

DOI: 10.12731/2227-930X-2019-3-19-42

УДК 336.64

## КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ

*Сапожникова С.М.*

***Состояние вопроса.** Корпоративное управление в условиях реформирования крупных государственных предприятий в коммерческие корпорации обусловило потребность в выработке новых методов и подходов в деятельности крупных транспортных компаний, в управлении всеми операциями / процессами на уровне подразделений и в целом по организации.*

*Особенно серьезные изменения затронули железнодорожный транспорт, где происходит постепенная реорганизация структуры, а последние изменения коснулись преобразования стратегического управления на базе функционально-стоимостного подхода (с выделением Дирекций, которые управляют отдельными функциями и затратами, выполняемыми центрами затрат, находящимися в их подчинении). Стратегическое управление в корпорации и выступило объектом исследования.*

***Материалы и методы исследования.** Для оценки эффективности стратегического управления были использованы формальная логика, системный подход, анкетирование и анализ статистических данных, которые позволили выявить следующие проблемы.*

***Результаты исследования.** Выработанная стратегия управления, направленная на улучшение управляемости подразделений, совершенствование взаимоотношений между уровнями иерархии системы управления и оптимизацию затрат негативно отразилась на развитии подразделений.*

***Обсуждение.** По нашему мнению, это связано с неэффективным распределением денежных потоков между центром и подразделениями, что, при недостаточном финансировании, привело*

*к росту потерь, сверхурочной работы при относительно невысоких уровнях оплаты труда основных работников, непроизводительных расходов и простоев в центрах затрат.*

*Такое положение, по нашему мнению, требует осуществления определенных изменений, прежде всего через стратегическое управление по методу «снизу вверх» и создания структурных отделов на местах по нормированию затрат с учетом материально-технической базы каждого конкретного центра затрат и согласование их в рамках общекорпоративного бюджета. Такое положение позволит стабильно развиваться дивизионам, улучшать их социально-экономическое развитие.*

**Заключение.** *В целом можно отметить рациональность применения функционально-стоимостного подхода в стратегическом управлении железнодорожной корпорации. При этом особое внимание необходимо уделять оптимизации распределения денежных потоков между звеньями корпорации.*

**Ключевые слова:** *стратегическое управление; железнодорожный транспорт; дирекция тяги; эксплуатационное локомотивное депо; центр затрат.*

## **CORPORATE MANAGEMENT IN RAIL TRANSPORT**

***Sapozhnikova S.M.***

**Background.** *Corporate governance in the context of reforming large state-owned enterprises into commercial corporations has led to the need to develop new methods and approaches in the activities of large transport companies, in the management of all operations / processes at the unit level and in the organization as a whole. Particularly significant changes have been made in rail transport, where the structure is being gradually reorganized, and recent changes have involved the transformation of strategic management based on the functional-cost approach (with the allocation of Directorates that manage the individual functions and costs performed by the cost centres under their control). Strategic management in the Corporation was the object of research.*

**Materials and methods.** *To assess the effectiveness of strategic management, formal logic, systematic approach, questionnaires and analysis of statistical data were used, which allowed to identify the following problems.*

**Results.** *The developed management strategy aimed at improving the manageability of units, improving the relationship between the levels of the hierarchy of the management system and cost optimization had a negative impact on the development of units.*

**Discussion.** *In our opinion, this is due to the inefficient distribution of cash flows between the center and the departments, which, with insufficient funding, led to increased losses, overtime at relatively low levels of remuneration of basic workers, unproductive costs and downtime in the cost centers. This situation, in our opinion, requires the implementation of certain changes, primarily through strategic management by the method of “bottom-up” and create structural divisions in the field on the valuation of cost accounting of material-technical basis of each specific cost center and their coordination in the framework of the overall corporate budget. This situation will allow the divisions to develop steadily and improve their socio-economic development.*

**Conclusion.** *In General, it is possible to note the rationality of the application of the functional-cost approach in the strategic management of the railway Corporation. At the same time, special attention should be paid to optimizing the distribution of cash flows between the links of the Corporation.*

**Keywords:** *strategic management; railway TRANS-port; traction Management; operational locomotive depot; cost center.*

## **Введение**

В условиях рынка, когда основным приоритетом выступает спрос, при снижении покупательной возможности, а, следовательно, роста конкуренции, основой крупного бизнеса в транспорте становится оптимизация затрат на производство и реализацию продукции. Отсюда в управлении компанией выходит на первое место поиск вариантов по привлечению материальных ре-

сурсов, эксплуатации материально-технической базы и использованию трудовых ресурсов, который охватывает широкий спектр вопросов, связанных с оптимизацией состава, структуры затрат и распределения доходов, мерами по экономии используемых производственных и финансовых ресурсов. Данный вопрос рассматривался многими отечественными авторами, такими как Борисова С.В., Герасимов М.М., Ступникова Е.А., Цыпин П.Е., Дерен В.И., Ефимова О.В., Макеева Е.З., Карпова Т.П., Карпова В.В., Кологри-вая И.Е., Костылева К. В., Петрова Л.В., Романюк Н.Ф., Рейхерт Н.В., Сулоева С.Б., Гульцева О.Б., Цыганов В.В., Еналеев А.К., Савушкин С.А., Шарапова Н. В., Шарапова В. М., Борисов И.А., Штеле Е.А. и др.

Особенно это касается глобальных транспортных компаний - монополистов, где затраты подразделений различаются в зависимости от занимаемого сектора рынка, на основе чего создаются новые схемы стратегического управления, такие, как дивизиональное управление, которое складывается под влиянием географического или продуктового фактора, применяются приемы функционально-стоимостного анализа.

