индивидуальных действий и выражает их в универсальной форме, которая представляет собой и результат прошлых, и ориентир для будущих индивидуальных решений. «Наблюдая движение сравнительно небольшого количества цен, как наблюдает инженер движение стрелок приборов, предприниматель получает возможность согласовывать свои действия с действиями других» [1].

Рыночный ценовой механизм выполняет следующие функции [2]:

- регулирования: цены координируют планы продавцов и покупателей, настраивая предложение товаров и услуг в соответствии со спросом;
- рациионирования: цены ограничивают, рациионируют объем спроса, «отсекая» неплатежеспособные, т. е. не подтвержденные покупательной силой, потребности;
- информации: цены несут информацию, необходимую производителям для принятия решений относительно объемов, структуры производства товаров и услуг и использования производственных ресурсов, а потребителям — относительно объемов и структуры потребления;

- санкций: ценовой механизм «вознаграждает» производителей, наилучшим образом реагирующих на пожелания потребителей, и «наказывает» тех, кто не обеспечил необходимой реакции.

Ценовая координация, по сути, горизонтальная. Она управляет деятельностью производителей, изменяющих структуру производства в зависимости от рыночных цен, и потребителей, изменяющих структуру потребления. Так работает рыночная система, имеющая сетевую структуру. Но в сетевой рыночной системе действуют не только индивидуальные потребители и производители, но и фирмы, обеспечивающие в современной экономике львиную долю производства и производственного потребления, а также значительную часть непроизводственного.

## Внутрифирменное искажение рыночных сигналов

Фирмы имеют иерархическую структуру, зачастую довольно сложную, особенно если это крупные корпорации. Внутрифирменное управление осуществляется с помощью неценовых сигналов: планов, бюджетов, системы KPI (Key Performance Indicators — ключевые показатели эффективности деятельности) и т. п. Объективно главная задача внутрифирменного управления состоит в неискаженном преобразовании внешних ценовых сигналов во внутренние неценовые, что дает возможность наилучшим образом настроить все производственные процессы согласно требованиям рынка. Однако искажения все-

таки возникают, причем не случайным, не «техническим» образом.

Внутри фирмы производство товаров, которые она выпускает и предлагает рынку, декомпозируется на множество элементов — «частичных производств», в результате деятельности которых появляются как составляющие части конечных товаров и услуг, так и вспомогательные услуги, обеспечивающие условия для основного производства, включая управление со множеством элементов: стратегическим, среднесрочным и текущим прогнозированием и планированием, учетом и анализом (статистическим, бухгалтерским, налоговым), бюджетированием, делопроизводством и многими другими.

Например, для оказания услуги по перевозке груза на железнодорожном транспорте перевозчику — владельцу инфраструктуры нужно выполнить следующие операции: прием заявки на перевозку и включение ее в план, прием груза к перевозке, формирование поездов, в которых осуществляется перевозка, их передвижение между станциями, выдачу груза получателю. Кроме того, должны выполняться технические осмотры и ремонты всех элементов инфраструктуры и подвижного состава и множество учетных, расчетных и управленческих операций, за которые отвечают различные подразделения, взаимодействующие между собой с целью устойчивого осуществления перевозок.

Каждое подразделение, производящее промежуточный продукт (элемент конечного товара или обеспечивающую услугу), «сбывает» его не покупателю на рынке, где производители конкурируют друг с другом а, по сути, фирме, в которой это подразделение представляет собой монопольного производителя. Цена промежуточных продуктов деятельности подразделений фирмы (в виде удельных затрат) регулируется не рыночной конкуренцией, а бюджетом, составляемым с их непосредственным и активным участием, как правило, на основе бюджета предшествующего периода.

Объем выпуска промежуточных продуктов подразделениями фирмы, как и стоимость, регулируется не рынком, а внутрифирменным планом. Казалось бы, промежуточных продуктов должно быть выпущено ровно столько, сколько нужно для выпуска конечных товаров в соответствии с рыночным спросом. Если потребитель заказал 140 автомобилей, для них понадобятся

ровно 140 кузовов, 140 двигателей, 560 основных и 140 запасных колес и т. д. Если грузоотправитель заказал отправку товаров в 140 вагонах, то вагонное подразделение железнодорожной компании должно обеспечить готовность 140 вагонов, локомотивное — двух магистральных локомотивов (для двух поездов при составе поезда 70 вагонов) и т. д.

