

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЪЕКТОВ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ ОАО «РЖД»

Федорович В.О., Рыжкова Л.С.

*Сибирский государственный университет путей сообщения, Новосибирск,
e-mail: Klania2002@mail.ru, Lyudmila.ryzhkova2017@yandex.ru*

В статье представлен взгляд автора на формирование системы показателей, которые способны «не на бумаге», а практически стать надежным инструментом для анализа ситуации и выявления проблем организаций, принявших клиентоориентированность как новую философию своей деятельности. Несмотря на то, что существует немало публикаций на данную тему, при практической реализации данной задачи руководство и менеджмент компаний и организаций, оказывающих коммерческие услуги, не всегда достигают должной эффективности своих действий в данном направлении, в том числе из-за не понимания, что прежде чем контролировать процесс, его нужно правильно построить. Для эффективного мониторинга клиентоориентированности объектов социальной сферы ОАО «РЖД» в данной статье предложено реализовать последовательный процесс построения клиентоориентированного объекта с последующим формированием соответствующих показателей для мониторинга качества услуг. Рассмотрены объемные и качественные показатели Дирекции социальной сферы – структурного подразделения Восточно-Сибирской железной дороги – филиала ОАО «РЖД» за несколько лет, изучен уровень спроса на продукцию и тенденции его изменений, на основании полученных результатов сделаны выводы о эффективности деятельности объектов в зависимости от их группы.

Ключевые слова: клиентоориентированный подход, объекты социальной сферы, качество услуг, бизнес-процессы, организационная структура

ECONOMIC EVALUATION OF OBJECTS OF THE SOCIAL SPHERE OF JSC RUSSIAN RAILWAYS

Fedorovich V.O., Ryzhkova L.S.

*Siberian State University of Railway Engineering, Novosibirsk,
e-mail: Klania2002@mail.ru, Lyudmila.ryzhkova2017@yandex.ru*

The article presents the author's view on the formation of a system of indicators that can «not on paper», but practically become a reliable tool for analyzing the situation and identifying problems of organizations that have adopted customer focus as a new philosophy of their activities. Despite the fact that there are many publications on this topic, in the practical implementation of this task, the management and management of companies and organizations providing commercial services do not achieve the proper effectiveness of their actions in this direction, including due to a lack of understanding that before to control the process, it needs to be built correctly. To effectively monitor the customer focus of the social facilities of Russian Railways, this article proposes to implement a consistent process of building a customer-oriented facility with the subsequent formation of relevant indicators for monitoring the quality of services. Volumetric and qualitative indicators of the Directorate of the Social Sphere, a structural unit of the East Siberian Railway of JSC «Russian Railways» for several years, are examined, the level of demand for products and the trends of its changes are studied, based on the results obtained, conclusions are drawn about the effectiveness of the facilities depending on their groups.

Keywords: customer-oriented approach, objects of the social sphere, quality of services, business processes, organizational structure

В последнее время термин «клиентоориентированность» все чаще у нас на слуху, мы видим его в статьях, журналах и других публикациях. Конечно, назвать это понятие новым, наверное, было бы не правильным, так как любая организация в большей или меньшей степени направлена на удовлетворение потребностей клиентов. В современном мире умение сформировать подход к созданию клиентоориентированного бизнеса может стать серьезным конкурентным преимуществом компании.

Клиентоориентированность – своего рода философия бизнеса, которая определяет такую модель поведения компаний, в которой потребности клиента оттачиваются до мелочей и учитываются компанией значительно больше, чем обычно. Очевидно, что

задача такого подхода состоит в привлечении большего числа клиентов, повышении дохода как за счет увеличения клиентопотока, так и путем реализации ряда дополнительных услуг, за которые клиент готов платить.

Цель исследования

Целью данной работы являются изучение причин убыточности социальной сферы ОАО «РЖД» в разрезе групп объектов, а так же этапы формирования клиентоориентированного подхода.

Методы исследования

В процессе данной работы применены методы финансово-экономического анализа, сравнительного анализа, синтеза, сравнения и обобщения.

**Результаты исследования
и их обсуждение**

ОАО «РЖД» является приемником государственной железнодорожной отрасли, которая в свое время подчинялась отдельному министерству. На сегодняшний день ОАО «РЖД» – крупнейший транспортный холдинг в Российской Федерации, обеспечивающий перевозки грузов и пассажиров на территории страны и за ее пределами [1]. В основе инфраструктуры холдинга – мощная сеть железных дорог Российской Федерации со всеми ее элементами, включая объекты железнодорожного транспорта, социальной сферы, снабжения и т.д. В условиях рыночной среды, на фоне активно растущей конкуренции со стороны других транспортных отраслей, ОАО «РЖД» решает задачу достижения максимальной комфортности и безопасности как для пассажиров, так и для клиентов в системе грузовых перевозок [2].

