

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2023. № 1 (33): С. 181–186.

Vestnik MIRBIS. 2023; 1 (33): 181–186.

Научная статья

УДК 338.31

DOI: 10.25634/MIRBIS.2023.1.19

Ключевые показатели эффективности в ОАО «РЖД»

Владимир Сергеевич Капускин — Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС (Институт)— Институт МИРБИС, Москва, Россия. Kapuskinvs@mail.ru

Аннотация. Научная статья посвящена изучению методики формирования ключевых показателей эффективности в корпоративных структурах холдингового типа на примере ОАО «РЖД». Целью научной статьи является анализ ключевых показателей эффективности ОАО «РЖД». Гипотеза научного исследования: грамотный выбор показателей эффективности функционирования корпорации влияет управленческие решения, обеспечивающие устойчивое развитие бизнеса. При подготовке научного исследования автором применялись общенаучные методы эмпирической группы (наблюдение, сравнение, измерение, анализ и синтез, логического рассуждения) и отдельные конкретно-научные методы (экспертные оценки). Основные результаты научного исследования: в рамках научного исследования было установлено, что ОАО «РЖД» применяет эффективно-ориентированную бизнес-модель управления холдингом. Как следует из приведенных выше расчетов ОАО «РЖД» успешно повышает эффективность функционирования: в 2021 г. по сравнению с 2019 г. агрегированный показатель эффективности деятельности отраслеобразующей компании вырос с 1,69 до 1,86. Для повышения эффективности деятельности корпорации необходим глубокий пересмотр портфеля услуг и сервисов, предоставляемых ОАО «РЖД» в сторону разработки комплексных логистических решений, а также пересмотра тарифов и востребованности маршрутов с учетом актуальных вызовов и угроз международных санкций против России в целом и компании в частности.

Ключевые слова: эффективность, деловая активность, устойчивое развитие, стратегический менеджмент, инвестиции, стоимость бизнеса.

Благодарности. Автор благодарит научного руководителя — кандидата экономических наук, доцента Олега Михайловича Левякова (Институт МИРБИС, Москва, Россия) за консультационную поддержку при написании статьи.

Для цитирования: Капускин В. С. Ключевые показатели эффективности в ОАО «РЖД». DOI 10.25634/MIRBIS.2023.1.19 // Вестник МИРБИС. 2023; 1: 181–186.

JEL: M11, M21

Original article

Key performance indicators in JSC Russian Railways

Vladimir S. Kapuskin – Moscow International Higher School of Business MIRBIS (Institute) — Institute MIRBIS, Moscow, Russia. Kapuskinvs@mail.ru

Abstract. Scientific article is devoted to the study of methods of formation of key performance indicators in corporate structures of holding type on the example of JSC "RZD".

The aim of the article is to analyze the key performance indicators of JSC "RZD". Hypothesis of scientific research: a competent choice of performance indicators of the corporation affects the management decisions to ensure sustainable business development.

When preparing a scientific study, the author used general scientific methods of the empirical group (observation, comparison, measurement, analysis and synthesis, logical reasoning) and some specific scientific methods (expert assessments).

Key results of scientific research: as part of the scientific research it was established that JSC "Russian Railways" applies an efficiency-oriented business model of holding management. As follows from the above calculations, JSC "RZD" is successfully improving its operating efficiency: in 2021 compared to 2019, the aggregate performance indicator of the industry-forming company increased from 1.69 to 1.86. To improve the efficiency of the corporation's activities, it is necessary to deeply revise the portfolio of services and services provided by JSC "RZD" towards the development of integrated logistics solutions, as well as the revision of tariffs and the demand for routes, taking into account the current challenges and threats of international sanctions against Russia as a whole and the company in particular.

Key words: efficiency, business activity, sustainable development, strategic management, investment, business value.

Acknowledgments. The author would like to thank his supervisor, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Oleg M. Levyakov (Institute MIRBIS, Moscow, Russia), for consulting support while writing the article.

For citation: Kapuskin V. S. Key performance indicators in JSC Russian Railways. DOI 10.25634/MIRBIS.2023.1.19. *Vestnik MIRBIS*. 2023; 1: 181–186 (in Russ.).