Какие могут быть искажения? Как они могут возникнуть?

Но что можно сказать о частоте и продолжительности осмотров и ремонтов вагонов и локомотивов? Или о железнодорожных путях, которые должны содержаться надлежащим образом независимо от количества отправляемых в сутки поездов: двух, трех или одного? Как часто поезда нужно осматривать и переформировывать в пути следования? Какой объем «услуг» должно выполнять подразделение, занимающееся контролем безопасности движения? Сколь подробным должен быть управленческий учет всех производственно-хозяйственных операций и сколь глубоким анализ данных этого учета? Какие исследования и разработки нужно выполнить для совершенствования технологии всех названных операций? Подобные вопросы можно продолжать и продолжать...

Таким образом, при определенном объеме конечных товаров, выпускаемых фирмой, объемы промежуточных продуктов, производимых ее подразделениями, могут варьироваться довольно широко. Соответственно будут варьироваться и объемы заказов внешним поставщикам различных ресурсов для нужд подразделений. Следовательно, любые искажения рыночных ценовых сигналов, происходящие внутри фирмы, далее передаются в рыночную систему, искажая ценовые сигналы по всей цепочке взаимодействия.

Но что считать искажением рыночных сигналов внутри фирмы? Как отличить естественную технологическую альтернативность производства товара от таких искажений? Подход для этого может основываться на следующих соображениях. Каждое подразделение фирмы, производящее промежуточный продукт, заинтересовано в сохранении и укреплении своих позиций внутри фирмы, также как фирма заинтересована в сохранении и укреплении своих позиций на рынке. И так же как при существующем объеме рынка фирма стремится получить максимально возможную

его долю, подразделения фирмы при существующем объеме производства конечных товаров стремятся получить возможность выпуска большего объема промежуточных продуктов по более высокой цене. Успешные результаты этих усилий и будут искажением рыночных сигналов внутри фирмы. Если вариативность объемов промежуточных продуктов при определенном объеме товарного выпуска достаточно велика, то велика и ценовая вариативность, т. е. вариативность удельных затрат на единицу промежуточного продукта. И повышение удельных затрат на единицу промежуточного продукта наиболее желанно для выпускающего этот продукт подразделения фирмы. Это дает возможность не отказывать себе в лучших материальных ресурсах, штатах, заработной плате и др.

Таким образом, внутрифирменные «искажения» во всех компаниях повышают общий уровень издержек, а значит, и рыночные цены, снижая тем самым равновесный объем производства.

Масштабы внутрифирменных искажений возрастают с ростом масштабов фирмы. «Вырастая (в том числе, взаимопоглощаясь), корпорации бюрократизируются и начинают походить на государство... Крупные (особенно «сверхкрупные») фирмы-предприятия... в какой-то мере утрачивают свои капиталистические преимущества. Укрупнение снижает часть расходов, но повышает другие» [3].

Наглядный пример — деятельность железных дорог США, эффективность которой после дерегулирования на рубеже 70–80-х годов XX века вначале динамично росла, но в последнее десятилетие стабилизировалась [4, 5]. Это связано с рядом факторов, в частности, по-видимому, с укрупнением железных дорог, которые, по мнению Рассела Питтмана, «больше активно не конкурируют между собой, но руководствуются правилом “живи и дай жить другому”, что позволяет каждой компании взимать тарифы все выше, не теряя свой бизнес» [6].

### Влияние фирм на искажение рыночных сигналов

Может возникнуть вопрос: насколько серьезны последствия искажений рыночных сигналов благодаря укрупнению производства? Ведь, находясь в конкурентной среде (даже если конкуренция несовершенная), фирма должна

«укладываться» в формирующуюся на рынке цену.

