

ПЕРЕХОД НА ФИНАНСИРОВАНИЕ КОЛИЧЕСТВА ВЫПОЛНЕННЫХ РАБОТ – ЗАЛОГ РЕНТАБЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЕРВИСНЫХ ЛОКОМОТИВНЫХ ДЕПО

Статья посвящена методу снижения затрат на содержание заведомо убыточных структурных подразделений одной из крупнейших компаний по ремонту и обслуживанию железнодорожных локомотивов – ООО «ТМХ-Сервис». Отмечается, какие показатели присущи для оценки эффективности работы отдельно взятого сервисного локомотивного депо. Как один из путей повышения их рентабельности, предлагается переход на метод финансирования в зависимости от количества плановых объемов задания, который необходимо формировать по технологическим процессам.

Ключевые слова: депо, рентабельность, критерии, эффективность, задание, технологический процесс.

D.N. Voronova

THE TRANSITION TO FUNDING THE AMOUNT OF WORK COMPLETED – THE KEY TO PROFITABLE OPERATION OF THE SERVICE LOKOMOTIVE DEPOT

The article is devoted to methods to reduce maintenance costs obviously UBA-accurate structural units of one of the largest companies in the repair and maintenance of railway locomotives – LLC «ТМХ-Service». From-mecheda which indicators inherent to evaluating the performance of from-separately taken service locomotive depot. As one of the ways to improve their profitability are invited to go on a funding method in dependence on the number of planned volumes of the job that you want, make a ment on technological processes.

Keywords: depot, profitability, criteria, efficiency, job, process

Как оценить эффективность работы такого предприятия, как сервисное локомотивное депо? Поскольку сервисные локомотивные депо, расположенные вдоль железных дорог Российской Федерации, претерпели несколько реформ, то сначала разберемся, в чью же структуру они входят на сегодня.

Однозначно, они теперь не входят в систему одного из мировых лидеров железнодорожных компаний – ОАО «Российская железная дорога», учредителем и единственным акционером которого является Российская Федерация, а переданы в компанию ООО «ТМХ-Сервис» (Трансмашхолдинг), созданной в июне 2010 г. в рамках осуществления реформы российского железнодорожно-

* Воронова Дарья Николаевна – магистрант, кафедра финансов, Байкальский государственный университет экономики и права, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: ivanov@rambler.ru.

го транспорта на основании концепции «Развитие системы сервисного обслуживания и создания единого центра ответственности за техническое состояние локомотивов», утвержденной ОАО «РЖД».

С 2014 г. все ремонтные локомотивные депо в границах железных дорог переведены на полное сервисное обслуживание ООО «ТМХ-Сервис», которое сосредоточено в 12 крупных сервисных локомотивных депо и на 16 сервисных отделениях и участках [3], соответственно не обладают статусом самостоятельного юридического лица.

ТМХ-Сервис является крупнейшей сервисной компанией в железнодорожной отрасли России, СНГ и Балтии и оказывает услуги ОАО РЖД на основании заключенного контракта.

Так, по итогам аукциона в 2014 году заключен долгосрочный, на 40 лет контракт с ОАО РЖД на полное сервисное обслуживание 14 799 локомотивов. В эксплуатацию компании переданы 92 локомотиворемонтных депо по всей России, более 40 000 работников РЖД перешли в штат ТМХ [2, с. 2].

Основной задачей компании ООО «ТМХ-Сервис» является фирменное сервисное обслуживание железнодорожной техники, выпущенной в разные годы на предприятиях Трансмашхолдинга, иначе говоря, техническое обслуживание тягового подвижного состава по всей сети железных дорог России. Специалисты ТМХ-Сервиса производят как регламентные работы, предусмотренные предприятиями-изготовителями, так и внеплановые ремонты. В ТМХ-Сервисе обслуживаются электровозы и тепловозы серий Э5К, 2ЭС5К, 3ЭС5К, ВЛ85, 2ЭС4К «Дончак», ЭП2К, ЭП1, ЭП10, ТЭМ18Д, ТЭП70БС, 2ТЭ116У и др.

