



Макогон Владимир Данилович — начальник экономической службы Западно-Сибирской железной дороги, профессор кафедры СГУПС «Менеджмент на транспорте», кандидат технических наук. Автор 12 научных работ. Сфера научных интересов — теория и практика совершенствования материально-технического снабжения, создание новых форм оплаты и стимулирования труда работников железных дорог.



Дементьев Алексей Петрович — кандидат экономических наук, профессор, декан Инженерно-экономического факультета СГУПС. Автор 75 научных работ в области транспортной экономики и хозяйственно-производственной деятельности предприятий железнодорожного транспорта.

УДК 311.42

В.Д. МАКОГОН, А.П. ДЕМЕНТЬЕВ

ПРОБЛЕМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ ФИЛИАЛОВ ОАО «РЖД»

Одним из недостатков функционирующей в настоящее время системы бюджетного управления является несоблюдение принципа стратегической направленности бюджетного управления, а именно, отсутствие увязки и последовательной декомпозиции стратегических показателей в плановые показатели и показатели бюджетов. Следовательно, для решения поставленного вопроса необходимо реализовать принцип управления «по целям» путем применения сбалансированных стратегических ключевых показателей деятельности для установления показателей бюджетов, оценки итогов работы железных дорог, определения экономической эффективности мероприятий и др.

Основными показателями, характеризующими эксплуатационную работу дороги, являются показатели работы подвижного состава, перечень которых достаточно широк и практически не изменился с образованием ОАО «РЖД». По нашему мнению, в систему данных показателей необходимо внести некоторые изменения.

Во-первых, в основу системы планирования и оценки эксплуатационной работы железной дороги целесообразно включить показатели доходообразующие, а также отражающие качество использования подвижного состава. А именно:

- погрузка грузов;
- грузооборот тарифный с учетом порожнего пробега частных и арендованных вагонов;

- пассажирооборот (в дальнем следовании и местном сообщении);
- выполнение графика движения поездов;
- оборот вагона;
- участковая скорость;
- среднесуточная производительность вагона.

Во-вторых, считаем возможным исключить из бюджета показатели «средний вес грузового поезда» и «среднесуточный пробег локомотива», оставив как показатель качества использования локомотива «среднесуточную производительность локомотива», который является комплексным и учитывает приведенные выше показатели.

В-третьих, для оценки и планирования эксплуатационной работы необходим анализ динамики статистических данных за ряд лет, что позволит точнее учесть факторы, которые влияют как на рост, так и на снижение результатов работы дороги. А темпы роста (прироста) показателей определять относительно не к прошлому году, а рассматривать их динамику за ряд предшествующих лет с преимущественным влиянием последнего года.

В-четвертых, необходимо разработать автоматизированную систему корректировки показателей качества использования подвижного состава при изменении объема работы. Система должна быть разработана в соответствии с действующими методологиями расчета показателей работы дороги, для того чтобы при изменении одного из них пересчитывались все остальные, зависящие от него.

В-пятых, показатели использования локомотивов и бригад целесообразно разделить на показатели использования локомотивов и бригад собственно дороги и показатели использования локомотивов и бригад других дорог для повышения ответственности за использование локомотивов и бригад других дорог.

В-шестых, для определения ответственности дорог за выполнение показателей при нарушениях нормального пропуска вагонопотоков по стыковым пунктам (неприем поездов соседними дорогами) необходимо разработать автоматизированную систему, позволяющую вести такой учет в режиме реального времени.

Особого внимания заслуживает также система показателей для определения сравнительной эффективности деятельности железных дорог. Методика, разработанная ВНИИЖТом и предложенная для определения рейтинга железных дорог нуждается, по-нашему мнению, в определенном уточнении.

Прежде всего, в основу оценки эффективности работы дорог ложится сравнение фактических показателей только за последние два года, что не в полной мере обеспечивает объективность оценки.

Так, Западно-Сибирская железная дорога сохраняла высокие темпы роста объема погрузки за счет долговременного сотрудничества с администрацией Кемеровской области, промышленными предприятиями Кузбасса. Это позволило увеличить погрузку и отправление угля на дороге с 96,4 млн т в 1997 г. (год образования дороги) до 218,0 млн т в 2006 г. или в 2,26 раза.

Такой значительный рост погрузки создал проблемы в направлении основных грузопотоков на Западно-Сибирской железной дороге. Пропускная способность участков дороги в настоящее время используется на пределе рекомендуемых размеров движения. По оценке институтов «Гипротранстэи» и ВНИИАС уже в 2008 г. пропускная способность участков железной дороги будет реализована полностью.

