

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический  
Кафедра экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

А.В. Васильева А.В. Васильева  
«03» 02 2021 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Повышение эффективности деятельности филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационного локомотивного депо г. Белогорск

Исполнитель

студент группы 772-узб

А.С. Лыско А.С. Лыско  
(подпись, дата)

Руководитель

доцент, к.э.н.

А.В. Ступникова А.В. Ступникова  
(подпись, дата)

Нормоконтроль

С.А. Петрова С.А. Петрова  
(подпись, дата)

Благовещенск 2021

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический  
Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

А. Васильева А.В. Васильева  
«06» 11 20 20 г.

**ЗАДАНИЕ**

К выпускной квалификационной работе студентки 772 УЗБ Лыско Алины Сергеевны

1. **Тема выпускной квалификационной работы:** Повышение эффективности деятельности филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационного локомотивного депо г. Белогорск.

(утверждена приказом от 06.11.2020 г № 2435 - уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы 03.02.2021 г.

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: учредительные документы предприятия, бухгалтерская и статистическая отчетность

4. **Содержание выпускной квалификационной работы** (перечень подлежащих разработке вопросов):

- теоретические аспекты управления эффективностью на предприятиях  
- анализ эффективности деятельности филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска

- разработка мероприятий по повышению уровня эффективности деятельности Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска

5. **Перечень материалов приложения:** (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.) «Структура предприятия», «Модифицированное положение о премировании»

6. **Консультанты по выпускной квалификационной работе** (с указанием относящихся к ним разделов) нет

7. **Дата выдачи задания** 06 ноября 2020 г.

Руководитель выпускной квалификационной работы

(фамилия, имя, отчество, должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата): 06 ноября 2020 г.

(подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 107 с., 27 таблиц, 23 рисунка, 50 источников, 2 приложения

ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, СТРАТЕГИЯ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ, ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ, ЗАТРАТЫ, ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

В первой главе работы изучаются теоретические аспекты управления эффективностью на предприятиях. Раскрывается понятие эффективности деятельности предприятия. Выявляются подходы к оценке эффективности деятельности предприятия. Изучаются методы управления эффективностью деятельности предприятий в российской и зарубежной практике.

Во второй главе работы проводится анализ эффективности деятельности филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска. Дается краткая характеристика предприятия, проводится анализ его внешней и внутренней среды.

В третьей главе проводится разработка мероприятий по повышению уровня эффективности деятельности Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска. Дается обоснование мероприятий по повышению эффективности деятельности данного предприятия. Проводится разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска. Дается оценка эффективности предлагаемых мероприятий.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты управления эффективностью на предприятиях	8
1.1 Понятие эффективности деятельности предприятия	8
1.2 Подходы к оценке эффективности деятельности предприятия	17
1.3 Методы управления эффективностью деятельности предприятий в российской и зарубежной практике	24
2 Анализ эффективности деятельности филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска	34
2.1 Краткая характеристика Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска	34
2.2 Анализ внутренней среды Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска	39
2.3 Анализ внешней среды Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска	48
2.4 Оценка и анализ эффективности деятельности Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска	57
3 Разработка мероприятий по повышению уровня эффективности деятельности Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска	70
3.1 Обоснование мероприятий по повышению эффективности деятельности Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска	70
3.2 Разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска	75
3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий	87
Заключение	97
Библиографический список	102
Приложение А Структура управления Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска	108
Приложение Б Модифицированное положение о премировании	109

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования эффективности и управлению ею на современных предприятиях обуславливается, прежде всего, необходимостью создания таких условий производства, при которых предприятие сохраняет и увеличивает свою конкурентоспособность. В этих условиях обязательным является эффективность использования всех видов ресурсов предприятием – трудовых, материальных, организационных и прочих.

Обязательным условием эффективности управления выступает способность измерять происходящие под управляющим воздействием изменения. Только в тех случаях, когда такая возможность есть, возможно эффективное управление. При этом, обязательным условием является здесь определение перечня показателей, которые выступают ключевыми для оценки эффективности.

Следует отметить, что показатели эффективности деятельности предприятия отражают в сжатом виде его функционирование, и позволяют судить об эффективности, либо неэффективности управления. Их использование обуславливается возможностью быстрого решения данного вопроса.

Ещё одним аспектом эффективности деятельности предприятия относительно конкурентоспособности выступает необходимость иметь инструменты сравнения собственной организации с организациями конкурентами. Это возможно путём использования одинаковых показателей, что позволяет сравнивать не только отдельные фирмы между собой, но и проводить сравнения между показателями конкретной организации и средними по отрасли. В результате этого можно сделать вывод о достаточности, либо о недостаточности управленческих усилий, которые прикладываются конкретной фирмой для обеспечения себе необходимого конкурентного положения.

Особое значение определение эффективности деятельности предприятий имеет в сферах естественных монополий, будучи регулируемыми со стороны государства, а часто являющиеся и частью государственной собственности, либо контролируемые государством, такие предприятия, как правило, не имеют

рыночных стимулов для повышения эффективности своей деятельности, так как сложившейся монополии, как правило, ничего не угрожает. При этом необходимым условием их функционирования является предоставление товаров и услуг, которые бы по стоимости и качеству соответствовали рыночным потребностям. В этих условиях часто в качестве целеуказующего документа выступает комплекс государственных программ и решений, которые задают внешние по отношению к такой организации цели эффективности, которые она должна выполнять. В противном случае, можно говорить о тормозящем влиянии субъектов естественных монополий на экономическую жизнь страны.

В условиях пандемии КОВИД-19 необходимость управления эффективностью деятельности предприятий существенно возрастает. Здесь необходимо учитывать несколько аспектов. Во-первых, в результате данного фактора существенно поменялся рынок, в результате чего наибольшее преимущество на нём получили фирмы, которые смогли максимально быстро адаптироваться к изменившимся условиям, прежде всего, к изменениям в спросе. Во-вторых, изменение спроса должно вести к изменению показателей, которые используются для оценки эффективности деятельности предприятий. Не всегда изменения настолько существенны, чтобы в корне менять всю систему показателей, используемых для оценки, однако, следует учитывать влияние внешних факторов. В третьих, следует указать и на то, что сами значения показателей, которые были ранее достаточными для вынесения суждения о предприятии, как об эффективном, сейчас поменялись. Так, в условиях пандемии значительно увеличилось вливания государств в экономику, с целью стимулирования спроса на те или иные товары и услуги. В результате этого, можно сделать вывод о том, что если раньше приемлемым уровнем рентабельности деятельности был один, то сейчас он может быть существенно выше или ниже, в зависимости от обстоятельств. Соответственно, необходимо взвешенно подходить к применению тех или иных индикаторов деятельности и эффективности предприятий в конкретных экономических условиях.

Цель работы – разработка мероприятий по повышению уровня эффектив-

ности деятельности ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска.

Предмет исследования – эффективность деятельности ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска.

Объект исследования – ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска.

Задачи работы:

– дать краткую характеристику Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска;

– провести анализ внешней и внутренней среды Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска;

– проанализировать практику управления проектами в организации;

– разработать мероприятий по повышению уровня эффективности деятельности Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска;

– дать оценку экономической эффективности предложенных мероприятий

Информационной базой исследования явились публикации в учебной, научной и периодической печати, посвящённые вопросам эффективности деятельности предприятий, данные государственных органов регулирования, годовые отчёты ОАО «РЖД», а также данные годовой отчётности Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска.

Временной период исследования – 2017-2019 гг.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

## 1.1 Понятие эффективности деятельности предприятия

В современных условиях рыночной экономики понятие эффективности деятельности предприятия имеет особое значение. Рассматривая его в целом, можно говорить о том, что эффективность в определённой степени есть соответствие предприятия текущим рыночным условиям, а также приемлемость его деятельности для внешней среды, исходя из возможностей получения прибыли и удовлетворения общественных потребностей.

Рассмотрим понятие эффективности деятельности предприятия. Анализ учебной и научной литературы по данному вопросу позволяет выделить следующие определения данного термина:

1) «эффективность – это взаимосвязь научно-технического, социально-экологического и экономического эффектов. Каждый из этих эффектов является разным по своему качеству, их нельзя суммировать для получения обобщающего результата, так как каждый из них характеризует результат хозяйственной деятельности только по соответствующим критериям и показателям»<sup>1</sup>;

2) «эффективность ... оптимизация использования ресурсов в соотношении с общественными потребностями»<sup>2</sup>;

3) «экономическая эффективность ... – это соотношение между полученными результатами производства – продукцией и услугами, с одной стороны, и затратами труда и средствами производства – с другой»<sup>3</sup>;

4) «экономическая эффективность ... – это относительный показатель, который показывает отношение полученного результата к затратам, которые обусловили этот результат»<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Кучеренко, В. Сущность понятия экономической эффективности предприятия // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2018. № 3. С. 205.

<sup>2</sup> Маршенкулова, Э.Б. Экономическая сущность показателей эффективности деятельности предприятия // Наука: общество, экономика, право. 2019. № 4. С. 158.

<sup>3</sup> Борисюк, Н.К. Экономическая эффективность предприятия: понятие, способы определения, особенности повышения // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2017. № 8. С. 15

<sup>4</sup> Шевцова, О.Н. Актуальные аспекты экономической эффективности деятельности и эффективности управления предприятием // Казанская наука. 2017. № 3. С. 26.



Анализ представленных определений позволяет сделать вывод о том, что понятие эффективности является производным от двух других понятий:

– затрат ресурсов, которые выступают как база для деятельности, в виде преобразования данных ресурсов в ту или иную продукцию, либо результат деятельности организации;

– сами результаты деятельности организации, получаемые из ресурсов.

При этом, само понятие эффективности рассматриваемыми исследователями трактуется как сложное, характеризующее несколько сторон деятельности фирмы – производство, научную деятельность, взаимодействие с внешней средой.

Несмотря на то, что термин «экономическая эффективность» является интуитивно понятным, следует отграничивать его от смежных терминов «эффект», «результат», «результативность» (таблица 1).<sup>5</sup>

Таблица 1 – Взаимосвязь терминов, связанных с экономической эффективностью

Термин	Определение термина	Экономический процесс, характеризующий термин
Эффект	Следствие каких-либо действий, явлений, выражающееся в получении того или иного результата	Процесс влияния экономического фактора на входе в систему, приводящий к тем или иным результатам на выходе данной системы
Результат	Итог, получаемый в конце последовательности действий, который может быть выражен в количественных и/или качественных показателях	Индикатор, характеризующий итоговое состояние системы
Результативность	Степень достижения запланированных действий и достижения тех или иных результатов	Степень меры соответствия итоговых показателей поставленным задачам и потребностям общества
Эффективность	Выражение связи между полученными результатами и ресурсами, которые было необходимо для этого задействовать	В рамках экономической системы – использование имеющихся ресурсов с целью получения максимального эффекта

Из данной таблицы следует, что термин «эффективность» в своём экономическом смысле носит наиболее широкий характер, что подразумевает не

<sup>5</sup> Маршенкулова, Э.Б. Экономическая сущность показателей эффективности деятельности предприятия // Наука: общество, экономика, право. 2019. № 4. С. 159.

только рассмотрение влияния результатов на саму организацию (предприятие), но также и на социальную систему, в которой оно находится, то есть – внешнюю среду.

Схема формирования показателя эффективности представлена на рисунке 1.<sup>6</sup>

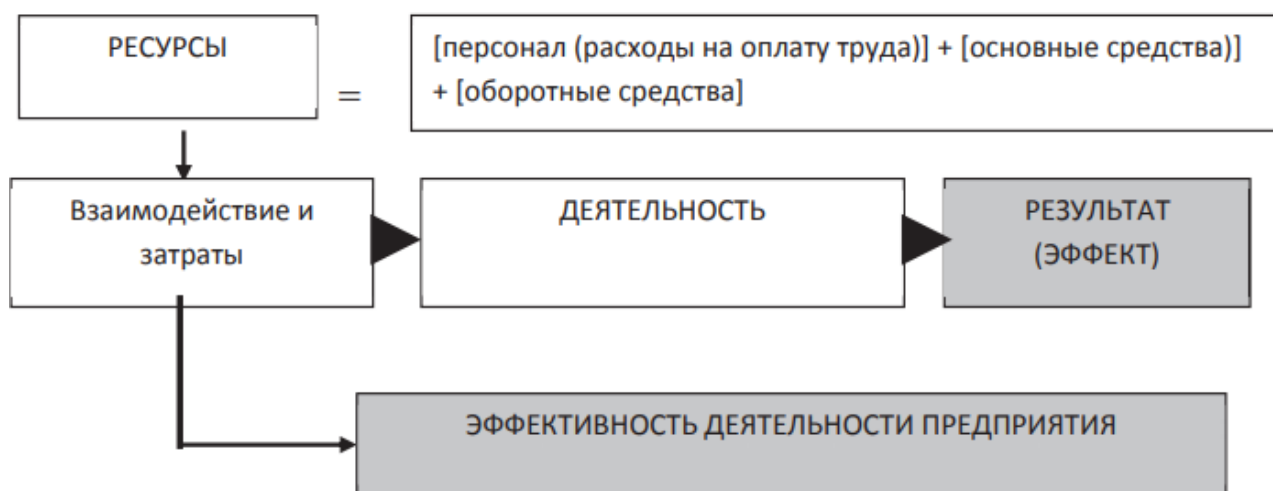


Рисунок 1 – Схема формирования показателя эффективности деятельности организации

По мнению И.К. Узбековой и О.В. Киселёвой, возможно выделить несколько подходов к определению понятия эффективность (рисунок 1).<sup>7</sup>

Данными исследователями выделяется три подхода к понятию эффективности. Особенностью целевого подхода в определении понятия выступает подход, который в наибольшей степени присущ для коммерческих организаций, предполагая преобразование входящих ресурсов в тот или иной результат, исходя из критерия рациональности, который состоит в минимальной затрате ресурсов для получения максимального объёма результата.

Системный подход предполагает, что организация расходует только необходимый объём ресурсов для своей деятельности, а её эффективность носит, преимущественно, качественный характер, и выражается в достижении тех или

<sup>6</sup> Коновалов, А.В. Подходы к определению эффективности деятельности предприятия // Новая наука: от идеи к результату. 2015. № 7-1. С. 163.

<sup>7</sup> Узбекова, И.К. Эффективность производства, понятие, сущность, виды и основные показатели эффективности деятельности предприятия // Форум молодых ученых. 2019. № 5. С. 1265.

иных результатов, в том числе – общественного значения, что делает данный подход наиболее применимым для бюджетных и некоммерческих организаций.



Рисунок 2 – Подходы к определению понятия «эффективность»

Для выборочного подхода в оценке понятия «эффективность» характерно то, что для этого выбирается стратегическая цель предприятия, и относительно неё делается вывод о том, насколько эффективно она достигается. При этом, все остальные показатели в качестве показателей эффективности не рассматриваются. Соответственно, выборочный подход к эффективности варьирует от предприятия к предприятию и существенным образом зависит от содержания его стратегических планов и программ.

По мнению О.Н. Шевцовой, М.В. Халиной и С.В. Волковой, необходимо рассмотрение нескольких видов эффективности деятельности предприятия (таблица 2).<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Шевцова, О.Н. Актуальные аспекты экономической эффективности деятельности и эффективности управления предприятием // Казанская наука. 2017. № 3. С. 28.

Таблица 2 – Виды эффективности деятельности предприятия

Виды эффективности		
Операционная эффективность	Финансовая (кредитная) эффективность	Инвестиционная эффективность
Рост эффективности за счёт увеличения скорости бизнес-процессов, экономии тех или иных затрат и их контроля, уменьшения потерь от реализации рисков, производства перепланирования без дополнительных капитальных вложений	Уменьшение разницы между плановым и фактическим размером собственного капитала за счёт изменений в активах и пассивах в расчёте на 1 руб. суммарных активов, без дополнительных капитальных вложений	Превышение удельных притоков над удельными оттоками денежных средств по результатам привлечения дополнительных инвестиций

Из данной таблицы видно, что под операционной эффективностью понимается эффективность, достигаемая непосредственно в процессах, связанных с основной деятельностью предприятия. Особенностью финансовой (кредитной) эффективности является то, что она связана с операциями, осуществляемыми в виде привлечения и размещения денежных средств. Для инвестиционной эффективности характерно рассмотрение эффективности как результата вложения инвестиций в деятельность организации.

Применительно к понятию эффективности деятельности предприятия можно выделить также следующие виды эффективности, которые в существенно меньшей степени могут быть определены количественно, однако, возможно их качественная оценка:

1) Внешняя эффективность.

Под внешней эффективностью понимается влияние деятельности предприятия на внешнюю среду, что выражается в следующих аспектах, на которые оказывается влияние:

- структура общественных потребностей;
- степень удовлетворения общественных потребностей предприятием в ходе своей деятельности;
- доля предприятия на рынке;
- уровень качества и полезности произведённой продукции или реализованного товара;

– потенциальные возможности предприятия по получению доли на рынке.

Ориентиры внешней эффективности приводятся миссии предприятия. При этом, ввиду разницы между внешней и внутренней эффективностью, зачастую их цели могут вступать в противоречие. Для современного представления характерно объединение внешних и целевых внутренних показателей в рамках такой системы, как КРІ.

#### 2) Статическая эффективность.

Для статической эффективности характерна оценка предприятия или организации в моменте времени, то есть, на конкретную дату времени. Применение статической эффективности осуществляется в процессе решения оперативных и тактических вопросов деятельности предприятия. Особенностью статической оценки эффективности является её узость, в результате чего отдельные показатели деятельности могут не использоваться.

#### 3) Динамическая эффективность.

Суть динамической эффективности состоит в том, чтобы обеспечить достижение поставленных целей, путём гибкого управления ресурсами и технологиями в долгосрочном периоде времени. Данный вид эффективности является основным при поддержании высокого уровня конкурентоспособности в течение длительных временных периодов.

#### 4) Общая (абсолютная) эффективность.

С помощью общей (абсолютной) эффективности характеризуется общая величина эффекта исходя из затрат единицы ресурсов.

#### 5) Относительная эффективность.

Применение относительной эффективности осуществляется в случаях, когда необходимо выбрать из нескольких вариантов один вариант, который будет являться оптимальным для деятельности предприятия.

Следует отличать термин «экономическая эффективность деятельности предприятия» от термина «эффективность управления предприятием». Эффективность управления предприятия в значительной степени отражает деятель-

ность управляющей подсистемы (субъекта управления), в то время, как экономическая эффективность деятельности предприятия характеризует деятельность управляемой подсистемы (объекта управления).<sup>9</sup>

При рассмотрении экономической эффективности деятельности предприятия необходимо также учитывать влияние на него внешних и внутренних факторов. Система внешних факторов, оказывающих влияние на экономическую эффективность деятельности предприятия может быть представлена следующим образом (рисунок 3).<sup>10</sup>

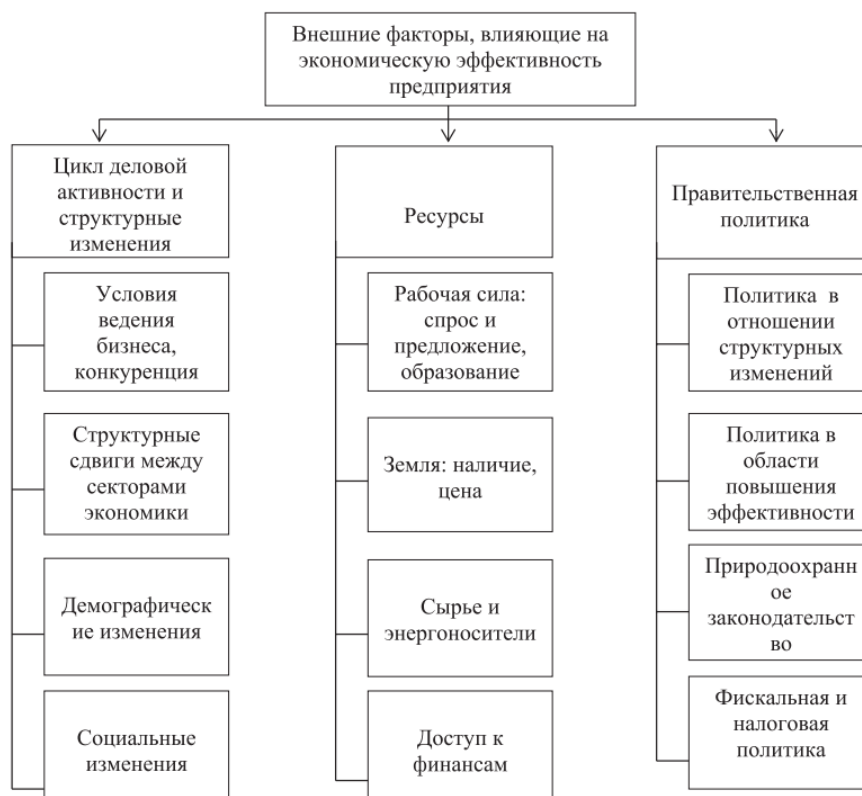


Рисунок 3 – Система внешних факторов, оказывающих влияние на экономическую эффективность деятельности предприятия

Внешние факторы, оказывающие влияние на эффективность деятельности предприятия, могут быть разделены на факторы, связанные с макроэкономической конъюнктурой (структурные изменения рынка и его цикл, а также ресурсные факторы), а также на факторы государственной политики. Влияние

<sup>9</sup> Шевцова, О.Н. Актуальные аспекты экономической эффективности деятельности и эффективности управления предприятием // Казанская наука. 2017. № 3. С. 29.

<sup>10</sup> Борисюк, Н.К. Экономическая эффективность предприятия: понятие, способы определения, особенности повышения // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2017. № 8. С. 16

предприятия на все данные факторы практически отсутствует, за исключением случаев, когда предприятие является сверхкрупным, либо занимает монопольное положение на рынке, что по отдельным факторам позволяет оказывать на них существенное влияние, например, на цену материальных ресурсов, а также реализация той или иной государственной политики. Однако, в большинстве случаев влияние на внешние факторы предприятия ничтожно.

Система внутренних факторов, влияющих на экономическую эффективность деятельности предприятия представлена на рисунке 4.<sup>11</sup>



Рисунок 4 – Система внутренних факторов, влияющих на экономическую эффективность деятельности предприятия

Внутренние факторы, оказывающие влияние на экономическую эффективность деятельности предприятия, концентрируют своё влияние на исходных ресурсах, процессе производства и собственно выпуске продукции. Следует отметить, что в целом внутренние факторы находятся в полном или практиче-

<sup>11</sup> Борисюк, Н.К. Экономическая эффективность предприятия: понятие, способы определения, особенности повышения // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2017. № 8. С. 16

ски полном подчинении предприятия, однако, данное влияние не является абсолютным, в результате чего они также подвержены и влиянию внешней среды. Так, например, приток рабочей силы хотя и обуславливается в значительной степени уровнем заработной платы, однако, зависит и от общей ситуации на рынке трудовых ресурсов.

В том случае, когда затраты ресурсов на входе в процесс их переработки велики, может создаваться ситуация, при которой значительная часть ресурсов может быть потрачена бесполезно. Соответственно, отработанный производственный процесс может привести к снижению таких потерь. Также, необходимо и эффективное использование ресурсов и на выходе предприятия, что позволит получить дополнительную прибыль.<sup>12</sup>

По итогам проведенного в пункте 1.1 исследования сделаем следующие выводы:

1) понятие эффективности деятельности предприятия является комплексным понятием, объединяющим в себе не только преобразование входящих ресурсов в исходящие с максимальной степенью достижения целей, но также и включающим в себя деятельность по привлечению и размещению ресурсов, а также инвестиционную деятельность;

2) разные виды организаций требуют разных подходов к определению эффективности. Если для коммерческих предприятий характерен целевой подход к определению эффективности, состоящий в экономической трактовке полученных результатов, то системный подход более применим для бюджетных и некоммерческих организаций, предполагая комплексное влияние эффективности на общество. Выборочный подход основывается на оценке достижения отдельных стратегических целей и может применяться к любым организациям, формирующим стратегические планы;

3) эффективность деятельности предприятия зависит от комплекса внешних и внутренних факторов. В связи с этим необходимым является определение

---

<sup>12</sup> Якунин, А.А. Оценка экономической эффективности проектов по разработке новых продуктов / А.А. Якунин // Российское предпринимательство. 2015. № 1. С. 49.



конкретных факторов, на которые возможно оказывать влияние, а также степень влияния, с целью получения необходимого результата.

## **1.2 Подходы к оценке эффективности деятельности предприятия**

Оценка эффективности деятельности предприятия предполагает наличие определённой процедуры. Результатом данной процедуры должен являться вывод о том или ином состоянии эффективности на конкретный момент времени или временной период.

Как указывают Л.А. Панфиль и Е.Э. Муртазина, всё многообразие методов оценки эффективности деятельности предприятия может быть разбито на следующие группы методов:

### **1) Структурный метод Куросавы.**

Суть данного подхода состоит в определении структуры эффективности предприятия. Структура эффективности в данном подходе представляет собой набор из трёх компонентов:

- оценки показателей экономической эффективности компании;
- качественной оценки эффективности компании;
- оценки экономических показателей отрасли, в которых компания функционирует.

### **2) Метод семейства показателей для оценки деятельности.**

Предполагает выделение тех или иных показателей, которые в совокупности рассматриваются как полно характеризующие деятельность предприятия, исходя из целей, которые ставит себе сторона, проводящая анализ. Соответственно, состав набора показателей определяется целями анализа.

### **3) Способ экспресс-оценки эффективности.**

Особенностью экспресс-анализа деятельности является возможность на основании ограниченных объёмов информации получить оценку экономического состояния того или иного предприятия. В рамках экспресс-анализа проводится анализ по следующим направлениям:

- оценка экономического потенциала;
- оценка финансовой стабильности;

- оценка «больных» статей бухгалтерской отчётности;
- оценка показателей эффективности компании;
- оценка динамики основных показателей организации;
- анализ «оценённости» компании, то есть текущей оценки рынка относительно объективных её показателей.<sup>13</sup>

По мнению А.А. Куцерубова и А.В. Яковлева, процедура оценки эффективности деятельности предприятия предполагает выделение трёх этапов – подготовительного, основного и заключительного этапов.

Структура подготовительного этапа представлена на рисунке 5.<sup>14</sup>

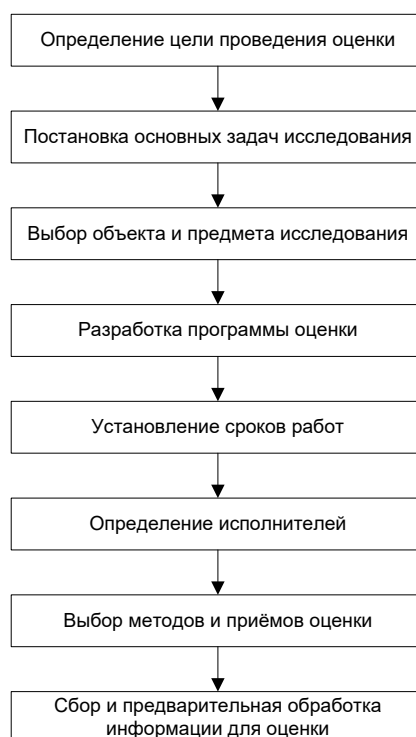


Рисунок 5 – Подготовительный этап оценки эффективности деятельности предприятия

Следует отметить, что наиболее сложными и ответственными работами, реализуемыми на подготовительном этапе оценки эффективности деятельности предприятия являются работы по выбору и методов и приёмов оценки, а также сбор и предварительная обработка информации для оценки. Причиной данного

<sup>13</sup> Панфиль, Л.А. Оценка эффективности деятельности предприятия // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2016. № 6-4. С. 754

<sup>14</sup> Куцерубов, А.А. Подходы к оценке эффективности деятельности предприятия / А.А. Куцерубов, А.В. Яковлев // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2018. Т. 6. С. 73.

обстоятельства является то, что зачастую необходимая информация для проведения анализа может не вестись на предприятии, либо для её получения необходимо существенная переработка учётных данных, что можеткратно увеличить трудоёмкость и время оценки.

