

УДК 657.3

С.В. Симонова

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Москва, email: svetlanavl.simonova@gmail.com

ФОРМИРОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ПРИМЕРЕ ОРГАНИЗАЦИИ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

Ключевые слова: национальные цели, управление, показатели эффективности, мотивация, железнодорожный транспорт.

В статье автором проводится анализ взаимосвязи Национальных целей развития России до 2030 года, определённых Указом Президента от 14.07.2020 г №474 и отмечается, что для их выполнения необходима декомпозиция инициатив до уровня организаций, в том числе до стратегии организации, целевых установок функциональных подразделений. Автором даются рекомендации по совершенствованию управления ходом достижения целей, в том числе на основе концепций OKR. Автором предлагается проверка целей, сообразно с актуальной ситуацией и ориентирована на достижение «глобальных целей» методом CSMARTE. В статье поднят вопрос актуальности повышения эффективности управления активами, внедрения и использования инновационных практик управления организациями железнодорожного транспорта с целью максимизации прибыли от вложенных средств при условии достижения Национальных целей.

S. V. Simonova

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,
email: svetlanavl.simonova@gmail.ru

FORMATION OF PERFORMANCE INDICATORS OF ORGANIZATIONS ON THE EXAMPLE OF AN ORGANIZATION RAILWAY TRANSPORT

Keywords: national goals, management, performance indicators, motivation, railway transport.

In the article, the author analyzes the relationship between the National Development Goals of Russia until 2030, defined by Presidential Decree No. 474 dated 07/14/2020, and notes that for their implementation, it is necessary to decompose initiatives to the level of organizations, including the organization's strategy, the targets of functional units. The author gives recommendations for improving the management of the progress of achieving goals, including on the basis of OKR concepts. The author suggests checking the goals in accordance with the current situation and is focused on achieving "global goals" by the CSMARTE method. The article raises the issue of the relevance of improving the efficiency of asset management, the introduction and use of innovative management practices of railway transport organizations in order to maximize profits from invested funds, provided that National goals are achieved.

Любой хозяйствующий субъект является не изолированной и самообеспечивающей единицей, а частью целостной системы, в особенности это относится к организациям транспортной отрасли. Железнодорожный транспорт в России – это базис, являющийся главным элементом процесса товарообмена. Деятельность организаций железнодорожного транспорта направлена, как на развитие экономики государства, так и на удовлетворение общественных потребностей. Соответственно, эффективное функционирование организаций железнодорожного транспорта приводит к максимизации общественного

благополучия. На современном этапе развития экономической ситуации в Российской Федерации актуальным является выбор и использование действенных инструментов управления и оценки эффективности их использования. Повышение эффективности деятельности организаций железнодорожного транспорта и обоснованность принимаемых управленческих решений – это важное направление развития организаций, ориентированное не только на повышение финансовых характеристик бизнеса, но и социально-значимых целей, определяющих развитие общества и экономики государства в целом.

Объекты и методы исследования

Объектом исследования выступает деятельность организаций железнодорожного транспорта, определяющая развитие экономики государства в целом. Предмет исследования – оценка эффективности деятельности организаций железнодорожного транспорта. Цель – предложить актуальный подход к оценке эффективности деятельности организаций железнодорожного транспорта. В работе использован системный метод, в основе которого лежит рассмотрение объекта как системы, а именно как множество взаимодействующих элементов, совокупности взаимодействующих объектов; совокупности сущностей и отношений.

Результаты исследования и их обсуждение

Федеральной службой государственной статистики приведена оценка объема экономики страны в 2022 году, ВВП составил в текущих ценах 151 455,6 млрд. рублей. Индекс его физического объема относительно 2021 года составил 97,9 %, индекс-дефлятор составил 114,3% [1]. Рост индекса-дефлятора ВВП обусловлен ростом мировых цен на энергоресурсы, ростом цен на жилую недвижимость на вторичном рынке, ростом цен оптовой торговли, ростом цен на строительные материалы, ростом средней заработной платы на одного работника, ростом тарифов на грузовые и пассажирские перевозки. По мнению экономистов, государство в 2022 году противодействовало кризису путем увеличения расходов бюджета, то есть проводило контрциклическую бюджетную политику. [2] Согласно информации Росстата расходы на государственное управление, социальное обеспечение и обеспечение военной безопасности в 2022 году выросли на 4,1% по сравнению с 2021 годом [1]. Федеральной службой государственной статистики Российской Федерации проведено выборочное обследование инвестиционной активности организаций в 2022 году. Динамика инвестиций в 2022 году показала прирост в 15 % [3]. Наиболее высокая инвестиционная активность наблюдалась в организациях, осуществляющих деятельность в сфере производства, недвижимости, строи-