Таким образом, дорога не может постоянно сохранять такие высокие темпы увеличения объема перевозок и улучшения качественных показателей работы в условиях практического отсутствия резерва пропускной способности.

По нашему мнению, при оценке рейтинга дорог целесообразно учитывать рост объемных показателей за ряд лет с преимущественным влиянием последнего года.

Также возникают сомнения по поводу возможности применения характеристик относительных приростов для установления рейтинга по качественным показателям.

В частности, показатели участковой скорости на железных дорогах колеблются от 32,8 до 49,2 км/ч и увеличение скорости на Западно-Сибирской железной дороге с 49,2 до 49,4 км/ч дает прирост 0,41 % и соответствующий рейтинг 15. А увеличение участковой скорости для Дальневосточной железной дороги (первое место в рейтинге) с 40 до 41 км/ч дает 2,5 % прироста. Зависимость удельных затрат на улучшение качественного показателя в геометрической прогрессии возрастает с ростом самого показателя, поэтому сравнивать качественные показатели по относительным величинам неправомерно. Они могут оцениваться при определении рейтинга по абсолютной величине.

Оценка выполнения графика движения поездов должна проводиться по абсолютным значениям, иначе у дорог, имеющих из года в год 100 %-е выполнение этого показателя, будет низкий рейтинг. Экспериментальные расчеты при анализе выполнения графика пригородных поездов показали, что Калининградская железная дорога, выполняющая график по годам на 100 %, имеет рейтинг 13, Свердловская железная дорога, занимающая по абсолютному значению этого показателя последнее место, выполняет график на 98,8 %, а занявшая 1-е место Куйбышевская железная дорога — на 98,2 %.

Также возникает вопрос о правомерности установленных коэффициентов значимости каждого показателя в общей системе рейтинга. Погрузка грузов — основной доходообразующий показатель — имеет удельный вес 5,9 %, а грузооборот и пассажирооборот — затратнообразующие показатели — по 7,4 %.

Отдельно, по нашему мнению, необходимо рассмотреть вопросы планирования и анализа показателей использования трудовых ресурсов, а именно — производительности труда и фонда оплаты труда.

Планирование фонда заработной платы с 2007 г. осуществляется на основе «Порядка планирования фонда заработной платы по железным дорогам — филиалам ОАО «РЖД» на 2007–2009 гг.». Согласно этому документу, дороге утверждена доля зависящих расходов в части фонда заработной платы 16 % (методика ВНИИЖТа «Доли затрат, зависящих в краткосрочном периоде от объема работы по укрупненным видам работ, отраслям железнодорожного хозяйства ОАО «РЖД», статьям и элементам затрат, рассчитанные для железных дорог на 2006–2007 гг.»). Данная величина, как показывают экспериментальные расчеты, для Западно-Сибирской железной дороги не отражает фактического значения переменных затрат и является, по нашему мнению, необоснованно заниженной.

Анализ расходов на заработную плату по отдельным отраслевым хозяйствам за 2006 г. показал, что доля фонда заработной платы, зависящего от объема работы, составила 21 %, в том числе: по локомотивному хозяйству — 56,7 %, по вагонному хозяйству — 20 %, по хозяйству пути — 12,1 %.

Планирование фонда заработной платы на основе предлагаемого заниженного процента заведомо приводит к ежемесячному дефициту расходов на оплату труда и не стимулирует труд работников, особенно это касается локомотивных бригад.

Детальный анализ предлагаемой методики для планирования фонда заработной платы и проведенные расчеты позволяют сделать вывод о необходимости ее совершенствования. В частности:

1) целесообразно планировать и индексировать фонд заработной платы в зависимости от объема работы по отраслевым хозяйствам (локомотивному, вагонному, коммерческой работы в сфере грузовых перевозок, перевозок, пути) в соответствии с долей переменных затрат по каждому хозяйству;

2) необходимо уточнить методику по определению доли зависящих расходов;

3) при планировании фонда заработной платы нужно учитывать дополнительные средства на единовременное премирование работников дороги за своевременное выявление неисправностей пути, угрожающих безопасности движения поездов;

4) целесообразно планировать размер материальной помощи к отпуску в фонде заработной платы списочного состава по источнику формирования, а не в выплатах социального характера;

5) оценивать выполнение соотношения темпов роста производительности труда и среднемесячной заработной платы по фактически сложившимся показателям, не принимая его во внимание для определения плановой величины фонда оплаты труда;

6) необходимо осуществить возможность корректировки фонда заработной платы в зависимости от выполнения качественных показателей дороги (оборот вагона, производительность локомотива, балльная оценка состояния пути, тех. средств и т.д.), от которых зависит размер премии основным производственным группам, руководителям, специалистам.

