



УДК 656.21 + 06

## TO THE QUESTION OF PROCESSING AND PERFORMANCE OF KEY INDICATORS FOR EVALUATION OF WORK ORGANIZATIONAL UNITS OF HOLDING "RZD"

К ВОПРОСУ ПЕРЕРАБОТКИ И ВЫПОЛНЕНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЕДИНИЦ ХОЛДИНГА «РЖД»

Chebotareva E.A. /Чеботарева Е.А.

*s.t.s., as.prof. / к.т.н., доц.*

ORCID: 0000-0001-7662-0837

SPIN: 0000-0000-7008-5142

Solop I.A./Солоп И.А.

*s.t.s., as.prof. / к.т.н., доц.*

ORCID: 0000-0001-9900-5490

SPIN: 0000-0000-4770-2991

Rostov State Transport University, Rostov-on-Don, Narodnogo Opolcheniya Sq., 2, 344038

ФГБОУ ВО «Ростовский государственный университет путей сообщения»,

Ростов-на-Дону, площадь Народного Ополчения, 2, 344038

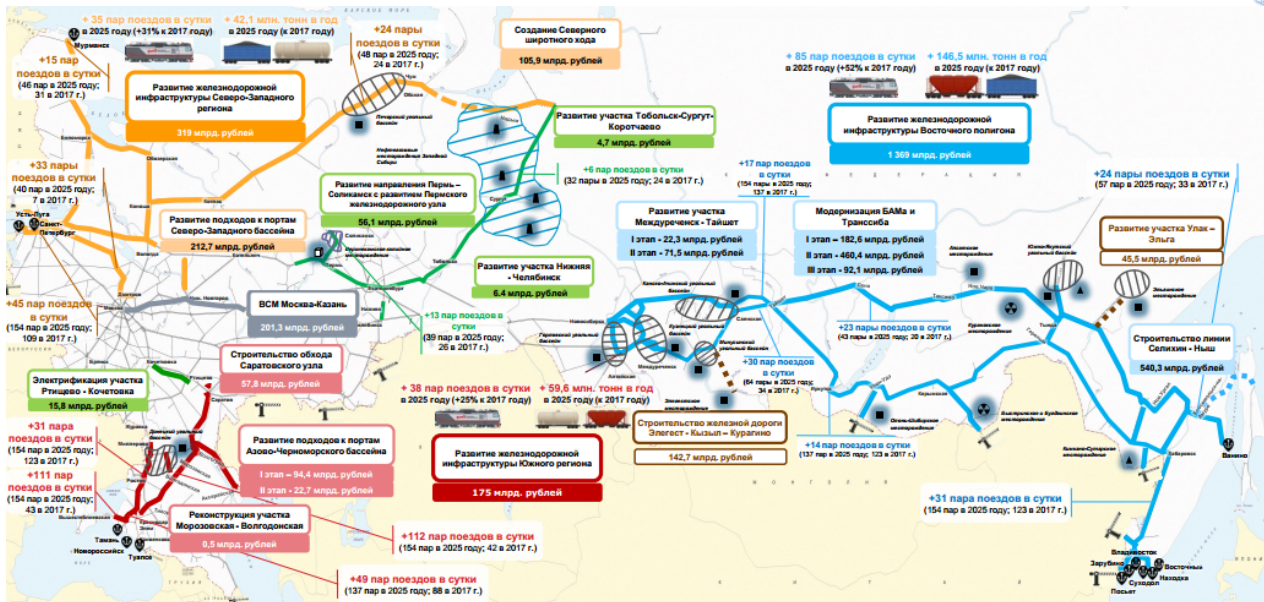
**Аннотация.** В статье рассматриваются вопросы, связанные с перспективами развития железнодорожной инфраструктуры в рамках Долгосрочной инвестиционной программы РЖД. Проанализирована работа дирекций по количеству выполненных ключевых показателей эффективности за 7 месяцев 2019 г., выполнено их сравнение с целевыми показателями, заложенными в Долгосрочной программе развития (ДПР). Показана необходимость переработки перечня показателей в связи с утверждением стратегического плана работы компании в рамках ДПР до 2025 года, а также разработкой и актуализацией ряда нормативных документов. Приведена Программа мероприятий по повышению операционной эффективности и оптимизации расходов по перевозочным видам деятельности на 2019 год. Рассмотрены причины невыполнения плановых значений по качественным показателям.