Одной из таких компаний выступает ОАО «РЖД», в составе которой находятся подразделения, специализирующиеся на разных продуктовых группах. В результате процесса национализации железнодорожного хозяйства советской России сформировалась система централизованного управления сетью железных дорог. Но в то же время ее структурные подразделения остались, как и раньше самостоятельными хозяйствующими объектами (с территориальным принципом организации, но значительно укрупненные). Именно таким путем была первоначально сформирована многоуровневая система управления иерархического типа, построенная по территориальному принципу.

Условия экономики того времени (государственная плановая) позволяли такой организационной модели успешно функционировать, но в условиях меняющихся рыночных отношений, сложившихся в России в конце 90-х годов XX века, эта модель показала

свою несостоятельность в связи с невозможностью адаптироваться к этим изменениям, направленных на максимизацию прибыли, а не обеспечение транспортными услугами экономики и населения. Принципиально новые требования к организационной работе на железнодорожных предприятиях были обусловлены также появлением частного бизнеса и изменением роли государства в экономике страны – переход от управления экономической жизнью к ее регулированию.

В рамках реформы отрасли на базе Министерства путей сообщения было образовано ОАО «РЖД» в 2003 г. Прерогативными корпорации стали задачи: повышение эффективности деятельности компании; получение прибыли; обеспечение гибкости, оперативности и качества принимаемых управленческих решений, которые в итоге позволяют обеспечить конкурентоспособность компании в меняющихся условиях. Но унаследованная от министерства путей сообщения система управления, которая была сформирована в совершенно иных условиях, не могла обеспечить эффективность решения данных задач.

Переход от территориального принципа к организации деятельности по функционально-стоимостному, был отражен в новой модели управления, основополагающей задачей которой выступает координация стратегий компании и деятельности всех ее бизнес-единиц, составляющих холдинг «Российские железные дороги». Новая система создана для обеспечения четкого структурирования основных видов деятельности корпорации, а также для определения границ ответственности за результаты деятельности по каждому направлению.

Основными элементами целевой организационной модели корпорации выступают Корпоративный центр холдинга ОАО «РЖД» и его бизнес-единицы, выделенные исходя из видов деятельности и сгруппированные в бизнес-блоки. При этом корпоративный центр играет роль единого места принятия решений по стратегическим вопросам и по формированию общих политик и стандартов всей железной дороги. Вместе с тем проведенные мероприятия

не всегда отражаются на снижении затрат, нормы часто не соответствуют потребностям бизнес-единиц, что ведет к ужесточению эксплуатации имеющихся ресурсов, потерям и непроизводительным расходам. Такое положение требует совершенствования существующей модели стратегического управления.

### **Цель работы**

Создание эффективной системы управления по каждому подразделению крупной корпорации улучшает работу всего хозяйствующего механизма, что требует рассмотрения деятельности каждого центра затрат. Одним из важнейших подразделений корпорации является Эксплуатационное локомотивное депо Смоленск-Сортировочный – структурное подразделение Московской Дирекции тяги – структурного подразделения Дирекции тяги – филиала ОАО «РЖД» (ТЧЭ-42), которое выступает как центр затрат. Это подразделение выступает элементом инфраструктуры компании, эксплуатирующее локомотивное хозяйство компании. В связи с особенностью его деятельности затраты на выполнение его работ и услуг достаточно высоки и влияют на общие результаты деятельности компании, что требует особого внимания на качество его работы. Совершенствование стратегического управления на уровне бизнес-единицы транспортной корпорации и выступает целью исследования.

### **Материалы и методы**

Методикой исследования выступает рассмотрение тенденций изменения состава, структуры затрат бизнес-единицы, основных факторов, влияющих на их уровень с целью выявления причин роста непроизводительных затрат, потерь и сверхурочной работы трудового коллектива.

Выявляются причины, влияющие на не выполнение графика и срыв норм, определяются меры по совершенствованию стратегического управления на уровне Дирекции тяги, за счет более тесного сотрудничества с отдельными бизнес-единиц по системе

нормирования и стандартизации функций, выполняемых отдельными депо.

ОАО «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД») – является вертикально интегрированной российской государственной компанией (холдингом), созданной в 2003 году на базе Министерства путей сообщения России. Полный пакет акций принадлежит Правительству России (назначает президента общества, формирует совет директоров, утверждает отчеты).

Компания получила большую часть имущества МПС. Компания входит в тройку крупнейших транспортных компаний в мире, обслуживает 77 субъектов РФ, в ее деятельность привлечено 737 тыс. чел. или 1,2% от общего числа занятых в стране, занимает 1,4% от ВВП страны, 3% инвестиций (13,3% по всему транспорту). Компании принадлежит пятое место в стране по объему выручки. За 2018г. в мире занимает второе место по грузообороту, четвертое место – по пассажирообороту, первое место - по безопасности движения, энергоэффективности и защите окружающей среды.

С 2011 г. отменена подструктура отделений на всех железных дорогах, и современная организационная структура представляет безотделенческую систему работы, где каждая дорога состоит из регионов, возглавляемых заместителями начальника дороги по региону. 17 железных дорог стали филиалами ОА «РЖД». Заводы и проектно-конструкторские подразделения, а также обслуживающие компании сформировали 141 филиал корпорации, также было открыто 8 зарубежных представительств. Таким образом, хозяйственная деятельность корпорации стала осуществляется бизнес-единицами.