Анализ показателей работы Западно-Сибирской железной дороги за последние годы показывает, что по абсолютной величине грузооборота, отправления грузов, производительности труда она занимает первое место на сети. Производительность труда дороги выше среднесетевого значения на 39 %. Динамика ежегодного прироста производительности труда на протяжении многих лет также выше среднесетевого. Так, с 2003 по 2006 гг. дорога увеличила производительность труда на 23,8 %, сеть — на 23,3 %. За 7 мес. 2007 г. дорога также опережает по темпам роста производительности труда сеть (дорога — 108,6 %, сеть — 108,5 %). Все это должно приниматься во внимание при планировании темпов прироста производительности труда на отчетный период. Анализ темпов роста не только за последние 2 года, а за ряд лет объективно показывает напряженность заданий по росту производительности труда.

При существующем ограничении пропускной способности дороги в современных условиях наиболее актуальным направлением роста производительности труда является применение новых технологий, технических и технологических нововведений (укладка бесстыкового пути, использование высокопроизводительных машин для проведения ремонтов пути, оснащение ПТО грузовых вагонов современным оборудованием, соответствующим уровню технического регламента).

В настоящее время при повышении объема перевозок и эффективности перевозочного процесса рост среднемесячной заработной платы не должен находиться в отрыве от показателей по качеству эксплуатационной работы и производительности труда при безусловном обеспечении безопасности движения поездов. Заработная плата должна стимулировать к улучшению результатов работы, а также способствовать сокращению текучести кадров основных профессий по причине неудовлетворенности заработной платой, условиями и режимом труда. По уровню оплаты труда по сравнению с ведущими отраслями дорога находится на 2-м месте в Алтайском крае, Новосибирской области, на 4-м — в Омской области, на 5-м месте в Кемеровской области. По сети по уровню заработной платы Западно-Сибирская железная дорога находится на 4-м месте. Среднемесячная заработная плата по дороге за июль составила 17953 р., за 7 мес. — 16745 р.

При оценке деятельности территориальных филиалов и их структурных подразделений по показателю «производительность труда» возникает вопрос о методике его расчета. В настоящее время производительность труда измеряется в прив. т-км на одного человека: $(\text{тарифные т-км} + 2 \cdot \text{пас.-км}) / (\text{числ. работников по перевозкам})$. На сегодня данный измеритель не учитывает многогранную деятельность дороги (ремонт подвижного состава, капитальный ремонт основных фондов, содержание и эксплуатацию инфраструктуры, услуги локомотивной тяги). Разработанные ВНИИЖТом методики по расчету производительности труда трудоемки и практически не используются. По нашему мнению, целесообразно определять производительность труда в стоимостном выражении с учетом выручки от всех продаж, капитального ремонта основных средств в стоимостном выражении, объема производства продукции для текущей деятельности ОАО «РЖД» и реализации на сторону, объема депоовского ремонта подвижного состава, отнесенных на среднесписочную численность работников на перевозках и на прочих продажах.

$$ПТ = \frac{B + КР + ПП + ДР}{Ч_{\text{пер}} + Ч_{\text{пвд}}},$$

где $ПТ$ — производительность труда за отчетный период; B — выручка от всех продаж; $КР$ — капитальный ремонт основных средств; $ПП$ — объем производства продукции для текущей деятельности ОАО «РЖД» и для реализации на сторону; $ДР$ — объем депоовского ремонта подвижного состава; $Ч_{\text{пер}}$ — среднесписочная численность работников на перевозках; $Ч_{\text{пвд}}$ — среднесписочная численность работников, занятых в прочих видах деятельности.

Расчеты для Западно-Сибирской железной дороги за 2006 и 2007 гг., сделанные по данной методике, представлены в таблице.

Для повышения производительности труда на дороге проводится работа по снижению численности работников. С 2003 по 2006 гг. контингент уменьшен на 5,3 % при росте объема грузооборота на 17,7 %, отправления грузов на 12,5 %. За 7 мес. 2007 г. темп прироста грузооборота к 2006 г. составил 8,7 %, отправления грузов — 2 %, сокращение штата — 0,1 %.

Однако дальнейшее приведение численности работников к соответствию с объемом выполняемой работы требует обновления нормативной базы, отвечающей новым условиям функционирования предприятий, современным технологи-

ям и состоянию основных производственных фондов, так как снижение плановой численности по сравнению с нормативной по отдельным хозяйствам может привести к нарушению технологии работ и ухудшению состояния безопасности движения поездов.