Для того чтобы понять, как укрупнение производства воздействует на формирование рыночных сигналов, рассмотрим модель формирования рыночного равновесия при множестве мелких производителей (рис. 1) и при их консолидации в несколько крупных фирм (рис. 2). В первом случае масштаб производства каждого производителя невелик относительно всего рынка и график предложения, основанный на экономических издержках<sup>1</sup> производителей, может быть упрощенно представлен в виде восходящей прямой (рис. 1).

Во втором случае каждая фирма определяет значимую долю рыночного предложения, тот или иной участок графика предложения выражается горизонтальным отрезком, соответствующим цене предложения (средним экономическим издержкам на единицу продукции) данной фирмы. Нужно отметить следующее: график предложения основывается не на предельных, а на средних издержках, что оправдано с позиций практики ценообразования. В частности, в основу среднего уровня прейскурантного тарифа на грузовые железнодорожные перевозки положены среднесетевая себестоимость перевозок и определенная рентабельность.

В рассматриваемом примере принято, что в крупные фирмы консолидируются производители, не обязательно «соседствующие» друг с другом на графике предложения (см. рис. 1). В частности, в состав фирмы 1 вошел производитель, цена предложения (экономические издержки) которого на рис. 1 находится выше уровня равновесной цены, т. е. в условиях совершенной конкуренции он должен был бы уйти с рынка. Тем не менее фирма 1 наиболее эффективная и получает экономическую (предпринимательскую) прибыль, определяемую как разность дохода и экономических издержек.

Таким образом, в условиях консолидации экономически неэффективное (убыточное) производство может быть частью эффективного производства и достаточно долго осуществляться

в рамках «перекрестного» субсидирования при усреднении издержек и их возмещении из общих доходов фирмы, если локальная неэффективность не будет выявлена и ликвидирована в результате введения внутри фирмы отдельного учета или не увеличится до такой степени, что подорвет эффективность деятельности всей фирмы. Следует заметить, что существуют примеры не выявления, а «размывания» неэффективности деятельности производственно-экономических структур в результате организационных преобразований. Это, в частности, разделение в 90-е годы

прошлого века Байкало-Амурской магистрали между экономически более успешными Дальневосточной и Восточно-Сибирской железными дорогами.

Несмотря на консолидацию производства, показанную на рис. 2, монополизации не возникает. Мы сознательно абстрагируемся от возможной трансформации рынка в соответствии с моделями олигополистической или монополистической конкуренции, предполагая сохранение модели конкуренции при том же графике спроса. По этой же причине не учитываются эффект масштаба и иные факторы, влияющие на

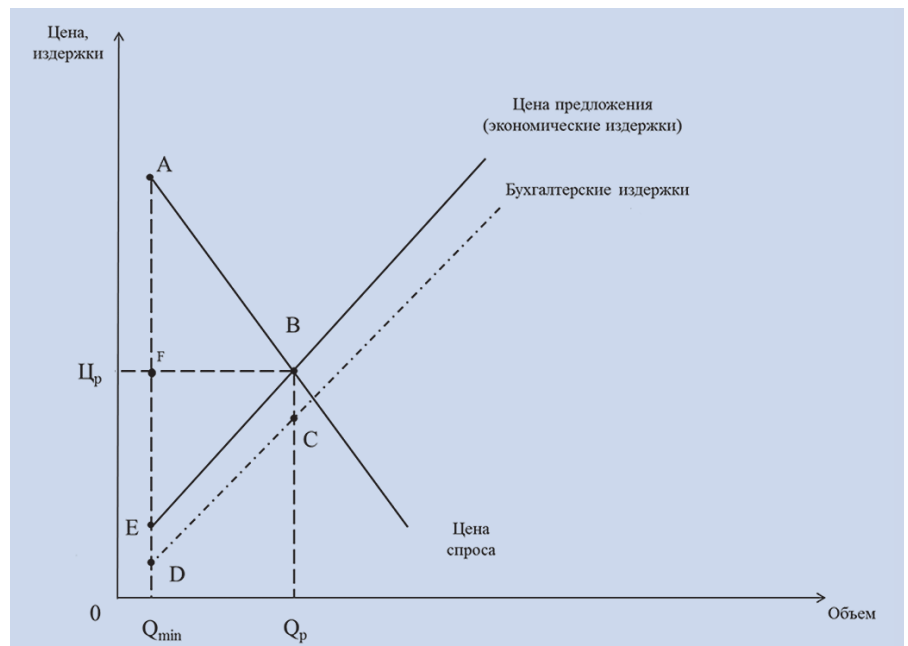


Рис. 1. Модель формирования рыночного равновесия при множестве мелких производителей

