

**Помощь студентам
онлайн! Без посредников!
Без предоплаты!
<http://diplomstudent.net/>**

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»
Севастопольский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова**

Кафедра экономики и управления

№	Дата поступления на кафедру	Подпись отв. за регистрацию	Преподаватель

**Курсовая работа
по дисциплине Процессное управление**

**Тема работы «Анализ и совершенствование процесса регулирования
кризисных ситуаций»**

Выполнил(а)
Проверила
к.э.н., доцент

Подпись преподавателя, дата

Севастополь 2025

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА РЕГУЛИРОВАНИЯ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ.....	6
1.1 Сущность процесса регулирования кризисных ситуаций	6
1.3 Методики оценки эффективности процесса регулирования кризисных ситуаций	10
2 АНАЛИЗ ПРОЦЕССА РЕГУЛИРОВАНИЯ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ НА ПРИМЕРЕ ОАО «РЖД»	14
2.1 Общая характеристика организации	14
2.2 Описание процесса регулирования кризисных ситуаций.....	17
2.3 Анализ и оценка показателей проблемного подпроцесса регулирования кризисных ситуаций в ОАО «РЖД»	23
3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА РЕГУЛИРОВАНИЯ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ В ОАО «РЖД»	26
3.1 Предлагаемые способы улучшения процесса регулирования кризисных ситуаций.....	26
3.2 Экономическое обоснование результативности усовершенствования процесса регулирования кризисных ситуаций.....	32
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	36
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	38
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	41

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Актуальность регулирования кризисных ситуаций связана с необходимостью предугадывать и предотвращать возникновение кризисов, а если они неизбежны, то смягчать их последствия. Важность регулирования кризисных ситуаций в организации обусловлена рядом факторов: а) постоянная подверженность организаций кризисам- это связано с циклическим развитием социально-экономической системы и постоянными изменениями внутри неё; б) необходимость своевременного распознавания признаков кризиса- это позволяет адекватно отреагировать на возникшую опасность и снизить негативные последствия; в) возможность использования кризиса для развития организации- антикризисное управление предполагает обращение кризисных явлений в положительный опыт, который будет необходим в будущем; г) обеспечение стабильного развития компании- комплекс процедур антикризисного управления обеспечивает устойчивую финансовую деятельность и прочное положение на рынке при возникновении социальных, политических и экономических изменений в стране; д) возможность внедрения инноваций-благодаря антикризисным мерам внедряются современные методики управления, образования, ведения бизнеса.

В связи с выше изложенной актуальностью, целью курсовой работы является: разработка проекта мероприятий, способствующих совершенствованию процесса регулирования кризисных ситуаций в организации. Достижение указанной цели планируется достигнуть путем решения следующих задач:

- рассмотреть теоретические основы процесса регулирования кризисных ситуаций;
- проанализировать процесс регулирования кризисных ситуаций на примере организации;
- предложить способы улучшения процесса регулирования кризисных ситуаций, привести их экономическое обоснование.

Объектом исследования является -процесс регулирования кризисных ситуаций. Предмет исследования– система показателей оценки регулирования кризисных ситуаций.

При написании курсовой работы применялись следующие методы: описание, классификация, анализ, синтез, абстрагирование, индукция, дедукция, инструменты процессного подхода.

Структурно курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. В первой теоретической главе описана сущность и этапы процесса регулирования кризисных ситуаций, рассмотрены методики оценки эффективности процесса регулирования кризисных ситуаций. Во второй аналитической главе дана общая характеристика организации; представлен процесс регулирования кризисных ситуаций, проведен анализ и дана оценка показателей процесса регулирования кризисных ситуаций в анализируемой компании. В третьей проектной главе- предложены способы улучшения процесса регулирования кризисных ситуаций; дано экономическое обоснование результативности усовершенствования процесса регулирования кризисных ситуаций.

Информационной базой исследования послужили различные статьи, монографии, учебные пособия, данные бухгалтерской и статистической отчетности объекта исследования.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенные рекомендации могут быть применены на практике анализируемой компании.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА РЕГУЛИРОВАНИЯ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ

1.1 Сущность процесса регулирования кризисных ситуаций

Кризисная ситуация возникает, когда финансовые и хозяйственные ресурсы компании не соответствуют текущей ситуации на рынке. Антикризисное управление - это процесс вывода предприятия из сложной ситуации (например, состояния неплатёжеспособности, убыточности, банкротства). Наиболее популярными авторами, которые внесли вклад в изучение кризисных ситуаций являются: Амбрумова А.Г., Анцупов А.Я., Бассин Ф.В., Василюк Ф.Е., Левин К., Шипилов А.Н. и другие. Василюк Ф. Е. - автор понятия «критическая ситуация». Левин К.- автор понятий конфликтов, ситуаций физической опасности, ситуаций неизвестности. Бассин Ф. В. - автор понятия «аффектогенные жизненные ситуации». Амбрумова А.Г. - автор понятия «конфликтные ситуации, ведущие к психологическому кризису». Анцупов А. Я., Шипилов А. Н. - авторы понятия «трудные ситуации». С экономической точки зрения предприятия могут подвергаться 3 видам кризиса: кризис сбыта, кризис издержек, кризис финансов (Приложение А).

Процесс регулирования кризиса в организации называется антикризисным управлением. Он включает в себя подготовку, принятие и реализацию решений, направленных на предупреждение кризисных ситуаций, их преодоление и минимизацию негативных последствий. Начальной точкой в любой антикризисной стратегии служит выявление проблем и причин кризиса, после чего начинается практическая деятельность. Этапы антикризисного управления предприятием включают в себя следующее:

1) Работа с персоналом. Руководство должно оптимизировать кадры и обеспечить поддержку принимаемых мер всеми сотрудниками: проанализировать ключевые показатели эффективности (KPI) подразделений и отдельных работников и избавиться от слабых специалистов; ввести сотрудников в курс

дела и настроить на работу в кризисных условиях; консолидировать коллектив, по возможности обеспечив благоприятный микроклимат и не допуская внутренних конфликтов; провести переобучение персонала в случае необходимости.

2)Снижение расходов. Уменьшение затрат не должно отразиться на качестве продукции. Возможные варианты: сокращение ассортимента выпускаемых товаров или выход на прямые продажи с отказом от услуг посредников.

3)Стимулирование продаж. Ради увеличения общей выручки следует рассматривать любые средства: рекламные акции, распродажи, скидочные и бонусные карты и т. п.

4)Оптимизация денежных потоков. Основные мероприятия по этому направлению включают в себя: регулярную проверку баланса; увеличение вне-реализационных доходов (к примеру, путем продажи неиспользуемых материальных ресурсов);сокращение товарных кредитов; изыскивание возможностей для увеличения продаж.

5)Реструктуризация кредиторской задолженности. Следует постараться договориться с кредиторами о более лояльных условиях займа: рассрочка, снижение процентной ставки, предложение ценных бумаг в обмен на задолженность и т. д.

6)Реорганизация структуры компании. Изменение структуры предприятия с возможной ликвидацией малоэффективных или обременительных для бюджета подразделений и должностей должно способствовать стабилизации финансового положения.

7)Создание оптимальной отчетности. Наличие достоверной и всесторонней информации является необходимым условием действенности антикризисных мер: принимаемые решения должны основываться на данных о текущем положении компании, уровне ее конкурентоспособности, соотношении пассивов и активов.

8)Определение стратегии развития организации. Выбранная стратегия должна быть гибкой и предусматривать возможность изменений под влиянием внешних и внутренних факторов. Задачи необходимо корректировать с учетом достигнутых результатов, и в оптимальном виде в расчеты нужно включать альтернативные сценарии развития событий.

Итак, выше была рассмотрена сущность процесса регулирования кризисных ситуаций. Основными видами кризисов компании являются: кризис финансов, кризис сбыта, кризис издержек. Этапы регулирования кризиса включают в себя: работу с персоналом, снижение расходов, стимулирование продаж, оптимизация денежных потоков, реструктуризация кредиторской задолженности, реорганизация структуры компании, создание оптимальной отчетности, определение стратегии развития организации. Для того, чтобы рассмотреть процессный подход в реализации этапов регулирования кризисных ситуаций и ГОСТы по процессному управлению, перейдем к следующему параграфу курсовой работы.

1.2 Процессный подход в реализации этапов регулирования кризисных ситуаций

Все перечисленные кризисы не возникают в один момент, а развиваются последовательно, в несколько этапов: предкризисное состояние, вхождение в кризисное состояние, кризисное состояние, банкротство, таблица 1.1 (Приложение А). К основополагающим национальным стандартам РФ в области проектного управления относятся: ГОСТ Р ИСО 21500-2014«Руководство по проектному менеджменту»; ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»; ГОСТ Р 54871-2011«Проектный менеджмент. Требования к управлению программой»; ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов»; ГОСТ Р 56715.2-2015 «Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента. Часть 2. Процессы и процессная модель». Государственная политика в сфере регулиро-

вания кризисных ситуаций заключается в выработке и реализации стратегии развития государства и общества, направленной на преодоление кризисных ситуаций и обеспечение равновесного состояния институтов экономической системы и государственной системы (власти).

