

Министерство образования и науки Российской Федерации

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
**«ПЕРМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»**
Факультет информатики и экономики
Кафедра экономики

**Выпускная квалификационная работа
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ПРИ
ПОВЫШЕНИИ ЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**

Работу выполнила:
студентка IV курса очной формы
обучения, специальность 38.03.02
«Менеджмент»
Лимонова Екатерина Витальевна

(подпись)

<p>«Допущена к защите в ГАК» Зав. Кафедрой <hr/>(подпись) «__» _____ 2018 г.</p>	<p>Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор кафедры экономики Малышев Юрий Авенирович <hr/>(подпись)</p>
---	--

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Глава 1. Теория и методы управления конкурентоспособностью предприятия в современных условиях.....	6
1.1. Понятие конкурентоспособности предприятия и его потенциала в современных условиях	6
1.2. Методология оценки конкурентоспособности предприятия в современных условиях.	16
1.3. Персонал как фактор повышения конкурентоспособности предприятия и его эффективности в современных условиях.	27
Глава 2. Анализ, оценка конкурентоспособности и использования потенциала предприятия в современных условиях.....	35
2.1. Анализ внутренней среды предприятия и оценка потенциала	35
2.2. Анализ внешней среды и оценка конкурентоспособности положения предприятия на рынке.	44
2.3. Анализ и оценка потенциала человеческих ресурсов.....	61
Глава 3. Мероприятия по повышению конкурентоспособности в организации	73
3.1. Характеристика выявленных проблем.....	73
3.2. Характеристика мероприятий по повышению конкурентоспособности персонала.	77
3.3. Оценка эффективности разработанных мероприятий	90
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	101
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	104
Приложение 1	109
Приложение 2	111
Приложение 3	113
Приложение 4	117
Приложение 5	121
Приложение 6	122
Приложение 7	123
Приложение 8	125
Приложение 9	127
Приложение 10	129

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время, в условиях постоянной конкурентной борьбы, значение стратегического поведения, которое позволяет фирме выживать в конкурентной среде в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Достаточное количество компаний в условиях жестокой конкуренции, а так же быстро меняющейся ситуации на рынке, должны не только концентрировать своё внимание на внутренней среде, но и также вырабатывать стратегию для дальнейшей конкурентной борьбы. В данный момент, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает конкурентные преимущества в быстро меняющейся окружающей среде.

Развитие технологий, глобализация рынка, структурная перестройка экономики, интеграция хозяйствующих субъектов создают новые условия конкурентной борьбы в современном мире. В сложившихся условиях возрастает необходимость применения новых подходов и методов контроля и обеспечения эффективности управления. Одним из важнейших показателей успешного функционирования предприятий является поддержание и рост уровня их конкурентоспособности.

Практика бизнеса показала, что в данный момент нет определенной конкурентной стратегии, которая была бы единой для всех компаний, как и нет единого универсального стратегического управления. Каждое предприятие уникально в своем роде, и процесс выработки конкурентной стратегии для каждого уникален, так как он зависит от позиции предприятия на рынке, динамики его развития, его потенциала, поведения его конкурентов, характеристик производимого им товара или оказываемых им услуг, состояния экономики страны в целом, культурной среды и еще многого другого. В таких условиях принятие стратегически – правильных управленческих решений, а также правильное построение конкурентной борьбы за счёт плюсов, является актуальным для любого предприятия.

С развитием конкуренции во всех областях жизнедеятельности человека возрастает интерес к вопросам управления конкурентоспособностью предприятий. Ежегодно в отечественной и зарубежной печати публикуется большое количество научных работ в данной области. Многообразие публикаций, применение в них разного понятийного аппарата, подходов и методов исследования косвенно показывает сложность категории «конкурентоспособность предприятия». Такие ученые как: Е.П. Голубкова, А.Н. Печенкина, А.С. Глухова, П.С. Завьялова, Г.Л. Багиева, Т.А. Блашенкова, М.О. Ермолова, А. П. Градов, В.С. Ефремов, Т.М. Каретникова, И.К. Максимова, Н.С. Яшин, Т. Коно, Г. Минтсберг, М. Портер, Ф. Котлер, Р.Т. Паскаль, Т. Петерс, Н. Петс и др, занимались вопросами изучения конкурентоспособности предприятия, а также её оценки.

В данной дипломной работе будет рассматриваться проблема низкого кадрового потенциала предприятия, а именно проблема низкой квалификации кадров и высокой текучести кадров в организации.

Объектом исследования выступает компания Открытое Акционерное Общество «Российские Железные Дороги». Предметом исследования является система управления человеческими ресурсами в ОАО «РЖД» как система знаний, навыков, умений и способностей.

Из предмета исследования выявим цель и задачи. Главной целью исследования является совершенствование системы управления человеческими ресурсами с целью повышения конкурентоспособности предприятия на примере Открытого Акционерного Общества «Российские Железные Дороги».

К основным задачам исследования следует отнести:

1. изучить сущность и основные характеристики кадрового потенциала;
2. выявить эффективность управления человеческими ресурсами организации;

3. проанализировать методы повышения эффективности использования кадрового потенциала как фактор конкурентоспособности;
4. охарактеризовать организацию;
5. проанализировать финансово-экономическую деятельность организации;
6. оценить кадровый потенциал организации.

Основными результатами исследования являются:

- структурный анализ деятельности ОАО «РЖД»
- рейтинговая экспресс-оценка финансового состояния ОАО «РЖД»
- финансовый анализ деятельности ОАО «РЖД»
- выявление проблем и поиска альтернативных решений, а также их устранение с целью повышение конкурентоспособности ОАО «РЖД»

В ходе написания дипломной работы все выше перечисленные цели и задачи будут выполнены.

Структура дипломного проекта – введение, первая глава - теоретические аспекты понятия, вторая глава – анализ предприятий, сравнение предприятий, третья глава – выявление проблем и поиска альтернативных решений.

Методы исследования:

- 1) Эмпирические методы (сравнение, наблюдение)
- 2) Методика стратегического и финансового анализа

Глава 1. Теория и методы управления конкурентоспособностью предприятия в современных условиях

1.1. Понятие конкурентоспособности предприятия и его потенциала в современных условиях

Любое предприятие, проходящее стадии формирования, развития и в дальнейшем функционирование на рынке для производства товаров или услуг, стремится к главной своей цели, а именно к максимизации прибыли. При этом данная цель может быть достигнута при соблюдении определенных параметров.

Например, за счет следующих параметров:

- обеспечение кадрового состава,
- учет производственных мощностей,
- маркетинговое изучение рынка,
- развитие системы управленческого аппарата,
- знание экономических характеристик предприятия и т. д.¹

В настоящее время главным и решающим фактором успеха любого предприятия на рынке является конкурентоспособность. Одним из важных умений является быстрое и эффективное использование в конкурентной борьбе свои сравнительные преимущества, а также минимизировать свои недостатки, либо же превратить их в преимущества. Все усилия необходимо направлять на развитие тех сторон, которые выгодно отличают предприятие от потенциальных или реальных конкурентов.²

Конкурентоспособность, как показатель является одним из важных индикаторов роста и развития любого предприятия в условиях рыночной системы и развития отечественного производства. Тем не менее, конкурентоспособность предприятия как научный показатель еще мало

¹ Демин С.А. Понятие конкурентоспособности предприятия в современных условиях / С.А. Демин// Вестник Омского университета. – 2011. - №3.- С. 325-329

² Маркина Н.С., Васюкова Ю. А. Методы определения конкурентоспособности предприятия /Н.С. Маркина, Ю.А. Васюкова // Вестник Московского государственного лингвистического университета. – 2010.-С.109-130

изучена. Одной из причин этого явления является постоянная изменчивость условий, как самого рынка, так и предприятия в целом. Такие ученые как: Е.П. Голубкова, А.Н. Печенкина, А.С. Глухова, П.С. Завьялова, Г.Л. Багиева, Т.А. Блашенкова, М.О. Ермолова, А. П. Градов, В.С. Ефремов, Т.М. Каретникова, И.К. Максимова, Н.С. Яшин, Т. Коно, Г. Минтсберг, М. Портер, Ф. Котлер, Р.Т. Паскаль, Т. Петерс, Н. Петс и др, занимались вопросами изучения конкурентоспособности предприятия, а также её оценки.³

Таким образом, существует достаточно много различных понятий конкурентоспособности предприятия. Существуют определения, базирующиеся на внутренней и внешней деятельности фирмы или же на товарной составляющей конкурентоспособности. Назовем некоторые из них в приложение 1⁴.

Из данных приложения 1 можно сказать, что под конкурентоспособностью понимается положение предприятия на выбранном сегменте рынка, отражаемое через показатели (индикаторы) и динамику этих показателей. Так же это превосходство над конкурентами в данный момент времени, достигнутое без ущерба окружающим, определяемое конкурентоспособностью его конкретных товаров и уровнем конкурентного потенциала, характеризующего способность в будущем разрабатывать, изготавливать, а также обслуживать товары, превосходящие по качеству и цене аналоги.

В мире выделяют несколько видов конкурентоспособности:

- 1) товарный;
- 2) микроуровень;
- 3) мезоуровень;
- 4) макроуровень.

³ Демин С.А. Понятие конкурентоспособности предприятия в современных условиях / С.А. Демин// Вестник Омского университета. – 2011. - №3.- С. 325-329

⁴ Плотичина Т.М. Определение конкурентоспособности предприятия / Т.М. Плотичина //Вестник ТГТУ. – 2010. –Т. 16, №1.- С. 205-2011

Более детально характеристики видов конкурентоспособности представлены в таблице 1.⁵

Таблица 1

Характеристика видов конкурентоспособности

Вид конкурентоспособности	Объект или субъект конкурентоспособности	Некоторые факторы конкурентоспособности
Товарный	Товары (работы, услуги)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Качество продукции, соответствие нормам и стандартам. 2. Цена. 3. Соответствие потребительскому спросу.
Микроуровень	Товаропроизводитель (организация, фирма, предприятие)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сравнительная конкурентоспособность продукции. 2. Эффективность производственной деятельности. 3. Финансовые показатели деятельности. 4. Эффективность организации и сбыта продукции на рынке и его доля.
Мезоуровень	Объединение товаропроизводителей (организация, фирма, предприятие) отрасли	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внутренняя структура отрасли. 2. Влияние внешней среды. 3. Конкурентоспособность отдельных элементов. 4. Взаимодействие между элементами системы.

⁵ Демин С.А. Понятие конкурентоспособности предприятия в современных условиях / С.А. Демин// Вестник Омского университета. – 2011. - №3.- С. 325-329

Характеристика видов конкурентоспособности

Макроуровень	Народное хозяйство в целом, конкурентоспособность стран, конкурентоспособность регионов	1. Инвестиционный климат. 2. Научно-технический уровень. 3. Конкурентоспособность промышленности и отраслей народнохозяйственного комплекса в целом. 4. Экономическая безопасность.
--------------	---	--

В данной работе мы будем рассматривать микроуровень, т. е. товаропроизводителя, а именно предприятие. Ведь предприятия, фирмы, организации – основополагающие элементы развития Экономики каждой страны.

Большинством авторов конкурентоспособность предприятия рассматривается как относительный показатель, потому что в определенный период предприятие имеет возможность быть конкурентоспособным, а в следующий (под влиянием внешних факторов и изменившейся конъюнктуры) – не конкурентоспособным. Подобный методологический подход к оценке конкурентоспособности предприятия - достаточно распространенная процедура и удобна и со стороны логического восприятия, и математического описания.

Следовательно, конкурентоспособность предприятия – экономический показатель, зависящий от перечня факторов и изменяющийся спустя какое-то время.

Сущность понятия конкурентоспособности предприятия можно выделить в следующих пунктах:

1. Конкурентоспособность проявляется на экономическом рынке.
2. Понятие «конкурентоспособность» абсолютно универсально и распространяется как на объект рыночных отношений, то есть товар или

услугу, так и на их субъект, то есть на фирму, отрасль, либо же страну в целом.

3. Конкуренентоспособность имеет многоуровневость (микро-, мезо- и макроуровень), и на каждом из уровней имеется собственный список характеристик для определения конкурентоспособности).

4. Конкуренентоспособность объектов и субъектов хозяйствования находится в динамичном и неустойчивом состоянии, ведь конкурентная среда постоянно изменяется.

5. Конкуренентоспособность является величиной относительной, при которой базой для сравнения выступают аналогичные показатели конкурентов.

6. Конкуренентоспособность продукции и конкурентоспособность предприятия - взаимосвязанными понятиями. Предприятие посредством товаров и услуг является носителем конкурентоспособности как своим неотделимым фактором. Однако конкурентоспособность предприятия имеет иные характеристики, отличные от характеристик в определении конкурентоспособности продукции

Если свести понятия, которые были приведены выше Л.М. Калашниковой, З.А. Васильевой, А. Н. Захаровым, к одному общему, то получится, что конкурентоспособность предприятия — это комплексное понятие, которое обусловлено экономическими, социальными, политическими факторами положение товаропроизводителя на внутреннем и внешнем рынках, отражаемое через показатели. Такие показатели называют индикаторами, которые адекватно характеризуют состояние и динамику предприятия, выраженную в числовой характеристике, с помощью которой оцениваются достигнутые им конечные результаты деятельности в течение определенного периода. Данная система элементов предназначена для отражения числовой (например, балльной) оценки определенного вида потенциала предприятия.

Сегодня все более актуальным становится вопрос развития конкурентного потенциала. Прежде всего, предприятию важно сохранять и увеличивать свою конкурентоспособность на протяжении долгого времени, чтобы иметь возможность устоять в конкурентной борьбе, и в этом заключается суть конкурентного потенциала. Разные исследователи рассматривают понятие «потенциала» с разных аспектов, подмечают проблемы оценки потенциала, в том числе и в связи с неимением четкого понятия «потенциала», его характеристики, структуры и связи с внешней средой. В последнее время работ, которые поднимают данный вопрос, становится больше. Хочется отметить нескольких авторов, в чьих работах вопросы исследования понятия «потенциала», его оценки и структуры поднимаются особенно четко: Галушко Д.В., Фасхиев Х.А., Складар Е.Н., Бережнов Г.В и ряда других.

Конкурентный потенциал включает в себя совокупность располагаемых природных, материальных, трудовых, финансовых и нематериальных ресурсов и возможности объектов или субъектов хозяйствования, позволяющие им получать конкурентные преимущества перед другими участниками рынка. Другими словами, конкурентный потенциал представляет собой внутренние и внешние конкурентные возможности фирмы, которые позволяют предприятию вести эффективную конкурентную борьбу на рынке за счет формирования конкурентных преимуществ на основе использования материальных и нематериальных ресурсов.⁶

Таким образом, можно увидеть следующую иерархию: конкурентный потенциал — основа, набор характеристик, обеспечивающих победу в конкурентной борьбе за потребителя. Конкурентное преимущество здесь выходит причиной для совершенствования конкурентного потенциала, а конкурентоспособность — итогом совершенствования.

⁶ Аренков И.А., Салихова Я.Ю., Гаврилова М.А. Конкурентный потенциал предприятия: модель и стратегии развития / И.А. Аренков, Я. Ю. Салихова, М. А. Гаврилова// Проблемы современной экономики. – 2011.- С. 120-125

Для более точной оценки уровня конкурентоспособности предприятия применяется целый ряд методик. В частности, оценка конкурентоспособности хозяйствующего субъекта необходима в следующих целях:

- 1) разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности;
- 2) выбора контрагентов для совместной деятельности;
- 3) организации мероприятий по эффективному использованию ресурсов предприятия;
- 4) составления программы выхода предприятия на новые рынки сбыта;
- 5) разработки новых видов товаров и услуг;
- 6) осуществления инвестиционной деятельности;
- 7) реализации государственного регулирования экономики.⁷

В данной дипломной работе, мы будем осуществлять оценку конкурентоспособности организации для создания мероприятий по повышению системы управления персоналом.

Далее обратимся к Майклу Портеру - это один из ведущих специалистов в области изучения природы конкуренции. Портер разработал широко известную методику анализа конкурентоспособности, а также описал стадии роста конкурентоспособности национальной экономики

Для быстрого роста производительности и конкурентоспособности хозяйствующих субъектов в мировой экономике М. Портер выделял четыре фактора, которые показаны на рисунке 1:

⁷ Демин С.А. Понятие конкурентоспособности предприятия в современных условиях / С.А. Демин// Вестник Омского университета. – 2011. - №3.- С. 325-329

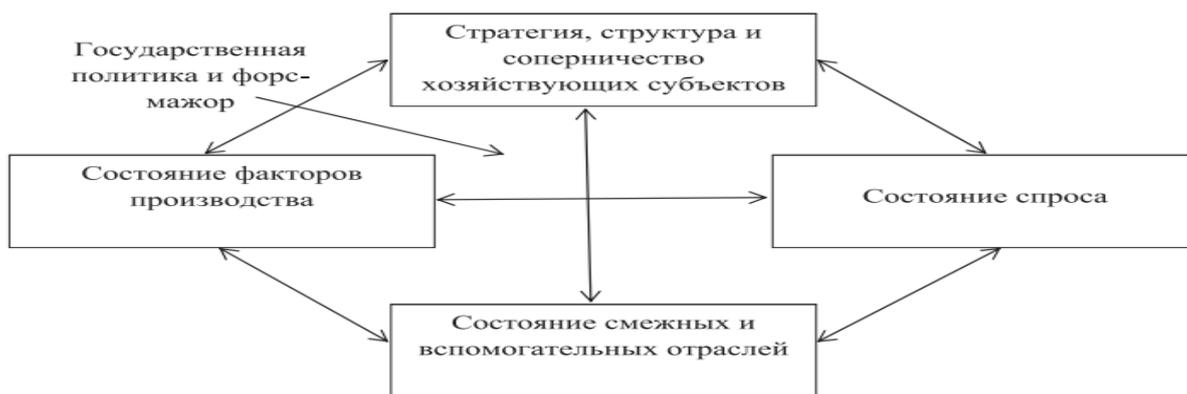


Рис. 1. Факторы национальной конкурентоспособности.

1. Состояние факторов производства. Данный фактор подразумевает количество и качество факторов производства в рассматриваемой стране (земля, труд, предпринимательские навыки, капитал). Помимо традиционных факторов производства, по словам Портера, нужно рассматривать успех управленческой системы, ввод всевозможных новшеств, а также тип, качество и издержки конечных потребителей услуг инфраструктурных объектов, включая автомобильный и железнодорожный транспорт, системы телекоммуникаций, здравоохранения и прочие системы. Вкратце, нужно проанализировать те факторы, существование и качество которых влияет на уровень жизни в рассматриваемой стране.

2. Состояние спроса. Конкурентоспособность тесно связана с уровнем и качеством спроса. Существует зависимость: чем больше и четче сформулирован спрос потребителей, тем качественней товар и тем больше инноваций и сил в него вкладывается, ведь от этого зависит победа в конкурентной борьбе. Чем больше в стране искушенных и взыскательных потребителей, тем более конкурентоспособны местные компании.

3. Состояние смежных и вспомогательных отраслей. По М. Портеру, вспомогательные отрасли — отрасли-поставщики, из чьих действий, скорости и качества предоставляемых товаров складывается потенциал (физический и экономический) следующих отраслей данной производственной цепочки. А смежные отрасли – совокупность производств, имеющую возможность осуществления совместной координации своей

деятельности в рамках единой последовательности создания прибавочной стоимости, или производители комплементарных продуктов.

4. Стратегия, структура и соперничество хозяйствующих субъектов. По мнению М. Портера, только сильная внутриотраслевая конкуренция внутри страны «с лучшими из лучших» способствует образованию действительно конкурентоспособных компаний. Стратегия и организационная структура определяются главным образом стилем руководства и национальной культурой.

М. Портер также выделил две внешние силы, под влиянием которых находятся все вышеперечисленные факторы конкурентоспособности. Это государственная политика и форс-мажор. По мнению М. Портера, хозяйствующие субъекты наиболее успешно функционируют в тех отраслях, в которых наиболее ярко проявляются все четыре названных фактора.⁸

Помимо национальной конкурентоспособности, существует региональная. М. Портер отражает и ее в части своих работ, например, в своей теории международной конкуренции. Так он местные внешние условия как значимые для создания конкурентоспособной компании.

М. Портер дает следующее определение: конкурентоспособность региона – это продуктивность (производительность) использования региональных ресурсов, в первую очередь рабочей силы и капитала, по сравнению с другими регионами, которая интегрируется в величине и динамике валового регионального продукта (ВРП) на душу населения (и/или одного работающего), а также выражается другими показателями.⁹

Таким образом, приобретение важных для предприятия конкурентных преимуществ — это следствие конкурентоспособности предприятия, которая, в свою очередь, возникает под влиянием набора факторов. Как было показано выше, количество и качество конкурентных преимуществ играет

⁸ Мерзлов И. Ю. К вопросу о содержании понятия «конкурентоспособность»// И. Ю. Мерзлов// ARS ADMINISTRANDI. – 2012. – С. 5-13

⁹ Важенин С.Т., Злоченко А.Р., Татаркин А.И. Конъюнктура конкурентоспособности региона/ С.Т. Важенин, А.Р. Злоченко, А.И. Татаркин // Регион: экономика и социология. - 2004.- № 3.- С. 23-38

для предприятия большую роль, а именно почти полностью определяет ее место в том сегменте рынка, где это предприятие действует, в том числе в глобальных рынках вроде национального и мирового. Но чтобы заранее предположить, насколько предприятие окажется эффективным и успешным, каковы его будущие и нынешние возможности, следует пользоваться методами оценки его конкурентоспособности.

1.2. Методология оценки конкурентоспособности предприятия в современных условиях.

С целью нахождения местоположения предприятия на поле показателей конкурентоспособности следует использовать современные маркетинговые методы исследований, позволяющие с допустимой точностью установить значение конкурентных преимуществ компании на занимаемом или планируемом для захвата сегменте рынка.

Для изучения конкурентных позиций предприятия во внутренней среде следует выяснить его сильные и слабые стороны, а также те факторы, которые в той или иной степени оказывают влияние на отношение покупателей к предприятию и, как результат, на изменение его доли в продажах на конкретном товарном рынке.

Рассматриваемая в данной дипломной работе проблема совершенствования системы управления человеческими ресурсами на предприятии является сложной мягкой проблемой, так как она порождается беспорядком и предполагается, что будущее состояние плохо определено и непредсказуемо, а так же так как требуется сложный механизм нахождения решения по изменению.

Сложные «мягкие» и «зловредные» проблемы это проблемы, вызванные необходимостью развития и реорганизации системы и инициированные, как правило, внешней средой. Концепцию, совокупность методов и техник, используемых для решения такого характера проблем, определяют таким собирательным понятием, как «организационное развитие».