Мероприятия в рамках основного этапа представлены на рисунке 6.<sup>15</sup>

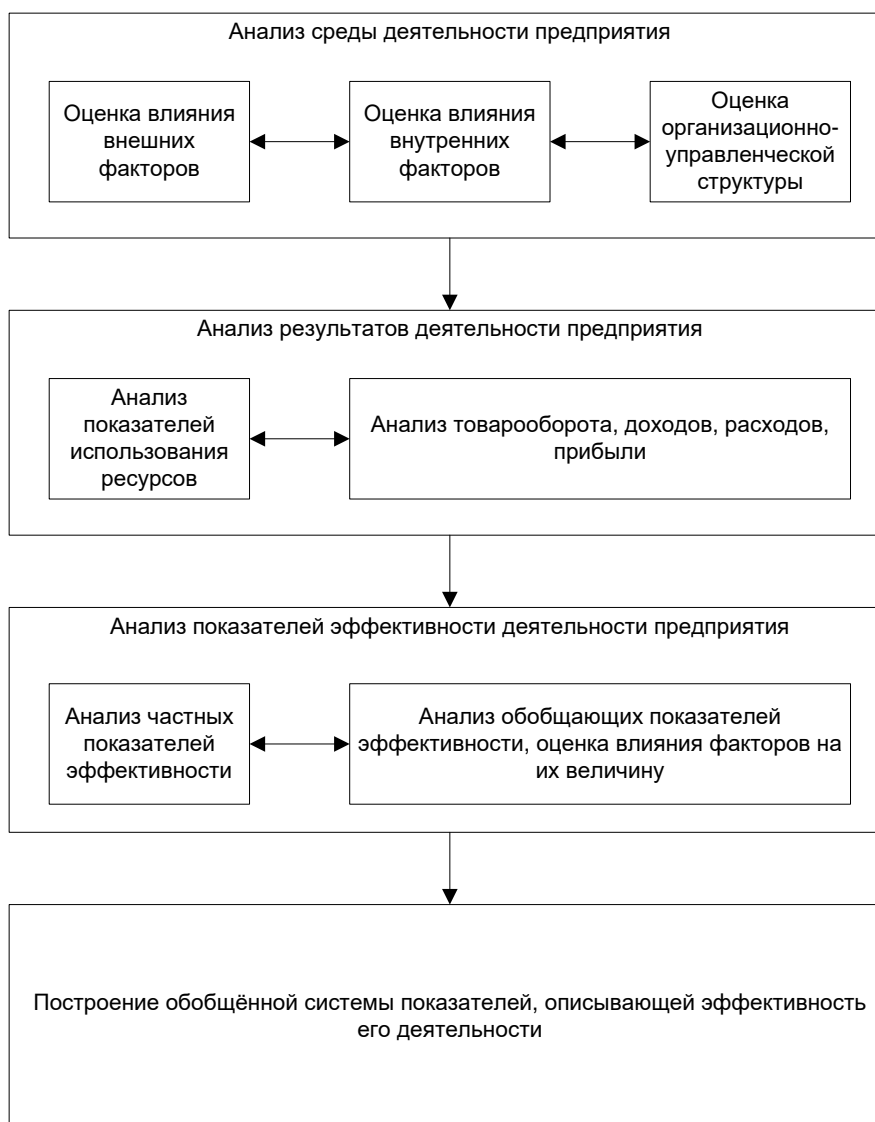


Рисунок 6 – Мероприятия основного этапа по оценке эффективности деятельности предприятия

В рамках основного этапа оценки эффективности деятельности предприятия проводятся анализ среды деятельности, результатов деятельности, эффективности. По результатам проведённого анализа производится построение

<sup>15</sup> Куцерубов, А.А. Подходы к оценке эффективности деятельности предприятия / А.А. Куцерубов, А.В. Яковлев // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2018. Т. 6. С. 73.

обобщённой системы показателей, с помощью которой описывается эффективность деятельности предприятия. Следует отметить, что в рамках анализа среды деятельности предприятия осуществляется оценка не только внешних и внутренних факторов, но также и проводится оценка организационно-управленческой структуры фирмы. Необходимость данного мероприятия обуславливается существенным её влиянием на эффективность, как в положительную, так и в отрицательную стороны.

Как указывает А.Ю. Щербань, для оценки факторов внешней и внутренней среды могут применяться широко распространённые методы, такие, как SWOT-анализ, PEST-анализ, матрицы БКГ, Мак-Кинси и прочие.<sup>16</sup>

Мероприятия заключительного этапа оценки представлены на рисунке 7.<sup>17</sup>

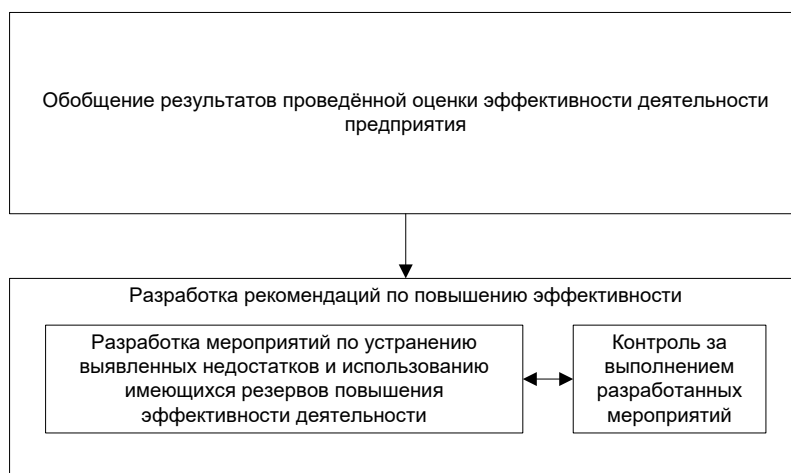


Рисунок 7 – Мероприятия заключительного этапа оценки эффективности деятельности предприятия

На данном этапе осуществляется деятельность по обобщению результатов проведённой оценки деятельности предприятия, и формируются необходимые мероприятия, как по устранению выявленных недостатков, так и по использованию выявленных резервов в деятельности. Одновременно с реализаци-

<sup>16</sup> Щербань, А.Ю. Методология оценки эффективности деятельности предприятия // Современные методы интеллектуального анализа данных в экономических, гуманитарных и естественнонаучных исследованиях. Материалы международной научно-практической конференции. Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, филиал в г. Пятигорске Ставропольского края. 2016. – С. 506.

<sup>17</sup> Куцерубов, А.А. Подходы к оценке эффективности деятельности предприятия / А.А. Куцерубов, А.В. Яковлев // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2018. Т. 6. С. 73.

ей данных мероприятий проводятся контрольные мероприятия, нацеленные на обеспечение их эффективной реализации.

По мнению Н.Г. Алексеевой и А.Р. Ибрагимова, с позиций определения экономической эффективности деятельности предприятия возможно выделение следующих групп показателей:

- производительности труда;
- использования основных фондов;
- использования оборотных средств;
- рентабельности.<sup>18</sup>

По мнению И.К. Узбековой, для оценки экономической эффективности деятельности предприятия необходимо проведение анализа следующих коэффициентов (таблица 3).<sup>19</sup>

Таблица 3 – Показатели оценки эффективности деятельности предприятия

Показатель	Формула расчёта	Характеристика
1	2	3
1. Производительность труда		
Выработка на одного работника	$B = \frac{ВП}{Чсп}$ , где ВП – выработанная продукция; Чсп – численность персонала	Количество продукции, произведённой за единицу рабочего времени на одного среднесписочного работника
Трудоёмкость	$Te = \frac{T}{ВП}$ , где Т – объём затраченного времени	Затраты труда на единицу продукции
2. Показатели использования оборотных средств		
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	$Коб = \frac{B}{ОбС}$ , где В – размер выручки; ОбС – средний размер оборотных средств	Количество оборотов, совершённых оборотными средствами в периоде
Коэффициент закрепления оборотных средств	$Кзо = \frac{1}{Коб}$	Сумма оборотных средств, приходящаяся на 1 руб. выручки от реализации
Длительность 1 оборота оборотных средств	$D = \frac{360 \times ОбС}{B}$	Срок возврата оборотных средств на предприятие в виде выручки
Материалоёмкость продукции	$Me = \frac{МЗ}{B}$ , где МЗ – материальные затраты	Суммарный расход ресурсов на производство единицы продукции

<sup>18</sup> Алексеева, Н.Г. Методические подходы к оценке экономической эффективности деятельности предприятия // Синергия наук. 2019. № 42. С. 39.

<sup>19</sup> Узбекова, И.К. Эффективность производства, понятие, сущность, виды и основные показатели эффективности деятельности предприятия // Форум молодых ученых. 2019. № 5. С. 1268.

Продолжение таблицы 3

1	2	3
Материалоотдача	$MO = \frac{1}{Me}$	Количество произведённой продукции на 1 руб. материальных ресурсов
3. Показатели использования основных средств		
Фондоотдача	$FO = \frac{B}{OC}$ , где OC – средний размер основных средств в периоде	Количество произведённой продукции в расчёте на 1 руб. основных средств
Фондоёмкость	$FE = \frac{1}{FO}$	Стоимость основных средств в расчёте на 1 руб. реализованной продукции
4. Показатели рентабельности		
Рентабельность продукции	$R_{np} = \frac{Pr}{Cp}$ , где Pr – прибыль от реализации; Cp – себестоимость реализации	Эффективность затрат предприятия на производство и реализацию продукции
Рентабельность производства общая	$R_n = \frac{\Pi}{OC + BOA}$ , где OC – средний размер основных средств; BOA – средний размер внеоборотных активов	Прибыльность (убыточность) производственной деятельности за период
Рентабельность продаж	$R_n = \frac{Pr}{B}$	Прибыль в расчёте на 1 руб. реализации
Рентабельность активов	$R_a = \frac{ЧП}{A} \times 100\%$ , где ЧП – чистая прибыль; A – средний размер активов в периоде	Отдача в виде чистой прибыли на 1 руб. активов
Рентабельность собственного капитала	$R_k = \frac{ЧП}{Kc}$ , где Kc – средняя сумма собственного капитала в периоде	Отдача чистой прибыли в расчёте на 1 руб. собственного капитала

Следует отметить, что вышеприведённая методика анализа не является единственной. По мнению А.И. Алексеевой, в качестве показателей эффективности должны рассматриваться следующие группы показателей:

1) Показатели эффективности производственной деятельности.

Сюда входят такие показатели, как:

– фондоотдача;

– рентабельность продукции;

– производительность труда;

2) Показатели, характеризующие финансовое состояние предприятия.

Сюда входят показатели ликвидности, платёжеспособности и другие показатели, используемые для характеристики финансового состояния.

3) Показатели эффективности организации сбыта и продвижения товара.

Данная группа показателей включает:

– показатели рентабельности;

– показатели загрузки производственной мощности;

– показатели эффективности рекламы и прочие.<sup>20</sup>

Проведение анализа на практике предполагает наиболее широкое использование следующих традиционных методов, применяемых в экономическом анализе:

1) Горизонтальный анализ.

Также, данный метод именуется трендовым анализом. Состоит в анализе темпов прироста (роста) тех или иных показателей в рассматриваемом периоде, на основании чего делается вывод о том, в какие моменты наблюдалось быстрое, а в каких – медленное изменение показателей.

2) Вертикальный анализ.

В рамках вертикального анализа проводится анализ структуры показателей эффективности. Предполагает оценку отдельных структурных элементов показателей эффективности.

3) Сравнительный анализ.

Сравнительный анализ основывается на соотношении значений конкретных групп показателей эффективности. Предполагается выявление той или иной динамики в виде относительных или абсолютных значениях.<sup>21</sup>

По итогам проведённого в пункте 1.2 исследования сделаем следующие выводы:

1) подходы к оценке эффективности деятельности предприятий характе-

---

<sup>20</sup> Алексеева, А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. М.: Кнорус, 2018. С. 521.

<sup>21</sup> Родионова, И.Н. Методы определения эффективности деятельности предприятия // Актуальные проблемы международных отношений в условиях формирования мультиполярного мира. Сб. научных статей 7-й Международной научно-практической конференции. Юго-Западный государственный университет. 2018. С. 192.

ризируются многообразием подходов, форм и методов. Выделяются такие группы методов оценки, как основанные на структурном методе Куросавы, методы семейств показателей оценки, а также экспресс-методы оценки, базирующиеся, преимущественно, на показателях публичной отчетности предприятий;

2) оценка эффективности деятельности предприятий предполагает не только анализа финансовых показателей, но также предполагает исследование внешней и внутренней среды предприятия, с целью оценки их влияния на предприятие, а также для отдельных методик – оценку качественных показателей. Полезным в оценке эффективности также является применение сравнительного метода, посредством которого существует возможность оценки значений показателей между разными фирмами, что повышает объективность оценки;

3) наиболее часто для проведения оценки эффективности используется расчёт коэффициентов, который предполагает расчёт таких групп значений, как производительность труда, использование основных и оборотных средств, а также показателей рентабельности. Однако, данные показатели характеризуют только экономико-финансовую сторону деятельности предприятия, и не отражают полностью его особенностей функционирования, поэтому они должны дополняться анализом показателей качественного характера, отражающих взаимодействие предприятия с рынком.

### **1.3 Методы управления эффективностью деятельности предприятий в российской и зарубежной практике**

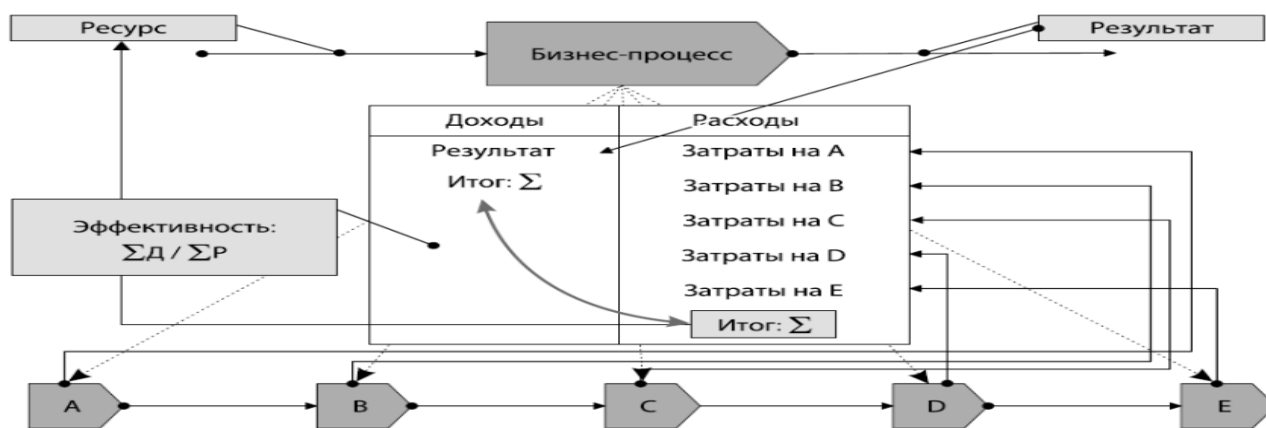
В рамках управления эффективностью деятельности предприятий в последнее время получила распространение концепция BPM (англ. business process management, управление бизнес-процессами). Она представляет собой концепцию процессного управления организацией, которая рассматривает бизнес-процессы как особые ресурсы предприятия, непрерывно адаптируемые к постоянным изменениям, и полагающаяся на такие принципы, как понятность и видимость бизнес-процессов в организации за счёт их моделирования с использованием формальных нотаций, использования программного обеспечения моделирования, симуляции, мониторинга и анализа бизнес-процессов, возможность динамического перестроения моделей бизнес-процессов силами участников и



средствами программных систем.

Начало внедрения ВРМ в российскую практику приходится на 2001-2002 годы, то есть на период окончания восстановительного роста российской экономики, который следовал за кризисом 1998 г. В первое десятилетие внедрения систем ВРМ в российскую практику количество внедрённых решений превысило 400 ед. Внедрили данную систему такие компании, как «Норильский Никель», ОАО «СУАЛ-Холдинг», «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания», Тюменская Нефтяная Компания, «ЛУКОЙЛВерсиз», «Славнефть», Торговая группа «Х5» и некоторые другие. Примечательно, что основными отраслями, в которых данная система управления эффективностью внедрялась, были ТЭК и торговые организации, а также банки. Причиной данного обстоятельства стало то, что данные отрасли в условиях российской экономики стали одним из первых, в которых глобализация потребовала либо подтягивания эффективности деятельности на уровень мировых стандартов, либо ухода с рынка.<sup>22</sup>

Пример схемы оценки эффективности отдельного бизнес-процесса, который применяется в ВРМ, представлен на рисунке 8. В рамках данной концепции бизнес-процесс разбивается на отдельные подпроцессы, по каждому из которых определяются доходы и расходы. При этом, каждый подпроцесс также выступает объектом управления.



<sup>22</sup> Бараева, М.К. Анализ концепции управления эффективностью на примере российского бизнеса // Вестник МГТУ СТАНКИН. 2019. № 1. С. 162.

<sup>23</sup> Ермолина, Л.В. Формирование системы управления эффективностью деятельности российских предприятий на современном этапе // Вестник Самарского государственного университета. Серия: экономика и управление. 2014. № 6. С. 99.

Эффективность в рамках данной модели подразумевает соотнесение полученных результатов (доходов за минусом расходов) относительно объёма затраченных ресурсов.

Основным требованием, которое выдвигается при внедрении систем BPM в виде программных комплексов BPMS, является возможность декомпозиции тех или иных сложных бизнес-процессов на более простые («атомарные»), а также определение размеров расходования ресурсов на них и возможных доходов. При этом, в большинстве случаев затраты ресурсов достаточно сложно определимы, и в рамках бухгалтерского учёта их размер может не учитываться. Например, сложности вызывает распределение расходов контролирующих лиц, так как для этого необходимо определение размеров затрат времени на подобную деятельность. В бухгалтерском учёте затраты на контрольные функции учитываются агрегированно, в общей сумме по каждому работнику. Однако, применительно к BPM необходимо выделение данных сумм по каждому бизнес-процессу, что требует применения, например, такого метода, как фотография рабочего дня контролёра.

По мнению Ассоциации BPM-профессионалов, возможно рассматривать степень готовности предприятий к внедрению BPM следующим образом (рисунок 9).<sup>24</sup>



Рисунок 9 – Степень готовности предприятий к внедрению BPM

<sup>24</sup> Бондарь, М.М. Внедрение BPM: проблемы и эффекты / М.М. Бондарь // Аллея науки. 2019. Т. 1. № 1. С. 962

Если низший уровень развития в соответствии с концепцией BPM приходится на хаотичные процессы, то далее, на 1 уровне идут описанные процессы, которые на 2 уровне развития BPM преобразуются в контролируемые предприятием процессы. Далее, на 3 уровне идёт процесс интеграции процессов в единую систему, а на 4 уровне используются проактивно управляемые процессы, то есть процесс управления носит упреждающий характер, и ориентируется на необходимых для предприятиях изменениях.

Внедрение BPM требует соблюдения следующих принципов:

1) Принцип декомпозиции.

В рамках данного принципа любой процесс или подпроцесс должны быть описаны как комплекс взаимосвязанных подпроцессов более низкого уровня, либо процедур, с учётом соблюдения для данного процесса или подпроцесса логических границ;

2) Принцип полноты.

Данный принцип состоит в том, что с помощью описания процессов или подпроцессов была описана вся предметная область, в отношении которой применяется BPM;

3) Принцип связности.

Суть данного принципа состоит в том, что для каждого входа и выхода компонента процессной модели должен существовать соответствующий выход и вход либо другого компонента процессной модели, либо внешней организации/внешнего участника.

4) Принцип непротиворечивости.

Предполагает отсутствие логических противоречий между компонентами модели и их параметрами или атрибутами.<sup>25</sup>

Ещё одним подходом к управлению эффективностью, как в отечественных, так и в зарубежных компаниях является система KPI. Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators, KPI) – показатели функционирования компании, которые содействуют компании в достижении стратегических

---

<sup>25</sup> Бондарь, М.М. Внедрение BPM: проблемы и эффекты / М.М. Бондарь // Аллея науки. 2019. Т. 1. № 1. С. 961

и тактических (операционных) целей. С помощью КРІ можно планировать, а также контролировать эффективность и результативность деятельности компании на различных уровнях управления.<sup>26</sup>

В качестве основной идеи КРІ выступает то, что он позволяет однозначно оценить работу и эффективность на разных уровнях управления:

- отдельного сотрудника;
- группы работников;
- подразделения;
- проекта компании;
- компании в целом.

С помощью показателя КРІ получается возможным отразить все значимые процессы, которые происходят в компании, переведя их в систему оценочных показателей. Особенностью данной системы является возможность предупреждения возможных проблем, причём как текущего характера, так и тех, которые могут проявиться в долгосрочной перспективе.

Следует отметить, что за рубежом система КРІ получила широкое распространение. Её используют такие всемирно известные корпорации, как McDonald's, Samsung, Deloitte и многие другие. Причиной использования данной системы является хорошая отработанность показателей данной системы, а также наличие у неё положительных результатов.

Особенностью менеджмента в зарубежных корпорациях является высокий уровень организации, а также абсолютная чёткость, отлаженность и структурированность имеющихся в компании бизнес-процессов. Высокий уровень планирования показателей позволяет внедрить систему КРІ с минимальными затратами времени и средств.<sup>27</sup>

С практической стороны использования системы КРІ в зарубежных предприятиях, следует сказать, что данная система включена в систему регулярного

---

<sup>26</sup> Руденко, Л.Г. Сущность КРІ и его роль в управлении предприятием // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: экономика и управление. 2017. № 2. С. 50.

<sup>27</sup> Ряковский С. М. КРІ в российских компаниях: трудности перевода.// Справочник по управлению персоналом: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pro-personal.ru/article/224726-kpi-v-rossijskih-kompaniyahtrudnosti-perevoda>. – 01.12.2020.

менеджмента, и применяется с целью улучшения характеристик данной системы, с учётом необходимости учёта отдельных показателей, имеющих качественный характер.

Задание показателей системы КРІ зарубежного предприятия осуществляется в начале нового управленческого цикла, целью чего выступает необходимость определения характера и объёмов работ по каждому сотруднику организации. Оценка достижения требуемых значений осуществляется по итогам отчётного периода, в качестве которого выступает календарный год. При этом, показатели КРІ могут увязываться, а могут и не увязываться с материальной мотивацией работников.<sup>28</sup>

Ещё одним аспектом использования КРІ зарубежными компаниями является то, что она не используется ими в чистом виде, без увязки к специфике управления в компаниях. Как правило, система КРІ используется в увязке с системой сбалансированных показателей. Соответственно, система КРІ используется как часть единого процесса целевого и стратегического управления. В результате этого внедрившим данную систему компаниям достаточно просто быстро и эффективно реагировать на изменения внешней среды, что ведёт к увеличению конкурентоспособности компании.

В отличие от зарубежных компаний, где система КРІ используется уже на протяжении более чем 40 лет, срок её применения в российских условиях составляет всего около 15 лет, и практика её применения в российских корпорациях существенно меньше.

По мнению К. Шперлик, которым был проведён анализ практики применения КРІ в российских компаниях, отечественные фирмы активно пытаются заимствовать зарубежный опыт, однако, ввиду отсутствия широкой практики применения данной системы, её внедрение идёт со значительными сложностями.<sup>29</sup>

Говоря о практических аспектах применения системы КРІ в России, мож-

---

<sup>28</sup> Кочнев А. Опыт применения КРІ: причины успехов и неудач: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=-ohis0jcv54>. – 01.12.2020.

<sup>29</sup> Шперлик, К. Работа на результат: что такое КРІ и как их внедрить в компании: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kontur.ru/articles/4487>. – 01.12.2020.

но опираться на данные исследования практики применения КРІ российскими компаниями, проведенного консалтинговой компанией «iTeam» в 2016 году. В рамках вышеуказанного исследования было опрошено 174 человека, большинство из которых занимают руководящие должности в компаниях. В результате исследования было выявлено, что около 45 % участников являются представителями компаний, в которых еще только планируют внедрить систему КРІ; 19 % находятся на стадии внедрения данной системы; 25 % внедрили систему частично; лишь 7 % компаний внедрили концепцию успешно и чуть более 4 % отказались от внедрения данной системы. На основании пресс-релизов можно сделать вывод, что «похвастаться» применением системы ключевых показателей эффективности могут такие отечественные компании, как МТС, Газпром, Эконика, Башэнергонефть, ВТБ и многие другие компании, но далеко не во всех компаниях данная система работает эффективно и дает положительные результаты. Данный факт отмечает и консалтинговая компания «Boston Consulting Group».

Отсутствие положительных результатов при применении КРІ в России объясняется рядом причин. Рассмотрим самые весомые и значимые из них. Не секрет, что фундаментом грамотного использования системы КРІ является четкое планирование и структурированность, но лишь малый процент российских компаний имеет данную основу. Зачастую на отечественных предприятиях инструкции, регламенты и процедуры, которые необходимы для эффективной разработки и функционирования системы КРІ, не действуют или отсутствуют вовсе.

Нельзя не отметить еще один достаточно важный момент в практике российских компаний при применении и внедрении системы КРІ, который заключается в том, что руководители отечественных предприятий зачастую выбирают показатели эффективности случайным образом, по принципу «что легче измерить». Эксперты отмечают, что такой подход к разработке и внедрению системы дезориентирует сотрудников компании, снижает общую мотивацию и совсем не способствует повышению эффективности функционирования компа-

нии.<sup>30</sup>

Другой причиной ограниченной эффективности КРІ в российских условиях является и то, что разработка системы ключевых показателей осуществляется «снизу-вверх». При этом, особенностью системы КРІ является то, что она является инструментом стратегического управления, что требует применения разработки показателей в направлении «сверху-вниз».

Проанализировав опыт внедрения системы КРІ отечественных предприятий, можно отметить одну особенность российской практики в данной сфере, которая заключается в том, что отечественные компании используют систему КРІ в основном для создания системы мотивации сотрудников, преимущественно материальной. Но, на наш взгляд, система КРІ является более широким понятием, так как является инструментом стратегического управления, а руководители отечественных компаний в свою очередь недооценивают возможности применения данной технологии.<sup>31</sup>

По итогам проведённого в пункте 1.3 исследования сделаем следующие выводы:

1) управление эффективностью деятельности предприятий является ключевым направлением менеджмента в российских условиях, ввиду того, что позволяет обеспечить не только достаточный уровень конкурентоспособности на внутреннем, но и на внешнем рынке. Следствием этого стало то, что наиболее быстро системы управления эффективностью в российских условиях были внедрены в тех отраслях, где конкуренция с мировыми игроками наиболее высокая – в сферах розничной торговли, банках, а также в сырьевых компаниях;

2) одним из вариантов управления эффективностью является внедрение системы ВРМ, которая предполагает разделение бизнес-процессов на подпроцессы, и установление эффективности каждого подпроцесса. Практика внедрения данных систем показала, что она может быть эффективной только в том случае, когда существует возможность эффективного разбиения процесса на

---

<sup>30</sup> Хайруллина, А.Д. Проблемы построения и использования системы ключевых показателей эффективности (КРІ) на российских предприятиях // Электронный экономический вестник Татарстана. 2017. № 3. С. 17.

<sup>31</sup> Хайруллина, А.Д. Проблемы построения и использования системы ключевых показателей эффективности (КРІ) на российских предприятиях // Электронный экономический вестник Татарстана. 2017. № 3. С. 18

подпроцессы и организации управленческого учёта производственной деятельности, что позволяет оценить затраты на каждый подпроцесс;

3) система КРІ является другим возможным вариантом системы управления эффективностью. Если ВРМ ориентирована на бизнес-процессы, то КРІ предполагает подход, основанный на возможности объективной оценки тех или иных ключевых показателей деятельности, который определяется менеджментом компании. Если в зарубежных странах система КРІ включена в систему целевого менеджмента и предполагает увязку со стратегическими целями компании, то в российских условиях часто система функционирует сама по себе. При этом, применение системы КРІ в российских условиях часто замыкается на системе материальной мотивации. Однако, данная система является инструментом стратегического управления, что в российских условиях может не использоваться.