Различные этапы антикризисного управления: определение кризисной ситуации, работа с персоналом, сокращение затрат, стимулирование сбыта, реструктуризация кредиторской задолженности, реорганизация структуры предприятия, создание оптимальной отчетности, формулирование стратегии развития организации, целесообразно решать с помощью процессного подхода.

Процессный подход играет важную роль в реализации этапов регулирования кризисных ситуаций. Основная задача такого подхода - улучшить адаптационные механизмы, так как переход к процессному управлению позволяет гибко подходить к управленческим решениям. Для разработки стратегии антикризисного управления необходимо определить основные показатели внешней и внутренней среды предприятия. Стратегия должна включать в себя силы и слабости, возможности и угрозы, соотношение цен с конкурентами, анализ издержек. Также нужно проанализировать продолжительность товарного цикла, общее финансовое положение организации, качество нынешней продукции.

При реализации стратегии необходимо выделить приоритетность бизнес-процессов, чтобы наиболее рациональным способом распределить имеющиеся ресурсы. Также нужно определить критические точки деятельности организации для постоянного наблюдения за изменяющейся динамикой на предприятии. Процессный подход позволяет: разрешить проблемы при взаимодействии между функциональными службами фирмы и подчинить их деятельность её главным, а не частным целям отдельных служб; уменьшить влияние человеческого фактора на результаты работы; ориентироваться в деятельности фирмы на конечный результат - удовлетворение клиентов; сократить издержки за счёт распределения накладных расходов в соответствии с детальным учётом необходимых ресурсов и их влияния на стоимость каждой операции; гибко и оперативно принимать решения в условиях изменения внешней среды, что важно в

условиях кризисных явлений в мировой экономике; создать механизм мотивации, направленный на рост показателей результативности работы. Таким образом, единая система управления, созданная на основе процессного подхода, позволяет легче преодолевать кризисные явления и не терять конкурентоспособность на рынке.

Итак, выше был рассмотрен процессный подход в регулировании кризисных ситуаций, который предусматривает анализ внешней и внутренней среды предприятия, а также выделение приоритетных бизнес-процессов, для наиболее рационального способа распределения имеющихся ресурсов. Для того, чтобы описать методики оценки эффективности процесса регулирования кризисных ситуаций, перейдем к следующему параграфу курсовой работы.

1.3 Методики оценки эффективности процесса регулирования кризисных ситуаций

Существует целая система показателей для оценки эффективности процесса регулирования кризисных ситуаций, в частности это могут быть: а) время от обнаружения кризиса до начала реагирования; б) продолжительность выполнения мер по устранению последствий; в) период, необходимый для возвращения к нормальной операционной деятельности; г) доля кризисных ситуаций, которые были предотвращены благодаря антикризисной системе; д) результаты опросов сотрудников, клиентов, партнёров об их оценке качества реагирования на кризис; ж) общая сумма затрат на реализацию процесса регулирования кризиса; з) сравнение расходов до и после внедрения антикризисной стратегии; и) насколько автоматизировано управление кризисами и другие. Рассмотрим подробнее некоторые из них.

1)Время от обнаружения кризиса до начала реагирования зависит от конкретных обстоятельств и наличия заранее подготовленного плана действий. Заблаговременно подготовленный план действий позволяет не пропустить временные границы антикризисного реагирования. Например: на создание пресс-

центра уходит 1 час; через 1,5 часа - сообщение в СМИ с первичной информацией о происшествии; через 2-4 часа - пресс-конференция организации. Также известно, что первые часы после кризисных перерывов являются наиболее критическими, поэтому важна оперативность и эффективность работы. Кроме того, согласно теории, основные проблемы можно предвидеть за 1–3 года до их возникновения.

2) Продолжительность выполнения мер по устранению последствий кризисных ситуаций может варьироваться в зависимости от конкретной ситуации.

Например, в рамках антикризисного управления набор действий может быть рассчитан на определённый срок - полгода или год. За этот период компания должна получить явные результаты и восстановить докризисные процессы. Список мероприятий в каждом случае будет индивидуальным.

Также в случае чрезвычайных ситуаций последовательность действий и ориентировочное время выполнения отдельных операций определяются с учётом условий конкретного субъекта РФ и привязываются к временным показателям. Например, силы постоянной готовности должны обеспечить проведение аварийно-спасательных и других неотложных работ в зоне чрезвычайной ситуации в течение не менее 3 суток. Таким образом, продолжительность выполнения мер по устранению последствий кризисных ситуаций зависит от конкретных обстоятельств и требований к срокам и последовательности действий.

3) Период, необходимый для возвращения к нормальной операционной деятельности, включает в себя этап восстановления или возобновления. Он предполагает оценку ущерба и последствий, установление приоритетности важнейших процессов, которые необходимо возобновить, и возвращение к нормальной деятельности или адаптацию деятельности к новым условиям.

Для возобновления деятельности могут потребоваться различные ресурсы, например кадровый состав, технологическое оборудование и программное обеспечение, особое оборудование, общие офисные принадлежности, здание или офисное помещение, важная архивная документация.

Также для определения периода, необходимого для возвращения к нормальной операционной деятельности, можно учитывать операционный цикл - промежуток времени, в течение которого оборотные активы предприятия совершают полный оборот: деньги, вложенные в оборотные активы, проходя материально-вещественную стадию, снова становятся деньгами.

4) Автоматизация в управлении кризисами помогает минимизировать негативные последствия кризисных ситуаций, защитить ресурсы компании, обеспечить непрерывность бизнеса и сохранить доверие клиентов. Некоторые инструменты автоматизации, которые могут использоваться: а) программы для склада и складского учёта; они систематизируют процессы управления запасами, обеспечивают точность данных и оптимизацию складских операций; б) программы для онлайн-кассы и печати ценников; облегчают процесс продаж и учёта товаров, что важно в условиях кризиса, когда необходимо минимизировать ошибки и ускорить обслуживание клиентов; в) системы бюджетного планирования; они предоставляют руководству, финансово-экономическим и аналитическим службам компании современный инструмент для реализации замкнутого цикла управления процессом планирования; г) системы бизнес-анализа (BI-системы), они охватывают основные процессы менеджмента, позволяя видеть полную картину состояния дел в компании в режиме реального времени; д) автоматизация технологических процессов, они снижают нагрузку на сотрудников, уменьшает количество брака или ошибок.

В последнее время особенную популярность в управлении предприятием, приобрел искусственный интеллект(ИИ), который также позволяет прогнозировать финансовые потоки, управлять рисками и принимать наиболее правильные управленческие решения в кризисных ситуациях. Основные возможности искусственного интеллекта в проектном управлении можно представить в виде таблицы 1.2(Приложение А).

К общим навыкам относятся: антикризисные коммуникации, управление мотивацией, адаптивность, достижение целей. При этом, ИИ имеет среднюю и высокую возможность в данных видах деятельности. Высокие возможности ИИ

также предусмотрены в специальных навыках: в анализе данных и базовых знаниях IT.

Таким образом, для оценки эффективности процесса регулирования кризисных ситуаций, существует целая система показателей. В частности это могут быть: а) время от обнаружения кризиса до начала реагирования; б) продолжительность выполнения мер по устранению последствий; в) период, необходимый для возвращения к нормальной операционной деятельности; г) доля кризисных ситуаций, которые были предотвращены благодаря антикризисной системе; д) результаты опросов сотрудников, клиентов, партнёров об их оценке качества реагирования на кризис; ж) общая сумма затрат на реализацию процесса регулирования кризиса; з) сравнение расходов до и после внедрения антикризисной стратегии; и) насколько автоматизировано управление кризисами и другие. Одним из важнейших показателей является автоматизация и искусственный интеллект, которые дают массу преимуществ в антикризисном управлении. Для того, чтобы оценить процесс регулирования кризисных ситуаций на примере ОАО «РЖД», перейдем к следующей главе курсовой работы.

2 АНАЛИЗ ПРОЦЕССА РЕГУЛИРОВАНИЯ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ НА ПРИМЕРЕ ОАО «РЖД»

2.1 Общая характеристика организации

Транспортная организация ОАО «Российские железные дороги» является ведущей железнодорожной компанией России и одной из крупнейших акционерных компаний в мировом транспортном секторе. Свою деятельность ОАО «РЖД» начало с 1 октября 2003 г. Учредителем и единственным акционером ОАО «РЖД» является РФ. Компания осуществляет деятельность на основании действующего законодательства РФ[1][2][3][4][5] и обеспечивает перевозки жизненно важных грузов в отдаленные уголки страны, предоставляет самый доступный транспорт для миллионов граждан. Миссия холдинга «РЖД» заключается в эффективном развитии конкурентоспособного на российском и мировом рынке транспортного бизнеса, ядром которого является эффективное выполнение задач национального железнодорожного перевозчика грузов и пассажиров и владельца железнодорожной инфраструктуры общего пользования. Бизнес-модель холдинга ОАО «РЖД» представлена на рисунке 2.1 (Приложение А). Основными направлениями деятельности ОАО «РЖД» являются: локомотивная тяга и инфраструктура; грузовые перевозки; пассажирские перевозки в дальнем следовании и пригородном сообщении; международное сотрудничество; ремонт подвижного состава; логистика; железнодорожное строительство и инжиниринг; научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы в сфере железнодорожного транспорта.