В нынешней концепции менеджмента, согласно выполненному обобщению, существуют несколько трактовок термина «организационное развитие», которые до сих пор остаются предметом обсуждения в научной литературе. Организационное развитие определяется как комплекс мероприятий в области преобразования деятельности, методов и приемов,

которые используются с целью оказания помощи людям и организациям стать более эффективными.



Рис. 2 структура ОР-цикл.

Организационное развитие (ОР) имеет ряд отличительных характеристик:

- долгосрочный процесс преобразования всех ингредиентов управленческого планирования;
- ориентация на проблемы организации с применением различных теорий и научных исследований для их решения;
- приоритетность в исследовании системного подхода, поскольку ОР связывает трудовые ресурсы и потенциал организации с ее технологией, структурой и процессами в области менеджмента;
- ориентация на действия, заключающаяся в концентрации на достижениях и результатах;
- ориентация на переподготовку персонала как на основное средство осуществления преобразований.

Эти характеристики современного процесса ОР указывают на фундаментальность преобразований в организации и необходимость привлечения исследователей и консультантов для решения поставленной проблемы.

Исследование проблемы включает три фазы:

Первая — будущее состояние; вторая — оценка настоящего состояния, характеризующая ситуацию до изменения; третья — переходное состояние, которое конкретизирует в деталях, как перейти из настоящего в будущее.

Особенность модели ОР-цикла заключается в том, что исследование рекомендуется начинать с построения образа будущего состояния.

Основой для получения знаний по будущему состоянию организации выступают варианты ее стратегии и политики, которые предполагают собой определенные конструкции будущего состояния.

На основе данного цикла мы должны пройти следующие фазы:

1. Фаза диагностики.

Под диагностикой деятельности предприятия понимается установление и изучение признаков, измерении основных характеристик, отражающих состояние технических систем, экономики и финансов хозяйствующего субъекта для предсказания возможных отклонений от устойчивых стандартных значений.

Цель диагностики – повышение эффективности работы предприятия на основе системного изучения всех видов деятельности и обобщения их результатов. В нашем случае мы будем заниматься организационной диагностикой, которая даёт:

1. новизну информации о состоянии его организации

2. выход на корневую проблему, решение которой снимет некоторые другие или снизит их остроту

Анализ диагностического профиля способен продемонстрировать потребность в проведение дальнейшей диагностики в некоторых предметных областях. Для этого формируются корневые проблемы путём построения причинно-следственных цепочек проблем и определения методов устранения недостатков, приводящих к данной проблеме.

2. Фаза анализ внутренней и внешней среды.

Исследуя внутреннюю среду предприятия мы воспользуемся финансовым (финансового-экономический) анализом, или в более широком смысле, анализ хозяйственной деятельности предприятия (АХД). Такой анализ относится к микроэкономическому анализу, т.е. анализу предприятий как отдельных субъектов экономической деятельности (в отличие от макроэкономического анализа, который подразумевает изучение экономики в целом).

Анализ финансов предприятия обычно проводят по данным финансовой (бухгалтерской) отчетности, а также данным, полученным из учетной системы предприятия (данные бухгалтерского и налогового учета). Помимо этого анализируют деловую активность предприятия, его долю на рынке, взаимоотношения с контрагентами. В части финансового анализа бухгалтерской отчетности используют такие методы как вертикальный анализ отчетности и горизонтальный анализ отчетности. При этой основной анализа выступает расчет, сравнение и качественное изучение различных финансовых коэффициентов, характеризующих важные с точки зрения пользователей финансового анализа (менеджмента, кредиторов, инвестором) соотношения. Анализируя финансы предприятия, рассчитывают и дают качественную характеристику таким показателям, как коэффициент текущей ликвидности, коэффициент абсолютной ликвидности, рентабельность продаж, рентабельность активов, рентабельность собственного капитала, оборачиваемость активов, оборачиваемость запасов и др. На основе данных показателей, возможно, определить в какой зоне риска находится предприятие, тем самым мы сможем сказать финансово устойчиво предприятие или нет.

С целью оценки воздействия внешней среды на конкурентоспособность человеческих ресурсов. Обратимся к понятию институтов и институциональной среды. Фундаментальной основой развития

общества считаются институты, главной функцией которых является координация и структурирование отношений хозяйствующих субъектов. Функционирование любой экономической системы невозможно без создания и развития упорядоченной институциональной базы. По мнению Веблена, «институты - это привычки и стереотипы мышления, разделяемые большим числом членов общества. Расширяют представление об институтах представители новой институциональной экономической теории»¹⁰. Д.Норт определяет институты, как «правила игры в обществе или, выражаясь более формально, созданные человеком ограничительные рамки, которые организуют взаимоотношения между людьми, следовательно, они задают структуру побудительных мотивов человеческого взаимодействия»¹¹. Э.Остром пишет, что институты можно определить как «совокупность действующих правил, на основе которых устанавливается, кто имеет право принимать решение в соответствующих областях, какие действия разрешены или ограничены, какие общие правила будут использоваться, каким процедурам необходимо следовать, какая информация должна предоставляться, а какая нет, и какой выигрыш получают индивиды в зависимости от своих действий»¹².

Под институциональной средой следует понимать не только наличие правовых ограничений и рамок, но и политических, экономических, социальных. Качество выполняемых институтами функций влияют на инновационную привлекательность и уверенность инвесторов при осуществлении рискованных проектов. Например, экономические ограничения могут быть связаны с конкурентной средой, являющейся одним из факторов инновационного развития в условиях постоянной борьбы и совершенствования. Правовая составляющая институциональной среды

¹⁰ Веблен Т. Теория праздного класса./Т. Веблен// М.: Прогресс. - 1984.- С. 367

¹¹ Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики./Д. Норт// М.: Фонд экономической книги «Начала».- 1997.

¹² Перский Ю.К., Тупицына М.Н.. Институциональная структура кредитного рынка./ Ю.К. Перский, М.Н. Тупицына // Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН-2010.-С.120

также имеет немаловажное значение для инновационного развития, к примеру, через определения прав собственности.

Для исследования внешней среды организации можно использовать следующие методы анализа:

1. Метод равновесия фирм и отрасли. Метод основывается на теории равновесия фирмы и отрасли А. Маршалла и теории факторов производства. Под равновесием он понимал такое состояние, когда у производителя не существует стимулов для изменения объемов производства (изменения своей доли на рынке). В данном случае каждый из факторов производства с одинаковой и одновременно наибольшей производительностью. Критерием конкурентоспособности в рамках данной модели служит наличие у производителя таких факторов производства, которые могут быть использованы с лучшей, чем у конкурентов, производительностью.

2. Структурный подход. Согласно этому подходу, оценка конкурентоспособности может быть сделана на основе знания уровня монополизации отрасли, т.е. концентрации производства и капитала, и барьеров для вновь вступающих фирм. К числу основных препятствий для новых конкурентов относят: экономичность крупномасштабного производства; степень дифференциации продукции; абсолютные преимущества в издержках у существующих фирм; размер капитала, необходимый для организации эффективного производства.

3. Функциональный подход. Главными являются экономические показатели деятельности фирмы: соотношение цена-качество; загрузка производственных мощностей; объемы выпуска продукции; норма прибыли и т.д.

4. Метод сравнительного анализа на параметрической основе. Применяется в случае дефицита информационного обеспечения. Метод предполагает сравнение предприятий-конкурентов по определенным параметрам хозяйственной деятельности, к которым относят:

- уровень цен;

- обеспеченность материально-техническими ресурсами;
- обеспеченность кадрами;
- политику в области сбыта и т.п.

5. Метод, основанный на теории эффективной конкуренции. Согласно этой теории наиболее конкурентоспособным является предприятие, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность каждой из служб оказывает влияние множества факторов или ресурсов этой компании. Оценка эффективности каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов.

Таким образом, существует достаточно методов оценки конкурентоспособности предприятий. При этом ни один из рассмотренных методов нельзя считать идеальным, у каждого из них имеются свои положительные и отрицательные стороны.¹³

Из представленных выше методов мы будем использовать два: функциональный подход, а также метод, основанный на теории эффективной конкуренции. Данные методы реальнее применить на выбранной нами организации.

Так же существуют используемые на практике методы, с помощью которых отдельные критерии организации и продукции, выраженные количественно, объединяются в комплексную оценку конкурентоспособности.

Первый метод берет за основу единичные показатели конкурентоспособности организации (K_i) (продукции) общим числом N .

$$K = \sum_{i=1}^N K_i$$

Формируется список ключевых факторов успеха данной отрасли и конкурентных преимуществ либо недостатков (6–10 показателей). Затем

¹³ Поляничкин Ю.А. Методы оценки конкурентоспособности предприятий/ Ю.А. Поляничкин // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. – 2012.- С. 191-194

проводится оценка организации по всем показателям, и эти оценки суммируются для получения оценки комплексного показателя конкурентоспособности организации¹⁴. Сравнение полученных оценок комплексных показателей конкурентоспособности организации и конкурентов позволяет выявить преимущество или отставание организации по отношению к конкурентам.

Данный метод отличается простотой, но может исказить общую оценку конкурентоспособности организации, так как единичные показатели конкурентоспособности не всегда будут одинаково важны для общей оценки.

Второй метод использует средне арифметический показатель конкурентоспособности отдельных видов продукции:¹⁵

$$K = \frac{\sum_{i=1}^N K_i}{N}$$

K_i – показатель конкурентоспособности i -й продукции организации;

N – общее количество продукции, производимой организацией.

Преимущества данного метода состоят в определении количества показателей, по которым продукция является привлекательной, и оценке продукции – как по количественным, так и по качественным показателям.

Третий метод рейтинговая экспресс-оценка финансового состояния предприятия. Формула рейтингового числа, определяемого на основе пяти показателей, выглядит следующим образом:

$$R = 2K_O + 0,1 K_{ТЛ} + 0,08 K_{И} + 0,45 K_{М} + K_{П}$$

При полном соответствии значений финансовых коэффициентов их нормативным минимальным уровням рейтинг предприятия будет равен 1

¹⁴ Томпсон-мл., Артур А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа/ Томпсон-мл., А. Артур, А. Дж. Стрикленд // М.: Вильямс.- 12-е изд.: пер. с англ. - 2008. – С.928

¹⁵ Свирейко Н. Е. Оценка конкурентоспособности масложировых продуктов/ Н.Е. Свирейко // Маркетинг в России и за рубежом. – № 3(41). – 2004. – С. 88–92.

(так называемое «условно удовлетворительное предприятие»).

При рейтинговой оценке применяются относительные показатели, по этой причине отсутствует необходимость в проведении инфляционной корректировки абсолютных значений финансовых показателей работы предприятия, и становится возможным проследить динамику развития предприятия за различные периоды. В приложение 2 представлена блок-схема определения рейтинговой экспресс-оценки финансового состояния предприятия.¹⁶

3. Фаза прогнозирования.

Данная фаза предполагает вероятностное определение состояния изучаемого объекта, т.е. его будущее состояние на основе имеющихся данных. Данную деятельность следует отличать от гадания и предсказания. Прогноз строится на основе объективной, релевантной информации, а также динамических тенденций, влияющих на исследуемую систему.

Планирование тесно связано с процессом прогнозирования между этими понятиями есть определенные сходства

- относятся к будущему
- направлены на достижение определённых целей
- представляют собой упорядоченный процесс выполнения определенных действий
- связаны с обработкой информации

Долгосрочное прогнозирование позволяет осуществлять перспективное планирование социально-экономического развития. Долгосрочное прогнозирование является важнейшим этапом перспективного планирования.

Таким образом, можно сказать, что путем проведения диагностики и анализа определенных параметров компании можно построить оптимальную

¹⁶ Постюшков А.В. Методика рейтинговой оценки предприятия/ А.В. Постюшков//Имущественные отношения в РФ.-2003.- № 1.- С. 46-54

модель предприятия. Тем самым выявить её сильные и слабые стороны, а так же дать прогноз на дальнейшие действия по её повышению.

Сталкиваясь с международной и внутренней конкуренцией, по мнению французских экономистов А. Олливье, А. Дайана и Р. Урсе, предприятие должно обеспечить себе уровень конкурентоспособности по восьми факторам:

- товары и услуги, на которых базируется деятельность предприятия;
- качество, выражающееся в соответствии продукта высокому уровню свойств товаров рыночных лидеров и выявляемое путем опросов и сравнительных тестов;
- цена товара с возможной наценкой;
- финансы как собственные, так и заемные;
- торговля с точки зрения коммерческих методов и средств деятельности;
- послепродажное обслуживание, обеспечивающее предприятию постоянную клиентуру;
- внешняя торговля предприятия, позволяющая ему позитивно управлять отношениями с властями, прессой и общественным мнением;
- предпродажная подготовка, которая свидетельствует о его способности не только предвидеть запросы будущих потребителей, но и убедить их в исключительных возможностях предприятия удовлетворить эти потребности.

Оценка возможностей предприятия по этим восьми факторам позволяет построить гипотетический «многоугольник конкурентоспособности» (см. рис. 3):



Рис. 3. Многоугольник конкурентоспособности

Если подойти одинаково к оценке конкурентных возможностей ряда фирм, накладывая схемы друг на друга, то можно увидеть слабые и сильные стороны одного предприятия по отношению к другому, что может позволить избежать наиболее острых форм конкуренции, а также использовать свои преимущества и слабые стороны конкурента.¹⁷

Маркетинговое планирование обладает рядом преимуществ. Оно стимулирует руководство постоянно задумываться и обдумывать будущее организации. Оно вынуждает организацию четче определять свои цели и политику, приводит к наилучшей согласованности в работе и предоставляет объективные показатели эффективности работы.

Можно отметить, что для применения своих положительных преимуществ в постоянно изменяющейся среде, необходимо составить стратегический план. Данный процесс подразумевает установление и сохранение стратегического соответствия между целями и возможностями компании, с одной стороны, и изменяющимися возможностями рынка – с другой.

Таким образом, можно отметить, что в постоянно изменяющейся внешней среде, организация должна обладать способностью стремительно приспосабливаться к ней, при этом применяя различные методы.

¹⁷ Маркина Н.С., Васюкова Ю. А. Методы определения конкурентоспособности предприятия /Н.С. Маркина, Ю.А. Васюкова // Вестник Московского государственного лингвистического университета. – 2010.-С.109-130

1.3. Персонал как фактор повышения конкурентоспособности предприятия и его эффективности в современных условиях.

Под человеческими ресурсами предприятия понимают людей, их способности и возможности, их вклад, труд и потенциальные силы применительно к коммерческому или некоммерческому предприятию или организации. Так как деятельность любого предприятия основано на человеческом факторе, то появляется объективная потребность в урегулировании данного процесса. Управление человеческими ресурсами ставит своей целью наиболее эффективное использование труда персонала с целью получения максимальной экономической выгоды. Этот процесс основан не только на умении организовать коллектив с количественной и качественной точки зрения, но также и на умении использовать психологические приемы. Каждый менеджер должен быть готовым к тому, что руководство персоналом - это более сложный процесс, чем управление технологической частью производства. Это связано с высокой вероятностью возникновения конфликтных ситуаций, как по рабочим, так и по личным проблемам.

Достаточно часто при выполнении практической деятельности по управлению кадрами граница между понятиями персонала и человеческих ресурсов несколько размывается. Тем не менее это не совсем одно и то же, а потому стоит четко знать разницу между ними. Так, говоря о кадрах, стоит отметить, что к ним относятся только те люди, которые работают на предприятии на основании официально оформленных трудовых отношений. А если говорить о персонале, то здесь имеется в виду часть работников, относящихся к оперативному управлению, а также внештатные сотрудники.

Такое понятие, как человеческие ресурсы, является намного более емким и широким. Данное понятие подразумевает способности и потенциальные возможности человека относительно его физической, умственной и эмоциональной деятельности, которые помогают ему эффективно участвовать в производственной деятельности. Если

рассматривать человеческие ресурсы и персонал с точки зрения управления, то стоит отметить, что в первом случае решаются глобальные долгосрочные задачи, а во втором речь идет об оперативных программах. В данной дипломной работе, мы будем рассматривать в узком смысле человеческие ресурсы, т.е. мы будем говорить о персонале предприятия.

В основе многих мероприятий в области управления персоналом лежит инструмент оценки трудового потенциала. Данный инструмент позволяет увидеть способность сотрудников достигать поставленных целей, увидеть окупаемость затрат на персонал, его стоимостное измерение. Для начала дадим определение персонала. Под персонал предприятия понимается весь личный состав работающих по найму постоянных и временных, квалифицированных и неквалифицированных работников. Понятие персонал предприятия и трудовые ресурсы имеют серьезное различие: трудовые ресурсы характеризуют потенциальную рабочую силу, т.е. это величина возможных потенциальных рабочих, а персонал – это современный состав работающих.

Для большего понимания проблемы обратимся к институтам. В простом варианте институциональные взаимоотношения возможно представить с помощью кибернетической модели «черный ящик». С помощью субъекта управления в этой модели создаются институты, и формируются правила игры, по которым будет функционировать объект управления. Объектом модели выступают несколько элементов (например, таких как персонал, корпоративная культура, Конкурентоспособность предприятия (его положение на рынке)). Ресурсы, которые поступают на входе, под воздействием функций субъекта управления системой, таких как анализ, планирование, организация и контроль преобразовываются на выходе в готовые товары и услуги. При этом наличие обратной связи на выходе позволяет непрерывно вносить коррективы в зависимости от флуктуации окружающей среды, с помощью оперативно принимаемых решений субъектом управления.



Рис. 4. Модель управления институциональными отношениями на предприятии.

При этом данный архетип - упрощенный вариант экономической системы, можно рассматривать как на макроуровне, так и на мезо- и микроуровнях. Как и любая система, данная модель имеет свою цель. В нашем случае цель - улучшение системы управления персоналом, для повышения его конкурентоспособности. При отсутствии субъекта управления, задающего рамки поведения для объекта, между элементами объекта может произойти разногласия, в силу ограниченности экономических ресурсов и производственных возможностей, и безграничности потребностей. Именно институционализация отношений позволяет скоординировать действия элементов системы, направив их к достижению единой цели.

Персонал предприятия – это один из самых важных инструментов предприятия, т.к. именно человек является основой производства: человек управляет машинами и оборудованием, руководит производством и планирует его. Следовательно, для эффективного построения производства персонал должен соответствовать ряду показателей.

Показатели соответствия персонала:

1. Пол;

2. Возраст – является показателем, который разграничивает детей, трудоспособное население и пенсионеров;

3. Образованность персонала, который оценивается наличием образования, квалификации и профессии.

Квалификация - это совокупность знаний и практических навыков, позволяющих выполнять работы определенной сложности. Квалификация рабочих определяется разрядами.

По уровню квалификации рабочих можно разделить:

- на неквалифицированных,
- малоквалифицированных,
- квалифицированных,
- высококвалифицированных.¹⁸

Актуальность изучения стратегий управления персоналом обусловлена рядом факторов, важнейшими из которых являются:

- дефицит квалифицированных специалистов и рабочих,
- кадровый голод, вызванный снижением числа трудоспособного населения в силу ухудшения демографической ситуации,
- несоответствием образования соискателей потребностям рынка труда (структурной безработицей) и обострением борьбы компаний и предприятий за таланты.¹⁹

В общем смысле оценка трудового потенциала – это процесс диагностики и анализа показателей трудового потенциала, определения

¹⁸ Сланченко Л. И. Совершенствование системы управления персоналом как необходимое условие успешного функционирования предприятия и фактор повышения его конкурентоспособности //Л.И. Сланченко//Общество: Политика, Экономика, Право.- 2013.- № 2.- С.42-45

¹⁹ Нуриджанов А. Э. Стратегия управления персоналом как фактор повышения эффективности деятельности предприятия/А. Э. Нуриджанов // Вестник Башкирского университета.- 2010.- Т.13, №3.- С.701-704

уровня его развития и выявления причин его недостаточной эффективности или потенциала развития с целью обеспечения реализации целей и задач организации либо повышения ее эффективности.²⁰ Оценка трудового потенциала персонала позволяет:

- Управлять эффективностью персонала, оценивая соответствие трудового потенциала работников требованиям, корректируя действия сотрудников;
- Определять программы обучения и развития с учетом «областей развития» работников;
- Мотивировать и продвигать работников, обладающих высоким трудовым потенциалом и возможностями его развития.

Проанализировав информацию и разработки в области управления развитием трудового потенциала персонала, можно сказать, что в настоящее время нет четкой единой методики, позволяющей его оценить.

Обобщив текущие подходы по диагностике трудового потенциала персонала можно выделить классификационные группы методов оценки потенциала, а также охарактеризовать их, сравнить между собой и обозначить место применения этих методов. Данные представлены в приложение 3.

Каждый из перечисленных методов оценки имеет свои преимущества и недостатки.

При построении долгосрочных целей организации необходимо соответствие трудового потенциала предприятия. Именно правильно подобранный квалифицированный персонал позволит организации добиться поставленных целей и задач, а также повысить статус на рынке, устойчивость и конкурентоспособность.

²⁰ Ксенофонтова Х. З., Бараева З. А. Формирование трудового потенциала на предприятии / Х. З. Ксенофонтова, З. А. Бараева // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского. – 2012.- № 28.- С.404-407

Для определения стратегии руководителям, необходимо также сформировать требования к персоналу: уровень квалификации, соответствующее образование, опыт работы, наличие ресурсов для развития. В конечном итоге оценка трудового потенциала, как бизнес-процесс, должна быть экономически эффективной, а потому оценивать все возможные показатели трудового потенциала и использовать полный арсенал методов было бы не рационально.²¹

Трудовой потенциал можно проанализировать исходя из расчета некоторых данных представленных в приложение 4.

На сегодняшний день от работников требуется качественный труд: высокопрофессиональное мастерство, навыки коллективной работы, умение принимать самостоятельное решение, ответственность за качество выполнения трудовой функции и другое. Поэтому правомерно выделять зависимость эффективного функционирования от степени качества рабочей силы, форм ее использования.

Таким образом, персонал – это конкурентное богатство, которое необходимо развивать на предприятия вместе с другими ресурсами для достижения стратегических целей и обеспечивать его эффективное функционирование в рыночной экономике. Персонал рассматривается уже не как побочные издержки или дополнительная статья расходов, а как стратегически важный ресурс компании, который ведет к повышению его конкурентоспособности на рынке. Для достижения долгосрочных целей руководству предприятия необходимо качественно подбирать персонал.

Выводы по главе:

1. Анализ научной литературы по проблеме конкурентоспособности организации в условиях рыночных отношений, позволил выделить цели оценки конкурентоспособности:

1) разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности;

²¹ Ческидов Р.П. Система требований к управлению персонала / Р.П. Ческидов//Управленец.-2011.-С.23-24

- 2) выбора контрагентов для совместной деятельности;
- 3) организации мероприятий по эффективному использованию ресурсов предприятия;
- 4) составления программы выхода предприятия на новые рынки сбыта;
- 5) разработки новых видов товаров и услуг;
- 6) осуществления инвестиционной деятельности;
- 7) реализации государственного регулирования экономики:

Так же мы рассмотрели конкурентный потенциал. Он представляет собой внутренние и внешние конкурентные возможности фирмы, которые позволяют предприятию вести эффективную конкурентную борьбу на рынке за счет формирования конкурентных преимуществ на основе использования материальных и нематериальных ресурсов. Конкурентный потенциал является основой, обеспечивающей победу в конкурентной борьбе за потребителя. Конкурентное преимущество здесь выходит причиной для совершенствования конкурентного потенциала, а конкурентоспособность — итогом совершенствования.