По итогам проведённого в главе 1 исследования сделаем следующие выводы обобщающего характера:

1) под понятием эффективности деятельности предприятия понимается как результативность преобразования входящих ресурсов в продукцию, так и достижение им тех или иных поставленных целей. При этом, эффективность предприятия в значительной степени зависит от внутренних и внешних факторов, которые должны быть учтены при её оценке;

2) наиболее распространённым способом оценки эффективности деятельности предприятия является экспресс-метод, базирующийся на бухгалтерской финансовой отчётности предприятия и предполагающий расчёт комплекса коэффициентов, на основании которых делается вывод об эффективности. Повышению объективности такой оценки способствует привлечение качественных показателей оценки, а также проведение сравнительных исследований, что позволяет оценить позицию предприятия относительно конкурентов;

3) практика управления эффективностью в российских условиях показывает, что наиболее часто стимулом к внедрению систему управления эффективностью выступает потребность в обеспечении конкурентоспособности, которая



наиболее высока в отраслях, тем или иным способом связанных с операциями на внешнем рынке. Среди систем повышения эффективности, которые получили широкое распространение в российской и зарубежной практике, возможно упомянуть системы ВРМ и КРІ. Однако, эффективность функционирования данных систем в российских условиях зависит от комплексного подхода к их внедрению. При этом, если для ВРМ в качестве ограничивающего фактора выступает система учёта, то для КРІ – отсутствие её интеграцию в систему стратегического менеджмента и замыкание на материальной мотивации.

## 2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИЛИАЛА ОАО РЖД ЭКСПЛУАТАЦИОННОЕ ЛОКОМОТИВНОЕ ДЕПО Г. БЕЛОГОРСКА

### 2.1 Краткая характеристика Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска

Открытое акционерное общество (ОАО) Российские железные дороги – государственная компания, владеющая как инфраструктурой общего пользования в части железных дорог, так и предоставляющая услуги по перевозке грузов и пассажиров. Компания является вертикально интегрированной. Она образована в 2003 году посредством преобразования бывшего Министерства путей сообщения (МПС) в акционерное общество. Полностью (на 100 %) принадлежит Правительству РФ.

На текущий момент является одной из крупнейших в мире транспортных компаний. В российских условиях является также крупнейшим работодателем, обеспечивая работой более 700 тыс. чел., или более 1 % от всего занятого в экономике России населения.

По данным газеты «Гудок», в 2018 году ОАО «РЖД» в глобальном рейтинге крупнейших транспортных компаний заняло следующие позиции:

- в части энергоэффективности – 1 место;
- по защите окружающей среды – 1 место;
- по безопасности движения – 1 место;
- по пассажирообороту – 4 место;
- по грузообороту – 2 место.<sup>32</sup>

Головной офис ОАО «РЖД» находится в г. Москва, ул. Новая Басманная, д. 2.

На сегодняшний день компания осуществляет транспортное обслуживание населения и организаций в 77 регионах РФ. По итогам 2019 года ОАО «РЖД» перевезла 1,28 млрд. т. грузов и 1,2 млрд. пассажиров. Доля компании в ВВП страны составила 1,4 %. Наряду с этим компания выступает одним из крупнейших институциональных инвесторов. Так, в 2019 году на долю ОАО

---

<sup>32</sup> Гудок. Законодатели помогут РЖД [Электр. источник]. – URL: <https://www.gudok.ru/newspaper/?ID=1456126&archive=2019.03.13.> – 01.12.2020.

«РЖД» пришлось 3 % общего объёма инвестиций в стране, а в инвестициях транспортной отрасли данная доля была существенно больше, составив 13,3 %. Наряду с этим, компания обеспечивает 27 % пассажирооборота всей транспортной отрасли страны, а также 45 % её грузооборота. Более того, без учёта трубопроводного транспорта данная доля составляет 87 %. В рейтинге крупнейших компаний России по итогам 2019 года ОАО «РЖД» занимает 5 место.

Филиал ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска организационно входит в состав Забайкальской железной дороги.

Фактический адрес филиала: 676850, Россия, Амурская область, г. Белогорск, ул. Кирова, д. 2.

Филиал ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска непосредственно подчиняется Забайкальской дирекции тяги ОАО «РЖД».

В качестве основных функций Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска выступают:

- обеспечение гарантированной безопасности всех производственных процессов;
- обеспечение потребности холдинга «РЖД» в услугах локомотивной тяги.

Основной вид деятельности Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска согласно регистрации – деятельность магистрального железнодорожного транспорта (код ОКВЭД 60.10.1). Дополнительный вид деятельности – производство частей железнодорожных локомотивов, трамвайных и прочих моторных вагонов и подвижного состава, производство путевого оборудования и устройств для железнодорожных, трамвайных и прочих путей, механического и электромеханического, оборудования для транспортных средств (код ОКВЭД 35.20.4).

Основные показатели хозяйственной деятельности Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Показатели масштабов хозяйственной деятельности Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска за 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Темп прироста по годам, %		Абс. изменение	
				2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
Объём грузовой работы, млн. т.км	113728	121667	126291	7,0	3,8	7939	4624
Объём работы по перевозке пассажиров, млн. т.км.	1965	2142	2247	9,0	4,9	177	105
Среднесписочная численность работников, чел.	2089	2014	2019	-3,6	0,2	-75	5
Среднее количество грузовых локомотивов, ед.	115,3	117,8	115,2	2,2	-2,2	2,5	-2,6
Среднее количество пассажирских локомотивов, ед.	16,9	16,3	16,2	-3,6	-0,6	-0,6	-0,1
Средний пробег локомотива, км.	888,2	869,9	884,8	-2,1	1,7	-18,3	14,9
Техническая скорость локомотива, км/ч	47,6	46,6	47,7	-2,1	2,4	-1	1,1
Среднемесячная заработная плата работников, руб.	68025	81818	88192	20,3	7,8	13793	6374
Эксплуатационные расходы на перевозки, млн. руб.	7499,2	8573,2	9174,2	14,3	7,0	1074,0	601,0
Прочие доходы, млн. руб.	896,8	991,5	1032,7	10,6	4,2	94,7	41,2
Прочие расходы, млн. руб.	770,4	950,2	978,1	23,3	2,9	179,8	27,9

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что в Филиале ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска наблюдается постоянное увеличение объёмов грузовой работы. Так, если по итогам 2017 года она составила 113,7 млрд. т.км., то в 2018 году – уже 121,7 млрд. т.км., или на 7 % больше. В 2019 году рост объёмов грузовых перевозок продолжился, они составили 126,3 млрд. т.км, показав рост за год на 3,8 %. Данный факт обуславливается повышением привлекательности перевозок грузов, как в западном, так и в восточном направлении, причём как внутрироссийских, так и экспортно-импортных.

Динамика объемов работы по перевозке пассажиров в Филиале ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска также демонстрирует постепенный рост. Если в начале анализируемого периода они составляли 1965 млн. т.км, то в 2018 году – 2142 млн. т.км., или на 9 % больше. По итогам 2019 года можно говорить о продолжении роста, который составил 4,9 %, в результате чего рассматриваемый показатель зафиксирован в размере 2247 млн. т.км.

В качестве положительного аспекта деятельности Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска можно указать на некоторое снижение численности работников предприятия. Если в начале анализируемого периода их количество составляло 2089 чел., то по итогам 2018 года данный показатель сократился до 2014 чел., или на 3,6 %, что достигнуто при росте объемов грузовых и пассажирских перевозок. По итогам 2019 года наблюдается небольшой рост показателя до 2019 чел., или на 0,2 %, что, однако, не превышает показателей начала периода, в связи, с чем можно сделать вывод о повышении уровня эффективности деятельности Филиала.

Среднее количество грузовых локомотивов, которое было в Филиале ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска в рассматриваемом периоде слабо колебалось. Так, если в начале периода оно составляло 115,3 ед., то по итогам 2018 года показатель вырос до 117,8 ед., после чего, в следующем, 2019 году он снизился до показателей начала периода – 115,2 ед.

По пассажирским локомотивам в Филиале ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска наблюдается постепенное сокращение их среднего количества. Так, составляя на начало периода 16,9 ед., по итогам периода оно составляло уже только 16,2 ед., показав снижение по годам на 3,6 % и 0,6 % соответственно. Данный факт свидетельствует о повышении транспортной эффективности предприятия.

Размер среднего пробега локомотива в периоде незначительно колебался. Так, максимальное значение показателя зафиксировано в 2017 году в размере 888,2 км, а минимальное – в 2018 году в размере 869,9 км, что на 2,1 % меньше.

При этом, по итогам 2019 года размер показателя вырос до 884,8 км, что на 1,7 % больше, чем за год до этого. Схожую динамику имеет и техническая скорость локомотивов в Филиале ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска. Так, по итогам 2017 и 2019 годов размер данного показателя составлял 47,6-47,7 км/ч, а в 2018 году он сократился до 46,6 км/ч.

Важными для деятельности Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска являются и финансовые показатели, характеризующие его деятельность. Размер среднемесячной заработной платы на предприятии имел тенденцию к активному росту. Так, если на начало периода она составляла 68,0 тыс. руб., то в 2018 году фиксируется её рост на 20,3 % – до 81,8 тыс. руб., а по итогам 2019 года – ещё на 7,8 % до 88,2 тыс. руб. В целом за период прирост объёмов средней заработной платы на предприятии составил более 20 тыс. руб. Объём эксплуатационных расходов на перевозки, которые несёт Филиал ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска в период постепенно рос. Если на начало периода они составляли 7,5 млрд. руб., то в 2018 году – уже 8,6 млрд. руб., или на 14,3 % больше. По итогам 2019 года данный показатель вырос ещё на 7 % и составил 9,2 млрд. руб., что связано как с ростом объёмов перевозок, так и с ростом цен на них.

Объём прочих доходов, которые заработал самостоятельно Филиал ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска, в рассматриваемом периоде постепенно увеличивался. Если на начало периода их объём не превышал 0,9 млрд. руб., то уже в 2018 году он вырос до почти 1,0 млрд. руб., или на 10,6 %, а по итогам 2019 года – ещё на 4,2 % до 1032,7 млн. руб. Объём прочих расходов предприятия также увеличивался, однако, их объём был меньше, нежели чем объём прочих доходов. Так, по итогам 2017 года их размер не превышал 0,8 млрд. руб., а в 2018 году они выросли на 23,3 % до 950,2 млн. руб. Далее, в 2019 году фиксируется их рост до 978,1 млн. руб. или на 2,9 %, что также обуславливается ростом цен в экономике страны.

Структура управления рассматриваемым предприятием представлена в Приложении А.

По итогам проведённого в пункте 2.1 исследования можно сделать следующие выводы:

1) Филиал ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска является подразделением Забайкальской железной дороги, основным направлением деятельности выступает предоставление тяги для вождения грузовых и пассажирских составов;

2) предприятие характеризуется увеличением объёмов производимой работы, снижает численность персонала, увеличивает качественные показатели своей деятельности, такие, как количество локомотивов. Кроме того, наблюдается рост показателей общих объёмов расходов, прочих доходов и расходов, что свидетельствует об увеличении масштабов его деятельности.

## **2.2 Анализ внутренней среды Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска**

С целью получения объективной информации о состоянии Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска, проведём анализ его внутренней среды. Вначале рассмотрим динамику затрат, которые несёт Филиал в своей деятельности (таблица 5).

Таблица 5 – Состав затрат Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска в 2017-2019 гг.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Темп прироста, %	
				2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
Материалы	15390	29285	10123	90,3	-65,4
Топливо	25173	28529	24967	13,3	-12,5
Электроэнергия	11912	12789	9008	7,4	-29,6
Прочие материальные затраты	352596	418483	499272	18,7	19,3
Амортизация	172528	186212	175180	7,9	-5,9
Прочие	64728	65618	8064	1,4	-87,7
Итого	405071	552086	726613	36,3	31,6

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что наблюдается существенное колебание объёмов материалов, использованных в деятельности предприятия. Так, если в 2018 году они выросли на 90,3 %, то по итогам 2019 года по ним фиксируется снижение на 65,4 %, в результате

чего общий объём затрат материалов в Филиале сократился с 15,4 до 10,1 млн. руб.

По топливу наблюдается достаточная стабильность объёмов затрат. Если в 2018 году они выросли на 13,3 %, то по итогам 2019 года фиксируется снижение показателя на 12,5 %, что обуславливается, прежде всего, снижением оптовых цен на топливо. В результате этого объём затрат на него сократился в периоде с 25,2 до 25 млн. руб. Объёмы затрат на электроэнергию в рассматриваемом периоде также сократились. Если в 2017 году они составляли 11,9 млн. руб., то по итогам 2018 года данная сумма выросла до 12,8 млн. руб., или на 7,4 %. Однако, по итогам 2019 года значение показателя сократилось до 9,0 млн. руб. или на 29,6 %. Объёмы прочих материальных затрат в Филиале ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска имели тенденцию к быстрому росту. Так, составляя на начало периода 352,6 млн. руб., по итогам 2018 года они выросли до 418,5 млн. руб., или на 18,7 %, а в 2019 году – до 499,3 млн. руб., или ещё на 19,3 %. В целом в периоде рост составил более 140 млн. руб.

Суммы амортизации на предприятии были достаточно стабильными. Так, максимальное значение по ней составило 186,2 млн. руб. в 2018 году, а минимальное – 175,2 млн. руб. – по итогам 2019 года. Соответственно, если в 2018 году фиксировался рост показателя на 7,9 %, то в 2019 году – снижение на 5,9 %. Объём прочих затрат в Филиале ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска после стабильных сумм в размере 65-66 млн. руб., по итогам 2019 года существенно сократился, составив всего 8,1 млн. руб., что свидетельствует о процессах оптимизации затрат на нём. Совокупный объём затрат на предприятии активно увеличивался – на 36,3 % в 2018 году и на 31,6 % – по итогам 2019 года. В результате этого, в рассматриваемом периоде он вырос с 405,1 до 726,6 млн. руб.

Проведём анализ состава основных средств в Филиале ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска, что представлено в таблице 6.



Таблица 6 – Состав основных средств в Филиале ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска в 2017-2019 гг.

Вид основных средств	Сумма, млн. руб.			Темп прироста, %	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
Здания	156,3	154,5	153,9	-1,2	-0,4
Земельные участки	96,9	96,9	96,9	0,0	0,0
Сооружения	534,7	541,8	550,6	1,3	1,6
Машины и оборудование	295,7	305,2	331,6	3,2	8,7
Транспортные средства	6539,4	7102,8	7358,7	8,6	3,6
Административно-хозяйственное оборудование и инвентарь	15,6	15,2	14,7	-2,6	-3,3
Незавершенное строительство	137,5	141,9	143,9	3,2	1,4
Итого, в т.ч.	7776,1	8358,3	8650,3	7,5	3,5
– активная часть	6835,1	7408,0	7690,3	8,4	3,8

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что по зданиям в Филиале ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска наблюдается постепенное снижение объёмов основных средств. Если в начале анализируемого периода они составляли 156,3 млн. руб., то на конец – уже только 153,9 млн. руб., показав по годам снижение на 1,2 % и 0,4 % соответственно. По земельным участкам наблюдается стабильность стоимости в размере 96,9 млн. руб. во всём периоде исследования. Стоимость сооружений в Филиале ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска имеет тенденцию к увеличению. По годам данное увеличение составило 1,3 % и 1,6 %, в результате чего, если на начало периода их стоимость составляла 534,7 млн. руб., то на конец – уже 550,6 млн. руб. Повышательная динамика также характерна и для машин и оборудования. Если на начало периода они составляли 295,7 млн. руб., то на конец – уже 331,6 млн. руб., показав рост по годам на 3,2 % и 8,7 % соответственно.

Очень крупные суммы основных средств в компании приходились на транспортные средства. При этом, составляя на начало периода 6,5 млрд. руб., на конец периода они составляли уже почти 7,4 млрд. руб., показав по годам рост на 8,6 % и 3,6 %, что обуславливается активной заменой устаревающих локомотивов на новые. Стоимость административно-хозяйственного оборудо-

вания и инвентаря на предприятии имела тенденцию к снижению. Если на начало периода они составляли 15,6 млн. руб., то на конец – уже только 14,7 млн. руб., показав снижение по годам на 2,6 % и 3,3 %. Объёмы незавершённого производства в компании, напротив, выросли со 137,5 до 143,9 млн. руб. Совокупный объём основных средств предприятия в рассматриваемом периоде имел тенденцию к увеличению. Если на начало периода они составляли 7,8 млрд. руб., то в 2018 году – уже 8,4 млрд. руб., или на 7,5 % больше. По итогам 2019 года фиксируется рост данного показателя до 8,7 млрд. руб., или ещё на 3,5 %. Наблюдается опережающий рост объёмов активной части основных средств. Если на начало периода они составляли 6,8 млрд. руб., то на конец – 7,7 млрд. руб., показав рост по годам на 8,4 % и 3,8 %.

Структура основных средств предприятия представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Структура основных средств в Филиале ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска в 2017-2019 гг.

Вид основных средств	Доля, %			Изменение, %	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
Здания	2,0	1,8	1,8	-0,2	-0,1
Земельные участки	1,2	1,2	1,1	-0,1	0,0
Сооружения	6,9	6,5	6,4	-0,4	-0,1
Машины и оборудование	3,8	3,7	3,8	-0,2	0,2
Транспортные средства	84,1	85,0	85,1	0,9	0,1
Административно-хозяйственное оборудование и инвентарь	0,2	0,2	0,2	0,0	0,0
Незавершенное строительство	1,8	1,7	1,7	-0,1	0,0
Итого, в т.ч.	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0
– активная часть	87,9	88,6	88,9	0,7	0,3

По итогам проведённого анализа данных, представленных в таблице, можно сделать вывод, что основной статьёй в структуре основных средств является статья транспортных средств. По ней наблюдается постепенный рост доли с 84,1 % до 85,1 %, показав рост по годам на 0,9 % и 0,1 %, что обуславливается активной политикой по обновлению локомотивного парка.

Второй по значимости статьёй является статья сооружений, которая сократилась в доле с 6,9 % до 6,4 %. Доля машин и оборудования, которая также

является существенной в структуре, составила от 3,7 % до 3,8 %. Доли прочих статей не превышали 2 %. Так, доля зданий сократилась с 2 % до 1,8 %, а земельных участков – с 1,2 % до 1,1 %. Доля административно-хозяйственного оборудования и инвентаря была стабильной, составляя 0,2 %, а доля незавершённого производства сократилась с 1,8 % до 1,7 %.

Доля активной части основных средств предприятия выросла в периоде, что свидетельствует о политике обновления основных средств. Если на начало периода данная доля составляла 87,9 %, то в 2018 году – 88,6 %, а в 2019 году – 88,9 %, показав прирост доли по годам на 0,7 % и 0,3 % соответственно.

Проведём анализ состава персонала в Филиале ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска, что представлено в таблице 8.

Таблица 8 – Состав персонала в Филиале ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска

Показатели	2017г., чел.	2018г., чел.	2019г., чел.	Темп прироста по годам, %		Абс. изменение, чел.	
				2018к 2017	2019к 2018	2018 к 2017	2019 к 2018
Руководители	176	174	173	-1,1	-0,6	-2	-1
Специалисты	588	553	579	-6,0	4,7	-35	26
Служащие	168	161	160	-4,2	-0,6	-7	-1
Рабочие	1157	1126	1107	-2,7	-1,7	-31	-19
Всего	2089	2014	2019	-3,6	0,2	-75	5

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что количество руководителей в рассматриваемом периоде несколько сократилось. Если в начале периода их количество составляло 176 чел., то на конец – 173 чел., показав по годам снижение на 1,1 % и 0,6 % соответственно. Существенно более значимые колебания численности наблюдались по специалистам. Если в начале периода их количество составляло 588 чел., то в 2018 году – 553 чел., или на 6,0 % меньше, а по итогам 2019 года – 579 чел. или на 4,7 % больше. По служащим также наблюдается снижение численности работников. Так, составляя на начало периода 168 чел., в конце периода данный показатель составлял 160 чел., показав снижение по годам на 4,2 % и 0,6 %.

Численность рабочих в периоде имела тенденцию к постоянному снижению численности. Если в начале анализируемого периода данный показатель составлял 1157 чел., то по итогам 2018 года – 1126 чел., или на 2,7 % меньше. В 2019 году фиксировалось дальнейшее снижение численности – до 1107 чел., показав снижение на 1,7 %. В целом же за период общее снижение количества рабочих составило 50 чел. Совокупное количество работников в периоде в целом сократилось с 2089 до 2019 чел., однако, если в 2018 году снижение составило 3,6 %, то по итогам 2019 года – рост на 0,2 %.

Структура персонала по категориям представлена на рисунке 10.

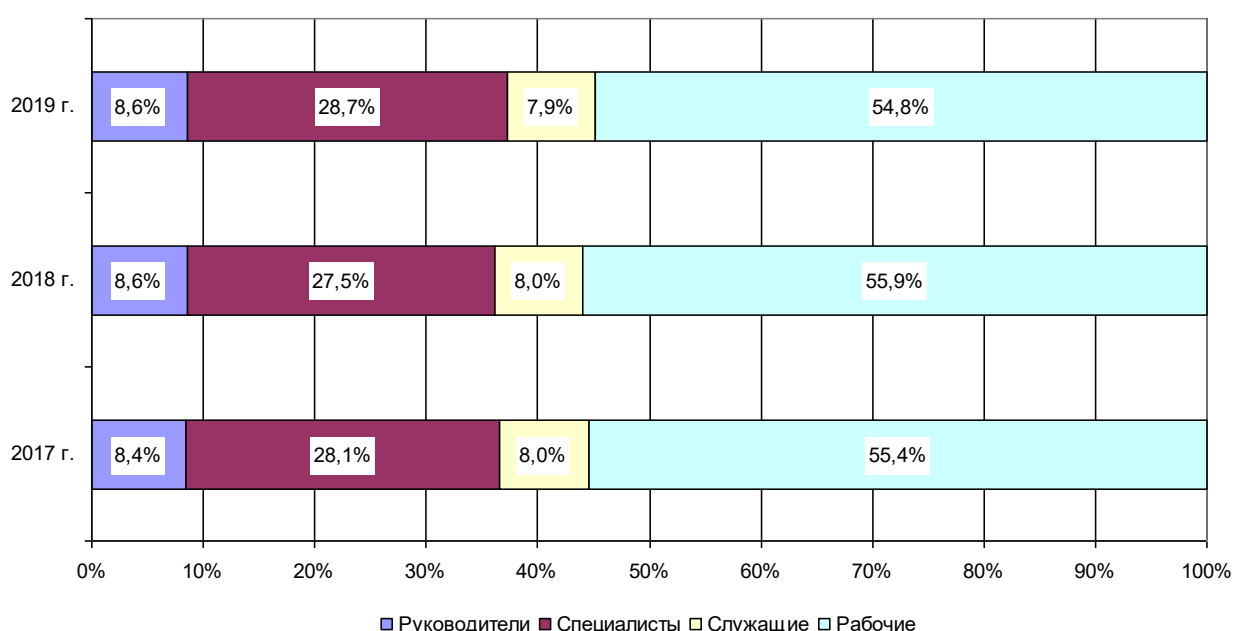


Рисунок 10 – Структура персонала в Филиале ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что крупнейшей долей в структуре персонала предприятия является доля рабочих. При этом, фиксируется снижение данной доли. Если на начало периода она составляла 55,4 %, то на конец – 54,8 %, показав снижение на 0,8 %. Максимальная доля рабочих в периоде составляла 55,9 %.

Второй по значимости статьёй является доля специалистов. В периоде она несколько выросла. Если на начало периода она составляла 28,1 %, то на конец – уже 28,7 %, или на 0,6 % больше. Доли руководителей и служащих бы-

ли примерно одинаковыми. При этом, доля руководителей выросла с 8,4 % до 8,6 %, а доля служащих, напротив, сократилась с 8 % до 7,9 %.

Динамика объёмов кредиторской задолженности в Филиале ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска представлена на рисунке 11.

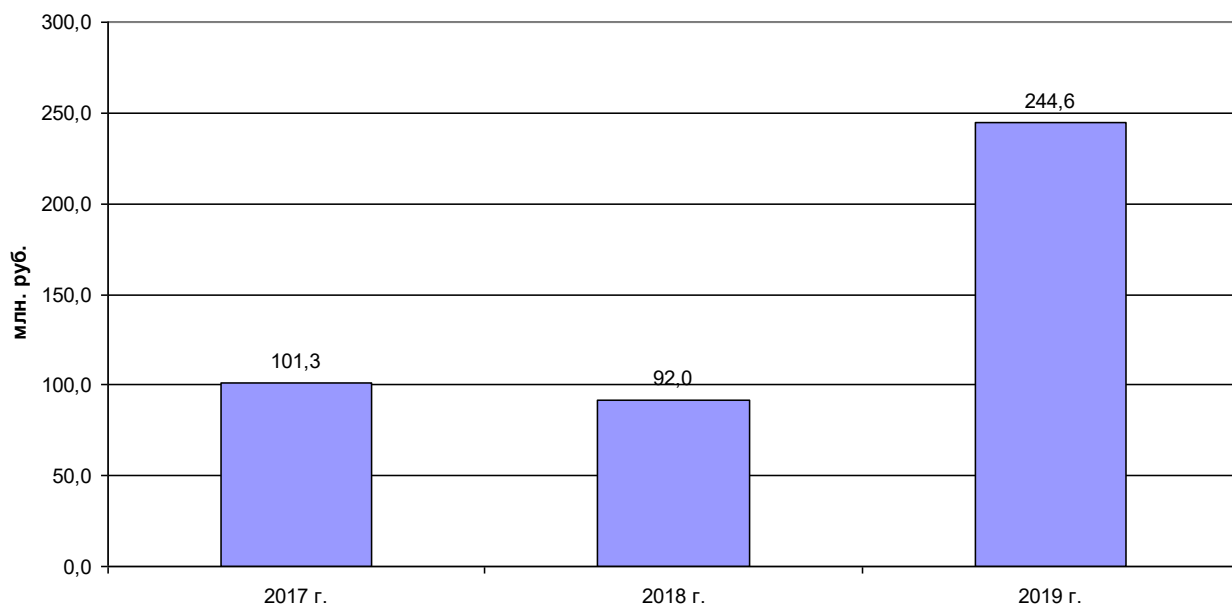


Рисунок 11 – Динамика объёмов кредиторской задолженности в Филиале ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска в 2017-2019 гг.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что если в 2017-2018 гг. сумма кредиторской задолженности была достаточно стабильной – от 92 млн. руб. в 2018 году до 101,3 млн. руб. по итогам 2017 года. В 2019 году наблюдается активный рост объёмов кредиторской задолженности – более чем в 2 раза, в результате чего они составили 244,6 млн. руб., что указывает на то, что предприятие привлекает средства для своей деятельности.

Организационная структура Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска приведена на рисунке 12.

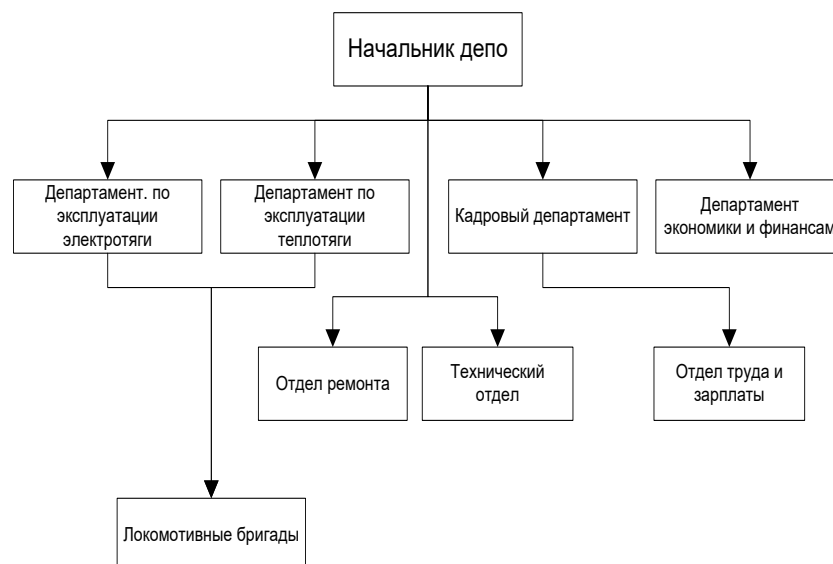


Рисунок 12 – Организационная структура Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска

Особенностью организационной структуры Организационная структура Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска является то, что она построена по линейной схеме. При этом, ввиду существенных масштабов хозяйственной деятельности в ней выделены четыре департамента – эксплуатации электротяги, теплотяги, кадровый и экономики и финансов. Дополняют данную организационную структуру также отдел ремонта, технический отдел и отдел труда и зарплаты. При этом, отдел труда и зарплаты является выделенным подразделением кадрового департамента, тогда как отдел ремонта и технический отдел являются самостоятельными подразделениями Филиала.