Основная задача ОАО «РЖД» - доступное пассажирское сообщение для всех регионов России. Компания развивает как пригородное сообщение (в том числе мультимодальные маршруты), так и пассажирские перевозки в дальнем следовании (в том числе скоростное и высокоскоростное сообщение между городскими агломерациями). В число приоритетов ОАО «РЖД» входят постоянное улучшение качества обслуживания, развитие новых продуктов и услуг,

внедрение цифровых сервисов и создание комфортной транспортной среды, доступной для всех категорий пассажиров. Основные направления зарубежной деятельности компании ОАО «РЖД» - внешнеторговые перевозки и развитие существующих транспортных коридоров, взаимодействие с профильными международными организациями, а также реализация проектов в рамках международного партнерства.

Направление «Железнодорожные перевозки и инфраструктура» объединяет основные производственные бизнес-единицы, занимающиеся организацией железнодорожных перевозок, содержанием и развитием инфраструктуры и локомотивного комплекса. От эффективности и уровня технологического взаимодействия между ними напрямую зависит производственно-финансовый результат ОАО «РЖД».

Для своей деятельности у компании ОАО «РЖД» имеется собственный сайт, рисунок 2.2. Пункты продажи железнодорожных билетов расположены по всей России.

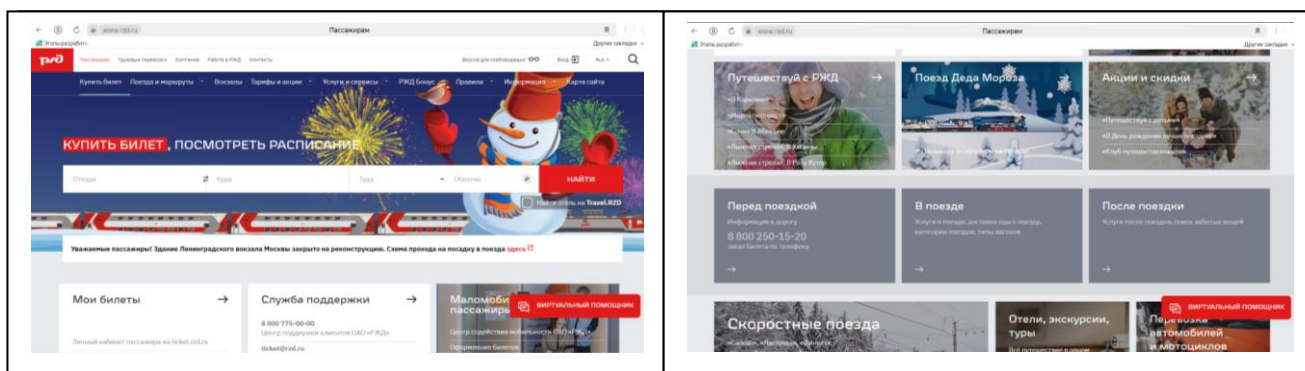


Рисунок 2.2- Официальный сайт компании ОАО «РЖД»[15]

Система корпоративного управления ОАО «РЖД» построена в соответствии с актуальными стандартами и с учетом особенностей функционирования и управления ОАО «РЖД» в качестве единого хозяйствующего субъекта, а также компании со стопроцентным государственным участием. Ключевые принципы системы корпоративного управления ОАО «РЖД» изложены в Кодексе корпоративного управления ОАО «РЖД», размещенном на сайте Компании. Для формирования практики корпоративного управления ОАО «РЖД» оп-

ределяющее значение имеют поручения Правительства РФ, которое уделяет особое внимание повышению уровня корпоративного управления в компаниях с государственным участием.

Структура управления персоналом и структура корпоративного управления ОАО «РЖД» представлена на рисунке 2.3-2.4. (Приложение А). По данным на конец 2023г. списочная численность компании ОАО «РЖД» составила 685,2 тыс. человек. При этом, наибольший удельный вес приходится на мужчин и составляет 70,9%. По возрастному составу больше всего работников в возрасте до 35 лет, их доля в 2023г. составила 34,6%, рисунок 2.5(Приложение А). Небольшой удельный вес занимают работники пенсионного возраста-2,6%. По уровню образования больше всего насчитывается сотрудников с высшим - 34,1%, среднее профессиональное имеют- 32,1%, среднее неполное, полное и начальное профессиональное-33,8%, рисунок 2.5 (Приложение А)[11; с. 118-119].

Управление социальным развитием в ОАО «РЖД» регламентируется следующими основными документами: Коллективный договор ОАО «РЖД» на 2023–2025 гг.; Кодекс деловой этики ОАО «РЖД»; Программа развития человеческого капитала ОАО «РЖД» на период до 2025 г.; Целевая программа «Молодежь ОАО «РЖД» (2021–2025 гг.)»; Концепция развития профориентационной деятельности ОАО «РЖД» до 2025 г.; Программа взаимодействия ОАО «РЖД» с университетскими комплексами железнодорожного транспорта до 2025 г.; Концепция жилищной политики ОАО «РЖД»; Положение о компенсируемом социальном пакете, предоставляемом работникам ОАО «РЖД»; Положение о негосударственном пенсионном обеспечении работников ОАО «РЖД».

Итак, выше кратко была описана деятельность компании ОАО «РЖД» и система управления. Компания является лидирующей на рынке перевозки пассажиров и грузов железнодорожным транспортом. Деятельность осуществляется на основании действующего законодательства, разработана структура управления. Для того, чтобы описать процесс регулирования кризисных ситуаций, перейдем к следующему параграфу курсового проекта.

2.2 Описание процесса регулирования кризисных ситуаций

Стратегический приоритет компании ОАО «РЖД» в области устойчивого развития - содействие достижению Целей в области устойчивого развития, разработанных Генеральной Ассамблеей ООН. Приверженность ОАО «РЖД» ЦУР ООН раскрывается в аспектах экономической устойчивости, экологической безопасности и социальной стабильности. ОАО «РЖД» поддерживает принципы Глобального договора ООН - крупнейшей международной инициативы в сфере социальной ответственности бизнеса. Компания входит в ассоциацию «Национальная сеть Глобального договора».

ОАО «РЖД» следует принципам ответственной деловой практики, закрепленным в Социальной хартии российского бизнеса Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП). Компания регулярно принимает участие в формировании сборника корпоративных практик РСПП. При реализации политики в области устойчивого развития ОАО «РЖД» соблюдает требования международных правовых актов, нормативных актов федерального и регионального законодательства РФ, а также нормативных документов ОАО «РЖД»[17].

В рамках корпоративного управления функционирует система управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК), направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении целей Компании (с соблюдением баланса между выгодами и издержками), включая цели устойчивого развития. СУРиВК интегрируется в операционную и проектную деятельность, стратегическое планирование, повышая качество выявления и оценки рисков, причин их возникновения и своевременной обработки через анализ бизнес-процессов и их совершенствование с учетом влияния внешних и внутренних факторов.

Действующая СУРиВК обеспечивает устойчивое функционирование, повышает эффективность деятельности через формирование и поддержание риск-ориентированной культуры, системы ценностей и моделей поведения на всех уровнях организации. Интеграция СУРиВК в деятельность и бизнес-процессы

ОАО «РЖД» в увязке с ее целями поддерживает ориентацию на устойчивое развитие. Процесс управления рисками интегрирован в бизнес-процессы и осуществляется на постоянной основе в соответствии с внутренними нормативными документами компании.

В рамках процесса управления рисками осуществляются выявление, оценка, реагирование и мониторинг рисков с формированием отчетности, которая рассматривается исполнительными органами, Комитетом по аудиту и рискам совета директоров ОАО «РЖД» и советом директоров ОАО «РЖД», предоставляется внешним заинтересованным лицам. Отчетность включает исчерпывающую информацию о рисках и мероприятиях по воздействию на риски, а также эффективности СУРиВК. Осуществляются непрерывный обмен информацией, консультирование и взаимодействие участников СУРиВК, в том числе горизонтальное и вертикальное, не ограничивающийся отчетными периодами, так как управление рисками и внутренний контроль осуществляются на постоянной основе.

В процессе управления рисками пристальное внимание уделяется достижению целей устойчивого развития, в том числе исходя из установленного риск-аппетита. В целях повышения эффективности СУРиВК, а также разработки и приоритизации мероприятий по совершенствованию на ежегодной основе осуществляется внутренняя оценка (самооценка и оценка, проводимая внутренним аудитом), также по решению совета директоров ОАО «РЖД» может осуществляться внешняя оценка. Результаты внутренней оценки ежегодно рассматриваются на заседании совета директоров с предварительным рассмотрением вопроса на заседаниях Комитета по аудиту и рискам совета директоров ОАО «РЖД».