**Ключевые слова:** Долгосрочная программа развития, выполнение ключевых показателей, сравнение с целевыми показателями, нормативные документы, повышение операционной эффективности.

Для экономического развития любой страны важную роль играет транспортная система. В России одной из основных транспортных артерий является железная дорога, поскольку на нее приходится более 40% пассажирооборота и 80% всего грузооборота государства.

Железнодорожный транспорт требует больших капиталовложений, поэтому в проекте Долгосрочной программы развития ОАО «РЖД» до 2025 года предусмотрено 41% инвестиций направить на обновление и развитие инфраструктуры (рис. 1), а это 2,9 трлн.руб. из 9,9 трлн.руб. инвестиционной программы [1].

На экономическую стабильность компании, в первую очередь, влияет обеспечение слаженной эксплуатационной работы. В результате реализации мероприятий, направленных на повышение эффективности перевозок, удалось улучшить и основные качества показателей работы железнодорожного транспорта. Так, за последние годы в стране: повысилась участковая скорость движения грузовых поездов, увеличилась среднесуточная производительность



**Рис. 1. Развитие железнодорожной инфраструктуры в рамках долгосрочной инвестиционной программы РЖД**

Источник: [1]

локомотивов и вагонов, снизились обороты грузовых вагонов, увеличился средний вес грузовых поездов. Положительная перспектива роста показателей заложена в рамках ДПР до 2025 г. (рис. 2).

На заседании Правления ОАО «РЖД», которое состоялось 27 августа 2019 года, были рассмотрены итоги 7 месяцев, уточнен прогноз объемов перевозок на 2019 год. В оставшийся период года с учетом актуализированного прогноза погрузки (100,2%) перед всеми железнодорожниками стоит задача восполнить отставания и обеспечить выполнение ключевых показателей деятельности дирекции.

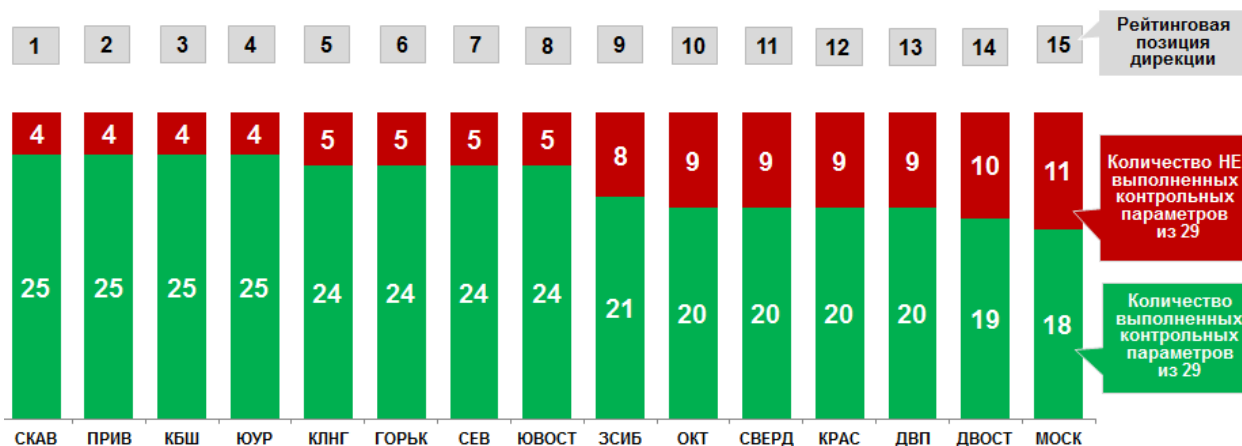
Участковая скорость в грузовом движении, км/час	базовый	40,4	40,8	41,0	41,2	41,4	41,6	41,9	42,2	42,5	+2,1 км/ч (+5,2%) к 2017 г.
	ОПТИМИСТИЧНЫЙ	40,4	40,8	42,1	42,5	42,7	42,9	43,1	43,3	43,5	+3,1 км/ч (+7,6%) к 2017 г.
Средний вес грузового поезда, тонн	базовый	4015	4030	4060	4090	4120	4150	4180	4215	4240	+225 тонн (+5,6%) к 2017 г.
	ОПТИМИСТИЧНЫЙ	4015	4030	4060	4120	4159	4199	4239	4279	4319	+304 тонны (+7,6%) к 2017 г.
Производ. локомотива рабочего парка, тыс. ткм брутто	базовый	2112	2129	2145	2162	2178	2194	2211	2231	2245	+133 тыс.ткм. бр. (+6,3%) к 2017 г.
	ОПТИМИСТИЧНЫЙ	2112	2129	2184	2227	2250	2273	2296	2320	2344	+232 тыс.ткм.бр. (+11,0%) к 2017 г.
Накопительный экономический эффект в базовом варианте – 9,0 млрд.руб, в оптимистичном – 13,0 млрд.руб.											