Следует отметить, что функциональные связи, особенно ввиду использования департаментов, в Филиале не используются.

Маркетинговая деятельность Филиала ведётся исключительно в части продвижения своих услуг потребителям, которые находятся в непосредственной близости от депо, и которые не охватываются работой Отделения Забайкальской железной дороги. При этом, отдельных бюджетов на рекламную деятельность и продвижение услуг Филиалу не выделяется.

Матрица возможностей Филиала представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Матрица возможностей Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска

Вероятность использования возможности	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	Рост объёмов перевозок грузов	Рост транзитных перевозок грузов в страны ЕС и в КНР через РФ	Увеличение пассажиропотока, перевозимого поездами
Средняя	Перераспределение грузов из других видов транспорта, прежде всего, трубопроводного	Повышение цены на перевозки грузов	Развитие пригородного сообщения
Низкая	Рост потребности в скоростном движении	Рост доходов от использования инфраструктуры и земли	Захват потоков, идущих другими путями из КНР в ЕС (не через РФ)

Матрица возможностей Филиала показывает, что высокий уровень влияния связан, прежде всего, с качественными изменениями в деятельности ОАО «РЖД» в целом, в то время, как умеренное и малое влияние приходится на развитие количественных показателей деятельности компании – рост перевозок пассажиров, развитие пригородного сообщения и рост цены на перевозки.

Наряду с этим, высокий уровень использования возможностей характерен для объёмных показателей – роста объёмов перевозок, транзита, а также пассажиропотока.

Матрица угроз Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Матрица угроз Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска

Вероятность реализации угроз	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	–	Снижение объёмов перевозки за счёт конкуренции с автотранспортом	Снижение пассажиропотока ввиду эпидемии КОВИД-19
Средняя	Снижение пассажиропотока за счёт активизации авиакомпаний	Ограничение на перевозку со стороны иностранных отправителей через РЖД	Конкуренция со скоростными перевозками, осуществляемыми через территорию КНР
Низкая	Фиксация цен на перевозки для стимулирования экономики	Введение санкций на углеродный выброс РЖД со стороны западных стран	Запрет на перевозку пассажиров ввиду эпидемии КОВИД-19

Анализ представленных в матрице угроз данные позволяют сделать вывод о том, что угрозы сильного влияния и высокой вероятности реализации в отношении «РЖД» в целом и Филиала в частности – отсутствуют. Для высокой вероятности реализации угроз характерно влияние факторов, которые находятся за пределами влияния компании, в виде конкуренции со стороны автотранспорта и влияния эпидемии КОВИД-19.

Для угроз сильного влияния на деятельность ОАО «РЖД» в целом и Филиала также характерно наличие значительных внешних сил, однако, более близких – конкуренции со стороны авиакомпаний, а также государственного регулирования.

По итогам проведённого в пункте 2.2 исследования внутренней среды Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска, сделаем следующие выводы:

1) затраты на энергию на предприятии в целом за период не превышают 40 млн. руб., что составляет около 10 % всего объёма затрат, что указывает на то, что для его функционирования существенно значимым является наличие широкого комплекса расходов, обеспечивающих его деятельность. Основной объём основных средств предприятия приходится на активную их часть, в которой основной объём и доля (85 %) приходится на транспортные средства;

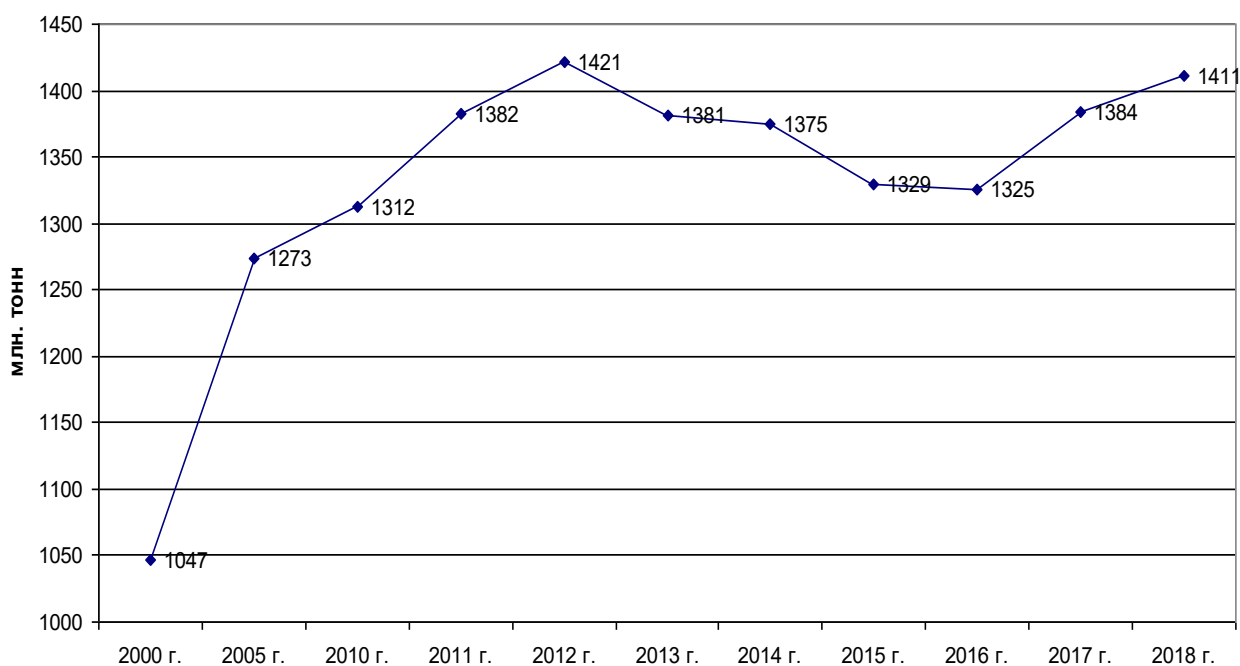
2) структура персонала предприятия консервативна. Несмотря на снижение численности персонала, она изменяется слабо. В ней преобладают рабочие – 55 %. Предприятие наращивает объёмы привлечения кредиторской задолженности, ввиду необходимости финансирования за счёт неё своей деятельности.

### **2.3 Анализ внешней среды Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска**

Проведём анализ внешней среды, ввиду того, что она определяет основные характеристики предприятия, направленность его деятельности и особенности функционирования. В качестве основного показателя, характеризующего внешнюю среду применительно к анализируемому предприятию, является объём перевезённых грузов железнодорожным транспортом, что представлено на



рисунке 13.



Источник: Росстат РФ, Транспорт и связь в РФ, 2000-2018 гг.

Рисунок 13 – Объём перевезённых грузов железнодорожным транспортом в РФ в 2000-2018 гг.

Особенностью данного показателя является то, что он характеризует потребности хозяйствующих субъектов в перевозках грузов, являющуюся следствием того или иного состояния экономики. Восстановительный рост экономики РФ, начавшийся в самом конце 1990 – начале 2000 годов привёл к тому, что если в 2000 году объём перевозок составляли чуть более 1 млрд. т., то уже в 2005 году они выросли до 1,273 млрд. т., или более чем на 20 %.

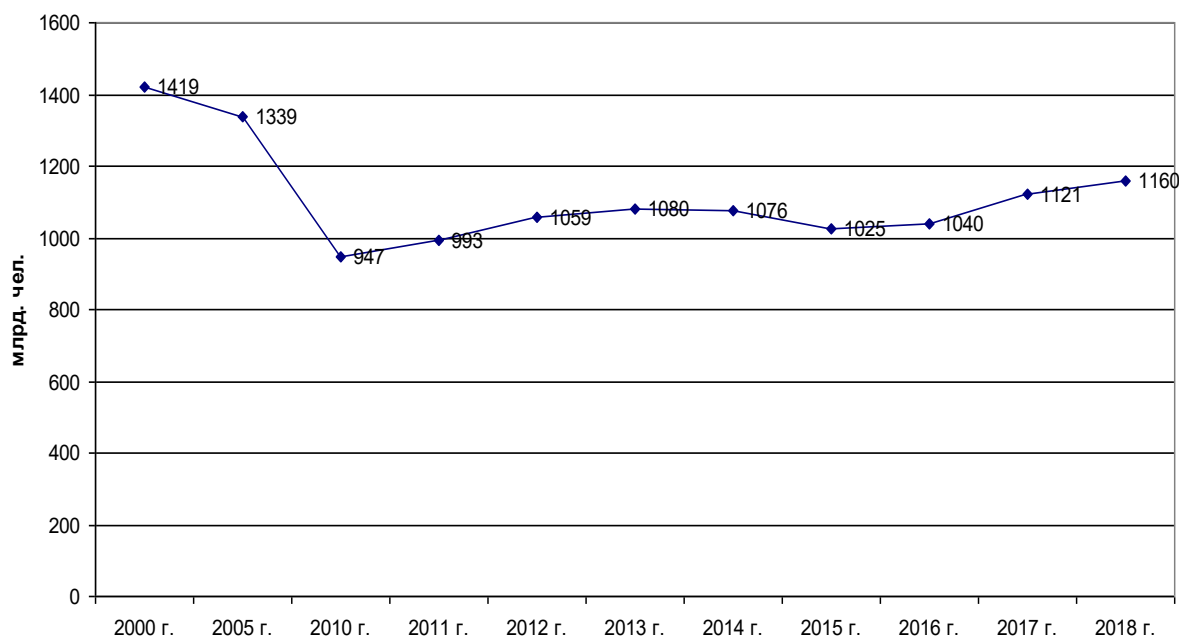
По итогам 2010 года фиксируется рост показателя до более чем 1,3 млрд. т., а в уже в 2012 году объёмы данных перевозок превысили 1,4 млрд. т. Однако, в период 2013-2016 годов наблюдается постепенное сокращение объёмов перевозки до 1,325 млрд. т., что обуславливается как введением против РФ международных санкций, так и переориентацией экономики на развитие по другим направлениям. В период 2017-2018 годов фиксируется восстановительный рост объёмов перевозок, в результате чего по итогам периода они выросли до 1,4 млрд. т., что свидетельствует о возврате потребности таких перевозок,

ключевой особенностью которых является значительная масса и дальность расстояния, чего не может обеспечить ни один другой вид транспорта в российских условиях.

Другим показателем, характеризующим внешнюю среду компании, выступает количество перевезённых пассажиров, что представлено на рисунке 14.

По итогам анализа представленных на рисунке данных можно сделать вывод о том, что наибольшие объёмы перевозок пассажиров железнодорожным транспортом в РФ наблюдались в период до 2010 года. Так, по итогам 2000 года данный показатель превышал 1,4 млрд. пассажиров, а в 2005 году он хотя и сократился, однако, данное сокращение было незначительным – до 1,339 млрд. пассажиров.

Существенное сокращение количества перевезённых пассажиров фиксируется по итогам 2010 года – 947 млн. чел., что в 1,5 раза меньше, чем в 2000 году. Причиной этого является меньший уровень рентабельности при осуществлении перевозок пассажиров, а также переориентация пассажирских потоков на другие виды транспорта.



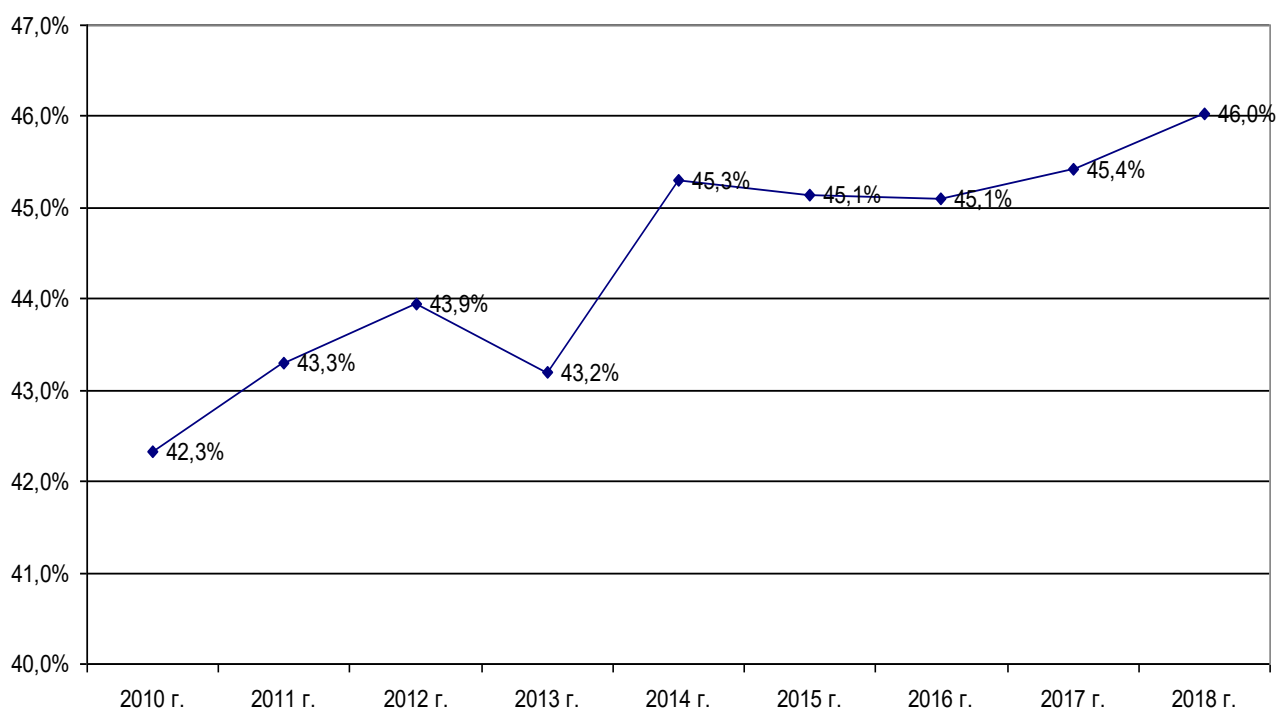
Источник: Росстат РФ, Транспорт и связь в РФ, 2000-2018 гг.

Рисунок 14 – Количество перевезённых железнодорожным транспортом пассажиров в РФ в 2000-2018 гг.

Следует отметить, что в отличие от перевозки грузов, перевозка пассажиров является высококонкурентной деятельностью, в результате чего можно сделать вывод о том, что компания утратила конкурентные преимущества перед другими видами транспорта, прежде всего, автомобильного, который обладает существенно большим уровнем мобильности.

Положительной тенденцией периода у ОАО «РЖД» является тот факт, что количество пассажиров имеет тенденцию к росту. Так, уже по итогам 2012 года оно превысило 1,0 млрд. пассажиров, а по итогам 2017 года – 1,1 млрд. пассажиров, что указывает на высокий уровень востребованности данного вида транспорта. Это подтверждается и ростом объемов перевозки пассажиров по итогам 2018 года до 1,16 млрд. чел.

Важным показателем внешней среды предприятия является доля железнодорожного транспорта в структуре грузооборота транспорта в РФ в целом. Динамика данного показателя представлена на рисунке 15.



Источник: Росстат РФ, Транспорт и связь в РФ, 2010-2018 гг.

Рисунок 15 – Доля железнодорожного транспорта в структуре грузооборота транспорта в РФ в 2010-2018 гг.

Анализ данного рисунка показывает, что в 2010 году данная доля составляла 42,3 % и в рассматриваемом периоде была минимальной. В целом за период фиксируется рост показателя, в результате чего по итогам 2018 года он составил 46 %. При этом, существенный рост наблюдался в 2014 году, когда значение показателя выросло с 43,2 % до 45,3 %, что можно объяснить снижением долей других видов транспорта в условиях введения против РФ экономических санкций.

Наряду с этим, рост доли железнодорожного транспорта можно объяснить также и высоким уровнем его экономической эффективности.

Так, по уровню затрат на перемещение грузов он уступает только морскому транспорту, который в нашей стране используется преимущественно, для внешнеторговых поставок. Для крупнотоннажных поставок на большие расстояния железнодорожный транспорт не имеет альтернативы.

При этом, если в 2014-2016 годах наблюдалась стабилизация доли железнодорожного транспорта в доле в пределах от 45,1 % до 45,3 %, то по итогам 2017 года она выросла до 45,4 %, а в 2018 году – до 46 %, причём оба показателя до того момента являлись максимальными в периоде рассмотрения.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что ОАО «РЖД» имеет возможности по быстрому удовлетворению потребности в грузовых перевозках, однако, в пассажирских перевозках ей приходится конкурировать с более удобными видами транспорта, что не всегда возможно чисто экономическими причинами. Зачастую конкуренция носит неэкономический характер, например, в виде невозможности удобной доставки пассажиров, либо отсутствия железнодорожных путей до конечной станции.

С целью определения силы и направленности влияния факторов внешней среды на деятельность как ОАО «РЖД», так и Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска, проведём PEST-анализ, представленный в таблице 11.

Таблица 11 – PEST-анализ Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска

Р - политические факторы	Оценка	Е - экономические факторы	Оценка
1. Нахождение компании в государственной собственности, что защищает её положение на рынке	+1,0	1. Ввиду масштабов деятельности компания обладает существенным влиянием на экономику страны в целом	+2,0
2. Компания реализует инфраструктурные проекты в целом по стране и в Амурской области, которые на начальном этапе неприбыльны, и ориентированы на развитие территорий	+1,0	2. Для Амурской области компания выступает одним из крупнейших работодателей	+1,0
		3. Большие объёмы платежей в бюджет Амурской области и Белогорского района делают компанию важным субъектом	
3. Компания осуществляет международную деятельность, как в СНГ, так и в дальнем зарубежье, что позволяет влиять на страны	+0,2	4. Компания несёт существенную нагрузку в виде пригородных поездов, которые убыточны	-0,3
		5. Повышается спрос на услуги РЖД со стороны транзитёров из КНР, Японии, Ю.Кореи	+0,4
		6. Невозможность конкурировать авто- и авиатранспортом по цене и удобству	-1,5
Итого	+2,2	Итого	+1,6
S - социальные факторы	Оценка	T — технологические факторы	Оценка
1. Компания выполняет социальные функции, связанные с перевозками пассажиров, что повышает потребность в её услугах	+0,5	1. Наблюдается увеличение количества внедрённых технологических новшеств в компании	+0,6
2. Развитие инфраструктуры территорий требует значительных затрат	-0,7	2. Увеличивается скорость движения составов	+0,3
3. Обеспечивает деятельность значительного количества небольших населённых пунктов вдоль железных дорог	+0,3	3. Наблюдается отставание в качестве пассажирских перевозок от КНР, Японии, Ю. Кореи	-1,0
Итого	+0,1	Итого	-0,1
Всего : +3,7			

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что по политическим факторам компания имеет существенно положительную оценку. Данная оценка обуславливается, прежде всего, нахождением компании в государственной собственности, а также реализацией инфраструктурных проектов развития территорий, которые не могут быть реализованы чисто экономическим подходом, так как отдача от данных вложений может быть получена только через существенный промежуток времени. Также, существенный уровень оценки в рамках PEST-анализа наблюдается и по экономическим факторам, хотя данная

оценка и несколько ниже, чем по политическим факторам. При этом, компания обладает существенным экономическим влиянием как на страну в целом, так и на экономику Амурской области и Белогорского района, так как обеспечивает работой значительное количество людей и формирует большую часть бюджета страны, региона и муниципального образования. В это же время, ОАО «РЖД» несёт значительную экономическую нагрузку, обеспечивая движение пригородных поездов, а также отстаёт в конкуренции с авиа- и автоперевозками пассажиров, так как для них выше уровень гибкости по месту перевозки и ниже затраты на инфраструктуру соответственно. В части социальных факторов оценка слабоположительная, так как, с одной стороны, компания выполняет социальные функции, однако, выполнение данных функций приводит к снижению её экономического потенциала. С позиций технологических факторов деятельность ОАО «РЖД» оценена слабоотрицательно, по причине того, что в части пассажирских перевозок она существенно отстаёт от таковых в развитых странах Азии, при том, что в части грузовых перевозок, а также в части скорости перевозок в целом наблюдается положительная тенденция, что, например, видно по организации высокоскоростного движения между Москвой и Санкт-Петербургом. Однако, этого не достаточно для того, чтобы конкурировать с авто- и авиаперевозками.

В целом оценка с использованием PEST-анализа существенно положительная, что говорит о наличии широких возможностей у ОАО «РЖД» на имеющемся рынке.

С целью конкретизации влияния конкурентных факторов внешней среды, проведём её анализ с использованием метода 5 сил М. Портера, что представлено в таблице 12.

Таблица 12 – Оценка общего уровня конкуренции методом 5 сил Портера для ОАО «РЖД»

Фактор	Влияние фактора	Оценка
1	2	3
Конкуренты	Конкурентами в грузоперевозках выступают компании-владельцы вагонов, её уровень средний, ввиду относительно небольших размеров таких компаний. Конкуренции в части тяги нет, ввиду отсутствия допуска к ней частных операторов. Конкуренция в части пассажирских перевозок очень существенна, со стороны автоперевозчиков, а также авиакомпаний, среди которых можно выделить государственные «Аэрофлот», «Победа», а также «Аврора» и «Азимут»	3

1	2	3
Клиенты-потребители	Клиентами-потребителями услуг выступают две категории – грузоотправители и частные лица-пассажиры. Со стороны грузоотправителей конкуренция слабая, только в части небольших грузов, конкуренция в части крупногабаритной доставки отсутствует. Уровень влияния со стороны пассажиров - существенный только на маршрутах с большим пассажиропотоком	3
Поставщики	Крайне широкий перечень поставщиков, которые не оказывают существенного влияния на компанию, так как взаимозависимы с ней. Основными поставщиками энергии выступают электроэнергетические компании, тарифы которых рыночные, а также поставщики топлива, также реализующие товар по рыночной цене. Ввиду крупных закупок компания создаёт конкуренцию между средними и мелкими поставщиками	2
Новички-конкуренты	Новички-конкуренты есть только в части пассажирских перевозок. Влияние минимальное, так как объёмы их деятельности невелики	1
Субституты	Отсутствуют	0

Общий конкурентный статус фирмы составляет:

$$КС = \frac{\sum c_i}{5} = \frac{3+3+2+1+0}{5} = \frac{9}{5} = 1,8$$

По итогам проведённого исследования с помощью методики 5 сил М. Портера можно сделать вывод о низком уровне влияния конкурентной среды на ОАО «РЖД» и Филиал ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска в частности, так как компания занимает доминирующее положение на рынке, и, к тому же, связана с государством, что обеспечивает ей существенную поддержку в её деятельности. Частные конкуренты могут конкурировать с ней только по тем направлениям, по которым возможен выход на рынок значительного количества таких компаний. Сюда относятся перевозки пассажиров, однако, при перевозках на дальние расстояния в качестве конкурента можно рассматривать авиакомпании, которые осуществляют предоставление услуг только в достаточно крупных населённых пунктах.

Таблица SWOT-анализа представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Таблица SWOT-анализа ОАО «РЖД»

Внешняя среда	Внутренняя среда
1	2
Возможности	Сильные стороны

1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>– предоставление услуг грузоперевозок</li> <li>– предоставление услуг перевозки пассажиров</li> <li>– получение прибыли от развития инфраструктуры территорий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наличие господдержки</li> <li>– значительное количество пунктов присутствия</li> <li>– значительный объём финансовых ресурсов</li> </ul>
Угрозы	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>– снижение потока пассажиров</li> <li>– снижение потока грузов</li> <li>– повышение требований к скорости</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отставание в пассажирских технологиях</li> <li>– недостаточная ширина сети дорог</li> <li>– значительные вложения в инфраструктуру для предоставления услуги</li> </ul>

На основании полученной информации, составим матрицу SWOT-анализа, что представлено в таблице 14.

Таблица 14 – SWOT-анализ ОАО «РЖД»

		Возможности (O)			Угрозы (T)		
		1. Предоставление услуг грузоперевозок	2. Предоставление услуг перевозки пассажиров	3. Получение прибыли от развития инфраструктуры территорий	1. Снижение потока пассажиров	2. Снижение потока грузов	3. Повышение требований к скорости
Сила (S)	1. Наличие гос. поддержки	Расширение сети грузоперевозок	Конкуренция с авиа- и автоперевозчиками по ценам	Развитие пассажирских перевозок и установление повышенных цен на билеты	Получение субсидий на пассажирские перевозки	Введение льготных тарифов для стимулирования перевозок	Развитие сети высокоскоростных перевозок
	2. Значительное количество пунктов присутствия	Освоение смежных услуг	Расширение предоставления пассажирам дополнительных услуг	Установление гибких цен на билеты и тарифы	Организация сквозных маршрутов перевозки пассажиров	Стимулирование частных компаний-владельцев вагонного парка	Формирование магистральных направлений развития высокоскоростных перевозок
	3. Значительный объём финансовых ресурсов	Участие в мультимодальных перевозках	Покупка прогрессивных технологий обслуживания пассажиров	Реализация совместных проектов с добывающими компаниями	Реклама пассажирских перевозок	Введение льготных тарифов для стимулирования перевозок	Развитие сети высокоскоростных перевозок
Слабость (W)	1. Отставание в пассажирских технологиях	Освоение новых технологий перевозки пассажиров	Сотрудничество с зарубежными компаниями для организации сквозных перевозок	Покупка прогрессивных технологий обслуживания пассажиров	Снижение цен на билеты	Развитие пассажирских перевозок в местах с высоким пассажиропотоком	Запуск скоростных поездов, развитие пригородного транспорта
	2. Недостаточная ширина сети дорог	Расширение сети за счёт передачи в собственность ведомственных железных дорог	Взаимодействие с другими перевозчиками для повышения качества перевозки пассажиров	Реализация совместных проектов с заинтересованными компаниями	Введение системы лояльности при пассажирских перевозках	Расширение сети дорог за счёт её оптимизации и выкупа частных и ведомственных веток	Введение тарифов на скоростную доставку грузов
	3. Значительные вложения в инфраструктуру для предоставления услуги	Взаимодействие с заинтересованными компаниями для постройки дорог	Реклама для привлечения пассажиров	Информирование заинтересованных компаний о ресурсах вдоль железных дорог	Реклама пассажирских перевозок	Оптимизация сети перевозок, консервация части сети	Проектирование инфраструктуры в расчёте на высокие скорости доставки



Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что на любой вариант развития событий ОАО «РЖД» имеет возможности для адекватного реагирования, что позволяет сделать вывод о том, что компания обладает высоким уровнем организационной устойчивости и адаптивности к условиям внешней среды.

Проведённое в пункте 2.3 исследование позволяет сделать следующие выводы по внешней среде компании:

1) ввиду особенностей функционирования ОАО «РЖД» и Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска можно говорить о существенной благоприятности среды, в том числе – ввиду больших масштабов деятельности, а также по причине нахождения компании в составе государственной собственности и её поддержке с его стороны;

2) уровень конкуренции, влияющий на деятельность компании, небольшой, она не связана действиями конкурентов. Проведённый SWOT-анализ показал, что предприятие обладает высоким уровнем организационной устойчивости и адаптивности к условиям внешней среды.