Внутренняя оценка системы управления рисками и внутреннего контроля ОАО «РЖД» центром «Желдораудит» проведена в 2023 г. в соответствии с Практическим руководством по внутреннему аудиту «Оценка системы управления рисками и внутреннего контроля». Внутренним аудитом использованы следующие подходы: анализ организации СУРиВК на соответствие установ-

ленным требованиям и оценка состояния функционирования процесса управления рисками отдельных бизнес-процессов ОАО «РЖД».

По результатам внутренней оценки сформировано заключение внутреннего аудита о текущем состоянии СУРиВК, о соблюдении основных требований к ее организации и суждение в отношении эффективного развития СУРиВК ОАО «РЖД». Кроме того, Ревизионная комиссия ОАО «РЖД» в том числе осуществляет проверку и анализ функционирования системы внутреннего контроля и системы управления финансовыми и операционными рисками, информирование акционера, совета директоров и генерального директора ОАО «РЖД» о предложениях по совершенствованию системы внутреннего контроля. В соответствии с концепцией трех линий защиты внешний надзор, в том числе регулярно проводимые проверки реализации отдельных проектов, позволяет обеспечивать непрерывное совершенствование СУРиВК[16].

ОАО «РЖД» - один из лидеров мирового рынка железнодорожных перевозок и одна из ведущих градообразующих компаний РФ - решает важные социально-экономические задачи и обеспечивает транспортную доступность городов и регионов. Являясь самым крупным работодателем в стране, компания уделяет особое внимание профессиональному развитию и безопасности всех работников ОАО «РЖД» учитывает интересы всех заинтересованных сторон, анализирует риски, развивает свою деятельность в области устойчивого развития. Это позволяет найти источники роста и использовать открывающиеся возможности в своей деятельности, соблюдая баланс между ними и рисками, связанными с реализацией таких возможностей.

Таким образом, процесс регулирования кризисных ситуаций в ОАО «РЖД» интегрирован в систему управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК), которая направлена на обеспечение устойчивого функционирования и достижения стратегических целей компании. Границы процесса: процесс начинается с выявления кризисной ситуации (например, авария, задержка) и заканчивается формированием отчета о выполненных мероприятиях. Входы, выходы, ресурсы и управляющие элементы можно представить в виде контекст-

ной диаграммы основного процесса регулирования кризисных ситуаций, рисунок 2.6.

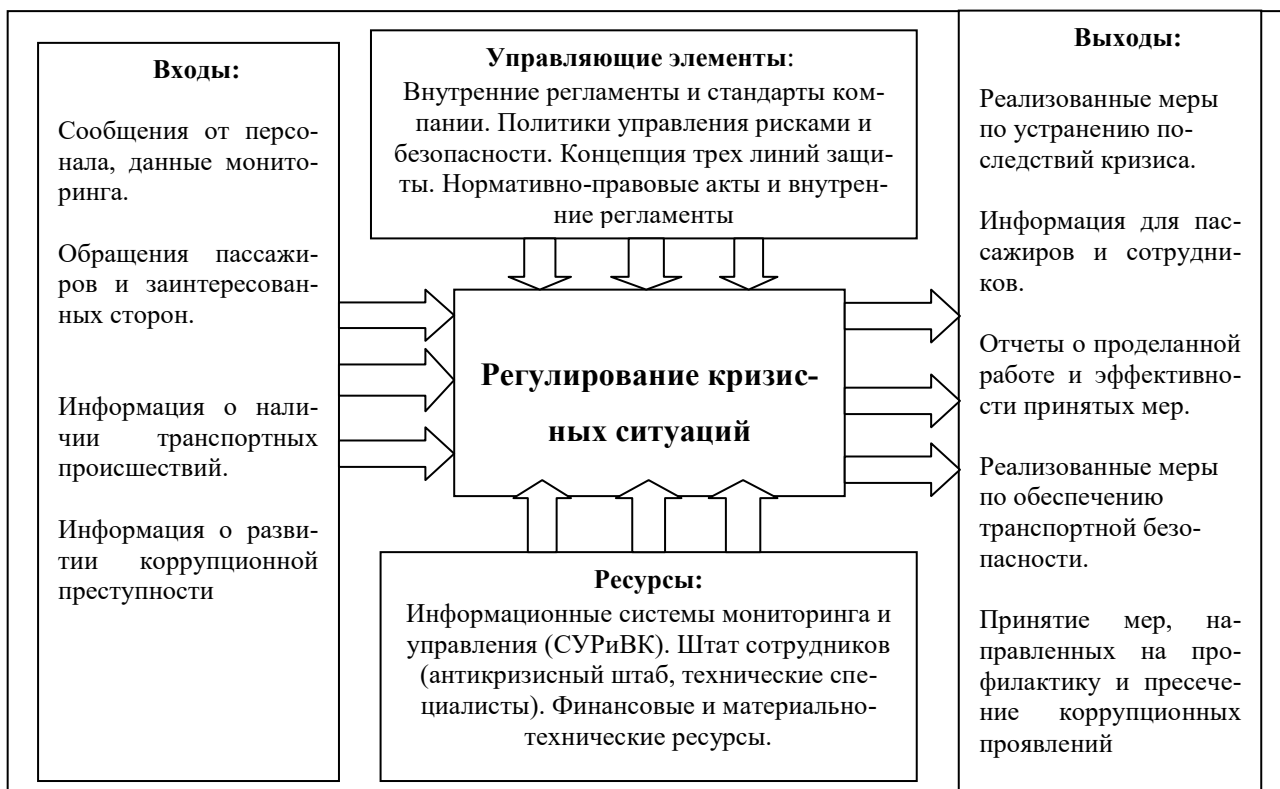


Рисунок 2.6 – Контекстная диаграмма основного процесса регулирования кризисных ситуаций в компании ОАО «РЖД»

Разделение на подпроцессы представлено на рисунке 2.7. На первом уровне процесс «Регулирование кризисных ситуаций» делится на 6 подпроцессов: идентификация кризисной ситуации, оценка рисков и планирование, реагирование и реализация мер, оповещение и взаимодействие, мониторинг и пересмотр, анализ и корректировка стратегии. Построим матрицу RACI (предварительный вариант по основному процессу регулирования кризисных ситуаций), таблица 2.1. Матрица RACI, или матрица ответственности, - это инструмент для управления отношениями в команде. Это таблица, с помощью которой распределяют ответственность, полномочия и роли. В классической модели RACI используется четыре роли: R- исполнитель, отвечает за выполнение задачи; A -принимаящее лицо, отвечает за результат. С- консультант, согласовывает решения в процессе работы. I - наблюдатель, заинтересован в конечном результате.