JEL: M11, M21

Введение

В реалиях турбулентного рынка умение применять гибкие подходы к управлению корпоративной бизнес-моделью является важнейшей задачей для обеспечения устойчивого развития и финансового благополучия бизнеса. Реалии сегодняшних дней ставят острый вопрос критического ухудшения финансовой стабильности и снижения деловой активности крупных системообразующих корпораций при росте вероятности банкротства, существования и стабильности которых играет ключевую роль в развитии национальной экономики России. Именно способность высшего руководящего состава к принятию действенных решений при динамично меняющихся факторах финансово-экономической, социальной и правовой среды обеспечивает бизнесу стабильность и уверенность в завтрашнем дне.

В зависимости от стратегического видения развития бизнеса и ранжирования факторов-драйверов и стоп-факторов в мировой практике выделяют следующие типы бизнес-моделей управления корпоративными структурами:

1. Ресурсно-ориентированная — ориентирована на оптимизацию бизнес-процессов ресурсного обеспечения предприятия, снижения операционных издержек, диверсификацию портфеля поставщиков. Такая модель является низшей и как правило применяется в отношении материалоемких компаний (металлургия, нефтехимическая отрасль, энергетический сектор).
2. Эффективно-ориентированная — ориентирована на повышение продуктивности рабочих активов и оптимизации производственных бизнес-процессов за счет модернизации оборудования, аутсорсинга задач. Такая модель характерна для крупных мультипродуктовых холдингов, например в сфере АПК, а также нефтегазового бизнеса.

3. Инновационно-ориентированная — ориентирована на финансирование расходов на R&D проекты, повышение квалификации персонала, покупку НМА, маркетинговую и промышленную разведку. Модель применима к высокотехнологичным бизнесам.
4. Модель стратегического реформирования — ориентирована на реинжиниринг бизнес-модели корпоративной структуры, ее качественное изменение за счет слияния-поглощения, выделения самостоятельных бизнес-структур, ликвидации непрофильных единиц. Модель применима преимущественно к зрелым отраслевым холдингам, которые испытывают затруднения от управления бизнес-процессами ввиду слишком большого масштаба, т. е. требуется рациональное разукрупнение и ревизия цепочек создания экономической добавленной стоимости в сторону сокращения количества звеньев [Николаева2021; Толпегина2020; Gavrilova2014].

В настоящее время ОАО «РЖД» применяет эффективно-ориентированную бизнес-модель управления холдингом: в рамках корпоративной структуры выстроена цепочка взаимосвязанных сегментов бизнеса: развитая транспортная инфраструктура странового масштаба, постоянно обновляющийся подвижной состав для коммерческих и пассажирских перевозок, долгосрочные партнерские контракты с крупнейшими производителями оборудования и оснащения в совокупности с вертикально интегрированной системой управления позволяет контролировать всю цепочку создания добавленной стоимости и обеспечивает экономическую эффективность и конкурентоспособность бизнеса.

Далее рассмотрим собственно ключевые показатели эффективности деятельности корпоративных структур, применяемых в отношении отраслеобразующих компаний (таблица 1).

Таблица 1. Группы показателей для оценки эффективности деятельности отраслеобразующих компаний