Отметим тот факт, что еще в 2014 году клиентоориентированность была названа одной из шести ключевых компетенций ОАО «РЖД», которую компания понимает как «ориентацию на пользу для клиентов компании» [3].

Если перенести свое внимание от наиболее важных, доходобразующих структур ОАО «РЖД» (прежде всего это грузовые и пассажирские перевозки) к вспомогательным, которыми являются объекты социальной сферы данного холдинга, то следует отметить тот факт, что ОАО «РЖД» – одно из немногих акционерных обществ, сохранивших социальную сферу и социальные льготы для работников в процессе акционирования.

Конечно, сегодня объектов социальной сферы на железной дороге стало значительно меньше, однако они есть. В ОАО «РЖД» управление объектами социальной сферы обеспечивается на уровне дирекций социальной сферы дорог. Среди таких объектов обычно дворцы культуры железнодорожников, детские лагеря, санатории-профилактории, базы отдыха, пансионаты, спортивные сооружения. Следует заметить, что социальная инфраструктура нередко воспринимается компаниями как лишний груз, такие объекты либо продают, либо сдают в аренду, что чаще всего приводит к смене их профиля деятельности.

Главная проблема непрофильных активов на балансе компаний в условиях рынка состоит в том, что владельцы таких активов затрудняются обеспечить хотя бы их самоокупаемость, хотя такие объекты способны не только самоокупаться, но и давать дополнительный доход владельцам. Нельзя утверждать, что все виды объектов социальной инфраструктуры способны выходить в прибыль, но в зависимости от категории объектов, их географического расположения, физического состояния и ряда других условий можно обеспечить более чем эффективное их использование.

Для того, что бы изучить уровень спроса на продукцию и тенденции его изменений рассмотрим объемные и качественные показатели Дирекции социальной сферы – структурного подразделения Восточно-Сибирской железной дороги – филиала ОАО «РЖД» в динамике за 3 года (2016-2018 гг.)

Анализ данных показателей представлен в табл. 1 и 2.

Таблица 1

Динамика заполняемости по объектам дирекции

Наименование показателя	Койко-дней		
	2016 год	2017 год	2018 год
Заполняемость ДОЛ	64785	65121	70455
Заполняемость баз отдыха	29500	27266	28270
Заполняемость санаториев-профилакториев	76910	100784	98473
Всего	171195	193171	197198

Таблица 2

Динамика количества проведенных мероприятий

Наименование показателя	Количество мероприятий		
	2016 год	2017 год	2018 год
Объекты спорта	183	121	59
Объекты культуры	1993	1766	1832
Всего	2176	1887	1891

По результатам табл. 1 следует отметить положительную динамику заполняемости по объектам дирекции. Причем, в сравнении с 2016 годом данный показатель увеличился на 15, 2%. Значительный рост заполняемости обусловлен тем, что в дирекция помимо освоения социального заказа, направленного на льготное предоставление путевок работникам компании, членам их семей и неработающим пенсионерам, начала работать с населением, в части заключения государственных контрактов на оздоровление различных социальных групп населения, а также заключения контрактов с крупными фирмами, путем отслеживания их на разных электронных аукционных площадках.

По данным, представленным в табл. 2 мы видим, что количество проведенных мероприятий на объектах дирекции значительно снизилось по сравнению с 2016 годом. Причиной этому послужила передача объектов спорта и культуры в муниципальную собственность, а также их консервация. Если говорить о деятельности объектов культуры и спорта в сопоставимых условиях, то можно утверждать, что тенденция действующих объектов по сравнению с предшествующим периодом остается на одном уровне.

Для того, что бы понять как выглядит ситуация в «финансовом эквиваленте» рассмотрим изменение доходов, расходов и финансовых результатов дирекции в динамике, которая приведена в табл. 3.

Учитывая вышеизложенное, мы видим что санатории – профилактории и детские оздоровительные лагеря вышли на самоокупаемость. Что касается объектов культуры и спорта, а так же баз отдыха, то они являются убыточными. Полученные доходы от деятельности санаториев – профилакториев и детских оздоровительных лагерей, не способны покрыть убыточные объекты в полной мере, поэтому в целом деятельность Дирекции социальной сферы можно назвать нерентабельной, неэффективной.

Таким образом, мы убедились, что существующие на балансе линейных подразделений ОАО «РЖД» объекты социальной инфраструктуры способны приносить доход, так как ориентированы на общий поток клиентов, то есть доступ к услугам, предоставляемым в данных учреждениях, не ограничивается принадлежностью клиента к группе работников данного холдинга. В связи с этим возникает вопрос, почему дворцы культуры и спортивные комплексы которые могут

иметь прибыль при условии эффективного управления, включая и клиентоориентированный подход, являются настолько убыточными. Проблема состоит в том, что такие учреждения изначально не являются бизнес-структурами, следовательно, и уровень мотивации менеджеров в них не высок, и возможности самостоятельно решать управленческие задачи их руководством также ограничены. Таким образом, по сути, руководители таких учреждений могут реализовать клиентоориентированный подход, равно как и другие стратегические инструменты лишь в разрезе соответствующих директив вышестоящего руководства, что существенно ограничивает возможности самоокупаемости таких учреждений.

