

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«**СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**»

Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л.Улина
подпись
« ____ » _____ 20 __ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 Экономика

Разработка предложений по совершенствованию финансовой стратегии ОАО
«РЖД» в современной экономической ситуации

Руководитель _____ д-р экон. наук, профессор В. Ф. Лапо
подпись, дата

Студент _____ К. А. Неустроев
подпись дата

Красноярск 2023

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме: «Разработка предложений по совершенствованию финансовой стратегии ОАО «РЖД» в современной экономической ситуации» содержит 63 страницы текстового документа, 4 приложений, 40 использованных библиографических источника, 4 иллюстрации, 7 таблиц.

ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ, ПРЕДЛОЖЕНИЕ, ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ, СТРАТЕГИЯ, ПРОЕКТ, СТРАТЕГИЧЕСКИ ЦЕЛИ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ОЦЕНКА.

Объект исследования – ОАО «Российские Железные Дороги».

Цель исследования – разработка предложений по совершенствованию финансовой стратегии ОАО «Российские Железные Дороги» на основе проведенного анализа финансовой стратегии.

Задачи работы:

- ознакомиться с теоретическими основами разработки финансовой стратегии;
- провести анализ финансовой и иной документации ОАО «Российские Железные Дороги»;
- сформулировать финансовую стратегию ОАО «Российские Железные Дороги»;
- оценить эффективность финансовой стратегии ОАО «Российские Железные Дороги» на практике;
- разработать и обосновать предложения по совершенствованию финансовой стратегии ОАО «Российские Железные Дороги».

В результате исследования деятельности ОАО «Российские Железные Дороги», а также финансового анализа, анализа внешней и внутренней среды, были выявлены проблемы, связанные с удовлетворительными финансовыми результатами компании, как на фоне воздействия внешней среды, так и из-за неэффективной политики использования долгосрочных инструментов финансирования. Было разработано и оценено комплексное предложение для совершенствования текущей или будущей финансовой стратегии ОАО «Российские Железные Дороги».

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	3
1 Теоретические и методические основы разработки финансовой стратегии компании.	5
1.1 Понятие и классификация финансовой стратегии	5
1.2 Методические основы разработки финансовой стратегии организации	9
1.3 Критерии эффективности финансовой стратегии организации	13
2 Анализ организации ОАО «Российские Железные Дороги»	18
2.1 О компании ОАО «Российские Железные Дороги».....	18
2.2 Внешняя среда ОАО «РЖД»	19
2.3 Внутренняя среда ОАО «Российские Железные Дороги».....	30
3.3 Финансовая деятельность ОАО «Российские Железные Дороги»	39
3 Разработка предложений по совершенствованию финансовой стратегии	Ошибка! Закладка не определена.
3.3 Финансовая стратегия ОАО «Российские Железные Дороги» .	Ошибка! Закладка не определена.
3.3 Предложение по совершенствованию финансовой стратегии..	Ошибка! Закладка не определена.
3.3 Расчет социально-экономического и политического эффектов разработанного предложения.....	Ошибка! Закладка не определена.
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	44
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	45
ПРИЛОЖЕНИЕ А Отчет о прибылях и убытках ОАО «Российские Железные Дороги» и его дочерних компаний за 2018-2021 год.....	52
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Бухгалтерский баланс ОАО «Российские Железные Дороги» и его дочерних компаний за 2018-2021 год.....	54

ВВЕДЕНИЕ

Создавая коммерческую организацию, любой предприниматель рассчитывает вести деятельность на протяжении не одного года. В связи с этим возникает необходимость прогнозировать результаты операционной деятельности компании и постоянно планировать ее развитие. Именно за это и отвечает стратегия компании. Как сказано в толковом словаре «Инновационная деятельность» от 2008 года, «стратегия организации – это обобщенная модель долгосрочных действий организации, необходимых для достижения поставленных ею долгосрочных (стратегических) целей».

Однако если внимательно читать представленное определение, то начинается оно со слова обобщенная. Это в свою очередь означает, что стратегия организации объединяет в себе все направления деятельности организации, будь то производственное, финансовое, коммерческое и т.д. Это позволяет детализировать комплексную стратегию организации до функциональной.

В данной работе речь пойдет о финансовой стратегии ОАО «Российские Железные Дороги». В первой главе будут представлены теоретические и методические основы разработки финансовой стратегии компании и критерии эффективности финансовой стратегии. Вторая глава будет содержать в себе информацию о компании ОАО «РЖД», анализ финансово-экономического положения, а также финансовой стратегии компании. Третья глава содержит предложения по совершенствованию финансовой стратегии ОАО «РЖД».

Актуальность работы в данном случае заключается в том, что финансовая стратегия крупных компаний является одним из основополагающих документов, регламентирующих их деятельность. Помимо, очевидной важности финансовой стратегии, учитывая постоянно изменяющиеся особенности как экономической, так и политической ситуаций, от корректности и структурированности стратегии компании зависит ее жизнеспособность как на внутреннем рынке, так и международном.

Объектом исследования в данной выпускной квалификационной работе является ОАО «Российские Железные Дороги». Предметом – финансовая стратегия компании ОАО «Российские Железные Дороги», внутренняя документация и финансовая отчетность компании.

Таким образом, целью данной работы является разработка предложений по совершенствованию финансовой стратегии ОАО «Российские Железные Дороги» на основе проведенного анализа финансовой стратегии.

Для достижения поставленной цели, сформулированы следующие задачи:

- ознакомиться с теоретическими основами разработки финансовой стратегии;

- провести анализ финансовой и иной документации ОАО «Российские Железные Дороги»;

- сформулировать финансовую стратегию ОАО «Российские Железные Дороги»;
- оценить эффективность финансовой стратегии ОАО «Российские Железные Дороги» на практике;
- разработать и обосновать предложения по совершенствованию финансовой стратегии ОАО «Российские Железные Дороги».

1 Теоретические и методические основы разработки финансовой стратегии компании.

1.1 Понятие и классификация финансовой стратегии

Современная система планирования является неотъемлемой частью деятельности как государственных, так и частных организаций.

В системе планирования существует три возможных плоскости:

– оперативное планирование деятельности. В рамках оперативного планирования организации определяют краткосрочные цели (сроком до 1 квартала);

– текущее планирование деятельности. Текущее планирование ограничивается сроком до 1 года. В его рамках выстраивается разработка программы деятельности организации;

– стратегическое планирование деятельности. Стратегия предприятия может как ограничиваться сроком до 7 лет, так и расширяться в зависимости от особенностей.

В данной работе мы рассматриваем именно стратегическое планирование, выражающееся в создании документа, закрепляющего то, каким образом компания будет действовать на протяжении следующих лет.

Общую стратегию организации составляют следующие функциональные:

1. Маркетинговая стратегия – долгосрочный план реализации коммерческих и корпоративных целей компании. В рамках этих задач маркетологи занимаются продвижением бренда на рынок, продажами товаров и услуг, процессами ценообразования;

2. Финансовая стратегия;

3. Производственная стратегия – долгосрочная программа конкретных действий по созданию продукции предприятия;

4. Социальная стратегия – система принципов, которые определяют направление стратегических решений, которые принимаются руководством касательно состава трудового коллектива, содержания и условий, мотивации и стимулирования труда;

5. Инновационная стратегия – программа достижения целей предприятия, отличающаяся от других средств своей новизной, прежде всего для данной компании и, возможно, для отрасли, рынка, потребителей;

6. Экологическая стратегия (опционально) – раздел корпоративной стратегии, устанавливающий на перспективу политику последовательного и стабильного снижения воздействия деятельности предприятия на экологию.

Среди представленных, финансовая стратегия занимает особое положение. Благодаря грамотно выстроенной финансовой стратегии, организация может эффективно распоряжаться генерируемыми финансовыми ресурсами для собственного развития, или же привлекать инвестиции с минимальным риском потерять контроль. Помимо этого, финансовую

стратегию можно поставить выше остальных по следующей причине. В какой-то степени функциональные стратегии организации являются также и частями финансовой стратегии. Маркетинговая стратегия формирует доходную часть организации за счет осуществления продаж. Остальные стратегии можно отнести на расходные статьи финансовой стратегии. Производственная и социальная стратегии – операционные затраты. Инновационная и экологическая – стратегические, так как отдача от вложения в данные сферы деятельности организации наступает после финансового периода.

Если проводит соответствие между финансовыми целями и целями организации, то можно построить следующие соответствия, представленные в таблице 1.

Таблица 1 – Соотнесение финансовых и организационных целей

Финансовые цели	Стратегические цели
Рост выручки компании	Рост рыночной доли компании
Повышение кредитного рейтинга	Рост привлекательности для кредиторов
Структуризация центров финансовой ответственности	Распределение ответственности и закрепление организационной структуры

Это в очередной раз подчеркивает значимость финансовой стратегии.

Как говорил Игорь Ансофф: «финансовая стратегия – это общая стратегия предприятия, так как все показатели предприятия сводятся к финансовым вопросам». Если же давать строгое определение финансовой стратегии, то это комплекс мероприятий, направленный на достижение финансовых целей¹. Если давай более строгое определение, то финансовая стратегия – это план действий организации, направленный на обеспечение последней денежными средствами. Также финансовая стратегия обеспечивает соответствие финансово-экономических возможностей организации условиям, сложившимся на рынке под влиянием внешних факторов с учетом потребностей организации. Это делает каждую финансовую стратегию уникальной.

Финансовая стратегия организации направлена на:

- планирование, учет, анализ, контроль финансового состояния;
- оптимизацию основных и оборотных средств;
- распределение прибыли [1].

¹ Терминологический словарь банковских и финансовых терминов. 2011.

Существует несколько классификаций финансовых стратегий. Рассмотрим их.

Первая классификация финансовых стратегий основывается на скорости принятия управленческих решений и их масштабе, а именно:

1. Генеральная финансовая стратегия. Это стратегия, определяющая деятельность предприятия в течение следующего финансового периода (года). Она направлена на взаимодействие бюджетов разных уровней (если организация вертикально интегрирована), формирование доходных и расходных частей бюджета, потребности в ресурсах;

2. Оперативная финансовая стратегия. Данная стратегия разрабатывается на срок до 1 квартала. Отвечает за мобилизацию финансовых ресурсов и оперативного пользования ими (валовые доходы и расходы организации). Данная стратегия создает возможность формировать оборот финансовых ресурсов на ближайший период, тем самым уточняя генеральную финансовую стратегию;

3. Стратегия текущих задач. Данная стратегия не имеет временных рамок, так как реализуется в рамках определенной стратегической цели. Руководствуясь положениями данной стратегии, управленческий персонал организации способен грамотнее распоряжаться финансовыми средствами, направленными на реализацию конкретной стратегической цели (стратегического проекта);

В рамках вышеописанной генеральной финансовой стратегии выделяют следующие виды стратегий:

1. Стратегия формирования финансовых ресурсов. Направлена на создание достаточных объемов финансовых ресурсов и их структурирования в соответствие с целями развития и ведения деятельности организации с максимальной эффективностью. Подразделяется на стратегию формирования собственных средств и стратегию использования заемных средств;

2. Инвестиционная стратегия. Отвечает за принятие стратегических решений в отношении оптимального распределения финансовых ресурсов по направлениям инвестиционной деятельности. Подразделяется на стратегию реального финансирования и финансового;

3. Стратегия обеспечения финансовой безопасности. Разрабатывается с целью избежать угроз финансового характера. Подразделяется в соответствие с задачами: управление финансовыми рисками, управление структурой капитала, управление денежными потоками, антикризисное управление;

4. Стратегия повышения качества управления финансовой деятельностью. В рамках стратегии разрабатывается системы управления финансовой деятельностью в соответствие с целями и задачами компании, обеспечивается высокий уровень квалификации персонала (в частности финансового), а также исследование и внедрение инновационных технологий информационной и финансовых сфер;

Если обратиться к ранее написанному, то верно будет сказать, что финансовая стратегия является одной из функциональных стратегий

организаций. Так как финансовая стратегия является одной из ключевых, а также результаты деятельности организаций выражаются преимущественно финансово, классификацию финансовой стратегии можно связать с классификациями стратегий развития организации.

Начнем с классификации по экономическому росту:

1. Стратегия концентрированного роста. При использовании данной стратегии, организация концентрируется на единственной отрасли экономики. Стратегия проявляется в следующих вариантах: поиск нового рынка для существующего товара, продвижение существующего товара на существующем рынке, разработка нового товара на нынешнем рынке. При стратегии концентрированного роста, финансовая стратегия организации будет сконцентрирована на единственном рынке. Это означает, что финансовые потоки не будут диверсифицированы. Инвестиционная деятельность в данном случае будет ограничиваться инвестициями в основную деятельность. Данный подход является рисковым, так как в случае неудачи, организация не будет иметь иных источников дохода;

2. Стратегия диверсифицированного роста. При следовании стратегии диверсификации, организация выделяет ряд ключевых направлений операционной деятельности, в рамках которых продвигает свой продукт или инвестирует в них. Финансовая стратегия при данном подходе будет также диверсифицироваться. Возникнет необходимость распределять финансовые потоки. Инвестиционная деятельность потребует большего анализа, так как необходимо составить портфель альтернатив. Это позволит найти наилучшее направление по соотношению прибыльность/риск;

3. Стратегия интегрированного роста. Данная стратегия оказывает влияние в первую очередь на организационную структуру организации. Она заключается в расширении контроля над системами продаж и (-или) производства (вертикальная интеграция) или в развитие контроля над поставщиками (горизонтальная интеграция). Обе стратегии имеют свои плюсы в повышении стабильности операционной деятельности при контроле над сбытом или контроле над поставками соответственно. В рамках рассматриваемой стратегии финансовая стратегия в первую очередь будет направлена на формирование определенного объема финансовых ресурсов для реализации стратегии. После наращивания необходимого объема, финансовую стратегию будет необходимо адаптировать под расширение.

Существенной частью данных стратегий является их финансовая составляющая. Благодаря грамотному ведению бизнеса, организация получает возможность (финансовые ресурсы) для реализации каждой из стратегий.

Схожие взаимосвязи наблюдаются при рассмотрении классификации стратегий развития организаций по их жизненному циклу.

Стратегия ускоренного роста предполагает наращивание темпов развития влияния на рынках ведения операционной деятельности. В рамках стратегии организация активно сменяет технологии, повышает критерии достижения стратегических целей. При использовании этой стратегии, грамотно

выстроенная финансовая стратегия будет играть решающую роль, так как при нехватке ресурсов или их некорректном использовании стратегия не будет реализована. В соответствии к стратегии ускоренного роста можно поставить финансовую стратегию повышения качества управления деятельностью. Обе стратегии предусматривают существенное развитие в относительно короткие сроки.