2. В условия внешней среды, размер организации и сфера ее деятельности определяют функционирование кадровой службы. Так же в больших организациях характерно сложное построение и функционирование системы управлением персоналом. Так, выполнение стратегических функций управления персоналом осуществляется в центральном представительстве организации. Данные функции могут выполняться, как отделом управления персоналом, так и отдельным специалистом по персоналу.

3. Одной из особенностей управления персоналом в крупной организации является в необходимость в оценке её трудового потенциала. Оценка трудового потенциала персонала позволяет:

- Управлять эффективностью персонала, оценивая соответствие трудового потенциала работников требованиям, корректируя действия сотрудников;

- Определять программы обучения и развития с учетом «областей развития» работников;
- Мотивировать и продвигать работников, обладающих высоким трудовым потенциалом и возможностями его развития.

Для того что бы организация могла сформулировать свои долгосрочные цели и задачи, необходимо соответствие трудового потенциала предприятия. Таким образом, именно правильно подобранный квалифицированный персонал позволит организации добиться поставленных целей и задач, а также повысить свой статус на рынке, устойчивость и конкурентоспособность.

Глава 2. Анализ, оценка конкурентоспособности и использования потенциала предприятия в современных условиях.

2.1. Анализ внутренней среды предприятия и оценка потенциала

Современный транспорт — социально значимый сектор экономики, представляющий собой в известном смысле основание и предпосылку успешного функционирования практически всех сфер социально-экономической жизни общества, — оказывает существенное влияние на макропараметры развития государства. Вместе с тем транспорт является в равной мере фактором политического процесса в стране, детерминантом ее политического развития во внутреннем и внешнем измерениях. Транспорт — важнейший элемент инфраструктуры современной цивилизации, а также инструмент реализации национальных интересов государства, обеспечения достойного места страны в мировой хозяйственной системе. Его устойчивое и эффективное функционирование является необходимым условием стабилизации, подъема и структурной перестройки экономики, обеспечения целостности и национальной безопасности и обороноспособности страны, улучшения условий и уровня жизни населения. Транспорт генерирует межотраслевые услуги, спрос на них является производным от деятельности в других сферах.²²

Россия располагает всеми современными видами транспорта, ее транспортные коммуникации по размещению и структуре в целом отвечают внутренним и внешним транспортно-экономическим связям страны, однако нуждаются в существенном совершенствовании.

В транспортной системе России ведущим и организующим видом является железнодорожный транспорт. В обозримом будущем железнодорожным перевозкам не будет альтернативы по экономической эффективности и экологической безопасности при транспортировке значительных по объемам стабильных потоков массовых грузов,

²² Якунин В.И. Железнодорожный транспорт и экономическое развитие России/ В.И. Якунин// Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право.-2011.-С.6-17

доставляемых на средние и дальние расстояния, а также по обеспечению пассажирских перевозок. Проводимые в настоящее время структурные преобразования железнодорожного транспорта коренным образом меняют механизмы и процессы его функционирования.²³ В своей работе мы будем рассматривать компанию: Открытое акционерное общество «Российские железные дороги».

ОАО «РЖД» учреждено постановлением правительства Российской Федерации от 18 сентября 2003 г. №585 «О создании открытого акционерного общества «Российские железные дороги».

Хозяйственная деятельность Компании началась 1 октября 2003 г. В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 4 августа 2004 г. №1009 «Об утверждении перечня стратегических предприятий и стратегических акционерных обществ» ОАО «РЖД» включено в перечень открытых акционерных обществ, акции которых находятся в федеральной собственности и участие Российской Федерации в управлении которыми обеспечивает стратегические интересы, обороноспособность и безопасность государства, защиту нравственности, здоровья, прав и законных интересов граждан Российской Федерации.

Виды деятельности ОАО «РЖД»:

- грузовые перевозки;
- пассажирские перевозки в дальнем следовании;
- пассажирские перевозки в пригородном сообщении;
- содержание и эксплуатация инфраструктуры;
- предоставление услуг локомотивной тяги (в пассажирском и грузовом движении);
- ремонт подвижного состава;
- строительство объектов инфраструктуры;
- научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;

²³ Геда Д.В. Современные тенденции и проблемы развития железнодорожного транспорта России /Д.В.Геда//Транспортное дело России.-2010.-С.109-111

- содержание социальной сферы;
- прочие виды деятельности.

Доля РЖД в грузообороте транспортной системы России составляет 45,3% (с учетом трубопроводного транспорта), а доля в пассажирообороте транспортной системы России – 26,4%.

Особенности российской отрасли железнодорожных перевозок:

- Огромная территория страны и большие запасы природных ресурсов обуславливают необходимость функционирования развитой системы железнодорожного сообщения в России. Железные дороги являются основным видом транспорта в стране, на их долю приходится более 87% грузооборота транспортной системы страны (без учета трубопроводного транспорта).

- Многие российские месторождения природных ресурсов находятся вдали от основных населенных пунктов европейской части России, в труднодоступных и малонаселенных регионах Сибири и Дальнего Востока, где дорожная инфраструктура недостаточно развита.

- Железные дороги соединяют 79 из 85 субъектов Российской Федерации, обслуживают основные города и имеют прямое влияние на их рост, промышленное развитие и региональную интеграцию.

- Большая часть населения страны пользуется железными дорогами из-за малой протяженности автомобильных дорог, больших расстояний и удаленности.

Органами управления ОАО "РЖД" является общее собрание акционеров. Поскольку единственным акционером общества является Российская Федерация и от ее имени полномочия осуществляются Правительством РФ, то решения собраний акционеров принимаются Правительством единолично и оформляются письменно. Совет директоров, а также генеральный директор - председатель правления назначается Правительством РФ.

Основу корпоративной стратегии определяют задачи, поставленные Правительством Российской Федерации в прогнозе социально-экономического развития России до 2030 года. Утвержденные на государственном уровне стратегические документы ставят перед транспортным комплексом масштабные цели:

- формирование единого транспортного пространства России на базе сбалансированного опережающего развития эффективной транспортной инфраструктуры;
- обеспечение доступности и качества транспортно-логистических услуг в области грузовых перевозок на уровне потребностей развития экономики страны;
- обеспечение доступности и качества транспортных услуг для населения в соответствии с социальными стандартами;
- интеграция в мировое транспортное пространство, реализация транзитного потенциала страны;
- повышение уровня безопасности транспортной системы;
- снижение негативного воздействия транспортной системы на окружающую среду.

Система управления ОАО «РЖД», унаследованная от Министерства путей сообщения, уходит своими корнями в XIX век. Железные дороги в России создавались как самостоятельные коммерческие предприятия, имеющие собственную инфраструктуру, подвижной состав, а также полный набор вспомогательных производств и хозяйств, обеспечивающих возможность организации всего процесса перевозки на соответствующей территории. После национализации железных дорог в советской России была сформирована централизованная система управления железнодорожной сетью, но ее структурными подразделениями по-прежнему оставались самостоятельные хозяйственные комплексы, организованные по территориальному принципу, только существенно более крупные, чем

раньше. Так сформировалась иерархическая многоуровневая система управления, построенная по территориальному принципу.

Такая организационная модель успешно функционировала в условиях государственной плановой экономики, но не была адаптирована к рыночным отношениям, которые сложились в России к концу 90-х годов прошлого века. Новая система управления призвана обеспечить более эффективное выполнение задач Стратегии развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года.²⁴

Организационная структура РЖД включает в себя множество отделов и организаций. Она представлена в приложении 5.

Система управления экономической результативностью Компании ориентирована на:

- обеспечение эффективного сочетания государственного регулирования и рыночных механизмов саморегулирования на железнодорожном транспорте;
- улучшение инвестиционного климата и развитие рыночных отношений в транспортном комплексе;
- опережающее развитие и модернизацию железнодорожной сети;
- повышение уровня безопасности функционирования железнодорожного транспорта

В первой главе мы рассматривали рейтинговую экспресс-оценку финансового состояния предприятия как один из методов анализа среды организации. Она считается по формуле: $R = 2K_o + 0,1 K_l + 0,08 K_i + 0,45 K_m + K_p$. За основу мы взяли три года, а именно с 2014 по 2016 года. Расчёты представлены в приложении 6.

На рисунке 5 представлен график отклонения показателя от нормы.

²⁴ Евлаев А.Н. Модели взаимодействия бизнеса и государства при решении задач политического механизма развития железнодорожного транспорта в России / А.Н. Евлаев//Власть.-2014.-С.55-59

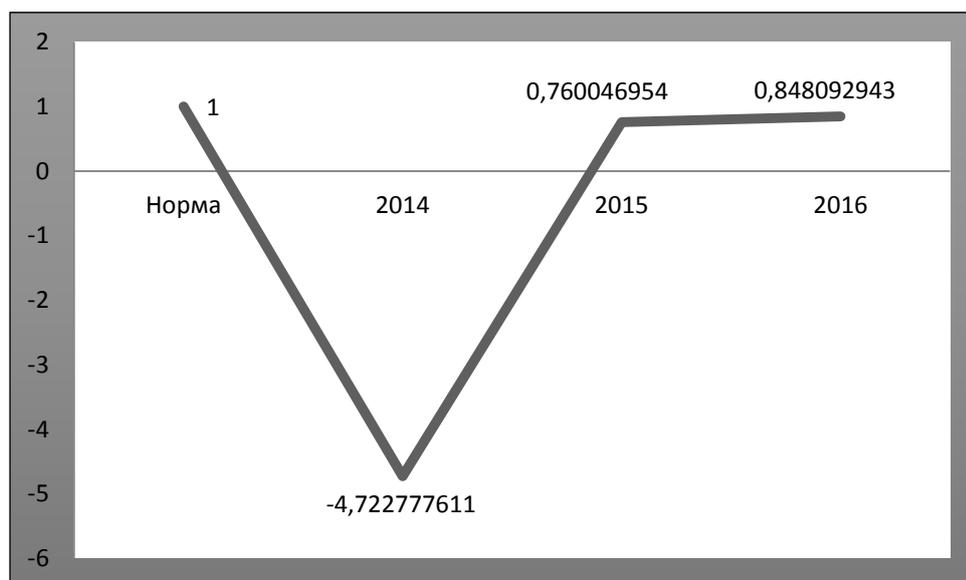


Рис. 5. График отклонения

Скорее всего, в 2014 году, провал произошел из-за снижения пассажирооборота. В данном году общий пассажирооборот железнодорожного транспорта по инфраструктуре сократился на 7,0 % и составил 128,8 млрд пасс.-км, что не могло не сказаться на доходах компании. Снижение пассажирооборота было отмечено как в дальнем следовании (на 9,0 %), так и в пригородном сообщении (на 0,5 %). Возможно это было спровоцировано повышением стоимости билетов на транспорт.

В течение года было отправлено 1 070,3 млн пассажиров, что на 0,9 % ниже показателя 2013 года. В частности, в дальнем следовании количество отправленных пассажиров сократилось на 6,9 %, в пригородном сообщении – на 0,2 %.

Таблица 2

Основные показатели пассажирских перевозок по инфраструктуре

ОАО «РЖД»

Показатель	2010	2011	2012	2013	2014	Изменение 2014/2013, %	2015	2016
Пассажирооборот железнодорожного транспорта, млрд пасс.-км	138,9	139,8	144,6	138,5	128,8	-7,0	120,4	124,5
дальнее следование, в т. ч.:	110,9	110,5	113	105,8	96,3	-9,0	89,5	93,5
скоростное пассажирское сообщение	1,2	1,6	1,8	1,92	2,0	3,9	3,7	4,6
пригородное сообщение	28,0	29,3	31,6	32,7	32,6	-0,5	30,9	31,0
Отправлено пассажиров, млн чел.	946,5	993,1	1 058,8	1 079,6	1 070,3	-0,9	1 020,4	1 037,0
дальнее следование, в т. ч.:	114,9	114,8	116,6	110,7	103,1	-6,9	97,9	101,4
скоростное пассажирское сообщение	1,9	2,8	3,2	3,8	3,9	2,5	7,7	9,2
пригородное сообщение	831,6	878,3	942,2	968,8	967,2	-0,2	922,5	935,6

Как видно из таблицы, после 2012 года началось снижение пассажирооборота железнодорожного транспорта. По сравнению с высокими

показателями 2012 года пассажирооборот в 2014 году снизился на 11,0 %. Данное снижение продолжалось вплоть до 2015 года. Начинает возрастать показатель «Скоростное пассажирское сообщение», в сравнение с 2012 годом, в 2016 этот показатель увеличился почти в 2,5 раза. Из этого можно сделать вывод, что одним из ключевых направлений является расширение полигона скоростных и высокоскоростных перевозок между крупнейшими агломерациями страны.

Инвестиционная программа компании в 2016 году составила 399,4 млрд рублей. Кроме того, за счет внутренних резервов были выделены дополнительные ресурсы на ремонт инфраструктуры, что позволило переломить многолетнюю тенденцию увеличения просрочки капитального ремонта пути. Увеличился и пассажирооборот, переломив отрицательную тенденцию последних лет. Правительственные решения, а также работа ОАО «РЖД» с регионами позволили сформировать долгосрочную устойчивую модель пригородного комплекса. Большое внимание компанией уделяется обеспечению безопасности движения. ОАО «РЖД» достигло заданных Правительством темпов снижения аварийности на инфраструктуре. В 2016 году количество транспортных происшествий снижено на 39%. Благодаря реализации мероприятий по повышению энергоэффективности удельный расход дизельного топлива на тягу поездов снижен к уровню 2015 года на 1,7%, а удельный расход электроэнергии – на 0,7%.

Компания смогла сэкономить затраты, снизить неэффективные издержки и, таким образом, сбалансировать финансовый план и выйти на прибыльную работу. Для сохранения безубыточности Компания снизила расходы по перевозочным видам деятельности к первоначальному плану почти на 60 млрд руб. Также была проведена работа по повышению эффективности других видов деятельности и реализация прочих мер финансового управления (порядка 30 млрд руб.).

Таким образом, можно сделать вывод, что компания в настоящее время пытается вернуться к показателям 2010-2012 годов, тем самым

закрепить за собой устойчивое финансовое положение. Для этого в компании осуществляются мероприятия по улучшению оплаты труда работников и поддержания благоприятного морально психологического климата. Так же компания старается направлять свою деятельность в сторону потребителя её услуг.

2.2. Анализ внешней среды и оценка конкурентоспособности положения предприятия на рынке.

Железнодорожный комплекс имеет особое стратегическое значение для России. Он является связующим звеном единой экономической системы, обеспечивает стабильную деятельность промышленных предприятий, своевременный подвоз жизненно важных грузов в самые отдаленные участники страны. Так же является самым доступным транспортом для граждан.

Для корректировки стратегии компании необходимо провести анализ внутренней и внешней среды. PEST-анализ предназначен для стратегического прогнозирования, выявления и оценки следующих факторов внешней среды, которые могут в настоящем и будущем повлиять на деятельность предприятия: Политических (Policy); Экономических (Economy); Социальных (Society); Технологических (Technology).

Анализ внешней среды косвенного воздействия ОАО «РЖД» представлен в таблице 3.

Таблица 3

Косвенный PEST – анализ ОАО «РЖД»

Группа факторов	Возможности	Угрозы
Р – политическая обстановка в стране	1. Сохранение политической стабильности в обществе 2. Упрощение процедуры взимания штрафа с безбилетных пассажиров 3. Изменение структуры пригородного тарифа	1. Отсутствие совершенствования законодательной базы в части регулирования транспортных услуг и тарифов 2. Закрепление конкурсной процедуры выбора обслуживающих ППК

Косвенный PEST – анализ ОАО «РЖД»

Е – экономические факторы	1.Стабилизация экономической ситуации 2.Стабильность налоговой политики и невысокое налоговое бремя 3.Замедление темпов автомобилизации населения	1.Снижение денежных доходов населения и юридических лиц 2.Развитие экономического кризиса 3.Рост стоимости услуг, предоставляемых ОАО «РЖД»
S – социальные факторы	1.Развитие транспортной отрасли и транспортной инфраструктуры 2.Возможности развития туризма	1.Снижение уровня благосостояния и социальной защищенности населения 2.Снижение доли городского населения, падение численности населения
Т – техника и технологии	1.Развитие информационных и коммуникационных технологий 2.Повышение уровня технологического развития 3.Снижение уровня негативного воздействия на окружающую среду	1.Высокий уровень развития альтернативных видов транспорта

На основе проведенного анализа внешней среды косвенного воздействия ОАО «РЖД» проведем количественные PEST – анализ. Каждый фактор анализа оценивается по трехбалльной шкале с точки зрения:

1. Значения для отрасли (3 – большое значение, 2 – умеренное значение, 1 – слабое значение);
2. Степени влияния на организацию (3 – сильное влияние, 2 – умеренное влияние, 1 – слабое влияние);
3. Направленности влияния (+1 – позитивная направленность, –1 – негативная направленность).

Количественный PEST – анализ представлен в таблице 4.

Количественный PEST – анализ ОАО «РЖД»

Группа факторов	Значение для отрасли	Степени влияние на организацию	Направление влияния	Степень важности
	x	y	z	$S = xyz$
Р – политическая обстановка в стране	3	2	+1	6
Е – экономические факторы	3	3	+1	9
S – социальные факторы	2	1	+1	2
T – техника и технологии	3	2	+1	6

В результате проведенного PEST – анализа можно сделать вывод о том, что в целом влияние факторов внешней среды косвенного воздействия на ОАО «РЖД» носит в целом довольно благоприятный характер.

Основными конкурентами железнодорожного транспорта на рынке пассажирских перевозок являются авиакомпании и автоперевозчики. Их доля на рынке составляет соответственно 49% и 9% от общего объема отправления пассажиров. Доля железнодорожного транспорта составляет 42%.

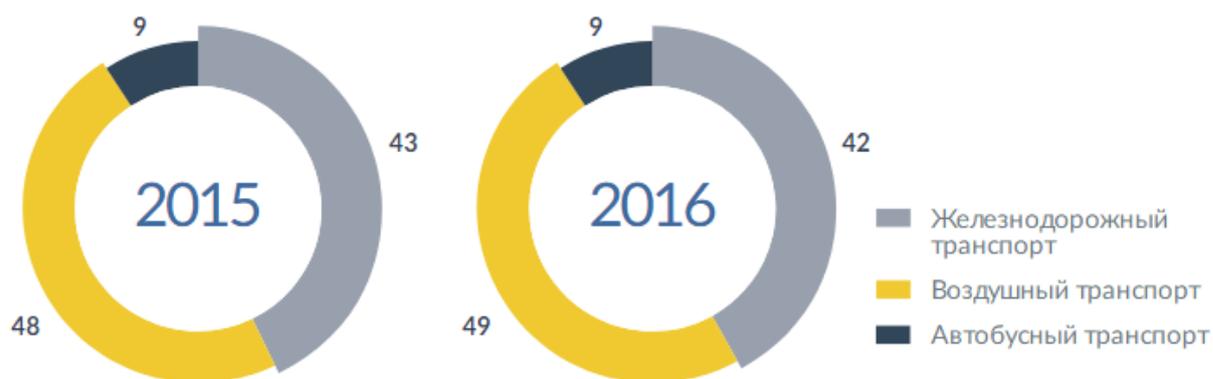


Рис. 6 . Структура пассажирооборота во внутригосударственном сообщении в 2015–2016 годах

В 2016 году пассажирооборот транспорта в России снизился на 1,4 % по сравнению с 2015 годом и составил 456,4 млрд пасс.-км³, в том числе:

- железнодорожного – 124,5 млрд пасс.-км,
- автомобильного – 116,6 млрд пасс.-км,
- воздушного – 215,3 млрд пасс.-км.

Таблица 5

Пассажирооборот по видам транспорта в 2016 году

Вид транспорта	2016		Доля видов транспорта в общем пассажирообороте, %	
	млрд пасс.-км	% 2015	2015	2016
Пассажирооборот транспорта общего пользования, в том числе	456,4	-1,4	100,0	100,0
железнодорожного	124,5	3,4	25,9	27,3
автомобильного (автобусы)	116,6	0,2	25,3	25,5
воздушного (транспортная авиация)	215,3	-1,4	48,8	47,2

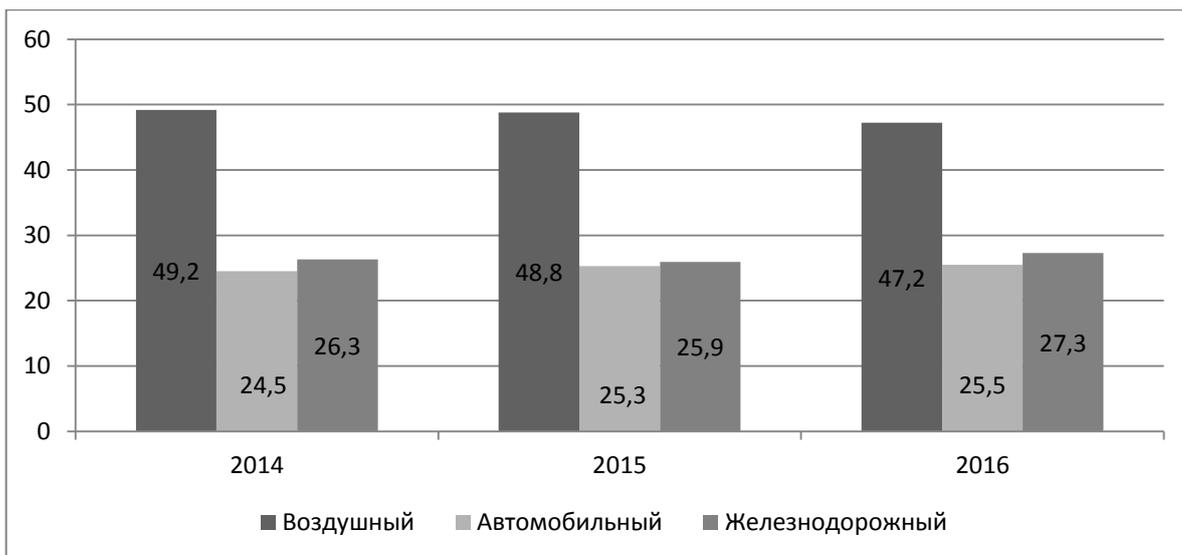


Рис. 7. Пассажи́рооборот по видам транспорта

Снижение пассажирооборота в стране в 2016 году произошло за счет снижения показателя на автомобильном (на 1,4 %) транспорте.