#### **2.4 Оценка и анализ эффективности деятельности Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска**

Проведём анализ основных показателей эффективности деятельности Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска. В качестве ключевого показателя эффективности можно рассматривать прибыль от прочей реализации. Особенностью деятельности данного предприятия является то, что оно планирует исключительно затраты на основную деятельность, в то время, как доходы от неё ведутся Отделением Забайкальской железной дороги.

Динамика объёмов прибыли от прочей реализации представлена на рисунке 16.

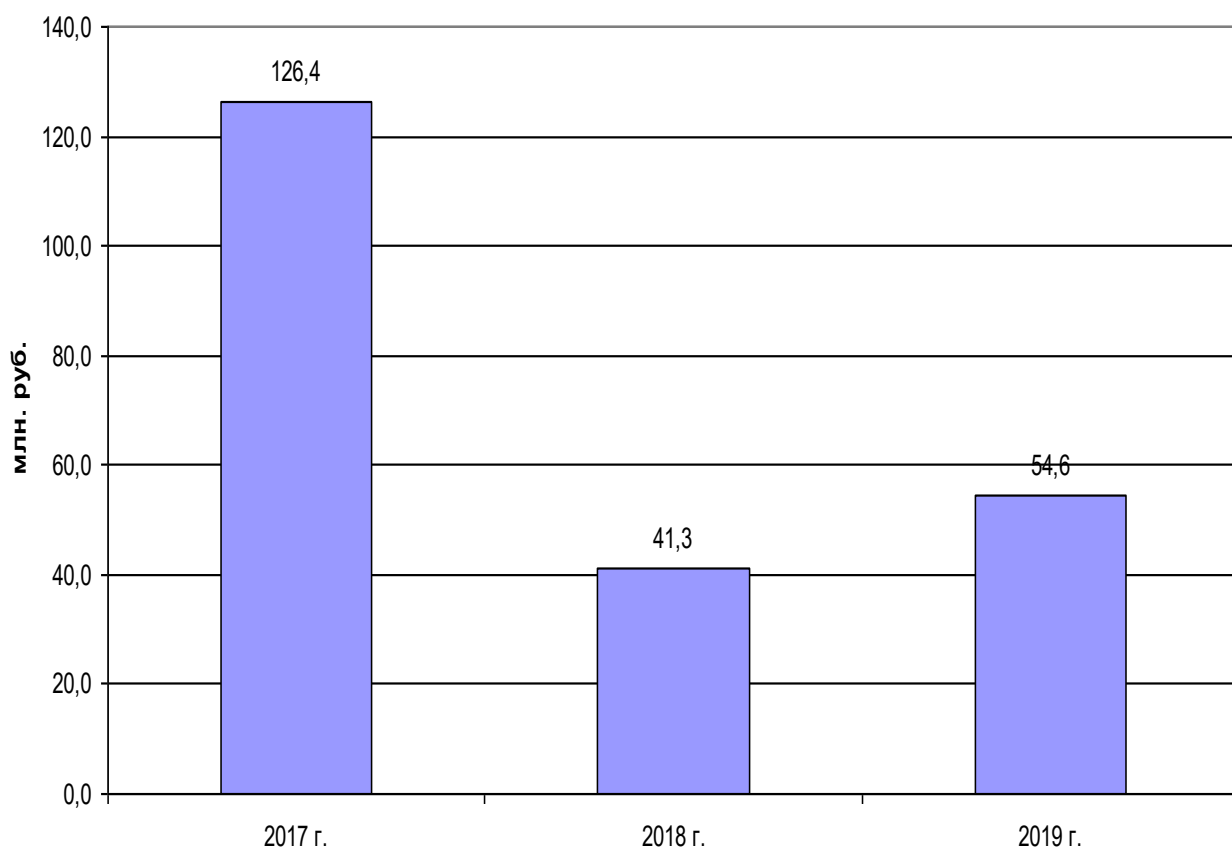


Рисунок 16 – Прибыль Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска от прочей реализации

Максимальные объёмы прибыли от прочей реализации приходились на 2017 год, когда они составили 126,4 млн. руб. В период 2018-2019 годов размеры данной прибыли существенно сократились. Так, по итогам 2018 года данный показатель составил 41,3 млн. руб., что в 3 раза меньше, чем за год до этого, а в 2019 году – 54,6 млн. руб.

Следует отметить, что данная прибыль является следствием деятельности самого предприятия, в то время как прибыль от основной деятельности есть показатель, характеризующий деятельность ОАО «РЖД» в целом и Забайкальской железной дороги в частности.

В качестве производственного показателя, характеризующего эффективность деятельности предприятия, можно также рассматривать удельные затраты электроэнергии на тягу поездов (рисунок 17).

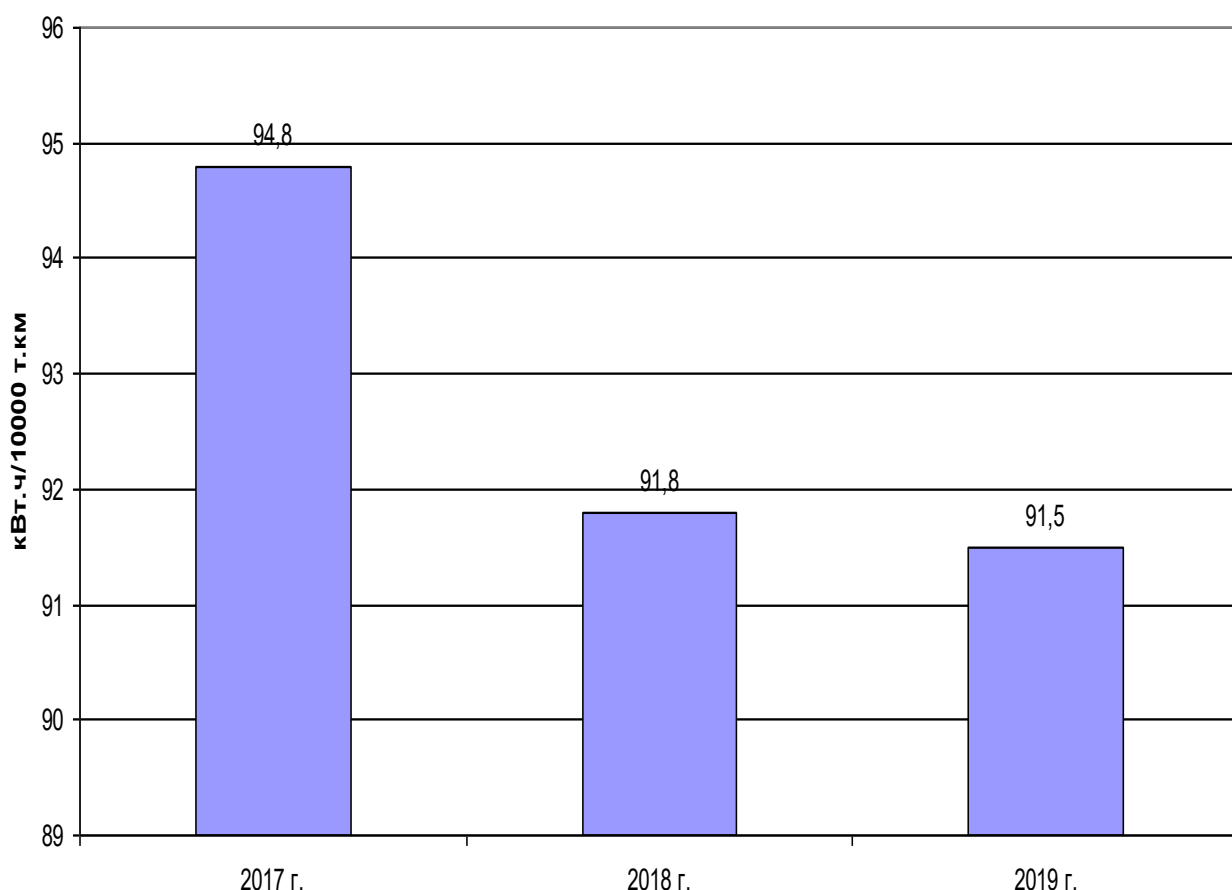


Рисунок 17 – Удельные затраты электроэнергии на тягу поездов Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что уровень затрат электроэнергии на тягу поездов снижается. Если на начало периода данный показатель составлял 94,8 кВт.ч/10000 т.км, то по итогам 2018 года данный показатель составил уже только 91,8 кВт.ч/10000 т.км, сократившись за год на 3,2 %. По итогам 2019 года наблюдается дальнейшее снижение до 91,5 кВт.ч/10000 т.км, показав снижение ещё на 0,3 %. Таким образом, мероприятия, проводимые в Филиале ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска по обновлению локомотивного парка приводят к снижению потребления электроэнергии, что является положительным фактором деятельности предприятия.

Наряду с этим, применительно к тепловозной тяге существует аналогичный показатель, представленный на рисунке 18.

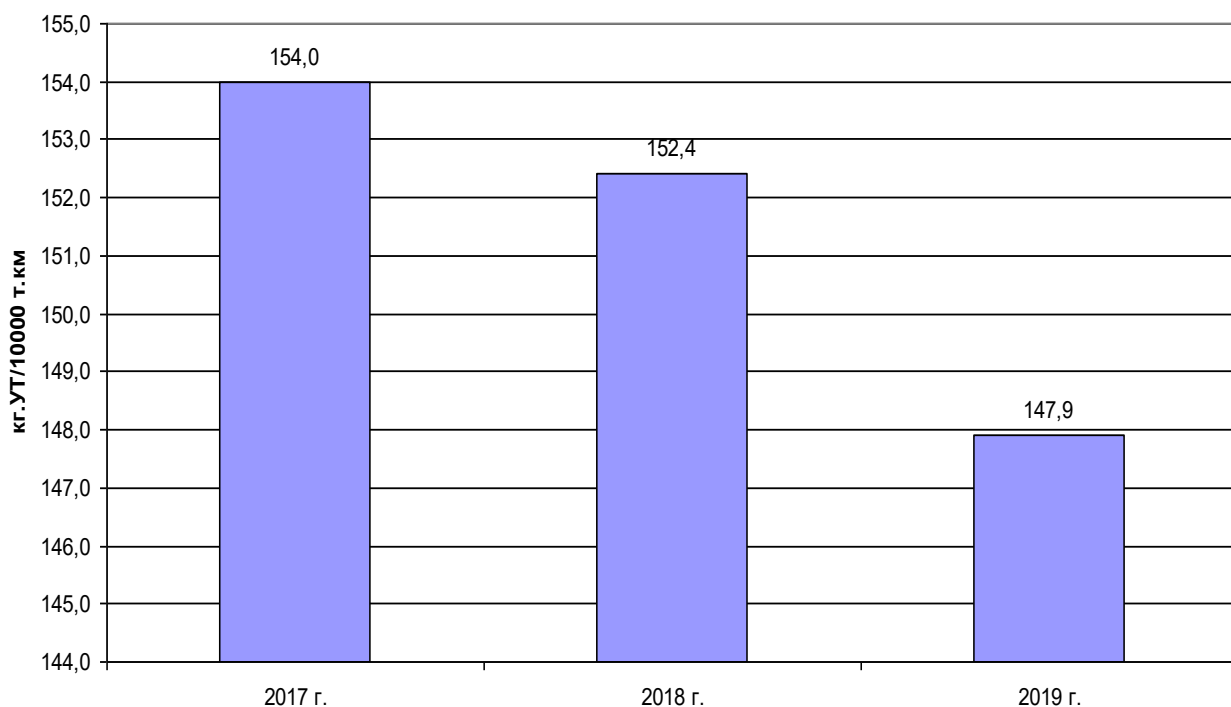


Рисунок 18 – Удельные затраты условного топлива на тягу поездов Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска

По итогам анализа представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что расход условного топлива на тепловозную тягу на предприятии имеет тенденцию к уменьшению. Если на начало периода данный показатель составлял 154 кг. УТ/10000 т.км, то по итогам 2018 года данный показатель составил уже 152,4 кг. УТ/10000 т.км, что на 1 % меньше, чем за год до этого.

По итогам 2019 года, ввиду ввода в действие новых локомотивов (тепловозов), наблюдается снижение показателя до 147,9 кг. УТ/10000 т.км, что ещё на 3,0 % меньше. Данная динамика подтверждает сделанный ранее вывод о том, что увеличивается топливная эффективность деятельности предприятия, в результате чего затраты энергоресурсов в Филиале ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска сократились.

Ещё одним показателем эффективности деятельности предприятия в рассматриваемом предприятии выступает средняя масса поезда. Динамика данного показателя представлена на рисунке 19.

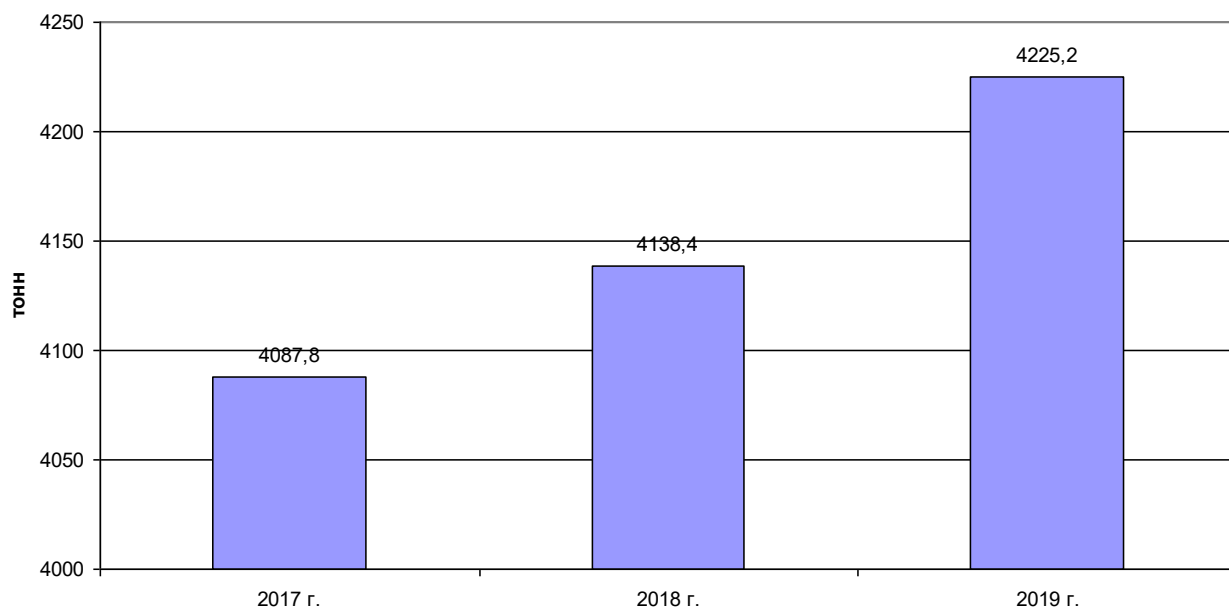


Рисунок 19 – Средняя масса поезда в Филиале ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска в 2017-2019 гг.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что если в начале анализируемого периода данный показатель составлял 4087,8 тонн, то по итогам 2018 года – уже 4138,4 тонн, показав рост на 1,2 %. По итогам 2019 года фиксируется дальнейший рост показателя до 4225,2 тонн, показав рост ещё на 2,1 %.

Следующим показателем, характеризующим деятельность Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска, выступает техническая скорость локомотивов. Динамика данного показателя в разрезе на электровозы и тепловозы, представлена на рисунке 20.

В целом по Филиалу наблюдается достаточно стабильный показатель средней скорости локомотивов. Если в 2018 году данное значение было минимальным, составив 46,6 км/ч., то по итогам 2019 года оно стало максимальным в размере 47,7 км/ч.

По электровозам на предприятии наблюдалась схожая динамика. Так, минимальное значение скорости было зафиксировано по итогам 2018 года, когда оно составило 46,7 км/ч., а максимальное – в 2019 году в размере 47,9 км/ч.

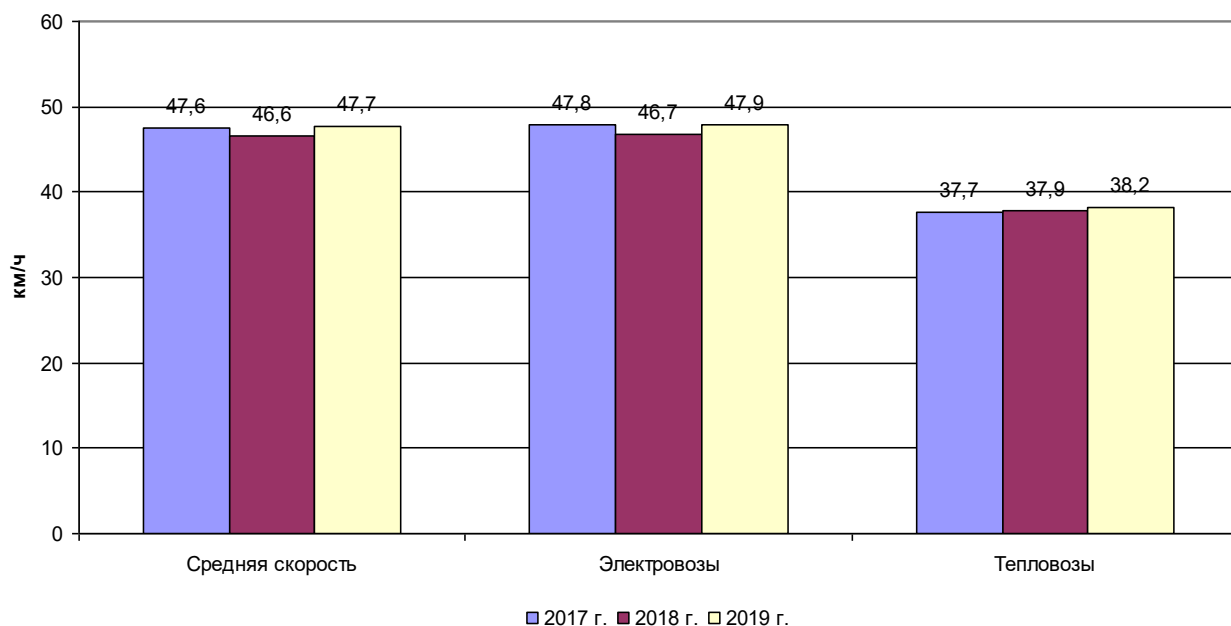


Рисунок 20 – Техническая скорость в Филиале ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска в 2017-2019 гг.

По тепловозной тяге наблюдались существенно меньшие показатели технической скорости. При этом, в рассматриваемом периоде наблюдалось увеличение данного показателя эффективности на предприятии. Если на начало периода она составляла 37,7 км/ч, то в 2018 году – уже 37,9 км/ч, или на 0,2 км/ч больше. По итогам 2019 года значение данного показателя выросло до 38,2 км/ч, или ещё на 0,3 км/ч, что свидетельствует о том, что проводимые мероприятия по повышению эффективности оказывают положительное влияние на деятельность филиала.

Важными показателями, характеризующими эффективность деятельности Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска в рассматриваемом периоде является производительность труда. При этом, в целом по филиалу можно выделить следующие показатели эффективности:

- в целом по предприятию;
- производительность труда локомотивных бригад.

Динамика уровня производительности труда в филиале представлена на рисунке 21.

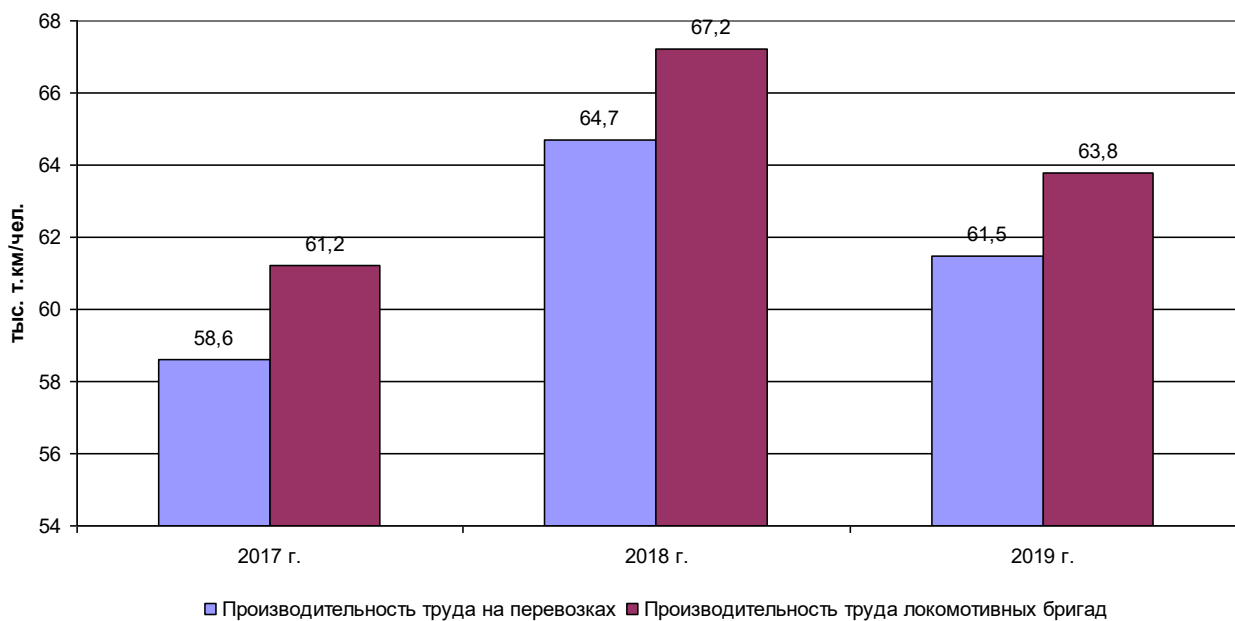


Рисунок 21 – Уровень производительности труда в Филиале ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска в 2017-2019 гг.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что при рассмотрении производительности труда на перевозках наблюдается неустойчивая динамика показателя.

Если на начало периода значение показателя составило 58,6 тыс. т.км/чел., то по итогам 2018 года – уже 64,7 тыс. т.км./чел., показав рост на 10,4 %. В 2019 году значение показателя сократилось до 61,5 тыс. т.км./чел., или на 5 %. При этом, в целом за период наблюдается рост показателя, что свидетельствует о росте эффективности. Вторым показателем эффективности является показатель производительности труда локомотивных бригад. На начало периода данный показатель составлял 61,2 тыс. т.км./чел., а по итогам 2018 года данный показатель вырос до 67,2 тыс. т.км./чел., или на 9,8 %. По итогам 2019 года фиксируется снижение показателя до 63,8 тыс. т.км./чел., показав снижение на 5,1 %. Однако, в целом за период наблюдается рост показателя, что свидетельствует о повышении эффективности деятельности в Филиале ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска.

Проведём анализ прочих показателей эффективности в Филиале ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска, что представлено

в таблице 15.

Таблица 15 – Показатели эффективности в Филиале ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Темп прироста по годам, %		Абс. изменение	
				2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
Количество отказов технических средств, ед.	15	11	5	-26,7	-54,5	-4	-6
Количество задержанных поездов, ед.	87	138	143	58,6	3,6	51	5
– пассажирские, ед.	4	9	12	125,0	33,3	5	3
– грузовые, ед.	83	129	131	55,4	1,6	46	2
Себестоимость перевозок, коп/10 т.км	67,1	67,6	73,3	0,7	8,4	0,5	5,7
Доля неисправных электропоездов, %	7,8	9,3	9,4	19,2	1,1	1,5	0,1
Доля неисправных тепловозов, %	22,8	21,1	20,9	-7,5	-0,9	-1,7	-0,2
Длительность рабочего времени, час.							
– электротяга	17,0	17,6	18,2	3,5	3,4	0,6	0,6
– теплотяга	7,9	9,1	9,9	15,2	8,8	1,2	0,8

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что наблюдается снижение количества отказов технических средств на предприятии. Если в 2017 году их количество составляло 15 ед., то в 2018 году – уже только 11 ед., что на 4 ед. или на 26,7 % меньше. По итогам 2019 года фиксируется дальнейшее снижение показателя до 5 ед., что составляет 54,5 % или на 6 ед. меньше. Данный факт свидетельствует о повышении эффективности деятельности предприятия. Несмотря на это, наблюдается увеличение количества задержанных поездов. При этом, если в начале анализируемого периода данный показатель составляет 87 ед., то в 2018 году – уже 138 ед., показав рост на 58,6 %, или на 51 случай. По итогам 2019 года фиксируется рост показателя ещё на 3,6 % до 143 задержанных поезда, или ещё на 5 ед. больше. Таким образом, по данному показателю деятельность Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска снизила эффективность.

Наблюдается увеличение численности задержанных пассажирских поез-



дов. Если в 2017 году их количество составляло 4 ед., то в 2018 году – уже 9 ед., или более чем в 2 раза больше. По итогам 2019 года количество задержанных пассажирских поездов составило уже 12 ед., или ещё на 33,3 % больше. Таким образом, увеличение эффективности по прочим показателям привело к снижению надёжности проводки пассажирских поездов.

Также, наблюдается увеличение численности задержанных грузовых поездов. Если в начале данного периода было задержано 83 поезда, то по итогам 2018 года – уже 129 поездов, что составляет 55,4 % прироста. В 2019 году прирост количества задержанных грузовых поездов продолжился, однако, был невысоким – всего 1,6 % до 131 поезда. При этом, прирост количества задержанных грузовых поездов составил 2 ед., в то время, как задержанных пассажирских поездов – 3 ед. Рост количества задержанных грузовых поездов также свидетельствует о снижении эффективности деятельности предприятия.

Уровень себестоимости перевозок в Филиале ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска имел тенденцию к росту, что может свидетельствовать о снижении экономической эффективности деятельности предприятия. Если в начале анализируемого периода данный показатель составлял 67,1 коп/10 т.км, то по итогам периода он составил уже 73,3 коп/10 т.км., показав по годам рост на 0,7 % и 8,4 %.

Доля неисправных электровозов в рассматриваемом периоде на предприятии имела тенденцию к росту. Если в начале периода она составляла 7,8 %, то по итогам периода – уже 9,4 %, показав по годам рост на 19,2 % и 1,1 %. Данный факт свидетельствует о том, что принимаемые предприятием новые локомотивы обеспечивают больший прирост провозной работы, нежели чем снижается количество исправных локомотивов-электровозов.

По доле неисправных тепловозов наблюдается снижение показателя. Если на начало периода данная доля составляла 22,8 %, то в 2018 году она стала составлять 21,1 %, или на 7,5 % по уровню меньше. По итогам 2019 года данный показатель сократился ещё на 0,9 % и составил 20,9 %, что свидетельствует о повышении эффективности мер по ремонту данной техники.

Показатели эффективности длительности рабочего времени на предприятии демонстрируют рост. Так, доля рабочего времени на электротяге выросла в периоде с 17,0 до 18,2 часа в сутки, показав по годам рост на 3,5 % и 3,4 %, а на теплотяге – с 7,9 до 9,9 часа в сутки, показав рост на 15,2 % и 8,8 %.

Экономические показатели эффективности деятельности Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Экономические показатели эффективности деятельности Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Темп прироста, %	
				2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
Выработка на 1 работника, тыс. руб.	4019	4749	5055	18,2	6,4
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, об.	116,6	131,7	137,9	13,0	4,7
Коэффициент закрепления оборотных средств	0,0086	0,0076	0,0073	-11,5	-4,5
Длительность 1 оборота оборотных средств, дней	3,1	2,7	2,6	-11,5	-4,5
Материалоёмкость	0,53	0,53	0,53	-1,6	0,4
Материалоотдача	1,87	1,90	1,90	1,6	-0,4
Фондоотдача	0,99	1,06	1,08	7,1	1,9
Фондоёмкость	1,01	0,94	0,93	-6,9	-1,1
Рентабельность продукции, %	16,41	4,35	5,58	-73,5	28,4
Рентабельность производства, %	2,75	0,80	0,99	-70,8	23,5
Рентабельность продаж, %	14,09	4,17	5,29	-70,4	26,9
Рентабельность активов, %	2,78	0,81	1,00	-70,8	23,4
Рентабельность собственного капитала, %	2,82	0,82	1,01	-70,8	23,3

По показателю выработки на 1 работника в Филиале наблюдается рост показателя. Так, по итогам 2018 года он увеличился на 18,2 %, а по итогам 2019 года – на 6,4 %. В абсолютных цифрах он вырос более чем на 1 млн. руб. – с 4019 до 5055 тыс. руб., что говорит о росте производительности и эффективности на предприятии.