тельства, а также в сферах промышленного производства, ориентированных на политику импортозамещения Российской Федерации. Значение снижения ВВП России в 2022 году значительно лучше показателя кризиса в 2009 году, допустившего снижение показателя ВВП на 7,8% [4]. Высокая доля государства в экономике, формально сдерживающая развитие конкуренции, по итогам 2022 года позволила не допустить значительное снижение ВВП России.

Указом Президента от 14.07.2020 г. №474 утверждены Национальные цели развития России до 2030 года (далее – Национальные цели). Установленные целевые показатели характеризуют достижение национальных целей по пяти профилям. Так, например, в рамках национальной цели «Достойный, эффективный труд и успешное предпринимательство», установлен показатель – обеспечение темпа роста валового внутреннего продукта страны выше среднемирового при сохранении макроэкономической стабильности.

Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года (далее – Единый план) сформирован в соответствии с поручением главы государства и определяет стратегические приоритеты государства, выраженные в целевых показателях, установленных на ближайшее десятилетие.

Единый план включает нацпроекты и госпрограммы и социально-экономические инициативы развития государства. Отличительная особенность Единого плана состоит в том, что в проектах определены с целями и конечные результаты для граждан и бизнеса, также определены конкретные мероприятия и сроки их реализации, определен бюджет и организационная структура системой оценки рисков и обратной связи. Важно отметить, что стратегические инициативы обеспечивают изменения на институциональном уровне, являются инструментом повышения гибкости и эффективности. Стратегические инициативы дают импульс для реализации технологических, инфраструктурных, инвестиционных и предпринимательских инициатив в новых установках с заданными параметрами эффективности.

Так, например, показатель «Устойчивый рост ВВП в средне- и долгосрочной перспективе» является важнейшим условием роста доходов населения и повышения качества жизни. На эту цель воздействуют практически все факторы, изложенные в Едином плане. Особый акцент сделан на решении задач в сфере инвестиций, социального, технологического обеспечения, образования, а также на развитии цифровизации, развитии транспортной инфраструктуры, экспортного потенциала.

Комплекс мероприятий, направленный на достижение показателей «Обеспечение темпа роста валового внутреннего продукта страны выше среднемирового при сохранении макроэкономической стабильности» включает такой фактор, как развитие транспортной инфраструктуры железнодорожного транспорта, мероприятия по реализации которого закреплены в нормативных документах, таких как:

- инвестиционные программы ОАО «Российские железные дороги» (далее – ОАО «РЖД»),

- государственная программа г. Москвы,
- федеральные проекты по развитию железнодорожной инфраструктуры Восточного полигона железных дорог, подходов к морским портам, а также проект по развитию железнодорожной инфраструктуры Центрального транспортного узла.

Государство реализует права собственника и определяет направления деятельности ОАО «РЖД». В соответствии с Комплексным планом модернизации и расширения магистральной инфраструктуры на период до 2024 г. (далее – КПМИ) [5] предусмотрена реализация ряда проектов в области развития железнодорожной инфраструктуры с участием ОАО «РЖД». Возможность успешной реализации проектов зависит в том числе от финансовой устойчивости ОАО «РЖД» [6], поэтому важным является повышение экономической эффективности и ориентация организации на достижение Национальных целей развития государства. Эксперты отмечают имеющиеся недостатки существующей системы стратегического планирования и развития как на макро-, так и на микроуровне [7].

Долгосрочная программа развития ОАО «РЖД» до 2025 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 19 марта 2019 г. № 466-р (далее – ДПР ОАО «РЖД»), направлена на реализацию задач, предусмотренных Национальными целями, Единым планом, КПМИ, синхронизирована с положениями государственных программ Российской Федерации. В ДПР ОАО «РЖД» обеспечение опережающего развития инфраструктуры системно увязано с комплексным повышением эффективности деятельности организации.

