

ОЦЕНКА РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ (КПЭ)

Трофимова О.Ю., аспирант, ФГБОУ ВО «Российский университет транспорта (МИИТ)», ведущий инженер отдела корпоративного управления и реализации стратегии Московской железной дороги – филиала ОАО «РЖД», e-mail: lancoma@mail.ru

В статье рассмотрен пример оценки реализации стратегии ОАО «РЖД» на основе использования ключевых показателей эффективности деятельности предприятия (КПЭ), которые представляют систему оценки эффективности достижения стратегических целей компании, а также инструмент контроля процесса реализации стратегии. Для анализа использована отчетность ОАО «РЖД» за 2014–2016 годы. Проанализированы отраслевые показатели эффективности деятельности ОАО «РЖД» по таким бизнес-блокам, как транспортно-логистический, пассажирские перевозки, железнодорожные перевозки и инфраструктура, международный инжиниринг и транспортное строительство, социальный блок. Предложенная методика анализа состояния предприятия на основе ключевых показателей является легким и доступным инструментом своевременного выявления проблемных целей для оперативной корректировки стратегии транспортной компании.

Ключевые слова: ключевые показатели эффективности, стратегия компании, эффективное управление, ОАО «РЖД».

ASSESSMENT OF STRATEGY IMPLEMENTATION OF TRANSPORTATION COMPANY ON A BASIS KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI)

Trofimova O., the post-graduate student, FSEI HE «Russian University of Transport» (RUT – MIIT), Senior Engineer of the Corporate Governance and Strategy Implementation Department of the Moscow Railway – JSC «Russian Railways» branch, e-mail: lancoma@mail.ru

In the article we can see the example of assessment of strategy implementation of JSC «Russian Railways» on the basis of using of key performance indicators of activities of the entity (KPI) which represent the system of an efficiency evaluation of achievement of strategic objectives of the company and also the instrument of control of implementation process of strategy is reviewed. For the analysis the reporting of JSC «Russian Railways» for 2014–2016 is used. Industry performance indicators of activities of JSC «Russian Railways» for such business blocks as transport and logistic, passenger traffic, rail haulings and infrastructure, the international engineering and a transport construction, the social block are analysed. The offered analysis technique of a condition of the entity on the basis of key indicators is the easy and available instrument of timely identification of the problem purposes for operational adjustment of strategy of transportation company.

Keywords: key performance indicators, strategy of the company, effective management, JSC «Russian Railways».

Сегодня, в условиях современной экономики, которая характеризуется динамичностью и неопределенностью внешней среды, каждое предприятие должно выстроить эффективную систему управления для успешной работы, обоснования и принятия своевременных управленческих решений, которые будут отвечать требованиям постоянно меняющейся внешней и внутренней среды организации.

Для любого предприятия основной задачей является создание условий, которые будут способствовать эффективному функционированию и укреплению конкурентных позиций компании на рынке [1]. Чтобы реализовать данную задачу, необходимо определить основные стратегические цели компании, а также их показатели на различных уровнях управления. В связи с этим современные компании используют систему ключевых показателей эффективности (КПЭ), которая недавно начала использоваться в практике российских компаний.

В 2014 году Росимущество опубликовало одобренные правительством Российской Федерации методические указания по применению ключевых показателей эффективности государственными корпорациями, государственными компаниями, государственными унитарными предприятиями, а также хозяйственными обществами, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъекта Российской Федерации в совокупности превышает пятьдесят процентов, в соответствии с которыми советы директоров госкомпаний должны разработать свою систему КПЭ, утвердить целевые значения показателей, предварительно согласовав их с Росимуществом и профильными ведомствами [2].

Управление эффективностью на основе ключевых показателей – это одна из стратегических задач ОАО «РЖД». В настоящее время в ОАО «РЖД» разработано и действует распоряжение № 1500р от 27 июля 2017 г. «Об утверждении Порядка мониторинга ключевых показателей деятельности холдинга «РЖД».

Можно выделить два аспекта ключевых показателей деятельности ОАО «РЖД»:

стратегические параметры холдинга «РЖД», которые включают следующие уровни управления: холдинг «РЖД», бизнес-блоки, дочерние и зависимые общества ОАО «РЖД», филиалы ОАО «РЖД» центрального уровня. Показатели установлены Стратегией развития холдинга «РЖД» на период до 2030 года (утверждена Советом директоров ОАО «РЖД» от 23 декабря 2013 г. № 19), Долгосрочной программой развития ОАО «РЖД» и его ДЗО до 2020 года, а также

распоряжением ОАО «РЖД» от 22 июня 2015 г. № 1545р «О системе декомпозированных контрольных параметров целевого состояния холдинга «РЖД» на период до 2020 года»;

операционные ключевые показатели деятельности ОАО «РЖД», включающие уровни управления: ОАО «РЖД», его филиалы и их территориальные подразделения. При этом перечень ключевых показателей деятельности территориальных подразделений функциональных филиалов совпадает с перечнем ключевых показателей центральных филиалов.