**Рис. 2. Динамика качественных показателей использования подвижного состава до 2025 гг.**

Источник: [1]



Проанализируем выполнение ключевых показателей среди дирекций за 7 месяцев 2019 года. Наилучших результатов добились: Северо-Кавказская, Приволжская, Куйбышевская и Южно-Уральская дирекции, которые выполнили по 25 показателям из 29 (рис. 3).



**Рис. 3. Анализ работы дирекций по количеству выполненных ключевых показателей за 7 месяцев 2019 г.**

Источник: [2]

Анализ показывает, что ни одна дирекция не смогла выполнить заданные показатели в полном объеме, поэтому в статье сделана попытка разобраться, с чем это связано, что нового в законодательной базе по вопросу технического нормирования, есть ли необходимость дополнения и переработки ключевых показателей для оценки работы организационных единиц холдинга «РЖД».

Актуальность выполнения показателей уровня транспортной работы определяет преимущества и особенности того или иного вида транспорта. Многообразие показателей объясняется тем, что одни показатели характеризуют возможности транспорта, другие позволяют потребителю оценить и выбрать наиболее приемлемый вариант транспортного обслуживания, третьи характеризуют параметры эксплуатационной работы.

Например, эффективность грузовой работы на железнодорожном транспорте в значительной мере зависит от его эксплуатационных параметров (показателей, факторов). Их научный анализ позволяет сформировать качественные управленческие решения, реализация которых может вызвать существенное повышение указанной эффективности. Значительный вклад в исследование связанных с этим проблем внесли такие ученые, как Зайцев А.А., Мачерет Д.А., Чернигина И.А., Сулакшин Т.С., Терешина Н.П., Филина В.Н., Хусаинов Ф.И. и другие [3].

В связи с утверждением стратегического плана работы компании в рамках Долгосрочной программы развития до 2025 года, а также разработкой и актуализацией ряда нормативных документов возникла необходимость переработки перечня показателей (рис. 4).

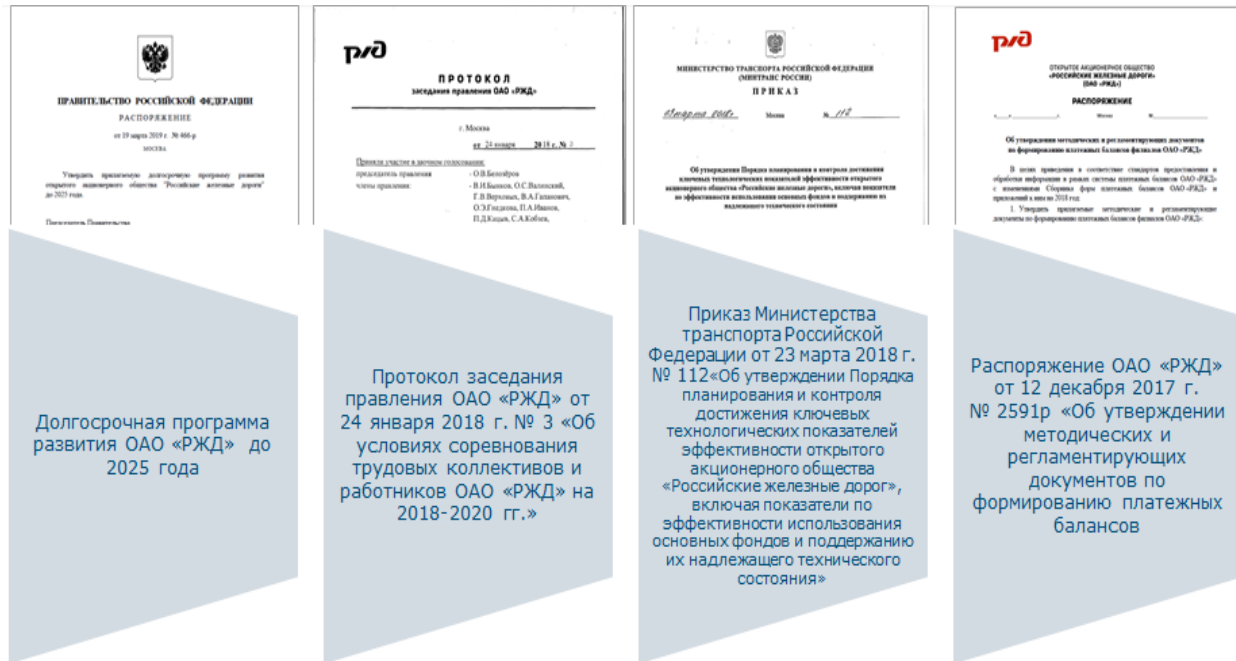
Так, 1 августа 2019 г. был утвержден новый перечень ключевых показателей для оценки работы организационных единиц холдинга «РЖД» [4].