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств в Филиале также вырос – со 116,6 до 137,9 об., показав по годам рост на 13 % и 4,7 %. Соответственно, коэффициент закрепления снизился с 0,0086 до 0,0073 ед., что также указывает на рост эффективности рассматриваемой организации. В результате

этого длительность оборота в компании снизилась с 3,1 до 2,6 дня.

Уровень материалоёмкости на предприятии был достаточно стабильным, составляя 0,53 во всём периоде исследования. При этом, материалоотдача несколько выросла – с 1,87 до 1,90, что также можно рассматривать как рост эффективности. Уровень фондоотдачи в филиале вырос с 0,99 до 1,08, а фондоёмкости – снизился с 1,01 до 0,93, что также можно рассматривать как рост эффективности.

Показатели рентабельности, напротив, имели понижающую динамику. Так, показатель рентабельности продукции сократился с 16,41 % до 5,58 %, рентабельности производства – с 2,75 % до 0,99 %, рентабельности продаж – с 14,09 % до 5,29 %. Также, снизилась рентабельность активов – с 2,78 % до 1,00 %, а рентабельность основного капитала – с 2,82 % до 1,01 %.

По итогам проведённого в пункте 2.4 исследования показателей эффективности деятельности Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска можно сделать следующие выводы:

1) по деятельности, которая осуществляется по собственной инициативе, на предприятии фиксируется прибыль, размеры которой составили от 41,3 до 126,4 млн. руб. в периоде. При этом, наблюдается рост эффективности по таким основным показателям, как снижение удельных затрат электроэнергии и топлива, увеличение средней массы поезда, рост технической скорости, а также рост производительности труда. Положительная динамика данных показателей обуславливается, прежде всего, проходящим техническим перевооружением в Филиале;

2) положительная динамика наблюдается также по показателям снижения количества отказов технических средств, доли неисправных тепловозов, а также росте длительности рабочего времени локомотивов – как на электротяге, так и на тепловой тяге;

3) наряду с этим, в качестве показателей, которые свидетельствуют о снижении уровня эффективности деятельности филиала, выступают рост количества задержанных поездов (в целом, а также и пассажирских и грузовых в от-

дельности), рост себестоимости перевозок, рост доли неисправных электровозов. Данные факты свидетельствуют о необходимости разработки мероприятий, направленных на повышение уровня эффективности деятельности предприятия;

4) экономические показатели эффективности, связанные с материальными средствами имели тенденцию к росту, в то время, как показатели рентабельности, напротив, снижались, что указывает на снижение возможности Филиала к получению прибыли при одновременном росте возможностей по использованию активов и пассивов.

По итогам проведённого в главе 2 исследования, сделаем следующие выводы:

1) Филиал ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска является подразделением Забайкальской железной дороги, основным направлением деятельности выступает предоставление тяги для вождения грузовых и пассажирских составов. Предприятие характеризуется ростом масштабов своей деятельности, что связано с ростом потребности в транспортных услугах в регионе;

2) проведённый анализ внутренней среды на предприятии показал, что энергетическая составляющая в его деятельности не превышает 10 % от общего объёма расходов. Основные затраты связаны с содержанием транспортных средств, прежде всего, локомотивов, в которых основное место занимают электровозы. По основным показателям предприятие характеризуется устойчивостью, в том числе – структуры персонала. Наблюдается активный рост кредиторской задолженности;

3) рассматривая производственные показатели эффективности Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска можно сделать вывод о том, что те из них, которые характеризуют масштабы деятельности и направлены на характеристику основного направления (тягу), имеют тенденцию к росту, что говорит о повышении эффективности. Однако, по части показателей, таких, как количество задержанных поездов, себестоимость пере-

возок, доля неисправных электровозов, наблюдается снижение эффективности, отчасти компенсируемое повышением уровня производительности труда. Тем не менее, с целью обеспечения сбалансированного развития необходима реализация мероприятий, направленных на снижение отрицательного влияния комплекса факторов, снижающих эффективность деятельности предприятия. Кроме того, растут показатели использования материальных средств, в то время, как показатели рентабельности, связанные с отдачей в виде прибыли – сокращаются.

### 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ УРОВНЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИЛИАЛА ОАО РЖД ЭКСПЛУАТАЦИОННОЕ ЛОКОМОТИВНОЕ ДЕПО Г. БЕЛОГОРСКА

#### 3.1 Обоснование мероприятий по повышению эффективности деятельности Филиала ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска

Проведённый анализ деятельности Филиала ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска позволяет выделить следующие недостатки деятельности данной организации:

- 1) Существенное увеличение количества задержанных поездов.

Ключевым направлением деятельности Филиала ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска является, прежде всего, оказание услуг тяги, как для грузовых, так и для пассажирских поездов. Особенностью пассажирских поездов является то, что они комплектуются наиболее качественными и новыми локомотивами, так как перевозка пассажиров представляет собой наиболее ответственную деятельность. Для перевозки же грузов используются существенно более старые и изношенные локомотивы.

Следует отметить, что в рамках проведённого в главе 2 анализа показано, что в Филиале ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска количество задержанных пассажирских поездов на порядок меньше, чем задержанных грузовых поездов. Так, по итогам 2019 года количество задержанных пассажирских поездов составило 12 ед., а грузовых – 131 ед., и данная пропорция сохраняется во всём периоде.

Значительный рост количества задержанных поездов в Филиале ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска происходит на фоне увеличения следующих показателей:

- объёмов перевозки грузов и пассажиров;
- увеличения сцепной массы поездов;
- снижения затрат на электро- и тепловую тягу.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что ухудшение ситуации с

задержками поездов происходит по причине увеличения интенсивности движения. Следовательно, можно говорить о том, что существующая система движения недостаточно надёжна, и требует модификации.

Следует отметить, что рост количества задержек поездов существенно опережает объёмы увеличения работы по тяге. Так, по грузовой тяге объёмы работы в рассматриваемом периоде выросли на 7 % и 3,8 % по годам периода, а по пассажирской – на 9 % и 4,9 %, в то время, как рост задержек по грузовым поездам составил 55,6 % и 1,6 %, а по пассажирским поездам – в 2,3 раза и на 33,3 % соответственно. Таким образом, можно сделать вывод о том, что увеличение объёмов работы и производительности труда в Филиале ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска нивелируется снижением качества перевозок, причём данное снижение идёт значительными темпами, в результате чего рост объёмов перевозок оказывается меньше, чем мог бы быть.

Также, можно прогнозировать ситуацию, при которой рост объёмов перевозок может прекратиться, даже в условиях высокой производительности труда, по причине столь быстрого роста количества задержек поездов.

В этих условиях можно говорить о необходимости мероприятий, которые бы приводили к снижению количества задержек поездов, причём как грузовых, так и пассажирских.

Особенностью инфраструктуры ОАО «РЖД» является её крайне большой размер. В этих условиях обеспечить абсолютную надёжность не представляется возможным. Однако, важным аспектом деятельности здесь является формирование таких условий, при которых существует возможность снижения количества задержек поездов по причине уменьшения количества случаев некачественного содержания техники, а также некачественного её ремонта.

Для локомотивной тяги в качестве одного из критически важных аспектов выступает качество ремонта локомотивов. Являясь сложным инженерным механизмом, они требуют значительного уровня внимания для обеспечения своей бесперебойной и эффективной работы. Это может быть достигнуто только за счёт мероприятий, основывающихся на качественном проведении работ, а

также на действенной системе контроля за данными работами.

На сегодняшний день существует установленная процедура приёма локомотивов из ремонта, предусматривающая процедуру, при которой ремонт локомотивов осуществляется на основании формальных требований и осуществлении предписанных действий. Однако, ввиду того, что локомотив является сложным устройством, предусмотреть все возможные случаи не представляется возможным, в результате чего на линию могут выпускаться недостаточно отремонтированные локомотивы.

В связи с этим, необходим управленческий инструмент, в рамках которого будет возможной реализация действий, направленных на повышение уровня ремонта локомотивов в Филиале ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска, а также снижение количества случаев поломок на линии и, соответственно, снижение количества задержек по техническим причинам.

2) Рост доли неисправных электровозов как основной тяговой силы в Филиале ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска.

Проведённый анализ показателей эффективности деятельности Филиала ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска показал, что в нём наблюдается существенный рост доли неисправных электролокомотивов. Если в начале анализируемого периода данный показатель составлял 7,8 %, то по итогам 2019 года – уже 9,4 %, увеличившись, таким образом, более чем на 20 % по уровню.

Особенностью функционирования Филиала ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска является, прежде всего, преобладание электровозной тяги. На неё приходится более 90 % всего объёма перевозок. В этой связи существенное увеличение доли неисправных электровозов свидетельствует о наличии системной проблемы, связанной с их ремонтом.

Более того, как показано выше, обострение проблем с тягой в Филиале ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска происходит на фоне определённого роста объёмных и качественных показателей. Можно объяснить данную тенденцию как увеличение нагрузки на локомотивы, следствием



чего становится из более скорый выход из строя.

Следует учитывать и тот факт, что Филиал ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска является, по сути, транзитным подразделением (как и подавляющее большинство локомотивных депо в стране), следствием чего является следующее:

- проблемы с локомотивным составом передающих подразделений сказываются на работе Филиала ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска;

- проблемы с локомотивным составом в Филиале ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска сказываются на получающих подразделениях ОАО «РЖД».

Данное влияние состоит, прежде всего, в нарушении порядка движения поездов, формировании у них отставаний по времени, снижении проездной способности, и, как следствие, приводит к уменьшению эффективности деятельности подразделения.

В отличие от тепловозов, которые имеют значительную сложность в ремонте ввиду наличия двигателя внутреннего сгорания, для электровозов основной проблемой является ремонт тяговых двигателей, который предполагает значительный объём работ. При этом, так как невозможно обеспечить работу электровоза на всех режимах в локомотивном депо (например, работу на скорости), приёмка работ по ремонту локомотивов может рассматриваться как подразумеваемая определённый уровень условности. В отличие от электровозов, у которых возможна проверка под нагрузкой с помощью использования термического нагрева воды, проверка электровозов проводится по другим параметрам, и подразумевает проверку надёжности цепей. При этом, разница в режимах работы между деповскими нагрузками и нагрузками на линии может быть существенной, и не привести к выявлению тех или иных проблем.

Исходя из этого, необходима разработка мероприятий, которые бы положительно влияли и на процесс ремонта локомотивного парка, прежде всего, электровозов, а также стимулировали работников Филиала ОАО РЖД Эксплуа-

тационное локомотивное депо г. Белогорска к качественному ремонту данных объектов.

3) Рост себестоимости перевозок выше уровня инфляции в 2019 году.

Суть данной проблемы состоит в том, что если в 2018 году рост объёмов себестоимости перевозок в Филиале ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска составлял 0,7 %, то по итогам 2019 года прирост составил 8,4 %, что существенно больше инфляции, которая по итогам 2019 года составила 3,04 %, что значительно меньше.

Следует отметить тот факт, что в настоящее время ОАО «РЖД» в части пассажирских перевозок в значительной степени конкурирует с автомобильными и авиационными перевозчиками. В странах Западной Европы перевозки пассажиров железнодорожным транспортом наиболее распространены на расстояния 200-500 км. При этом, при перевозках на меньшие расстояния предпочтительным является применение автомобильного транспорта, а на большие – авиационного.

В российских условиях ситуация движется в аналогичном направлении. Соответственно, рост стоимости перевозок в существенной степени должен сдерживаться, прежде всего, силами самого ОАО «РЖД», за счёт выявления резервов в собственной деятельности.

По нашему мнению, снижению темпов роста уровня себестоимости в Филиале ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска будет способствовать повышение качества предоставления услуг по перевозке. При этом, необходимым условием здесь будет являться полная ликвидация случаев технических поломок, что особенно важно при пассажирских перевозках. Безусловно, прогресс на данном направлении в Филиале ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска существует. Так, количество технических поломок в периоде сократилось с 15 до 5, то есть в 3 раза. Однако, целью здесь должно являться полное прекращение аварий, связанных с техническими средствами по вине в ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска. Это позволит, прежде всего, снять ограничения на рост уровня провоз-

ной способности дороги, повысит конкурентный статус ОАО «РЖД» как перевозчика, следствием чего будет являться повышение притока пассажиров и грузов на дорогу.

На основании выявленных недостатков деятельности в Филиале ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска и намеченных направлений её деятельности по повышению уровня эффективности деятельности, проведём разработку таких мероприятий.

### **3.2 Разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности Филиала ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска**

На основании выявленных недостатков и обоснования мероприятий по совершенствованию эффективности деятельности Филиала ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска, разработаем мероприятия по повышению эффективности деятельности. К ним можно отнести следующие:

1) Модификация регламента приёма локомотивов из ремонта мастером ремонтного участка.

Особенностью деятельности по ремонту локомотивов в депо является значительный комплекс работ. При этом, прямой контроль за всеми действиями работников, которые занимаются ремонтом локомотивов невозможен, в связи с чем он заменён документальным контролем.

С целью повышения качества ремонта локомотивов в Филиале ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска нами предлагается регламент приёма локомотивов из ремонта мастером ремонтного участка. На сегодняшний день данный регламент как отдельный документ отсутствует, при этом, действует «Инструкция по техническому обслуживанию электровозов и тепловозов в эксплуатации» (утв. Заместителем Министра путей сообщения А.Н.Кондратенко 27.09.1999 г. № ЦТ-685).

Мастер ремонтного участка в рамках данного мероприятия назначается ответственным лицом, осуществляющим неформальный контроль результатов ремонта. При этом, приёмка работ осуществляется по формальным показателям

инженером (ведущим инженером) отдела ремонта и контроля качества.

Предлагается сравнение действующего регламента для мастера ремонтного участка по приёму локомотивов из ремонта и предлагаемого порядка (таблица 17).

Таблица 17 – Сравнение регламента мастера ремонтного участка по ремонту локомотивов в ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска

Предлагаемый регламент мастера ремонтного участка	Действующий порядок (от 27.09.1999 г. № ЦТ-685)
Мастером участка проводятся все необходимые работы по техническому обслуживанию, ремонту и модернизации локомотива	Аналогично
Мастером ремонтного участка осуществляется неформальный осмотр и оценка проведённого ремонта, а также соответствие ремонтных работ формальным требованиям	Оценка проведённого ремонта осуществляется на основании формальных требований
При наличии замечаний при осуществлении осмотра ремонт возобновляется	Аналогично
Мастером ремонтного участка сообщается через диспетчера дежурному по депо о плановом времени готовности локомотива для передачи его в работу	Аналогично
Проводится сдача и приёмка локомотива от мастера ремонтного участка приёмщику локомотивов	Аналогично
По результатам приёмки приёмщиком и мастером ремонтного участка подписывается акт. Выявленные недостатки вносятся в книгу и журнал учёта замечаний	Аналогично
Дежурному по депо мастером ремонтного участка направляется талон-отзыв о качестве проведённого ремонта локомотива. Данный талон передаётся машинисту при выходе на линию	Аналогично
Машинист по результатам первой поездки вносит в талон-отзыв выявленные недостатки проведённого ремонта, которые передаются мастеру ремонтного участка	Отсутствует
При наличии в талоне-отзыве замечаний локомотив возвращается в ремонт. Данный случай учитывается в составе показателей деятельности ремонтного участка	Отсутствует

Как видно из вышеприведённой таблицы, на сегодняшний день в Филиале ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска приёмка проведённого ремонта осуществляется только на основании формальных показателей, что учитывает только значение конкретных показателей локомотива, не затрагивая его состояния в целом после ремонта. Кроме того, на сегодняшний день отсутствуют мероприятия по оценке локомотива после первой проверки. Недостаток данного подхода состоит в том, что часть неисправностей не

может быть выявлена только в депо, и может быть выявлена только при выходе на линию.

В целом регламент приёмки мастером ремонтного участка локомотива по итогам предлагаемого мероприятия представлен в таблице 18.

Таблица 18 – Предлагаемый регламент приёмки мастером ремонтного участка

Содержание работ	Исполнитель	Выходной документ
Мастером участка проводятся все необходимые работы по техническому обслуживанию, ремонту и модернизации локомотива	Мастер рем. участка, слесари	
Мастером ремонтного участка осуществляется неформальный осмотр и оценка проведённого ремонта	Мастер участка	
При наличии замечаний при осуществлении осмотра ремонт возобновляется	Мастер участка	
Мастером ремонтного участка сообщается через диспетчера дежурному по депо о плановом времени готовности локомотива для передачи его в работу	Мастер участка	
Проводится сдача и приёмка локомотива от мастера ремонтного участка приёмщику локомотивов	Мастер участка, приёмщик локомотивов	
По результатам приёмки приёмщиком и мастером ремонтного участка подписывается акт. Выявленные недостатки вносятся в книгу и журнал учёта замечаний	Мастер участка, приёмщик локомотивов	Акт, книга учёта замечаний, журнал учёта замечаний
Дежурному по депо мастером ремонтного участка направляется талон-отзыв о качестве проведённого ремонта локомотива. Данный талон передаётся машинисту при выходе на линию	Мастер участка, машинист	Талон-отзыв
Машинист по результатам первой поездки вносит в талон-отзыв выявленные недостатки проведённого ремонта, которые передаются мастеру ремонтного участка	Машинист	Талон-отзыв
При наличии в талоне-отзыве замечаний локомотив возвращается в ремонт. Данный случай учитывается в составе показателей деятельности ремонтного участка	Мастер участка	

Особенностью предлагаемого регламента является наличие трёхуровневой системы контроля:

- на уровне мастера ремонтного участка.
- на уровне инженера ведущим инженером) отдела ремонта и контроля качества – приёмщика локомотивов;
- на уровне машиниста.

В целом схема реализации регламента представлена на рисунке 22.

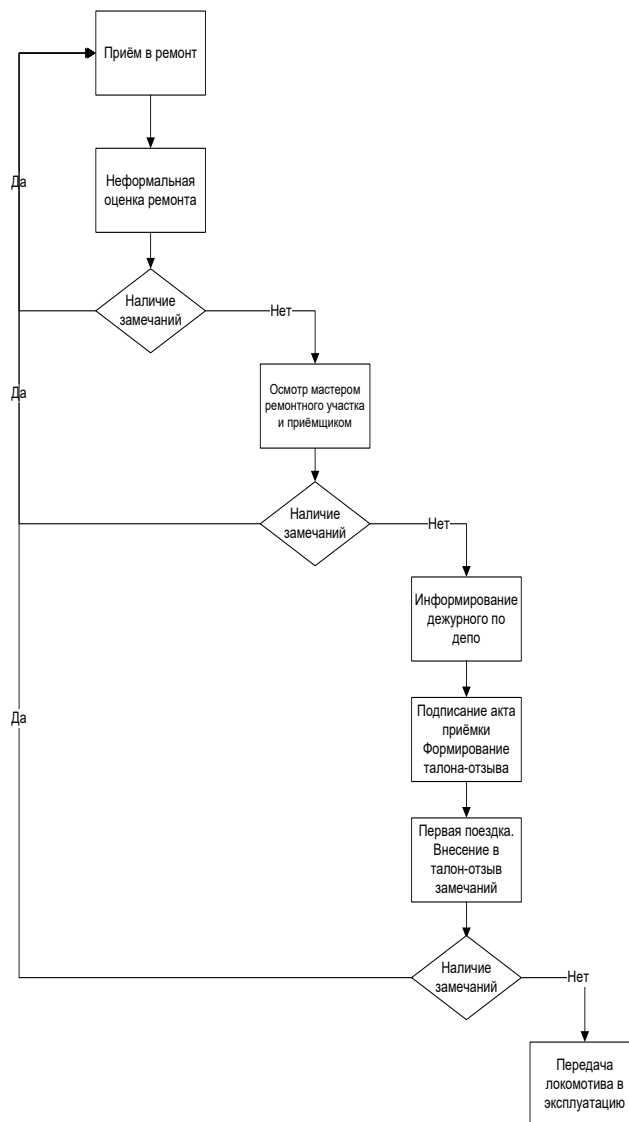


Рисунок 22 – Схема реализации регламента ремонта локомотивов в Филиале ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска

Реализация данного регламента позволит существенно увеличить возможности по повышению уровня надёжности локомотивов в Филиале ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска, а также приведёт к снижению доли неисправных локомотивов.

Дерево целей по реализации регламента в Филиале ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска представлено на рисунке 23.

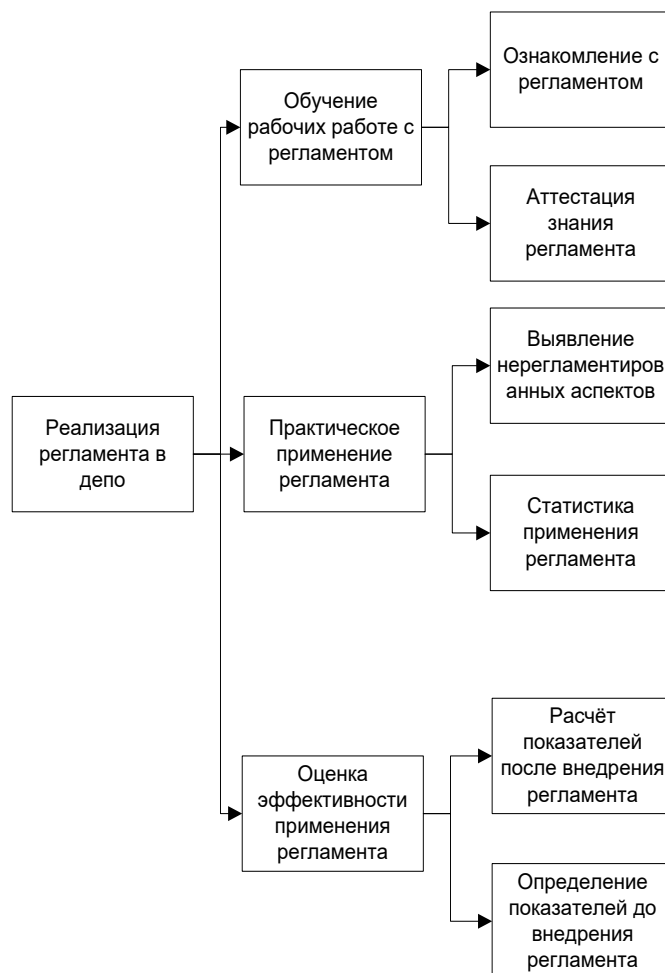


Рисунок 23 – Дерево целей по реализации регламента для мастера ремонтного участка по приёму локомотивов из ремонта

Следует отметить, что эффективной реализация данного мероприятия будет только в том случае, если рабочие, осуществляющие ремонт локомотивов, будут заинтересованы в том, чтобы осуществлять ремонтные работы быстро и качественно, так как только в этом случае будет возможным снижение количества случаев возврата локомотива в ремонт.

2) Модификация системы материального стимулирования для повышения качества ремонта и снижения затрат на него.

Суть данного мероприятия состоит в том, чтобы сформировать в Филиале ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска систему мотивирующих и стимулирующих мероприятий, направленных на качественную работу и снижение затрат ресурсов на него. Необходимость данной системы обуславливается как требованием повышения качества ремонтных работ, так и

необходимостью уменьшения темпов прироста себестоимости ремонтных работ, что непосредственно приводит к росту себестоимости основной деятельности Филиала ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска – предоставлению услуг тяги. В этих условиях нами предлагается следующая система мероприятий, направленных на решение двуединой цели – повышения качества ремонта и снижения материальных затрат на него, что представлено в следующей таблице 19.

Таблица 19 – Мероприятия по формированию стимулов по повышению качества ремонта и снижению материальных затрат на него в Филиале ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска

Категория работников	Показатели премирования		Размер премии, %		Лицо, принимающее решение
	Факт	План	Факт	План	
Основные рабочие	Отсутствие срывов суточной программы по вине бригады ремонта	Отсутствие срывов суточной программы по вине бригады ремонта	10	10	Нач. участка ремонта
	Отсутствие замечаний по качеству ремонта	Отсутствие замечаний по качеству ремонта	5	5	Контролёр СТК
	–	Экономия мат. ресурсов	–	5	Нач. участка ремонта
Итого	–	–	15	20	
Вспомогательные рабочие	Выполнение плана ремонта	Выполнение плана ремонта	10	10	Мастер рем. участка
	Качественное выполнение задания, отсутствие простоев по вине рабочих	Качественное выполнение задания, отсутствие простоев по вине рабочих	5	5	
	–	Экономия мат. ресурсов	–	5	
Итого	–	–	15	20	

В рамках данного мероприятия нами предлагается введение премии в размере 5 % за экономию материальных ресурсов при ремонте локомотивов. При этом, обязательными условиями применения данной выплаты будут являться следующие условия:

- отсутствие в течение межремонтного интервала поломок локомотива,



связанных с ремонтом на участке, где образовалась экономия;

– уровень экономии ресурсов не может превышать 10 % по материалам, используемым напрямую на ремонт локомотивов, и 20 % – на материалы и затраты косвенного характера (отопление, освещение, вода и подобные).

Порядок определения экономии ресурсов при реализации данного мероприятия представлен в таблице 20.

Таблица 20 – Порядок определения экономии ресурсов при проведении мероприятия

Вид ресурса	Порядок определения экономии ресурсов
Материальные ресурсы	На основании разницы в показателях форм М-8 «Лимитно-заборная карта» (отпуск на ремонт по нормам) и М-4 «Приходный ордер» (возврат на склад неиспользованных материалов)
Затраты труда	На основании экономии времени, отражаемом в Табеле учёта рабочего времени Т-13 по видам ремонтных работ в сравнении с утверждёнными нормами
Организационные ресурсы	Количество случаев нарушения качества ремонтных работ, а также в случае выявления несоответствия работ требованиям (расход организационных ресурсов)

Предлагается рассматривать в качестве экономии не только по материальным ресурсам и затратам труда, но также и по организационным ресурсам. Здесь предлагается учитывать расход времени принимающих лиц, в случае, если приёмка не состоялась ввиду нарушения качества, либо несоответствия выполненных работ требуемому комплексу.

Выплаты по экономии материальных ресурсов предлагается осуществлять в течение квартала, следующего за кварталом, в котором выявлена экономия, в связи со следующими целями:

– для подтверждения объективности снижения данных затрат;

– для определения отсутствия негативного влияния снижения данных затрат на деятельность Филиала ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска.

С целью повышения уровня качества работ в рамках данного мероприятия нами также предлагается система мер по депремированию по показателю качества работ, что представлено в таблице 21.

Таблица 21 – Перечень упущений в ремонтных работах, по которым снижается размер премии по статье «Качество выполненных работ» в Филиале ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска

Упущение	Ед. изм	Размер снижения премии, %	Выявляющее лицо
Нарушение требований технологических инструкций	Случай	–	Контролёр службы технического контроля
– при исправлении выявленных нарушений		1 (абс)	
– при невозможности исправления		100	
Возврат в ремонт по приёмке, либо после первой поездки	Случай	100	Мастер ремонтного участка
Превышение базового уровня допустимых дефектов по вине работника			Контролёр службы технического контроля
1-2 случая	Случай	1 (абс)	
3-4 случая	–	50	
5 и более	–	100	

В качестве упущений, за которые необходимо полное лишение премии за качество выполненных работ, выступают:

- возврат в ремонт по приёмке, либо после первой поездки локомотива;
- превышение базового уровня допустимых дефектов по вине работника депо.

Применительно к первому упущению следует отметить, что данное упущение предполагает выход локомотива из ремонта. В таком случае недоработки в ремонте локомотива носят системный характер, так как их выявление не было осуществлено на предыдущем уровне контроля – мастера ремонтного участка.