В 2010 г. Совет директоров ОАО «Российские железные дороги» (РЖД) одобрил создание на базе локомотивного хозяйства компании Дирекции тяги и Дирекции по ремонту тягового подвижного состава (проводит техническое обслуживание, текущий и капитальный ремонт локомотивов Дирекции тяги, обеспечивает безопасность движения) в качестве филиалов РЖД в рамках

структурной реформы на железнодорожном транспорте, которая предусматривала разделение эксплуатационной и ремонтной сфер деятельности.

Основным видом деятельности Дирекции тяги стало обеспечение выполнения локомотивами планируемых объемов перевозок грузов, а также обеспечение безопасности движения. Дирекции передан парк локомотивов (грузовых, пассажирских, маневровых) составляющий 20 500 единиц тягового подвижного состава, а численность работников дирекции составляет 138 000 человек.

Организационная структура Дирекции представляет собой орган управления и 15 региональных дирекций тяги, охватывающих территорию России (рисунок 1). В свою очередь региональные дирекции тяги включают 146 локомотивных депо, специализирующихся на грузовых перевозках и локомотивной тяге.

Одной из составляющих Дирекции тяги выступает Московская дирекция тяги, занимающаяся грузовыми перевозками и локомотивной тягой пассажирских поездов, а также предоставляющая локомотивы и обслуживающие их локомотивные бригады в аренду для осуществления грузоперевозок и пассажироперевозок в дальнем следовании. Московская дирекция тяги была создана по приказу 2011 года ОАО «РЖД» и обладает более чем 2 000 единиц тягового подвижного состава. Численность персонала превышает 10 000 человек. Организационная структура дирекции состоит из органа управления и 15 локомотивных депо.

Эксплуатационное локомотивное депо Смоленск-Сортировочный – структурное подразделение Московской Дирекции тяги – структурного подразделения Дирекции тяги – филиала ОАО «РЖД» (ГЧЭ-42) – предприятие в составе Московской Дирекции тяги, основной функцией которого является эксплуатация локомотивов (электровозов и тепловозов) на обслуживаемом участке дороги (плече).

Эксплуатационное локомотивное депо Смоленск-Сортировочный – одно из 15 локомотивных депо Московской Дирекции тяги. Депо – крупное железнодорожное предприятие, оснащенное со-

временной техникой с высокой организацией труда и стабильными результатами работы. Оно находится на главном ходу западного направления Московской железной дороги с интенсивным движением и обслуживает 6 участков. Депо было образовано в рамках реорганизации локомотивного хозяйства ОАО «РЖД» путем разделения ремонта и эксплуатации локомотивов. Сейчас в депо 11 колонн, обычно в колонне по 30–35 локомотивных бригад. Средний возраст машинистов – 37 лет. Депо выступает центром затрат корпорации.



Рис. 1. Организационная структура ОАО «РЖД»

Состав и структура работ и услуг оказываемых эксплуатационным локомотивным депо Смоленск-Сортировочный представлены в таблице 1.

Таблица 1.

**Состав и структура работ ТЧЭ-42, млрд. т. км брутто**

Показатели	2016г.	2017г.		2018г.		2018г. факт к		
		План	факт	план	факт	±2016г.	±2017 г.	% 2017 г.
1. Объем работы, всего	15,765	18,754	19,506	20,8	21,224	5,459	1,718	108,8
- электротяга	10,769	13,456	13,881	14,674	14,933	4,164	1,052	107,6
- теплотяга	4,996	5,298	5,625	6,126	6,29	1,294	0,665	111,8
В том числе в движении:								
1.1. грузовом	15,303	18,269	19,025	20,397	20,806	5,503	1,781	109,4
-электротяга	10,758	13,444	13,869	14,666	14,923	4,165	1,054	107,6
- теплотяга	4,545	4,825	5,156	5,731	5,883	1,338	0,727	114,1
1.1. пассажирском	0,250	0,266	0,267	0,226	0,231	-0,024	-0,036	86,5
-электротяга	0,002	0,002	0,003	0,0	0,002	-0,002	-0,001	66,7
- теплотяга	0,248	0,264	0,264	0,225	0,229	-0,023	-0,035	86,7
1.1. хозяйственном обороте	0,152	0,163	0,156	0,127	0,136	-0,025	-0,02	87,2
-электротяга	0,009	0,011	0,009	0,007	0,008	-0,002	-0,001	88,9
- теплотяга	0,143	0,152	0,146	0,120	0,127	-0,023	-0,019	87,0
1.4. маневрен.	0,059	0,056	0,059	0,049	0,051	-0,01	-0,008	86,4
- теплотяга	0,059	0,056	0,059	0,049	0,051	-0,01	-0,008	86,4
2. из него: объем работы в эксплуатации	15,514	18,043	18,476	20,251	20,501	4,737	2,025	111,0
-электротяга	10,767	13,454	13,879	14,673	14,931	3,906	1,052	107,6
- теплотяга	4,748	4,589	4,598	5,578	5,57	0,83	0,972	121,1

За анализируемый период основная доля совокупного объема работы по депо осуществлялась в грузовом движении, составляющем более 98%, из них 14,931 млрд. ткм. – брутто или 70,3% от общего объема осуществляется на электротяге. Пассажирское движение занимает незначительную часть, причем основная доля его относится к тепловой тяге.

Важную роль в деятельности депо осуществляющего работы в хозяйственном обороте составляют примерно 1% или 136 млн.