Стратегия ограниченного роста предполагает поддержание текущего уровня влияния организации на рынке. Главной целью стратегии является повышение эффективности производственных процессов, рост финансовых результатов. В данном случае влияние финансовой стратегии также немаловажно. Одной из задач финансовой стратегии является развитие финансовой системы организации, установление центров финансовой ответственности. Стратегия ограниченного роста нуждается в жестком контроле над финансовыми потоками организации, за что и отвечает финансовая стратегия. Данная стратегия предусматривает сдержанность и осторожность организации при ведении деятельности, что также просматривается в таких финансовых стратегиях как стратегия формирования финансовых ресурсов и стратегия обеспечения финансовой безопасности. Более точное соотнесение возможно после анализа конкретной организации, так как выбор финансовой стратегии будет зависеть от устойчивости организации на рынке.

1.2 Методические основы разработки финансовой стратегии организации

В предыдущем пункте мы разобрали, что понимается под финансовой стратегией организации, а также ее классификации. Помимо этого доказали важность финансовой стратегии в деятельности организации. Следовательно, подходить к разработке финансовой стратегии следует с особым отношением, соблюдая необходимые правила, учитывая необходимые элементы стратегии и потребности организации.

Рассмотрим основные принципы построения финансовых стратегий:

1. Целенаправленность. Данный принцип предполагает, что финансовая стратегия организации должна быть четко сформулирована, соответствовать целям организации;

2. Перспективность. Финансовая стратегия не должна ограничиваться одним финансовым периодом. Она должна быть протяженной во времени;

3. Приоритетность. Принцип приоритетности гласит о том, что финансовая стратегия организации будет основным документом, в соответствии с которым будут приниматься оперативные решения. Однако это не говорит о ее неизменности. Руководство должно быть готовым вносить изменения при необходимости;

4. Реализуемость. Поставленные стратегией цели должны быть достижимыми, чтобы сама стратегия была реализуема. В зависимости от

особенностей организации, амбициозность целей будет варьироваться, но претворить их в жизнь будет также возможно;

5. Итеративность. Данный принцип призывает к последовательности, структурированности как самой стратегии, так и процесса ее создания. Учитывая важность и сложность рассматриваемого документа, необходимо подробно описывать как цели в рамках стратегии, так и элементы самой стратегии, чтоб избежать двойственности формулировок и неясности при реализации стратегии;

6. Комплексность. Несмотря на огромное количество факторов, влияющих на стратегию, ее элементов, протяженность во времени, финансовая стратегия организации должна сохранять целостность и формировать единый курс деятельности. Помимо всего прочего, важно за всей масштабностью не допустить лишнего в финансовую стратегию, чтобы сохранить ее потенциальную эффективность [3].

Разработка финансовой стратегии организации происходит по следующим этапам в следующем порядке, изображенном на рисунке 1.



Рисунок 1 – этапы разработки финансовой стратегии организации

Рассмотрим представленные этапы:

1. Определение общего периода формирования финансовой стратегии. Период формирования зависит от следующих факторов: продолжительность периода формирования общей стратегии организации, темпы изменения

экономического состояния в стране и мире, темп и характер изменения конъюнктуры рынка, отраслевая принадлежность организации, ее размер, стадия жизненного цикла и т.д.;

2. Чтобы учесть множество факторов, влияющих на формирования финансовой стратегии, необходимо провести анализ факторов внешней среды. Такое исследование предопределяет изучение экономико-правовых условий финансовой деятельности предприятия и возможного их изменения в предстоящем периоде. Кроме того, на этом этапе разработки финансовой стратегии анализируется конъюнктура финансового рынка и факторы ее определяющие, а также разрабатывается прогноз конъюнктуры в разрезе отдельных сегментов этого рынка, связанных с предстоящей финансовой деятельностью предприятия;

3. Оценка сильных и слабых сторон предприятия, определяющих особенности его финансовой деятельности. В процессе такой оценки необходимо определить обладает ли предприятие достаточным потенциалом, чтобы воспользоваться открывающимися инвестиционными возможностями, а также выявить какие внутренние его характеристики ослабляют результативность финансовой деятельности. Для диагностики внутренних проблем осуществления этой деятельности используется метод управленческого обследования предприятия, основанный на изучении различных функциональных зон предприятия, а именно:

- маркетинговые возможности расширения объемов и диверсификации операционной деятельности;
- финансовые возможности формирования инвестиционных ресурсов;
- численность, профессиональный и квалификационный состав персонала;
- информационная база, обеспечивающая подготовку альтернативных стратегических финансовых решений;
- состояние организационной структуры управления и организационной культуры предприятия.

4. Комплексная оценка стратегической финансовой позиции предприятия. В процессе должно быть получено четкое представление об основных параметрах, характеризующих возможности и ограничения развития финансовой деятельности предприятия:

- каков уровень стратегического мышления собственников, управляющих и финансовых менеджеров предприятия;
- каков уровень знаний финансовых менеджеров о состоянии и предстоящей динамике важнейших элементов внешней среды;
- какова эффективность действующих на предприятии систем финансового анализа, планирования и контроля;
- в какой мере они ориентированы на решение стратегических задач и т.п.

5. Формирование стратегических целей финансовой деятельности предприятия. Главной целью финансовой стратегии организации должно являться повышение уровня благосостояния собственников организации и максимизация ее рыночной стоимости. В таком случае, система стратегических целей должна обеспечивать:

- выбор наиболее эффективных направлений финансовой деятельности;
- формирование достаточного объема финансовых ресурсов и оптимизации их состава;
- приемлемость уровня финансовых рисков в процессе осуществления предстоящей хозяйственной деятельности.

6. Разработка целевых стратегических нормативов финансовой деятельности. Разработанные целевые нормативы будут служить базой для принятия основных управленческих решений и обеспечения контроля выполнения финансовой стратегии;

7. Принятие основных стратегических финансовых решений. На этом этапе, определяются:

- главные стратегии финансового развития организации в разрезе наиболее перспективных сфер;
- финансовая политика по отдельным аспектам финансовой деятельности организации;
- формируется портфель альтернатив стратегических подходов к реализации намеченных целей;
- осуществляются оценка и отбор сформированных альтернатив.

Это позволит сформировать комплексную программу стратегического финансового развития предприятия.

8. Оценка разработанной финансовой стратегии. Оценка проводится по системе специальных экономических и внеэкономических показателей, устанавливаемых организацией. По результатам оценки в разработанную финансовую стратегию вносятся необходимые коррективы, после чего она принимается к реализации [4].

Однако формированию финансовой стратегии организации предшествует анализ и оптимизация следующих сфер финансовой деятельности организации:

– основные средства организации. Основные средства – это стоимостное выражение основных производственных фондов организации. Основная задача ответственного за формирование финансовой стратегии – их оптимизация. Посредством этого становится возможным более рациональное использование средств производственного фонда;

– оборотные средства организации. Оборотные средства – это средства производства, реализуемые организацией в течение производственного цикла в стоимостном выражении. В них включаются такие статьи как запасы сырья и материалов, полуфабрикаты продукции, денежные средства и эквиваленты и т.д. Проще говоря, наиболее ликвидные активы организации. Это делать их предпочтительными при расчете с поставщиками или кредиторами организации. Разумеется, что в большинстве своем организации интересуют

именно денежные средства, будь они на счетах или в наличном виде. Поэтому первый путь оптимизации оборотных средств – оптимизация использования наличных средств и средств на счетах. Вклады в банки, проценты по ценным бумагам, инфляция и много другое необходимо учитывать при составлении финансовой стратегии. Помимо оптимизации использования денежных средств, необходимо также оптимизировать использование иных оборотных средств. Это заключается в сокращении издержек. Составление графиков поставок, сокращение потребления сырья, использование временных складов – все это позволяет организации экономнее расходовать оборотные средства;

– прибыль организации. Одной из важнейших финансовых статей любой организации это ее прибыль. Увеличение прибыли (в частности, чистой) – одна из ключевых задач финансовой стратегии организации. Поэтому механизм распределения чистой прибыли важная часть при формировании финансовой стратегии. Данный механизм должен соответствовать не только желаниям тех, кто распределяет чистую прибыль между собой, но и нуждам организации. Формат распределения прибыли определяет каждая организация самостоятельно, однако существует 2 основных: создание специализированных фондов под нужды организации и непосредственное периодическое создание планов по распределению прибыли;

– налоговое планирование. Налоговая система любого государства старается не быть безучастной в судьбе организаций. Поэтому оптимизация налоговой нагрузки или налогового бремени – необходимая часть финансовой стратегии. Главная цель налоговой оптимизации – найти лучший законный вариант сэкономить на налогах. Это возможно посредством налоговых льгот, использования различных систем налогообложения, а также форматов облагаемого дохода;

– инвестиционная деятельность. Одним из удачных использований чистой прибыли является ее инвестирование. Однако удачным можно назвать его можно только при верной оценке рисков и потенциальной прибыли;

– внешнеэкономическая деятельность. Международная интеграция постоянно развивается. Вместе с ней развиваются и международные связи организаций, что вынуждает учитывать их не только состояние внутреннего рынка, но и международного, а также политическую ситуацию в мире. Волатильность курсовых разниц, сложности в международных отношениях заставляют специалистов постоянно «держат руку на пульсе». Поиск наилучших путей поставок, наиболее надежных партнеров и подобное является неотъемлемой составляющей финансовой стратегии организации, представленной на международной арене.

1.3 Критерии эффективности финансовой стратегии организации

Как было отмечено ранее, создание финансовой стратегии – индивидуальное дело каждой организации. Следовательно, и оценка

результатов сформированной стратегии будет варьироваться в зависимости от поставленных целей. Однако, существующие общие стандарты, посредством которых оценивают, является (-лась) ли финансовая стратегия организации эффективной.

Перед тем, как рассматривать способы оценки эффективности финансовой стратегии, уточним, что влияет на их выбор:

- этап жизненного цикла организации;
- стратегические цели организации;
- бизнес-модель.

Переходя к численным значениям, стоит упомянуть о «золотом правиле экономики». Она заключается в том, чтобы темп роста прибыли превышал темп роста выручки. А темп роста выручки в свою очередь превышал темп роста авансированного капитала. И все это должно быть более 100 %. Для наглядности ознакомимся с формулой 1.

$$T_n > T_v > T_a > 100 \% \quad (1)$$

где T_n – темп роста прибыли, %;

T_v – темп роста выручки, %;

T_a – темп роста авансированного капитала, %.

Превышение темпа роста на 100 % означает прирост в абсолютном значении относительно сравниваемого периода. Далее каждый последующий элемент (слева направо) должен превышать предыдущий, так как именно это будет означать эффективное использование ресурса.

Помимо представленных показателей, существует определенное количество иных, которые можно разделить на две группы:

1. Целевые показатели результативности.
2. Показатели ограничений результативности.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что эффективность стратегии заключается не только в достижении поставленных целей, но и в сохранении достигнутых результатов.

Рассмотрим представленные группы показателей:

Показатели ограничений результативности разделяются на три группы:

1. Показатели ликвидности. Наиболее распространенные показатели группы это:

- Показатель текущей ликвидности:

$$Пта = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Краткосрочные обязательства}} \quad (2)$$

– Показатель быстрой ликвидности:

$$\text{Пбл} = \frac{\text{Денежные средства} + \text{КФВ} + \text{КДЗ}}{\text{Краткосрочные обязательства}} \quad (3)$$

где КФВ – краткосрочные финансовые вложения;
КДЗ – краткосрочная дебиторская задолженность.

– Показатель абсолютной ликвидности:

$$\text{Пал} = \frac{\text{Денежные средства} + \text{КФВ}}{\text{Текущие обязательства}} \quad (4)$$

2. Показатели финансовой устойчивости. В данной работе будут рассмотрены следующие показатели:

– Коэффициент автономии:

$$\text{Ка} = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Активы}} \quad (5)$$

– Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами:

$$\text{Ксос} = \frac{\text{Собственный капитал} - \text{ВнеОбА}}{\text{Оборотные активы}} \quad (6)$$

где ВнеОбА – внеоборотные активы

– Коэффициент обеспеченности запасами:

$$\text{Коз} = \frac{\text{Собственные оборотные средства}}{\text{Запасы}} \quad (7)$$

– Коэффициент покрытия инвестиций:

$$\text{Кпи} = \frac{\text{Собственный капитал} + \text{ДО}^2}{\text{Активы}} \quad (8)$$

где ДО – долгосрочные обязательства.

3. Показатели деловой активности

Первые две группы показателей разработаны в первую очередь, чтобы снизить различные финансовые риски. Они имеют четкие универсальные (в рамках разумного) границы, в рамках которых значение показателя считается удовлетворительным.

² ДО – долгосрочные обязательства

Показатели деловой активности подобных ограничений не имеют, однако они носят сравнительный характер. Сравниваются результаты показателей деловой активности между участниками одной отрасли. В таком случае, значения лидера отрасли будут ориентиром для остальных.

Далее рассмотрим целевые показатели результативности. Они делятся на три группы, в зависимости от целей организации:

– выживание. В данном случае организация в первую очередь контролирует показатели прибыльности и выручки. Так как цель организации – остаться на рынке, то главная потребность организации – не нести убытков. В данном случае внимание организации приковано к значениям, содержащимся в отчетности, таким как выручка, себестоимость, управленческие расходы, коммерческие расходы, прибыль от продаж, чистая прибыль.

– рост. При рассмотрении показателей роста организация уже закрепила на рынке, и стремится развиваться. В данном случае организация старается повышать прибыльность своей деятельности. Для этого приоритет отдается показателями рентабельности.

Рассмотрим наиболее популярные показатели рентабельности:

– Рентабельность продаж:

$$R_{\Pi} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}} * 100 \% \quad (9)$$

– Рентабельность собственного капитала:

$$R_{СК} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал}} * 100 \% \quad (10)$$

– Рентабельность активов:

$$R_{А} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Активы}} * 100 \% \quad (11)$$

– развитие. Целью использования данной группы показателей является стремление повысить стоимость организации. Для этого используются показатели EVA и WACC. EVA – экономическая добавленная стоимость. Показатель оценивает то, являются ли инвестиции в операционную деятельность прибыльными. WACC – средневзвешенная стоимость капитала. Значение данного показателя демонстрирует среднюю стоимость привлекаемых средств для организации. Чем выше значение WACC, тем дороже привлекать новые инвестиции, а следовательно, необходим больший экономический эффект.

Рассчитываются показатели по следующим формулам:

$$EVA = NOPAT - IC * WACC \quad (12)$$

где:

$$NOPAT = \text{прибыль до н - обложения} * (1 - \text{налоговая ставка}) \quad (13)$$

IC – инвестированный капитал

$$WACC = \sum(d_i * r_i) \quad (14)$$

Где d_i - доля источника капитала в структуре капитала организации;
 r_i - ставка процента привлеченного источника капитала.