Сущность системного подхода к процессу управления формулировалась многими авторами. Так, А.А. Богданов, исходя из общности методов управления в природе, технике, обществе, обосновывает принцип системного подхода к анализу организации, соотношения и взаимосвязи ее элементов. [8]. У. Эшби обосновал важность принципа эмерджентности и принципа декомпозиции как необходимой основы организации системы управления [9].

Можно выделить основные принципы системного подхода.

- 1) Единство. Взаимосвязь отдельных частей и их совокупности, образующих целостную систему взаимодействия.

- 2) Развитие. Необходимо учитывать вероятность изменения системы, ее развитие под влиянием внешних и внутренних факторов.

- 3) Глобальные цели. При системном подходе все частные локальные цели и задачи подчиняются общей глобальной цели.

- 4) Функциональность. Совместное рассмотрение структуры системы и функций с приоритетом функций над структурой.

- 5) Децентрализация. Сочетание децентрализации и централизации.

- 6) Иерархия. Учет соподчинения и ранжирования частей.

- 8) Организованность. Оценка, степень выполнения решений и выводы. [10].

Система, обеспечивающая реализацию Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития» должна учитывать выбор целей, существующую ситуацию и должна быть ориентирована на достижение желаемых результатов (рис. 1).

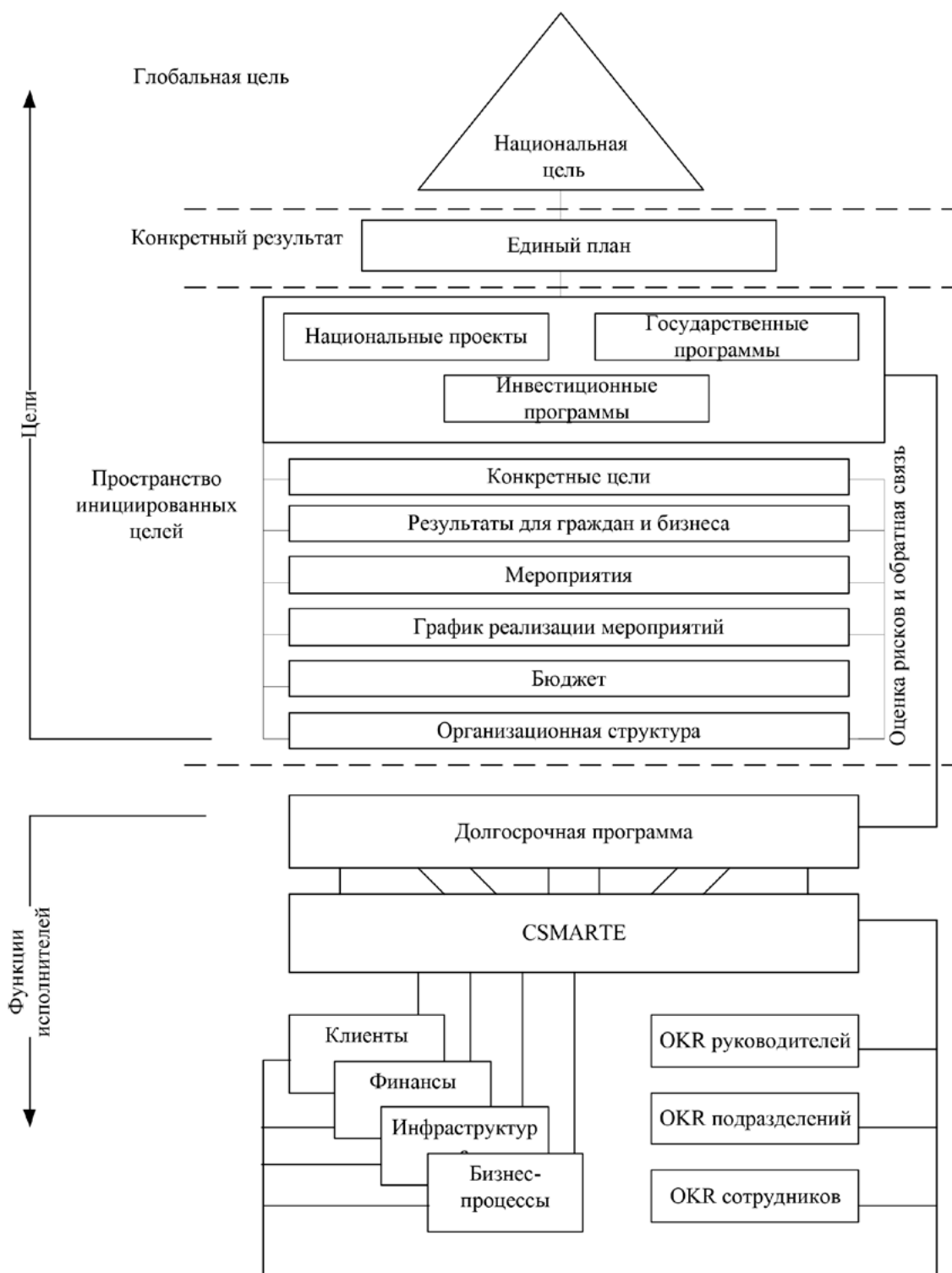


Рис. 1. Система декомпозиции целей

В рассматриваемой системе учитываются понятия цели, среды и интервала времени. На верхнем уровне происходит формирование «глобальной цели» «Глобальная цель» должна быть ориенти-

рована на «конкретный результат», для получения которого и создается система. Все частные цели («конкретные результаты») способствуют достижению «глобальной цели», иными словами,

факторы, изложенные в Едином плане синхронизированы и подчинены Национальной цели. На следующем уровне выполняется декомпозиция по признаку «конечные результаты». Использование этого уровня целесообразно, поскольку система содержит разнообразные факторы достижения «глобальной цели». На третьем уровне осуществляется декомпозиция по признаку «пространство инициирования целей», формируются подцели системы. Подцели иницируются потребностями внешней среды, имеющимися ресурсами, потребностями стейкхолдера – государства, потребностями граждан и бизнеса с учетом временного горизонта. Следующий этап характеризует переход от целеполагания к структурированию, организации деятельности