В соответствии с документами, перечисленными на рис. 4, перечень



показателей был пересмотрен и дополнен.

Целью изменения стало создание единого перечня КПЭ, применяемых для рейтинговой оценки подразделений ОАО «РЖД», подведения итогов отраслевого соревнования, премирования членов правления и руководящих работников ОАО «РЖД», его структурных подразделений и функциональных филиалов, отчета в Правительство РФ о достижении стратегических целей, в т.ч. по ДПР.



**Рис. 4. Дополнения в перечень документов, на основании которых разработан Порядок мониторинга ключевых показателей эффективности (КПЭ) холдинга «РЖД»**

Источник: [2]

Обновленный перечень показателей синхронизирует различные цели оценки работы: рейтинговая оценка, отраслевое соревнование коллективов, премирование. Наряду с этим появится возможность формировать отчеты о достижениях компании по целевым параметрам, утвержденным Правительством Российской Федерации.

На рисунке 5 представлены показатели, которые дополнены в обновленный перечень. Дополнительные показатели отражают наиболее существенные процессы, функции и задачи стоящие перед дирекцией.

По некоторым показателям изменен период оценки и тип наблюдения фактического выполнения: «контроль» – сравнение с плановыми параметрами и «мониторинг» – оценка по сравнению с предыдущим аналогичным периодом (рис. 6).

Изменение типа связано с расширением списка показателей, участвующих в сквозном производственном планировании объемов работ и потребности в ресурсах. По этим показателям установлен тип «контроль», хотя в прошлой редакции данные показатели сравнивались с фактом прошлого периода.





Добавлено 17 новых показателей			
1К	Программа повышения эффективности деятельности и оптимизации затрат	10К	Эксплуатируемый парк локомотивов в грузовом движении
2К	Капитальный ремонт основных средств по перевозочным видам деятельности	11К	Коэффициент отношения эксплуатируемого парка локомотивов к рабочему парку в грузовом движении
3К	Дебиторская задолженность	12К	Соотношение средней участковой и технической скоростей грузового поезда
4К	Кредиторская задолженность	13М	Простой транзитных вагонов (с переработкой) на технических станциях
5К	Объем планируемых закупок у предприятий, участниками которых являются только субъекты МСП	14М	Простой транзитных вагонов (без переработки) на технических станциях
6К	Маршрутная скорость транзитных контейнерных поездов	15М	Непроизводительные потери рабочего времени локомотивных бригад
7М	Уровень отправительской маршрутизации перевозок	16К	Расход электроэнергии на производственное потребление
8К	Приведенная работа	17М	Удельное количество технологических нарушений
9К	Рабочий парк локомотивов в грузовом движении		
<b>К - контроль</b> – сравнение выполнения с планом		<b>М - мониторинг</b> – сравнение выполнения с фактом аналогичного периода прошлого года	

**Рис. 5. Изменения в КПЭ в новой редакции Порядка мониторинга КПЭ холдинга «РЖД»**

Источник: [2]