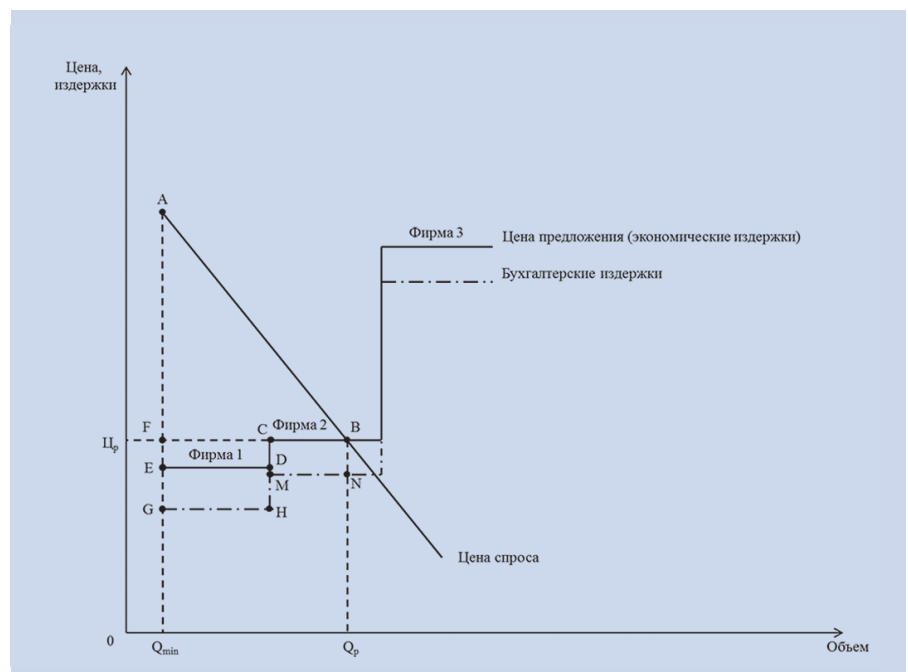


Рис. 2. Модель формирования рыночного равновесия при укрупнении производства в рамках нескольких фирм

<sup>1</sup> Экономические издержки включают как бухгалтерские, или явные издержки, отражаемые в бухгалтерском учете, так и неявные издержки, в том числе и «нормальную» прибыль. В настоящем исследовании мы будем рассматривать экономические издержки как сумму бухгалтерских издержек и «нормальной» прибыли, абстрагируясь от других видов неявных издержек, которые могут и не иметь места в конкретной ситуации.

Таблица 1. Геометрическая интерпретация важнейших экономических показателей в условиях существования множества мелких производителей (рис. 1) и при укрупнении производства (рис. 2)

| Показатель                                   | Площадь фигуры на рис. 1 | Площадь фигуры на рис. 2 |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Экономические издержки                       | $Q_{\min}EBQ_p$          | $Q_{\min}EDCBQ_p$        |
| Бухгалтерские издержки                       | $Q_{\min}DCQ_p$          | $Q_{\min}GHMNQ_p$        |
| Объем сбыта (доход производителей)           | $Q_{\min}FBQ_p$          | $Q_{\min}FBQ_p$          |
| Совокупная полезность                        | $Q_{\min}ABQ_p$          | $Q_{\min}ABQ_p$          |
| Потребительский излишек                      | $FAB$                    | $FAB$                    |
| Экономическая (предпринимательская) прибыль  | $EFB$                    | $EFCD$                   |
| Бухгалтерская прибыль                        | $DFBC$                   | $GFBNMH$                 |
| Чистый совокупный (макрэкономический) эффект | $EAB$                    | $EABCD$                  |

предложение в условиях крупного производства. В качестве единственного результата укрупнения производителей принимается усреднение издержек в рамках крупных фирм, влияющее на график предложения. Это дает возможность сопоставить модели рынка, показанные на рис. 1 и рис. 2, и выявить, насколько создание крупных фирм (без учета последующих производственно-экономических преобразований) изменяет (искажает) рыночные сигналы (таблица 1).