Основным показателем качества работы «ТМХ-Сервис» является доведение среднего коэффициента технической готовности по локомотивам до требований ТУ заводов производителей.

Основным приоритетом в деятельности компании остаётся обеспечение максимально качественного ремонта локомотивов при минимальных издержках – финансовых и временных.

Таким образом, задача структурных подразделений компании ТМХ-Сервис-сервисных локомотивных депо, расположенных на участках вдоль железной дороги, направлена на качественное выполнение производственного задания, а не на извлечение прибыли.

На практике, любой экономический субъект, как в случае с сервисным локомотивным депо, не имеющий в своем распоряжении собственных доходов (бюджет), и не имеющий самостоятельного баланса, вряд ли будет заинтересован в извлечении наибольшей прибыли при наименьших затратах, а будет, по просту говоря, вытягивать деньги у головного предприятия и не вкладывать особых усилий для выполнения прямых задач, призванных решать целями создания структурного звена.

Поэтому главным фактором рентабельности работы в целом холдинга является правильное построение системы сервисного обслуживания локомотивов на той или иной территории, рациональное и правильное использование трудовых ресурсов, правильное построение системы закупок запасных частей и ма-

териалов, мотивация персонала и постоянный аудит деятельности структурных подразделений.

Оценивать результативность деятельности отдельно сервисного локомотивного депо необходимо исходя из определенных критерий и показателей оценки эффективности их деятельности.

Критерий – отличительный признак, мерило, на основании которого дается оценка какого-либо явления.

Показатель характеризует этот критерий с количественной стороны. Критерием финансовых результатов является получение наибольшей прибыли, критерием эффективности – достижение наибольших результатов по показателям выполнения производственных планов при наименьших затратах, или при тех же ресурсах, достижение больших результатов деятельности предприятия (выпуск большего объема производства продукции, оказания услуг).

Финансовые же результаты определяются, анализируются и планируются на основе показателей состояния и изменения прибыли и рентабельности.

Эффективность же работы определяется результативными показателями хозяйственной деятельности.

Эффективность финансово-хозяйственной деятельности сервисных локомотивных депо, прежде всего, нужно измерять качеством и количеством выполненных работ по ремонту локомотивов, а не исходить от полученной выручки или финансовых результатов. Стратегической целью депо является обеспечение ремонта и технического обслуживания тягового подвижного состава, их узлов и деталей.

Для достижения общей эффективности в депо необходимо рационально использовать основные и оборотные средства в целом и по их видам, трудовые ресурсы, нужно также рационально использовать рабочее время и внедрять современные методы контроля и нормирования труда.

С учетом целей анализа должны использоваться показатели, характеризующие эффективность использования основных и оборотных средств, трудовых ресурсов и финансовых вложений, которые являются частными показателями эффективности работы предприятия. Все они имеют определенный экономический смысл и используются при планировании, анализе и принятии управленческих решений по эффективному использованию ресурсов и средств предприятия.

Производительность труда в сервисном локомотивном депо напрямую зависит от объема заявок, плановых и внеплановых заходов локомотивов и т.д.

Как прогнозирует один из руководителей управляющей компании, «заказы на грузовые перевозки по стране могут начать существенно сокращаться, что повлечет уменьшение запроса на ремонт локомотивного парка. Сервисный бизнес – это низкорентабельный бизнес. Для выживания необходимо адаптировать производство к новым условиям, сокращать неоправданные расходы и повышать эффективность. Отсутствует правильное производственное и ресурсное планирование. Так как в лице ремонтных заводов и депо мы работаем с наследием системы РЖД, то подход к формированию цены носил нормативный ха-

ракти, который сильно устарел. Сегодня эти параметры не отвечают реальной экономике процесса, не согласуются со стоимостью закупаемых материалов, рабочей силы и пр.» [1, с. 10].

Таким образом, имея разрозненную сеть по всей стране, прежде всего, нужно грамотно использовать трудовые ресурсы и уметь управлять им, умело нормировать труд, увязать заработную плату работников с результатами труда и жестко спрашивать с руководителей структурных подразделений за результаты плановых показателей.