Расчет производительности труда в стоимостном выражении

Показатель	6 мес. 2006 г.	6 мес. 2007 г.		Изменение показателя, %	
		План	Факт	К плану	К 2006 г.
Выручка, начисленная от всех продаж, млн р.	54598,3	67854,2	68870,4	101,5	126,1
Капитальный ремонт основных средств, млн р.	2271,7	2496,3	2472	99,0	108,8
Объем производства продукции для текущей деятельности ОАО «РЖД» и для реализации на сторону, млн р.	388,9	378,4	1722,7	455,3	443,0
Объем деповского ремонта подвижного состава, млн р.	774,3	977,4	882,2	90,3	113,9
Итого, млн р.	58033,2	71706,3	73947,3	103,1	127,4
Численность по перевозкам, чел.	67879	67926	67952	100,0	100,1
Численность по ПВД, чел.	5897	6185	5973	96,6	101,3
Итого, чел.	73776	74111	73925	99,7	100,2
Производительность труда в стоимостном выражении, тыс. р./чел.	786,6	967,6	1000,3	103,4	127,2
Производительность труда на перевозках, тыс. прив. т-км / чел.	1893,0	1996,4	2069,3	103,7	109,3

На данный момент плановая численность работников хозяйства сигнализации, централизации и блокировки составляет 73,9 % от расчетной численности, в хозяйстве электрификации и электроснабжения — 63 %.

Укомплектованность кадрами основных профессий на дороге ниже расчетной и составляет 86,3 %. Численность локомотивных бригад к расчетной составила 98 %, монтеров пути по текущему содержанию — 65,4 %, электромонтеров контактной сети — 83,7 %, электромехаников СЦБ — 87,7 %, электромонтеров СЦБ — 79 %, составителей поездов — 95,7 %, рабочих по текущему ремонту локомотивов — 96,2 %.

Рассмотренные выше вопросы становятся все более актуальными при освоении возрастающего объема перевозок. Однако для участков и направлений, где наблюдается сокращение резерва пропускной способности, необходимо предусмотреть ряд реконструктивных мероприятий.

Для повышения провозной способности Главного сибирского хода до 2010 г. планируется произвести реконструкцию технических станций с удлинением приемоотправочных путей до вместимости 100 усл. ваг.; и промежуточных станций — с удлинением путей до установленной унифицированной длины, усилить подходы к узлам.

Реализация предлагаемых мероприятий (удлинение путей на 8 станциях дороги при общем объеме инвестиций 810 млн р., строительство третьих путей — 1250 млн р.) позволит увеличить массу и длину поезда. Это, в свою очередь, даст возможность сократить количество поездов на направлении, обеспечить выполнение графика движения пассажирских поездов и освоение возрастающего объема перевозок на период до 2010 г.

Для Среднесибирского хода предусматривается дальнейшее развитие станций Алтайская и Карасук-3, реконструкция станции Камень-на-Оби и выполнение первого этапа развития ст.Входная (общий объем инвестиций 300 млн р.).

Реконструкция станций обеспечит беспрепятственный пропуск составов из порожних полувагонов до 100 усл. ваг. в Кузбасский регион и вождение в нечетном направлении поездов весом до 9000 т. Внедрение технологии вождения

поездов повышенного веса и длины на данном направлении позволит компенсировать рост размеров движения до 2008 г. в пределах пропускной способности.

Для дальнейшего обеспечения перспективных размеров движения по Среднесибирскому ходу необходимо строительство второго мостового перехода через р. Обь в районе станции Камень-на-Оби.

Для бесперебойного вывоза растущих объемов угля, добываемого предприятиями Кузбасса, и повышения пропускной способности участка Артышта—Томусинская производится реконструкция станции Артышта-2 (по плану капитальных вложений — 100 млн р.), строительство второго пути на участке Бардино—Полосухино—Курегеш (112 млн р.).

Повышение объемов перевозок на Западно-Сибирской железной дороге и на сети в целом требует изменения технологии перевозочного процесса, усиления технического оснащения подразделений и инфраструктуры, изменения нормативной базы и, как следствие, иного подхода к расчету объемных и качественных показателей работы.

Таким образом, основными направлениями совершенствования системы показателей работы железных дорог являются:

1. Переход к нормативному методу планирования показателей работы дороги.
2. Совершенствование методик для определения рейтинговой оценки территориальных филиалов и производительности труда.
3. Обновление удельных норм расхода трудовых ресурсов в соответствии с применяемыми технологиями, машинами и оборудованием.
4. Усиление влияния доходообразующих показателей для оценки качества работы железной дороги.

Литература

1. *Латидус Б.М.* Российские железные дороги: подходы к стратегии развития // Экономика железных дорог. 2004. № 1. С. 11–28.
2. *Иваненко А.Ф.* Анализ хозяйственной деятельности предприятий железнодорожного транспорта. М., 2004. 530 с.