ткм. брутто. Также особенностью данного депо выступает высокий уровень работы в эксплуатации – 20,5 млрд. ткм. брутто или 96,6% от совокупного объема работ, из них 72,8% на электротяге. Также можно сказать, что почти по всем видам деятельности по отношению к уровню 2017 года произошло увеличение объемов работ. Исключение – пассажирское движение и хозяйственный оборот. Такое положение характеризует увеличение специализации компании на грузовом движении с использованием электротяги.

Проанализируем удельный расход материальных ресурсов на тягу поездов депо в таблице 2.

Таблица 2.

**Удельный расход материальных ресурсов на тягу поездов в ТЧЭ-42**

Показатели	2016г.	2017 г.		2018 г.		2018 г.к		
		план	факт	план	факт	±2016г.	±2017г.	% 2017г.
Удельный расход на тягу поездов электроэнергии, кВт / изм.	94,5	93,8	92,1	93,7	93,3	-1,2	1,2	101,3
Удельный расход топлива на тягу поездов, кг/т / изм*	44,1	41,9	41,4	40,4	40,2	-3,9	-1,2	97,1

\*кг/т – килограмм условного топлива

На предприятии наблюдается снижение удельного расхода электроэнергии на тягу поездов с 94,5 кВт / изм. до 93,3 кВт / изм. в 2018 году по отношению к 2016 или на 1,2 единицы. Такое положение свидетельствует об использовании более электроемких локомотивов, позволяющее предприятию экономить на материальных ресурсах. Также можно отметить снижение показателя в сравнении с планом, что говорит о совершенствовании организации производства. Такое же положение и по расходу топлива, удельный расход по которому снизился с 44,1 кг/т/изм в 2016 году до 40,2 кг/т/изм в 2018 году, что ниже на 3,9 единиц, по отношению к плану расход снизился на 0,2 единицы, а к уровню прошлого года показатель упал на 2,9%, следовательно, предприятие улучшает использование материальных ресурсов, что сказывается на сниже-

нии себестоимости единицы работ. На предприятии осваиваются новые серии локомотивов – магистральные тепловозы последних поколений. Смоленское депо одним из первых на МЖД освоило новую прогрессивную технологию вождения тяжеловесных и длинносоставных поездов. 1 октября 2018 года открыто новое железнодорожное движение поездов на участке Орел – Витебск.

Рассмотрим направления и показатели эксплуатации парка локомотивов депо в таблице 3.

Таблица 3.

**Эксплуатируемый парк локомотивов в ТЧЭ-42, тягловых единиц**

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2018 г. к			
				±2016 г.	±2017 г.	% 2016 г.	% 2017 г.
В движении:							
1) грузовом	16	14	16	0	-2	100	114,3
2) пассажирском	3	3	2	-1	-1	66,7	66,7
3) хозяйственном	14	14	16	2	2	114,3	114,3
4) маневренном	21	19	18	-3	-1	85,7	94,7
Всего	54	50	51	-3	1	94,4	102

По данным учета эксплуатируемого парка локомотивов выявлено общее увеличение данного показателя на 2% в 2018 году по отношению к 2017 и снижение на 5,6% по отношению к 2016. При этом число локомотивов, эксплуатируемых в грузовом и хозяйственном движении увеличилось на 14,3% каждое, а в пассажирском и маневровом снизилось на 33,3% и 5,3% соответственно в 2018 году по отношению к 2017. Основная часть локомотивов депо используется в грузовом движении (31,4% в общем числе) и маневровом движении (35,3%), что говорит об оптимизации предприятием парка локомотивов на специализации в грузовом движении. Проанализируем и проведем оценку эффективности использования парка локомотивов депо Смоленск-Сортировочный в таблице 4.

Оценивая эффективность использования парка локомотивов можно отметить, что за анализируемый период происходит зна-

чительное снижение среднесуточной производительности локомотивов с 2400 тыс. ткм. бр. / лок. в 2016 году до 2377 тыс. ткм. бр. / лок. в 2018 году. Что связано с использованием менее мощных электровозов, чья производительность снизилась на 7,7%, однако по тепловозам наблюдается рост на 189 тыс. ткм. бр. / лок. или на 10,4%, что связано с привлечением в работу более мощных тепловозов. Исходя из этого, среднесуточный пробег локомотива падает на 35 км при снижении пробега электровозов на 50 км и тепловозов на 44 км. Также можно из таблицы увидеть, что средний вес поезда снижается на 98 т при уменьшении массы электровозов на 197 т, также наблюдается снижение технической и участковой скорости по электровозам и тепловозам.

Таблица 4.

**Эффективность использования парка локомотивов в ТЧЭ-42**

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2018 г. к			
				±2016 г.	±2017 г.	% 2016 г.	% 2017 г.
1. Среднесуточная производительность локомотива, тыс. ткм бр./лок.	2400	2425	2377	-23	-48	99,0	98,0
-электровозов	2778	2698	2565	-213	-133	92,3	95,1
-тепловозов	1814	1906	2003	189	97	110,4	105,1
2. Среднесуточный пробег локомотива, км	807	799	772	-35	-27	95,7	96,6
-электровозов	885	866	835	-50	-31	94,4	96,4
-тепловозов	707	691	663	-44	-28	93,8	95,9
3 Средний вес поезда, т	4110	4051	4012	-98	-39	97,6	99,0
-электровозов	4349	4223	4152	-197	-71	95,5	98,3
-тепловозов	3635	3650	3694	59	44	101,6	101,2
4. Техническая скорость, км/ч	54,5	54,4	54,2	-0,3	-0,2	99,4	99,6
-электровозов	59,6	58,8	58,8	-0,8	0	98,7	100,0
-тепловозов	46,5	46,3	46,1	-0,4	-0,2	99,1	99,6
5. Участковая скорость, км/ч	50,4	50,1	48,4	-2	-1,7	96,0	96,6
-электровозов	57,4	56,1	54,0	-3,4	-2,1	94,1	96,3
-тепловозов	40,6	40,0	39,2	-1,4	-0,8	96,6	98,0