Доля автомобильного (автобусного) транспорта в общем объеме пассажирских перевозок транспортом общего пользования составляет 25,5 %. В структуре пассажирооборота общего пользования воздушный транспорт занимает 47,2 %.

Пассажи́рооборот железнодорожного транспорта вырос на 3,4 % к уровню 2015 года, а его доля увеличилась до 27,3 %.

Главным конкурентом в пассажирских перевозках международного сообщения для РЖД является воздушный транспорт.

Воздушный транспорт



Железнодорожный транспорт



Рис. 8. Структура пассажирооборота железнодорожного и воздушного транспорта по видам сообщения в 2016 году.

В 2016 году железнодорожный транспорт продолжал испытывать конкурентное давление со стороны воздушного транспорта на внутрироссийских направлениях в дерегулируемом сегменте. В это же году пассажирооборот воздушного транспорта снижен на 5 %, как видно на рисунке 3. По сравнению с этим, возрос пассажирооборот железнодорожного транспорта на 4,4%.

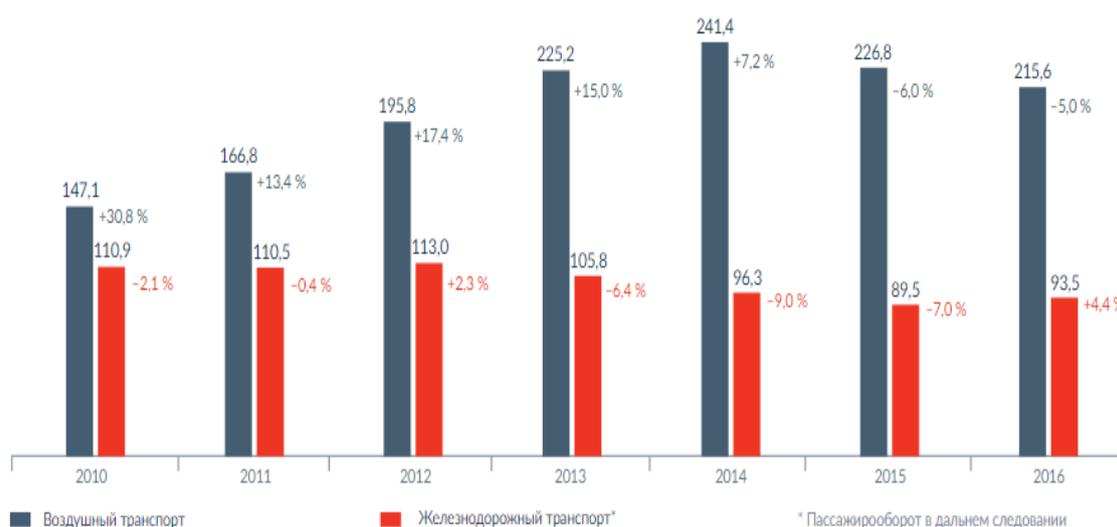


Рис. 9. Пассажирооборот железнодорожного и воздушного транспорта в 2010–2016 годах, млрд пасс.-км

По данным видно, что компания пытается вернуться к нормам данного показателя за 2012 год.

Для более точного анализа конкурентной среды, проведем сравнительный анализ преимуществ и недостатков 4 видов транспорта: железнодорожного, воздушного, автомобильного и морского в приложение 7.

Указанные в приложение 7 преимущества и недостатки видов транспорта находят отражение в технико-экономических показателях, которые являются основой для определения эффективности и сфер рационального использования рассматриваемых способов перевозок. К таким показателям относятся скорость и сроки доставки, доступность перевозок,

безопасность и надежность транспорта, себестоимость и стоимость перевозки, качество обслуживания, а также грузоподъемность.

Для того чтобы провести конкурентный анализ мы выбрали четыре основных вида транспорта: железнодорожный, воздушный, автомобильный и морской.

Оценка конкурентов проводилась по пятибалльной шкале (1 – минимальная оценка. 5-максимальная) пятью экспертами, при этом были оценены выделенные шесть показателей. Полученные данные представлены в таблице 6.

Таблица 6

Показатели	Железные дороги	Авто-транспорт	Воздушный транспорт	Морской транспорт
Скорость	3	4	3	3
Доступность	5	4	3	2
Надёжность/безопасность	4	2	4	3
Грузоподъёмность	4	2	3	3
Стоимость	4	2	2	3
Комфортность	3	4	5	4

Графически данные представлены на рисунке 11.

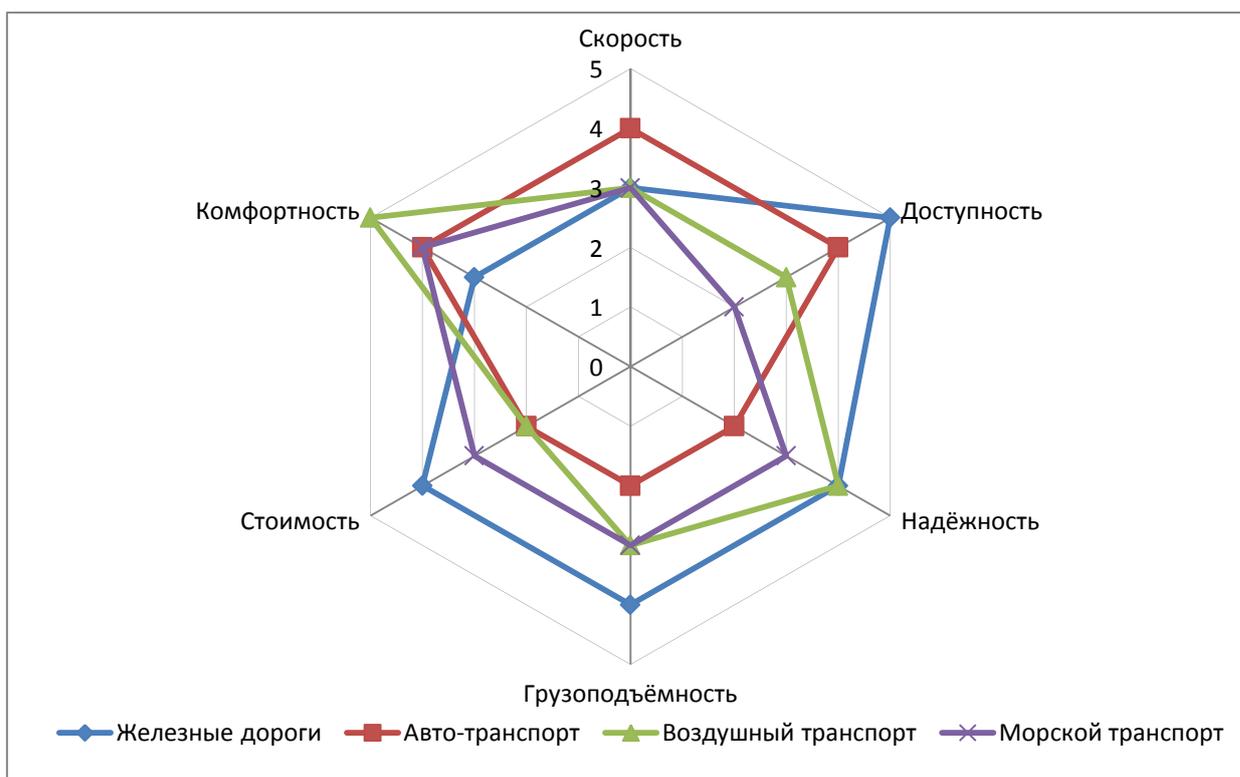


Рис. 10. Радар конкурентоспособности

Оценка производилась в ходе прохождения практики посредством обращения в исследуемые компании как клиента, а также сбора доступной информации о деятельности фирм (отзывы клиентов, публикации в СМИ, информация Интернет и т.д.). При этом основным принципом исследования был принцип объективизма.

Таким образом, мы видим, что в сравнении со своими отраслевыми конкурентами железнодорожный транспорт является лидером по надежности перевозок, доступности и стоимости. Хотя ОАО «РЖД» является монополией на рынке железнодорожных перевозок, она не завышает цены по пассажирским перевозкам, но и не «демпингует». Основной принцип системы ценообразования в РЖД заключается в следующем: чем выше спрос и меньше мест, тем выше цена на билеты, т.е. если заказывать билеты заранее они выходят в разы дешевле.

Стоимость проезда зависит не только от расстояния и популярности маршрута, но и от таких факторов, как:

- категория поезда;

- время года, день недели, время отправления, прибытия и т.д.;
- количество предложенных мест в поезде;
- дата совершения покупки билета, т. е. количество дней до отправления поезда.

Так же, можно сказать, что РЖД проигрывает в скорости и комфортности перевозок, что может негативно сказаться на его будущем положении. Между этими критериями можно провести параллель, т.к. железнодорожный транспорт уступает в скорости другим видам, то он менее комфортный, т.е. эти критерии зависимы между собой.

Ключевым фактором успеха исследуемой компании является её доступность. На сегодняшний день не везде по территории РФ расположены автомобильные дороги, в отличие от железнодорожных дорог. Это дает свои плюсы для развития железнодорожного транспорта, большой обхват территорий предоставляет наибольший охват потребителей, нежели у другого вида транспорта.

На предприятии не ведётся стратегическое маркетинговое планирование. Потенциальными потребителями услуг компании являются практически все юридические и физические лица.

SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны фирмы, а также потенциальные возможности и угрозы.

Во внешней среде при проведении исследования оценивалась вероятность возникновения возможности или угрозы для всех субъектов рынка. Во внутренней среде оценивались сильные и слабые стороны ОАО «РЖД» в сравнении с конкурентами. Показатели оценивались по шкале 1 -10.

Экспертами, среди которых был проведен опрос, стали: заместитель начальника депо по кадрам, начальник отдела управления персоналом, менеджеры экономического отдела.

Результатом проведенного исследования стало выявление основных возможностей и угроз, исходящих из внешней среды, сильных и слабых сторон организации, находящихся в пределах внутренней среды.

Таблица 7

Результаты экспертного опроса особенностей внешней среды по оценке степени влияния рыночных факторов на деятельность ОАО «РЖД»

Показатель	Эксперты					Средняя оценка
	1	2	3	4	5	
1. Рынок (5,73)						
1.1. Увеличение темпов роста рынка	6	4	5	7	6	5,6
1.2. Появление товара-заменителя	3	2	3	4	5	3,4
1.3. Рост доходов клиентов	5	4	6	6	10	6,2
1.4. Изменение вкусов и предпочтений клиентов	6	5	2	5	4	4,4
1.5. Рост спроса на рынке	5	6	9	9	10	7,8
1.6. Появление новых технологий	7	8	7	7	6	7,0

Общее влияние рыночных изменений на поведение ОАО «РЖД» оценено в 5,73 балла., т.е. рынок таит в себе больше возможностей чем угроз.

Наибольшую оценку получили возможности – рост спроса на рынке, что повлияет на рост доходов компании ОАО «РЖД». Также значительно повлиять на деятельность фирмы может появление новых технологий – это дополнительный резерв роста компании.

Результаты экспертного опроса особенностей внешней среды по оценке степени влияния поведения конкурентов на деятельность ОАО «РЖД» приведены в таблице 8.

Таблица 8

Результаты экспертного опроса особенностей внешней среды по оценке степени влияния поведения конкурентов на деятельность ОАО «РЖД»

Показатель	Эксперты					Средняя оценка
	1	2	3	4	5	
2. Конкуренты (5,00)						
2.1. Усиление агрессивности существующих конкурентов	4	5	4	3	5	4,2
2.2. Повышение качества продукции конкурентов	5	4	3	5	6	4,6
2.3. Усиление оплаты труда конкурентов	5	5	4	3	2	3,8
2.4. Ослабление позиции фирм-конкурентов	6	7	5	7	5	6,0
2.5. Увеличение объемов производства конкурентами	6	8	4	7	5	6,0
2.6. Возможность движения цен конкурентами	7	6	4	5	5	5,4

Достаточная насыщенность транспортного рынка, увеличивает степень влияние конкуренции на деятельность ОАО «РЖД» - экспертная оценка 5,00 балла.

Таблица 9

Результаты экспертного опроса особенностей внешней среды по оценке степени влияния поведения поставщиков на деятельность ОАО «РЖД»

Показатель	Эксперты					Средняя оценка
	1	2	3	4	5	
3. Поставщики (4,23)						
3.1. Возможность смены поставщиков	4	5	3	1	2	3,0
3.2. Повышение цен поставщиками	3	4	5	6	5	4,6
3.3. Ухудшение качества продукции поставляемой поставщиками	7	6	4	5	3	5,0

Продолжение таблицы 9

Результаты экспертного опроса особенностей внешней среды по оценке степени влияния поведения поставщиков на деятельность ОАО «РЖД»

3.4. Рост зависимости от поставщиков	4	5	6	7	5	5,4
3.5. Известность поставщика конкурентам	4	4	3	5	6	4,4
3.6. Уход поставщика с рынка	1	2	4	5	3	3,0

Эта группа факторов представляет собой наибольшие проблемы для организации, которая не имеет прямого доступа к ресурсам.

Таблица 10

Результаты экспертного опроса особенностей внешней среды по оценке степени влияния макросреды на деятельность ОАО «РЖД»

Показатель	Эксперты					Средняя оценка
	1	2	3	4	5	
4. Макросреда (3,6)						
4.1. Изменение экономической ситуации в России	2	3	1	2	3	2,2
4.2. Смягчение налогового законодательства	7	1	7	8	9	6,4
4.3. Рост цен на энергию	2	1	3	1	2	1,8
4.4. Неблагоприятная тенденция на финансовом рынке	3	4	2	4	3	3,2
4.5. Появление дорогостоящих законодательных требований	4	3	4	5	6	4,4

Оценка влияния макросреды значительно, показала, что происходящие изменения в экономики России, на фоне общемирового финансового кризиса, не несет значительного влияния на деятельность ОАО «РЖД» макроэкономических тенденций.

Таким образом, экспертами дана балльная оценка основным факторам внешней среды ОАО «РЖД»:

- Рынок (5,73).
- Конкуренты (5,00).
- Поставщики (4,23).
- Макросреда (3,6).

Таким образом, внешняя среда получила среднюю оценку 4,64, что говорит о равновесии вероятности появления возможностей и угроз.

Оценка экспертами внутренней среды компании ОАО «РЖД» даны в следующих таблицах.

Таблица 11

Результаты экспертного опроса особенностей внутренней среды по оценке степени влияния возможностей производства на конкурентное положение ОАО «РЖД»

Показатель	Эксперты					Средняя оценка
	1	2	3	4	5	
1. Производство (8,44)						
1.1. Объем складского хозяйства	8	9	7	10	7	8,2
1.2. Использование новых технологий	8	8	7	7	9	7,8
1.3. Месторасположение предприятия	10	9	8	10	8	9,0
1.4. Возможности доставки	10	8	9	10	8	9,0
1.5. Загруженность производственных мощностей	7	8	10	7	9	8,2

Оценка уровня производства ОАО «РЖД» позволяет реализовать поставленные стратегические цели, наиболее значительными конкурентными преимуществами предприятия выделены месторасположение предприятия – его доступность для клиентов, также возможность доставки.

Таблица 12

Результаты экспертного опроса особенностей внутренней среды по оценке степени влияния возможностей маркетинга на конкурентное положение ОАО «РЖД»

Показатель	Эксперты					Средняя оценка
	1	2	3	4	5	
2. Маркетинг (4,84)						
2.1. Имидж фирмы	8	9	10	8	9	8,8
2.2. Изучение потребителей	2	3	4	3	2	2,8
2.3. Эффективность сбыта	5	4	6	1	2	3,6
2.4. Сеть распределения	3	3	4	3	3	3,6
2.5. Охват рынка	5	6	7	4	5	5,4

Уровень маркетинга оценен средне. Фирма имеет устоявшийся имидж, но почти не занимается маркетингом.

Таблица 13

Результаты экспертного опроса особенностей внутренней среды по оценке степени влияния финансовых возможностей на положение ОАО «РЖД»

Показатель	Эксперты					Средняя оценка
	1	2	3	4	5	
3. Финансы (6,42)						
3.1. Общее финансовое состояние предприятия	7	7	8	6	5	6,6
3.2. Инвестиционная привлекательность	6	7	6	5	4	5,6

Продолжение таблицы 13

Результаты экспертного опроса особенностей внутренней среды по оценке степени влияния финансовых возможностей на положение ОАО «РЖД»

3.3. Себестоимость продукции	6	7	8	9	10	8,0
3.4. Уровень доходности продукции	7	6	5	4	5	5,4
3.5. Финансовая устойчивость	6	7	7	6	8	6,8
3.6. Производственные издержки	7	8	6	7	6	6,2
3.7. Привлечение заемных средств	7	6	4	7	5	5,8
3.8. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью	7	8	7	7	6	7,0

Финансовая политика предприятия также оценена достаточно высоко – 6,42 баллов из 10 возможных

Таблица 14

Результаты экспертного опроса особенностей внутренней среды по оценке степени влияния особенностей управления персоналом на положение ОАО «РЖД»

Показатель	Эксперты					Средняя я оценка
	1	2	3	4	5	
4. Управление персоналом (6,51)						
4.1. Квалификация управленческого персонала	7	8	9	7	8	7,8
4.2. Квалификация работников	7	6	8	7	6	6,8
4.3. Система мотивации персонала	7	4	7	5	6	5,8
4.4. Возможности карьерного роста	6	8	7	8	7	7,2
4.5. Организационная структура	8	4	7	8	4	6,2
4.6. Система внутреннего контроля	7	8	7	6	7	7,0

Результаты экспертного опроса особенностей внутренней среды по оценке степени влияния особенностей управления персоналом на положение ОАО «РЖД»

4.7. Социально-психологический климат	7	8	8	9	7	7,8
4.8 Текучесть персонала	2	1	3	2	4	2,4
4.9. Подготовка переподготовка персонала	7	8	6	8	9	7,6

Таким образом, внутренняя среда в целом оценена в 6,55 балла, основные ее факторы получили следующую оценку:

- Производство (8,44).
- Маркетинг (4,84)
- Финансы (6,42).
- Управление и персоналом (6,51).

Данные сведены в таблицу SWOT.

Таблица 15

Таблица SWOT- анализа ОАО «РЖД»

Сильные стороны	Возможности
1. Имидж фирмы (8,8)	1. Рост спроса на рынке (7,8)
2. Месторасположение предприятия (9,0)	2. Появление новых технологий (7,0)
3. Возможности доставки (9,0)	3. Ослабление позиции фирм-конкурентов (6,0)
4. Использование новых технологий (7,8)	4. Смягчение налогового законодательства (6,4)
5. Общее финансовое состояние предприятия (6,6)	5. Рост доходов физических лиц (6,2)
6. Высокая квалификация персонала (7,8)	
7. Социально психологический климат (7,8)	

Таблица SWOT- анализа ОАО «РЖД»

Слабые стороны	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Изучения потребителей (2,2) 2. Текучесть персонала (2,4) 3. Себестоимость продукции (8,0) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ухудшение экономической ситуации в стране (2,2) 2. Ухудшение качества продукции поставщиками (5,0) 3. Рост зависимости от поставщика(5,4) 4. Усиление агрессивности существующих конкурентов (4,2) 5. Увеличения объемов производства конкурентами (6,0) 6. Появление дорогостоящих законодательных требований (4,4)

Задача руководства ОАО «РЖД» состоит в том, чтобы при использовании своих возможностей внешней среды нейтрализовать слабые стороны внутренней. А также при помощи сильных сторон устранить вероятные угрозы.

Таким образом, выделив и рассмотрев сильные и слабые стороны предприятия (формирующиеся в его внутренней среде) можно сказать, что оно обладает достаточно многочисленными возможностями для своего экономического и социального развития. Однако значимость некоторых слабых сторон, проявляющихся в низкой эффективности хозяйственных связей предприятия, очень велика и может повлиять на изменение стратегии развития предприятия или снизить динамику развития показателей хозяйственной деятельности. Так же можно сказать, что РЖД занимает устойчивую позицию среди своих конкурентов. У компании есть потенциал стать лидером рынка по перевозкам, который она старается реализовать.

2.3. Анализ и оценка потенциала человеческих ресурсов.

Кадровая политика – приоритетное направление деятельности отрасли, осуществляемое в целях развития и совершенствования всего трудового потенциала железнодорожного транспорта. Она направлена на оптимальный подбор и расстановку кадров, всемерное развитие и использование их профессионального и личностного потенциала, поддержание необходимого квалификационного состава специалистов на всех уровнях отраслевого управления.²⁵ Важную роль при формировании кадрового потенциала в организации играет ориентация на создание уникального кадрового состава, по своему профессиональному и творческому потенциалу.

Следуя принципам социально ответственного ведения бизнеса, ОАО «РЖД» реализует социальную политику, направленную на эффективное взаимодействие с персоналом. Компания рассматривает работников как главный ресурс, определяющий экономические результаты работы ОАО «РЖД», конкурентоспособность и рыночную стоимость Компании. В связи с этим обеспечение профессиональными кадрами по всем направлениям деятельности ОАО «РЖД» и мотивация работников к производительному и эффективному труду выступают важнейшими целями социальной политики Компании.

Реализация целей политики в области взаимодействия с персоналом в ОАО «РЖД» осуществляется по нескольким ключевым направлениям:

- привлечение и профессиональный отбор персонала;
- регулирование трудовых отношений;
- оплата труда и стимулирование персонала;
- социальная поддержка работников;

²⁵ Абчук В. А. Менеджмент: Учеб. пособ. 2-е изд./ В. А. Абчук // СПб.: Изд-во Михайлова В. А.- 2004

- развитие (обучение, подготовка, переподготовка и повышение квалификации) работников ОАО «РЖД»;
- охрана труда и профессиональная безопасность.

В настоящее время в ОАО «РЖД» функционирует уникальная система непрерывного образования для всех категорий и уровней работников, в основе которой лежит компетентностный подход. С целью повышения престижности для молодежи железнодорожных профессий ОАО «РЖД» введена система грантов и стипендий.

Для привлечения и закрепления персонала действует ряд систем мотиваций. Он включает в себя:

- премирование работников локомотивных бригад за экономное использование топливно-энергетических ресурсов;
- премирование работников за обнаружение трудно выявляемых дефектов грузовых и пассажирских вагонов;
- премирование работников, входящих в состав инженерно-врачебных бригад;
- надбавки за профессиональное мастерство рабочих;
- единовременное вознаграждение за преданность компании;
- вознаграждения за обеспечение безопасности движения поездов;
- поощрение из лимита начальника дороги.

Производительность труда характеризует эффективность труда в материальном производстве. Она может повышаться за счет:

1. повышения интенсивности труда, что означает повышение количества физических и умственных усилий в единицу времени, и за счет этого - увеличение количества производимой в единицу времени продукции. Повышение интенсивности труда требует повышения его оплаты.