Группа показателей	Порядок расчета	Весовой коэффициент
1. Показатели эффективности использования материально-технологической базы бизнеса		
1.1 Фондоотдача (ФО)	$FO = \text{Выр} / OC_{\text{среднегод.}}$ где Выр — выручка от реализации продукции, тыс. р.; $OC_{\text{среднегод.}}$ — среднегодовая стоимость основных средств предприятия	40,0
1.2 Материалоотдача (МО)	$MO = PP / MZ$, где PP — объем промышленного производства, тыс. р.; MZ — материальные затраты.	30,0
1.3 Продуктивность НМА ($P_{\text{НМА}}$)	$P_{\text{НМА}} = (ЧП + A) / НМА_{\text{среднегод.}}$ где ЧП — чистая прибыль, приходящаяся на НМА предприятия, тыс. р.; A — амортизационные отчисления, тыс. р.	30,0
2. Показатели организации производственно-технологических процессов		
2.1 Коэффициент обновления технологической базы	$K_{\text{обновл.}} = OF_{\text{введ.}} / OF_{\text{кон.}}$ где $OF_{\text{введ.}}$ — стоимость вновь введенных основных средств; $OF_{\text{кон.}}$ — стоимость основных средств фактическая	50,0
2.2 Коэффициент годности основных средств и НМА	$K_{\text{год.}} = (OF_{\text{ост.}} + НМА_{\text{ост.}}) / (OF_{\text{перв.}} + НМА_{\text{перв.}})$ где $OF_{\text{ост.}}$, $НМА_{\text{ост.}}$ — остаточная стоимость основных средств и НМА, тыс. р.	25,0
2.3 Коэффициент производительности труда по валовой прибыли (ПТ)	$PT = VP / ФОТ$, где VP — валовая прибыль, тыс. р.; ФОТ — фонд оплаты труда основного рабочего персонала, тыс. р.	25,0
3. Показатели группы технической конкурентоспособности продукции		
3.1 Коэффициент инновационности продукции ($K_{\text{ип}}$)	$K_{\text{ип}} = IP / PP$, где IP — продукция, относящаяся к инновационной или содержащая значительные улучшения, тыс. р.	30,0
3.2 Коэффициент жизненного цикла технологий ($K_{\text{жцт}}$)	$K_{\text{жцт}} = 1 / (1 - e^{-1/m})$, где m — жизненный цикл (срок полезного использования) технологий	20,0
3.3 Коэффициент коммерциализации инноваций ($K_{\text{ки}}$)	$K_{\text{ки}} = D / IP$, где D — доход по инновационным продуктам (роялти, паушальный взнос, платежи по лицензиям)	50,0
4. Показатели группы эффективности инвестиций в технологические, венчурные и R&D проекты		
4.1 Коэффициент отдачи инвестиций (ROI)	$ROI = \Delta ЧД / И$, где $\Delta ЧД$ — прирост чистого дохода от реализации промышленной продукции, тыс. р.; И — инвестиции в основной капитал, тыс. р.	50,0
4.2 Коэффициент продуктивности интеллектуального капитала ($P_{\text{ик}}$)	$P_{\text{ик}} = IP / ИК$, где ИК — интеллектуальный капитал, тыс. р.	20,0
4.3 Коэффициент Тобина (QT)	$QT = IA_{\text{mv}} / И_{\text{нма}}$ где IA_{mv} — рыночная стоимость НМА, тыс. р.; $И_{\text{нма}}$ — инвестиции в НМА, тыс. р.	30,0

Источник: таблица автора по данным [Русанов 2022; Фатхудинова 2019; Gavrilova 2014]

Затем указанные выше показатели включают нес-модели корпоративной структуры, формуль- ся в математическую модель диагностирования ное выражение которой представлено ниже: оценки эффективности функционирования биз- $EP = 0,2 \times Y_1 + 0,3 \times Y_2 + 0,3 \times Y_3 + 0,2 \times Y_4$,

где $k_{1,2,3,4}$ — весовые коэффициенты группы показателей;

Y_1 — показатели группы, характеризующие эффективность использования материально-технологической базы предприятия;

Y_2 — показатели группы, характеризующие уровень организации производственно-технологических процессов;

Y_3 — показатели группы технической конкурентоспособности продукции;

рентоспособности продукции;

Y_4 — показатели группы, характеризующие эффективность инвестиций в технологические, венчурные и R&D проекты [Русанов 2022; Толпегина 2020].

Далее произведем расчеты показателей для оценки эффективности деятельности отраслеобразующих компаний применительно к ОАО «РЖД» за 2019–2021 гг. (таблица 2).

Таблица 2. Показатели оценки эффективности деятельности отраслеобразующей компании — ОАО «РЖД»

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.
I. Показатели эффективности использования материально-технологической базы бизнеса	6,15	6,61	6,84
1.1 Фондоотдача (ФО)	0,37	0,41	0,43
1.2 Материалоотдача (МО)	17,4	18,8	19,5
1.3 Продуктивность НМА ($P_{НМА}$)	2,59	2,68	2,74
II. Показатели организации производственно-технологических процессов	0,89	0,95	1,01
2.1 Коэффициент обновления технологической базы	1,29	1,37	1,45
2.2 Коэффициент годности основных средств и НМА	0,48	0,52	0,56
2.3 Коэффициент производительности труда по валовой прибыли (ПТ)	0,51	0,54	0,57
3. Показатели группы технической конкурентоспособности продукции	0,32	0,33	0,33
3.1 Коэффициент инновационности продукции ($K_{ин}$)	0,29	0,32	0,34
3.2 Коэффициент жизненного цикла технологий ($K_{жцт}$)	0,42	0,37	0,31
3.3 Коэффициент коммерциализации инноваций ($K_{ки}$)	0,29	0,32	0,33
4. Показатели группы эффективности инвестиций в технологические, венчурные и R&D проекты	0,50	0,47	0,45
4.1 Коэффициент отдачи инвестиций (ROI)	0,42	0,37	0,39
4.2 Коэффициент продуктивности интеллектуального капитала ($P_{ик}$)	0,29	0,31	0,32
4.3 Коэффициент Тобина (QT)	0,78	0,74	0,65
5. Агрегированный показатель эффективности деятельности отраслеобразующей компании	1,69	1,80	1,86