Наименование показателя	тип показателя		период оценки	
	Согласно распоряжений ОАО «РЖД»			
	№1500р	№1656р	№1500р	№1656р
Доля грузовых отправок в груженных вагонах с соблюдением установленного срока доставки	контроль	контроль	год	месяц
Средняя скорость доставки грузовых отправок в груженных вагонах	контроль	контроль	год	квартал
Средняя скорость доставки грузовых отправок в контейнерах	контроль	мониторинг	год	месяц
Коэффициент разрыва (отклонение ткм эксплуатационных и тарифных)	мониторинг	контроль	месяц	месяц
Среднесуточная производительность локомотива эксплуатируемого парка в грузовом движении	мониторинг	контроль	месяц	месяц
<b>контроль</b> – сравнение выполнения с планом		<b>мониторинг</b> – сравнение выполнения с фактом аналогичного периода прошлого года		

**Рис. 6. Изменения типов и отчетных периодов на примере наиболее существенных показателей**

Источник: [2]

Ряд показателей исключен из перечня ключевых. К ним относятся: учетные состояния локомотивов эксплуатируемого парка в грузовом движении, объем инвестиций без НДС, доля протяженности линий железнодорожного транспорта, имеющих ограничения пропускной способности, расходы по всем видам деятельности и др.

Показатель «Программа повышения эффективности деятельности и оптимизации затрат» включен в перечень КПЭ. Программа является своего рода индикатором выполнения Долгосрочной программы развития ОАО «РЖД», определяющей стратегические цели компании на период до 2025 года. Программа Центральной дирекции управления движением нацелена на оптимизацию расходов и структурно состоит из разделов, включающих



мероприятия по оптимизации численности, а также повышения качества использования ресурсов. Учитывая, что более 90% бюджета дирекции составляют затраты на оплату труда (90,4%), реализация программы основана прежде всего на эффективном управлении трудовыми ресурсами и повышении производительности труда. Годовым планом предусмотрено снижение затрат по перевозочным видам деятельности на 1,38 млрд. руб. (рис. 7).

С учетом рисунка 2, анализ показателей за текущий период позволяет увидеть по какому сценарию базовому или оптимистичному обеспечивается выполнение ключевых показателей и нужны ли корректирующие мероприятия.

Так, по итогам 7 месяцев 2019 г. качественные показатели улучшены к уровню прошлого года (рис. 8), бюджетное задание не выполнено по участковой скорости (-0,2 км/час) и производительности локомотива рабочего парка (-23 тыс.ткм брутто), но при этом показатель находится в рамках границ, заложенных ДПР.



**Рис. 7. Программа мероприятий по повышению операционной эффективности и оптимизации расходов по перевозочным видам деятельности на 2019 год**

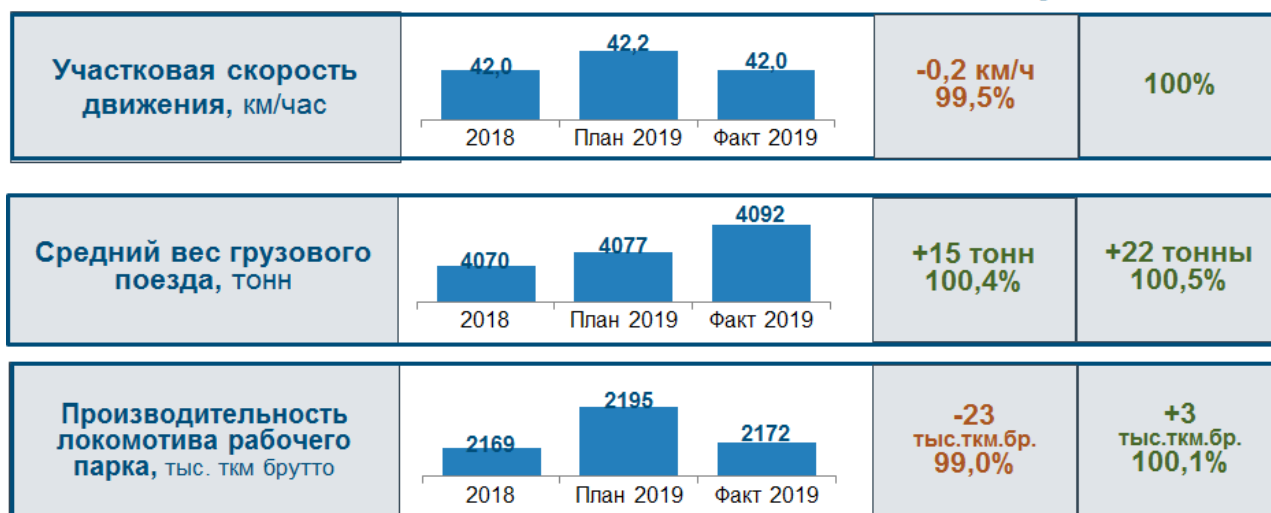
Источник: [2]