и контролю на функциональном уровне. Соответственно, необходимо обеспечить рост взаимосвязи экономических и территориальных субъектов государства, это может быть обеспечено путем решения проблем развитием и наращиванием мощностей железнодорожной инфраструктуры, внедрением инновационных технологий перевозочного процесса. Данный процесс скажется на увеличении вклада железнодорожной отрасли в значение показателя внутреннего валового продукта страны. Также важно отметить, что финансовая устойчивость организации определяет динамику показателей транспортной отрасли в целом, а модернизация железнодорожной инфраструктуры напрямую влияет на повышение эффективности деятельности организации.

Во все времена и в любых экономических условиях не утрачивает актуальности вопрос повышения эффективности управления активами, внедрения и использования инновационных практик управления с целью максимизации прибыли от вложенных средств при условии достижения «глобальных целей». Одним из важнейших показателей эффективности деятельности организации является выполнение целей и задач, возложенных на них при создании, и достижение положительных результатов финансово-хозяйственной деятельности. Стратегический подход к планированию, учету и анализу затрат представляет собой высший уровень учетно-аналитической

системы организации, позволяет принимать эффективные управленческие решения и оценивать их экономические последствия в динамично развивающемся мире. Зачастую низкие показатели финансово-хозяйственной деятельности связаны с неудачным стратегическим планированием.

На данный момент, заданы четко сформулированные стратегические цели, доведенные до причастных организаций. Таким образом высшее руководство государственных организаций сориентировано на достижение стратегических целей и имеет обязательство отчитываться за результаты деятельности по краткосрочным значениям показателей, отражающим тенденцию реализации национальной стратегии. Однако, важно отметить, что ранее контроль соответствия действующих показателей эффективности организаций национальным целям развития не проводился. Поэтому, возникает потребность пересмотра соответствия показателей эффективности, включенных в состав долгосрочных программ развития государственных организаций. При этом нет четко установленной методологии перехода от показателей эффективности, на достижение которых государственная организация оказывает прямое влияние, к обобщенным показателям национальных целей [11].