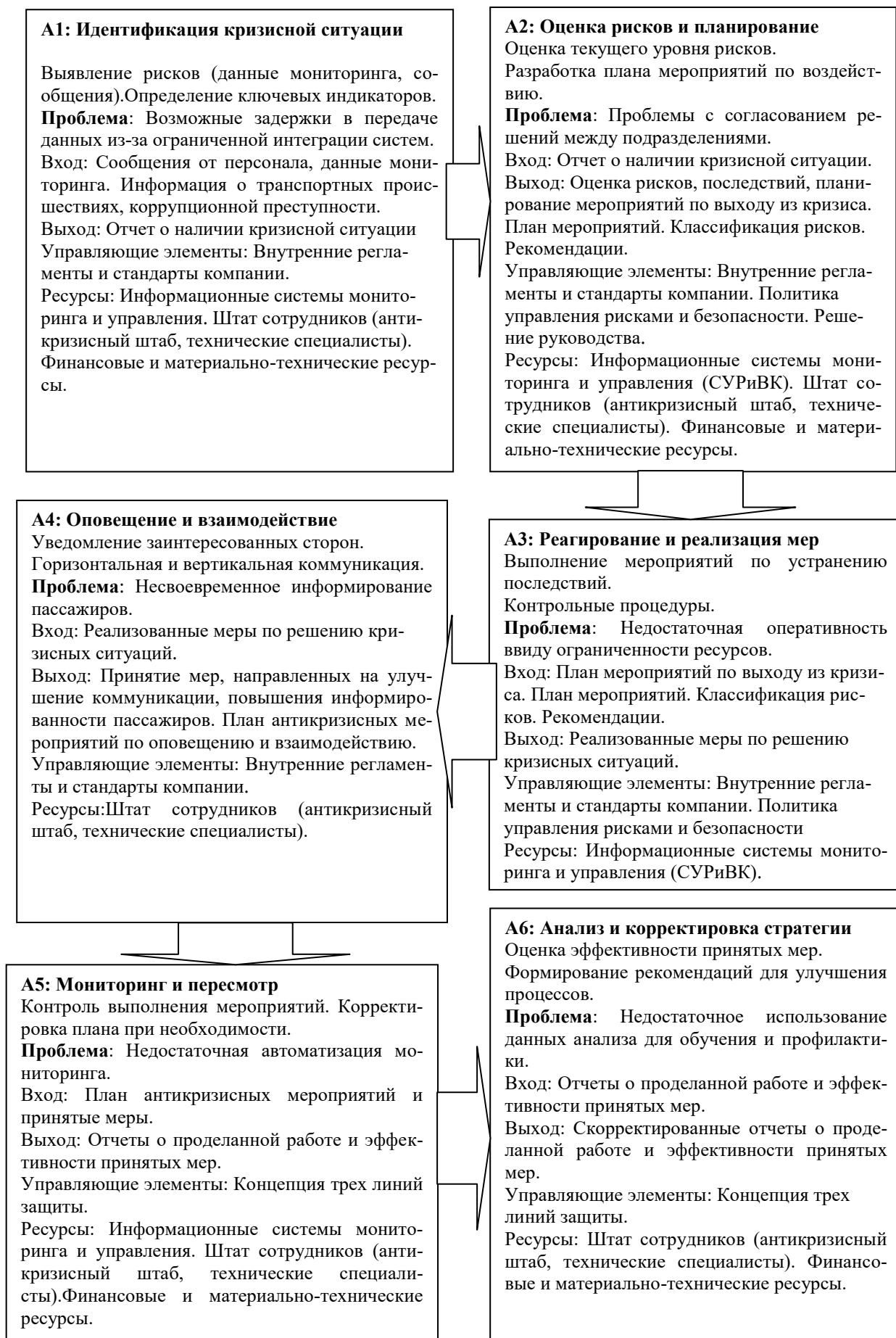


Рисунок 2.7 – Разделение основного процесса регулирования кризисных ситуаций на подпроцессы в компании ОАО «РЖД»

Таблица 2.1- Матрица RACI (предварительный вариант по основному процессу регулирования кризисных ситуаций) в ОАО «РЖД»

Операция	Отдел антикризисного управления	Технические специалисты	Диспетчеры	Руководство
Выявление рисков	A	R	C	I
Оценка рисков и планирование	A	C	C	R
Оповещение и взаимодействие	R	C	I	A
Реагирование и реализация мер	C	A	R	I
Мониторинг и контроль	R	R	C	A
Анализ и корректировка стратегии	A	C	I	R

Основными проблемами этого подпроцесса являются следующие: используются разрозненные методы для оценки рисков; много данных обрабатывается вручную; слабая аналитика; медленная координация между подразделениями, наличие транспортных преступлений и развитие коррупции.

Процесс регулирования кризисных ситуаций проблемного подпроцесса второго уровня – «Оценка и планирование рисков» в ОАО «РЖД» представлен на рисунке 2.8.

Итак, выше был рассмотрен процесс регулирования кризисных ситуаций в ОАО «РЖД», который интегрирован в систему управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК) компании. Была сформирована контекстная диаграмма основного процесса регулирования кризисных ситуаций и процесса регулирования проблемного подпроцесса второго уровня – «Оценка и планирование рисков».

Данные схемы включают в себя входы, выходы, механизмы и управляющие подсистемы. Однако, слабыми местами в данном процессе являются: применение разрозненных методов для оценки рисков, слабая аналитика, слабая и медленная координация между подразделениями, в основном всем данные обрабатываются вручную, нарушения в деятельности работы транспорта (транспортная безопасность), развитие коррупционной преступности. Для того, чтобы проанализировать и дать оценку показателей процесса регулирования кризис-

ных ситуаций в ОАО «РЖД», перейдем к следующему параграфу курсовой работы.



Рисунок 2.8-Процесс регулирования кризисных ситуаций проблемного подпроцесса второго уровня – «Оценка и планирование рисков» в компании ОАО «РЖД»

2.3 Анализ и оценка показателей проблемного подпроцесса регулирования кризисных ситуаций в ОАО «РЖД»

В Компании ОАО «РЖД» существует и функционирует система управления финансовыми рисками. Определены органы ответственные за управление и минимизацию финансовых рисков. В целях более эффективного управления

финансовыми рисками Компании создана Комиссия по управлению финансовыми рисками (КУФР). Задачи Комиссии по управлению финансовыми рисками: принимает решения в отношении управления финансовыми рисками в рамках своей компетенции; способствует унификации принципов и практики обслуживания компании на финансовых рынках, обеспечению соблюдения Компанией законодательства РФ в области рынка ценных бумаг и финансовых рынков; выступает центром принятия решений по вопросам политики установления кредитных лимитов Компании; утверждает лимиты финансовых вложений, лимиты проведения финансовых операций через профессиональных посредников финансовых рынков, иные лимиты, способствующие сокращению финансовых рисков.

Ключевыми направлениями и инструментами управления финансовыми рисками являются: кредитные риски, рыночные риски, имущественные риски, риски потери ликвидности. Рассмотрим подробнее.

1) Кредитные риски. Банки – контрагенты ОАО «РЖД» – стабильные российские и международные финансовые институты. Выбор банков-контрагентов в соответствии с федеральным законом осуществляется в рамках конкурсных процедур. Каждый банк-контрагент проходит тщательный процесс мониторинга в соответствии с формальными требованиями исполнения обязательных нормативов, а также истории взаимоотношений с другими контрагентами и органами государственной власти.

Для управления кредитными рисками устанавливаются кредитные лимиты по операциям. При работе с контрагентами, для обеспечения защиты ОАО «РЖД» от рисков неисполнения контрагентом своих обязательств, применяются банковские гарантии серьезности намерений, надлежащего исполнения своих обязательств (в т.ч. на гарантийный период для договоров поставки), возврата авансов, поручительства надежных компаний. Размер принимаемых банковских гарантий ограничиваются соответствующими кредитными лимитами, утвержденными Комиссией по управлению финансовыми рисками (КУФР).

2)Рыночные риски: валютные, процентные, ценовые. В ОАО «РЖД» уделяется внимание параметрам, волатильность которых приводит к существенному изменению статей расходов и доходов компании, в частности денежным потокам в иностранных валютах и ценам на топливо. Для управления рыночными рисками применяются: хеджирование с использованием производных финансовых инструментов (ОАО «РЖД» использует производные финансовые инструменты для хеджирования валютных, процентных и ценовых рисков); открытая валютная позиция.

3)Имущественные риски, ответственность перед третьими лицами, добровольное страхование. Имущественные риски страхуются в надежных страховых компаниях - лидерах рынка, выбор которых осуществляется по итогам конкурсных процедур.

4)Риск потери ликвидности. Для управления рисками потери ликвидности осуществляется планирование ликвидности; размещение остатков и привлечение краткосрочных кредитов.

Итак, выше была рассмотрена система управления рисками в ОАО «РДЖ», которая показала, что в компании осуществляется управление только финансовыми рисками. При этом, не применяется искусственный интеллект и иные цифровые технологии для управления рисками. Более того, отсутствует система в управлении рисками для обеспечения транспортной безопасности и коррупционных преступлений, которые имеют место быть в организации. Более подробно информация о транспортной безопасности и коррупционной преступности представлены в Приложении Б. В целом, ключевая проблема в регулировании кризисов состоит в том, что в ОАО «РЖД» наблюдается отсутствие стратегии антикризисного управления, которая обеспечила бы комплексный подход к реагированию и профилактике кризисных ситуаций. Для того, чтобы подробнее рассмотреть проект мероприятий по совершенствованию данного процесса, перейдем к следующей главе курсовой работы.

3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА РЕГУЛИРОВАНИЯ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ В ОАО «РЖД»

3.1 Предлагаемые способы улучшения процесса регулирования кризисных ситуаций

Улучшение проблемного подпроцесса «Оценка и планирование рисков» в ОАО «РЖД», целесообразно путем совершенствования антикризисного управления по следующим направлениям: внедрение комплексного подхода и совершенствование системы управления рисками, повышение безопасности движения на железной дороге, улучшение системы обращений граждан, таблица 3.1.

Таблица 3.1- Мероприятия по улучшению проблемного подпроцесса «Оценка и планирование рисков» в ОАО «РЖД»

№ п/п	Проблемы	Мероприятия	Описание
1	Слабое взаимодействие в управлении рисками. Осуществляется только оценка и планирование финансовых рисков. Не применяется ИИ при оценке и планировании.	Внедрение комплексного подхода и совершенствование системы управления рисками.	Внедрение цифрового двойника (ЦД) в планирование, прогнозирование, управление рисками.
2	Транспортные риски. Слабая безопасность движения транспорта. Нет оценки транспортных рисков и предотвращения рисков на железнодорожном транспорте.	Повышение безопасности движения на железной дороге. Оценка и планирование рисков на транспорте. Улучшение управления транспортными рисками.	Внедрение искусственного интеллекта в безопасность движения: профилактический мониторинг путевого окружения; видеонаблюдение на подвижном составе; обнаружение и предотвращение возможных аварийных ситуаций; автоматический контроль и регулирование скорости поездов.
3	Информационные риски. Слабая система оповещения и взаимодействие граждан и организации. Наличие коррупционных преступлений.	Улучшение системы обращений граждан, оценка и планирование рисков коррупционной преступности. Улучшение управления информационными рисками.	Внедрение искусственного интеллекта (ИИ) для обработки обращений граждан.

