

**RECOMMENDATIONS FOR IMPROVING THE PROFITABILITY OF
PJSC “RUSSIAN RAILWAYS” DEVELOPED USING «DUPONT» AND
«BUSINESS STUDIO» MODELS**

Neustroev K.A. (Russian Federation)

*Neustroev Kirill Alexandrovich - Student,
FACULTY OF ECONOMICS,
SIBERIAN FEDERAL UNIVERSITY, KRASNOYARSK*

***Abstract:** the purpose of any commercial company is to make a profit. However, the process of maximizing it presents many challenges, including those related to the analysis of work already done. In order to assess the performance of the company in the most objective way, indicator systems are being developed. One of these is profitability. Due to increase of profitability of PJSC «Russian Railways» the need for annual subsidies from the state budget will be reduced, and in the future, it is leveled at all*

***Keywords:** profitability, railways, DuPont, Business Studio.*

**РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ПАО
«РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ», РАЗРАБОТАННЫЕ С
ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МОДЕЛЕЙ «ДЮПОН» И «BUSINESS
STUDIO»**

Неустроев К.А. (Российская Федерация)

*Неустроев Кирилл Александрович – студент,
экономический факультет,
Сибирский федеральный университет, г. Красноярск*

***Аннотация:** целью деятельности любой коммерческой компании является получение прибыли. Однако процесс ее максимизации сопряжен с большим количеством сложностей, в том числе связанных с анализом уже проделанной работы. Для того чтобы оценить эффективность работы компании наиболее объективно, разрабатываются системы показателей. Одним из таких является рентабельность. За счет повышения рентабельности ПАО «Российские железные дороги» потребность в ежегодных субсидиях из государственного бюджета будет сокращаться, а в перспективе нивелируется вовсе.*

***Ключевые слова:** рентабельность, железные дороги, Дюпон, Business Studio.*

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 632,7 млн тонн грузов и 504 млн пассажиров, при этом обслуживая 77 из 85 субъектов Российской Федерации. Это что касается основных видов деятельности. ПАО «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 от его лица осуществляет полномочья акционера.

Вклад ОАО «Российские Железные Дороги» в ВВП РФ около 5,5%. Удельный вес железнодорожного транспорта в грузообороте страны – 87% (без учета трубопроводного транспорта). [1]

Коротко о применяемых в работе моделях.

Для определения факторов, влияющих на рентабельность компании, в 1919 году была разработана модель Дюпон. Модель финансового анализа была сформулирована компанией DuPont, а точнее Дональдсоном Брауном.

Самым ярким примером применения модели является преобразование компании GM (General Motors), после того, как DuPont купила 23 процента акций вышеупомянутой компании. DuPont поставила перед Брауном задачу привести в порядок запутанные финансы автомобильной компании. Это был, возможно, первый широкомасштабный проект реинжиниринга в США. Согласно Alfred Sloan, бывшему руководителю GM, во многом последующий успех GM принадлежал системе планирования и управления, разработанной Brown. Последующий успех приобрел известность модели DuPont в всех крупных корпорациях США. Она была доминирующей формой финансового анализа до 1970-х гг. Данный инструмент фокусируется на повышение эффективности за счет анализа показателей, влияющих на рентабельность собственного капитала. Благодаря этому, модель является полезно даже при неизменности показателя, так как позволяет обратить внимание на негативные сигналы до того, как они отразятся на результатах компании.

Модель существует в двух-, трех- и пятифакторном варианте.

Для анализа использовалась трехфакторная модель Дюпон (формула 1):

$$ROE = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка (доход)}} * \frac{\text{Выручка (доход)}}{\text{Активы}} * \frac{1}{\frac{\text{СК}}{\text{Активы}}} \quad (1),$$

где:

ROE – рентабельность собственного капитала

СК – собственный капитал [3]

Модель Business Studio. Это программный продукт для моделирования бизнес-архитектуры российского разработчика «ГК «Современные технологии управления». Первая версия Business Studio вышла 5 октября 2004г. как продукт, предназначенный для создания моделей бизнес-процессов и их документирования. В качестве графической среды моделирования был использован широко распространенный пакет Microsoft Office Visio. В дальнейшем функциональность продукта быстро расширялась: в 2007 году появляется модуль для проектирования системы целей и показателей с поддержкой методики BSC/KPI и модуль имитационного моделирования и функционально-стоимостного анализа, в 2008 году расширены возможности по проектированию и поддержанию СМК и работе с показателями, в 2011 году реализована

интеграция с BPM-системами путём передачи схем процессов в формате XPDЛ, а также появился модуль контроллинга бизнес-процессов на основе данных ИТ-систем. [9]

В работе используется модель для компаний сферы услуг.