Учитывая данные факторы, представляется весьма актуальным детализировать определенные аспекты данного процесса. Формулировка стратегии управления организацией, определение целей деятельности – задача высшего менеджмента организации, реализация установленных целей – задача функциональных подразделений организации. Отсутствие системы конкретных, детализированных задач и критериев оценки приводят к тому, что функциональные подразделения не согласовывают свои действия со стратегическими задачами организации. Полагаем, что для эффективного управления организацией показатели для функциональных подразделений должны быть систематизированы, формализованы и сбалансированы относительно стратегических целей организации. Система должна быть орга-

низована таким образом, чтобы результаты деятельности каждого работника организации или целого структурного подразделения был представлен, как вклад в реализацию стратегической задачи. Представление структурных, операционных и финансовых механизмов работы организации, ее продуктов и услуг в настоящий момент времени и их дальнейшее развитие для достижения стратегических целей организации невозможно без проведения анализа микро- и макросреды, в которой она функционирует, анализа конъюнктуры рынка предоставляемых услуг. Повышению эффективности функционирования организаций способствует также выработка стратегии: стратегия в области основной деятельности и в области оказания услуг, приносящих доход; инновационная стратегия; стратегия в области работы с персоналом; стратегия в области международной деятельности; региональная политика (включая политику в области развития филиальной сети) [12].

Итак, на следующем этапе требуется произвести разработку мероприятий по реализации стратегических задач. Данный этап включает разработку стратегической карты, назначение которой состоит в распространении стратегии среди работников структурных подразделений и перенесение её на функциональный уровень деятельности организации, то есть на регулярные операционные процессы. Стратегическая карта обеспечивает наглядное представление системы показателей эффективности, демонстрирует динамику стратегического развития и делает акцент на основные направления деятельности организации, позволяя осуществлять контроль за реализацией стратегии в границах отдельных подразделений и организации в целом. Здесь, на наш взгляд, допустимо использование идеи, предложенной Д.П. Нортоном и Р.С. Капланом, – выделение четырех основных составляющих деятельности организации. Цели деятельности организации распределяются в разрезе проекций «финансы/экономика», «рынок/клиенты», «бизнес-процессы» и «инфраструктура/сотрудники» и в каждой из этих проекций устанавливаются целевые значения.

В настоящее время во многих организациях популярно ставить цели по методу SMART. Предлагаем усовершенствовать популярный метод и сформулировать цели по CSMARTE.

Критерии постановки целей:

C – controlled – контролируемая,

S – specific – конкретная,

M – measurable – измеримая,

A – achievable – достижимая,

R – relevant – существенная, уместная, важная в определенных обстоятельствах,

T – timed – определенная во времени,

E – ecological – не оказывающая вредного влияния на окружающую среду, соответствующая нормам экологии, безвредная.

Данный способ постановки целей позволит максимально четко формулировать задачи и отслеживать прогресс. Правильно поставленные и измеримые цели значительно упрощают процесс принятия решений, способствуют развитию культуры прозрачности и помогают противостоять динамическим изменениям внешней среды.

Повышение эффективности организации предполагает налаживание партнерских отношений между учредителями, высшим руководством, руководителями подразделений, линейным персоналом организации, потребителями услуг. Эффективная коммуникация в организации заключается в согласовании единых целей и ключевых результатов руководством, подразделениями и сотрудниками, а также обмен статусом реализации своих амбиций на постоянной основе, что позволяет всей структуре организации находиться в одном информационном поле и двигаться в одном направлении. Прозрачный мониторинг позволяет регулярно (еженедельно) обновлять статус по каждому ключевому результату и целям организации, подразделений и сотрудников, что позволяет оперативно принимать решения для достижения амбициозных целей. Оптимальным подходом к целеполаганию на уровне организации, структурных подразделений и отдельных сотрудников, считаем концепцию «Objectives & Key Results» (далее – OKR). Четкие цели с небольшим набором конкретных, измеримых результатов и регулярные

проверки прогресса в достижении этих показателей – именно это сочетание делает метод ОКР действительно полезным инструментом [13]. От других концепций ОКР отличается тем, что синхронизирует функции подразделений и сотрудников с глобальными целями, таким образом каждый сотрудник прилагает все усилия для реализации стратегии организации.