Исходя из рассмотренных показателей, можно сказать, что с развитием организации, развиваются и стратегические цели организации. От получения прибыли к максимизации эффективности организации.

Также не стоит забывать, что собственник организации – не единственное лицо, заинтересованное в успешной деятельности организации. В связи с этим можно разделить показатели эффективности исходя из интересов стейкхолдеров:

1. Цель собственника – использовать вложенные средства с максимальной эффективностью. Поэтому в большей степени собственники обращают внимание на рентабельность собственного капитала

2. Инвесторы осуществляют свою деятельность преимущественно с одной целью – получить прибыль. Поэтому отдача от инвестированного капитала является наиболее важной частью анализа эффективности деятельности. А отражает данный эффект – рентабельность инвестированного капитала.

3. Инвестиционные менеджеры заботятся о результатах своей деятельности. Их задача – эффективно размещать прибыль в активы. Поэтому рентабельность активов беспокоит их более всего.

4. Менеджеры, отвечающие за операционную деятельность организации, стремятся сделать ее наиболее эффективной. Рентабельность продаж в данном случае является ключевым показателем.

По материалу первой главы можно сделать вывод о том, что финансовая стратегия организации является одним из самых важных и сложных документов, регламентирующих деятельность. Для ее составления необходимо провести тщательный анализ организации, как финансово-экономический, так и анализ внешней и внутренней среды. Это требуется для того, что формировать стратегию на основе текущего положения компании, а не представления о нем.

Чтобы оценить эффективность исполнения финансовой стратегии или ее результативность, можно использовать несколько групп показателей. Их выбор зависит от того, какие цели преследует организация, а также от интересов заинтересованных лиц.

2 Анализ организации ОАО «Российские Железные Дороги»

2.1 О компании ОАО «Российские Железные Дороги»

ОАО «Российские Железные Дороги» является современным транспортно-логистическим комплексом со стратегическим значением для Российской Федерации. Компания выступает важным звеном в экономической системе страны и обеспечивает бесперебойную хозяйственную деятельность промышленных предприятий, а также является доступным транспортом, крупнейшим перевозчиком и владельцем инфраструктуры на российской сети железных дорог. В 2009 году данная компания входила в тройку крупнейших транспортных компаний мира. Компания вертикально-интегрирована. Основным видом деятельности ОАО «РЖД» являются грузовые перевозки, но также компания занимается и пассажирскими перевозками. Транспортируются различные топливные и строительные материалы, грузы в контейнерах. За январь-июнь текущего года компанию перевезла 614,9 млн тонн грузов и 531,4 млн пассажиров, при этом обслуживая 77 из 85 субъектов Российской Федерации. Это что касается основных видов деятельности. ОАО «Российские Железные Дороги» занимается также следующими видами деятельности:

- производство, ремонт, строительство;
- обслуживание инфраструктуры железнодорожного транспорта;
- проектировочная и конструкторская;
- в сфере информации и связи;
- торговая;
- социальная;
- внешнеэкономическая и др.

Головной офис ОАО «РЖД» находится в Москве. Организация разделена на 16 филиалов. Каждый филиал отвечает за свою территорию. В абсолютном большинстве данная территория включает несколько субъектов государства.

История ОАО «Российские Железные Дороги» берет свое начало в середине 90-х. Именно в это время Министерство путей сообщения Российской Федерации допустило отрицательную рентабельность железнодорожного транспорта и подвергалось критике. В 2000 году, новый президент страны, В. В. Путин одобрил идею реформы железнодорожного транспорта. Суть ее заключалась в том, чтобы передать все хозяйственные функции акционерному обществу, единственным акционером которого будет государство. В 2003 году данная идея воплотилась в жизнь. 18 сентября 2003 года постановлением Правительства РФ № 585 было создано ОАО «РЖД». 1 октября того же года МПС РФ передало функции управления железнодорожным транспортом, оставляя себе лишь функции государственного управления. Позднее министерство было упразднено, а ОАО «Российские Железные Дороги» существует до сих пор.

Как было упомянуто ранее, единственным акционером ОАО «РЖД» является государство, а именно Правительство РФ от его лица осуществляет полномочья акционера.

Вклад ОАО «Российские Железные Дороги» в ВВП РФ около 5,5 %. Удельный вес железнодорожного транспорта в грузообороте страны – 86 % (без учета трубопроводного транспорта). Его принимать трубопровод в расчет – 45 %.

2.2 Внешняя среда ОАО «РЖД»

Внешняя среда организации – совокупность факторов и сил, воздействующих на стратегию организации [2].

Говоря о внешней (маркетинговой) среде, мы подразделяем её на 2 уровня:

- макросреда;
- микросреда.

Макросреда ОАО «РЖД»

Для анализа макросреды организации существует несколько методологий. В нашем исследовании мы будем пользоваться PEST–анализом. Выбор обусловлен условной рекомендацией организации. Данная методология указывается в адаптационной литературе. Таким образом, макросреда РЖД представлена следующими группами факторов:

1. Политико-правовые факторы.

Компания со всеми дочерними организациями является монополистом. Данное положение на рынке позволяет ОАО «РЖД» не отвлекаться на конкуренцию и сосредоточиться на других факторах. Также возникает некоторая свобода в плане ценообразования и стратегического развития.

Однако существует ряд проблем у подобных компаний в Российской Федерации. Как и в любой другой стране с рыночной экономикой, Россия очень внимательно относится к деятельности монополистов. Существует ряд антимонопольных актов, которые запрещают деятельность крупных монополий на рынке, всячески ограничивают их деятельность. В связи с этим, политико-правовые факторы оказывают одно из наиболее сильных влияний на деятельность организации ОАО «РЖД». Благо законодательство РФ предполагает и возможность встречных претензий компании к ФАС. В качестве примера, можем вспомнить ноябрь 2012 года. Федеральная антимонопольная служба России за злоупотребление доминирующим положением на товарном рынке перевозок грузов железнодорожным транспортом по территории страны привлекла ОАО «РЖД» к ответственности в виде наложения штрафа в размере 2, 241 млрд рублей. 14 января 2013 года Арбитражный суд Москвы по протесту ОАО «РЖД» отменил постановление ФАС об этом штрафе как незаконное. В материалах дела указано, что привлечение к ответственности правительственным органом, каковым является ФАС, госкомпании за

исполнение государственных же требований по отраслевому реформированию перевозок грузов является, бесспорно, необоснованным и неправомерным.

Кроме того, особое внимание на сегодняшний день уделяется охране окружающей среды. ОАО «Российские Железные Дороги» успешно справляется к требованиям законодательства в данной сфере. В ОАО «РЖД» ежегодно образуется 339 видов твердых коммунальных отходов, из них паспортизованы первые 4 класса опасности. Компания имеет лицензию на деятельность в сфере обращения с отходами на более чем 5 тыс. адресов. Из более чем 2 млн отходов разного класса опасности, образующихся каждый год на предприятиях холдинга, около 80 % включается во вторичный оборот. Из этого объема 83 % передается на сформированный рынок переработки отходов, а 17 % после переработки используется повторно внутри железнодорожного холдинга. В 2022 году в компании работают 2 завода по термическому уничтожению отходов третьего-пятого классов опасности. Для сбора ТКО инфраструктура РЖД оборудованы специальными контейнерами с селективным сбором отходов. На сети РЖД определены 95 узловых станций, на которых производится выгрузка отходов для последующего вывоза подрядными организациями. Во многих случаях свалки ТКО в полосе землеотвода железной дороги устраивает население близлежащих городов и населенных пунктов, а ответственность за это перекладывается на РЖД. Для сокращения образования отходов по программам ресурсосбережения в компании осуществляется перевод котельных на возобновляемые источники энергии, переход на светодиодное освещение с отказом от опасных для окружающей среды ртутьсодержащих ламп, внедряются системы регенерации масел и аккумуляторных растворов, безбумажные технологии, в хозяйственной деятельности используется биоразлагаемая посуда и упаковка. Помимо утилизации отходов, компания тщательно следит и за их генерацией. ОАО «РЖД» наращивает долю проектов, так или иначе связанных с охраной окружающей среды.

К политическим факторам можно отнести факт того, что единственным держателем акций ОАО «РЖД» является Российская Федерация, а, следовательно, деятельность государства на мировой арене, безусловно, сказывается на компании. Данная проблема стала наиболее актуальной в последние несколько лет. Из непосредственных санкций на ОАО «РЖД» стоит отметить невозможность размещать облигации на европейских и американских биржах. Это, безусловно, влияет на деятельность организации, лишая одного из путей привлечения финансовых ресурсов. Также среди проблем санкционного можно выделить уход многих иностранных производителей с российского рынка. Локомотивный и иной парк «РЖД» существенно завязан на иностранном участии. Уход компаний с рынка означает необходимость развития проектов по импортозамещению. Так как в дальнейшем это может привести к серьезным проблемам в осуществлении операционной деятельности. Но стоит отметить, что санкций, направленных непосредственно на деятельность ОАО «РЖД» на данный момент не принято. Это сохраняет

возможность для компании развиваться в западном направлении и привлекать ESG-кредит на проекты, связанные с охраной окружающей среды. Подобное положение компании возможно благодаря взвешенным решениям относительно спорных мировых вопросов. В 2019 году РЖД заявили об отказе от пассажирских перевозок на полуостров Крым. Компания не стала рисковать своим положением ради дополнительной прибыли, оставив этот рынок «Гранд Сервис Экспрессу».

Однако главный «санкционный удар» компания получает косвенно. Среди потребителей услуг ОАО «РЖД», существенное количество тех, для кого западные санкции означают ограничение рынка сбыта. Разумеется, без необходимости, пользоваться услугами «железной дороги» никто не будет. Это говорит не об отказе от перевозок в западном направлении, а лишь о снижении их объема. Вызванное санкциями сокращение достигает порядка 7-8 %, что сложно назвать серьезной проблемой. Помимо малого снижения объема грузоперевозок в западном направлении, происходит переориентация на восточное направление (восточный полигон). Стратегией развития до 2035 года предусматривается увеличение пропускной способности пути до 250 миллионов тонн. Это в 2 раза больше текущего значения. Развитие инфраструктуры не единственная мера для достижения поставленной цели. Компания активно обучает как имеющийся персонал, так и использует программу «целевого» обучения для подготовки кадрового резерва. Государство поддерживает данную инициативу. Помимо предоставления льгот на закупку необходимого сырья и материалов, РФ софинансирует проекты, направленные на развитие восточного полигона РЖД. Учитывая это, угрозы европейских ограничений не вызывают опасений.

2. Экономические факторы.

Наибольшее влияние на благосостояние ОАО «РЖД» оказывает российская экономическая ситуация. Когда экономику страны можно охарактеризовать в положительном ключе (состояние роста), увеличивается спрос на перевозки как пассажирские, так и грузовые. Обратную ситуацию можно наблюдать, когда экономика страны претерпевает период спада. Снижаются обороты компании, а следовательно, и ее выручка. А учитывая, что расходы компании снижаются зачастую не пропорционально, чистая прибыль компании также снижается от года к году.

ВВП России снизился на 2,1 % по результатам 2022 года. Причинами этому послужили международные ограничения, сложная международная ситуация, экономическая нестабильность с 2020 года. Прогнозировать дальнейшее движение показателя в текущей экономической и политической ситуации сложно. В целом, в 2022 году экономика РФ продемонстрировала стойкость. Про прогнозам как европейских, так и отечественных экспертов, ожидалось снижение ВВП на 6-10 %. На смену COVID-19 пришла СВО. Но российская экономика адаптировалась к новым реалиям, что говорят значения показателей отдельных отраслей.

По результатам 2022 года рост показали следующие отрасли экономики:

- сельское хозяйство + 6,6 %;
- строительный сектор + 5 %;
- гостиницы и предприятия общественного питания + 4,3 %;
- государственное управление, социальное обеспечение и обеспечение военной безопасности + 4,1 %;
- финансовая и страховая деятельность + 2,8 %;
- добыча полезных ископаемых + 0,4 %

Наиболее интересными из представленных для ОАО «РЖД» являются показатели всех представленных отраслей, за исключением гостиничного и финансового секторов.

Транспортным обслуживанием данных отраслей в той или иной степени занимается ОАО «РЖД». Следовательно, рост указанных отраслей будет способствовать росту и показателей компании.

Внешнеэкономическая ситуация оказала серьезное влияние на следующие отрасли российской экономики:

- оптовая и розничная торговля – 12,7 %;
- водоснабжение и водоотведение – 6,8 %;
- деятельность домашних хозяйств – 6 %;
- обрабатывающие производства – 2,4 %;
- транспортировка и хранение – 1,8 %.

В данном случае необходимо обращать внимание на все представленные отрасли, кроме водоснабжения и домашних хозяйств. Показатели отрасли «Транспортировка и хранение» считаются ключевыми, так как именно в этой отрасли представлена компания в большей степени. В связи со спадом в иных отраслях экономики, которые обслуживает ОАО «РЖД», а также тяжелой международной ситуацией, наблюдается снижение показателя, однако всего на 1,8 %, что в сравнении со значениями других отраслей, удовлетворительное значение. Впоследствии, когда большее количество отраслей адаптируется к современным экономическим условиям, транспортная отрасль будет иметь возможность для роста.

Негативным фактором можно отчасти назвать и специфику деятельности ОАО «Российские Железные Дороги». Учитывая, в чем заключается деятельность компании, нетрудно предположить, что амортизация основных средств крайне высока, а следовательно, необходимо постоянно контролировать этот процесс. Своевременно производить ремонт и замену для поддержания эффективной деятельности. Это в свою очередь крайне большие финансовые затраты, что разумеется не является плюсом для ОАО «РЖД».

Очевидно, что ПАО «Российские Железные Дороги» является крайне крупным работодателем. В 2022 году среднесписочная численность сотрудников составляет около 700 тысяч сотрудников. Повышение эффективности производства посредством внедрения новых технологий в структуру деятельности компании, безусловно, влияет на кадровые решения, но не настолько, чтобы вызвать массовые сокращения штата сотрудников,

поскольку задача внедрения новых технологий в ОАО «РЖД» заключается в повышении эффективности деятельности компании. Помимо этого, компания также отказывается от политики сокращения с целью сокращения расходов. Это подтверждает ее нацеленность на сотрудников и заботу о них.

3. Социальные факторы.

На деятельность любой современной компании всегда влияет структура сотрудников, а именно их квалификация, мотивация работать. В ОАО «РЖД» крайне много завязано на сотрудниках. Будь то перевозки, которые осуществляются при помощи вагонов, но локомотивом управляет машинист, составление отчетности, разработка стратегии и поддержание инфраструктуры в надлежащем состоянии – все это делают люди. В силу обширности процессов, которых охватывает деятельность компании, требования к соискателям разные. Однако каждый из них должен быть профессионалом своего дела, получить необходимое образование. Регулярные повышения квалификации также способствуют повышению эффективности деятельности. Развитая система здравоохранения, всевозможные условия для семей и т.д. Все это создано для сотрудников.