Организации должны фокусироваться на исследовании тех бизнес-процессов, которые приносят экономические выгоды, имеют непосредственное влияние на уровень удовлетворенности клиента, а также значительно влияют на главные финансовые результаты организации [4].

Для того чтобы сформировать клиентоориентированный подход на социальных объектах ОАО «РЖД» необходимо в первую очередь, обеспечить комплексный подход, который следует основывать на постоянном информационном обмене между клиентами таких объектов и их менеджерами [5]. То есть, клиентоориентированный подход предполагает непрерывный мониторинг клиентской среды, потребностей клиентов, уровня их удовлетворенности, поиска причин, которые побуждают покупателей услуг предпочесть данное учреждение другим аналогичным.

В том случае, если руководство соответствующих дирекций ОАО «РЖД» намерено реализовать клиентоориентированный подход «не на бумаге», то в первую очередь нужно создать соответствующую среду для мониторинга клиентской среды.

Далее необходимо четко сформулировать миссию, цель и задачи для конкретного объекта социальной сферы в рамках клиентоориентированного подхода.

Следующим этапом в построении клиентоориентированного сервиса на объектах «соцкультбыта» является формирование соответствующей модели компетенций персонала и его структура.

И только после всех перечисленных выше процедур следует приступать к решению частных стратегических вопросов – проведению маркетинговых исследований, техническому перевооружению или дооснащению объектов, разработке конкретных должностных инструкций и т.д.

Таблица 3

Динамика финансово-экономических показателей

Тысяч рублей

Наименование группы объектов	Наименование показателя	2016 год	2017 год	2018 год
Объекты культуры	Доходы	23873	24857	26702
	Расходы	112410	109688	108351
	Финансовый результат	-88537	-84831	-81649
Объекты спорта	Доходы	10060	7902	6771
	Расходы	61756	57501	42576
	Финансовый результат	-51696	-49599	-35805
Объекты детского оздоровления	Доходы	99643	103750	116735
	Расходы	98915	98309	117990
	Финансовый результат	728	5441	-1255
Санатории-профилактории	Доходы	131466	144525	140629
	Расходы	112096	115966	122497
	Финансовый результат	19370	28559	18132
Базы отдыха	Доходы	68943	65412	66250
	Расходы	72558	68126	69500
	Финансовый результат	-3615	-2714	-3250
Всего	Доходы	333985	346446	357087
	Расходы	457735	449590	460914
	Финансовый результат	-123750	-103144	-103827

Заключение

Таким образом, резюмируя данный материал, делаем вывод, что для формирования системы показателей, характеризующих клиентоориентированность объектов социальной сферы ОАО «РЖД», равно как и любых организаций и компаний, необходимо, в первую очередь разработать клиентоориентированную модель всей организации, разработать соответствующую стратегию, соответствующим образом ориентировать, предварительно описав, все процессы в ней, обеспечить бизнес-модель (организационную модель) соответствующим персоналом с нужными компетенциями, назначить центры контроля, а уже затем определять показатели для оценки и закрепить их в соответствующих документах. При этом, конечно же, можно опираться на опыт других компаний, но в любом случае необходимо создавать собственное решение, которое позволит ОАО «РЖД» достигнуть самокупаемости ведомственных

объектов социальной сферы и, возможно, начать получать от них прибыль.

Список литературы

1. Стратегия развития холдинга «РЖД» на период до 2030 года (основные положения). Дата официального опубликования 16.04.2014 [Электронный ресурс] // РЖД. Российские железные дороги. Официальный сайт. – Режим доступа: <http://doc.rzd.ru/> (дата обращения: 23.10.2019).
2. Сурков Л.П. Формирование корпоративной системы управления клиентоориентированности холдинга «РЖД» / Л.П. Сурков // Современные технологии. Системный анализ. Моделирование. – 2016. – № 4. – С. 98-103.
3. Корпоративные компетенции ОАО «РЖД» [Электронный ресурс] // Пульс управления. Журнал для руководителей компаний транспортной отрасли. – Режим доступа: <http://www.pult.gudok.ru/> (дата обращения: 23.10.2019).
4. Кузьмин Е.А. Неопределенность и определенность в управлении организационно-экономическими системами. – Екатеринбург : Институт экономики УрО РАН, 2012 – 184 с.
5. Савушкин С.А. Организация клиентоориентированного управления транспортными предприятиями / С.А. Савушкин, А.И. Искоростинский, А.В. Лемешкова // ИТНОУ: информационные технологии в науке, образовании и управлении. – 2017. – № 3. – С. 41-45.