Первые результаты, очевидные из сопоставления рис. 1 и рис. 2, — снижение равновесной цены ( $P_p$ ) и увеличение равновесного объема производства ( $Q_p$ ). Следует оговорить, что в том и другом случае принят некий минимальный, значимо отличный от нулевого, объем производства  $Q_{\min}$ , который предъявляется спрос. Такое допущение соответствует реальной ситуации, когда для формирования рынка нужен некий значимый объем спроса и предложения.

Указанные результаты, казалось бы, свидетельствуют об эффективности консолидации производства. Но чтобы понять, верен ли такой очевидный вывод, следует сопоставить значения важнейших экономических показателей в двух рассматриваемых случаях. Геометрические интерпретации каждого из них в качестве площади соответствующей фигуры сведены в таблицу.

После сопоставления результатов, показанных на рис. 1 и рис. 2, можно сделать следующее заключение. Во-первых, совокупные издержки в условиях консолидации производства (в отсутствие эффекта масштаба) растут в существенно большей степени, чем равновесный объем производства. И причина этого ясна — благодаря внутрифирменному «перекрестному» субсидированию

производится и сбывается продукция, издержки по которой существенно выше равновесной цены. На железнодорожном транспорте примеры указанной продукции следующие:

- перевозки низкодоходных грузов, в этом случае доходы не покрывают не только полные, но (в некоторых случаях) и переменные расходы;
- перевозки по малодеятельным участкам, которые могут быть убыточными, если доходы от указанных перевозок не покрывают затрат на содержание таких участков.

При этом в условиях консолидированного учета затрат по перевозкам различных родов грузов и различным участкам даже определение того, эффективна конкретная перевозка или нет, требует специальных оценок.

Совокупная полезность, представляющая собой интеграл функции спроса в интервале ( $Q_{\min}$ ,  $Q_p$ ), с ростом  $Q_p$ , естественно, увеличивается, но в меньшей степени, чем издержки. Совокупная полезность — это «брутто-эффект» производства. А важен «нетто-эффект» — чистый совокупный (макрэкономический) эффект производства, ограниченный в интервале ( $Q_{\min}$ ,  $Q_p$ ) сверху графиком спроса, а снизу — графиком экономических издержек. Другими словами, чистый совокупный эффект — это разница между совокупной полезностью и общими экономическими издержками на производство продукции. Площади соответствующих этому показателю фигур на рис. 1 и 2 примерно равны. Таким образом, при существенном росте издержек в условиях консолидации производства увеличения чистого эффекта не происходит, что свидетельствует о макроэкономической неэффективности консолидации. Зато происходит кардинальное перераспределение чистого эффекта между производителями (в виде эконо-

мической прибыли) и потребителями (в виде потребительского излишка).

Если при существовании множества мелких производителей чистый эффект распределяется между производителями и потребителями при заданных допущениях поровну, то в условиях консолидации производства потребительский излишек увеличивается примерно в полтора раза при сокращении экономической прибыли почти втрое. В результате предпринимательская прибыль составляет не половину, а примерно пятую часть совокупного чистого эффекта, львиная же его доля достается потребителям. С одной стороны, это можно оценивать позитивно с учетом парадигмы приоритета благосостояния потребителей в рыночной экономике [7]. С другой стороны, при высокой привлекательности данной продукции для потребителей снизится привлекательность инвестиций в ее производство, что в будущем может породить диспропорцию между спросом и предложением, для ликвидации которой понадобится рост цен и соответственно снижение потребительской доли совокупного чистого эффекта.

Следует отметить, что в рассматриваемом примере при консолидации производства в крупных фирмах происходит снижение эффективности и перераспределение эффекта, т. е. наступают последствия, характерные для регулирования экономики [8]. Качественное совпадение последствий регулирования рынка и укрупнения производства логично, так как то и другое искажает рыночные сигналы, формирующиеся в условиях совершенной конкуренции.