В ходе проведенного анализа финансовой отчетности ОАО «Российские Железные Дороги», было выяснено, что большее влияние на рентабельность собственного капитала по модели Дюпон оказывают такие показатели как:

- Операционная прибыль
- Чистая прибыль
- Активы
- Собственный капитал

Рассмотрев относительные изменения данных показателей за 2018-2021 года, мы пришли к выводу о том, что Коэффициент капитализации является стабильным показателем. Рассматривать его не имеет смысла. Поэтому сосредоточим свое внимание на двух оставшихся показателях (рентабельность продаж и оборачиваемость активов). Как было отмечено ранее, рентабельность продаж и оборачиваемость активов рассчитываются из таких показателей отчетности как: операционная прибыль, чистая прибыль, активы. Поэтому рассмотрим их относительное изменение, чтобы определить, какой показатель в большей мере влияет на изменение рентабельности собственного капитала.

К рассмотрению мы отнесем только показатели чистой и операционной прибыли, так как снижение объема активов с целью повышения оборачиваемости на данный момент невозможно. Связано это с крупными инвестиционными проектами «РЖД», направленными на модернизацию инфраструктуры компании. Таким образом, объем активов будет только расти, и его снижение расходится с текущей стратегией компании.

Далее рассмотрим бизнес-процессы, влияющие на формирование операционной и чистой прибыли в ОАО «Российские Железные Дороги». Для этого воспользуемся системой бизнес-моделирования Business Studio, разработанной ГК «СТУ». Модель рассмотрим для компаний, оказывающих услуги, так как основной деятельностью компании является оказание транспортных и логистических услуг. Соотношение показателей финансовой отчетности к бизнес-процессам представлены в таблице 1.

Таблица 1. Соотношение показателей финансовой отчетности и бизнес-процессов

Бизнес-процесс	Показатель
А2. Разработка новых и совершенствование существующих услуг	Выручка

А3. Продвижение и продажи услуг	Выручка
А4. Материально-техническое обеспечение	Операционная прибыль
А7. Воспроизводство информационных систем и оборудования IT-инфраструктуры	Операционная прибыль
А8. Воспроизводство трудовых ресурсов	Чистая прибыль
А9. Финансирование деятельности и расчеты [4]	Чистая прибыль

Далее рассмотрим рекомендации и уже осуществляющиеся меры для каждого из бизнес-процессов:

- А2. Разработка новых и совершенствование существующих услуг. На данный момент, РЖД активно занимается разработкой концепций для привлечения пассажиров. Довольно удачной, по нашему мнению, является организация туристических поездок по стране. Также реализуется концепция VIP-перевозок. Желаящие могут самостоятельно выбрать маршрут следования. Необходимо и далее развивать данное направление, так как поезда ценят именно за возможность насладиться атмосферой в комфорте. К слову о комфорте, повышение качества обслуживания пассажиров также способствует повышению доходов компании. Для этого необходимо разрабатывать новые вагоны и возможности для находящихся в поездах.

- А3. Продвижение и продажи услуг. Своеобразным маркетинговым отделом ОАО «Российские Железные Дороги» является ЦФТО – центр фирменного транспортного обслуживания. Основными его функциями являются обеспечение продаж и совершенствование системы обслуживания клиентов. Несмотря на текущий курс компании на максимизацию прибыли, ценовая политика остается лояльной к потребителю. Помимо этого, совершенствуются системы реализации билетов, разрабатываются льготы и тарифные акции, развивается система лояльности «РЖД Бонус». Также реализуется политика компании в сфере клиентоориентированности. В данном случае, конкретные рекомендации разработать не представляется возможным, так как компания активно и продуктивно взаимодействует с комплексом маркетинга.