Следовательно, замена парка локомотивов не обеспечила повышения производительности техники, что отражается на неэффек-

тивности использования парка и влечет дополнительные расходы на их обслуживание и ремонт на единицу работ. При увеличении парка локомотивов растет количество работников в локомотивных бригадах на 20 человек или на 4,1% к уровню 2016 года в 2018 году, что отразилось на увеличении количества работников, занятых в целом на перевозках соответственно на 21 человек или 2,3% к уровню 2016 года. Расширение объема работ потребовало также и привлечение дополнительных специалистов, связанных с организацией и управлением производством, следовательно, среднесписочная численность растет на 25 человек или на 4,4% к уровню 2016 года.

Таблица 5.

**Динамика работников и производительности труда в ТЧЭ-42**

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2018 г. к			
				±2016 г.	±2017 г.	% 2016 г.	% 2017 г.
1. Среднесписочная численность работников, всего, чел.	563	570	588	25	18	104,4	103,2
из них на перевозках	519	528	540	21	12	104,0	102,3
1.1. локомотивные бригады	492	495	512	20	17	104,1	103,4
Из них на перевозках	456	458	471	15	13	103,3	102,8
2. Производительность труда, тыс. т.км брутто / чел.:							
-на перевозках	29893	35081	38037	8144	2956	127,2	108,4
-локомотивных бригад	32042	39407	41529	9487	2122	129,6	105,4
3. Среднемесячная оплата труда работников всего, руб.	48432	52999	57430	8998	4431	118,6	108,4
Из них на перевозках	48239	52925	57867	9628	4942	120,0	109,3
3.1. Локомотивные бригады	48368	53072	57417	9049	4345	118,7	108,2
Из них: на перевозках	48350	53149	57829	9479	4680	119,6	108,8

При повышении численности работников фонд заработной платы вырос на 78 миллионов рублей или на 23,8% к уровню 2016 года. При чем, на перевозках фонд оплаты труда вырос на 24,8%, что выше среднего уровня. В результате среднемесячная оплата труда

в локомотивных бригадах составила около 57,4 тысяч рублей, что выше уровня 2016 года на 18,7%. Однако этот показатель ниже, чем на перевозках в целом. В целом среднемесячная оплата труда выше, чем в среднем по локомотивным бригадам, что связано с более высоким уровнем оплаты труда руководящим сотрудникам.

За последний отчетный период происходит рост эксплуатационных расходов по сравнению с 2016 и 2017 годами, хотя по плану затраты ниже на 35,94 млн. рублей. Это связано, прежде всего, с ростом затрат на использование материальных ресурсов, где рост к 2017 году составил 39,204 млн. рублей. Интересно отметить снижение амортизационных расходов за счет использования более маломощного оборудования. При этом оплата труда с начислениями растет (при росте объема работ). Таким образом, депо увеличивает эксплуатационные расходы, которые оплачиваются из вышестоящего бюджета.

По нашим оценкам в 2017 году темп роста оплаты труда ниже, чем темп роста производительности, как по перевозкам, так и на одного работника локомотивных бригад. Данное положение отражает эффективность формирования фонда оплаты труда и оптимизацию затрат на трудовые ресурсы в расчете на единицу работ. Но в 2018 году привлечение дополнительных специалистов привело к тому, что темпы роста оплаты труда оказались выше темпов роста производительности труда, что приводит к неэффективному соотношению, а, следовательно, влияет на рост себестоимости на одного работника.

Таблица 6.

**Состав расходов на перевозках ТЧЭ-42 как центра затрат, млн. руб.**

Показатели	2016 г.	2017 г.		2018г.		2018г. факт к			
		План	факт	план	факт	±2016 г.	±2017 г.	% факт 2017 г.	± плану
Эксплуатационные расходы, млн. руб., всего	1917,4	2181,6	2288,9	2403,3	2367,4	449,9	78,4	103,4	-35,9
- Оплата труда	328,1	358,7	358,2	385,9	391,5	63,4	33,3	109,3	5,56
- Отчисления на социальные нужды	96,6	106,1	107,2	118,0	119,3	22,7	12,1	111,3	1,3

Окончание табл. 6.

- Материальные затраты	1352,7	1579,5	1688,4	1769,1	1727,6	374,9	39,2	102,3	-41,5
- Амортизация	74,7	75,3	73,3	61,2	61,2	-13,5	-12,1	0,1	0
- Прочие	65,4	62,0	61,9	69,2	67,8	2,5	5,9	109,6	-1,3

Таким образом разделение по функциональным обязанностям структурных подразделений ОАО «РЖД» дало кратковременный эффект, что отразилось на повышении производительности труда, но в дальнейшем, расширение штата управленческих кадров данный эффект ликвидировало и это привело к негативным последствиям в организации производства и труда на предприятии.

Важно отметить, что в депо имеются расходы, относимые к непроизводственным. На основании данных, приведенных в таблице 7, рассмотрим и проанализируем их состав и структуру.