2. в результате изменения технологии, применения более совершенного оборудования, применения новых приемов труда, что не всегда требует повышения заработной платы.

Повышение производительности труда всегда актуально для любого производства, потому что:

1. рост ПТ позволяет производить больше продукции при том же или меньшем количестве работников;
2. рост ПТ обеспечивает удешевление производимой продукции;
3. только на основе роста ПТ можно повышать оплату труда работникам предприятия;

Под факторами роста производительности труда следует понимать всю совокупность движущих сил и причин, определяющих уровень и динамику производительности труда. Факторы роста производительности труда весьма разнообразны и в совокупности составляют определенную систему, элементы которой находятся в постоянном движении и взаимодействии.

Исходя из сущности труда как процесса потребления рабочей силы и средств производства, все множество факторов, определяющих рост производительности труда, целесообразно объединить в две группы:

1. материально-технические, которые обусловлены уровнем развития и использования средств производства, в первую очередь техники;
2. социально-экономические, которые характеризуют степень использования рабочей силы.

Основными материально-техническими факторами, влияющими на рост производительности труда, являются:

- повышение технического уровня производства
- совершенствование управления, организации производства и труда
- изменение объема и структуры производства
- отраслевые факторы.

К первой группе относятся факторы, влияющие на технический уровень производства, то есть технические факторы – причины изменения затрат овеществленного труда. Например:

- внедрение новой техники, прогрессивной технологии,
- механизации и автоматизации производственных процессов,
- повышение уровня оснащенности технологических процессов,
- улучшение использования сырья, материалов,
- применение прогрессивных материалов и др.

Производительность труда в данном случае увеличивается за счет сокращения трудозатрат на производство единицы продукции.

Факторы, относящиеся к совершенствованию управления – это организационные факторы – причины изменения затрат живого труда.

Они позволяют:

- сократить потери рабочего времени, а, следовательно, увеличить действительный годовой фонд времени одного рабочего (Фдр),
- повысить нормы выработки и уменьшить численность производственных рабочих;
- повысить нормы обслуживания и уменьшить численность вспомогательных рабочих и обслуживающего персонала;
- уменьшить численность аппарата управления и в результате сократить численность промышленно-производственного персонала, то есть повысить производительность труда.

Эта группа факторов влияет, в основном, на повышение эффективности живого труда специалистов и дополняет технические факторы. Попытка технических усовершенствований без организационных практически всегда не приводит к положительным результатам.

По факторам изменение объема и структуры производства рост производительности труда обуславливается тем, что численность всех категорий промышленно-производственного персонала, кроме основных

производственных рабочих при прочих равных условиях увеличивается в меньшей степени, чем возрастает объем производства. Это приводит к относительному уменьшению общей численности промышленно-производственного персонала.

В отраслевые факторы включаются все факторы, которые не могут быть отнесены к первым трем. Влияние этих факторов на производительность труда обуславливается изменениями трудоемкости и подсчитывается по отраслевым методикам и инструкция.

С момента своего создания Компания проводит системную работу по повышению производительности труда и оптимизации численности персонала. За весь этот период динамика роста производительности труда опережала динамику роста объемов перевозок за счет проводимой работы по оптимизации численности работников. В таблице 16 приведены данные по производительности труда в Компании.

Таблица 16

Производительность труда

	2013	2014	2015	2016
Выручка	1376,582	1401,729	1510,757	1577,465
Численность	902,7	835,8	808,9	774
Производительность труда	1,5	1,7	1,9	2,0

Рост производительности труда представлен на рисунке 11.



Рис. 11. Производительность труда

По итогам 2016 года производительность труда выросла по сравнению с 2015.

За 2016 год списочная численность работников ОАО «РЖД» снизилась относительно 2015 года и составила 774,0 тыс. человек. При этом была увеличена выручка компании.

Плановое снижение численности осуществлялось в первую очередь в результате естественного оттока персонала, увольнения по достижению пенсионного возраста, временного ограничения приема, использования временной и сезонной занятости, перераспределения численности между подразделениями, упреждающей переподготовки кадров. На рисунке 12 представлена возрастная структура персонала ОАО «РЖД».

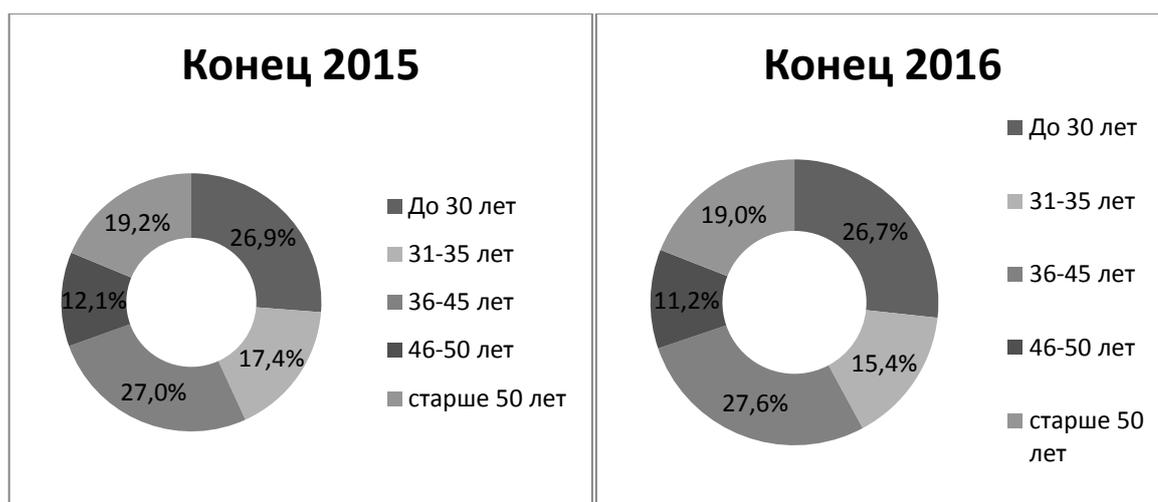


Рис. 12. Возрастная структура персонала

По данным диаграмм видно, что по сравнению с 2015 годом, в компании на 2016 уменьшилось число работников пенсионного возраста. По итогам 2016 года доля работников в возрасте до 35 лет составила 42,1 % от общей численности персонала, доля работников до 30 лет – 26,7 %. Компания сохраняет баланс между молодыми и более опытными сотрудниками. В регионе ведется политика направленная на омоложение коллектива, средний возраст работника составляет 39,1 года.

В 2016 году обеспечен рост образовательного уровня персонала – так, численность работников с высшим образованием составила 30,4 % от общей численности, увеличившись к началу года на 1,6 %, со средним профессиональным образованием – 27,1 % (рост к началу года на 0,3 %).

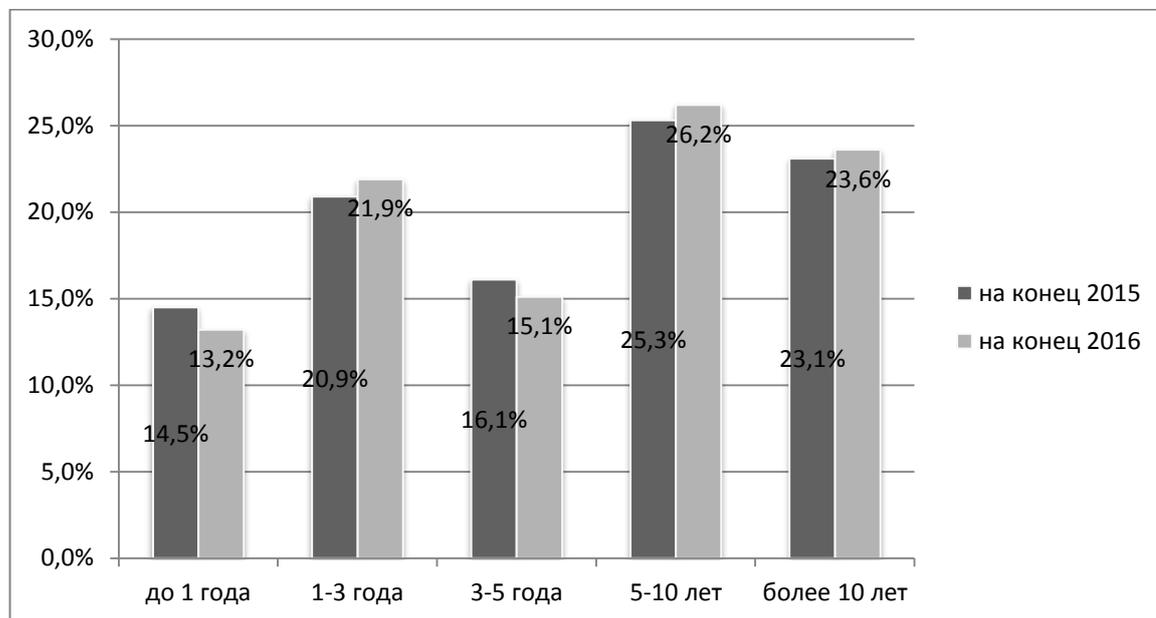


Рис. 13 . Численность работников по стажу работы

По данным диаграммы видно, что за год в компании возросло количество работников со стажем работы от 1 до 3 лет, а также от 5 до 10 лет работы, при этом снизилось количество работников до 1 года, следовательно, снизилось количество ново прибывших работников.

В компании система материального стимулирования, выстроенная с учетом принципа декомпозиции ключевых задач до уровня структурного подразделения, позволила:

- выполнить основные бюджетные показатели – увеличить участковую скорость грузового поезда, средний вес поезда, производительность труда работников;
- улучшить выполнение расписания пассажирских и грузовых поездов, снизить простой транзитного вагона на сортировочных станциях;
- сократить непроизводительные потери рабочего времени локомотивных бригад.

Динамика оплаты труда

Показатели	2012	2013	2014	2015	2016
Среднемесячная заработная плата работников ОАО «РЖД», занятых во всех видах деятельности, руб.	35 702	38 935	41 126	44 500	46 852
Рост к уровню предыдущего года, %	107,8	109,1	105,6	108,2	105,3
Соотношение уровня заработной платы работников ОАО «РЖД» с общероссийским, раз	1,34	1,31	1,27	1,31	1,28

Рост оплаты труда работников представлен на рисунке 14.



Рис. 14. Динамика среднемесячной заработной платы

В результате реализации комплекса мероприятий, направленных на повышение производительности труда, и индексации заработной платы в соответствии с обязательствами по коллективному договору. Среднемесячная заработная плата работников компании, занятых во всех видах деятельности, в 2016 году возросла на 5,3 % и составила 46 852 руб.

В 2016 году продолжалась системная работа по подготовке, переподготовке и повышению квалификации специалистов и рабочих Компании, в частности:

- подготовлено более 50 тыс. рабочих ведущих профессий;
- более 25 тыс. рабочих повысили квалификационный разряд;
- 13,1 тыс. человек обучены второй профессии;
- более 162 тыс. человек повысили квалификацию на курсах в учебных центрах и на производстве.

В Компании сформирована и эффективно развивается уникальная корпоративная система профессионального обучения. Ее основу составляют 15 учебных центров профессиональных квалификаций с входящими в них 66 подразделениями, которые удовлетворяют потребность подразделений Компании в квалифицированных рабочих кадрах по основным железнодорожным профессиям на 80 %. Подготовка работников в учебных центрах осуществляется по учебным планам и программам, разработанным на основе требований «Единого тарифно-квалификационного справочника профессий и профессиональных стандартов».

В 2016 году в тесном взаимодействии с отраслевыми высшими учебными заведениями продолжалась работа по подготовке специалистов с высшим и средним профессиональным образованием. В настоящее время по заказу ОАО «РЖД» в университетах путей сообщения обучается свыше 37 тыс. студентов.

В целях обеспечения бесперебойности и безопасности перевозочного процесса в структуре ОАО «РЖД» функционирует сеть негосударственных учреждений здравоохранения – 101 больница и 71 поликлиника.

Здравоохранение Компании обеспечивает медицинскую составляющую безопасности движения поездов – ежегодно проводится более 1,5 млн обязательных предварительных и периодических медицинских

осмотров поступающих на работу и работников, а также около 28 млн предрейсовых медицинских осмотров.

В 2016 году на объектах, находящихся на балансе ОАО «РЖД», отдохнули и прошли курс оздоровления 128,2 тыс. человек, в том числе 55,4 тыс. работников ОАО «РЖД», 14,8 тыс. членов их семей, 10,1 тыс. неработающих пенсионеров ОАО «РЖД», 47,9 тыс. сторонних лиц, работников, членов их семей и неработающих пенсионеров дочерних и зависимых обществ.

В течение 2016 года реализованы мероприятия в рамках целевой программы «Молодежь ОАО «РЖД», направленной на развитие профессиональных и корпоративных компетенций молодых работников, их активное вовлечение в совершенствование деятельности холдинга «РЖД», повышение клиенто-ориентированности и уровня сервиса. Особое внимание было уделено молодежи рабочих специальностей, повышению их профессионализма и популяризации их труда.

Таким образом, можно сказать, что компания заботится о своем персонале. Проводятся различные мероприятия по привлечению высококвалифицированных сотрудников, а также работают система обучения и повышения квалификации персонала. Так же хорошо развита социальная политика персонала, которая применяется. Существуют льготы для работников компании, а так же различные бонусы (например, бесплатные путевки на отдых). Компания ведет молодежную политику, тем самым старается привлечь более молодых работников к себе, всё это в значительной мере повысит производительность труда.

Выводы по главе:

1. Оценив основные конкурентные преимущества железнодорожного транспорта, мы выделили основные преимущества и недостатки ОАО «РЖД». Данная компания обладает достаточно многочисленными возможностями для своего экономического и социального

развития. Однако значимость некоторых слабых сторон, проявляющихся в низкой эффективности хозяйственных связей предприятия, очень велика и может повлиять на изменение стратегии развития предприятия или снизить динамику развития показателей хозяйственной деятельности. Так же можно сказать, что РЖД занимает устойчивую позицию среди своих конкурентов. У компании есть потенциал стать лидером рынка по перевозкам, который она старается реализовать.

2. Спецификой системы управления персоналом в ОАО «РЖД» является то, что она достаточно стабильно сформирована, включает квалифицированный персонал и развитую систему менеджмента в целом. Кадровая политика, направлена на обеспечение престижа профессий железнодорожного транспорта путем повышения его конкурентоспособности.

3. В системе управления персоналом ОАО «РЖД» проводится большой объем работ по отбору персонала, но также имеется возможность в дальнейшем совершенствовании механизмов подбора и отбора персонала и повышения квалификации работников, путем создания специальных программ.

4. В системе управления персоналом можно отметить некоторую слабость связи руководства компании с системой управления персоналом, об этом свидетельствует тот факт, что программами повышения квалификации охвачена небольшая часть работников ОАО «РЖД», в основном руководителей, больше внимания можно уделять подготовке и развитию кадрового резерва на основе критериев оценки деятельности персонала.

5. На предприятии отмечена высокая текучесть кадров. За 2016 год списочная численность работников ОАО «РЖД» снизилась относительно 2015 года и составила 774,0 тыс. человек. По плану снижение численности осуществляется в первую очередь в результате естественного оттока персонала, т.е. увольнения по достижению пенсионного возраста, временного ограничения приема, использования временной и сезонной

занятости, перераспределения численности между подразделениями, упреждающей переподготовки кадров. Но даже так текучесть кадров на предприятии высокая, она может быть связана с неудовлетворенностью условиями труда, характером работы, социальными льготами (в т.ч. необеспеченность жильем), увольнение работников в связи с достижением пенсионного возраста, перемена места жительства и прочие.

Глава 3. Мероприятия по повышению конкурентоспособности в организации

3.1. Характеристика выявленных проблем.

Холдинг «РЖД» является безусловным лидером на российском транспортном рынке с точки зрения объемов и географии оказания услуг железнодорожных перевозок. В то же время, во многих высокодоходных рыночных сегментах, ОАО «РЖД» работает в условиях острой конкуренции с другими видами транспорта. Для эффективного использования персонала необходимо своевременное обнаружение проблем, существующих в системе управления персоналом, и разработка рекомендаций по их решению.

Анализ системы управления персоналом и кадрового потенциала ОАО «РЖД» показал следующие позитивные изменения:

- 1) стабильность в составе кадров по категориям и по возрасту, кадровый состав пополнился молодыми людьми;
- 2) вырос уровень образования персонала ОАО «РЖД»;
- 3) снижена текучесть кадров;
- 4) прием на работу на ОАО «РЖД» осуществляется на основе конкурса;
- 5) рост заработной платы и материальных поощрений за анализируемый период.

В результате эффективного управления персоналом в компании возрос общий уровень удовлетворенности работников. Положительное влияние оказала и реализация специальной молодежной программы разработанной в ОАО «РЖД». В системе управления ОАО «РЖД» большое внимание отводится программам повышения квалификации, переподготовки и подготовки руководителей и специалистов.

Анализ корпоративных материалов компании позволяет отметить недоработки действующих программ повышения квалификации:

- 1) не определены факторы мотивации на развитие персонала;
- 2) недостаточно информированы работники о действующих программах;

3) мониторинг удовлетворенности персонала результатами учебных программ не проводится;

4) повышением квалификации охвачена только небольшая часть работников ОАО «РЖД»;

5) отбор в программы осуществляется только по представлению руководителя структурного подразделения, личная инициатива не проявляется и не приветствуется

Негативные моменты в динамике и структуре кадров:

1) снижение общей численности работников за анализируемый период свидетельствует о снижении опытного кадрового потенциала на предприятии;

2) неполная укомплектованность кадрами;

3) несмотря на снижение уровня, текучесть кадров все еще высока на предприятии, основными причинами текучести кадров являются:

- неудовлетворенность условиями труда,
- характером работы,
- социальными льготами (в т.ч. необеспеченность жильем),
- увольнение работников в связи с достижением пенсионного возраста,
- перемена места жительства и прочие.

4) недостаточная укомплектованность кадровым резервом.

В системе управления персоналом можно отметить некоторую слабость связи руководства компании с системой управления персоналом, об этом свидетельствует тот факт, что программами повышения квалификации охвачена небольшая часть работников ОАО «РЖД», в основном руководителей, больше внимания можно уделять подготовке и развитию кадрового резерва на основе критериев оценки деятельности персонала.

Таким образом, можно сделать вывод, что в компании существует основная проблема высокая текучесть кадров, из которой в свою очередь появляются остальные проблемы.

В связи с чем, следует разработать мероприятия, целью которых является снижение текучести кадров на предприятии. Для чего используем метод построения дерева целей стратегии предприятия и представим его на рисунке 15.

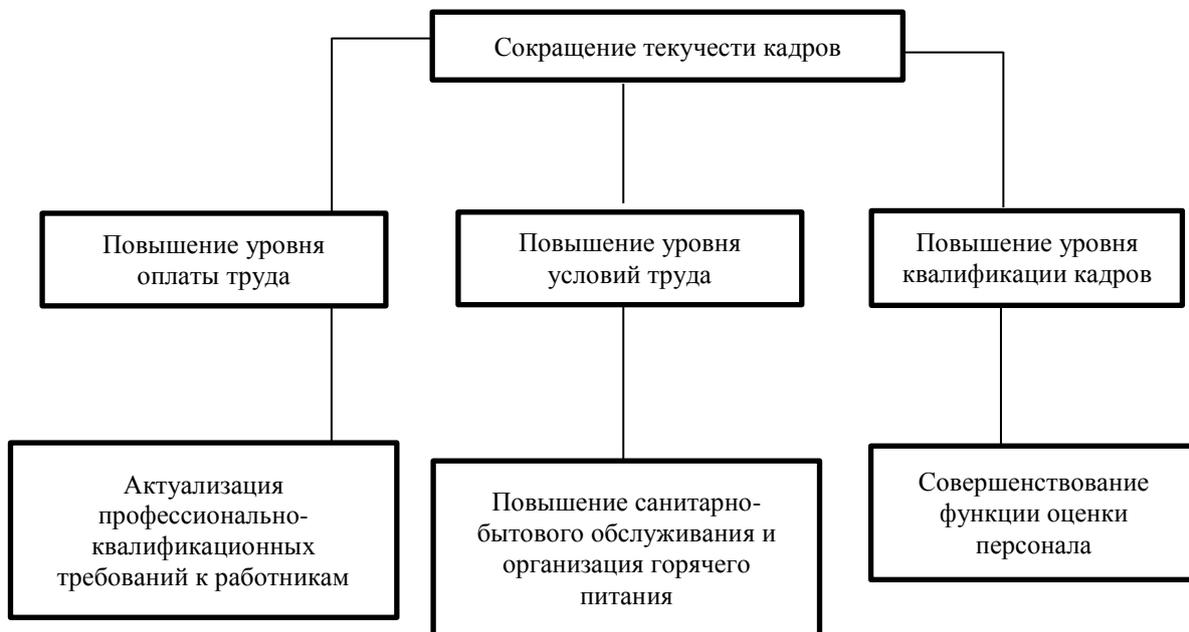


Рис. 15. Дерево целей по персоналу ОАО «РЖД»

Как было сказано ранее, в данный момент предприятие испытывает затруднения в обеспеченности высококвалифицированными кадрами. Несмотря на то, что за последнее время текучесть кадров снизилась, она все так же находится на высоком уровне.

Поэтому, чтобы снизить текучесть кадров в ближайшее время ОАО «РЖД» рекомендуется достичь следующих целей:

1. повышение информированности всех работников ОАО «РЖД» о действующих программах обучения, адаптации, молодежных программах и др.;
2. систематическое проведение мониторинга удовлетворенности каждой программой обучения и в целом всех действующих программ улучшения условий труда;
3. увеличить охват действующими программами работников предприятия;

4. поощрять личную инициативу работников к принятию участия в действующих программах повышения квалификации, подготовки и переподготовки кадров;
5. повышение санитарных норм рабочих помещений;
6. обеспечение работников с выездом на линии, индивидуальными средствами защиты от вредных веществ
7. организовать в крупных подразделениях дистанции столовые, а в меньших — буфеты

Следовательно, данные мероприятия в совокупности приведут к снижению текучести кадров и повышению трудоспособности работников ОАО «РЖД». Далее мы рассмотрим сами мероприятия, по повышению трудоспособности работников компании и снижению текучести кадров.

3.2. Характеристика мероприятий по повышению конкурентоспособности персонала.

Анализ кадровой политики и осуществления кадровых функций деятельности ОАО «РЖД» проведенный в рамках дипломной работы, позволяет высказать рекомендации по совершенствованию и повышению уровня эффективности системы управления персоналом.

В компании существует определенная система оплаты труда. Основной заработной платы работника РЖД является ежемесячный оклад. Он рассчитывается исходя из количества фактически отработанных часов. В месяц норма составляет 176 часов. Очень часто работники соглашаются на переработку, что увеличивает размер суммы, которую они получают в конце месяца.