- А4. Материально-техническое обеспечение. В данный бизнес-процесс входит обеспечение деятельности компании всеми необходимыми материальными средствами. Закупки РЖД проводит посредством конкурса между подрядчиками и производителями. Подобная система позволяет закупать сырье и материалы по относительно низким ценам. Однако необходимо рассмотреть возможность самостоятельного производства определенной части запасов. Безусловно, рельсы гораздо проще и дешевле произвести на металлургическом заводе, шпалы – на деревообрабатывающем. Однако мелкие детали и иные средства, предназначенные для ремонта можно производить собственными

средствами. Учитывая тренд компании на развитие собственной инфраструктуры, это отличная возможность как сократить издержки, в перспективе, так и ускорить время ремонта, в случае отсутствия каких-либо деталей.

- А7. Воспроизводство информационных систем и оборудования ИТ-инфраструктуры. В век современных технологий цифровизация – неотъемлемая часть деятельности любой компании. Особенно ярко данная потребность проявилась в 2020 году, во время пандемии COVID-19. Сотрудники РЖД, кроме тех, что непосредственно обеспечивают деятельность компании, переводили на удаленную работу. До сих пор остаются сотрудники, работающие вне территории компании. Обеспечение деятельности подобного характера требует развитой, устойчивой ИТ-инфраструктуры, позволяющие сотрудникам работать удаленно также, как и за рабочим местом. На данный момент, информационная система компании выстроена, однако стабильность ее работы необходимо повышать, чтобы сохранялась эффективность работы сотрудников.

- А8. Воспроизводство трудовых ресурсов. Любая крупная организация нуждается в большом объеме квалифицированных трудовых кадров. Для этого необходимо постоянно повышать квалификацию сотрудников, проводит их переобучение, формировать кадровые резервы. Также необходимо обращать внимание на возрастной состав коллектива. Важно своевременно освежать не только рядовые позиции, но и управляющий состав. Помимо обеспечения операционной деятельности квалифицированными кадрами, также необходимо подготавливать специалистов в сфере инвестиций и инвестиционного анализа. «Российские Железные Дороги» обладают обширным капиталом, как чистой прибыли, так и нераспределенной. Это создает возможности для формирования дополнительных доходных статей. Безусловно, первоочередная задача – обеспечение развития собственной инфраструктуры. Однако и развитие наших прямых поставщиков также положительно скажется на наших финансовых результатах.

- А9. Финансирование деятельности и расчеты. Финансирование деятельности РЖД обеспечивается собственным доходом и субсидиями из государственного бюджета. Компания показывает результаты чистой прибыли, государство также способствует. Однако показатели ликвидности (текущей и быстрой) также остаются довольно низкими. Хоть это и обусловлено особенностями деятельности компании, своевременное покрытие краткосрочных обязательств немаловажно для формирования положительного имиджа организации, в том числе и на международной арене и финансовом рынке.

Список литературы / References

1. Официальный сайт РЖД. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rzd.ru/> (дата обращения: 09.07.2022).
2. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Российские_железные_дороги. (дата обращения: 09.07.2022).
3. Инструменты бизнес-анализа: учебник / Т.Ю. Агеева, Л.С. Драганчук, Н.Г. Макуха, С.Л. Улина [и др.]. Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2022. 320 с.
4. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.businessstudio.ru/community/models/> (дата обращения: 09.07.2022).
5. Аудиторское заключение независимого аудитора о консолидированной финансовой отчетности ОАО «Российские Железные Дороги» и его дочерних компаний за 2018 год.
6. Аудиторское заключение независимого аудитора о консолидированной финансовой отчетности ОАО «Российские Железные Дороги» и его дочерних компаний за 2019 год.
7. Аудиторское заключение независимого аудитора о консолидированной финансовой отчетности ОАО «Российские Железные Дороги» и его дочерних компаний за 2020 год.
8. Аудиторское заключение независимого аудитора о консолидированной финансовой отчетности ОАО «Российские Железные Дороги» и его дочерних компаний за 2021 год.
9. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Business_studio/ (дата обращения: 10.07.2022)