Необходимо подчеркнуть, что полученные в рассмотренном примере количественные результаты консолидации производства в рамках крупных фирм зависят от принятых исходных данных и в других случаях могут быть

иными. Отметим, что существенное искажение рыночных сигналов в результате консолидации производства ведет к общему снижению его эффективности, что накладывается на внутрифирменные искажения, отмеченные раньше. Это не означает, что существование крупных фирм нецелесообразно. При выполнении анализа не учитывался эффект масштаба, который может с лихвой компенсировать негативные последствия искажения рыночных сигналов. Но выявление наряду с эффектом масштаба негативных последствий укрупнения производства принципиально важно не только для теоретического понимания экономической действительности, но и для предотвращения или минимизации таких последствий.

### Как уменьшить искажения рыночных сигналов

Как бороться с искажениями рыночных сигналов внутри крупных компаний? Наиболее «прямолинейное» решение — ограничение размеров компаний, например с помощью прогрессивного корпоративного налога на прибыль до ее распределения. Однако любой прогрессивный налог нужно рассматривать как весьма сомнительный инструмент экономической оптимизации, так как он всегда выполняет дестимулирующую функцию. И даже сторонники такого подхода признают, что он не универсален и в нем должна учитываться отраслевая специфика: «умеление» не абсолютно, какие-то крупные фирмы останутся, те же железные дороги» [3]. Значит, для железнодорожной отрасли нужен поиск иных решений.

Важно, чтобы в отрасли наряду с крупными фирмами имелись мелкие и средние компании и не было «входных» барьеров для создания новых предприятий. «Простота создания новых предприятий дисциплинирующе действует на старые. Зрелые деловые предприятия подвержены тем же силам, что ведут к бюрократической окостенелости, и в обоих случаях эти силы противодействуют росту и изменению. Возможность создавать новые предприятия есть не только способ обойти бюрократические препоны, но и источник стимулов для старых предприятий, которым приходится ради самосохранения принимать меры против ведущих к окостенению привычек и навыков» [9].

Эту мысль подтверждают результаты проведенного несколько лет назад исследования российского рынка оперирования грузовыми вагонами, свидетельствующие о значительной в плане качества и стоимости услуг роли малых и средних операторских компаний [10, 11]. Следует также отметить, что даже в условиях вертикальной интеграции железнодорожной отрасли в США успешно функционирует множество небольших компаний, владеющих отдельными линиями или станциями [12].

Снизить негативные последствия укрупнения компаний позволяет холдингизация, благодаря которой ценовые рыночные сигналы проникают внутрь крупных корпораций, доходя до конкретных предприятий — дочерних или зависимых обществ. Не случайно многие крупные железнодорожные компании (ОАО «РЖД», DB AG и др.) представляют собой холдинги. Более того, холдинговая структура распространена даже среди не очень крупных транспортно-логистических фирм (в частности, в Германии).

Другим инструментом борьбы со внутрифирменными искажениями рыночных сигналов служит аутсорсинг — передача отдельных элементов производственной деятельности внешним контрагентам. «Пока рынок поставщиков конкурентен, большой фирме нет смысла отказываться от закупок на стороне и брать на себя административные издержки любого производства. В результате компании, осуществляющие сбыт конечных продуктов, обильно используют услуги независимых поставщиков, производителей и сборщиков» [9]. Другими словами, все, что можно, лучше покупать на рынке, а не производить для себя. Но нужно сделать акцент на начале приведенной цитаты: «пока рынок поставщиков конкурентен». Поэтому в интересах крупной компании максимально расширять географические рамки, в пределах которых выполняются закупки компонентов производимых товаров и вспомогательных услуг.

Следует отметить, что железнодорожные компании в условиях реформирования отрасли широко используют аутсорсинг. Это относится и к североамериканским железным дорогам, и к ОАО «РЖД». Использование аутсорсинга способствовало динамичному росту производительности труда и снижению издержек, достиг-

нутому железными дорогами в ходе реформы [13].