Более того, в случае выявления проблем после первой поездки тем более необходимо полное лишение премии по данной статье, так как это могло привести к техническим проблемам с локомотивом на линии. С учётом удалённости локомотива от места ремонта это может привести к невозможности дальнейшего продолжения движения локомотивом, а, следовательно – к прекращению движения поезда, его остановке и сбоем в графике других поездов.

Кроме того, полное лишение премии за качественное выполнение работ

нами предлагается в случае 5 и более случаев выявленных несоответствий. Здесь можно говорить о систематическом несоблюдении требований по качеству работ, что подразумевает умышленный характер действий.

Во всех остальных случаях снижение уровня премии будет носить меньший характер. В случае нарушения требований технологических инструкций предлагается снижение премии на 1 % (абсолютный), такое же снижение предполагается и в случае выявления 1-2 случаев дефектов в квартал по вине работника.

Предлагаемый план внедрения данного мероприятия представлен в таблице 22.

Таблица 22 – Предлагаемый план реализации мероприятия по формированию стимулов по повышению качества ремонта и снижению материальных затрат на него в Филиале ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска

Содержание действия	Проводимые работы	Источники информации	Отв. лица
Анализ системы материального стимулирования	Анализ системы оплаты труда и зарплаты работников ремонтного подразделения	ФОТ, штатное расписание	Гл. бухгалтер
Анализ потерь при ремонте локомотивов	Сравнение фактических затрат с плановыми	Данные о затратах на ремонт	Контролёр службы тех. контроля
Принятие решение о модификации системы стимулирования	Отраслевое совещание	ФОТ, штатное расписание	Гл. бухгалтер
Разработка показателей премирования и депремирования	Обоснование оптимального процента премий. Формирование перечня упущений и процента депремирования	ФОТ, штатное расписание	Гл. бухгалтер
Модификация Положения о премировании	Составление проекта, обсуждение и утверждение	Результаты этапа 4	Гл. бухгалтер, директор депо
Ознакомление сотрудников с Положением	Предоставление информации рабочим о факторах премирования и депремирования	Положение о премировании	Нач. участков
Внедрение системы премирования	Оценка показателей расходования ресурсов	Положение о премировании	

Внедрение данного мероприятия позволит существенно увеличить заинтересованность рабочих локомотивного депо в проведении качественного ре-

монта, при формировании тенденции на экономию материальных ресурсов для него.

3) Перевод на аутсорсинг лиц, занятых на неосновных и вспомогательных работах.

Данное мероприятие состоит в том, чтобы повысить эффективность деятельности предприятия, за счёт перевода на аутсорсинг неосновных и вспомогательных рабочих. К числу таких рабочих можно отнести:

- уборщики производственных помещений;
- охранники;
- подсобные рабочие и некоторые другие категории лиц.

Особенностью деятельности данных работников является их неосновная роль в производстве. При этом, в значительном количестве случаев необходимость в данных работниках возникает лишь в определённые моменты времени, и длится недолго. Так, в отношении уборщиков потребность в их услугах возникает, как правило, в начале или в конце рабочего дня. В результате этого, весь остальной день их рабочее время используется существенно менее эффективно, нежели чем утром и вечером. Аналогичная ситуация и с охранниками, с той разницей, что они не могут быть высвобождены в течение дня, как уборщики.

В рамках мероприятия предполагается воспользоваться услугами предприятий, предоставляющих найм рабочей силы в аутсорсинг. Их достоинством является то, что для таких работников заключение договора осуществляется фирмой-аутсорсером, а не Филиалом ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска. Соответственно, в случае, если потребность в услугах нанятых лиц возникает на других объектах, они могут быть переведены на них по решению фирмы-аутсорсера. Наряду с этим, ввиду отсутствия договора между Филиалом ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска и данными сотрудниками, в отношении них нет необходимости соблюдения двухнедельного срока отработки, так как они находятся в штате фирмы-аутсорсера.

Выгодой для Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска от реализации данного мероприятия будет то, что за счёт этого сократится размер расходов на заработную плату. При этом, также сократится и размер затрат на страховые взносы на предприятии, так как они напрямую зависят от размера заработной платы, которая им будет начислена.

Более того, с позиций использования рабочей силы данный вариант предпочтителен, так как предполагает, что фирма-аутсорсер будет заинтересована в максимально эффективном использовании рабочей силы на нескольких объектах, в то время, как в рамках Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска они могут быть использованы только на этом предприятии, и при отсутствии необходимости в их работе они будут находиться в оплачиваемом простое, что будет вести к снижению эффективности.

С другой стороны, в рамках данного мероприятия можно сделать вывод о том, что возможно и некоторое снижение эффективности Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска при реализации мероприятия в том случае, если будет необходимым оперативное привлечение такого работника к работе. В связи с тем, что будет необходимым согласовывать выход таких работников в определённое время, решение подобных проблем может существенно замедлиться. Однако, ввиду того, что данные сотрудники не являются критически важными для предприятия, так как являются вспомогательной силой, можно предполагать, что такая ситуация будет маловероятной.

Исходя из этого можно сделать вывод о том, что перевод на аутсорсинг персонала Филиалом ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска будет эффективным, при соблюдении следующих правил:

- предварительном планировании потребности в рабочей силе, которая предоставляется фирмой-аутсорсером;
- чётком определении должностных обязанностей работников, которые нанимаются в рамках договора по предоставлению работников в аутсорсинг в Филиал;
- использовании работников Филиалом, исходя из потребностей.

При этом, все необходимые платежи по нанятым работникам осуществляет фирма-аутсорсер, а Филиал оплачивает услуги данной фирмы. В г. Благовещенске для этих целей предполагается привлечение ООО «Стандарт Экспресс».

По итогам проведённого в пункте 3.2 исследования сделаем следующие выводы:

1) первым мероприятием, предлагаемым к реализации, выступает мероприятие по модификации регламента приёмки локомотивов из ремонта мастером ремонтного участка. Данное мероприятие предполагает рост эффективности, исходя из снижения количества случаев выпуска на линию неисправных, либо недостаточно исправных локомотивов. Оно состоит в модификации имеющегося регламента, за счёт включения в него пунктов оценки эффективности ремонта после первой поездки;

2) вторым мероприятием выступает мероприятие по модификации системы материального стимулирования для повышения качества ремонта и снижения затрат на него. В его рамках предполагается модификация положения о премировании в Филиале ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска. В рамках мероприятия предполагается повысить уровень премии до 20 % относительно зарплаты, включив в него дополнительно экономию материальных ресурсов, определяемую на основании сдачи неиспользованных ресурсов на склад, а также путём анализа затрат на ремонт. При этом, предполагается установить возможность депремирования за превышение уровня допустимых дефектов;

3) третьим мероприятием предлагается реализовать аутсорсинг неосновного персонала, который предполагает найм работников через фирму-аутсорсера. Это позволит отказаться от найма работников в штат Филиала, а также даст возможность пользоваться их услугами по необходимости, а не на постоянной основе. Результатом этого также будет являться повышение эффективности, ввиду снижения потребностей в рабочей силе и росте эффективности использования персонала в целом.

### 3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Дадим оценку эффективности предлагаемых мероприятий, по каждому мероприятию отдельно:

1) Внедрение регламента приёмки локомотивов из ремонта мастером ремонтного участка.

В расчёте по данному мероприятию будем исходить из того, что это позволит снизить долю неисправных локомотивов в парке депо. В рассматриваемом периоде уровень данного показателя вырос с 7,8 % до 9,4 %. Логично предполагать, что уровень в 7,8 %, наблюдавшийся в 2017 году и до внедрения данной системы, был достигнут за счёт имеющихся средств контроля ремонта.

По нашему мнению, реализация данного мероприятия должна привести к снижению доли неисправных электровозов до уровня более низкого, чем в начале периода. В качестве целевого значения, которое будет свидетельствовать о существенном изменении ситуации в положительную сторону, примем 7 %.

Отсюда, снижение доли неисправных электровозов составит:

$$\Delta Днэ = 9,4 \% - 7,0 \% = 2,4 \%$$

Ввиду того, что основной объём работы в Филиале ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска проводится электровозами, примем долю данных электровозов в структуре локомотивов депо в размере 90 %. Тогда, их среднее количество в 2019 году составит:

$$Кэ = 115,2 \times 90 \% = 103,7 \text{ ед.}$$

Отсюда, исходя из увеличения доли исправных локомотивов в структуре электровозов, получим, что увеличение их количества составит:

$$\Delta Кизэ = Кэ \times \Delta Днэ = 103,7 \times 2,4 \% = 2,5 \text{ ед.}$$

Определим средний размер работы в расчёте на 1 локомотив:

$$С_{рл} = \frac{О_{гр} + О_{пр}}{К_{л}} = \frac{126291 + 2247}{115,2} = 1115,8 \text{ млн. т.км.}$$

Определим уровень эксплуатационных расходов на 1 т.км:

$$У_{эп} = \frac{ЭР}{С_{рл}} = \frac{9174,2}{1115,8} = 8,22 \text{ руб.}$$

Определим размер увеличения работы на исправные локомотивы:

$$\Delta P_p = 2,5 \times 1115,8 = 2789,5 \text{ млн. т. км.}$$

Ввиду того, что по Филиалу ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска отсутствует информация об объёмах выручки, которая приходится на основную деятельность (обеспечение тяги), будем исходить из показателей рентабельности продаж, которые есть в целом по ОАО «РЖД».

По итогам 2019 года объём валовой прибыли компании составил 305,9 млрд. руб., при себестоимости в размере 1542,2 млрд. руб. Отсюда, показатель рентабельности производства компании составил:

$$P_n = \frac{305,9}{1542,2} \times 100\% = 19,84 \%$$

Следовательно, по ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска размер затрат на эксплуатацию по итогам данного мероприятия составит:

$$\Delta \text{Эз} = 2789,5 \times 8,22 = 22,93 \text{ млн. руб.}$$

Отсюда, дополнительный размер валовой прибыли Филиала ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска составит:

$$\Delta \text{ВП}_1 = \Delta \text{Эз} \times P_n = 22,93 \times 19,84 \% = 4,6 \text{ млн. руб.}$$

Таким образом, дополнительный объём валовой прибыли, который будет получен Филиалом ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска составит в 45,5 млн. руб. в год дополнительно при снижении показателя доли неисправных электровозов до 7,0 %.

Результаты расчётов сведём в таблицу 23.

Таблица 23 – Расчёт показателей эффективности предложенного мероприятия в Филиале ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска

Показатель	Формула	Расчёт
1	2	3
Снижение доли неисправных электровозов	$\Delta \text{Днэ} = \text{Днэ}_1 - \text{Днэ}_0$ , где Днэ - доля неисправных электровозов на начало и конец периода	$\Delta \text{Днэ} = 9,4 \% - 7,0 \% = 2,4 \%$
Среднегодовое кол-во электровозов	$\text{Кэ} = \text{Кл} \times \text{Дэ}$ , где Кл – количество локомотивов; Дэ – доля электровозов	$\text{Кэ} = 115,2 \times 90 \% = 103,7$ ед.
Изменение среднегодового кол-ва электровозов	$\Delta \text{Киэ} = \text{Кэ} \times \Delta \text{Днэ}$	$\Delta \text{Киэ} = 103,7 \times 2,4 \% = 2,5$ ед.



1	2	3
Средний размер работы в расчёте на 1 локомотив	$C_{рл} = \frac{O_{гр} + O_{пр}}{K_{л}}$ , где Огр – объём грузовой работы; Опр – объём пассажирской работы; Кл – среднегодовое количество локомотивов	$C_{рл} = \frac{126291 + 2247}{115,2} = 1115,8$ млн. т.км.
Уровень эксплуатационных расходов на 1 т.км	$У_{эр} = \frac{\mathcal{E}Р}{C_{рл}}$ , где ЭР – размер эксплуатационных расходов	$У_{эр} = \frac{9174,2}{1115,8} = 8,22$ руб.
Размер увеличения работы на исправные электровозы	$\Delta P_p = \Delta K_{иэ} \times C_{рл}$	$\Delta P_p = 2,5 \times 1115,8 = 2789,5$ млн. т. км.
Рентабельность производства в среднем по ОАО «РЖД»	$P_n = \frac{ВП}{С} \times 100\%$ , где ВП – валовая прибыль; С – себестоимость продаж	$P_n = \frac{305,9}{1542,2} \times 100\% = 19,84$ %
Дополнительные затраты на эксплуатацию	$\Delta Эз = \Delta P_p \times У_{эр}$	$\Delta Эз = 2789,5 \times 8,22 = 22,93$ млн. руб.
Дополнительный размер валовой прибыли	$\Delta ВП_1 = \Delta Эз \times P_n$	$\Delta ВП_1 = 22,93 \times 19,84\% = 4,6$ млн. руб.

2) Модификация системы материального стимулирования для повышения качества ремонта и снижения затрат на него.

Дадим оценку данного мероприятия, исходя из его влияния на экономию материальных ресурсов. По данным главы 2, общий объём материальных затрат, не связанных с топливом в Филиале ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска составил в 2019 году сумму в размере:

$$M_з = 10,1 + 25,0 + 9,0 + 499,3 = 543,4 \text{ млн. руб.}$$

Определим, также на основании данных главы 2 объём фонда оплаты труда в Филиале ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска:

$$ФОТ = 88,192 \times 2,019 \times 12 = 2136,7 \text{ млн. руб.}$$

Как представлено выше, средний размер премирования работников в депо составляет 15 %. Отсюда, сумма премий составляет в годовом исчислении:

$$Сп = 2136,7 \times 15\% = 320,5 \text{ млн. руб.}$$

По итогам 2019 года количество рабочих составило 1107 чел. в составе персонала Филиала ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска. Тогда, объём премий по ним составит:

$$ОПр = 320,5 \times \frac{1107}{2019} = 175,7 \text{ млн. руб.}$$

Максимальный размер увеличения премиальных составит 5 %. Однако, можно предполагать, что ввиду внедрения системы депремирования за упущения, реальный размер не будет превышать 3 %. Отсюда, фактическое увеличение затрат на премирование составит:

$$\Delta Пр = 3 \% \times ОПр = 3 \% \times 175,7 = 5,3 \text{ млн. руб.}$$

Таким образом, плановое увеличение затрат на данное мероприятие составит 5,3 млн. руб.

Оценим потенциальные выгоды от мероприятия. Они будут состоять, прежде всего, из экономии ресурсов. Ввиду того, что стимулирующие выплаты не должны превышать размеров экономии, будем исходить из коэффициента 3 к затратам на премирование (определено экспертно).

Тогда, снижение объёмов затрат в Филиале ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска составит:

$$\Delta Мз = 3 \times \Delta Пр = 3 \times 5,3 = 15,9 \text{ млн. руб.}$$

Ввиду того, что данное мероприятие увязано также и на повышение уровня качества ремонта, рассчитаем возможный эффект от этого. Возможно, ожидать, что по результатам данного мероприятия доля неисправных электровазов также сократится, прежде всего, за счёт формирования нацеленности на качественное проведение ремонта.

Оценим снижение доли неисправных электровазов. При этом, будем исходить из того, что данное снижение будет меньшим по сравнению с первым предлагаемым мероприятием, так как будет следствием оптимизации деятельности работников по экономии и рационализации ресурсов. Кроме того, данное мероприятие нацелено на процесс выявления несоответствий в процессе ремонта, соответственно, его влияние на результат (снижение доли неисправных электровазов) будет ниже. Оценим его в размере 20 % относительно первого мероприятия. Тогда, снижение доли неисправных электровазов дополнительно

к первому мероприятию составит:

$$\Delta \text{Днэ}_2 = 20 \% \times 2,4 \% = 0,5 \%$$

Отсюда, целевой показатель неисправности электровозов составит:

$$7,0 \% - 0,5 \% = 6,5 \%$$

Соответственно, эффект от данного мероприятия в части роста валовой прибыли составит:

$$\Delta \text{ВП}_2 = \Delta \text{ВП}_1 \times 20 \% = 4,6 \times 20 \% = 0,9 \text{ млн. руб.}$$

Отсюда, общее увеличение объёмов валовой прибыли как выражение эффекта от данного мероприятия составит:

$$\text{Э}_2 = \Delta \text{ВП}_2 + (\Delta \text{Мз} - \Delta \text{Пр}) = 0,9 + (15,9 - 5,3) = 11,5 \text{ млн. руб.}$$

Таким образом, рост объёмов валовой прибыли депо составит по данному мероприятию 11,5 млн. руб.

Сведём все расчёты в следующую таблицу 24.

Таблица 24 – Расчёт показателей эффективности предложенных мероприятий в Филиале ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска

Показатель	Формула	Расчёт
Объём материальных затрат	$\text{Мз} = 31 + 32 + 33 + 34,$ где 31 – затраты на материалы; 32 – затраты на топливо; 33 – затраты на электроэнергию; 34 – прочие мат. затраты	$\text{Мз} = 10,1 + 25,0 + 9,0 + 499,3 = 543,4 \text{ млн. руб.}$
Размер ФОТ	$\text{ФОТ} = \text{СЗ} \times \text{Чп} \times 12,$ где СЗ – средний размер зарплаты; Чп – численность персонала	$\text{ФОТ} = 88,192 \times 2,019 \times 12 = 2136,7 \text{ млн. руб.}$
Сумма премий	$\text{Сп} = \text{ФОТ} \times 15 \%$	$\text{Сп} = 2136,7 \times 15 \% = 320,5 \text{ млн. руб.}$
Сумма премий рабочих	$\text{ОПр} = \text{Сп} \times \frac{\text{Чр}}{\text{Чп}},$ где Чр – численность рабочих	$\text{ОПр} = 320,5 \times \frac{1107}{2019} = 175,7 \text{ млн. руб.}$
Рост затрат на премирование	$\Delta \text{Пр} = 3 \% \times \text{Опр}$	$\Delta \text{Пр} = 3 \% \times 175,7 = 5,3 \text{ млн. руб.}$
Снижение материальных затрат	$\Delta \text{Мз} = 3 \times \Delta \text{Пр}$	$\Delta \text{Мз} = 3 \times \Delta \text{Пр} = 3 \times 5,3 = 15,9 \text{ млн. руб.}$
Снижение доли неисправных электровозов	$\Delta \text{Днэ}_2 = 20 \% \times \Delta \text{Днэ}$	$\Delta \text{Днэ}_2 = 20 \% \times 2,4 \% = 0,5 \%$
Рост валовой прибыли от повышения качества ремонта	$\Delta \text{ВП}_2 = \Delta \text{ВП}_1 \times 20 \%$	$\Delta \text{ВП}_2 = 4,6 \times 20 \% = 0,9 \text{ млн. руб.}$
Рост валовой прибыли в целом по мероприятию	$\text{Э}_2 = \Delta \text{ВП}_2 + (\Delta \text{Мз} - \Delta \text{Пр})$	$\text{Э}_2 = 0,9 + (15,9 - 5,3) = 11,5 \text{ млн. руб.}$

3) Перевод на аутсорсинг лиц, занятых на неосновных и вспомогательных работах.

Дадим оценку экономической эффективности данного мероприятия. Для этого, определим количество работников, которые могут быть наняты через фирму-аутсорсера (таблица 25).

Таблица 25 – Количество работников, которые могут быть наняты через фирму-аутсорсера в Филиале ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска

Категория работников	Количество, чел.
Уборщики производственных помещений	7
Подсобные рабочие	4
Охранники	6
Итого	17

Таким образом, общее количество работников, которые могут быть наняты через фирму-аутсорсера, составляет 17 чел.

Дадим оценку размеров заработной платы, которая выплачивается данным работникам. В связи с тем, что данные работники являются неосновными, и выполняют вспомогательные функции, не требующие значительного уровня квалификации, предполагается, что уровень их заработной платы составит 50 % относительно средней. По итогам 2019 года средний размер заработной платы в Филиале ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска в месяц составил 88192 руб., в результате чего в расчёте на одного работника данная заработная плата составит:

$$Зп = 88192 \times 50 \% = 44096 \text{ руб.}$$

Сумма средств, перечисляемых предприятием в страховые фонды (ПФР, ФСС и ФОМС) составит:

$$Сф = 30 \% \times Зп = 30 \% \times 44096 = 13229 \text{ руб.}$$

Отсюда, совокупная стоимость содержания такого работника составит:

$$З = Зп + Сф = 44096 + 13229 = 57325 \text{ руб.}$$

В годовом исчислении сумма затрат на 1 работника составит:

$$Зг = 12 \times З = 12 \times 57325 = 687900 \text{ руб. или } 687,9 \text{ тыс. руб.}$$

В пересчёте на весь состав работников сумма затрат составит:

$$Z_0 = 17 \times 687,9 = 11694,3 \text{ тыс. руб.}$$

Оценим эффект от данного мероприятия. Ввиду того, что работники, переданные на аутсорсинг, будут использоваться более эффективно (в части их рабочего времени), оценим данную эффективность в размере 20 %, так как такое увеличение, с одной стороны, объективно фиксируемо, а с другой стороны – позволяет фирме-аутсорсеру получать прибыль.

Отсюда, снижение затрат на содержание данной рабочей силы составит:

$$Э_3 = 20 \% \times 11694,3 = 2338,9 \text{ тыс. руб.}$$

С учётом данного мероприятия объём прибыли в Филиале ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска составит:

$$П = 54,6 + 2,3 = 56,9 \text{ млн. руб.}$$

С учётом передачи работников на аутсорсинг их численность составит:

$$Ч_1 = 2019 - 17 = 2002 \text{ чел.}$$

Отсюда, уровень выработки на одного работника составит:

$$V_p = 5055 \times \frac{2019}{2002} = 5098 \text{ тыс. руб.}$$

Увеличение выработки на 1 работника составит:

$$\Delta B = B_1 - B_0 = 5098 - 5055 = 43 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, рост выработки на одного работника составит 43 тыс. руб. Порядок расчёта эффективности представлен в таблице 26.

Таблица 26 – Расчёт показателя эффективности предложенного мероприятия по аутсорсингу в Филиале ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска

Показатель	Формула	Расчёт
1	2	3
Оценка уровня зарплаты	$Z_p = 50 \% \times Z_c$ , где $Z_c$ – средняя зарплата в Филиале	$Z_p = 88192 \times 50 \% = 44096$ руб.
Сумма платежей в страховые фонды	$C_f = 30 \% \times Z_p$	$C_f = 30 \% \times 44096 = 13229$ руб.
Совокупная стоимость содержания 1 неосновного работника	$Z = Z_p + C_f$	$Z = 44096 + 13229 = 57325$ руб.

1	2	3
Годовая сумма на 1 неосновного работника	$Z_г = 12 \times 3$	$Z_г = 12 \times 57325 = 687900$ руб. или 687,9 тыс. руб.
Общая сумма затрат на содержание неосновных работников	$Z_о = Ч \times Z_г$ , где Ч – численность неосновных работников	$Z_о = 17 \times 687,9 = 11694,3$ тыс. руб.
Снижение затрат на содержание	$\Theta_3 = 20 \% \times Z_о$	$\Theta_3 = 20 \% \times 11649,3 = 2338,9$ тыс. руб.

По итогам проведённых расчётов сформируем следующую таблицу 27.

Таблица 27 – Состав эффекта от предложенных мероприятий в Филиале ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска

Проблема	Мероприятие	Вид эффекта	Размер эффекта
Рост доли неисправных электровозов как основной тяговой силы	Внедрение регламента приёмки локомотивов из ремонта мастером ремонтного участка	Рост доли исправных электровозов, %	2,4
		Рост среднегодового кол-ва исправных электровозов, ед.	2,5
		Валовая прибыль, млн. руб.	4,6
Рост себестоимости перевозок выше уровня инфляции в 2019 году	Модификация системы материального стимулирования для повышения качества ремонта и снижения затрат на него	Рост доли исправных электровозов, %	0,5
		Рост среднегодового кол-ва исправных электровозов, ед.	0,5
		Валовая прибыль, млн. руб.	11,5
Необходимость повышения производительности труда	Аутсорсинг неосновных работников	Рост прибыли от прочей деятельности, млн. руб.	56,9
		Рост выработки на 1 работника в год, тыс. руб.	43

По итогам проведённого в главе 3 исследования сделаем следующие обобщающие выводы:

1) в качестве основных проблем в Филиале ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска, снижающих показатели уровня эффективности деятельности предприятия отнесены такие, как рост доли неисправных электровозов как основной тяговой силы, рост себестоимости перевозок выше уровня инфляции в 2019 году, а также существенное увеличение количества за-

держанных поездов;

2) первым предложенным мероприятием является мероприятие по внедрению регламента приёмки локомотивов из ремонта мастером ремонтного участка. Оно подразумевает трёхуровневый контроль качества ремонта и технического обслуживания локомотива, а также предполагает наличие возможностей у мастера ремонтного участка по отказу от выпуска локомотива на линию в случае наличия у него обоснованного мнения о его недостаточной исправности. В рамках мероприятия предложен регламент действий, а также порядок его реализации в депо. По итогам проведённых расчётов показано, что реализация мероприятия приведёт к снижению доли неисправных и росту доли исправных электровозов на 2,4 %, увеличению среднегодового количества исправных электровозов на 2,5 ед., а также к росту валовой прибыли депо на 4,6 млн. руб., что свидетельствует об эффективности предлагаемого мероприятия;

3) второе мероприятие предполагает модификацию системы материального стимулирования, с введением показателя снижения материальных затрат и контроля качества работ. Представлен порядок реализации мероприятия и система депремирования в случае выявления нарушений. Базовый уровень премирования предложен в размере 5 % от средней заработной платы. Эффект от данного мероприятия будет состоять в росте доли исправных электровозов на 0,5 %, увеличении их среднегодового количества на 0,5 ед. и росте валовой прибыли на 11,5 млн. руб., что также свидетельствует об эффективности предлагаемого мероприятия;

4) третье мероприятие нацелено на снижение затрат по содержанию неосновных работников, путём привлечения данных работников через фирму-аутсорсер. Результатом данного мероприятия будет являться снижение их численности на 17 чел. При этом, специфика данных работников состоит в том, что они выполняют неосновные функции, а следовательно, не имеют критического значения для Филиала, и могут быть заменены любыми другими работниками. В этих условиях появляется возможность сокращения численности персонала и снижения затрат на него. Проведённые расчёты показали, что общее снижение

затрат на таких работников составит 2,3 млн. руб., объёмы прибыли от прочей деятельности вырастут до 56,9 млн. руб., а уровень выработки на 1 работника составит 5098 тыс. руб., или на 43 тыс. руб. больше, нежели чем до реализации предлагаемых мероприятий.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Понятие эффективности деятельности предприятия является комплексным понятием, объединяющим в себе не только преобразование входящих ресурсов в исходящие с максимальной степенью достижения целей, но также и включающим в себя деятельность по привлечению и размещению ресурсов, а также инвестиционную деятельность.

Разные виды организаций требуют разных подходов к определению эффективности. Если для коммерческих предприятий характерен целевой подход к определению эффективности, состоящий в экономической трактовке полученных результатов, то системный подход более применим для бюджетных и некоммерческих организаций, предполагая комплексное влияние эффективности на общество. Выборочный подход основывается на оценке достижения отдельных стратегических целей и может применяться к любым организациям, формирующим стратегические планы.

Эффективность деятельности предприятия зависит от комплекса внешних и внутренних факторов. В связи с этим необходимым является определение конкретных факторов, на которые возможно оказывать влияние, а также степень влияния, с целью получения необходимого результата.

Подходы к оценке эффективности деятельности предприятий характеризуются многообразием подходов, форм и методов. Выделяются такие группы методов оценки, как основанные на структурном методе Куросавы, методы семейств показателей оценки, а также экспресс-методы оценки, базирующиеся, преимущественно, на показателях публичной отчетности предприятий.

Оценка эффективности деятельности предприятий предполагает не только анализа финансовых показателей, но также предполагает исследование внешней и внутренней среды предприятия, с целью оценки их влияния на предприятие, а также для отдельных методик – оценку качественных показателей. Полезным в оценке эффективности также является применение сравнительного метода, посредством которого существует возможность оценки значений показателей между разными фирмами, что повышает объективность оценки.