Рассмотрим подробнее.

1) Внедрение цифрового двойника (ЦД) в планирование, прогнозирование, управление рисками в ОАО «РЖД». Цифровой двойник компании - это система корпоративной аналитики и планирования для повышения устойчивости, эффективности и рентабельности компании. В настоящее время небольшое количество компаний предлагает решения на основе цифровых двойников, тем не менее, они есть. Одна из таких компаний ЦД, рисунок 3.1.

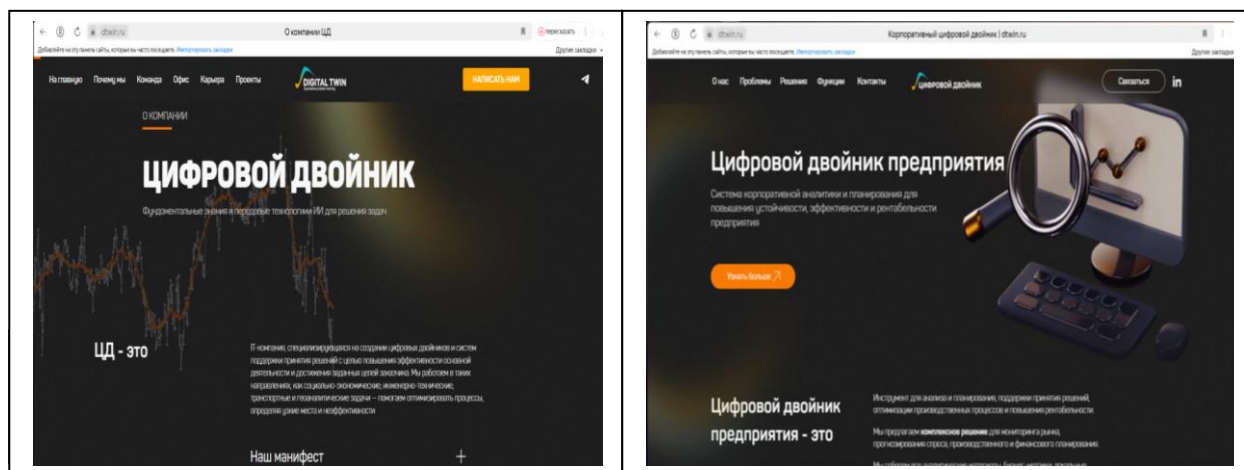


Рисунок 3.1- Сайт компании «ЦД» [21]

Преимуществами внедрения цифрового двойника являются: точность расчетов, управление рисками, эффективное принятие решений, уникальные аналитические продукты, гибкость и адаптивность, таблица 3.2 (Приложение Б). В целом, цифровой двойник компании - это система корпоративной аналитики и планирования для повышения устойчивости, эффективности и рентабельности. Используя цифровой двойник, компания может выявить «узкие места» и оценить влияние управленческих решений.

2) Внедрение искусственного интеллекта в безопасность движения в ОАО «РЖД». Искусственный интеллект (ИИ) помогает повысить безопасность движения на железной дороге. Вот некоторые способы:

А) Профилактический мониторинг путевого окружения. Датчики, расположенные рядом с путями, могут наблюдать за проезжающими поездами, по-

тенциально опасными участками, дорогостоящим оборудованием, а также выявлять износ устройств.

Б)Видеонаблюдение на подвижном составе. Камеры, установленные в вагонах или под ними, собирают данные о состоянии железнодорожного полотна и рельсов, кривизне и уклоне пути, предоставляя оперативную информацию для анализа безопасности и принятия решений по техническому обслуживанию.

В)Обнаружение и предотвращение возможных аварийных ситуаций. Системы ИИ анализируют данные с различных сенсоров и камер, установленных на полустанках, переездах и вагонах.

Г)Автоматический контроль и регулирование скорости поездов. Это помогает предотвратить возникновение опасных ситуаций на железнодорожных участках[19].

При этом роль человека остаётся в постановке задачи, получении и обработке данных, а также контроле за процессом обучения машины. Таким образом, искусственный интеллект может сделать прорыв в железнодорожной отрасли, повысив безопасность железнодорожного транспорта и качество предоставляемых холдингом услуг.

3. Внедрение ИИ для обработки обращений граждан в ОАО «РЖД». В настоящее время существует не мало компаний, которые занимаются разработкой ИИ для обработки обращений. Одной из них является компания:Научно-производственный центр «БизнесАвтоматика» (<https://npc.ba/>), рисунок 3.2.

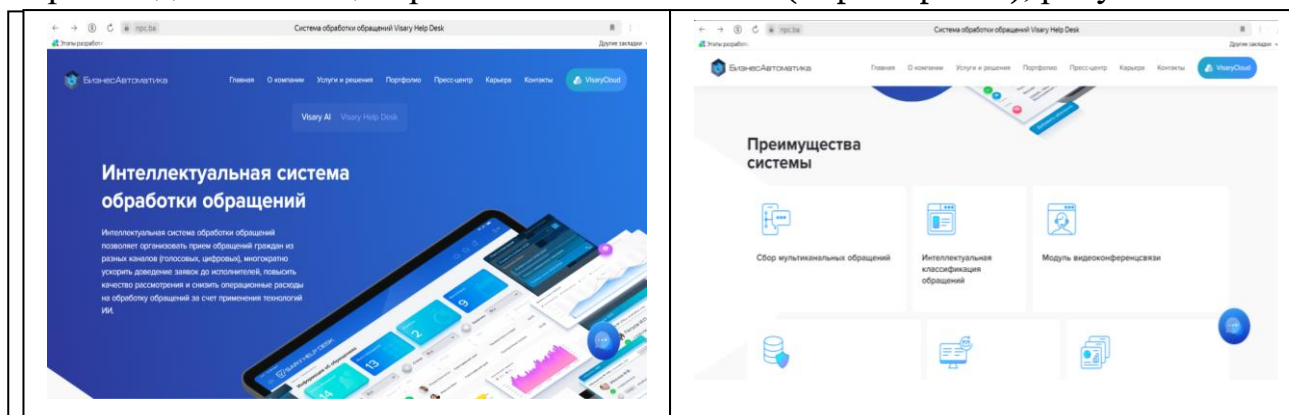


Рисунок 3.2-Официальный сайт Научно-производственного центра «БизнесАвтоматика» (ИИ для обработки обращений граждан)[14]

Преимуществами системы «Обработка обращений граждан» являются: сбор мультиканальных обращений, интеллектуальная классификация обращений, модуль видеоконференцсвязи, маршрутизация заявок и другое:

А) Форма регистрации обращений. Система позволяет организовать прием обращений из голосовых и цифровых каналов, унифицировать процессы обработки обращений, повысить качество контроля на каждом этапе, вести единый реестр обращений и историю взаимодействия, а также снизить затраты на исполнение процессов за счет применения ИИ-технологий.

Б) Результаты работы ИИ. При помощи технологий интеллектуальной обработки система автоматически определяет тематику обращения, приоритет, порядок рассмотрения и другие заданные характеристики.

В) Маршрутизация заявок. Система автоматически назначает задачу ответственному сотруднику, исходя из регламентов, сфер компетенций или должностных обязанностей[14].

Внедрение интеллектуальной системы обработки обращений позволит: многократно повысить производительность за счет увеличения скорости обработки обращений и выдачи ответов на них; значительно снизить затраты и увеличить доходы за счет экономии на управлении и найме сотрудников; оптимизировать рабочие процессы за счет выполнения множества этапов сложных бизнес-процессов одним кликом; повысить лояльность обратившихся; обеспечить поддержку принятия решений руководителю на основе многокритериального анализа; сохранить в базе знаний и тиражировать се накопленные знания и опыт.

Итак, выше были рассмотрены мероприятия, направленные на совершенствование антикризисной стратегии компании ОАО «РЖД». Схему измененного процесса «как должно быть» с применением нотации IDEF0 можно представить в виде рисунка 3.3. Границы процесса: Процесс начинается с выявления рисков или кризисных факторов и заканчивается формированием анализа эффективности действий. Процесс регулирования кризисных ситуаций подпроцесса второго уровня – «Оценка и планирование рисков» (после внедрения стратегии Анти-

кризисного управления) в компании ОАО «РЖД» представим в виде схемы, рисунок 3.4.