Руководство корпорации рассматривает каждого работника индивидуально и премирует особо отличившихся дополнительными выплатами. Их размер зависит не только от усердия самого человека, но и от финансового положения компании в целом. Следует отметить, что РЖД не скупится на выплату премиальных даже в условиях кризиса.

Работникам РЖД, проработавшим на предприятии более 3 лет, выплачивается дополнительная ежегодная надбавка «за верность компании». Ее размер составляет примерно 3 оклада. На уровень дохода также влияет: количество часов; переработка; работа в ночные смены; выслуга; квалификация.

Предприятие продолжает выплачивать своим работникам официальную заработную плату в полном объеме и обеспечивает их расширенным социальным пакетом.

Помимо оклада и премий, работники получают возможность пользоваться бонусами. Можно получить бесплатную путевку на отдых не только для себя, но и для своей семьи. После выхода на пенсию пенсионеры также могут пользоваться бесплатным проездом на железнодорожном транспорте.

Уровень заработной платы зависит и от квалификации сотрудника. На предприятии существуют требования, которые определяют ежемесячные выплаты. Их перечень закреплен внутренними распоряжениями руководства РЖД. Например, для получения максимально возможного оклада требуется:

- иметь как минимум среднее специальное образование;
- пройти медицинскую комиссию;
- успешно закончить стажировку, которая длится примерно 3 — 4 месяца.

Во время выполнения своих функциональных обязанностей сотрудник набирается специальных знаний и навыков, в результате чего лучше выполняет возложенные на него задачи. По прошествии определенного времени можно сдать экзамены на повышение квалификации в своей должности. Благодаря этому впоследствии работнику начисляются дополнительные премии, бонусы и надбавки.

Размер зарплаты сотрудников РЖД нельзя назвать самым высоким по стране. Однако благодаря дополнительным выплатам и льготам, а также своевременной выплате денежного довольствия, привлекательность компании как работодателя не только не падает, но даже повышается. И это несмотря на экономический кризис в России.

Для примера возьмем заработную плату машиниста. Чтобы узнать зарплату машиниста поезда, достаточно посетить сайт РЖД. В Москве такие сотрудники получают до 80 тыс. рублей. А работа помощника оценивается на 20 тыс. меньше. Зарплата машиниста отличается в зависимости от региона, вся информация указана на 2016 год и представлена в таблице 18.

Таблица 18

Заработная плата машиниста в разных регионах страны

Город	Заработная плата в руб.
Уфа	40 000
Улан-Удэ	45 000

Заработная плата машиниста в разных регионах страны

Нальчик	50 000
Волгоград	30 000
Мурманск	45 000
Пенза	31 000
Пермь	35 000
Саратов	22 000

Зарплата машиниста выше в тех городах, где постоянно большое количество поездов и много пассажиров. Во многих регионах доходы этих работников не изменяются в течение длительного периода. На основе данных средняя зарплата машиниста поезда равна около 40 000 рублей.

Зарплата машиниста зависит от его стажа. Также она определяется видом управляемого поезда. Категории стажа следующие:

- Третий класс можно получить спустя 2 года после учебы. В течение этого времени необходимо водить локомотив или электричку. Обычно выпускникам вузов доверяют небольшие грузовые поезда на маленькие расстояния.
- Второй класс выдается спустя 2 года после присвоения третьего. Но для этого необходима постоянная практика. При наличии такой квалификации работник водит пассажирские поезда, но не на дальние расстояния.
- Первый класс предоставляется через 2 года после работы со вторым. Тогда сотрудник будет водить пассажирские и остальные поезда на дальние расстояния.

Так можно сказать, что в компании уважают труд своих работников и осуществлять оплату труда в соответствие с их стажем, квалификацией и количеством отработанных часов и переработок.

Для реализации мероприятий по повышению квалификации кадров предлагается усовершенствовать функцию оценки персонала и его развития.

Сущность предлагаемых мероприятий по развитию персонала приведена в таблице 19.

Таблица 19

Мероприятия по совершенствованию управления персоналом

Мероприятия по совершенствованию организации развития персонала	Мероприятия по совершенствованию обучения в компании	Мероприятия по ротации персонала
<p>1. Сотрудники, которые прошли обучения, должны быть повышены в должности, либо же на него необходимо возложить дополнительные обязанности, которые бы сопровождалось повышением оплаты труда.</p> <p>2. Службе управления персоналом необходимо выявлять сотрудников, которым необходимо повысить квалификацию для реализации их потенциала. Для этого необходимо регулярно проводить аттестацию персонала, так же должны проводиться опросы о необходимости переобучения сотрудников.</p>	<p>1. Внедрение теоретического обучения (обучающие программы, тренинги, семинары, программы ориентации для новеньких)</p> <p>2. Внедрение практического обучения (управление проектами, замещение руководителя на время отпуска, ротация, смена должности, работа в разных функциональных подразделениях)</p> <p>3. Наставничество, т.е. развитие через обучение других сотрудников.</p>	<p>1. Специалисты по подбору персонала на этапе собеседования фиксируют информацию о карьерных и профессиональных планах кандидата.</p> <p>2. Чем выше позицию занимает сотрудник, тем больший объём знаний навыков и умений он должен владеть.</p> <p>3. Для ротации кадров выбираются перспективные сотрудники.</p> <p>4. Ротация функций - при достижении сотрудника определенного уровня, надо что либо менять в его деятельности, чтобы у него не пропала мотивация</p>

Для совершенствования мониторинга персонала в компании предлагается внедрить оценку персонала с помощью процесса выявления талантов (TIP).

TIP – осуществлять как ежегодную процедуру оценки талантов в компании.

Цель оценки персонала по методике TIP заключается в оценке потенциала сотрудника для компании.

Для этого должно быть сформировано «Портфолио сотрудников», которое будет содержать результаты оценки их деятельности и потенциала. В случае если сотрудник имеет потенциал для принятия большей ответственности, то должно осуществляться управление его талантами.

При этом должны быть выделены категории сотрудников, которые имеют потенциал для принятия большей ответственности и высокий потенциал для принятия большей ответственности. Такие сотрудники должны быть зачислены в кадровый резерв компании. Схема выявления вида потенциала сотрудника для компании приведена на рисунке 16.



Рис.16. Схема выявления вида потенциала сотрудника для компании

На основании данных рисунка видно, что в компании должна оцениваться результативность деятельности специалиста путем оценки уровня выполнения его текущих обязанностей.

Для оценки работы сотрудников предлагается использовать следующие критерии.

1. Добросовестность, которая предполагает, что сотрудник:

- всегда действует в соответствии с этическими нормами и высокими профессиональными стандартами и содействует их продвижению;
- соблюдает внутренний распорядок компании, местное законодательство и предписания;

- осуждает решения и поступки, которые противоречат этическим нормам или ставят под угрозу безопасность, и противодействует им; осознает значение безопасности труда и применяет соответствующие положения на практике.
2. Оценка достижений, которая предполагает, что сотрудник:
- несет персональную ответственность за регулярное своевременное выполнение работы;
 - концентрируется на выполнении основных задач и обязанностей;
 - настойчиво и упорно стремится к достижению необходимого результата при наступлении непредвиденных обстоятельств;
 - берет инициативу в свои руки и действует уверенно.
3. Оценка совместной работы сотрудника предполагается, что сотрудник:
- работает в команде во благо компании, поддерживает других сотрудников и ставит интересы компании на передний план;
 - помогает другим сотрудникам успешно выполнять работу;
 - делится информацией и идеями вне собственной зоны ответственности;
 - положительно относится к открытым обсуждениям, дает и получает ценные советы.
4. Оценка новаторства сотрудника предполагает, что сотрудник:
- ищет возможности постоянного совершенствования при выполнении поставленных задач;
 - ищет новые и инновационные подходы к различным ситуациям и выполнению задач;
 - положительно относится к изменениям;
 - постоянно учится и совершенствует свои профессиональные навыки.
5. Оценка толерантности сотрудника предполагает, что сотрудник:
- демонстрирует понимание иных точек зрения;

- проявляет уважение к альтернативным точкам зрения;
- может работать с представителями различных культур;
- постоянно стремится к саморазвитию и получению новых знаний.

6. Оценка ориентированности сотрудника на внешних клиентов, предполагает, что сотрудник:

- оценивает влияние своих действий на клиента;
- учитывает потребности как внутренних, так и внешних клиентов, а также участников компании;
- демонстрирует знание внешних ориентиров (клиентов, поставщиков) и передовые практики в своей области;
- несет персональную ответственность перед клиентом по его вопросам и делает все возможное для их решения.

Каждый из названных критериев оценивается по 4-х балльной шкале: 4 балла – отлично; 3 балла – хорошо; 2 балла – удовлетворительно; 1 балл – неудовлетворительно.

Процесс оценки сотрудника компании имеет следующие этапы:

1. самооценка сотрудника, то есть сотрудник оценивает себе сам по описанным выше критериям;
2. предварительная оценка сотрудника руководителем;
3. отдел персонала анализирует и согласовывает полученные результаты;
4. проводится обсуждение полученных результатов с сотрудником и его руководителем; - руководителем вносятся дополнения в оценочную форму;
5. руководитель отдела персонала подводит итоги проведенной оценки и завершает заполнение оценочной формы и подписывает оценочную форму сотрудника.

Предлагаемая матрица результатов оценки сотрудников предприятия приведена на рисунке 17.

с т и л и п о в е д н и я	Превосходят ожидания	Превосходные результаты, требуется улучшение поведения (2 балла)	Успешное выполнение с превосходными результатами (3 балла)	Превосходное выполнение с точки зрения результатов и поведения (4 балла)
	Полностью соответствуют ожиданиям	Хорошие результаты, требуется улучшение поведения (2 балла)	Успешное выполнение (3 балла)	Успешное выполнение с превосходным поведением (3 балла)
	Частично соответствуют ожиданиям	Неудовлетворительные Результаты (1 балл)	Хорошее поведение, требуется улучшение результатов (2 балла)	Превосходное поведение, требуется улучшение результатов (2 балла)
		Требуется улучшение	Хорошо	Отлично
	Результаты			

Рис.17. Матрица результаты – стили поведения

Для самооценки сотрудников необходимо, чтобы с помощью специально разработанной программы, сотрудник заполнял последовательно предложенные формы и сформировал план своего личного развития.

При этом оценка результативности деятельности сотрудника может осуществляться руководителем с учетом критериев эффективности (КРІ). КРІ должно стать частью корпоративной культуры, они должны быть у всех сотрудников и должны постоянно измеряться. При этом особое внимание должно уделяться удовлетворенности клиента. Для этого в компании должен быть сформирован «культ клиента», который заключается в том, что каждый сотрудник компании на своем рабочем месте должен заботиться о клиентах так, чтобы не только оправдать их ожидания, но и превзойти их. При этом подобное отношение должно быть принято, как к внешним потребителям наших продуктов и услуг, так и к внутренним потребителям.

Хорошо сформулированные усилия по развитию системы управления на предприятии могут помочь работникам в определении их собственных потребностей к продвижению, дать информацию о подходящих

возможностях карьеры внутри предприятия и сочетать потребности и цели работника с целями организации.

На всей дистанции пути имеется ряд участков с высоким уровнем производственного шума. В условиях шума необходимо применять личные средства защиты от него (специальные наушники, беруши). Рекомендуется использовать следующие личные средства защиты от шума:

1) Наушники противозумные «Лайтинг Л2», (стоимость 883 руб. Общая стоимость на бригаду состоящую из 4 человек составит 3532 руб.)

Компактные наушники со складным оголовьем, со свойствами избирательного шумоподавления, подавление шумов на частотах, оказывающих вредное воздействие, и пропускание звуков речи человека — возможность общаться даже в самых шумных производственных условиях, повышенная безопасность при работе. Обладают диэлектрическими свойствами и пригодны для работы в электро-установках.

2) Беруши 3 М (с дужкой), (стоимость 769 руб. Общая стоимость на бригаду состоящую из 4 человек составит 3076 руб.) Противозумные вкладыши из вспененного полиуретана на дужке, которая может располагаться на голове, на шее или под подбородком. Вкладыши закрывают лишь вход в ушной канал.

В настоящее время не во всех подразделениях дороги расположены есть зоны для приема пищи, не предусмотрены ни столовые, ни буфеты. Не организовано также питание работников находящихся в разъездах, работающих на линии. Все работники должны иметь возможность получить горячее питание, особенно линейные работники, и в первую очередь бригада (работники), которые вынуждены постоянно находиться в разъездах (поездках)

Рекомендуем организовать в подразделениях дороги столовые, а в меньших подразделениях — буфеты, что бы каждый линейный работник мог правильно питаться. Для этого достаточно заключить договор с предприятием общественного питания. Подразделение выделит свободное

помещение, а предприятие общественного питания, не платя арендную плату сделает обеды для сотрудников дистанции по льготным ценам. Таким образом материальных затрат не требуется.

Кроме того, работающих на линии рекомендуется обеспечить индивидуальными термосами повышенной прочности. В них работники смогут брать с собой горячий чай, кофе, супы чтобы согреться при длительном времени работы на линии в холодное время года. (Стоимость одного термоса составляет 820 руб.(1 литр) Достаточно иметь один термос на бригаду из 4 человек. Общая стоимость составит 3280 руб.)

Мероприятия по совершенствованию кадрового обеспечения ОАО «РЖД» включать следующие элементы:

1. Разработка единых принципов кадровой политики в отношении подготовки персонала.
2. Совершенствование подбора и отбора кадров.
3. Совершенствование подготовки и переподготовки кадров.
4. Внедрение кадрового аудита.
5. Проведение мониторинга системы кадрового потенциала и эффекта от проводимых программ.
6. Создание столовых/ буфетов при отделениях дороги

Социальная эффективность предлагаемых мероприятий будет заключаться в следующем:

- всесторонняя адаптация персонала к условиям работы в организации;
- повышение содержательности труда;
- развитие индивидуальных способностей работников;
- повышение профессионализма и конкурентоспособности персонала;
- обеспечение согласованности целей работников и администрации при управлении карьерой;
- повышение работоспособности персонала;

- будет создан благоприятный внутренний климат, что позволит людям работать более слаженно;
- овладение социокультурными нормами организации;

В следующей таблице представим основные затраты по мероприятиям на примере Моторвагонного депо. На предприятии работает около 500 человек, 350 из которых это рабочие (локомотивные бригады, мастера, слесари и тд.).

Таблица 20

Капитальные затраты на мероприятия по совершенствованию условий труда

Наименование затрат	Величина затрат, тыс. руб.
Личные средства защиты от шума	578,2
Индивидуальные термосы повышенной прочности	287
Итого капитальных затрат	865,2

В результате, сумма затрат на покупку личной защиты от шума составила 865,2 тыс. руб.

Таблица 21

Затраты на открытие столовой

№	Наименование	Количество	Цена (руб.)	Сумма (руб.)
1	Стул «Венский» с мягким сиденьем	50	880	44000
2	Стол СТ 5 со столешницей из ДСП, облицованная пластиком	25	2295	57375
3	Прилавок для столовых приборов	1	-	25 200
4	Прилавок-витрина холодильный	1	-	153 900
5	Прилавок-мармит первых блюд	1	-	48 200
6	Прилавок горячих напитков	1	-	33 900
7	Плита электрическая четырех конфорочная с жарочным шкафом	1	-	55 900

Затраты на открытие столовой

8	Шкаф холодильный	1	-	45 602
9	Полка настенная для сушки посуды	1	-	2 469
10	Зонт вытяжной	1	-	9 846
11	Рукоосушитель сенсорный	1	-	2 807
12	Ванна моечная (рукомойник)	1	-	26 250
13	Ванна моечная двухсекционная	1	-	7 348
14	Шкаф морозильный	1	-	53724
15	Стеллаж со сплошными полками	2	8505	17 010
16	Кипятильник «Convito» заливного типа	1	-	7560
17	Шкаф морозильный	1	-	53724
18	Итого		-	644815

Затраты на предоставления помещения и оборудования для открытия столовой составили 645 тыс. руб.

Таким образом, для начала реализации данных мероприятий потребуется: $865,2 + 645 = 1510,2$ тыс. руб.

В следующей таблице представим доходы и расходы мероприятий по годам. Планируется в последующие годы ежегодный рост выручки 4%, расходов – 2%.

Таблица 22

Доходы и расходы от мероприятий

Наименование	1 год	2 год
Доходы от реализации	2378,7	2521,4
Расходы	1296,2	1366,2
Переменные	594,4	600,2
постоянные	701,8	766
Чистая прибыль	1082,5	1155,2

Таким образом, согласно представленных данных чистая прибыль за первый год реализации данных мероприятий составит 1082,5 тыс.руб., второй год – 1155,2 тыс.руб.

На следующем этапе проведем оценку эффективности разрабатываемых мероприятий для компании, что бы понять реально их ввести или же они не окупятся с течением времени.

3.3. Оценка эффективности разработанных мероприятий

Сейчас необходимо рассчитать экономическую эффективность мероприятий для того, чтобы применить на предприятии.

Так как инвестирование будет осуществляться за счет собственных средств, определим коэффициент дисконтирования методом кумулятивного построения.

В основе этого метода лежит следующее предположение:

- если бы инвестиции являлись безрисковыми, то инвесторам требовалась бы безрисковая доходность на свой капитал (то есть норма доходности, которая соответствовала норме доходности вложений в безрисковые активы);
- чем выше инвестором оценивается риск мероприятий, тем более высокими будут требования, предъявляемые им к данным мероприятиям доходности.

Делая опору на данные предположения, в процессе расчета ставки дисконтирования необходимо учесть так называемую «премию за риск». Формулу для расчета ставки дисконтирования представим следующим образом:

$$K = K_f + K_1 + \dots + K_n,$$

где K — ставка дисконтирования;

K_f — безрисковая ставка дохода;

$K_1 + \dots + K_n$ — рискованные премии по различным факторам риска.

В качестве безрисковой ставки будем использовать ставку доходности государственных облигаций с датой погашения в мае 2019 г. Ее величина составит 6,45%.

Воспользовавшись экспертным методом проведем оценку рисков, связанных с деятельностью предприятия таблица 23.

Оценка рисков

Наименование риска	Диапазон (0-5)	Принятое значение, %
Размер компании	0-5	5
Финансовая структура	0-5	3
Качество управления	0-5	3
Диверсификация клиентуры	0-5	4
Возможный спад объема продаж	0-5	3
Рентабельность предприятия	0-5	3
Итого		21

Обоснуем выбор премий за возможные риски:

- риск «размер компании» принимается равным 5%, т.к. предприятие большое, занимает лидирующие позиции;
- риск «финансовая структура» принимается 3%, так как у предприятия имеется в наличии необходимое количество собственных средств;
- риск «качество управления» принимается 3%, так как персонал обладает высокой компетенцией и высоким профессионализмом;
- диверсификация клиентуры предприятие имеет достаточно широкий круг клиентов, число которых постоянно растет, премию за риск примем в размере 4% поскольку в последнее время наблюдается усиление позиции конкурентов;
- рентабельность предприятия и прогнозируемость его доходов. Ставка премии за риск рентабельности применяется на уровне 3%, так как выявлена тенденция ее последующего роста.

Тогда требуемая доходность собственника, полученная методом кумулятивного построения, составит: $5\%+3\%+3\%+4\%+3\%+3\%+6,45\% = 27,45\%$.

Принимаем ставку дисконтирования 28%

Расчет чистой приведенной стоимости мероприятий представим в таблице 24.

Таблица 24

Эффективность мероприятий

Наименование	0 период	1 год	2 год
Чистая прибыль		1082,5	1155,2
Амортизация		18,98	18,98
Денежный поток	-1510,2	1101,48	1174,18
Дисконтирующий множитель	1	0,781	0,610
Денежный поток дисконтированный	-1510,2	860,53	716,66
Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом за вычетом инвестиций	-1510,2	-649,668	66,98

Для оценки экономической эффективности мероприятий воспользуемся расчетом следующих показателей:

- чистой приведенной стоимости (NPV);
- индекса доходности (PI);
- внутренней нормы доходности (IRR);
- срока окупаемости (PP).

NPV рассчитывается как сумма дисконтированных денежных потоков за весь расчетный период за вычетом инвестиций.

Если NPV инвестиционных мероприятий положительна, мероприятия могут быть признаны эффективными.

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_n}{(1+k)^n}$$

Где CF_n - чистый денежный поток;

k – ставка дисконтирования.

NPV в соответствии с таблицей 24 составляет 66,98 тыс.руб.

Это показатель накопленного дохода с учетом различных рисков (дисконтирования). Чем он выше, тем мероприятия привлекательнее для инвесторов. В нашем случае показатель достаточно высокий.

Индекс доходности (PI) является относительным показателем, который характеризует соотношение дисконтированных денежных потоков и величины начальных инвестиций в мероприятия предусматриваемые для компании, т.е. сумму дисконтированных денежных потоков делим на изначальные средства необходимые для осуществления мероприятий.

$$PI = \frac{\sum_{n=1}^N CF_n}{I_0}$$

$PI = 1577,19/1510,2=1,04$ что больше 1.

Чем больше денежные потоки, тем более высокое значение будет иметь индекс доходности, следовательно, выше привлекательность мероприятий.

Внутренняя норма доходности (IRR) представляет собой ту норму дисконта, при которой величина приведенных эффектов равна приведенным капиталовложениям. Для этого по формуле NPV простым подбором находят такое значение дисконта, при котором отдача на капитал равна вложенному капиталу, а $NPV = 0$. Эту величину и называют внутренней доходностью IRR. Рассчитаем внутреннюю норму доходности (IRR). Данные для расчета представим в таблице 25:

Расчет IRR

Наименование	0 период	1 год	2 год
Чистая прибыль		1082,5	1155,2
Амортизация		18,98	18,98
Денежный поток	-1510,2	1101,48	1174,18
Дисконтирующий множитель	1	0,769	0,591
Денежный поток дисконтированный	-1510,2	847,29	694,78
Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом за вычетом инвестиций	-1510,2	-662,91	31,87

При E1=28%, NPV = 66,98 тыс. руб.;

При E2=30%, NPV= 31,87 тыс. руб.

$$IRR = r_1 + \frac{NPV(r_1)}{NPV(r_1) - NPV(r_2)} * (r_2 - r_1)$$

Где NPV — размер Чистая Приведенная Стоимость

r — процентная ставка.

$$IRR = 28 + ((66,98 / (66,98 - 31,87)) * (30 - 28)) = 31,81 \%$$

В данном случае IRR = 31,81 %

Внутренняя норма доходности значительно выше ставки дисконтирования, которая составляет 28 %. Это означает, что предприятие подвержено рискам в меньшей степени.

PP (срок окупаемости):

Рассчитывается по формуле:

$$DPP = T + \frac{n}{N},$$

Где Т – число целых мес. (кварт. лет), когда NPV будет отрицательным, т.е. еще не окупаемым;

n – остаток отрицательного дисконтированного денежного потока, который необходимо окупить за счет будущих поступлений;

N – дисконтированный денежный поток в первом месяце (квартале), когда NPV является положительным.