Последние 2 года прошли в негативном ключе для населения РФ. COVID-19, зарубежные санкции, СВО внесли серьезные коррективы в жизни миллионов россиян. Разумеется, данная ситуация не могла не сказаться на одной из крупнейших компаний РФ. Во времена пандемии наблюдалось серьезное снижение спроса на пассажирские перевозки, создавались различные ограничения для победы над COVID-19. К сожалению, демографическая ситуация также пошатнулась вследствие пандемии. В 2022 году, с началом СВО, демографическая ситуация в РФ стала гораздо острее. Здоровое и платежеспособное население отправилось исполнять свой национальный долг. Это естественно отразилось на спросе, как на пассажирские перевозки, так и на грузовые. Помимо этого, многие граждане РФ уехали в другие страны. В поисках лучшей жизни или с иными целями. В любом случае, снижение доли платежеспособного населения будет преследовать российскую экономику в следующие 5-10 лет.

4. Технологические факторы.

Как мир не стоит на месте, так и компания должна постоянно развиваться, чтобы сохранять эффективность работы. На это влияют такие технологические факторы как внедрение новых технологий, стандартов, требований. Стремление к модернизации процессов в сторону сокращения их влияния на окружающую среду. Внедрение новых управленческих подходов, например, бережливого производства, развитие IT – структуры.

Особо важное влияние в технологических процессах отводится пассажирским перевозкам, ведь требования к ним куда выше, чем к перевозке, например, угля. Компания гарантирует пассажирам комфорт и безопасность в пути, постоянно улучшая и поддерживая ранее созданные элементы инфраструктуры. Но это не значит, что грузоперевозки не модернизируются.

Исследовательский комплекс ОАО «РЖД» стабильно работает над тем, чтобы повышать эффективность и качество доставки груза.

Также не стоит забывать и о многих других сферах, в которых компания ведет свою деятельность. Затронув вышеупомянутую медицину также можно отметить, что учреждения и технологии соответствуют всех необходимым нормам.

В современных политических реалиях, развитие промышленности и технологий является одной из важнейших отраслей деятельности. Ограничения, вызванные уходом с российского рынка многими иностранными производителями, стимулируют разрабатывать собственные наукоемкие комплекты.

Подведем итог анализу макросреды ОАО «РЖД». Компания, являясь крупным игроком в РФ, находится под влиянием большого количества факторов, зачастую влияющих на государство в целом. Текущая политическая ситуация складывается не самым благоприятным образом как для компании, так и для РФ в целом. Это создает ряд ограничений в деятельности. Однако, компания довольно осторожна в международном поле, что позволяет ей продолжать вести деятельность зарубежом. Экономическое положение рынка транспортных услуг находится в подвешенном состоянии из-за неопределенного положения их клиентов – отраслей, которых она обслуживает. Но на данный момент просматривается тенденция к нивелированию негативного воздействия внешней среды и восстановления не только транспортной отрасли, но и экономики РФ в целом. Помимо снижения спроса из-за тяжелой экономической ситуации, текущая демографическая ситуация в РФ и отток платежеспособного населения также снижают спрос на услуги ОАО «РЖД». Новые и развивающиеся старые технологии в ближайшем будущем позволят повысить как эффективность компании, так и ее вклад в охрану окружающей среды.

Микросреда ОАО «РЖД»

Анализ *микросреды* предполагает анализ конкурентов, потребителей, партнёров и поставщиков организации, а также оценка потенциала рынка.

Так как ОАО «Российские Железные Дороги» является монополистом в сфере перевозок с использованием железных дорог – это позволяет выстраивать строгую прямую вертикальную интеграцию. Проводя анализ конкурентной среды, прежде всего, необходимо выделить основные виды деятельности на рынке, относительно которых выделены компании-конкуренты.

Прежде всего, на «РЖД» приходится чуть менее половины всего коммерческого грузооборота РФ (48,6 %). В сегменте грузовых перевозок основными конкурентами являются трубопроводный, автомобильный, а также водный транспорты (морской транспорт в основном в сегменте транзитных контейнерных перевозок).

ОАО «РЖД» испытывает максимальное конкурентное давление со стороны трубопроводного транспорта в сегментах перевозок сырой нефти и светлых нефтепродуктов. Это создает существенные риски сокращения

потенциальной грузовой базы железнодорожных перевозок в указанных сегментах.

Помимо трубопроводного транспорта, конкурентное давление на железнодорожные перевозки нефтяных грузов оказывает и внутренний водный транспорт. При этом конкуренция между внутренним водным и железнодорожным видами транспорта носит сезонный характер, присутствуя только в летний период при перевозке массовых грузов в районах, прилегающих к бассейну реки Волги, а также по системе каналов, рек и озер Волго-Балтийского водного пути.

По данным Федеральной службы государственной статистики, грузооборот железнодорожного транспорта в России более чем в 40 раз превышает аналогичный показатель внутреннего водного транспорта. Основным конкурентным преимуществом речного транспорта перед железнодорожным является существенно более низкий уровень себестоимости перевозок, обусловленный отсутствием затрат на содержание инфраструктуры, а также небольшой долей энергозатрат на перемещение тонны груза.

Автомобильный транспорт перевозит грузы на небольшие по сравнению с другими видами транспорта расстояния, а его удельный вес в грузообороте транспорта составляет порядка 5 %, однако объемы перевозок грузов в 4,3 раза выше, чем на железнодорожном транспорте. Вместе с этим автомобильный транспорт все более активно принимает участие в доставке на дальние расстояния мелких партий высокодоходных и скоропортящихся грузов, и конкурентное давление со стороны автомобильного транспорта на железнодорожный усиливается.

В то же время у железнодорожного транспорта есть особые преимущества, которые создают возможности для ориентации на грузоотправителей, которым требуется перевозка крупнотоннажного груза на дальние расстояния:

- массовость перевозок и высокая провозная способность железных дорог;
- регулярность перевозок независимо от времени года, времени суток и погодных условий;
- универсальность данного вида транспорта с точки зрения использования его для перевозок различных грузов и возможность массовых перевозок грузов;
- возможность создания прямой связи между крупными промышленными предприятиями по железнодорожным подъездным путям;
- относительно низкая себестоимость перевозки тонны груза при перевозках массовых грузов на большие расстояния, что обусловлено высокой удельной грузоподъемностью железнодорожного транспорта. Поэтому в сегменте перевозок на дальние расстояния железнодорожный транспорт является доминирующим среди всех видов грузового транспорта общего пользования.

Сектор пассажирских перевозок в 2022 году вырос на 3,4 %. Доля в нем пассажирских перевозок ОАО «РЖД» составляет 28,2 %. На автомобильный приходится 19,5 %, на воздушный транспорт – 52 %. Эксперты приходят к мнению о том, что рынок пассажирских перевозок приближается к стагнации. Однако рост пассажиропотока ОАО «РЖД» составил 18,8 %. Связано это в большей степени с проведением СВО. В связи с этим многие аэропорты в западной и южной частях России закрыли. Это увеличило спрос на железнодорожный транспорт, а спрос на авиаперелеты снизился на 15 %.

Рынок грузоперевозок почти не претерпел изменения. Суммарный объем перевезенных грузов снизился на 1 %. Нагрузка на автотранспорт не изменилась. Перевозки железнодорожным транспортом уменьшились на 4 %. Трубопровод показал снижение значений потока на 6 %. Однако, эти данные не содержат в себе результатов повреждения трубопроводов «Северный поток» и «Северный поток - 2». После подсчетов результаты могут снизиться довольно существенно, так как данные направления активно использовались для транспортировки нефтепродуктов.

На российском рынке железнодорожного транспорта «РЖД» обладает монопольной властью. Однако в сфере перевозок в целом уже имеют компании, которых можно считать конкурентами. Уместно это потому, что условные «РЖД» и «Аэрофлот» хоть используют разные способы перемещения, однако обе компании занимаются перевозками, а следовательно, у потребителя есть выбор: поезд или самолет. Это и делает их конкурентами. Лидирующие позиции занимает ОАО «Российские Железные Дороги».

Были выделены следующие конкуренты в отрасли пассажирских перевозок:

- ЗАО ТК «Гранд Сервис Экспресс»;
- АО «ТрансКлассСервис»;
- «Тверской экспресс» и т.д.

Также конкурентами можно считать и авиакомпании. Назовем самые крупные:

- «Аэрофлот»;
- «Сибирь»;
- «Победа».

Безусловно, это не все компании на рынке пассажирских перевозок. Присутствуют многие другие авиакомпании, существует возможность путешествий на автобусе, такси и далее по списку.

Однако, преимуществом обладает ОАО «Российские Железные Дороги», в силу того, как было указано ранее, что рынки авиаперелетов, пассажирских перевозок с использованием автотранспорта и другие (например, судоходство) наполнены множеством компаний, что при сравнении с монополистом не дает возможности оказать конкурентную борьбу.

Ограничиваться внутренними перевозками было бы недостаточно. Как и любая другая крупная компания ОАО «РЖД» ведет активную деятельность на международном рынке. География международной деятельности холдинга

«РЖД» охватывает страны Европы и Азии, Африки и Латинской Америки. Основные направления международной деятельности компании – предоставление логистических услуг иностранным контрагентам, пассажирские и грузовые перевозки в международном и транзитном сообщении, инжиниринг и управление железными дорогами за рубежом, машиностроение и подготовка кадров. К ключевым компаниям, входящим в периметр зарубежного бизнеса холдинга «РЖД», относятся: ООО «РЖД Интернешнл», СП «РасонКонТранс», ЗАО «ЮКЖД», АО «ОТЛК ЕРА», «Жефко», АО «РЖД Логистика».

Довольно очевидно будет заметить, что на международном рынке, «Российские Железные Дороги» не являются монополистами.

На международной арене основными конкурентами «РЖД» выступают следующие страны:

- США;
- Китай;
- Германия и т.д.

Несмотря на жесткую конкуренцию, российская компания находится на лидирующих курсах вместе с американскими, европейскими, азиатскими. Также широко развита партнерская сеть. Невзирая на статус конкурентов, ведется активное международное сотрудничество с множеством стран, осуществляются совместные проекты по реконструкции, например, в Сербии, КНДР и других. Безусловным плюсом является участие России в проектах, связанных с трансконтинентальными транспортными потоками, такими как «Восток-Запад» и «Север-Юг». Данные транспортные коридоры снижают транзитное время, тем самым снижая стоимость перевозок.

Но существует и ряд проблем, из-за которых ОАО «Российские Железные Дороги» считаются слабым конкурентом на международной арене:

1. Значительное устаревание части основных фондов, а именно локомотивного парка. Около 80 % транспорта старше 20 лет. Это в свою очередь значительно снижает скорость и надежность перевозок, что безусловное является минусом в конкурентной борьбе. Купить большее количество компания не может. В таком случае рациональным решением смотрится лизинг подвижного состава. По мнению аналитиков, данный вариант в перспективе позволит компании закупать локомотивы. Но тут возникает проблема следующего толка. Лизинг железнодорожного транспорта переживает не лучшие времена;

2. Также немаловажная проблема – низкая плотность железных дорог в России. Если в РФ данный показатель на уровне 5 км на 1000 км², то в Германии, например, 117 км на 1000 км² и 65 км на 1000 км² в Японии. Данная проблема показывает слаборазвитость системы железных дорог России. В стране до сих пор есть регионы, в которых отсутствует ж/д сообщение. Но если в такие регионы считаются труднодоступными, и проложить пути в подобном месте крайне тяжело, то ситуация с неиспользуемыми месторождениями,

которые являются таковыми из-за отсутствия железной дороги. А это уже удар и по экономике страны;

3. На эффективность работы также влияет и пропускная способность путей, которая также является проблемой для РЖД. Ведь 1/3 путей считаются проблемными. За счет этого происходит невероятная нагрузка на сеть путей, что в свою очередь ускоряет их износ. В России на 1 км пути приходится 22,2 тыс. тонн груза. Для сравнения, в США – 11,1, Германии – 3,2. Лишь в Китае 40, но вложения крайне велики и в скором времени данная проблема исчезнет.

4. Политическая обстановка. На данный момент, из-за санкционных ограничений, существенная часть зарубежной деятельности компании ограничена.

Переходя к потребителям компании то можно выделить несколько категорий:

1. Физические лица. Пассажирооборот компании в 2022 году составил 122,9 млрд пасс.-км. В 2021 году это показатель демонстрировал значение 103,4 млрд пасс.-км. Подобный рост можно обусловить проведением СВО. Многие аэропорты в западной и южной частях России ограничили прием самолетов из-за тяжелой международной ситуации. Это увеличило спрос на железнодорожный транспорт. Также перевозка военнослужащих на западные рубежи осуществляется преимущественно железнодорожными транспортом;

2. Юридические лица. Обслуживание юридических лиц – процесс, гораздо более сложный, чем пассажирские перевозки. Он подвержен влиянию множества факторов. Яркий тому пример: за 2021 год погрузка для грузовых перевозок составила 1281,2 млн тонн. За 2022 год – 1234,3 млн тонн. Многие потребители услуг ОАО «РЖД» осуществляют свою деятельность в том числе и за границей. Однако в нынешняя ситуация не позволяет им осуществлять свою деятельность в прежних объемах. Это сказывается и на «РЖД». Однако снижение не является существенным. А если учитывать переориентацию на восточные направления, но спад довольно быстро должен снизиться. Также важно отметить, что профицит грузовых вагонов у ОАО «РЖД» составляет почти 40 %. Это, с одной стороны, говорит о низкой загруженности сети. С другой, о готовности к росту грузооборота в связи с развитием восточных направлений;

3. Иностранные юридические лица.

География деятельности ОАО «Российские Железные Дороги» распространяется на множество стран на различных континентах. На данный момент можно выделить несколько зарубежных проектов:

1. С 2015 года «РЖД» принимает участие в проектировании, реконструкции и строительстве железных дорог в Сербии, Таиланде, Индонезии, Саудовской Аравии, Бразилии, а также Транскорейской магистрали;

2. К 2033 году должна быть построена 400-километровая линия с шириной колеи 1520 мм от восточной границы Словакии до Австрии;

3. В 2005—2018 году при участии российских подрядчиков завершено строительство первой скоростной и полностью электрифицированной 56 км линии Тель-Авив —Иерусалим в Израиле;

4. В 2019 году «РЖД Интернешнл» реализует проект повышения скорости пассажирского сообщения до 200 км/ч на линии Нагпур — Секундерабад в Индии.