Источник: рассчитано автором по данным финансовой отчетности ОАО «РЖД» за 2019–2021 гг., составленной по требованиям МСФО

Как следует из приведенных выше расчетов ОАО «РЖД» успешно повышает эффективность функционирования: в 2021 г. по сравнению с 2019 г. агрегированный показатель эффективности деятельности отраслеобразующей компании вырос с 1,69 до 1,86. Вместе с тем существуют существенные пробелы в действующей системе управления эффективностью:

1) масштаб холдинга обуславливает создание множества соподчиненных бизнес-единиц, т.е. происходит дублирование управленческих задач и наложение процессов контроля;

2) имеют место высокие управленческие расходы ввиду частичной реализации стратегии сквозной цифровизации и централизации управленческих задач;

3) географическая рассредоточенность холдинга усложняет управление бизнес-цепочками

и вынуждает создавать посреднические звенья для обеспечения эффективной работы всей корпоративной структуры.

Для повышения эффективности деятельности корпорации необходим глубокий пересмотр портфеля услуг и сервисов, предоставляемых ОАО «РЖД» в сторону разработки комплексных логистических решений, а также пересмотра тарифов и востребованности маршрутов с учетом актуальных вызовов и угроз международных санкций против России в целом и компании в частности.

Успешным примером является пилотный запуск цифрового суперсервиса «Агроэкспорт от поля до порта» — формирование платформы на базе ИИ и блокчейн для организации управления в режиме реального времени логистическими цепочками поставок сырьевой сельскохозяй-

ственной продукции и результатов ее переработки конечным потребителям без промежуточных перевалочных пунктов. В рамках данного сервиса планируется интеграция крупнейших морских портов, ОАО «РЖД» и ведущих игроков рынка автомобильных грузоперевозок для формирования пакетных логистических решений [Дудин 2021].

Заключение (Выводы)

В рамках научного исследования было установлено, что ОАО «РЖД» применяет эффективно-ориентированную бизнес-модель управления холдингом. Как следует из приведенных выше расчетов ОАО «РЖД» успешно повышает

эффективность функционирования: в 2021 г. по сравнению с 2019 г. агрегированный показатель эффективности деятельности отраслеобразующей компании вырос с 1,69 до 1,86. Для повышения эффективности деятельности корпорации необходим глубокий пересмотр портфеля услуг и сервисов, предоставляемых ОАО «РЖД» в сторону разработки комплексных логистических решений, а также пересмотра тарифов и востребованности маршрутов с учетом актуальных вызовов и угроз международных санкций против России в целом и компании в частности.

Список источников

1. Дудин 2021 — Дудин М. Н. Тенденции, возможности и угрозы цифровизации национальной экономики в современных условиях / М. Н. Дудин, С. В. Шкодинский. DOI: 10.18334/epp.11.3.111785. EDN: NSOQAK // Экономика, предпринимательство и право = Journal of Economics, Entrepreneurship and Law. 2021; 11(3):689–714. eISSN: 2222-534X.
2. Николаева 2021 — Николаева Е. В. Идентификация стратегий российских корпораций: маркеры и результаты / Е. В. Николаева, Д. А. Плетнев, Е. В. Козлова. DOI: 10.18721/Ш.14306. EDN: XKFNNO // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки = St.Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics. 2021; 14(3):73–85. ISSN: 2304-9774; eISSN: 2618-8678.
3. Романова 2020 — Романова Ю. А. «Индустрия 4.0»: новый взгляд на управление экономической безопасностью на мезоуровне / Ю. А. Романова, А. С. Тамакчи. DOI: 10.33051/2500-2325-2020-4-90-99. EDN: UYUUVN // Проблемы рыночной экономики = Market Economy Problems. 2020; 4:90–99. eISSN: 2500-2325.
4. Русанов 2022 — Русанов Г. М. Анализ эффективности управления государственными корпорациями в современной практике / Г. М. Русанов, В. В. Гребеник. EDN: VFNDUX // Вестник евразийской науки. 2022; 14(2):30. eISSN: 2588-0101.
5. Толпегина 2020 — Толпегина О. А. Управление по ценностям и целям: инновационное развитие государственных корпораций / О. А. Толпегина, Е. И. Руденко. DOI: 10.22394/2070-8378-2020-22-4-27-36. EDN: OMFUWE // Государственная служба. 2020; 22(4):27–36. ISSN: 2070-8378; eISSN: 2500-4344.
6. Фатхудинова 2019 — Фатхудинова А. Реинжиниринг как инструмент, влияющий на функционирование компании. Риски реинжиниринга. EDN: OBGGNC // Формула менеджмента. 2019; 2:13–17. eISSN: 2587-8891.
7. Gavrilova 2014 — Gavrilova T., Alsufyev A., Yanson A.-S. Modern Notation of Business Models: Visual Trend // Foresight-Russia. 2014; 8(2):56–70. ISSN; 1995-459X; eISSN 2312-9972.