Эффективность использования тяговых ресурсов и организации работы локомотивных бригад отразилось в бюджете затрат дирекции тяги. Невыполнение плановых значений по качественным показателям привело к пересодержанию локомотивов рабочего парка в грузовом движении, которое составило 67 единиц в среднем за сутки. Это оценивается в 218 млн. руб. дополнительных затрат Дирекции тяги. Кроме того, нерациональное использование локомотивных бригад привело к увеличению расходов на оплату их труда - 475 млн. руб. (непроизводительные потери на 1 млрд т.км брутто за 7 мес. 2019 г. возросли 6,5%).

Производительность маневровых локомотивов снижена к прошлому году на Октябрьской, Калининградской, Московской, Северо-Кавказской, Свердловской, Красноярской дирекциях и дирекции на восточном полигоне.



к плану к 2018г.



**Рис. 8. Выполнение качественных показателей за 7 месяцев 2018/2019 гг.**

Источник: [2]

Темпы сокращения парка локомотивов на этих дирекциях ниже темпов падения объемов переработки. Итогом такой работы по ответственности перечисленных дирекций стало пересодержание парка маневровых локомотивов (32 лок. ср.сут.), а дополнительные затраты на оплаты труда машинистов составили 402 млн. руб.

Дальнейшее улучшение и повышение ключевых показателей эффективности деятельности Компании невозможно без совместных усилий всех участников перевозочного процесса, а также без планомерной работы по совершенствованию нормативной правовой базы, регулирующей работу железнодорожной отрасли.

Литература:

1. Проект Долгосрочной программы развития ОАО «РЖД» до 2025 года. Москва. 2018.
2. Материалы заседания Правления ОАО «РЖД» от 27 августа 2019 года.
3. Математическое моделирование и прогнозирование эксплуатационных показателей функционирования железнодорожного транспорта: автореферат дис. ... кандидата технических наук : 05.13.01 / Врублевский Иван Петрович; [Место защиты: Байкал. гос. ун-т]. - Иркутск, 2017. - 15 с.
4. Распоряжение ОАО «РЖД» от 1.08.2019 № 1656р.

**References:**

1. The Draft long-term development program of JSC “Russian Railways” until 2025. Moscow. 2018.
2. Materials of the meeting of the Management Board of JSC Russian Railways dated August 27, 2019.
3. Mathematical modeling and forecasting of operational indicators of the functioning of railway transport: abstract of thesis. ... candidate of technical sciences: 05.13.01 / Vrublevsky Ivan Petrovich; [Place of protection: Baikal. state un-t]. - Irkutsk, 2017. - 15 p.
4. The order of JSC Russian Railways dated 1.08.2019 No. 1656p.



**Abstract.** *The article discusses issues related to the prospects for the development of railway infrastructure in the framework of the Long-term investment program of Russian Railways. The work of the directorates in terms of the number of key performance indicators achieved for the 7 months of 2019 was analyzed, their comparison with the targets set in the Long-Term Development Program (DPR) was performed. The necessity of processing the list of indicators in connection with the approval of the strategic work plan of the company in the framework of the DPR until 2025, as well as the development and updating of a number of regulatory documents, is shown. A program of measures to improve operational efficiency and optimize the costs of transportation activities for 2019 is presented. The reasons for the failure to meet the planned values for quality indicators are considered.*

**Key words:** *Long-term development program, implementation of key indicators, comparison with target indicators, regulatory documents, increasing operational efficiency.*

Статья отправлена: 16.11.2019 г.

© Чеботарева Е.А., Солоп И.А.