По ним депо теряет более 35 тыс. часов или более 7 млн. руб. При этом к уровню 2017 года они почти удваиваются. Это говорит о резком падении качества организации и управления компанией. Также можно выделить простой, в размере около 9 тыс. часов или 1,4 млн. руб.

Таблица 7.

## Непроизводительные расходы в ТЧЭ-42

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2018 г. К		
				±2016 г.	±2017 г.	%2017 г.
1. Непроизводительные расходы, всего:						
- тыс. час	27,331	24,544	36,339	9,008	11,795	148,1
- тыс. руб.	3764,9	3628,8	7072,8	3307,9	3444	194,9
2. Простой						
- тыс. час	7,588	7,670	8,965	1,377	1,295	116,9
- тыс. руб.	1083,1	1128,5	1373,7	290,6	245,2	121,7
3. Следование пассажиром локомотивной бригады						
- тыс. час	27,084	24,544	27,202	0,118	2,658	110,8
- тыс. руб.	3764,9	3628,8	4195,8	430,9	567	115,6
4. Сверхурочная работа, всего:						
- тыс. час	9,932	31,213	44,206	34,274	12,993	141,6
- тыс. руб.	773,8	2477,9	3813,0	3039,2	1335,1	153,9

Окончание табл. 7.

5.Общее время превышения установленных нормативов оборота локомотивной бригады (разница между графиком и фактом)						
- тыс. час	0,247	0,863	9,137	8,89	8,274	1058,7
- тыс. руб.	50,4	176,2	2877	2826,6	2700,8	1632,8

Такое положение связано с нарушением графика работ и ухудшением организации труда локомотивных бригад, причем простои возрастают.

Важно отметить, что в результате создаются условия по осуществлению сверхурочной работы, которая увеличилась к уровню 2016 года на 13 тыс. часов или 41,6%. и с учетом требований вышестоящей организации происходит резкое превышение установленных нормативов, как в человеко-часах, так и в стоимостном выражении. Таким образом в депо складывается негативная ситуация в управлении и организации труда локомотивных бригад.

Такое положение, по нашему мнению, связаны с недостаточно эффективной системой нормирования, ограничением самостоятельности принятия оперативных решений, экономии ресурсов бизнес-единицы со стороны вышестоящей структурой, что ведет к низким доходам работников при высокой нагрузке.

В целях оценки системы стратегического управления нами были выбраны три предприятия (центра затрат) Московского филиала Дирекции тяги, включая Эксплуатационное локомотивное депо Смоленск-Сортировочный (таблица 8).

Таблица 8.

**Сравнение эффективности применения стратегической системы управления в центрах затрат Московского филиала Дирекции тяги**

Перечень вопросов на основании анкеты	Ответ на вопрос		
	ТЧЭ-42 Смоленск-Сортировочный	ТЧЭ-41 Вязьма-Сортировочная	ТЧЭ-46 Брянск-2
Наличие ССУ	Да	Да	Да
Применяемые виды планирования	Оперативное и краткосрочное	Оперативное и краткосрочное	Оперативное и краткосрочное
Применяемые методы планирования	Нормативный	Нормативный	Нормативный

Окончание табл. 8.

Регулярность обновления нормативно-правовой базы	регулярно	время от времени	время от времени
Периодичность пересмотра нормативов	Один раз в год	Один раз в год или реже	Один раз в год или реже
Своевременность предоставления информации	Регулярно	не всегда регулярно	не всегда регулярно
Место возникновения затрат на предприятии	Центр затрат, центр прибыли и затрат	Центры затрат	Центры затрат
Применение мер воздействия в случае обнаружения негативных отклонений фактических показателей нормативных	Материальное и административное воздействие	Материальное воздействие	Административное воздействие
Методы стимулирования применяются на предприятии	Доплаты, надбавки, премирование, награждение ценными подарками	Премирование	Премирование
ПО, используемое для СУЗ	ЕК АСУФР	ЕК АСУФР	ЕК АСУФР
Метод учета затрат	Нормативный	Нормативный	Нормативный
Полнота учета затрат	На всех местах выполнения операций	Выборочно	Выборочно
Оценка стратегической системы управления в центре затрат	Отлично	Хорошо	Хорошо

Анкетирование проводилось с помощью опроса ведущих специалистов экономических отделов дивизионов (в том числе по телефону). На основании проведенной работы можно отметить высокий уровень стратегического управления в анализируемом предприятии по сравнению с конкурентами в составе филиала.

Результаты исследования и их обсуждение. Таким образом, в настоящее время идет процесс внедрения прогрессивных методов управления на всех уровнях железной дороги, обновляется парк локомотивов с преимущественным выбором более мощных, максимально сокращается доля ручного труда посредством механизации и автоматизации процессов, повышается уровень условий труда работников.

Все это связано с реформированием в системе стратегического управления в корпорации. Однако, по нашему мнению, подразде-

ление по функциональному признаку, где нормативы спускаются «сверху вниз» приводят к некоторым недостаткам в организации работы депо.