Рисунок 3.3- Контекстная диаграмма измененного основного процесса регулирования кризисных ситуаций в компании ОАО «РЖД»

В результате предложенных мероприятий, новый процесс компании ОАО «РЖД» будет направлен на: а) внедрение цифрового двойника (ЦД) в планирование, прогнозирование, управление рисками; б) внедрение искусственного интеллекта в безопасность движения: профилактический мониторинг путевого окружения; видеонаблюдение на подвижном составе; обнаружение и предотвращение возможных аварийных ситуаций; автоматический контроль и регулирование скорости поездов; в) внедрение искусственного интеллекта (ИИ) для обработки обращений граждан.

В связи с этим произойдет: ускорение реагирования на кризисные ситуации; снизится аварийность на железной дороге; увеличится эффективность управления, произойдет сокращение операционных потерь, снизятся расходы

на персонал(в связи с сокращением, т.к. ИИ заменит кадры), произойдет рост прозрачности процессов и учет долгосрочных целей компании и другое.



Рисунок 3.4 - Процесс регулирования кризисных ситуаций проблемного подпроцесса второго уровня – «Оценка и планирование рисков» после внедрения стратегии антикризисного управления в компании ОАО «РЖД»

Произойдет улучшение цифровизации и автоматизации; унификация подхода оценки рисков; структурируется анализ; наладится координация между подразделениями. После внедрения стратегии антикризисного управления

можно ожидать следующие результаты: время согласования планов сократится на 30-50%; скорость реагирования на кризисы увеличится благодаря заранее подготовленным сценариям; точность оценки рисков вырастет за счёт интеграции данных и использования аналитических инструментов; ресурсы будут распределяться более эффективно, благодаря предварительно созданным резервам.

В целом предложенные мероприятия позволят повысить финансовые показатели организации ОАО «РЖД». Для того, чтобы подробнее описать экономическую эффективность, перейдем к следующему параграфу курсовой работы.

3.2 Экономическое обоснование результативности усовершенствования процесса регулирования кризисных ситуаций

Предложенные мероприятия в основном направлены на внедрение искусственного интеллекта по различным направлениям деятельности ОАО «РЖД»: цифровой двойник (ЦД) в планирование, прогнозирование, управление рисками; искусственный интеллект в безопасность движения: профилактический мониторинг путевого окружения; видеонаблюдение на подвижном составе; обнаружение и предотвращение возможных аварийных ситуаций; автоматический контроль и регулирование скорости поездов; искусственный интеллект (ИИ) для обработки обращений граждан. В рамках данной работы крайне сложно рассчитать эффективность по всем выше предложенным мероприятиям. Целесообразно все мероприятия разделить на краткосрочный и долгосрочный период. В частности, внедрение цифрового двойника и ИИ для обработки обращений граждан- реализовать в течении года (краткосрочный период). Внедрение ИИ в безопасность движения- целесообразно реализовать в долгосрочном периоде (в течении 3-5 лет), так как данное мероприятие требует существенных затрат и времени для реализации.

В данном проекте проведем расчет по двум мероприятиям, которые целесообразно реализовать в течении года. Цифровой двойник (ЦД) для планиро-

вания, прогнозирования и управления рисками, а также ИИ для обработки обращений граждан по стоимости могут составлять 500,0 тыс. руб. (одно мероприятие). В целом на два мероприятия необходимо планировать выделение финансовых ресурсов в сумме 1,0 млн. руб. Эта сумма не значительная для анализируемого предприятия и компания может финансировать данный проект из чистой прибыли. При этом, коммерческие расходы увеличатся на данную величину и составят 358695,0 тыс. руб. (при условии что если другие виды коммерческих расходов останутся на уровне 2023г.), рисунок 3.5(Приложение Г).

По данным бухгалтерской отчетности предприятия ОАО «РЖД» представленной в Приложении В, проведем расчет прогнозных экономических показателей. Внедрение цифрового двойника и ИИ для обращений граждан способны увеличить продажи на 40,0% (по данным различных разработчиков искусственного интеллекта[22]). Стоит отметить, что ИИ для обращений граждан может выполнять не только функции по решению проблемных ситуаций (коррупционные преступления и обращения, но и по другим вопросам). При этом, ИИ для обращений граждан позволит сократить расходы на персонал, который в настоящий момент занимается обработкой таких запросов. В настоящее время на предприятии ОАО «РЖД» имеется 5 таких сотрудников. Так как ИИ способен заменить труд этих работников, необходимо сократить хотя бы 4 работников. Среднемесячная заработная плата этих сотрудников составляет 50,0 тыс. руб., при этом, компания также оплачивает страховые взносы в размере 30,0%. В целом, годовые затраты на 4 сотрудников составляют 3120,0 тыс. руб. Таким образом, за счет сокращения компания снизит управленческие расходы на указанную величину и они составят: 183015479,0 тыс. руб., рисунок 3.5(Приложение Г).

Отсюда можно рассчитать показатели выручки, валовой прибыли и прибыли от продаж. При плановом росте выручки на 40,0%, она составит 3653541684,0 тыс. руб. Себестоимость продаж составляет (по данным на 2023г.) составляет 78,7% от выручки. Таким образом, прогнозная себестоимость сформируется на уровне 2875337305,0 тыс. руб., рисунок 3.6 (Приложение Г).

ние Г). Валовая прибыль составит 778204379,0 тыс. руб. Учитывая прогнозные значения коммерческих и управленческих затрат, прибыль от продаж сформируется на уровне 594830205,0 тыс. руб., это на 59,61% больше, чем было до реализации антикризисных мероприятий, рисунок 3.7(Приложение Г). При этом произойдет рост показателей рентабельности, в частности, рентабельность продаж (отношение прибыли от продаж к выручке) составит 16,28%, это на 2,0% выше уровня 2023г., рисунок 3.8(Приложение Г).

За счет выше предложенных мероприятий произойдет не только рост продаж, прибыли от продаж и рентабельности, но и укрепление финансовой устойчивости за счет роста прибыли и собственного капитала[18]. Данный расчет показал, что прогнозируется рост прибыли от продаж на более чем 50,0%. Однако, если прогнозировать более скромный рост показателей, то можно увидеть другие изменения, таблица 3.2.

Таблица 3.2- Прогнозные показатели финансовой устойчивости при различных сценариях развития в компании ОАО «РЖД»

Показатели	До мероприятий	Рост прибыли на 5,0%	Рост прибыли на 10,0%	Рост прибыли на 15,0%
Прибыль от продаж, тыс. руб.	372672557	391306185	409939812	428573440
Прирост прибыли, тыс. руб.	-	+18633628	+37267255	+55900883
Собственные средства, тыс. руб.	5602065322	5620698950	5639332577	5657966205
Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	1490188522	1490188522	1490188522	1490188522
Собственные средства и долгосрочные обязательства, тыс. руб.	7092253844	7110887472	7129521099	7148154727
Валюта баланса, тыс. руб.	8991581010	9010214638	9028848265	9047481893
Коэффициент финансовой устойчивости	0,78	0,79	0,79	0,79

Проведем прогноз, как изменится показатель финансовой устойчивости при росте прибыли на 5, 10, 15%. Для расчета лучше брать чистый показатели

прибыли, однако, мероприятия которые рассматриваются в проекте направлены на основную деятельность. Поэтому будет исходить из этих условий и принимать в расчет прибыль от продаж, таблица 3.2.

Норматив коэффициента финансовой устойчивости составляет больше, чем 0,6 (формула представлена в Приложении В). В компании ОАО «РЖД» до внедрения мероприятий данный показатель выше нормативного значения и составил 0,78. При этом, при росте прибыли в 5,0%, 10,0% и 15,0% компания сможет направить часть ресурсов на увеличение собственного капитала. В данном случае, прирост прибыли планируется направить на увеличение собственных средств, а сумму долгосрочных обязательств оставить на прежнем уровне.

Общая сумма капитала также возрастут на сумму прироста собственных средств. При таких изменениях, коэффициент финансовой устойчивости возрастет не на много и составит 0,79 при различных сценариях развития. Таким образом, финансовая устойчивость у компании ОАО «РЖД» повысится, но не существенно, поэтому для более серьезных изменений финансовой устойчивости, необходимо увеличивать прибыль на большую величину.

Таким образом, в работе был представлен расчет экономической эффективности от двух мероприятий: внедрение цифрового двойника в процесс планирования, прогнозирования и управления рисками; а также внедрение ИИ для обращений граждан. Предложенные мероприятия позволят увеличить финансовые показатели компании, произойдет рост продаж, прибыли и рентабельности, это в целом повлияет на финансовую устойчивость. В любом случае, расчет экономической эффективности является прогнозируемым и результаты могут быть лучше ожиданий. Поэтому предложенные меры по улучшению антикризисного управления дадут положительные результаты, а следовательно и реализация данного проекта целесообразна.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кризисная ситуация возникает, когда финансовые и хозяйственные ресурсы компании не соответствуют текущей ситуации на рынке. Для оценки антикризисного управления была выбрана компания ОАО «РЖД», которая обеспечивает перевозки жизненно важных грузов в отдаленные уголки страны и предоставляет самый доступный транспорт для миллионов граждан. Основными направлениями деятельности ОАО «РЖД» являются: локомотивная тяга и инфраструктура; грузовые перевозки; пассажирские перевозки в дальнем следовании и пригородном сообщении; международное сотрудничество; ремонт подвижного состава; логистика; железнодорожное строительство и инжиниринг; научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы в сфере железнодорожного транспорта.