Для анализа эффективности деятельности сервисного локомотивного депо уместно будет использовать следующие основные показатели (см. табл.):

**Основные показатели для оценки эффективности работы
сервисного локомотивного депо**

№	Показатель эффективности	Расшифровка показателя
1	Рентабельность затрат	Доля чистой прибыли на 1 р. производственных затрат
2	Фондоотдача	Доля произведенной и реализованной продукции на 1 р. основных средств
3	Рентабельность основных средств	Доля чистой прибыли на 1 р. основных средств
4	Окупаемость основных средств	Количество лет в течение которого окупаются средства, вложенные в основные средства
5	Производительность труда	Выработка продукции, приходящаяся на одного работника в единицу времени
6	Рентабельность фонда оплаты труда	Доля прибыли приходящаяся на 1 р. фонда оплаты труда
7	Уровень расхода по оплате труда	Сумма расходов по оплате труда на 1 р. выполненных работ
8	Коэффициент отношения темпов прироста производительности труда и средней заработной платы	Соотношение темпов прироста производительности труда и средней заработной платы работников
9	Трудоёмкость работ	Время, затрачиваемое на выполнение единицы работы

Современные автоматизированные программы ведения бухгалтерского учета позволяют вести бухгалтерский учет централизованно, на уровне головного предприятия или его филиала, с использованием субсчетов к планам счетов бухгалтерского учета в разрезе каждого структурного звена. Например, к 20 счету можно завести субсчета для аналитического учета затрат, связанных с выпуском продукции, выполнением работ и оказанием услуг в разрезе структурного подразделения.

Головному предприятию, такому крупному, как ООО «ТМХ-Сервис» не доставляет проблем оперативно и систематически проводить анализ финансово-хозяйственного состояния любого структурного звена компании, после чего принимать соответствующие решения, вплоть до принятия решения о целесообразности дальнейшего содержания неэффективно работающего звена.

Поэтому, руководители структурных подразделений, включая руководителей сервисных локомотивных депо, должны быть в первую очередь заинтересованы в результатах отдачи труда, активно внедрять эффективные нормы труда рабочего персонала и административно-управленческого аппарата, тщательно их контролировать, использовать достижения современных инженерных технологий, чтобы повысить производительность их труда.

От их управленческой деятельности зависит дальнейшая судьба структурных звеньев, входящих в систему ООО «ТМХ-сервис», поскольку, если рядовой рабочий депо не будет надлежаще осведомлен о последствиях равнодушного отношения к труду и если его заработная плата не привязана с прямыми результатами труда, то он будет «отсиживать» рабочее время, а предприятие будет нести одни убытки.

В современных условиях совершенствования труда, учредителям сервисных локомотивных депо нужно бы перейти на метод финансирования депо, используя аналогию финансирования бюджетных учреждений исходя из количества выполненных работ (услуг).

Так, в соответствии с бюджетным законодательством Российской Федерации, бюджетному учреждению доводится государственное (муниципальное) задание, которое имеет количественную и качественную характеристику. На выполнение указанного задания, из соответствующего бюджета предоставляется объем денежных средств, необходимых для выполнения этого задания, который рассчитывается на основании нормативных затрат на оказание одной единицы государственных (муниципальных) услуг. Нормативные затраты слагаются из объема средств, необходимых для непосредственного выполнения государственного (муниципального) задания и общехозяйственных расходов, куда включаются также расходы на содержание административно-управленческого персонала.

В случае невыполнения государственного (муниципального) задания, объем денежных средств, подлежащих к выплате, уменьшается пропорционально невыполненному количеству задания.

По словам генерального директора УК ООО «Локомотивные технологии» Алексея Белинского имеются избыточные сервисные мощности на базе 92 локомотиворемонтных депо [4, с. 3]. Следовательно, финансовые затраты на содержание этих депо высокие, не все используются по прямому назначению. Поэтому нужно доводить сервисным депо количество задания с учетом производственных мощностей.