Наряду с истинно рыночными инструментами: холдингизацией и аутсорсингом, крупные компании используют и их своеобразные «заменители», призванные нацелить деятельность подразделений на некие конечные результаты таким же образом, как если бы подразделения удовлетворяли рыночный спрос, повинаясь рыночным сигналам.

В этом плане следует отметить использование внутрикорпоративного заказа и процессное управление.

В случае, если ориентиром для выстраивания процессного управления служат запросы потребителей (например, доставка необходимых грузов в пункт назначения к заданному сроку с соблюдением определенных стоимостных параметров) и деятельность всех подразделений компании при обеспечении эффективного горизонтального взаимодействия между ними настраивается на реализацию этих запросов, внутрифирменные искажения рыночных сигналов удается снизить. Но принципиальная проблема трансформации рыночных сигналов во внутрикорпоративные все равно сохраняется, а от качества ее решения зависит эффективность процессного управления. В реализации процессного управления лидерами были японские компании — в частности фирма «Тойота» — которые добились значительных успехов. Результаты выполненных исследований свидетельствуют о возможности применения данного опыта и на железнодорожном транспорте [14].

Еще один инструмент внутрифирменной замены рыночных сигналов, ставший весьма популярным, — KPI. Как упоминалось раньше, это ключевые показатели эффективности (результатов) деятельности, которые дают возможность контролировать деловую активность сотрудников, подразделений и компании в целом. Сегодня система KPI достаточно широко используется российскими железнодорожными компаниями [15].

Цель мотивации и стимулирования с использованием системы KPI состоит в том, чтобы действия сотрудников из разных служб и подразделений не были противоречивыми и не тормозили работу «смежников». Для этого ключевые показатели работы каждого подразделения привязывают к KPI всей компании, а KPI каждого сотрудника — к показателям работы его подразделения и соответственно

всей компании. Ключевых показателей не должно быть много, их значения должны легко и однозначно определяться.

К основным преимуществам KPI обычно относят следующее:

- за каждым сотрудником закреплена ответственность за достижение определенных целей компании на его участке работы;
- сотрудник видит свой вклад в достижение общих результатов компании;
- размер материального поощрения сотрудника напрямую зависит от выполнения его персональных KPI.

Но в ряде случаев проявляются и серьезные недостатки этой системы. Так, если KPI слишком много, доля каждого из них в общем бонусе мала, а слишком большой вес одного из показателей ведет к перекосам в работе: сотрудник не уделяет должного внимания другим составляющим своей деятельности. Реально не достижимые KPI демотивируют работу сотрудников.

Перечисленные недостатки, конечно, можно и нужно устранять, не допуская сложности, несбалансированности и нереалистичности KPI. Однако зачастую это не так просто. По данным проводившихся опросов 60 % американских менеджеров высшего уровня недовольны своими системами оценки результатов деятельности. А среди российских менеджеров таких более 80 %. Недовольство вызвано отсутствием связи между планами, исполнением, результатом и мотивацией [16].

Известный английский экономист Ричард Лэйард видит системные проблемы, связанные со стремлением гуров менеджмента к тому, чтобы заработная плата человека четко отражала его трудовые показатели из года в год [17]. По мнению Лэйарда, это следующие проблемы:

- в большинстве профессий нет возможности объективного определения значений трудовых показателей;
- распространение оплаты по результатам связано с ощутимым увеличением стресса у работников;
- финансовые стимулы уменьшают внутренние стимулы человека к проявлению себя с лучшей стороны и подрывают профессиональную этику (иными словами, мотив «ожидание вознаграждения» действует в ущерб мотиву «чувство долга»).

Последний тезис может показаться парадоксальным, однако он подтвер-

ждается практикой. На основе обобщения мирового опыта сделано заключение, что «в ситуации множественности заданий, часть которых фиксируется количественными показателями, а часть — нет, и при этом, исполняя разные задания, работник получает разную оплату, он концентрирует усилия на заданиях, которые измеримы и имеют ясную связь с оплатой, пренебрегая выполнением неизмеренных, пусть даже более важных» [18]. В результате работа на клиента, на рыночные сигналы зачастую подменяется работой «на показатель», устанавливаемый внутри компании. Таким образом, введение KPI может привести к тому, что работник становится ориентирован исключительно на их достижение, а не на выполнение наилучшим образом своих функций и задач.