Наиболее часто для проведения оценки эффективности используется расчёт коэффициентов, который предполагает расчёт таких групп значений, как производительность труда, использование основных и оборотных средств, а также показателей рентабельности. Однако, данные показатели характеризуют только экономико-финансовую сторону деятельности предприятия, и не отражают полностью его особенностей функционирования, поэтому они должны дополняться анализом показателей качественного характера, отражающих взаимодействие предприятия с рынком.

Управление эффективностью деятельности предприятий является ключевым направлением менеджмента в российских условиях, ввиду того, что позволяет обеспечить не только достаточный уровень конкурентоспособности на внутреннем, но и на внешнем рынке. Следствием этого стало то, что наиболее быстро системы управления эффективностью в российских условиях были внедрены в тех отраслях, где конкуренция с мировыми игроками наиболее высокая – в сферах розничной торговли, банках, а также в сырьевых компаниях.

Одним из вариантов управления эффективностью является внедрение системы BPM, которая предполагает разделение бизнес-процессов на подпроцессы, и установление эффективности каждого подпроцесса. Практика внедрения данных систем показала, что она может быть эффективной только в том случае, когда существует возможность эффективного разбиения процесса на подпроцессы и организации управленческого учёта производственной деятельности, что позволяет оценить затраты на каждый подпроцесс.

Система KPI является другим возможным вариантом системы управления эффективностью. Если BPM ориентирована на бизнес-процессы, то KPI предполагает подход, основанный на возможности объективной оценки тех или иных ключевых показателей деятельности, который определяется менеджментом компании. Если в зарубежных странах система KPI включена в систему целевого менеджмента и предполагает увязку со стратегическими целями компании, то в российских условиях часто система функционирует сама по себе. При этом, применение системы KPI в российских условиях часто замыкается на си-

стеме материальной мотивации. Однако, данная система является инструментом стратегического управления, что в российских условиях может не использоваться.

Филиал ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска является подразделением Забайкальской железной дороги, основным направлением деятельности выступает предоставление тяги для вождения грузовых и пассажирских составов. Предприятие характеризуется увеличением объёмов производимой работы, снижает численность персонала, увеличивает качественные показатели своей деятельности, такие, как количество локомотивов. Кроме того, наблюдается рост показателей общих объёмов расходов, прочих доходов и расходов, что свидетельствует об увеличении масштабов его деятельности.

Затраты на энергию на предприятии в целом за период не превышают 40 млн. руб., что составляет около 10 % всего объёма затрат, что указывает на то, что для его функционирования существенно значимым является наличие широкого комплекса расходов, обеспечивающих его деятельность. Основной объём основных средств предприятия приходится на активную их часть, в которой основной объём и доля (85 %) приходится на транспортные средства.

Структура персонала предприятия консервативна. Несмотря на снижение численности персонала, она изменяется слабо. В ней преобладают рабочие – 55 %. Предприятие наращивает объёмы привлечения кредиторской задолженности, ввиду необходимости финансирования за счёт неё своей деятельности.

По деятельности, которая осуществляется по собственной инициативе, на предприятии фиксируется прибыль, размеры которой составили от 41,3 до 126,4 млн. руб. в периоде. При этом, наблюдается рост эффективности по таким основным показателям, как снижение удельных затрат электроэнергии и топлива, увеличение средней массы поезда, рост технической скорости, а также рост производительности труда. Положительная динамика данных показателей обуславливается, прежде всего, проходящим техническим перевооружением в филиале.

Положительная динамика наблюдается также по показателям снижения количества отказов технических средств, доли неисправных тепловозов, а также росте длительности рабочего времени локомотивов – как на электротяге, так и на тепловой тяге.

Наряду с этим, в качестве показателей, которые свидетельствуют о снижении уровня эффективности деятельности филиала, выступают рост количества задержанных поездов (в целом, а также и пассажирских и грузовых в отдельности), рост себестоимости перевозок, рост доли неисправных электровозов. Данные факты свидетельствуют о необходимости разработки мероприятий, направленных на повышение уровня эффективности деятельности предприятия.

Экономические показатели эффективности, связанные с материальными средствами имели тенденцию к росту, в то время, как показатели рентабельности, напротив, снижались, что указывает на снижение возможности Филиала к получению прибыли при одновременном росте возможностей по использованию активов и пассивов.

В качестве основных недостатков деятельности Филиала указаны существенное увеличение количества задержанных поездов, рост доли неисправных электровозов как основной тяговой силы в Филиале ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска, рост себестоимости перевозок выше уровня инфляции в 2019 году.

Первым предложенным мероприятием является мероприятие по внедрению регламента приёмки локомотивов из ремонта мастером ремонтного участка. Оно подразумевает трёхуровневый контроль качества ремонта и технического обслуживания локомотива, а также предполагает наличие возможностей у мастера ремонтного участка по отказу от выпуска локомотива на линию в случае наличия у него обоснованного мнения о его недостаточной исправности. В рамках мероприятия предложен регламент действий, а также порядок его реализации в депо. По итогам проведённых расчётов показано, что реализация мероприятия приведёт к снижению доли неисправных и росту доли исправных электровозов на 2,4 %, увеличению среднегодового количества исправных

электровозов на 2,5 ед., а также к росту валовой прибыли депо на 4,6 млн. руб., что свидетельствует об эффективности предлагаемого мероприятия.

Второе мероприятие предполагает модификацию системы материального стимулирования, с введением показателя снижения материальных затрат и контроля качества работ. Представлен порядок реализации мероприятия и система депремирования в случае выявления нарушений. Базовый уровень премирования предложен в размере 5 % от средней заработной платы. Эффект от данного мероприятия будет состоять в росте доли исправных электровозов на 0,5 %, увеличении их среднегодового количества на 0,5 ед. и росте валовой прибыли на 11,5 млн. руб., что также свидетельствует об эффективности предлагаемого мероприятия.

Третье мероприятие нацелено на снижение затрат по содержанию неосновных работников, путём привлечения данных работников через фирму-аутсорсер. Результатом данного мероприятия будет являться снижение их численности на 17 чел. При этом, специфика данных работников состоит в том, что они выполняют неосновные функции, а следовательно, не имеют критического значения для Филиала, и могут быть заменены любыми другими работниками. В этих условиях появляется возможность сокращения численности персонала и снижения затрат на него. Проведённые расчёты показали, что общее снижение затрат на таких работников составит 2,3 млн. руб., объёмы прибыли от прочей деятельности вырастут до 56,9 млн. руб., а уровень выработки на 1 работника составит 5098 тыс. руб., или на 43 тыс. руб. больше, нежели чем до реализации предлагаемых мероприятий.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Алексеева, А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / А.И. Алексеева, Ю.В. Васильев. – М.: Кнорус, 2018. – 720 с.
- 2 Алексеева, Н.Г. Методические подходы к оценке экономической эффективности деятельности предприятия / Н.Г. Алексеева, А.Р. Ибрагимов // Синергия наук. – 2019. – № 42. – С. 38-42.
- 3 Бараева, М.К. Анализ концепции управления эффективностью на примере российского бизнеса / М.К. Бараева, А.А. Сиганьков // Вестник МГТУ СТАНКИН. – 2019. – № 1. – С. 161-167.
- 4 Бондарь, М.М. Внедрение BPM: проблемы и эффекты / М.М. Бондарь // Аллея науки. – 2019. – Т. 1. – № 1. – С. 957-968.
- 5 Борисюк, Н.К. Экономическая эффективность предприятия: понятие, способы определения, особенности повышения / Н.К. Борисюк, Л.А. Солдатова, Т.Г. Масюкова // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2017. – № 8. – С. 14-19.
- 6 Бурыкин, А.Д. Процесс формирования системы ключевых показателей эффективности организации / А.Д. Бурыкин, Е.А. Котряхова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2018. – Т. 1. – № 12. – С. 69-77.
- 7 Варфоломеев, В.П. Управление компанией по ключевым показателям эффективности / В.П. Варфоломеев, С.В. Кондратова, М.В. Захарова // Экономический анализ: теория и практика. – 2016. – № 8. – С. 134-146.
- 8 Галиаскаров, Э.Г. Использование BPM-систем для повышения эффективности бизнес-процессов / Э.Г. Галиаскаров, С.П. Бобков, А.А. Трифонова // Известия высших учебных заведений. Серия: экономика, финансы и управление производством. – 2019. – № 1. – С. 38-44.
- 9 Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт ; под ред. А. И. Громова. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 367 с.
- 10 Ермолина, Л.В. Формирование системы управления эффективностью деятельности российских предприятий на современном этапе / Л.В. Ермолина //

Вестник Самарского государственного университета. Серия: экономика и управление. – 2019. – № 6. – С. 96-104.

11 Зюбина, Е.В. Оценка эффективности управления коммерческой организацией: методический аспект / Е.В. Зюбина, И.В. Баранова, М.А. Власенко // Сибирская финансовая школа. – 2017. – № 1. – С. 96-106.

12 Иванова, И.М. Менеджмент / И.М. Иванова, А.М. Сергеев. – М.: МИЭМП, 2020. – 305 с.

13 Кожанова, Т.Е. Критерии и показатели эффективности управления организацией / Т.Е. Кожанова, Г.С. Мерзликина // Наука сегодня: опыт, традиции, инновации. Материалы международной научно-практической конференции. 2017. – С. 66-68.

14 Кознов, А.Б. Формирование системы показателей для оценки эффективности деятельности организации / А.Б. Кознов, В.Г. Макеева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – № 9. – С. 107-111.

15 Коновалов, А.В. Подходы к определению эффективности деятельности предприятия / А.В. Коновалов, О.Е. Рассанова // Новая наука: от идеи к результату. – 2015. – № 7-1. – С. 161-165.

16 Корнеева, И.В. Оценка эффективности работы сотрудников организаций на основе системы ключевых показателей эффективности (KPI) / И.В. Корнеева, М.В. Полевая, Е.В. Камнева // Вестник Омского университета. Серия: экономика. – 2019. – Т. 17. – № 1. – С. 88-98.

17 Коргова, М. А. Менеджмент. Управление организацией / М. А. Коргова.– М.: Издательство Юрайт, 2020. – 197 с.

18 Коргова, М. А. Менеджмент организации / М. А. Коргова. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 197 с.

19 Коротков, Э. М. Менеджмент / Э. М. Коротков. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 566 с.

20 Кочетков, В.В. Показатели оценки эффективности управления / В.В. Кочетков, Е.С. Ратушняк // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2017. – № 3. – С. 19-22.

21 Кочнев, А. Опыт применения КРІ: причины успехов и неудач: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=-ohis0jcvvs4> (дата обращения 01.12.2020).

22 Куцерубов, А.А. Подходы к оценке эффективности деятельности предприятия / А.А. Куцерубов, А.В. Яковлев // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. – 2018. – Т. 6. С. 70-77.

23 Кучеренко, В. Сущность понятия экономической эффективности предприятия / В. Кучеренко // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 3. – С. 203-206.

24 Лыкова, А.И. Система управления эффективностью бизнес-процессов / А.И. Лыкова // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: экономика. – 2017. – № 2. – С. 66-74.

25 Маршенкулова, Э.Б. Экономическая сущность показателей эффективности деятельности предприятия / Э.Б. Маршенкулова // Наука: общество, экономика, право. – 2019. – № 4. – С. 156-163.

26 Менеджмент. Практикум / под ред. Ю.В. Кузнецова. – СПб.: СПбГУ, 2020. – 246 с.

27 Менеджмент: методы принятия управленческих решений : учебное пособие для среднего профессионального образования / П. В. Иванов [и др.] ; под ред. П. В. Иванова. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 276 с.

28 Менеджмент / Н. И. Астахова [и др.] ; отв. ред. Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 422 с.

29 Менеджмент / А. Л. Гапоненко [и др.] ; под общ. ред. А. Л. Гапоненко. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 398 с.

30 Меринов, М.В. Особенности управления эффективностью организации на этапах ее жизненного цикла / М.В. Меринов, А.В. Павлова, А.Д. Хайруллина // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2020. – № 5. – С. 72-88.

31 Новокупова, И.Н. Оценка качества и эффективности управления предприятием и персоналом / И.Н. Новокупова, Ш.З. Мехдиев // Интернет-



журнал Науковедение. – 2016. – Т. 8. – № 1. – С. 33-36.

32 Панежин, Е.К. Влияние управления персоналом на эффективность деятельности предприятия / Е.К. Панежин // Вестник науки и образования. – 2019. – № 4. – С. 70-73.

33 Панфиль, Л.А. Оценка эффективности деятельности предприятия / Л.А. Панфиль, Е.Э. Муртазина // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – № 6-4. – С. 753-756.

34 Петров, В.Н. Конструирование системы показателей оценки эффективности управленческого труда / В.Н. Петров, С.В. Алиева // Научный потенциал молодежи: новый взгляд на решение проблем. Материалы межвузовской научно-практической конференции аспирантов, магистрантов и студентов. 2016. – С. 160-165.

35 Пластинина, В.Г. Ключевые показатели эффективности как инструмент управления организацией / В.Г. Пластинина, Е.А. Танашева // Российский экономический интернет-журнал. – 2019. – № 1. – С. 59-63.

36 Подповетная, Ю.В. Актуальные направления повышения эффективности управления предприятием / Ю.В. Подповетная // Управление в современных системах. – 2017. – № 5. – С. 33-38.

37 Пурлик, В.М. Управление эффективностью деятельности организации / В.М. Пурлик. – М.: МГУ им. М.В. Ломоносова, 2020. – 207 с.

38 Родионова, И.Н. Методы определения эффективности деятельности предприятия / И.Н. Родионова, А.В. Типофеев, Г.В. Тимофеева // Актуальные проблемы международных отношений в условиях формирования мультиполярного мира. Сб. научных статей 7-й Международной научно-практической конференции. Юго-Западный государственный университет. 2018. – С. 191-194.

39 Руденко, Л.Г. Сущность КРІ и его роль в управлении предприятием / Л.Г. Руденко // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: экономика и управление. – 2017. – № 2. – С. 50-54.

40 Ряковский С. М. КРІ в российских компаниях: трудности перевода.// Справочник по управлению персоналом: [Электронный ресурс]. – Режим до-

ступа: <http://www.Pro-personal.ru/article/224726-kpi-v-rossiyskih-kompaniyahtrudnosti> - perevoda (дата обращения 01.12.2020).

41 Староверова, К.О. Менеджмент. Эффективность управления / К.О. Староверова. – М.: РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2020. – 296 с.

42 Сычёва, И.Н. Эффективность подходов к управлению предприятием / И.Н. Сычёва, Е.С. Пермякова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – № 4. – С. 246-249.

43 Тимаев, Р.А. Пути повышения эффективности управления предприятием / Р.А. Тимаев, К.В. Рыбальченко // Устойчивое развитие социально-экономической системы Российской Федерации. Материалы XVII научно-практической конференции. 2016. – С. 238-240.

44 Узбекова, И.К. Эффективность производства, понятие, сущность, виды и основные показатели эффективности деятельности предприятия / И.К. Узбекова, О.В. Киселёва // Форум молодых ученых. – 2019. – № 5. – С. 1264-1270.

45 Хайруллина, А.Д. Проблемы построения и использования системы ключевых показателей эффективности (KPI) на российских предприятиях / А.Д. Хайруллина, А.А. Случаева // Электронный экономический вестник Татарстана. – 2017. – № 3. – С. 14-19.

46 Хусаинова, Е.Н. Повышение эффективности управления организацией / Е.Н. Хусаинова // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – № 1. – С. 10-12.

47 Шевцова, О.Н. Актуальные аспекты экономической эффективности деятельности и эффективности управления предприятием / О.Н. Шевцова, М.В. Халина, С.В. Волкова // Казанская наука. – 2017. – № 3. – С. 26-33.

48 Шперлик, К. Работа на результат: что такое KPI и как их внедрить в компании: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kontur.ru/articles/4487> (дата обращения 01.12.2020).

49 Щербань, А.Ю. Методология оценки эффективности деятельности предприятия / А.Ю. Щербань // Современные методы интеллектуального анализа данных в экономических, гуманитарных и естественнонаучных исследова-

ниях. Материалы международной научно-практической конференции. Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, филиал в г. Пятигорске Ставропольского края. 2016. – С. 505-514.

50 Якунин, А.А. Оценка экономической эффективности проектов по разработке новых продуктов / А.А. Якунин // Российское предпринимательство. – 2015. – № 1. – С. 42–53.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Структура управления Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска



Рисунок А - Структура управления Филиала ОАО «РЖД» Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Модифицированное положение о премировании

Положение о премировании работников Филиала ОАО РЖД Эксплуатационное локомотивное депо г. Белогорска за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности

#### 1. Общие положения

1.1. Данное положение является локальным нормативным актом Филиала, регламентирующим условия, порядок начисления и размеры премирования.

1.2. Положение вводится в целях повышения материальной заинтересованности работников Филиала и направлено на повышение эффективности и качества выполнения задач, предусмотренных Положением о Филиале.

1.3. Положение разработано на основании Положения о корпоративной системе премирования работников филиалов ОАО «РЖД» (распоряжение ОАО «РЖД» от 20 июля 2010 г. № 1573р, с изменениями от 15.12.2011 г. №2695р), в соответствии с Положением о корпоративной системе оплаты труда работников филиалов и структурных подразделений ОАО «РЖД», утвержденным решением правления ОАО «РЖД» от 18-19 декабря 2006 г. (протокол № 40) с учетом внесенных изменений и другими локальными нормативными актами в области организации, оплаты и мотивации труда.

1.4. Положение распространяется на работников Филиала и его подразделений.

1.5. Премирование работников депо относится к переменной части заработной платы и производится за счет средств и в пределах фонда заработной платы.

1.6. Премирование работников депо за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности производится ежемесячно за выполнение показателей премирования при соблюдении условий премирования.

1.7. Премия начисляется работникам в следующем месяце после отчетно

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

го периода и выплачивается одновременно с выплатой заработной платы, в сроки, установленные Правилами внутреннего трудового распорядка структурных подразделений Филиала.

1.8. В настоящем Положении используются следующие понятия:

– отчетный период – период времени, установленный для целей премирования (месяц или квартал);

– постоянная часть заработной платы – денежное вознаграждение работников за выполнение установленных должностных обязанностей, состоящее из тарифной ставки (должностного оклада), доплат и надбавок, предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации, коллективным договором ОАО «РЖД», Положением о корпоративной системе оплаты труда работников филиалов и структурных подразделений ОАО «РЖД»;

– премирование работников – материальное поощрение работников за достижение конкретных результатов в личном и коллективном труде, выплачиваемое работнику в денежной форме сверх постоянной части заработной платы в порядке, установленном настоящим Положением;

– показатель премирования – показатель, определяющий степень эффективности деятельности работника в течение отчетного периода;

– базовый размер премии – максимальный размер премии в процентах от тарифной ставки (должностного оклада) или рублях, установленный в положении о премировании;

– расчетный размер премии – размер премии в процентах от тарифной ставки (должностного оклада) или рублях, определенный работнику к начислению, с учетом оценки выполнения условий, показателей премирования и перевыполнения показателей премирования;

– первая группа работников – работники органа управления эксплуатационного локомотивного депо;

– вторая группа работников – остальные работники, которые не включе

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

ны в состав первой группы работников;

2. Порядок применения условий и показателей премирования.

2.1. Премирование работников Филиала за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности производится в зависимости от выполнения показателей премирования, сгруппированных на основе трехуровневого подхода:

I уровень – условия, определяющие право работников депо на начисление премии, отражающие степень обеспечения безопасности движения поездов (далее – условия премирования);

II уровень – показатели премирования работников депо, характеризующие ключевые задачи, позволяющие оценивать результативность производственно-хозяйственной и экономической деятельности депо в целом (далее – ключевые задачи);

III уровень – индивидуальные показатели премирования, характеризующие результативность индивидуальной деятельности работника, группы работников, позволяющие оценить конечные результаты труда конкретного работника, исходя из его функциональных обязанностей (далее – индивидуальные показатели).

2.2. По завершении отчетного периода (один месяц) производится оценка выполнения установленных показателей премирования.

2.3. Размер премии по каждому показателю премирования устанавливается с соблюдением величины доли премии по каждой группе (категории) работников, указанной в таблице:

Группа работников	Категория работников	Доля премии по показателям	
		II уровня (ключевые задачи)	III (инд. показатели)
Работники органа управления эксплуатационного локомотивного депо			
1	Руководители	0,7	0,3
	Специалисты и служащие	0,6	0,4
Работники производственных участков			
2	Руководители	0,3	0,7
	Служащие	0,2	0,8
	Рабочие	0,1	0,9

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

### 3. Порядок расчета и начисления премии работникам

3.1. Основанием для расчета и начисления премии работникам Филиала в отчетном периоде являются:

- справка о выполнении показателей I уровня (условий премирования);
- справка о выполнении ключевых задач;
- справка о выполнении индивидуальных показателей;
- табель учета рабочего времени.

Соответствующие справки о выполнении условий и показателей премирования I, II, III уровня составляются на основании данных управленческого и бухгалтерского учета, а по показателям работы, по которым не установлена отчетность, – по данным оперативного учета, и предоставляются в отдел организации и оплаты труда ответственным лицом.

3.2. Премия работникам рассчитывается за выполнение каждого показателя в отдельности. При невыполнении одного из показателей премирования соответствующая величина премии не рассчитывается и не начисляется.

3.2.1. Учет выполнения показателей премирования II и III уровня производится по результатам работы за месяц.

3.2.2. Для работников локомотивных бригад учет показателей премирования III уровня производится за рабочую смену (поездку).

3.3.3. Для работников локомотивных бригад премирование за показатель «Выполнение линейного пробега за 1 км» производится за фактическое выполнение линейного пробега. В случае превышения расчетного размера премии над базовым размером премии, начисляется базовый размер премии. При индексации заработной платы производить индексацию размера стоимости 1 км линейного пробега.

3.3. Премия работникам начисляется на должностной оклад (тарифную ставку) за фактически отработанное время в отчетном периоде.

3.4. Работникам, отработавшим неполный отчетный период в связи с



## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

увольнением по статьям 71 (часть 4), 78, 80, 81 (пункты 1, 2, 4), ст.83 (пункты 1, 2, 3, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13) Трудового кодекса Российской Федерации, премия выплачивается пропорционально отработанному времени в отчетном периоде.

Работникам, отработавшим неполный отчетный период в связи с призывом на службу в Вооруженные Силы Российской Федерации, переводом на другую работу внутри холдинга «Российские железные дороги», поступлением на государственную службу, увольнением на пенсию, увольнением по сокращению штатов, премия выплачивается за фактически отработанное время в отчетном периоде.

3.5. Премия за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности не начисляется работникам полностью или частично за производственные упущения в работе, нарушения трудовой и производственной дисциплины, вне зависимости от выполнения установленных для него показателей премирования по II и III уровню в соответствии с перечнем производственных упущений.

3.6. Для работников локомотивных бригад премия за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности не начисляется полностью или частично за производственные упущения в работе, нарушения трудовой и производственной дисциплины, вне зависимости от выполнения установленных для него показателей премирования по II и III уровню в соответствии с перечнем производственных упущений, премия не начисляется полностью за рабочую смену (поездку) и за месяц (грубые нарушения) в соответствии с Единым перечнем производственных упущений, а также установленным Порядком не начисления текущей премии за месяц и за поездку.

3.7. Премия за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности не выплачивается работнику при исполнении им должностных обязанностей, в том числе во время служебной командировки в состоянии алко

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

гольного, наркотического или иного токсического опьянения.

3.8. Премия за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности не выплачивается полностью при наличии прогула, при отсутствии на работе более 4-х часов непрерывно без уважительной причины.

3.9. В случае грубого нарушения работником технологической дисциплины, требований нормативных правовых актов Российской Федерации, регулирующих деятельность работника, нормативных актов ОАО «РЖД», установленного в ходе разбора соответствующей комиссией обстоятельств и причин крушения или аварии поездов, работникам и их непосредственным руководителям, при наличии их вины, срок начисления текущей премии может составлять до 6 месяцев.

3.10. Решение о конкретном сроке начисления текущей премии работнику и его непосредственному руководителю, виновным в ненадлежащем исполнении своих трудовых обязанностей, независимо от выполнения показателей премирования принимается вице-президентом.

3.11. На основании решения вице-президента руководитель структурного подразделения издает организационно-распорядительный документ, в котором указываются основание, причины и срок начисления текущей премии конкретным работникам.

3.12. Непосредственный руководитель, в подчинение которого находится работник, допустивший в отчетном месяце производственные упущения в работе, нарушения трудовой и производственной дисциплины, проводит оперативное совещание по случаю допущенного нарушения. Протокол разбора с принятым решением о снижении или начислении премии после ознакомления с ним виновного работника под роспись направляется в отдел организации и оплаты труда (инженеру по организации и нормированию труда) с резолюцией начальника эксплуатационного локомотивного депо не позднее 10 числа месяца, следующего за отчетным.

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Отдел (сектор) организации и оплаты труда (инженер по организации и нормированию труда) эксплуатационного локомотивного депо в срок до 25 числа месяца, следующего за отчетным, формирует список работников, подлежащих премированию за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности по итогам работы за отчетный период, и направляет его в Комиссию по вопросам премирования работников эксплуатационного Филиала.

3.13. Размер премии снижается или не начисляется полностью за тот период, в котором совершено упущение в работе (в отдельных случаях за тот период, в котором упущение было установлено).

3.14. Машинистам, помощникам машиниста в период работы «третьим» лицом и работникам, не приступившим к самостоятельной работе, после окончания обучения премия не выплачивается.

3.15. Работникам ремонтных подразделений Филиала снижение размеров премии может осуществляться за нарушение требований технологических инструкций, как в устранимом виде, так и в неустранимом, за возврат в ремонт по приёмке, либо после первой поездки, при превышении базового уровня допустимых дефектов по вине работника. Порядок снижения уровня премий работникам ремонтных подразделений представлен в Приложении №11.

### 4. Комиссия по вопросам премирования работников

4.1. В целях обеспечения объективной оценки выполнения показателей текущего премирования и определения итоговых размеров премии за результаты производственно-хозяйственной деятельности работников эксплуатационного локомотивного депо, создается Комиссия по вопросам текущего премирования (далее – Комиссия), в состав которой входят руководители и специалисты, отвечающие за вопросы производственной, финансово-экономической деятельности, управления персоналом, представители выборных органов соответствующих первичных профсоюзных организаций. Состав комиссии утверждается руководителем эксплуатационного локомотивного депо.

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

4.2. Комиссия ежемесячно рассматривает вопросы, связанные с оценкой выполнения показателей текущего премирования работников эксплуатационного локомотивного депо, в том числе основания для снижения размера текущей премии или ее невыплаты отдельным работникам и принимает решения по данным вопросам.

4.3. Все решения, принимаемые Комиссией в отношении текущего премирования работников эксплуатационного локомотивного депо, должны быть обоснованы и подтверждены фактическими данными. Решения комиссии оформляются протоколом.

### 5. Заключительная часть

5.1. Выплата премии работникам Филиала осуществляется на основании приказа начальника эксплуатационного локомотивного депо, подготовленного инженером по организации и нормированию труда в соответствии с протокольным решением. Снижение размера или начисление премии работнику отражается в данном приказе с обязательным указанием причин.

5.2. Информирование работников о размерах начисленной текущей премии (в процентах) производится до окончания месяца, следующего за отчетным, независимо от сроков выплаты текущей премии.

5.3. Положение разработано с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации (постановление профсоюзного комитета от «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Приложение №11

Порядок снижения уровня премий работникам отдела ремонта и контроля качества:

Упущение	Ед. изм	Размер снижения премии, %	Выявляющее лицо
Нарушение требований технологических инструкций	Случай	–	Контролёр СТК
– при исправлении выявленных нарушений		1 (абс)	
– при невозможности исправления		100	
Возврат в ремонт по приёмке, либо после первой поездки	Случай	100	Мастер ремонтного участка
Превышение базового уровня допустимых дефектов по вине работника			Контролёр СТК
1-2 случая	Случай	1 (абс)	
3-4 случая	–	50	
5 и более	–	100	