Компания «РЖД» обладает обширной сетью дочерних и зависимых компаний. На данный момент количество последних равно 123. Представим некоторые из них:

- БЛЕК СИ ФЕРРИС ЛИМИТЕД
- АО "Oy Karelian Trains Ltd";
- АО "АК "ЖДЯ";
- АО "Алтай - Пригород";
- АО "Арена-2000";
- ООО "Аэроэкспресс" и т.д.

«РЖД» выстраивает отношения с поставщиками на основе конкурентных и неконкурентных закупок товаров, которые обеспечивают оптимальные условия приобретения ресурсов, необходимых для стабильной работы всех производственных подразделений.

На данный момент ключевыми поставщиками являются:

- ОАО «ТВС», крупнейшая компания на рынке производства деревянных шпал;
- ЗАО «Трансмашхолдинг» - крупнейший поставщик подвижного состава;
- ЗЭТА «Контакт» - поставка деталей для контактной сети ЖД;
- ЗАО ЭПФ «Судотехнология» - поставщик материально-технических ресурсов.

Подведем итог анализа микросреды ОАО «РЖД». Несмотря на современную экономическую ситуацию, компания показывает либо рост показателей, либо крайне малое снижение. Отсутствие конкурентов на рынке железнодорожных перевозок позволяет компании активно бороться за потребителя на рынке грузовых перевозок. На данный момент экономическая конъюнктура располагает к стагнации отрасли грузовых перевозок, и, как следствие, небольшому снижению нагрузки на железнодорожный транспорт. В отрасли пассажирских перевозок из-за проведения СВО железнодорожный транспорт занял долю авиатранспорта, что отразилось в снижении пассажирооборота авиатранспорта и возросшем у железнодорожного транспорта. Однако, эти изменения не достижение ОАО «РЖД», а следствие ограничений из-за СВО. Так что в скором времени можно ожидать скачек в обратном направлении после снятия ограничений. Международный рынок из-за ряда недостатков российской компании был не самым перспективным направлением деятельности. В условиях нынешней международной ситуации, улучшения ситуации не предвидется.

2.3 Внутренняя среда ПАО «Российские Железные Дороги»

Анализ внутренней среды предполагает анализ таких составляющих как структура компании, персонал, цель, миссия и задачи компании, а также её технологии.

Миссия компании, представленная на их официальном сайте, заключается в «эффективном развитии конкурентоспособного на российском и мировом рынках транспортного бизнеса, ядром которого является эффективное выполнение задач национального железнодорожного перевозчика грузов и пассажиров и владельца железнодорожной инфраструктуры общего пользования».

Миссия холдинга «РЖД» реализуется через достижение к 2030 году стратегических целей по пяти ключевым направлениям:

- транспортно-логистические услуги;
- пассажирские перевозки;
- железнодорожные перевозки и инфраструктура;
- зарубежная деятельность;
- социальная политика.

Сами цели будут описаны при рассмотрении стратегии развития.

Как подобает крупному предприятию, ОАО «РЖД» обладает рядом ценностей. Среди них представлены следующие:

1. Мастерство – преемственность традиций позволяет передавать наши знания из поколения в поколение. Точность, безопасность и надежность во всем, что мы делаем, – результат постоянного развития и совершенствования наших умений и навыков. Наша преданность делу превращает знания и опыт в настоящее мастерство.

2. Целостность – понимание своей роли и следование общему долгу, активная жизненная позиция и работа на благо лучшего будущего во все времена служили нам опорой. Руководствуясь общими целями, мы несем единую ответственность за результаты нашего труда и принятые нами решения.

3. Обновление – постоянный поиск и внедрение в ежедневную практику самых передовых решений и технологий – залог нашего лидерства и стремления к совершенству. Мы умеем жить в постоянно меняющемся мире, мы открыты предоставляющимся возможностям и реализуем их.

4. Стратегия развития компании была утверждена в декабре 2013 года. Она разработана с уклоном на достижения целей по ключевым направлениям. Рассмотрим их:

Транспортно-логистические услуги:

1. Сохранить лидирующие позиции в сфере грузовых железнодорожных перевозок в Европе, повысить привлекательность железнодорожного транспорта для клиентов;

2. Войти в топ-5 компаний Европы по объему логистического бизнеса;

3. Повысить уровень удовлетворенности клиентов за счет повышения качества услуг при сохранении конкурентоспособной стоимости перевозок;

4. Обеспечить эффективное обслуживание глобальных цепочек поставок крупнейших российских и международных клиентов, расширить перевозочный и логистический бизнес на евро-азиатском пространстве

Пассажирские перевозки:

1. Обеспечить сохранение существующей доли в пассажирообороте транспортной системы России;

2. Реализовать проекты развития скоростных и высокоскоростных перевозок

Железнодорожные перевозки и инфраструктура:

1. Сохранить лидирующие позиции в мире в части эффективности, безопасности, качества услуг инфраструктуры;

2. Обеспечить планомерное обновление активов с использованием инновационных технологий и решений на основе эффективного управления стоимостью жизненного цикла, готовностью и надежностью основных фондов

Зарубежная деятельность:

1. Войти в число мировых компаний-лидеров по инфраструктурному строительству;

2. Обеспечить формирование долгосрочного портфеля заказов и высочайший уровень реализации проектов

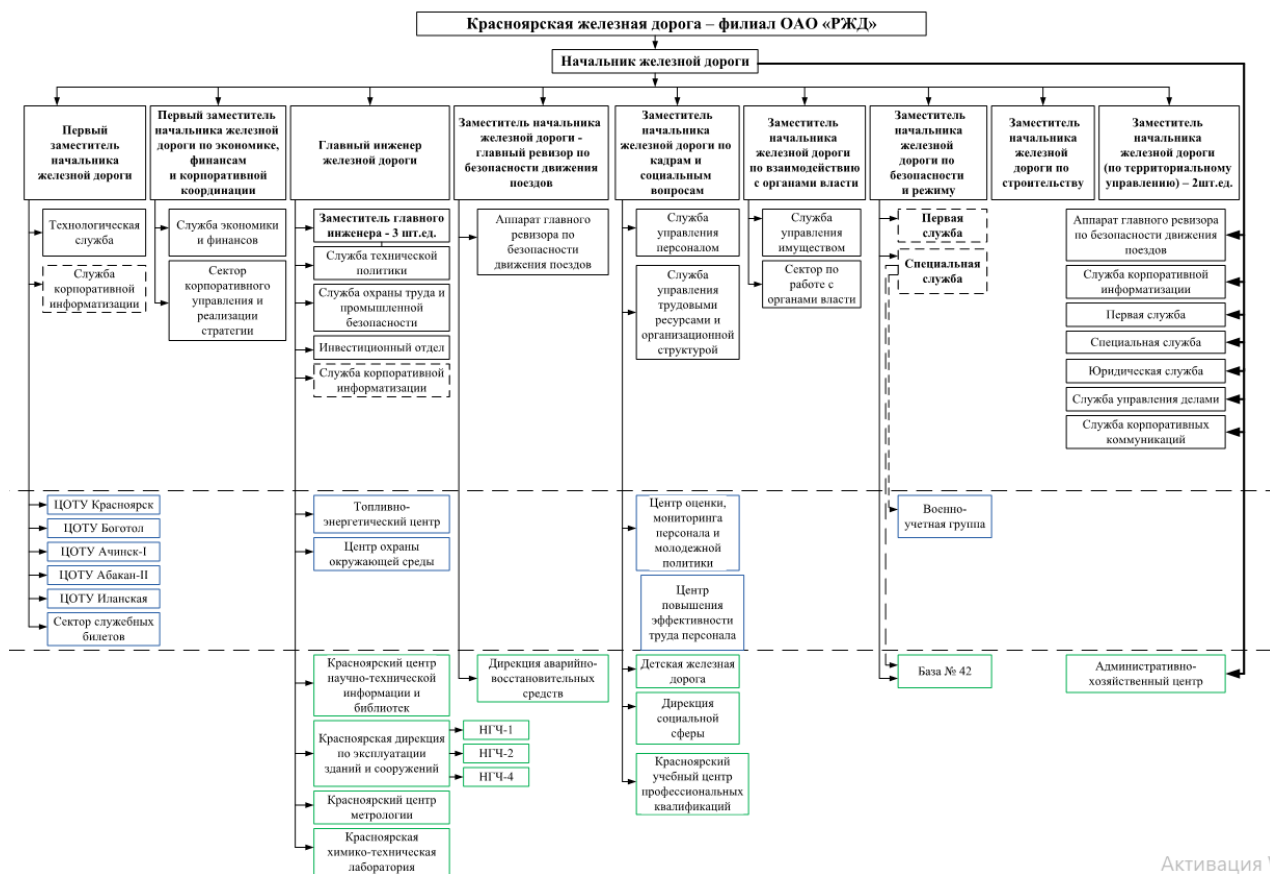
Социальная политика:

1. Войти в топ-5 наиболее привлекательных крупных компаний-работодателей России;

2. Привлекать к работе в Холдинге лучших специалистов, гарантируя конкурентоспособность заработной платы, улучшение условий труда, современный социальный пакет

Структура компании представлена функциональной системой. Это разумно, учитывая масштаб деятельности ОАО «Российские Железные Дороги».

Рассмотрим структуру компании на примере регионального филиала РЖД – КЖД (Красноярская Железная Дорога), представленного на рисунке 2.



Активация V
Чтобы активирс

Рисунок 2 – структура Красноярского филиала ОАО «РЖД»

На данной схеме представлена структура Красноярской Железной Дороги. Во всех филиалах РЖД в России сохраняется структура. Также и управление всем ОАО «РЖД» осуществляется по схожей схеме. Различия заключаются в том, что заместители начальника в филиалах руководят службами, отделами или аппаратами, то заместители начальника РЖД имеют в своем подчинении заместителей начальников региональных дорог (в соответствии с функционалом). Таким образом формируется некая «служба», и так структура является схожей.

Данная структура применяется как для управления РЖД в целом, так и для каждого филиала в частности, что было указано ранее. На данный момент насчитывается 16 филиалов по всей стране. Схема управления каждым филиалом одинакова. Обратимся к структуре Красноярской ЖД, представленной на рисунке 2.

Во главе филиала стоит начальник. Должность так и называется – начальник железной дороги. У начальника есть заместители, в соответствии с функциональным направлением структуры. Наиболее приближенными к начальнику (так называемому Н) находятся: Первый заместитель начальника дороги и Первый заместитель начальника дороги по экономике, финансам и корпоративной координации. Они отвечают за операционную и финансовую деятельности соответственно. Далее представлены заместители, обладающие чуть меньшими областями ответственности. Однако важно отметить, что в вертикали власти все заместители находятся сугубо горизонтально и

подчиняются только распоряжениям начальника железной дороги. На данный момент у начальника 9 заместителей, учитывая двух ранее указанных, в ведении каждого из которых находится отдел или служба (искл. аппарат заместителя начальника – главного ревизора по безопасности движения поездов).

Для поддержания эффективности работы компании, ее сотрудники регулярно проходят различные обучения, повышения квалификации и подобные учебные мероприятия. Также стоит отметить, что расходы за обучения персонала на себя берет организация, что безусловно является показателем того, как организация заботится и о квалификации собственных кадров, и всячески в этом помогает сотрудникам. В конце 00-х проходила программа по обмену опытом. В рамках данной программы несколько сотрудников посещали ведущие в отрасли страны (США, Германия, Франция) и непосредственно изучали опыт более успешных, к сожалению, конкурентов.

Продолжая тему персонала, стоит отметить, что ОАО «Российские Железные Дороги» является достаточно крупным работодателем. Ведь в филиалах компании работают порядка 700 тысяч человек. В региональном же филиале разумеется меньше – около 33000 (Красноярская ЖД). И для каждого сотрудника «РЖД» предоставляет все условия для комфортной работы и карьерного роста. Говорить об этом можно исходя не только из мнения некоторых сотрудников, но и из статистических показателей. Текучесть кадров ОАО «РЖД» за 2021 год составила 9,5 %. За 2022 – 8,8 %. Данные показатели являются схожими со средними по отрасли. Однако со скидкой на масштаб организации, они являются довольно неплохими. Доминирующее число работников работает на условиях полного рабочего дня. Однако пришедший в 2020 COVID-19 заставил компанию пересмотреть условия работы. На удаленную работу были переведены все сотрудники, что присутствие не нуждается для бесперебойной работы ОАО «РЖД». Для тех же, кто продолжал и продолжает работать непосредственно на традиционном рабочем месте созданы все условия для безопасной работы. Во время проведения СВО сотрудникам, уходящим для выполнения своего долга, предоставлялись выплаты, независимо от региональных выплат, за ними закреплялось рабочее место. Все вышеописанное показывает нам, насколько эффективно выстроен менеджмент в ОАО «Российские Железные Дороги». Показывает, как может сочетаться забота о персонале и сохранение приоритетов компании.

Политика «РЖД» в области подбора и найма персонала соответствует общепринятой международной практике: решение о сотрудничестве принимается исходя из опыта работы, квалификации, уровня образования и наличия необходимых компетенций у кандидата. 50 % сотрудников компании обладают высшим образованием, еще 17 % - средним профессиональным. Но как уже было упомянуто ранее, компания предоставляет условия для развития, как в профессиональной плоскости, так и личностной.

Компания соблюдает и предоставляет своим сотрудникам равные права и возможности независимо от пола, возраста, расы, национальности

и происхождения. Все сотрудники имеют равные возможности для реализации своего потенциала, а главным фактором, определяющим продвижение по службе, являются исключительно профессиональные качества сотрудника и полученное в ходе работы образование, чтобы исключить безграмотность в высших эшелонах управления.

Принцип соблюдения прав человека зафиксирован в документах компании: Кодексе деловой этики, Политике в области обработки персональных данных, Положении об организации борьбы с хищениями материальных ценностей и Политике по защите прав человека.

Режим рабочего времени сотрудников определяется правилами внутреннего трудового распорядка, которые утверждаются по результатам обсуждений с профсоюзными организациями. Стандартная продолжительность рабочего времени установлена в соответствии с нормативными правовыми актами Российской Федерации и составляет 40 ч в неделю. Компания ведет учет продолжительности рабочего времени и посещаемости по каждому из своих сотрудников. Также каждый сотрудник выполняет только ту работу, что поручена именно ему. То есть у каждого сотрудника ОАО «РЖД» есть должностная инструкция, в которой прописаны виды деятельности, которые необходимо выполнять работнику.

«Российские Железные Дороги» предоставляют всем своим сотрудникам равные возможности для реализации их потенциала в процессе трудовой деятельности. Оценка результатов работы проводится беспристрастно и справедливо, а трудоустройство и должностное продвижение сотрудников осуществляются исключительно с учетом их профессиональных способностей, знаний и навыков.