Все сказанное не свидетельствует об абсолютной неэффективности KPI, но заставляет относиться к их применению со значительной долей скепсиса. Во всяком случае, очевидно, что их использование имеет самое прямое отношение к проблеме внутрифирменного искажения рыночных сигналов.

### Заключение

Внутрифирменное искажение рыночных сигналов, оказывающее существенное негативное влияние на эффективность деятельности крупных компаний, представляет собой значимую проблему для железнодорожной отрасли.

Известны экономические инструменты, позволяющие ее смягчить. Искажения рыночных сигналов вряд ли преодолимы до конца, но в будущем, возможно, будут минимизированы в рамках «сетевой» экономики, гибкой и основанной на информационных технологиях. Стержневым направлением для решения указанной проблемы видится минимизация вертикальных взаимодействий и максимизация горизонтальных, чтобы подразделения работали не на «показатель», заданный руководством фирмы, а на наилучшее и более эффективное обеспечение потребностей «смежников» — своих внутрифирменных партнеров, в конечном счете ориентированных на те результаты, которые необходимы потребителям. ■

### Литература

1. Хайек Ф. А. Дорога к рабству: пер. с англ. М.: Нов. изд-во, 2005. 264 с.
2. Мачерет Д. А. Сущность конкуренции и ключевые условия ее развития на

транспортной инфраструктуре // Вектор трансп. 2014. № 1. С. 18–21.

3. Бирман И. Капиталистический манифест. М.: Когито-Центр, 2010. 96 с.
4. Мачерет Д. А., Валеев Н. А. Долгосрочная оптимизация эксплуатационных затрат: анализ опыта железных дорог США // Вестн. ВНИИЖТ. 2017. Т. 76. № 2. С. 74–84.
5. Мачерет Д. А. Долгосрочная динамика показателей железнодорожных систем: уроки для экономистов // Экон. жел. дорог. 2017. № 5. С. 13–25.
6. Питтман Р. Я верю в конкуренцию // Вектор трансп. 2014. № 1. С. 14–17.
7. Мокир Дж. Рычаг богатства. Технологическая креативность и экономический прогресс: пер. с англ. М.: Изд-во Ин-та Гайдара, 2014. 504 с.
8. Самуэльсон П. Э., Нордхаус В. Д. Экономика. 18-е изд.: пер. с англ. М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2010. 1360 с.
9. Розенберг Н., Бирдцелл Л. Е. Как Запад стал богатым: экономическое преобразование индустриального мира: пер. с англ. М., Челябинск: Социум; ИРИСЭН, 2015. 448 с.
10. Лукьянова О. В. О стабилизирующей роли малых и средних операторских компаний // Вектор трансп. 2014. № 1. С. 29–31.
11. Савчук В. Б. Роль малых и средних операторских компаний в перевозочном процессе // Там же. С. 32–33.
12. AAR. Railroad Facts. Washington, DC: Police and Econ. Dep. Assoc. Amer. Railroads, 2016. 86 p.
13. Мачерет Д. А. О чем свидетельствует столетняя динамика показателей крупнейших железнодорожных систем // Экон. полит. 2016. Т. 11. № 6. С. 138–169.
14. Липидус В. А. Возможности повышения эффективности транспортной системы ОАО «РЖД» на основе современных принципов управления качеством и издержками // Бюл. Объед. учен. совета ОАО «РЖД». 2010. № 6. С. 20–38.
15. Мачерет Д. А. Мотивы и стимулы — ключевые категории экономической науки // Экон. жел. дорог. 2013. № 2. С. 65–70.
16. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI. М.: Инфра — М, 2012. 255 с.
17. Лэйард Р. Счастье: уроки новой науки: пер. с англ. М.: Изд-во Ин-та Гайдара, 2012. 416 с.
18. Тамбовцев В. Л. Планирование и оппортунизм // Вопр. экон. 2017. № 1. С. 22–39.