Для расчетов воспользуемся данными, приведенными в таблице 24.

$$DPP = 1 \text{ г.} + 649,66/716,66 = 1,9 \text{ года.}$$

Результаты представлены в таблице 26.

Таблица 26

Показатели экономической эффективности мероприятий

Показатели	Значение
1. Чистая приведенная стоимость (NPV) при ставке 28 %, тыс. руб.	66,98
2. Индекс доходности (PI), руб.	1,04
3. Внутренняя норма доходности (IRR), %	31,81
4. Срок окупаемости (PP), лет	1,9

Анализ эффективности мероприятий показал, что чистая приведенная стоимость выше нуля (66,98 тыс. руб.), индекс доходности больше единицы (1,04 руб.), внутренняя норма доходности (31,81 %) больше ставки дисконтирования 28%, срок окупаемости – 1,9 года. Расчет представленных показателей позволяет сделать вывод о том, что предполагаемые мероприятия являются эффективными в депо и для ОАО «РЖД» в целом.

На следующем этапе целесообразно оценить возможные риски, с которыми может столкнуться компания в процессе реализации мероприятий.

В ходе анализа возможных рисков и выявления среди них наиболее существенных необходимо определить для каждого из них организационные меры по его профилактике и нейтрализации (таблица 27).

Таблица 27

Оценка вероятности рисков и ущерба от них

Вид риска	Отрицательное влияние на ожидаемую прибыль от реализации мероприятий	Меры по предотвращению
Несвоевременная поставка торгового оборудования	Увеличение сроков монтажа оборудования, отодвинутся сроки реализации мероприятия по созданию столовой	Поиск альтернатив поставщиков, заключение договоров
Повышение цен поставщиками	Падение чистой прибыли	Увеличение цен + введение скидок
Воровство со стороны персонала	Недостачи	Введение жесткой системы контроля
Чрезвычайные обстоятельства (пожар, затопление водой)	Потери средств	Страхование имущества торгового предприятия

Таким образом, перечень возможных рисков является достаточным. Вероятность возникновения каждого типа риска различна, так же как убытки, которые они могут нанести. Поэтому руководителям компании целесообразно примерно оценить то, какие риски для них наиболее вероятны и во что они (в случае их возникновения) могут обойтись и принять меры по их нейтрализации.

Указанные выше мероприятия могут повлиять на производительность труда работников компании. Поэтому мы спрогнозируем изменения производительности труда на два года вперед.

Существуют организационные факторы изменения производительности труда, о которых говорилось во второй главе данной дипломной работы.

Они позволяют:

- повысить нормы выработки и уменьшить численность производственных рабочих;
- повысить нормы обслуживания и уменьшить численность вспомогательных рабочих и обслуживающего персонала;
- уменьшить численность аппарата управления и в результате сократить численность промышленно-производственного персонала, то есть повысить производительность труда.

Данные факторы влияют, в основном, на повышение эффективности живого труда специалистов и дополняет технические факторы.

За отчетный год для прогнозирования мы взяли 2016, т.е. внедрение данных мероприятий началось бы с конца 2016 года. Результаты прогноза представлены в таблице 28.

Таблица 28

Данные производительности труда за отчетные и последующие года

	0 год	1 год	2 год
Выручка(тыс. руб.)	1577,465	1626,366	1663,7724
Численность (тыс. чел.)	774	742	710
Производительность труда	2,04	2,19	2,34

На рисунке 17 графически представлен рост производительности труда.

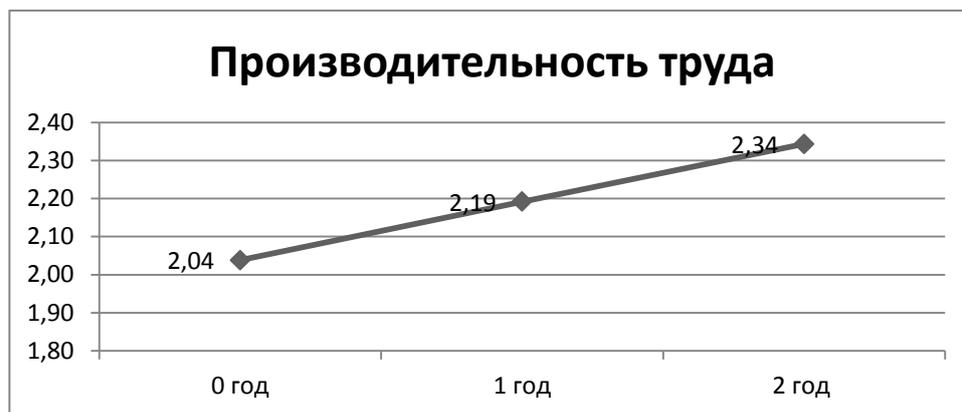


Рис. 18. Производительность труда

Численность работников будет снижаться из-за того, что в компании большой процент людей пред пенсионного возраста, т.е. естественное снижение и отток рабочей силы. Также из стратегии дальнейшего развития компании видно, что компания намерена увеличивать свою выручку. Поэтому мы предположили, каким в последующие года могут быть выручка и численность рабочих с учетом внедрения данных мероприятий. Из данных таблицы видно, что производительность труда существенно растет.

Таким образом, можно сделать вывод, что внедрение данных мероприятий является разумным решением для компании. Они смогут понизить текучесть кадров, а так же привлечь на постоянную основу новых, высоко квалифицированных работников.

Вывод по главе:

1. На основе анализа системы управления персоналом и осуществления кадровых функций деятельности ОАО «РЖД» были выявлены следующие проблемы:

1) снижение общей численности работников за анализируемый период свидетельствует о снижении опытного кадрового потенциала на предприятии;

2) неполная укомплектованность кадрами;

3) несмотря на снижение уровня, текучесть кадров все еще высока на предприятии, основными причинами текучести кадров являются:

- неудовлетворенность условиями труда,

- характером работы,
- социальными льготами (в т.ч. необеспеченность жильем),
- увольнение работников в связи с достижением пенсионного возраста,
- перемена места жительства и прочие.

4) недостаточная укомплектованность кадровым резервом.

Основной проблемой является высокая текучесть кадров, из которой вытекают остальные проблемы связанные с персоналом организации.

Поэтому, чтобы снизить текучесть кадров в ближайшее время ОАО «РЖД» рекомендуется достичь следующих целей:

1. повышение информированности всех работников ОАО «РЖД» о действующих программах обучения, адаптации, молодежных программах и др.;
2. систематическое проведение мониторинга удовлетворенности каждой программой обучения и в целом всех действующих программ улучшения условий труда;
3. увеличить охват действующими программами работников предприятия;
4. поощрять личную инициативу работников к принятию участия в действующих программах повышения квалификации, подготовки и переподготовки кадров;
5. повышение санитарных норм рабочих помещений;
6. обеспечение работников с выездом на линии, индивидуальными средствами защиты от вредных веществ
7. организовать в крупных подразделениях дистанции столовые, а в меньших — буфеты

2. Улучшение осуществляемых кадровых функций в системе управления персоналом можно достичь за счет предложенных мероприятий по усилению кадровой политики и снижению текучести кадров, использованию современных средств обучения персонала, внедрения оценки

персонала на основе новых технологий ТПР (выявления талантов, на основе оценки потенциала работника).

3. Основными мероприятиями совершенствования системы управления являются: контроль за соблюдением отдыха в отделениях железной дороги, повышение заработной платы работников, социально-психологическая мотивация работников к повышению квалификации.

4. Проанализировав эффективность предоставляемых мероприятий можно сказать, что чистая приведенная стоимость выше нуля (66,98 тыс. руб.), индекс доходности больше единицы (1,04 руб.), внутренняя норма доходности (31,81 %) больше ставки дисконтирования 28%, срок окупаемости – 1,9 года. Расчет представленных показателей позволяет сделать вывод о том, что предполагаемые мероприятия являются эффективными для ОАО «РЖД» в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящем исследовании достигнута поставленная цель, т.е. были разработаны направления совершенствования системы управления и развития компании в условиях конкурентной борьбы, за счет повышения человеческих ресурсов на примере ОАО «РЖД».

С помощью изучения теоретических основ системы управления персоналом в конкурентной среде, можно сделать следующие выводы.

Конкурентоспособность, как показатель является одним из важнейших индикаторов роста и развития любого предприятия в условиях рыночной экономики и развития отечественного производства. Тем не менее, конкурентоспособность предприятия как научный показатель еще мало изучена. Одной из причин этого явления является постоянная изменчивость условий, как самого рынка, так и предприятия в целом.

Под конкурентоспособностью понимается положение предприятия на выбранном сегменте рынка, отражаемое через показатели (индикаторы) и динамику этих показателей. Так же это превосходство над конкурентами в данный момент времени, достигнутое без ущерба окружающим, определяемое конкурентоспособностью его конкретных товаров и уровнем конкурентного потенциала, характеризующего способность в будущем разрабатывать, изготавливать, а также обслуживать товары, превосходящие по качеству и цене аналоги.

Одним из факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия, является его персонал. Под персонал предприятия понимается весь личный состав работающих по найму постоянных и временных, квалифицированных и неквалифицированных работников. Понятие персонал предприятия и трудовые ресурсы имеют серьезное различие: трудовые ресурсы характеризуют потенциальную рабочую силу, т.е. это величина возможных потенциальных рабочих, а персонал – это современный состав работающих. Персонал предприятия – это один из самых важных инструментов предприятия, т.к. именно человек является основой

производства: человек управляет машинами и оборудованием, руководит производством и планирует его.

В данный момент предприятие находится в хорошем положении, оно пытается вернуться к показателям старых лет, таким образом выйти из кризиса. Но следует отметить, что услуги, которые оказывает компания, достаточно высоки по качеству.

С помощью анализа деятельности компании в ОАО «РЖД» были выявлены следующие проблемы:

1. снижение общей численности работников за анализируемый период свидетельствует о снижении опытного кадрового потенциала на предприятии;
2. неполная укомплектованность кадрами;
3. несмотря на снижение уровня, текучесть кадров все еще высока на предприятии
4. недостаточная укомплектованность кадровым резервом.
5. в системе управления персоналом можно отметить некоторую слабость связи руководства компании с системой управления персоналом

Основной проблемой является высокая текучесть кадров, и которой вытекают и другие проблемы компании. Поэтому, чтобы снизить текучесть кадров в ближайшее время ОАО «РЖД» рекомендуется достичь следующих целей:

1. повышение информированности всех работников ОАО «РЖД» о действующих программах обучения, адаптации, молодежных программах и др.;
2. систематическое проведение мониторинга удовлетворенности каждой программой обучения и в целом всех действующих программ улучшения условий труда;

3. увеличить охват действующими программами работников предприятия;
4. поощрять личную инициативу работников к принятию участия в действующих программах повышения квалификации, подготовки и переподготовки кадров;
5. повышение санитарных норм рабочих помещений;
6. обеспечение работников с выездом на линии, индивидуальными средствами защиты от вредных веществ
7. организовать в крупных подразделениях дистанции столовые, а в меньших — буфеты

Экономическая эффективность разработанных мероприятий подтверждена прогнозируемым ростом производительности труда, а также анализ эффективности показал, что чистая приведенная стоимость выше нуля (66,98 тыс. руб.), индекс доходности больше единицы (1,04 руб.), внутренняя норма доходности (31,81 %) больше ставки дисконтирования 28%, срок окупаемости – 1,9 года. Расчет представленных показателей позволяет сделать вывод о том, что предполагаемые мероприятия являются эффективными для ОАО «РЖД».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Постановление Правительства РФ от 18.09.2003 N 585 (ред. от 03.04.2018) "О создании открытого акционерного общества "Российские железные дороги" Режим доступа [http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44411/]
2. Федеральный закон о железнодорожном транспорте в российской федерации. Режим доступа [http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_40443/]
3. Абчук В. А. Менеджмент: Учеб. пособ. 2-е изд./ В. А. Абчук // СПб.: Изд-во Михайлова В. А.- 2004
4. Аллин, О. Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова// М.: Генезис. - 2005. - С.248
5. Аренков И.А., Салихова Я.Ю., Гаврилова М.А. Конкурентный потенциал предприятия: модель и стратегии развития / И.А. Аренков, Я. Ю. Салихова, М. А. Гаврилова// Проблемы современной экономики. – 2011.- С. 120-125
6. Большая энциклопедия транспорта. Том 4. Железнодорожный транспорт// М.: Трансинфо. - 2003. - С.272
7. Важенин С.Т., Злоченко А.Р., Татаркин А.И. Конъюнктура конкурентоспособности региона/ С.Т. Важенин, А.Р. Злоченко, А.И. Татаркин // Регион: экономика и социология. - 2004.- № 3.- С. 23-38
8. Варенов А. В., Исаев С.Ю. Мотивация персонала. Игра или работа / А.В. Варенов, С.Ю. Исаев.//М.: Речь. - 2009. - С.160
9. Веблен Т. Теория праздного класса./Т. Веблен// М.: Прогресс. - 1984.- С. 367
10. Гада Д.В. Современные тенденции и проблемы развития железнодорожного транспорта России /Д.В.Гада//Транспортное дело России.- 2010.-С.109-111

11. Годовой отчет РЖД 2014 Режим доступа [<http://ar2014.rzd.ru/ru/>]
12. Годовой отчет РЖД 2015 Режим доступа [<http://ar2015.rzd.ru/ru/>]
13. Годовой отчет РЖД 2016 Режим доступа [<http://ar2016.rzd.ru/ru/company-overview/address-chairman>]
14. Грэм Йэн, Окслейд Крис Большая энциклопедия транспорта / Йэн Грэм , Крис Окслейд// М.: Machaon. - 2007. - С.192
15. Демин С.А. Понятие конкурентоспособности предприятия в современных условиях / С.А. Демин// Вестник Омского университета. – 2011. - №3.- С. 325-329
16. Евлаев А.Н. Модели взаимодействия бизнеса и государства при решении задач политического механизма развития железнодорожного транспорта в России / А.Н. Евлаев//Власть.-2014.-С.55-59
17. Егоршин А. П., Зайцев А.К. Организация труда персонала / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев// Москва: ИЛ. - 2011. - С.320
18. Железнодорожный транспорт / ред. Н. Конарев.//М.: БРЭ-1994. - С.560
19. Железнодорожный транспорт. Энциклопедия.// М.: Большая Российская энциклопедия. - 1994. - С.560
20. Забирова Л. Стратегическое управление персоналом организации / Л.Забирова// М.: LAP Lambert Academic Publishing.- 2012. – С. 276
21. Кебалова Л. Воздействие объектов железнодорожного транспорта на окружающую среду / Л. Кебалова.//М.: LAP Lambert Academic Publishing. - 2012. - С.410
22. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов// М.: ИНФРА-М. -2005. - С. 304
23. Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство / И. Кирцнер // М.: Социум.- 2010. – С.404
24. Ксенофонтова Х. З., Бараева З. А. Формирование трудового потенциала на предприятии / Х. З. Ксенофонтова, З. А.Бараева // Известия

Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского. – 2012.- № 28.- С.404-407

25. Лифиц, И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг / И.М. Лифиц// М.: Юрайт. - 2013. - С.448

26. Лукашевича В.В., Астаховой. Н.И. Менеджмент: Учебное пособие / В.В.Лукашевича, Н.И.Астаховой.//М.: ЮНИТИ-ДАНА. – 2009.

27. Маркина Н.С., Васюкова Ю. А. Методы определения конкурентоспособности предприятия /Н.С. Маркина, Ю.А. Васюкова // Вестник Московского государственного лингвистического университета. – 2010.-С.109-130

28. Мерзлов И. Ю. К вопросу о содержании понятия «конкурентоспособность»/ И. Ю. Мерзлов // ARS ADMINISTRANDI. – 2012. – С. 5-13

29. Молодчик, А. В. Менеджмент. Стратегия, структура, персонал, знание / А.В. Молодчик, М.А. Молодчик// М.: ГУ ВШЭ. - 2005. - С.296

30. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики./Д. Норт// М.: Фонд экономической книги «Начала».- 1997.

31. Нуриджанов А. Э. Стратегия управления персоналом как фактор повышения эффективности деятельности предприятия/А. Э. Нуриджанов // Вестник Башкирского университета.- 2010.- Т.13, №3.- С.701-704

32. Овчинников, В.В. Глобальная конкуренция / В.В. Овчинников// М.: Институт экономических стратегий. - 2007. - С.837

33. Перский Ю.К., Тупицына М.Н.. Институциональная структура кредитного рынка./ Ю.К. Перский, М.Н. Тупицына // Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН-2010.-С.120

34. Плотичина Т.М. Определение конкурентоспособности предприятия / Т.М. Плотичина //Вестник ТГТУ. – 2010. –Т. 16, №1.- С. 205-2011

35. Поляничкин Ю.А. Методы оценки конкурентоспособности предприятий/ Ю.А. Поляничкин // Бизнес в законе.Экономичко-юридический журнал. – 2012.- С. 191-194
36. Постюшков А.В. Методика рейтинговой оценки предприятия/ А.В. Постюшков //Имущественные отношения в РФ.-2003.- № 1.- С. 46-54
37. Пошерстник, Н. В. Кадры предприятия / Н.В. Пошерстник // М.: ТК Велби, Проспект. - 2008. - С.488
38. Режим доступа [<https://pass.rzd.ru/main-pass/public/ru>]
39. Реймаров, Г. А. Комплексная оценка персонала. Инженерный подход к управлению качеством труда / Г.А. Реймаров.//М.: ЛКИ, 2010. – С. 424
40. Рубин, Ю. Б. Высшее образование в России. Качество и конкурентоспособность / Ю.Б. Рубин // М.: Московская Финансово-Промышленная Академия. - 2011. - С.448
41. Свирейко Н. Е. Оценка конкурентоспособности масложировых продуктов/ Н.Е. Свирейко // Маркетинг в России и за рубежом. – № 3(41). – 2004. – С. 88–92.
42. Сидоровича А.В. Курс экономической теории: Общие основы экономической теории. Микроэкономика. Макроэкономика. Основы национальной экономики: учебное пособие для студентов вузов / А.В. Сидоровича// М.: Изд-во «Дело и Сервис». -2007. – С.1040
43. Сланченко Л. И. Совершенствование системы управления персоналом как необходимое условие успешного функционирования предприятия и фактор повышения его конкурентоспособности /Л.И. Сланченко//Общество: Политика, Экономика, Право.- 2013.- № 2.- С.42-45
44. Суворов, С. В. Вредные вещества на железнодорожном транспорте / С.В. Суворов, Р.Я. Штеренгарц. //Москва: ИЛ. -1986. - С.176
45. Сухарев, О.С. Информационная экономика: знание, конкуренция и рост / О.С. Сухарев// Москва: Высшая школа. - 2015. - С.109

46. Томпсон-мл., Артур А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа/ Томпсон-мл., А. Артур, А. Дж. Стрикленд // М.: Вильямс.- 12-е изд.: пер. с англ. - 2008. – С.928
47. Фатхутдинов, Р. А. Глобальная конкурентоспособность. На стол современному руководителю / Р.А. Фатхутдинов // М.: Стандарты и качество. - 2009. - С.464
48. Философова, Т. Г., Быков В.А. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность / Т.Г. Философова, В.А. Быков // М.: Юнити-Дана. - 2008. - С. 296
49. Финансовая отчетность по международным стандартам. Режим доступа [http://ir.rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE_ID=32]
50. Хруцкий В. Е., Толмачев Р.А. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев// М.: Финансы и статистика. - 2007. - С.224
51. Ческидов Р.П. Система требований к управлению персоналом / Р.П. Ческидов//Управленец. - 2011.- С.23-24
52. Якунин В.И. Железнодорожный транспорт и экономическое развитие России/ В.И. Якунин// Контурь глобальных трансформаций: политика, экономика, право.-2011.-С.6-17

Приложение 1

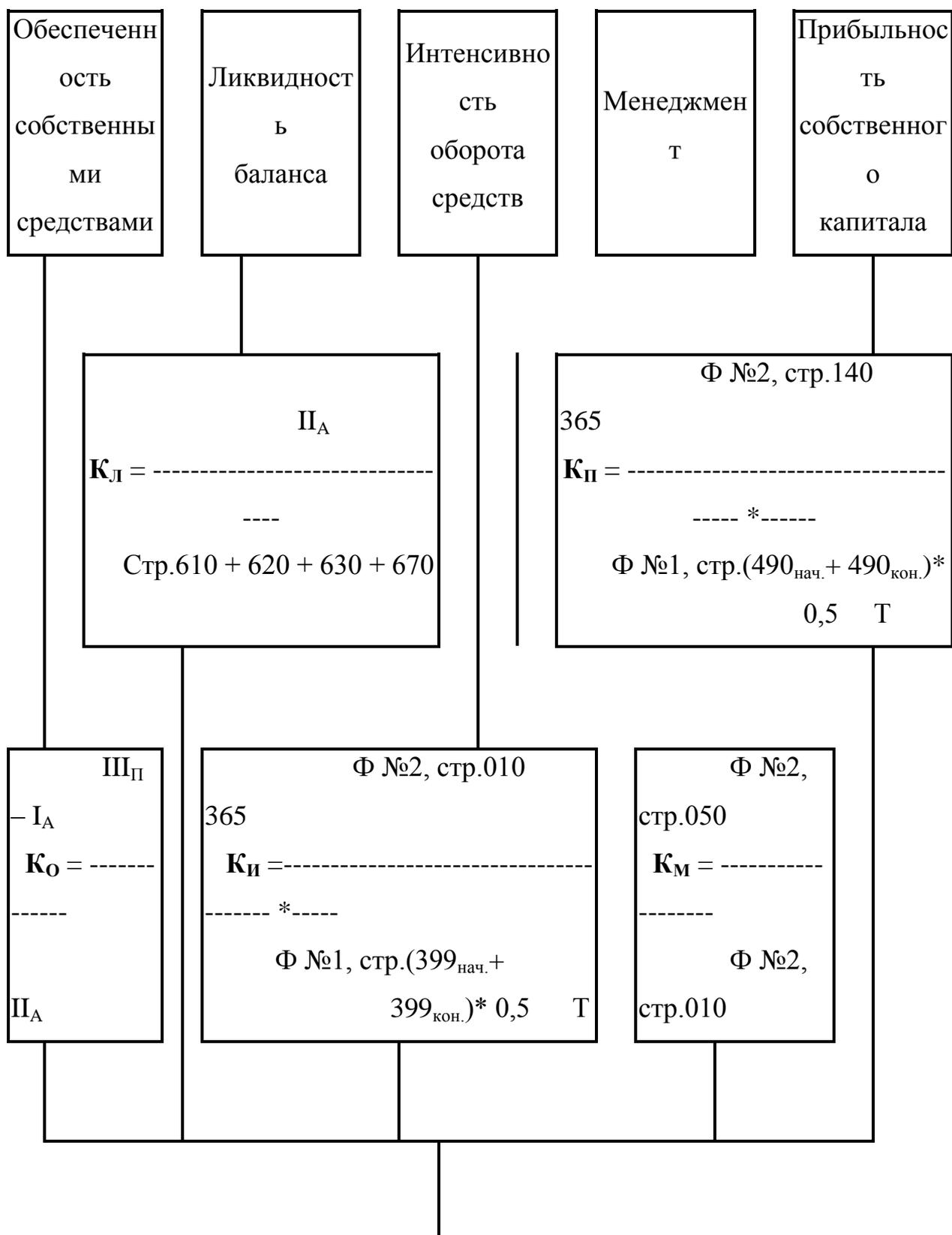
Определение «конкурентоспособность предприятия»

Автор	Определение
А. Н. Захаров	Конкурентоспособность организации – это обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования.
Л.М. Калашникова	Под конкурентоспособностью предприятия подразумевается комплексное понятие, которое обусловлено системой и качеством управления, качеством продукции, широтой и глубиной ассортимента, востребованного обществом или отдельными его членами, стабильным финансовым состоянием, способностью к инновациям, эффективным использованием ресурсов, целенаправленной работой с персоналом, уровнем системы товародвижения и сервиса, имиджем фирмы.
А. Селезнев	Конкурентоспособность – это обусловленное экономическими, социальными, политическими факторами положение товаропроизводителя на внутреннем и внешнем рынках, отражаемое через показатели (индикаторы), адекватно характеризующие такое состояние и его динамику.
З.А. Васильева	Конкурентоспособность предприятий (для потребителей) – способность удовлетворять потребности (решать проблемы) потребителей на основе производства товаров и услуг, превосходящих конкурентов по требуемому набору

	параметров
Т. Конно	Конкурентоспособность предприятия – совокупность характеристик, включающих в себя: захваченную предприятием долю рынка, способность предприятия к производству, сбыту и развитию, способность высшего звена руководства к реализации поставленной цели.
М.Г. Миронов	Конкурентоспособность предприятия – это способность прибыльно производить и реализовывать продукцию по цене не выше и по качеству не хуже, чем у любых других контрагентов в своей рыночной нише.
Э.Б. Фигурнов, Ю.Ю. Донец	Конкурентоспособность предприятия – это эффективность использования его производственного потенциала (способность наращивать конкурентоспособность изготавливаемой продукции в более быстром темпе, чем потенциал конкурента).