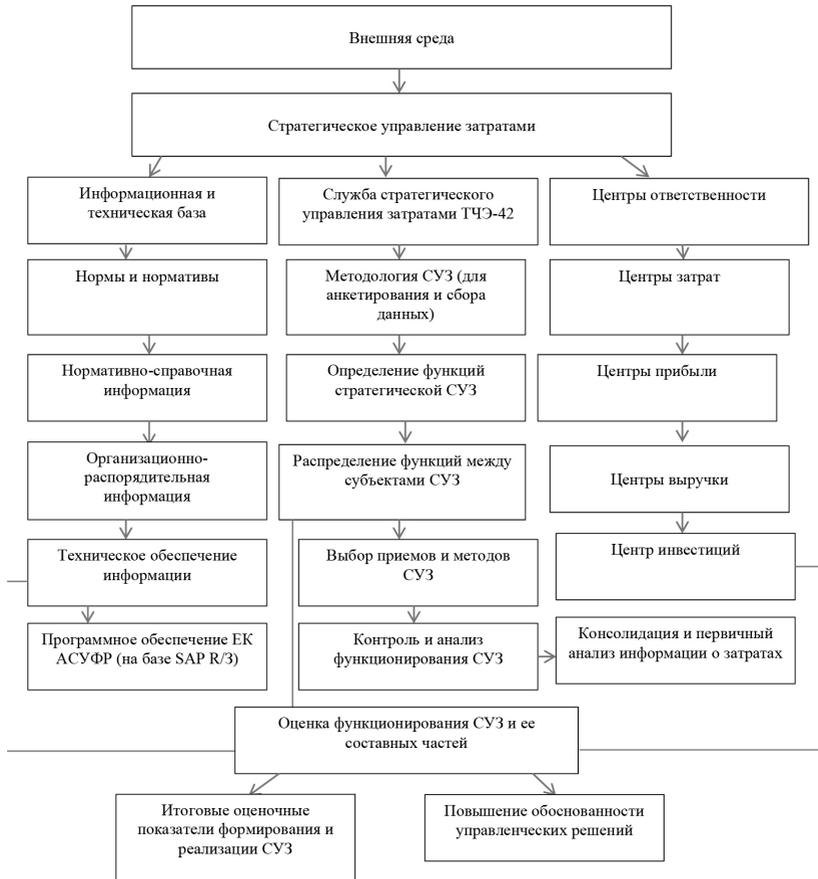
Прежде всего, они связаны с потерями и убытками в результате недостаточного качества организации работы локомотивных бригад и несовершенства системы премирования и стимулирования труда локомотивных бригад.

Такое положение требует учета предложений от бизнес-единиц, т.е. создание уровня затрат по модели «снизу вверх» и корректировку его с учетом требований корпорации в целом.

Заключение. В целях повышения эффективности деятельности депо, по нашему мнению, необходимо создать специальную службу стратегического управления для реагирования по всем негативным явлениям, ликвидации потерь и убытков, оперативного выявления резервов снижения затрат, в рамках созданного функционально-стоимостного анализа ликвидация неэффективных операций локомотивных бригад и функций управленческих кадров и организация тесных коммуникаций с другими структурными подразделениями, особенно от которых поступают услуги, работы и продукции по трансфертным ценам.

На местах, в центрах затрат, необходимо создавать систему связанных структурных отделов по нормированию затрат с учетом материально-технической базы каждого конкретного центра затрат и согласование их в рамках общекорпоративного бюджета (рисунок 2).

В тоже время необходимо рационально использовать основные и оборотные фонды центров затрат корпорации с целью повышения эффективности деятельности в целом. В отделениях эксплуатации на железной дороге это возможно путем улучшения использования тяговых единиц и повышения коэффициента сменности локомотивных бригад и устранением диспропорций нагрузки на участках работ между различными депо, а также формировать более справедливого распределения прибыли между бизнес-единицами.



**Рис. 2.** Организационно-функциональная модель стратегического управления ТЭЧ-42 как центра затрат в системе корпоративного управления

### *Список литературы*

1. Борисова С.В. Объекты корпоративного управления на железнодорожном транспорте // Право и бизнес: конвергенция частного и публичного права в регулировании предпринимательской деятельности. Сборник статей участников IV Ежегодной международной научно-практической конференции, посвященной памяти Заслуженного юриста РФ, доктора юридических наук, профессо-

- ра Коршунова Н.М.. Ответственный редактор Ю. С. Харитонова. 2015. С. 736–745.
2. Борисова С.В. Локальная модель управления финансами на транспорте (на примере государственного холдинга на железнодорожном транспорте) // Транспортное право и безопасность. 2017. №6 (18). С. 26–32.
  3. Герасимов М.М., Ступникова Е.А., Цыпин П.Е. Основные проблемы внедрения процессного подхода к управлению в холдинге «РЖД» // Экономика железных дорог. №5. 2019. С. 40–48.
  4. Дерен В.И. Издержки производства как экономическая категория: разные трактовки // Становление и развитие предпринимательства в России: история, современность и перспективы. 2018. С. 63–74.
  5. Ефимова О.В., Макеева Е.З. Риск-ориентированное управление для устранения потерь в транспортной системе // Экономика железных дорог. №6. 2019. С. 22–28.
  6. Карпова Т.П., Карпова В.В. Внутренний контроль в экономике корпораций // Учет. Анализ. Аудит. 2017. С. 56–66.
  7. Кологривая И.Е. Оценка эффективности организационной структуры регионального центра корпоративного управления – филиала ОАО «РЖД» // Транспортное дело России, 2014. №2. С. 44–46.
  8. Костылева К. В. Особенности формирования эксплуатационных расходов и себестоимости продукции на железнодорожном транспорте // Научное сообщество студентов: материалы XIV Международной студенческой научно-практической конференции (Чебоксары, 26 мая 2017 г.) / редкол.: О.Н. Широков [и др.]. Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2017. С. 218–220.
  9. Петрова Л.В., Борисова С.В. Обеспечение безопасности на транспорте: правовой и экономический аспекты // Вклад транспорта в национальную экономическую безопасность Сборник трудов II Международной научно-практической конференции. Под редакцией Р.А. Кожевникова, Ю.И. Соколова. 2017. С. 240–242.
  10. Романюк Н.Ф. Модель «Открытых инноваций» как инструмент снижения рисков управления затратами // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2015. 2-1 С. 93–103.