Рассмотрим динамику основных финансовых показателей эффективности деятельности ОАО «РЖД» на основе КПЭ в период с 2014 по 2016 годы (таблица 1).

Таблица 1 – Динамика основных финансовых показателей эффективности деятельности ОАО «РЖД» на основе КПЭ

Наименование показателя	Ед. изм.	2014	2015	2016	2016/2014
Выручка Холдинга	млрд. руб.	1401,7	1510,7	1560,7	111,3%
ЕБИТДА	млрд. руб.	352,6	384	443	125,6%
Рентабельность по ЕБИТДА	%	21,6	21,8	23,6	109,3%

Выручка холдинга «РЖД» в период с 2014 по 2016 годы растет на 11,3%. Это говорит о том, что компания работает эффективно и начинает получать больший доход от основного вида деятельности, но данный источник впоследствии направляется на возмещение операционных расходов, налога на прибыль и прочие расходы. ЕБИТДА и рентабельность по ЕБИТДА за этот же период также увеличиваются на 25,6% и 9,3% соответственно. Можно сделать вывод, что ОАО «РЖД» без проблем справляется со своей долговой нагрузкой.

Отраслевые показатели эффективности деятельности ОАО «РЖД» можно разделить на пять бизнес-блоков: транспортно-логистический, пассажирские перевозки, железнодорожные перевозки и инфраструктура, международный инжиниринг и транспортное строительство, социальный блок.

Следует рассмотреть динамику основных ключевых показателей эффективности транспортно-логистического бизнес-блока, который включает в себя комплекс услуг по обработке грузов и клиентоориентированный подход (таблица 2).

Таблица 2 – Динамика основных ключевых показателей эффективности транспортно-логистического бизнес-блока

Показатель	Ед. изм.	2014	2015	2016	2016/2014
Погрузка	млн. тонн	1227,0	1214,5	1222,3	99,6%
Грузооборот	млрд. ткм	2954,5	2954,9	2997,8	101,5%
Доля отправок, доставленных в нормативный срок	%	87,1	92,9	96,1	110,3%

В период с 2014 по 2016 гг. наблюдается динамика снижения объемов погрузки на 0,4% за счет уменьшения объема погрузки строительных материалов и нефтеналивных грузов, как во внутреннем сообщении, так и на экспорт.

Грузооборот в 2016 году составил 2997,8 млрд. ткм, наблюдается рост в период с 2014 год по 2016 год на 1,5%. Это обусловлено ростом средней дальности перевозок грузов. Темпы роста грузооборота опережают темпы роста погрузки, что связано с ростом средней дальности перевозок грузов

Доля отправок, доставленных в нормативный срок, в 2016 году составляет 96,1%. Наблюдается рост данного показателя. Нужно отметить, что спрос на услугу по перевозке грузов с согласованным временем отправления и прибытия возрастает. Увеличение данного показателя скорее свидетельствует не об улучшении качества выполняемых услуг, а указывает на его обратную зависимость от погрузки, объемы которой неизменно падают с каждым годом[3].

Чтобы увеличить показатели погрузки и грузооборот, нужно привлечь дополнительные объемы грузов с альтернативных видов транспорта. В связи с этим необходимо упростить процедуру документооборота, а также устранить дефицит вагонного парка подвижного состава. Этого можно добиться за счет привлечения инвестиций на обновление парка вагонов. На данный момент парк грузовых вагонов составляет 1074,1 тыс. вагонов.

При этом парк инновационных вагонов, эксплуатируемых на сети железных дорог, насчитывает 62,2 тыс. вагонов. В общей структуре парка вагоны нового поколения занимают долю в 5,8% [4].

Рассмотрим основной КПЭ бизнес-блока «пассажирские перевозки» - пассажирооборот (таблица 3).

Таблица 3 – Динамика пассажирооборота, млрд. пасс-км

Показатель	Ед. изм.	2014	2015	2016	2016/2014
Пассажирооборот	млрд. пасс.-км	128,8	120,4	124,5	96,6%

Наблюдается снижение пассажирооборота в 2016 году. Можно сделать вывод, что большая часть населения предпочитает использовать иные виды транспорта.

Сокращение убыточности пассажирских перевозок остается одной из актуальных финансовых проблем железнодорожного транспорта. Эту проблему можно решить двумя путями: «экстенсивным» - за счет увеличения доходов от перевозок, и «интенсивным» - за счет сокращения затрат на выполнение запланированного (прогнозируемого) объема работ [5].

Чтобы повысить привлекательность железнодорожного транспорта, необходимо привлечь инвестиции для покупки новых инновационных комфортабельных поездов, а также строить новые высокоскоростные магистрали.