В «РЖД» действует система мотивации персонала, направленная на стимулирование сотрудников к повышению производительности труда, что способствует развитию компании методом «пряника». Данный подход крайне важен, так как в такие условия сотрудник сам старается работать лучше, а не делает это из необходимости или страха. Данная система предусматривает как материальное, так и нематериальное поощрения.

Материальная мотивация сотрудников регламентируется компенсационной политикой компании.

Средняя заработная плата в 2018 году составила 54,9 тыс. рублей, в 2019 58,5 тыс. руб, а в 2020 – 61,8 тыс. руб. Данный уровень оплаты труда превышает средний уровень по стране и регионам и позволяет компании быть конкурентоспособной на «рынке востребованных специалистов».

Одна из задач Компании — обеспечивать наиболее безопасные и быстрые перевозки пассажиров и грузов.

На данный момент ОАО «РЖД» делает упор на совершенствование методов и инфраструктуры перевозок не только для сохранения нынешнего уровня качества, но и для повышения оного.

Для этого компания утвердила множество инвестиционных проектов, направленных на обновление основных фондов компании, развитие инфраструктуры РЖД.

Отдельно выделим маркетинговую деятельность ОАО «РЖД». Разделяется она на 2 направления – пассажирские перевозки и грузовые.

Рассмотрим в первую очередь пассажирскую составляющую.

Основной упор делается на привлечение пассажиров за счет повышения качества услуг, их совершенствования, лояльной ценовой политики.

Говоря о лояльности ценовой политики, стоит отметить дифференциацию тарифов, динамичность ценообразования, а также проводящиеся акции.

Пассажирские перевозки разделяются на 2 сегмента – регулируемые и нерегулируемые.

Тарифы на проезд в плацкартных, общих вагонах с местами для сидения пассажирских и скорых поездов, вагонах первого, второго, третьего классов моторвагонного подвижного состава установлены в соответствии с Тарифным руководством, утвержденным приказом ФСТ России от 27 июля 2010 г. № 156-т/1. Такие перевозки относят к категории регулируемых. Тарифы ежегодно индексируются и зависят от категории поезда и дальности поездки пассажира.

Начиная с 2003 года действующим законодательством предусмотрена возможность дифференциации тарифов. К базовым тарифам применяются коэффициенты графика гибкого регулирования тарифов, которые призваны снизить сезонные колебания спроса. Индексы к ставкам тарифов, сборов и платы за работы (услуги), а также дифференцированные индексы к календарным периодам на соответствующий год объявляются соответствующими приказами ФАС России. С 2015 года АО «ФПК» дано право регулирования тарифов на проезд в плацкартных вагонах в пределах установленного уровня, что позволило проводить различные маркетинговые акции в данном сегменте перевозок. С 2017 года в соответствии с Федеральным законом от 30 ноября 2016 г. № 401-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации» установлена налоговая ставка на пассажирские перевозки железнодорожным транспортом общего пользования в дальнем следовании в размере 0 %. Тарифы на проезд в плацкартных вагонах и общих вагонах с местами для сидения с 1 января 2020 г. проиндексированы на 3,5 % (приказ ФАС России от 20 сентября 2019 г. № 1232/19). Продолжена практика проведения маркетинговых акций на проезд в плацкартных и общих вагонах. Благодаря дифференциации стоимости проезда в зависимости от расположения места пассажирские перевозки удалось сделать более доступными для различных слоев населения, не выходя за рамки предельного уровня тарифов, установленного приказом ФАС России от 20 сентября 2019 г. № 1232/19.

Нерегулируемые перевозки – это перевозки пассажиров в вагонах СВ и купейных вагонах. В соответствии с п. 5 Перечня работ (услуг) субъектов

естественных монополий в сфере железнодорожных перевозок, тарифы, сборы и плата в отношении которых регулируются государством.

Также компания может самостоятельно устанавливать тарифы на перевозку пассажиров железнодорожным транспортом общего пользования во внутригосударственном сообщении в составе скоростных поездов. Данное право закреплено в приказе ФСТ России от 14 декабря 2010 г. № 431-т/1 «Об изменении государственного регулирования в отношении субъектов естественных монополий при перевозках пассажиров железнодорожным транспортом общего пользования во внутригосударственном сообщении, а также при оказании услуги по пользованию комплектами постельного белья».

Таким образом, в нерегулированном сегменте АО «ФПК» осуществляет транспортное обслуживание пассажиров в купейных вагонах, вагонах СВ и вагонах класса люкс, а также во всех вагонах скоростных поездов. В нерегулированный сегмент входят также туристические и коммерческие перевозки. В этом сегменте АО «ФПК» вправе самостоятельно устанавливать тарифы на перевозки пассажиров.

Основными механизмами тарифообразования в нерегулированном сегменте являются система динамического ценообразования, различные маркетинговые акции и тарифные инициативы.

Таким образом, можно сделать промежуточный вывод о том, что государство регулирует деятельность ОАО «РЖД» таким образом, чтобы сохранить возможность льготного проезда, но при этом сохраняет возможности для коммерческой основы компании. Рассмотрим подробнее используемые методы. В первую очередь – динамическое ценообразование.

Система динамического ценообразования представляет собой многофакторный инструмент тарифообразования, сочетающий большинство подходов, которые ранее реализовывались в виде маркетинговых акций, — дифференциацию тарифов в зависимости от категории места (верхняя/нижняя полка), дня недели, глубины продажи и др. В отличие от статичных маркетинговых акций, когда тариф определяется заранее на длительный период времени, система динамического ценообразования формирует гибкие тарифы с учетом внутренних изменений, а также различных тенденций, происходящих во внешней среде, на дату продажи.

Система тарифообразования позволяет обеспечить баланс спроса и стоимости услуг, что в конечном итоге отражается на росте спроса на услуги железнодорожного транспорта.

По итогам 2020 года средняя доходная ставка (доход/пасс.-км) в дерегулированном сегменте перевозок внутригосударственного сообщения составила 98,1 % относительно уровня предыдущего года, что вызвано необходимостью стимулировать пассажирооборот и конкурировать с другими видами транспорта.

Реализация различных маркетинговых акций, направленных на стимулирование потребительского спроса как в дерегулированном, так и в регулируемом сегментах перевозок и увеличение доходных

поступлений Компании, способствует удержанию ее позиций на рынке пассажирских перевозок.

Следующий механизм – маркетинговые акции. Они носят целевой характер. Их использование обуславливается текущей рыночной и эпидемиологической ситуациями, и т.д.

Представленная выше информация демонстрирует ориентированность компании привлекать клиента через предоставление выгоды, а не дополнительных поборов.

Также нельзя не отметить и проекты, что были реализованы в рамках маркетинговой кампании. Были запущены дневные поезда. Доля перевозок от общегодового составила 18,3 %. Запущены двухэтажные поезда. Доля перевозок с их использованием составила 9,1 % от общего пассажирооборота. Реализована программа по использованию скоростных поездов. 11,3 % пассажиров были перевезены на них.

Помимо прочего, активно повышается уровень комфорта пассажиров, изменение расписаний и т.д.

Далее перейдем к более важной, по моему мнению, части маркетинговой деятельности. А именно связанной с грузовыми перевозками.

Грузовые перевозки приносят 80 % выручки ОАО «РЖД». Следовательно, их поддержание и стимулирование – первая необходимость компании.

Часть мер пересекается с пассажирскими перевозками. Поэтому сейчас отметим наиболее распространенные и эффективные.

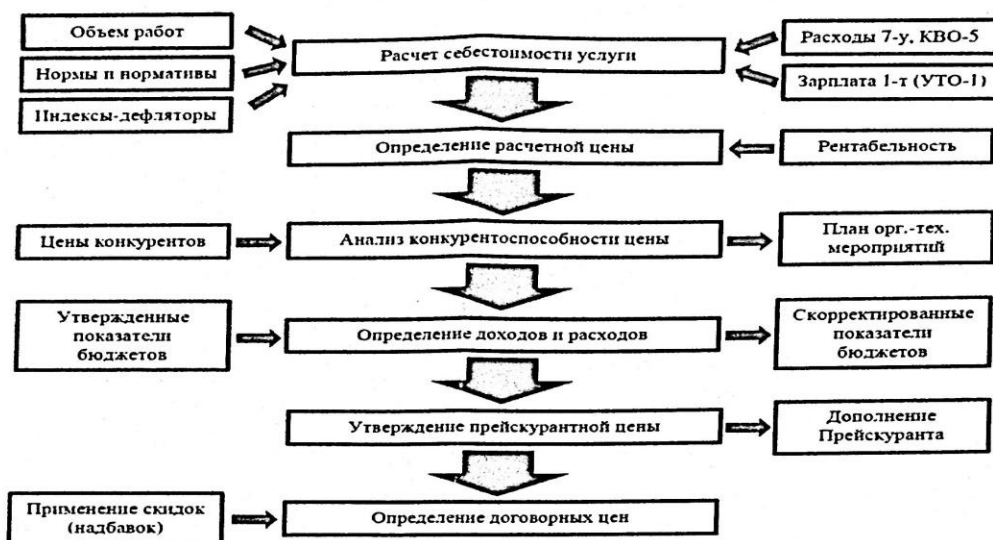


Рисунок 1. Последовательность формирования цены услуги

Рисунок 3 – схема формирования договорной цены на оказание услуг ОАО «РЖД»

Как мы можем заметить, один из механизмов привлечение клиентов – это установление индивидуальных цен на оказание услуг (рис. 3). В первую очередь компания учитывает собственные затраты на транспортировку и иное и закладывает их в стоимость услуги. Далее к себестоимости добавляется норма прибыли, установленная компанией. Обычно, данный показатель на уровне 70 %. Однако, такая цена может быть завышена. Для того, чтобы избежать подобных недоразумений и не потерять клиента, проводится анализ конкурентной среды на предмет конкурентоспособности разработанной цены. Если цена конкурентоспособна, определяются дополнительные факторы, способные на нее повлиять. Последний штрих – применение скидок или надбавок. Это процесс сугубо индивидуальный, и порядок определения размеров скидки или надбавки проводится в головном офисе в Москве.

Теперь рассмотрим процесс так называемого «маркетингового мониторинга».

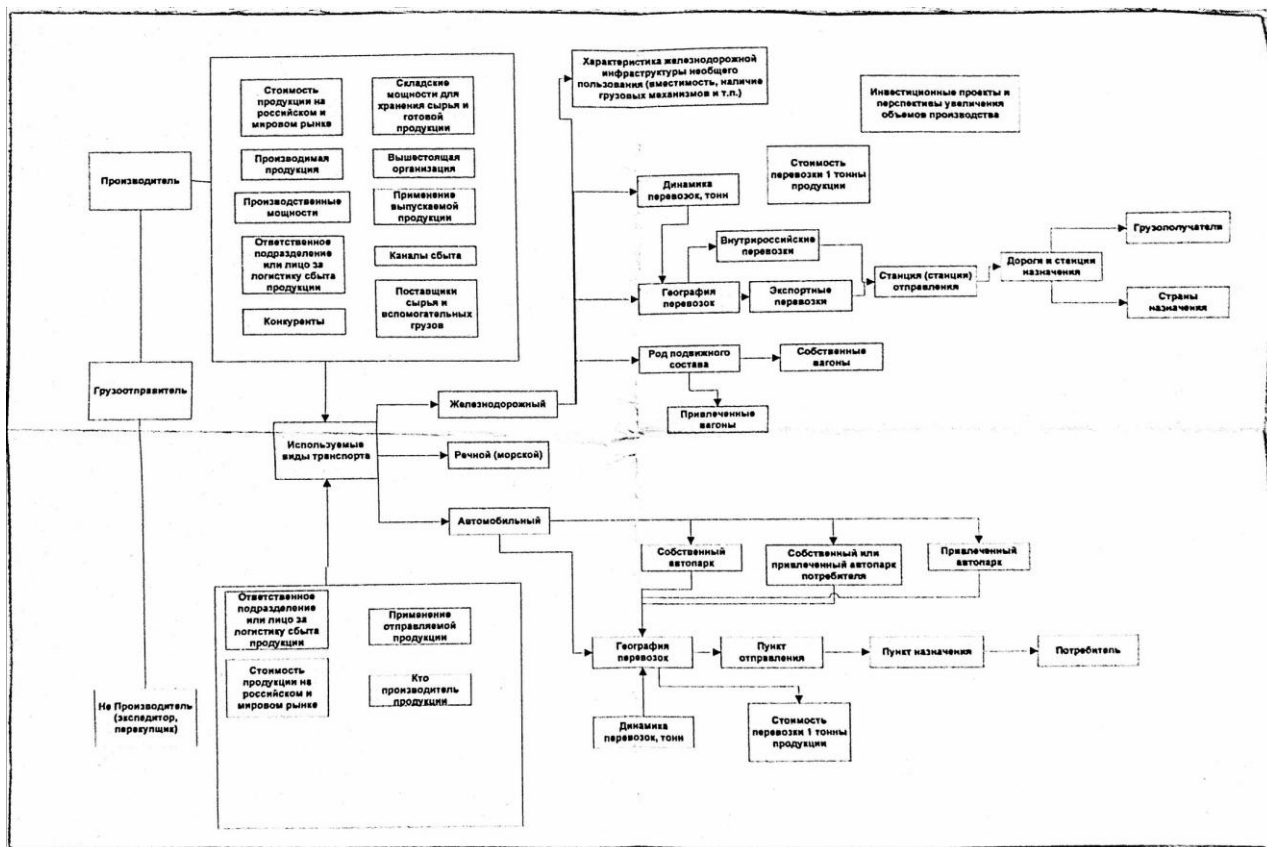


Рисунок 4 – схема проведения маркетингового исследования ОАО «РЖД»

Для того чтобы эффективно вести свою деятельность, компания (в частности, ее структурные подразделения) постоянно следят за состоянием, как собственного рынка, так и рынка потребителей услуг. Схема процесса изображена на рисунке 4. Данный механизм позволяет создавать максимально клиентоориентированное предложение на рынке перевозок, а также анализировать возможные пути привлечение новых клиентов.

По итогам анализа внутренней среды ОАО «РЖД» стоит отметить, что компания, являясь вертикально интегрированным холдингом, обладает

выстроенной, устоявшейся структурой. Это способствует формализованному формированию иерархии власти и ответственности. Компания четко следует намеченным целям в рамках разработанной стратегии развития. Помимо фундаментальности компании, стоит указать на то, что ОАО «РЖД» не стоят на месте и постоянно развивают как подход к обслуживанию клиентов, так и собственный персонал. Компания предоставляет все возможности для комфортной работы сотрудников и гибкую систему ценообразования для потребителей услуг.

Таким образом, мы провели анализ внешней и внутренней среды организации ОАО «Российские Железные Дороги».