Приложение 2

Блок-схема определения рейтинговой экспресс-оценки финансового состояния предприятия



$$R = 2K_O + 0,1 K_{TЛ} + 0,08 K_H + 0,45 K_M + K_{II}$$

Приложение 3

Методы оценки трудового потенциала персонала и их место применения

Группы методов оценки	Характеристика методов оценки	Место применения
По характеру оцениваемых показателей	Методы оценки обобщающих, интегральных показателей (показатель возможностей половозрастных групп, эффективность капитализации (степень повышения результативности труда через использование активов трудового потенциала))	Оценка трудового потенциала укрупненных групп (регион, предприятие)
	Методы оценки частных показателей (результативность труда, уровень развития компетенций, уровень профессиональных знаний)	Оценка индивидуального трудового потенциала работников
По содержанию оценки, ее предмету	Методы оценки индивидуального и коллективного (подразделения, организации) трудового потенциала	Любые задачи в области управления персоналом
	Количественные (стоимостные, натуральные) и качественные (описательные) методы	Любые задачи в области управления персоналом (производительность труда, укомплектованность рабочих мест и др.)
	Стоимостные затратные и результативные методы («модели полезности» и «модели активов»)	Оценка затрат на трудовой потенциал, оценка стоимости продукта/услуг
По процессу, в ходе которого осуществляется оценка трудового	Косвенные методы процессы (оценка персонала, контроллинг системы управления персоналом; аудит персонала и рабочих мест)	Проверка соответствия целям и задачам организации, получение информации для принятия решения относительно развития организации,

потенциала		выявление «узких» мест
	Непосредственно процесс мониторинга трудового потенциала (систематическое получение объективной, всесторонней и актуальной информации, ее анализ и обобщение)	Проверка соответствия требованиям к трудовому потенциалу, выявление деформаций и возможностей развития
По способу сбора исходных данных	Анализ документов (например, данные об образовании, квалификации, психофизиологические	Определение статистических, отчетных показателей
	Опросные методы (анкетный опрос, интервью, экспертные оценки, групповые обсуждения)	Определение отношения персонала, выявление преобладающего типа поведения и механизма его формирования для выбора способа управления действиями работников, оптимизации трудового потенциала
	Функциональный анализ рабочего процесса (характеристики сущности рабочего процесса, описание рабочего процесса)	Описание требований к работникам, оптимизация рабочего процесса
По способу анализа данных	Метод статистических сопоставлений (сравнение диагностируемых в настоящий момент показателей с показаниями в предыдущие периоды)	Оценка динамики трудового потенциала. Возможен к использованию при наличии отлаженной и постоянно действующей системы оценки
	Метод сопоставления запланированных и реальных результатов (по окончании установленного планом срока)	Оценка степени реализации поставленных планов
	Метод нормативных сопоставлений (сравнение фактически установленных	Наименее применимый метод из-за отсутствия

	показателей с нормативными)	нормативной базы по трудовому потенциалу
	Метод сравнения с уровнем достижения в практике других субъектов (сопоставление достигнутых показателей с аналогами в мировой практике, другими организациями)	Отраслевой анализ. Недостаток метода: требуется обоснование типичности условий функционирования сравниваемых предприятий и факторов, определяющих трудовой потенциал
	Метод вариативных сопоставлений (формирование нескольких вариантов проектов развития трудового потенциала и сравнения их между собой)	Оценка проектных (не фактических) показателей
По формату оценки	Экспресс-оценка – диагностика трудового потенциала в сжатые сроки по упрощенной программе исследования, в процессе которой изучается ограниченный набор общих показателей всего потенциала или отдельных его элементов (например, квалификационной составляющей)	Решение срочных задач в ситуации дефицита времени и материальных ресурсов
	Обобщающая оценка – диагностика, в результате которой дается достаточно глубокое описание в целом трудового потенциала организации, но не предполагающая изучения внутренней структуры потенциала, причин и следствий ее существования	Решение срочных задач в ситуации дефицита времени и материальных ресурсов
	Комплексная оценка – диагностика, в максимальной степени охватывающая весь спектр проявлений трудового потенциала, его причинно-следственные связи, факторный анализ	Реализация долгосрочных целей (стратегических целей организации)

	<p>Системная оценка – диагностика трудового потенциала как системного образования, предполагающая характеристику составных компонентов потенциала, взаимосвязей между ними, анализ взаимовлияний потенциала и элементов внешней среды (например, экономических показателей предприятия, функций управления персоналом и т.д.)</p>	<p>Реализация долгосрочных целей (стратегических целей организации)</p>
--	---	---

Приложение 4

Показатели оценки трудового потенциала на этапе его развития

Показатель	Порядок расчета	Характеристика составляющей трудового потенциала
Трудовой потенциал работника		
Результативность работника за отчетный период (%)	$P_p = (R_{кпэ1} + R_{кпэ2} + \dots + R_{кпэн}) / n,$ где $R_{кпэн}$ – результат выполнения поставленных целей	Квалификационный и личностный потенциал, реализованные в процессе рабочей деятельности
Оценка компетенций (общекорпоративных, управленческих, функциональных) (% / балл)	Степень соответствия знаний, умений, навыков и личностных особенностей работника, проявляемых в поведении, требованиям к должности / функционалу подразделения / общекопоративным требованиям	Квалификационный потенциал (профессионализм, способности), личностный потенциал (отношение к труду, социализация, особенности личности)
Оценка профессиональных знаний (% / балл)	Степень соответствия профессиональных знаний работника должностным обязанностям работника/функционалу подразделения / требованиям организации	Квалификационный потенциал (уровень образования, профессионализм, интеллект, способности)
Оценка соответствия должности (профессиональные стандарты, функционально	Степень соответствия знаний, умений и навыков работника требованиям к должности	Квалификационный потенциал (уровень образования, профессионализм, интеллект, способности)

-должностные роли) (% / балл)		
Оценка соответствия ценностям организации (% / балл)	Степень соответствия ценностей работника, проявляемых в поведении, требованиям организации	Личностный потенциал (ценностные ориентации)
Трудовой потенциал организации		
Результативность работников (%)	$P_o = (P_{p1} + P_{p2} + \dots + P_{pn}) / n$, где P_{pn} – результативность работника за отчетный период	Кадровый, квалификационный, личностный, организационный потенциал
Образовательный уровень персонала (%)	$U_b = Ч_{во} / Ч_{перс}$, где $Ч_{во}$ – численность персонала с высшим образованием	Квалификационный потенциал (уровень образования)
Удельный вес сотрудников, прошедших обучение за отчетный период (%)	$U_o = Ч_o / Ч_{перс}$, где $Ч_o$ – численность персонала, прошедшего обучение за отчетный период	Квалификационный потенциал (профессионализм)
Выполнение плана по обучению сотрудников (%)	$\Pi = Ч_o / Ч_{п}$, где $Ч_{п}$ – численность персонала согласно плана обучения	Квалификационный потенциал (профессионализм)
Участие	$U_{во} = Ч_o / Ч_{во}$, где $Ч_{во}$ – численность персонала, прошедшего обучение за	Квалификационный потенциал (профессионализм)

сотрудников во внутренних программах обучения (%)	отчетный период	
Количество рационализаторских и инновационных предложений на одного сотрудника (ед.)	$Чипр = Чип / Чперс$, где Чип – число рационализаторских и инновационных предложений	Квалификационный потенциал (интеллект, способности)
Ротация сотрудников (%)	$Ур = Чр / Чперс$, где Чр – число работников, сменивших сферу деятельности в рамках организации	Квалификационный, личностный, кадровый, организационный потенциал
Карьерный рост (%)	$Увп = Чкп / Чперс$, где Чкп – число работников, получивших продвижение по должности	Квалификационный, личностный, кадровый, организационный потенциал
Использование внутренних источников найма (%)	$Увв = Чвв / Чв$, где Чвв – число вакантных должностей, замещенных работниками компании	Квалификационный, личностный, кадровый, профессиональный, организационный потенциал
Удельный вес сотрудников, получивших повышение по должности после обучения (%)	$Увп = Чкпо / Чперс$, где Чкпо – число работников, получивших продвижение по должности после обучения	Квалификационный, профессиональный, организационный потенциал

<p>Удельный вес сотрудников, получивших повышение по итогам оценки (%)</p>	<p>$Увп = Чкпоц / Чперс$, где Чкпоц – число работников, получивших продвижение по должности по результатам оценки</p>	<p>Квалификационный, личностный, кадровый, организационный потенциал</p>
<p>Бюджет программ на развитие трудового потенциала персонала (в руб.)</p>	<p>$Бпр = По * k$, где По – прибыль организации, k – коэффициент для формирования бюджета на программы развития трудового потенциала</p>	<p>Организационный потенциал</p>
<p>Удельный вес персонала, оцениваемого как соответствующий требованиям к трудовому потенциалу (%)</p>	<p>$Усд = Чст / Чперс$, где Чст – число работников, соответствующих требованиям (компетенциям / профессиональным стандартам / функционально-должностной роли / ценностям / интегральному критерию оценки)</p>	<p>Квалификационный, личностный, кадровый, профессиональный, потенциал</p>
<p>Удельный вес персонала с индивидуальной оценкой выше среднего балла (%)</p>	<p>$Утп = Чтп / Чперс$, где Чтп – число работников с оценкой выше среднего уровня</p>	<p>Квалификационный, личностный, кадровый, профессиональный, потенциал</p>

Схема управления ОАО «РЖД»



Приложение 6

Расчёт рейтинговой экспресс-оценки

	Норма	2014	2015	2016
К_о Обеспеченность собственными средствами	<i>больше 0,1</i>	-2,41647516	-0,22167	-0,20361
К_л Ликвидность баланса	<i>больше = 2</i>	0,86911704	11,69053	12,11661
К_и Интенсивность оборота средств	<i>больше = 2,5</i>	0,090777114	0,096052	0,092936
К_м Менеджмент	<i>больше 0,86 (при 7,25% ставке рефинансирования ЦБ РФ)</i>	0,041731319	0,055331	0,074279
К_п Прибыльность собственного капитала	<i>больше = 0,2</i>	-0,00278027	0,001761	0,002796
R	<i>1</i>	-4,72277761	0,760047	0,848093

Сравнительный анализ видов транспорта

Виды транспорта:	Преимущества	Недостатки
Железнодорожный транспорт	<ol style="list-style-type: none"> 1. возможность массовых перевозок грузов и пассажиров 2. высокая пропускная и провозная способность железнодорожных линий 3. регулярность перевозок независимо от климатических условий, времени года и суток 4. относительно невысокая себестоимость по сравнению с другими видами транспорта 5. высокая безопасность движения и более низкий уровень ущерба окружающей среде 	<ol style="list-style-type: none"> 1. высокая стоимость сооружения железных дорог и относительно медленную отдачу авансируемого капитала 2. большой удельный вес условно-постоянных расходов в себестоимости перевозок (до 70%), что ограничивает возможности управления затратами и доходами; 3. большой расход металла
Воздушный транспорт	<ol style="list-style-type: none"> 1. высокая скорость доставки 2. спрямление пути 3. высокий уровень сохранности перевозимых грузов 4. возможность использования в районах, где невозможно использование других видов транспорта. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. слишком высокая стоимость перевозки 2. ограниченная грузоподъемность 3. невозможность перевозки широкой номенклатуры грузов 4. зависимость от климатических условий и наземной инфраструктуры.
Автомобильный	<ol style="list-style-type: none"> 1. высокая маневренность 	<ol style="list-style-type: none"> 1. высокая себестоимость

<p>транспорт</p>	<p>и подвижность</p> <p>2. способность доставки грузов от склада отправителя до склада получателя и пассажиров "от дома до дома" без дополнительных перевалок и пересадок в пути следования</p> <p>3. широкая сфера применения по видам сообщений, родам грузов и расстояниям перевозки</p> <p>4. необходимость меньших капиталовложений</p>	<p>перевозок</p> <p>2. высокий уровень загрязнения окружающей среды (около 80% загрязнений от всех видов транспорта)</p> <p>3. большая трудоемкость и низкую производительность труда</p> <p>4. большая энергоемкость и металлоемкость</p> <p>5. низкая безопасность движения и высокий уровень аварийности</p>
<p>Морской транспорт</p>	<p>2. возможность осуществления массовых, в т.ч. межконтинентальных, межбассейновых и внутрибассейновых перевозок грузов и пассажиров</p> <p>3. неограниченная линейная провозная и пропускная способность</p> <p>4. более низкая себестоимость перевозок</p> <p>5. меньший удельный расход топлива и затрат энергии на единицу перевозок</p>	<p>1. ограниченность обслуживания территорий, т.е. только имеющих выход к морским берегам;</p> <p>2. зависимость от метеорологических и климатических условий</p> <p>3. значительные капиталовложения в портовое хозяйство и транспортный флот.</p>

Приложение 8

Бухгалтерский баланс за 2014

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2014 года	На 31 декабря 2013 года
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	1110	10 585	9 593
Результаты исследований и разработок	1120	1 643	2 068
Основные средства	1150	3 741 938	3 598 783
Доходные вложения в материальные ценности	1160	199 578	171 920
Финансовые вложения	1170	444 917	413 660
Отложенные налоговые активы	1180	8 899	9 634
Прочие внеоборотные активы	1190	49 737	126 941
Итого по разделу I	1100	4 457 297	4 332 599
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	1210	68 997	83 111
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	3 279	7 128
Дебиторская задолженность	1230	122 718	57 326
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	2 813	12 350
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	86 097	80 231
Прочие оборотные активы	1260	105 543	14 427
Итого по разделу II	1200	389 447	254 573
БАЛАНС	1600	4 846 744	4 587 172
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	1 972 223	1 919 454
Переоценка внеоборотных активов	1340	1 245 923	1 248 068
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	10 057	52 155
Резервный капитал	1360	13 663	13 626
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	274 342	307 009
Итого по разделу III	1300	3 516 208	3 540 312
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	1410	715 711	579 154
Отложенные налоговые обязательства	1420	89 999	85 831
Прочие обязательства	1450	0	1 367
Итого по разделу IV	1400	805 710	666 352
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	1510	140 509	36 957
Кредиторская задолженность	1520	305 644	297 114
Доходы будущих периодов	1530	37 192	7 322
Оценочные обязательства	1540	39 539	36 691
Прочие обязательства	1550	1 942	2 424
Итого по разделу V	1500	524 826	380 508
БАЛАНС	1700	4 846 744	4 587 172

Отчет о финансовых результатах

Наименование показателя	Код строки	За 2014 год	За 2013 год
Выручка			
Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.	2110	1 401 729	1 376 582
Себестоимость продаж	2120	(1 343 160)	(1 317 718)
Валовая прибыль (убыток)	2100	58 569	58 864

Коммерческие расходы	2210	(73)	(84)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	58 496	58 780
Доходы от участия в других организациях	2310	16 681	23 018
Проценты к получению	2320	2 910	3 718
Проценты к уплате	2330	(34 693)	(25 188)
Прочие доходы	2340	232 861	192 988
Прочие расходы	2350	(315 493)	(233 917)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	-39 238	19 399
Текущий налог на прибыль	2410	(163)	(6 373)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-15 151	-22 672
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	14 161	19 562
Изменение отложенных налоговых активов	2450	9 977	3 523
Прочее	2460	493	3 753
Чистая прибыль (убыток)	2400	-44 078	740
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-9 594	-1 715
Совокупный финансовый результат периода	2500	-9 594	-1 715

Приложение 9

Бухгалтерский баланс за 2015

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2015 года	На 31 декабря 2014 года
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	1110	11 942	10 585
Результаты исследований и разработок	1120	918	1 643
Основные средства	1150	3 985 072	3 741 938
Доходные вложения в материальные ценности	1160	204 482	199 578
Финансовые вложения	1170	429 799	444 917
Отложенные налоговые активы	1180	7 948	8 899
Прочие внеоборотные активы	1190	51 267	49 737
Итого по разделу I	1100	4 691 428	4 457 297
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	1210	61 982	68 997
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	5 045	3 279
Дебиторская задолженность	1230	135 325	122 718
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	6 957	2 813
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	138 114	86 097
Прочие оборотные активы	1260	18 260	105 543
Итого по разделу II	1200	365 683	389 447
БАЛАНС	1600	5 057 111	4 846 744
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	2 091 213	1 972 223
Переоценка внеоборотных активов	1340	1 243 346	1 245 923
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-55 000	10 057
Резервный капитал	1360	13 663	13 663
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	277 171	274 342
Итого по разделу III	1300	3 570 393	3 516 208
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	1410	900 427	715 711
Отложенные налоговые обязательства	1420	113 635	89 999
Итого по разделу IV	1400	1 014 062	805 710
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	1510	88 491	140 509
Кредиторская задолженность	1520	342 279	305 644
Доходы будущих периодов	1530	7 687	37 192
Оценочные обязательства	1540	32 387	39 539
Прочие обязательства	1550	1 812	1 942
Итого по разделу V	1500	472 656	524 826
БАЛАНС	1700	5 057 111	4 846 744

Отчет о финансовых результатах

Наименование показателя	Код строки	За 2015 год	За 2014 год
Выручка	2110	1 510 757	1 401 729
Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.			
Себестоимость продаж	2120	(1 427 101)	(1 343 160)
Валовая прибыль (убыток)	2100	83 656	58 569
Коммерческие расходы	2210	(64)	(73)

Прибыль (убыток) от продаж	2200	83 592	58 496
Доходы от участия в других организациях	2310	2 871	16 681
Проценты к получению	2320	11 767	2 910
Проценты к уплате	2330	(64 511)	(34 693)
Прочие доходы	2340	369 341	232 861
Прочие расходы	2350	(378 099)	(315 493)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	24 961	-39 238
Текущий налог на прибыль	2410	(0)	(163)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-18 824	-15 151
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	26 266	14 161
Изменение отложенных налоговых активов	2450	2 685	9 977
Прочее	2460	1 062	493
Чистая прибыль (убыток)	2400	318	-44 078
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-69 320	-9 594
Совокупный финансовый результат периода	2500	-69 320	-9 594

Приложение 10

Бухгалтерский баланс 2016

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2016 года	На 31 декабря 2015 года
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	1110	12 406	11 942
Результаты исследований и разработок	1120	979	918
Основные средства	1150	4 669 165	3 985 072
Доходные вложения в материальные ценности	1160	221 383	204 482
Финансовые вложения	1170	426 169	429 799
Отложенные налоговые активы	1180	6 402	7 948
Прочие внеоборотные активы	1190	51 292	51 267
Итого по разделу I	1100	5 387 796	4 691 428
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	1210	65 682	61 982
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	1 372	5 045
Дебиторская задолженность	1230	121 983	135 325
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	419	6 957
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	85 130	138 114
Прочие оборотные активы	1260	21 324	18 260
Итого по разделу II	1200	295 910	365 683
БАЛАНС	1600	5 683 706	5 057 111
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	2 144 315	2 091 213
Переоценка внеоборотных активов	1340	1 762 668	1 243 346
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	23 348	-55 000
Резервный капитал	1360	13 678	13 663
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	286 516	277 171
Итого по разделу III	1300	4 230 525	3 570 393
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	1410	829 096	900 427
Отложенные налоговые обязательства	1420	116 279	113 635
Итого по разделу IV	1400	945 375	1 014 062
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	1510	91 908	88 491
Кредиторская задолженность	1520	374 812	342 279
Доходы будущих периодов	1530	6 819	7 687
Оценочные обязательства	1540	31 903	32 387
Прочие обязательства	1550	2 364	1 812
Итого по разделу V	1500	507 806	472 656
БАЛАНС	1700	5 683 706	5 057 111

Отчет о финансовых результатах

Наименование показателя	Код строки	За 2016 год	За 2015 год
Выручка	2110	1 577 465	1 510 757
Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.			
Себестоимость продаж	2120	(1 335 027)	(1 302 234)
Валовая прибыль (убыток)	2100	242 438	208 523
Коммерческие расходы	2210	(71)	(64)

Управленческие расходы	2220	(125 194)	(124 867)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	117 173	83 592
Доходы от участия в других организациях	2310	3 953	2 871
Проценты к получению	2320	9 161	11 767
Проценты к уплате	2330	(64 228)	(64 511)
Прочие доходы	2340	113 982	369 341
Прочие расходы	2350	(136 420)	(378 099)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	43 621	24 961
Текущий налог на прибыль	2410	(29 559)	(0)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-24 704	-18 824
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-856	26 266
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-3 891	2 685
Прочее	2460	4 527	1 062
Чистая прибыль (убыток)	2400	6 500	318
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	522 493	0
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	70 376	-69 320
Совокупный финансовый результат периода	2500	70 376	-69 320