11. Рейхерт Н.В. Основные угрозы в деятельности современной транспортной организации // Теоретические и прикладные аспекты исследований. Сборник статей по материалам IV ежегодной международной научно-практической конференции. 2019. С. 81–86.
12. Сулоева С.Б., Гульцева О.Б. Система управления затратами: концептуальные положения // Организатор производства. 2017. Т. 2. № 3. С. 47–57.
13. Тимченко Н.Ю. Оценка эффективности стратегии развития транспортно-экспедиторской компании // Экономика железных дорог. №5. 2019. С. 49–54.
14. Цыганов В.В., Еналеев А.К., Савушкин С.А. Показатели сложности организационных структур управления транспортными сетями // Транспорт: наука, техника, управление. 2015. №11. С. 6–16.
15. Шарапова Н.В., Шарапова В.М., Борисов И.А. Оптимизация затрат на персонал // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2017. С. 311–315.
16. Штеле Е.А. Финансовый потенциал ОАО «Российские железные дороги» в период реформирования железнодорожного транспорта // Финансы и кредит. 2015. №22(646). С. 40–45.

### *References*

1. Borisova S.V. *Pravo i biznes: konvergentsiya chastnogo i publichnogo prava v regulirovanii predprinimatel'skoy deyatel'nosti. Sbornik statey uchastnikov IV Ezhegodnoy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, posvyashchennoy pamyati Zasluzhennogo yurista RF, doktora yuridicheskikh nauk, professora Korsh-chnova N.M.* [Law and business: convergence of private and public law in the regulation of entrepreneurial activity. A collection of articles by participants of the IV Annual International Scientific and Practical Conference dedicated to the memory of the Honored Lawyer of the Russian Federation, Doctor of Law, Professor N. Korshunov]. Ed. Yu.S. Kharitonova. 2015. P. 736–745.
2. Borisova S.V. *Transportnoye pravo i bezopasnost'*. 2017. №6 (18). P. 26–32.

3. Gerasimov M.M., Stupnikova E.A., Tsyplin P.E. *Ekonomika zheleznikh dorog*. №5. 2019. P. 40–48.
4. Deren V.I. *Stanovleniye i razvitiye predprinimatel'stva v Rossii: istoriya, sovremennost' i perspektivy* [Formation and development of entrepreneurship in Russia: history, modernity and prospects]. 2018. P. 63–74.
5. Efimova O.V., Makeyeva E.Z. *Ekonomika zheleznikh dorog*. №6. 2019. P. 22–28.
6. Karpova T.P., Karpova V.V. *Uchet. Analiz. Audit* [Accounting. Analysis. Audit]. 2017. P. 56–66.
7. Kologrivaya I.E. *Transportnoye delo Rossii*, 2014. №2, P. 44–46.
8. Kostyleva K. V. *Nauchnoye soobshchestvo studentov : materialy XIV Mezhdunarodnoy studencheskoy nauchno -prakticheskoy konferentsii (CHEboksary, 26 maya 2017 g.)* [Scientific community of students: materials of the XIV International Student Scientific and Practical Conference (Cheboksary, May 26, 2017)] / O.N. SHirokov [et al.]. CHEboksary: TSNS «Interaktiv plyus», 2017. P. 218–220.
9. Petrova L.V., Borisova S.V. *Vklad transporta v natsional'nyuyu ekonomicheskuyu bezopasnost' Sbornik trudov II Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [The contribution of transport to national economic security Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference]. Ed. R.A. Kozhevnikov, Yu.I. Sokolov. 2017. P. 240–242.
10. Romanyuk N.F. *Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomicheskiye i yuridicheskiye nauki*. 2015. 2–1. P. 93–103.
11. Reykhert N.V. *Teoreticheskiye i prikladnyye aspekty issledovaniy. Sbornik statey po materialam IV ezhegodnoy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Theoretical and applied aspects of research. Collection of articles on the materials of the IV annual international scientific-practical conference]. 2019. P. 81–86.
12. Suloyeva S.B., Gul'tseva O.B. *Organizator proizvodstva*. 2017. V. 2. № 3. P. 47–57.
13. Timchenko N.Yu. *Ekonomika zheleznikh dorog*. №5. 2019. P. 49–54.
14. TSYganov V.V., Enaleyev A.K., Savushkin S.A. *Transport: nauka, tekhnika, upravleniye*. 2015. №11. 3. 6–16.

15. Sharapova N.V., Sharapova V.M., Borisov I.A. *Gumanitarnyye, sotsial'no-ekonomicheskiye i obshchestvennyye nauki*. 2017. P. 311–315.
16. Shtele E.A. *Finansy i kredit*. 2015. №22 (646). P. 40–45.

### **ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ**

**Сапожникова Светлана Михайловна**, доцент, кандидат экономических наук

*Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Смоленский государственный университет» (СмолГУ)*

*ул. Пржевальского, 4, г. Смоленск, 214000, Российская Федерация*

*Ssm0668@mail.ru*

### **DATA ABOUT THE AUTHOR**

**Svetlana Mikhailovna Sapozhnikova**, Associate Professor, candidate of economic Sciences

*Smolensk state University*

*4, Przhevalsky str., Smolensk, 214000, Russian Federation*

*Ssm0668@mail.ru*