2.4 Финансовая деятельность ОАО «Российские Железные Дороги»

Далее рассмотрим деятельность ОАО «РЖД» через призму финансово-экономических результатов. В данный момент компания опубликовала результаты только за 2021 год.

Финансово-экономический анализ проведем по следующим блокам: финансовая устойчивость, платежеспособность и финансовая эффективность. Рассчитанные показатели также будут сравниваться со средними показателями транспортной отрасли, указанными в таблице

Таблица 2 – Финансовые показатели транспортной отрасли России (для предприятий с выручкой свыше 2 млрд. рублей)

Показатель	2018	2019	2020	2021
1. ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ				
коэффициент автономии	0,46	0,33	0,26	0,3
коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,06	-0,06	-0,11	-0,24
коэффициент обеспеченности запасов	-0,68	-1,28	-1,26	-1,93
коэффициент покрытия инвестиций	0,7	0,66	0,63	0,68
2. ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТЬ				
коэффициент текущей ликвидности	1,22	1,22	1,2	1,33
коэффициент быстрой ликвидности	1,05	1,06	1,01	1,12
коэффициент абсолютной ликвидности	0,07	0,11	0,07	0,08
3. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ				
рентабельность продаж, %	4,7	4,2	2,7	4
норма чистой прибыли, %	2,2	1,8	1,3	3,2

Окончание таблицы 2

Показатель	2018	2019	2020	2021
рентабельность активов, %	2,8	4,8	2	4,9
рентабельность собственного капитала, %	7,6	17,7	9,9	22,6

Для характеристики финансовой устойчивости ОАО «РЖД» необходимо сравнить полученные показатели со средними показателями отрасли по России. Для этого в таблице 2 представили средний показатель компаний отрасли с выручкой свыше 2 млрд. рублей за 2018-2021 гг.

Таблица 3 – Финансовая устойчивость ОАО «РЖД»

Показатель	2018	2019	2020	2021
коэффициент автономии	0,524	0,518	0,515	0,565
коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-3,703	-4,410	-4,814	-5,122
коэффициент обеспеченности запасов	-15,138	-15,745	-15,914	-18,789
коэффициент покрытия инвестиций	0,801	0,816	0,817	0,834

Коэффициент автономии характеризует степень зависимости от заёмного капитала, то есть, чем выше значение показателя, тем более независима компания от кредиторов.

Как мы может заметить, значения коэффициента автономии для ОАО «РЖД» превышает значения данного показателя для отрасли. Интерпретировать это можно следующим образом: затраты по операционной деятельности компания покрывает за счет выручку, а затраты на модернизацию инфраструктуры (и иные инвестиционные затраты) компания часто покрывает за счет заемного капитала (в большей степени за счет облигаций), а также с привлечением средств Федерального бюджета РФ и средств частных инвесторов.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами существенно ниже среднеотраслевого значения на протяжении всего рассматриваемого периода. Если рассматривать полученные значения обособленно от «нормативов», тогда стоит отметить, что отрицательное значение показателя свидетельствует о полном заемном характере оборотных

средств компании. О причинах этого стоит говорить при анализе отчета о финансовых результатах. Чистая прибыль компании преимущественно направляется на модернизацию инфраструктуры и иные инвестиционные проекты. За этого выходит факт того, что средства реинвестируются в компанию в основные средства, а не в оборотный капитал. Однако данный показатель не столь объективен для ОАО «РЖД», так как структура внеоборотных активов формируется на протяжении всего существования компании, в то время как уставный капитал компании изменяется только при инвестициях Правительством РФ как единственным владельцем компании. Таким образом, показатель является завышенным за счет объема внеоборотных средств, а его отрицательный характер объясняется за счет постоянного приращения тех же внеоборотных средств.

Коэффициент обеспеченности запасов, как и предыдущий показатель, существенно отклоняется от среднеотраслевых значений. Помимо этого, аналогично предыдущему коэффициенту, коэффициент обеспеченности запасов является отрицательным. Причины этого те же, что и у коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами.

Теперь рассмотрим вышеперечисленные показатели комплексно. В среднем, с 2018 по 2021 год, оборотные активы (в которые входят запасы) составляли порядка 10-15 % от общей величины активов. Это говорит нам о том, что в первую очередь нужно обращать внимание именно на коэффициент автономии, так как он учитывает активы в целом. Его значения удовлетворительны для организации. Значения же коэффициентов обеспеченности в текущей их величине не являются показателем отрицательных результатов. Для этого необходимо значение как минимум -10 (так как оборотные активы составляют 1/10). В этом случае структура финансирования должна быть пересмотрена.

Коэффициент покрытия инвестиций, исходя из расчетов, превышает среднеотраслевые значения. Данный показатель отражает структуру финансирования активов. Чем выше показатель, тем большая часть активов финансируется за счет устойчивых источников. В структуру привлекаемых источников входят бюджеты различных уровней РФ, собственные средства, долгосрочные займы в кредитных организациях.

И в заключение к анализу финансовой устойчивости. Определенная динамика наблюдается только в значениях коэффициента обеспеченности запасов, а именно снижение на 2,8 п.п. за рассматриваемый период. Также небольшое снижение (-1,4 п.п.) можно отметить в значениях коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами. Однако в данном случае, вероятнее всего, он вызван ростом именно коэффициента обеспеченности запасов. В результате, финансовая ситуация в компании устойчивая. Ключевые показатели выше средних по отрасли. Финансирование основы деятельности (внеоборотных активов) происходит за счет собственных средств и долгосрочных займов. Это позволяет более точно выстроить

стратегию выплаты по обязательствам компании. Но и при этом оставляет возможность для дальнейшего развития финансовой стратегии компании.

Таблица 4 – Платежеспособность компании

Показатель	2018	2019	2020	2021
коэффициент текущей ликвидности	0,509	0,484	0,457	0,428
коэффициент быстрой ликвидности	0,283	0,232	0,246	0,206
коэффициент абсолютной ликвидности	0,15	0,11	0,111	0,098

Как можно отметить, с 2018 по 2021 год, присутствует общий тренд к снижению ликвидности. При этом коэффициенты текущей и быстрой ликвидности существенно ниже среднеотраслевых. Причиной этого может быть непропорциональный рост обязательств или снижение объемов средств, возможных к привлечению для выплаты по обязательствам. Обратив внимание на изменение структуры активов «РЖД», можно сделать вывод о том, что причина кроется именно в непропорциональности роста обязательств и снижении объемов оборотного капитала (рост только в 2019 году). За счет этого, коэффициенты текущей и быстрой ликвидности снижаются. Так как данные показатели рассчитываются на основе наиболее ликвидных активов компании. Коэффициент абсолютной ликвидности остается стабильным за счет того, что самые ликвидные средства компании так или иначе сохраняют объем. Подводя итог, компания будет обладать определенными проблемами с покрытием обязательств в случае нескольких неудачных финансовых периодов. Существенной проблемой это назвать нельзя, так как в структуре пассивов краткосрочные обязательства занимают лишь 15 %, да и подобный сценарий маловероятен. Однако на это стоит обращать внимание, так как причиной снижения ликвидности может быть также перевод наиболее ликвидных активов (денежных средств) в наименее ликвидные (внеоборотные активы). Учитывая тренд на снижение чистой прибыли, а также снижения сальдо движения денежных средств, это может стать проблемой в будущем.

Таблица 5 – Эффективность деятельности

Показатель	2018	2019	2020	2021
рентабельность продаж, %	1,47	6,21	-	2,00
рентабельность активов, %	0,74	3,01	-	0,76
рентабельность собственного капитала, %	1,41	5,82	-	1,34
рентабельность задействованного капитала, %	2,47	3,77	1,76	1,56

Показатели рентабельности ОАО «Российские железные дороги» снижаются (без учета 2019 года). В 2019 году финансовая деятельность РЖД была крайне успешна. Причина этому – сокращение ряда затрат, а также получение дополнительного дохода от продажи активов. В итоге, чистая прибыль компании выросла в 4,5 раза. Однако, темп роста доходов ниже, чем темп роста расходов. Это ведет к снижению чистой прибыли. Следовательно, снижению показателей рентабельности. Также важно отметить, что на финансовые результаты компании сильно повлияла продажа некоторых активов. Это несколько занижает успех 2019 года, так как основан он на разовом денежном поступлении.

Сделать однозначный вывод о финансово-экономическом состоянии компании трудно. Рассматриваемый временной промежуток подвергается влиянию множества факторов, о чем было сказано при анализе внешней среды и будет сказано при анализе стратегии развития компании. Относительно отраслевых показателей компания хоть и показывает результаты ниже средних, однако с учетом масштаба компании и специфики деятельности нельзя говорить об неудовлетворительном положении компании. ОАО «РЖД» уверенно держит лидерство на рынке грузоперевозок, активно модернизирует инфраструктуру, выплачивает по займам как краткосрочным, так и долгосрочным.

Однако подчеркну, что компании стоит обратить внимание на пути финансирования инвестиционных проектов и задолженностей по займам на фоне непропорционально растущей выручки и снижающейся чистой прибыли. На это указывает снижение рентабельности задействованного капитала. Важность данного показателя в его объективности. Он учитывает собственный капитал компании и долгосрочные займы. Именно эти источники финансирования являются основными для ОАО «РЖД».

Заключение

Финансовая стратегия любой организации – один из основных документов, регламентирующих ее деятельность. Чтобы организация была устойчива на рынке, ее стратегия должна отвечать запросам времени. В связи с этим даже у самых крупных организаций, таких как ОАО «РЖД», возникает потребность в изменении своей финансовой стратегии.

Своевременность изменения – залог успеха при формировании блока изменений для рассматриваемого документа. Также важно тщательно проанализировать потребности не только организации, но и внешней среды организации. Именно поэтому данную работу можно считать актуальной к рассмотрению.

В связи с этим в работе были представлены следующие блоки:

- теоретический раздел (глава 1);
- анализ внешней и внутренней среды организации (глава 2);
- анализ финансовых результатов ОАО «РЖД» (глава 2);
- определение финансовой стратегии компании и ее анализ (глава 3);
- разработка и обоснование предложения по совершенствованию финансовой стратегии ОАО «РЖД».

В ходе работы нами был проведен анализ среды организации, её финансовой деятельности и финансовой стратегии, а также были разработаны предложения по ее совершенствованию.

Анализ внешней среды указал на ряд угроз для компании, в числе которых неустойчивая политическая ситуация, стагнация рынка грузовых перевозок, отток платежеспособного населения.

Анализ внутренней среды подтвердил гипотезы о фундаментальности компании, ее развитой системе принятия решений, благодаря которой ОАО «РЖД» способно противостоять угрозам внешне среды.

В ходе анализа финансовой деятельности была выявлена проблема потенциальной финансовой неустойчивости компании, что в дальнейшем может вызвать ряд проблем в случае, если компании придется рассчитывать со всеми своими обязательствами в один отчетный период, однако, такая ситуация маловероятна. В любом случае, руководству компании стоит уделить внимание данному вопросу. Помимо угроз финансовой устойчивости компании, необходимо обратить внимание на нестабильные денежные потоки, высокую закредитованность, долгую окупаемость инвестиционных проектов.

В ходе анализа ОАО «РЖД» по перечисленным пунктам были разработаны предложения, выполнение которых может способствовать финансовому развитию компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1) Карпов, П. Н. Публичная библиотека в системе непрерывного библиотечно-информационного образования : специальность 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Карпов Павел Николаевич ; Северо-Кавказский федеральный университет. – Ставрополь, 2013. – 200 с.
- 2) Андашев, Е. А. Виды стратегий развития компаний / А. Е. Андашев // Евразийский Союз Ученых. – 2019. - №6 (63). – С. 24-26.
- 3) Щесняк, К. Е. Принципы формирования финансовой стратегии предприятия / К. Е. Щесняк // Проблемы современной экономики. – 2011. - №1 (37). – С. 411-414.
- 4) Кытманов, А. В. Публичная библиотека в системе непрерывного библиотечно-информационного образования : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: теория управления экономическими системами; макроэкономика; экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Кытманов Антон Владимирович ; Пермский филиал Института экономики Уральского отделения Российской академии наук. – Ижевск, 2005. – 170 с.
- 5) ОАО «РЖД» : официальный сайт. – Москва, 2003 - . – URL: <https://rzd.ru> (дата обращения 19.04.2023)
- 6) Деменьев, А. П. Формирование инновационной стратегии транспортного холдинга / А. П. Деменьев, В. В. Галтер, К. В. Кокоша // Инновации в жизнь. – 2019. - №4 (31). – С. 8-17.
- 7) Российская Федерация. Законы. О долгосрочной программе развития ОАО «Российские железные дороги» до 2025 г. : Распоряжение Правительства РФ №466-р : [вынесено Правительством РФ 19 марта 2019 года]. – Москва : Проспект ; Санкт-Петербург : Кодекс, 2019. – 1с.
- 8) Распоряжение ОАО "РЖД" №807-р "Об утверждении Программы энергосбережения и повышения энергетической эффективности ОАО "РЖД" на 2016-2018 годы" : дата введения 2016-04-29. – Москва : ОАО «Российские железные дороги», 2016. – 1с.
- 9) Менеджмент : учебник / Т. В. Вырупаева, Л. С. Драганчук, О. Л. Егошина [и др.] ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Сибирский Федеральный Университет. – Красноярск : учебник, 2016. – 380 с. - ISBN 978-5-7638-3434-5
- 10) Министерство транспорта РФ : официальный сайт. – Москва, 2010 - . – URL: <https://mintrans.gov.ru> (дата обращения 15.04.2023)
- 11) Туйзусов, Д. Ю. Устойчивое развитие компаний металлургического сектора в условиях новой экономической реальности / Д. Ю. Туйзусов // Экономика, финансы, проектное управление и социальная система России:

подходы и перспективы в условиях устойчивого цифрового развития : материалы региональной научно-практической конференции / Финансовый университет при Правительстве РФ. – Краснодар, 2022. – С. 377-386.