В настоящее время компания рассматривает вопросы долгосрочного сотрудничества с инновационными промышленными

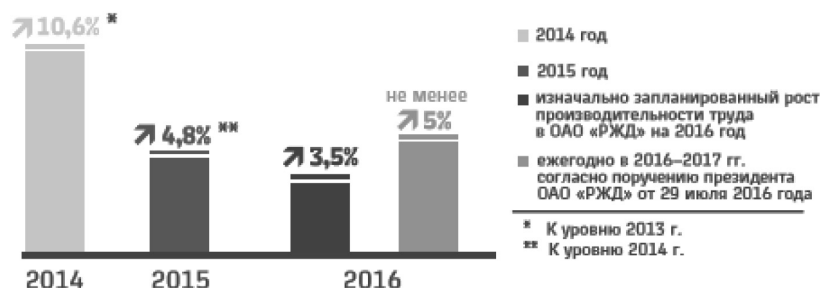


Рис. 1 Итоги и планы по росту производительности труда в холдинге «РЖД».

предприятиями, в том числе в сфере развития локомотивостроения на период до 2020 года [6].

С самого первого дня своей деятельности ОАО «РЖД» проводит системную работу, которая направлена на обеспечение роста производительности труда.

В ОАО «РЖД» выстраивается новая система управления мероприятиями по повышению производительности труда. Ключевыми направлениями программ по повышению производительности труда в ОАО «РЖД» являются:

1. Обновление и модернизация производства;
2. Внедрение новых технологий;
3. Совершенствование организации труда [7].

Основным ключевым показателем эффективности социального блока является темп роста производительности труда, который измеряется в процентах. На рисунке 1 представлены итоги и планы по росту производительности труда в холдинге «РЖД».

Как очевидно, производительность труда плавно снижается. Необходимо определить целевые параметры роста производительности труда до 2020 и на перспективу 2030 года и разработать программу их достижения в увязке с повышением производительности других производственных ресурсов и общим долгосрочным ростом эффективности Компании [8].

Проведенный анализ показывает, что, в целом состояние компании стабильное, наблюдается хорошая тенденция по основным ключевым показателям эффективности. Для увеличения пассажирооборота необходимо принятие конкретных мер. Для организации эффективной работы пассажирского транспорта необходимо определить точные объемы, структуру и расстояния перевозок, а также тенденции их изменений в перспективе.

Потоки пассажиров могут меняться под влиянием таких факторов, как: уровень платежеспособности населения и конкурентоспособность других видов транспорта, развитие транспортной сети и т.д. В связи с этим необходимо учитывать возможные изменения доходов населения, а также изменение тарифов. Необходимо разработать мероприятия по повышению качества пассажирских перевозок, развитию сервиса и внедрению новых видов услуг.

Эффективность деятельности любой компании зависит от производительности труда. Холдинг «РЖД» регулярно занимается этим вопросом и достигает положительных результатов. Планомерное повышение производительности труда – это не только задача, которую ставит высшее руководство страны, но и естественное требование с учетом современной экономической конъюнктуры.

Литература:

1. Сорокина А.В. Сбалансированная система показателей как инструмент результативности стратегического управления // В сборнике статей по итогам Международной научно-практической конференции. Институциональные и инфраструктурные аспекты различных экономических систем. ООО «Агентство международных исследований», УФА, 2017. С. 76-79
2. Бобкова А.С., Лонская Л.В., Кожевина О.В., КПЭ И ССП в управлении компаниями с государственным участием: проблемы и перспективы внедрения // Стратегия бизнеса. 2017. № 10. С. 19-24
3. Ежелева Е.А., Неделько Г.В., Ключевые показатели эффективности как результат отражения работы компании ОАО «РЖД» // Инновационная экономика и общество. 2017. № 1(15). С. 31-38
4. Интернет-ресурс. <http://www.rzd-partner.ru/zhd-transport/news/po-sostoyaniyu-na-1-aprelya-2017-g-park-gruzovykh-vagonov-prinadlezhnosti-rf-sostavil-1074>
5. Юнушкин А.А., Пути снижения убыточности пассажирских перевозок на железных дорогах России // Вестник университета (Государственный университет управления). 2008. № 4. С. 182-186
6. Заречкин Е.Ю., Новые направления экономической деятельности ОАО «РЖД» // Мир транспорта. 2016. № 1 (62). С. 99-109
7. Епишкин И.А., Петренко О.А., Методы производительности труда в ОАО «РЖД» // Сборник трудов конференции. 2016. С. 92-94
8. Лапидус Б.М., Проблемы и задачи повышения производительности труда в ОАО «РЖД» // Бюллетень ОУС. 216. № 3. С. 1-17
9. Отчетность компании ОАО «РЖД» [Электронный ресурс] // Официальный сайт ОАО «РЖД» http://ir.rzd.ru/static/public/ru%3FSTRUCTURE_ID%3D32.