References

1. Dudin M. N. Tendentsii, vozmozhnosti i ugrozy tsifrovizatsii natsional'noy ekonomiki v sovremennykh usloviyakh [Trends, opportunities and threats of digitalization of the national economy in modern conditions]. By M. N. Dudin, S. V. Shkodinsky. DOI: 10.18334/epp.11.3.111785. EDN: NSOQAK. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2021; 11(3):689–714. eISSN: 2222-534X.
2. Nikolaeva E. V., Pletnev D. A., Kozlova E. V. Identifikatsiya strategiy rossiyskikh korporatsiy: markery i rezul'taty [Identification of strategies of Russian corporations: markers and results]. DOI: 10.18721/Sh.14306. EDN: XKFNNO. *St.Petersburg State Polytechnical University Journal. economics*. 2021; 14(3):73–85. ISSN: 2304-9774; eISSN: 2618-8678.
3. Romanova Yu. A. "Industriya 4.0": novyy vzglyad na upravleniye ekonomicheskoy bezopasnost'yu na mezourovne ["Industry 4.0": a new look at the management of economic security at the mesolevel]. By Yu. A. Romanova, A. S. Tamakchi. DOI: 10.33051/2500-2325-2020-4-90-99. EDN: UYUUVN. *Market Economy Problems*. 2020; 4:90–99. eISSN: 2500-2325.
4. Rusanov G. M. Analiz effektivnosti upravleniya gosudarstvennymi korporatsiyami v sovremennoy praktike [Analysis of the effectiveness of management of state corporations in modern practice]. By G. M. Rusanov, V. V. Grebenik. EDN: VFNDUX. *Vestnik yevraziyskoy nauki*. 2022; 14(2):30. eISSN: 2588-0101.

5. Tolpegina O. A. Upravleniye po tsennostyam i tselyam: innovatsionnoye razvitiye gosudarstvennykh korporatsiy [Management by values and goals: innovative development of state corporations]. By O. A. Tolpegina, E. I. Rudenko. DOI: 10.22394/2070-8378-2020-22-4-27-36. EDN: OMFUWE. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2020; 22(4):27–36. ISSN: 2070-8378; eISSN: 2500-4344.
6. Fatkhudinova A. Reinzhiniring kak instrument, vliyayushchiy na funktsionirovaniye kompanii. Riski reinzhiniringa [Reengineering as a tool that affects the functioning of the company. Reengineering risks]. EDN: OBGGNC. *Formula menedzhmenta*. 2019; 2:13–17. eISSN: 2587-8891
7. Gavrilova T., Alsufyev A., Yanson A.-S. Modern Notation of Business Models: Visual Trend. *Foresight-Russia*. 2014; 8(2):56–70. ISSN: 1995-459X; eISSN 2312-9972.

Информация об авторе:

Капускин Владимир Сергеевич — магистрант. Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт) (Институт МИРБИС), ул. Марксистская, 34/7, Москва 109147, Россия.

Information about the author:

Kapuskin Vladimir S. – undergraduate. Moscow International Higher School of Business MIRBIS (Institute), 34/7 Marksistskaya st., Moscow 109147, Russia.

*Статья поступила в редакцию 17.12.2022; одобрена после рецензирования 21.12.2022; принята к публикации 24.02.2023.
The article was submitted 12/17/2022; approved after reviewing 12/21/2022; accepted for publication 02/24/2023.*