12) Кадровый ежегодный отчет ОАО «Российские Железные Дороги» за 2018 // ОАО «Российские Железные Дороги» : официальный сайт. – 2018. – URL: <https://ar2018.rzd.ru/ru/sustainable-development/hr-management> (дата обращения 15.04.2023)

13) Кадровый ежегодный отчет ОАО «Российские Железные Дороги» за 2019 // ОАО «Российские Железные Дороги» : официальный сайт. – 2019. – URL: <https://ar2019.rzd.ru/ru/sustainable-development/hr-management> (дата обращения 15.04.2023)

14) Кадровый ежегодный отчет ОАО «Российские Железные Дороги» за 2020 // ОАО «Российские Железные Дороги» : официальный сайт. – 2020. – URL: <https://ar2020.rzd.ru/ru/sustainable-development/hr-management> (дата обращения 15.04.2023)

15) Кадровый ежегодный отчет ОАО «Российские Железные Дороги» за 2021 // ОАО «Российские Железные Дороги» : официальный сайт. – 2021. – URL: <https://ar2021.rzd.ru/ru/sustainable-development/hr-management> (дата обращения 15.04.2023)

16) Годовой отчет ОАО «РЖД» за 2018 год // ОАО «Российские Железные Дороги» : официальный сайт. – 2018. – URL: <https://ar2018.rzd.ru/ru> (дата обращения 10.04.2023)

17) Годовой отчет ОАО «РЖД» за 2019 год // ОАО «Российские Железные Дороги» : официальный сайт. – 2019. – URL: <https://ar2019.rzd.ru/ru> (дата обращения 10.04.2023)

18) Годовой отчет ОАО «РЖД» за 2020 год // ОАО «Российские Железные Дороги» : официальный сайт. – 2020. – URL: <https://ar2020.rzd.ru/ru> (дата обращения 10.04.2023)

19) Годовой отчет ОАО «РЖД» за 2021 год // ОАО «Российские Железные Дороги» : официальный сайт. – 2021. – URL: <https://ar2021.rzd.ru/ru> (дата обращения 10.04.2023)

20) Аудиторское заключение независимого аудитора о консолидированной финансовой отчетности ОАО «Российские Железные Дороги» и его дочерних компаний за 2018 год // ОАО «Российские Железные Дороги» : официальный сайт. – 2003. – URL: <https://company.rzd.ru/ru/9471> (дата обращения 05.05.2023)

21) Аудиторское заключение независимого аудитора о консолидированной финансовой отчетности ОАО «Российские Железные Дороги» и его дочерних компаний за 2019 год // ОАО «Российские Железные Дороги» : официальный сайт. – 2003. – URL: <https://company.rzd.ru/ru/9471> (дата обращения 05.05.2023)

22) Аудиторское заключение независимого аудитора о консолидированной финансовой отчетности ОАО «Российские Железные Дороги» и его дочерних компаний за 2020 год // ОАО «Российские Железные

Дороги» : официальный сайт. – 2003. – URL: <https://company.rzd.ru/ru/9471> (дата обращения 05.05.2023)

23) Аудиторское заключение независимого аудитора о консолидированной финансовой отчетности ОАО «Российские Железные Дороги» и его дочерних компаний за 2021 год // ОАО «Российские Железные Дороги» : официальный сайт. – 2003. – URL: <https://company.rzd.ru/ru/9471> (дата обращения 05.05.2023)

24) Стратегический менеджмент : учебник / Т. Ю. Агеева, А. В. Бухаров, Л. С. Драганчука [и др.] ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Сибирский Федеральный Университет. – Красноярск : учебник, 2022. – 406 с. - ISBN 978-5-7638-4447-4

25) Красноярская Железная Дорога | Структура // ОАО «Российские Железные Дороги» : официальный сайт. – 2003. – URL: <https://company.rzd.ru/ru/9349/page/105554?id=63#managers> (дата обращения 05.04.2023)

26) ЕМИСС // Федеральная служба государственной статистики : официальный сайт. – 2007. – URL: <https://www.fedstat.ru/> (дата обращения 20.04.2023)

27) Бухгалтерский учет, налогообложение и аудит в РФ // audit-it.ru : официальный сайт. – 2000. – URL: <https://audit-it.ru> (дата обращения 06.05.2023)

28) Добро пожаловать в компанию ОАО «РЖД». Путеводитель нового сотрудника 2020 // ОАО «Российские Железные Дороги» : официальный сайт. – 2020. – URL: <https://utgu-pgups.ru/attachments/article/98> (дата обращения 10.04.2023)

29) Хабурова, Д. С. Корпоративное управление в стратегическом развитии транспортного холдинга ОАО «РЖД» / Д. С. Хабурова // Труды Ростовского Государственного Университета путей сообщения. – 2018. - №3. – С. 62-65.

30) Елсакова, Е. А. Финансовая стратегия как элемент обеспечения финансовой устойчивости / Е. А. Елсакова // Современные проблемы науки и образования. – 2014. - №2. – С. 435

31) Гридчина, А. В. Предприятие: инвестиционная политика : учебное пособие / А. В. Гридчина, Е. А. Горшкова, А. К. Курбанмагомедов ; учреждение высшего образования «Институт системных технологий». – Махачкала : ИСТ, 2019. – 252 с. – ISBN 978-5-6043408-0-6

32) Лакеев, А. С. Влияние развития транспортной отрасли на макроэкономические показатели страны / А. С. Лакеев // Научные основы национальной экономики : материалы всероссийской научно-практической конференции / ООО «Центр профессионального менеджмента «Академия бизнеса»». – Пермь, 2019. – С. 10-29

33) Леонова, А. В. Публичная библиотека непрерывного библиотечно-информационного образования : специальность 38.04.08 «Финансы и кредит» : диссертация на соискание академической степени магистра экономики /

Леонова Анна Вячеславовна ; Сибирский Федеральный Университет. – Красноярск, 2017. – 84 с.

34) Плотникова, В. В. Публичная библиотека непрерывного библиотечно-информационного образования : специальность 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика» : диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Плотникова Вера Викторовна ; Саратовский Государственный социально-экономический Университет. – Саратов, 2012. – 2012. – 379 с.

35) Улина, С. Л. Финансовый Менеджмент: учебно-методическое пособие / С. Л. Улина ; Сибирские Федеральный Университет. – Красноярск : СФУ, 2012. – 53 с. – ISBN

36)
37)

38)

39)

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Отчет о прибылях и убытках ОАО «Российские Железные Дороги» и его дочерних компаний за 2018-2021 год

Показатели	2018	2019	2020	2021
Доходы от грузовых перевозок и предоставления доступа к инфраструктуре	1 530 783,00	1 598 356,00	1 530 962,00	1 653 772,00
Доходы от предоставления логистических услуг	393 774,00	385 560,00	354 325,00	420 848,00
Доходы от пассажирских перевозок	251 190,00	267 025,00	155 743,00	223 728,00
Прочая выручка	237 134,00	256 575,00	298 182,00	230 153,00
Итого доходы	2 412 881,00	2 507 516,00	2 279 212,00	2 528 501,00
Заработная плата и социальные отчисления	-818 960,00	-862 402,00	-849 905,00	-913 552,00
Материалы, затраты на ремонт и обслуживание	-287 304,00	-299 848,00	-286 366,00	-305 874,00
Топливо	-122 367,00	-124 377,00	-109 905,00	-123 748,00
Услуги сторонних организаций, относящиеся к интегрированным экспедиторским и логистическим услугам	-237 502,00	-268 016,00	-248 945,00	-293 009,00
Электроэнергия	-171 914,00	-179 991,00	-179 015,00	-195 648,00
Амортизация	-218 645,00	-244 774,00	-278 688,00	-324 899,00
Налоги	-70 479,00	-48 478,00	-56 462,00	-58 271,00
Коммерческие расходы	-9 483,00	-9 259,00	-9 013,00	-9 712,00
Резерв под обесценение финансовых активов	-6 349,00	-7 900,00	-3 451,00	-9 391,00
Социальные расходы	-6 502,00	-7 222,00	-5 907,00	-7 560,00
Убытки от обесценения основных средств и нематериальных активов	-157 388,00	-116 729,00	6 230,00	-24 483,00
Прочие операционные расходы	-175 364,00	-179 475,00	-169 627,00	-175 211,00

Окончание приложения А

Показатели	2018	2019	2020	2021
Итого операционные расходы	-2 318 257,00	-2 348 471,00	-2 191 054,00	-2 441 358,00
Операционная прибыль до субсидий	94 624,00	159 045,00	88 158,00	87 143,00
Субсидии	56 709,00	56 319,00	60 094,00	67 347,00
Операционная прибыль	151 333,00	215 364,00	148 252,00	154 490,00
Финансовые расходы и прочие аналогичные расходы	-73 280,00	-93 728,00	-109 098,00	-101 102,00
Финансовые доходы и прочие аналогичные доходы	7 755,00	6 097,00	4 431,00	4 853,00
Финансовые расходы и прочие аналогичные расходы, Δ	-65 525,00	-87 631,00	-98 667,00	-96 249,00
Прибыль от выбытия контрольных долей участия в дочерних компаниях	3 795,00	42 123,00	9 976,00	22,00
Прибыль от инвестиций в ассоциированные организации и совместные предприятия	5 554,00	2 986,00	1 540,00	3 448,00
Убыток/прибыль от изменения справедливой стоимости производных финансовых инструментов	-11 388,00	8 925,00	-18 171,00	5 363,00
Прочие доходы	32 334,00	17 572,00	13 811,00	49 435,00
Прочие расходы	-29 883,00	-24 968,00	-25 985,00	-26 263,00
Убыток от курсовых разниц	-14 451,00	11 999,00	-27 285,00	1 835,00
Эффекты применения учета хеджирования	-3 371,00	7 067,00	-4 749,00	-10 576,00
Прибыль до налогообложения	68 398,00	193 437,00	-1 278,00	81 505,00
Налог на прибыль	-	-	-	-
Текущая часть	-38 940,00	-49 849,00	-7 398,00	-11 455,00
Отложенные налог на прибыль	5 950,00	6 150,00	2 396,00	-19 378,00
Чистая прибыль	34 408,00	155 738,00	-6 280,00	50 672,00

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бухгалтерский баланс ОАО «Российские Железные Дороги» и его дочерних компаний за 2018-2021 год

Показатели	2018	2019	2020	2021
Основные средства	4102538,00	4424434,00	4887804,00	5931422,00
Активы в форме права пользования	0,00	93939,00	108228,00	108207,00
Инвестиционная недвижимость	16179,00	15465,00	11889,00	13060,00
Гудвил	22778,00	21000,00	27386,00	25635,00
Нематериальные активы	85610,00	81637,00	97437,00	77883,00
Инвестиции в ассоциированные организации	20691,00	19380,00	20656,00	22283,00
Прочие долгосрочные финансовые активы	25586,00	32413,00	46944,00	11710,00
Отложенные налоговые активы	8791,00	9714,00	41141,00	20483,00
Активы по производным финансовым инструментам	1387,00	439,00	871,00	0,00
Прочие внеоборотные активы	13336,00	5526,00	7612,00	6915,00
Итого внеоборотные активы	4297436,00	4703947,00	5249968,00	6217598,00
МПЗ	118501,00	128860,00	144570,00	129601,00
Авансы выданные и прочие оборотные активы	77526,00	87836,00	65985,00	91980,00
Дебиторская задолженность по налогу на прибыль	8970,00	7850,00	4304,00	7765,00
Дебиторская задолженность	127369,00	120663,00	140759,00	120394,00
Активы по договорам	1627,00	2513,00	835,00	255,00
Прочие краткосрочные финансовые активы	2171,00	1858,00	2377,00	1207,00
Активы по производным финансовым инструментам	214,00	365,00	42,00	0,00

Продолжение приложения Б

Показатели	2018	2019	2020	2021
Денежные средства и их эквиваленты	140078,00	98109,00	113684,00	107248,00
Активы, классифицированные как предназначенные для продажи	7963,00	12012,00	5327,00	16998,00
Итого оборотные активы	484419,00	460066,00	477883,00	475448,00
Итого активы	4781855,00	5164013,00	5727851,00	6693046,00
Уставный капитал	2308627,00	2387648,00	2481177,00	2709036,00
Бессрочные облигации (бессрочные финансовые инструменты)	0,00	0,00	313000,00	372684,00
Резерв переоценки инструментов хеджирования	-28765,00	-5754,00	-97835,00	-74859,00
Резерв от переоценки инвестиционной недвижимости	23798,00	23553,00	24043,00	23540,00
Резерв по пересчету иностранных операций в валюту представления	29751,00	21762,00	36664,00	32329,00
Резерв по переоценке обязательств по вознаграждениям работникам по планам с установленными выплатами	23176,00	-5185,00	-10137,00	13862,00
Нераспределенная прибыль и прочие резервы	128888,00	257539,00	201813,00	709474,00
Неконтролирующие долю участия	18091,00	-4457,00	553,00	-3497,00
Итого капитал	2503566,00	2675106,00	2949278,00	3782569,00
Отложенные налоговые обязательства	29856,00	21299,00	20060,00	137476,00
Долгосрочные заемные средства	1028191,00	1176402,00	1315869,00	1316899,00

Продолжение приложения Б

Показатели	2018	2019	2020	2021
Обязательства по аренде, за вычетом краткосрочной части	0,00	71415,00	90102,00	74631,00
Обязательства по финансовой аренде, за вычетом краткосрочной части	36184,00	0,00	0,00	0,00
Обязательства по вознаграждениям работникам по планам с установленными выплатами	178413,00	213569,00	225896,00	206340,00
Обязательства по производным финансовым инструментам	31638,00	24838,00	49182,00	0,00
Прочие долгосрочные обязательства по договорам	17187,00	17247,00	17429,00	19069,00
Прочие долгосрочные обязательства	5648,00	13344,00	14275,00	7988,00
Итого долгосрочные обязательства	1327117,00	1538114,00	1732813,00	1800764,00
Кредиторская и прочая задолженность	364640,00	377367,00	473248,00	469042,00
Обязательства по договорам, связанным с перевозкой	92284,00	88723,00	72903,00	90471,00
Обязанности по аренде, краткосрочная часть	0,00	18244,00	19175,00	31761,00
Обязательства по финансовой аренде, краткосрочная часть	8511,00	0,00	0,00	0,00
Задолженность по налогу на прибыль	2690,00	1878,00	1930,00	2874,00
Задолженность по налогу и прочая аналогичная задолженность	58069,00	52578,00	57735,00	61042,00

Окончание приложения Б


Краткосрочные заемные средства	271284,00	268157,00	298472,00	289990,00
Обязательства по производным финансовым инструментам	12453,00	6329,00	3800,00	5370,00
Резервы начисленные	14093,00	9342,00	7777,00	7988,00
Прочие краткосрочные обязательства по договорам	42716,00	44001,00	35788,00	36221,00
Прочие краткосрочные обязательства	83952,00	83436,00	74932,00	109772,00
Обязательства, непосредственно связанные с активами, классифицированным как предназначенные для продажи	480,00	738,00	0,00	5182,00
Итого краткосрочные обязательства	951172,00	950793,00	1045760,00	1109713,00
Итого пассивы	4781855,00	5164013,00	5727851,00	6693046,00

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой



С.Л.Улина

подпись

«19» 06 2023 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 Экономика

Разработка предложений по совершенствованию финансовой стратегии ОАО
«РЖД» в современной экономической ситуации

Руководитель

20.06.2023

подпись, дата



д-р экон. наук, профессор

В. Ф. Лапо

Студент

20.06.2023

подпись дата



К. А. Неустроев

Красноярск 2023

Created With Tiny Scanner