В первую очередь, требуется группировка технологических процессов, из которых состоит комплекс работ по сервисному обслуживанию и текущему ремонту локомотивов в соответствии с техническими условиями, руководствами и другими нормативными документами заводов-изготовителей локомотивов и Заказчика, включая обслуживание, ремонт и поверку (калибровку) основных и дополнительных устройств безопасности локомотивов, поездной и маневровой радиосвязи, штатных систем пожаротушения и жизнеобеспечения, средств измерений, а также нештатных устройств ресурсосбережения, пожаротушения и жизнеобеспечения, установленных на локомотивах.

По каждому виду технологического процесса (группировке работ) необходимо провести тщательный хронометраж процесса для установления нормы времени, затрачиваемой на данный процесс. Возможно, каждый отдельный технологический процесс выполняется специалистами (квалифицированными рабочими) разной квалификации и в разных цехах. Установив норматив времени на определенный процесс ремонтной работы, с учетом годового нормы рабочего времени, можно рассчитать, сколько аналогичных операций выполнит один квалифицированный рабочий в течение рабочего дня. Исходя из планового объема ремонтных работ, можно далее рассчитать потребность в количестве специалистов того или иного профиля, и определить фонд оплаты труда работников, непосредственно выполняющих ремонтные работы.

Поскольку закупка запасных частей, узлов и деталей осуществляется централизованно головной компанией, то объем финансовых средств на их приобретение по структурному подразделению рассматривать не будем.

Сегодня за невыполнение производственной программы в течение месяца наказываются весь трудовой коллектив, что не может быть справедливым. Работники отдельных или смежных цехов не могут обеспечить, а тем более отвечать за окончательный результат своих коллег по предприятию. Например, Иванов сделал свое смено-суточное и месячное задание, а Петров в сборочном цехе нет. В итоге план не выполнил весь завод, и никто не получил премию [3, с. 4].

Поэтому, если на определенном процессе ремонта (или обслуживания) ответственное лицо справилось с поставленной задачей качественно и уложилось в положенный норматив рабочего времени на данный процесс, то премию обязаны выплатить.

Теперь рассмотрим на примере, какой экономический эффект принесет установление заработной платы в зависимости от количества выполненных операций в сервисном депо. Допустим, сервисным локомотивным депо в связи с несвоевременной поставкой ремфонда (оборота дизелей) в месяц отремонтировано 15–18 дизелей, в год – 216.

Трудоемкость ремонта одного дизеля составила $1974 \cdot 15/216 = 137$ часов, или 17 дней (норма времени на 1-го x количество мастеров / количество отремонтированных дизелей) тогда, когда фактический хронометраж технологического процесса-ремонта дизеля показал, что при наличии комплектующих на данный процесс уходит не более 56 часов или 7 рабочих дней.

По дизельному цеху начислена заработная плата в целом за год 4 500,0 тыс. р. на 15 мастеров цеха, в результате среднемесячная заработная плата на одного мастера составила 25 000 р. при 5-дневной рабочей неделе с 8-часовым рабочим днем. На заработную плату начислена премия в размере 10 % от начисленной зарплаты или всего 450 тыс. р. Годовая норма рабочего времени составила в 2015 году 1971 часов. В нашем примере перерасход рабочего времени составил $29565 - 12096 = 17\ 469$ ($216 \cdot 56 = 12096$) часов, что равно годовому фонду рабочего времени 8,8 штатных единиц мастеров с годовым фондом оплаты труда 2,9 млн р.

Таким же образом, можно рассчитать потребность рабочих рук по другим технологическим операциям.

В результате такого метода финансирования уменьшатся убытки сервисных депо в связи с простоями, повысится производительность труда, что позволит предприятию выйти из убыточного состояния на рентабельность.

Список использованной литературы

1. Тевс М.В. Антикризисная стратегия «Локомотивных технологий» / М.В. Тевс // Локотех. – 2015. – № 1. – С. 10.
2. Белинский А. Главное – не останавливаться / А. Белинский // Локотех. – 2015. – № 2 – 3. – С. 3–15.
3. Дудников М.С. Интервью / М.С. Дудников // Гудок – 2015. – № 49–4. – С. 4–15.