Важно учитывать, что цели должны пересматриваться и уточняться на регулярной основе в связи с динамичным изменением конъюнктуры. Этот принцип требует для повышения эффективности организации расширения полномочий тех сотрудников, которые заняты в приоритетной области деятельности организации.

Выводы

Предлагаемая система оценки эффективности деятельности организации должна соотноситься с критериями отчетности и быть привязана к результатам работы и показателям производительности.

Методология позволяет проводить анализ целей и ставить новые задачи, направленные на достижение Национальных целей.

Практическая значимость разработки методологии перехода от обобщенных показателей Национальных целей к показателям эффективности организаций заключается в обеспечении организации максимальной гибкости и адаптивности к внешней среде за счет получения оперативных и объективных показателей системы оценки эффективности и выработки на их основе грамотных управленческих решений. В результате использования данного подхода обеспечивается повышение эффективности внутренней среды организации, повышение эффективности управления с фокусом на операционные результаты, стратегию и планы на ближайшую перспективу, подход позволяет контролировать реализацию намеченных задач. Кроме того, предлагаемый подход позволяет повысить вовлеченность персонала путем согласования личных целей и целей организации с Национальными целями.

Библиографический список

1. Федеральная служба государственной статистики. О производстве и использовании валового внутреннего продукта (ВВП) в 2022 году. [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/22_20-02-2023.html (дата обращения 25.04.2023).
2. Терентьев А. «Всего минус 2,1%»: почему динамика ВВП в 2022 году превзошла ожидания. Forbes. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/finansy/485251-vsego-minus-2-1-pocemu-dinamika-vvp-v-2022-godu-prevzosla-ozidania> (дата обращения 26.03.2023).
3. Федеральная служба государственной статистики. Инвестиции в основной капитал за 2020-2022 годы по субъектам Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/investment_nonfinancial (дата обращения 25.04.2023).
4. Федеральная служба государственной статистики. Основные показатели системы национальных счетов. [Электронный ресурс]. URL: https://www.gks.ru/bgd/free/b01_19/IssWWW.exe/Stg/d000/i000331r.htm (дата обращения 25.04.2023).
5. Распоряжение Правительства от 30 сентября 2018 г. № 2101-р «Об утверждении Комплексного плана модернизации и расширения магистральной инфраструктуры на период до 2024 года». [Электронный ресурс]. URL: <http://gov.garant.ru/SESSION/PILOT/main.htm> (дата обращения 26.03.2023).
6. Мачерет Д.А., Ледней А.Ю. Экономическое значение комплексной модернизации магистральной транспортной инфраструктуры // Транспорт Российской Федерации. 2019. № 4 (83). С. 13-17.
7. Вахрушина М.А. Стратегическое планирование и система оценки эффективности функционирования учреждений государственного здравоохранения: проблемы и пути их решения // Бухгалтерский учет и налогообложение в бюджетных организациях. 2020. № 7. С. 50-57.
8. Богданов А.А. Краткий курс экономической науки. М.: КомКнига, 2007.
9. Эшби Уильям Росс. Введение в кибернетику / Пер. с англ. Д.Г. Лахути; Под ред. В.А. Успенского; С предисл. А.Н. Колмогорова. М.: Изд-во иностр. лит., 1959. 432 с.

10. Жариков О.Н., Королевская В.И., Хохлов С.Н. Системный подход к управлению: учебное пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. С. 62.

11. Вахрушина М.А., Симонова С.В. Система ключевых показателей эффективности как инструмент контроля деятельности организаций государственного сектора // Бухгалтерский учет и налогообложение в бюджетных организациях. 2022. № 5. С. 42-48.

12. Вахрушина М.А. Особенности стратегического планирования и бюджетирования деятельности организаций – участников государственных корпораций // Бухгалтерский учет и налогообложение в бюджетных организациях. 2019. № 11. С. 52-59.

13. Welcome to OKRs. [Электронный ресурс]. URL: https://www.whatmatters.com/series_entries/s1-3-how-to-write-good-okr (дата обращения 26.04.2023).