Процесс регулирования кризисных ситуаций в ОАО «РЖД» интегрирован в систему управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК), которая направлена на обеспечение устойчивого функционирования и достижения стратегических целей компании. Процесс начинается с выявления кризисной ситуации (например, авария, задержка) и заканчивается формированием отчета о выполненных мероприятиях. При оценке данного процесса были выявлены следующие проблемы: возможные задержки в передаче данных из-за ограниченной интеграции систем; проблемы с согласованием решений между подразделениями; несвоевременное информирование пассажиров; недостаточная оперативность ввиду ограниченности ресурсов; недостаточная автоматизация мониторинга; недостаточное использование данных анализа для обучения и профилактики; используются разрозненные методы для оценки рисков; много данных обрабатывается вручную; слабая аналитика; медленная координация между подразделениями, слабая транспортная безопасность, развитие коррупционных преступлений.

Для совершенствования процесса регулирования кризисных ситуаций в ОАО «РЖД» были предложены мероприятия, направленные на улучшение

проблемного подпроцесса: оценка и планирование рисков. Пути улучшения должны стать следующие: 1) внедрение цифрового двойника (ЦД) в планирование, прогнозирование, управление рисками; 2) внедрение искусственного интеллекта в безопасность движения: профилактический мониторинг путевого окружения; видеонаблюдение на подвижном составе; обнаружение и предотвращение возможных аварийных ситуаций; автоматический контроль и регулирование скорости поездов; 3) внедрение искусственного интеллекта (ИИ) для обработки обращений граждан.

В результате предложенных мероприятий произойдет улучшение цифровизации и автоматизации; унификация подхода оценки рисков; структурируется анализ; наладится координация между подразделениями. После внедрения стратегии антикризисного управления можно ожидать следующие результаты: время согласования планов сократится на 30-50%; скорость реагирования на кризисы увеличится благодаря заранее подготовленным сценариям; точность оценки рисков вырастет за счёт интеграции данных и использования аналитических инструментов; ресурсы будут распределяться более эффективно, благодаря предварительно созданным резервам. В целом предложенные мероприятия позволят повысить финансовые показатели организации ОАО «РЖД», увеличится выручка, повысится прибыльность, рентабельность и финансовая устойчивость. Прогнозные показатели экономической эффективности могут быть как лучше, так и хуже ожидаемых значений. Однако, искусственный интеллект в настоящее время внедряется во многие сферы деятельности и уже доказал свою эффективность. Поэтому предложенные пути улучшения антикризисного управления с помощью ИИ создают благоприятный фундамент для любого предприятия, не исключением является и компания ОАО «РЖД». Современные способы антикризисного управления будут только способствовать улучшению работы всех направлений организации, в том числе и процесса регулирования кризисных ситуаций. Но какая на самом деле будет достигнута эффективность, покажет время, а в настоящее время требуется реализация намеченных планов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Нормативно-правовые акты

1. Конституция РФ (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изм. от 01.07.2020) –Режим доступа: <http://www.consultant.ru>;
2. Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ «Об акционерных обществах»(ред. от 30.11.2024) –Режим доступа: <http://www.consultant.ru>;
3. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 26.12.2024) – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>;
4. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 1. 30.11.1994 г. №51-ФЗ (ред. от 31.10.2024). –Режим доступа: <http://www.consultant.ru>;
5. Налоговый кодекс Российской Федерации: ч.1 :Федеральный закон от 31 июля 1998 г. № 146 – ФЗ (ред. от 14.07.2023). – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>;

Научная литература

6. Процессное управление и цифровые трансформации в транспортном бизнесе : учебное пособие / О. В. Ефимова, Е. Б. Бабошин, С. Г. Загурская [и др.] ; под ред. О. В. Ефимовой. - Москва : Прометей, 2020. - 222 с. - ISBN 978-5-907244-67-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1851288>;

Ресурсы интернет

7. Антикризисное управление предприятием: правила и инструменты[Электронный ресурс].URL: <https://dasreda.ru/media/for-managers/antikrizisnoe-upravlenie-predpriyatiem>;

- 8.Аспекты внедрения искусственного интеллекта на транспорте и в критически ответственных секторах[Электронный ресурс].URL: <https://www.cta.ru/articles/cta/obzory/apparatnye-sredstva/165898>;
- 9.Бухгалтерская отчетность ОАО «РЖД» [Электронный ресурс].URL: <https://www.list-org.com/company/244721/report>;
- 10.В РЖД назвали причину схода вагонов грузовых поездов в Забайкалье [Электронный ресурс]
URL:<https://www.kommersant.ru/doc/7400569?ysclid=m4zzxom1o617974303>;
- 11.Годовой отчет ОАО «РЖД» за 2023г. [Электронный ресурс].URL: <https://www.rzd.ru/>;
- 12.Государственное антикризисное регулирование [Электронный ресурс]
URL:<https://it.rfei.ru/course/~a5DZ/~Lq1g/~QCGs>;
- 13.Интеллектуальный менеджмент. Как AI-решения помогают управлять проектами [Электронный ресурс] URL: <https://sber.pro/digital/publication/intellektualnii-menedzhment-kak-ai-resheniya-pomogayut-upravlyat-proektami/>;
- 14.Интеллектуальная система обработки обращений [Электронный ресурс] URL: <https://npc.ba/services/vsd?ysclid=m5jcpz9y51615430915>;
- 15.Официальный сайт компании ОАО «РЖД» [Электронный ресурс]
URL: <https://www.rzd.ru/>;
- 16.Подход к управлению в ОАО «РЖД» [Электронный ресурс] URL: <https://sr2023.rzd.ru/ru/sustainable-development/management-approach>;
- 17.Процесс управления рисками в ОАО «РЖД» [Электронный ресурс]
URL: <https://sr2023.rzd.ru/ru/managerial-aspect/risk-management>;
- 18.Разработка мероприятий по улучшению финансового состояния организации в условиях антикризисного управления[Электронный ресурс] URL: https://apni.ru/article/2203-razrabotka-meropriyatij-po-uluchsheniyu-finan?utm_source=chatgpt.com;
- 19.Степаненко Д.Ю. Применение искусственного интеллекта в железнодорожной отрасли // [Электронный ресурс] Научное обозрение. Технические

науки. – 2024. – № 5. – С. 19-23. URL: <https://science-engineering.ru/ru/article/view?id=1483>;

20. Система корпоративного управления ОАО «РЖД» [Электронный ресурс] URL: <https://sr2023.rzd.ru/ru/managerial-aspect/corporate-governance/system>;

21. Цифровой двойник. [Электронный ресурс]. Сайт компании «ЦД». URL: <https://dtwin.ru/about>;

22. Экономическая эффективность от внедрения ИИ [Электронный ресурс] URL: <https://frontech-ai.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Виды кризиса

1) Кризис сбыта. Появляется из-за внешних факторов, таких как низкий уровень платежеспособности покупателей, недостаточная конкурентоспособность услуг или продукции компании и другие. Также он может возникнуть и из-за внутренних причин – плохо работающая маркетинговая политика, неверный выбор сбыта и ценовой модели реализации продукции или услуг. В результате оборот падает до уровня, не покрывающего переменные и постоянные затраты компании.

2) Кризис издержек. Основными причинами возникновения этого кризиса являются внутренние факторы, такие как неэффективная структура бизнес-процессов, необоснованно высокий рост постоянных затрат, низкая производительность труда и другие. Кризисы издержек связаны с необходимостью повышения отпускной цены на продукцию и услуги компании, чтобы избежать убытков.

3) Кризис финансов обусловлен в основном внутренними факторами, такими как невыполнение обязанностей по долгам, неадекватная кредитная политика предприятия, отсутствие эффективной системы управления денежными средствами. Финансовые кризисы проявляются в виде нехватки денежных средств, необходимых для обеспечения хозяйственной деятельности и своевременного погашения задолженностей перед кредиторами.

Таблица 1.1- Этапы развития кризисов организации[8]

№ п/п	Этапы	Описание
1	Предкризисное состояние	Снижаются доходы, уменьшается рентабельность, чаще случаются кассовые разрывы в операционном денежном потоке, увеличивается просроченная дебиторская задолженность.
2	Вхождение в кризисное состояние	Хозяйственная деятельность становится минимально прибыльной, рост заемных средств и кассового разрыва показывает положительную динамику, и компании начинают испытывать постоянные трудности с погашением задолженности перед своими кредиторами.
3	Кризисное состояние	Характеризуется убыточностью хозяйственной деятельности, постоянными кассовыми разрывами, низкой платежеспособностью и проблемами с привлечением внешнего вида финансирования. Просроченная кредиторская задолженность растет быстрее, чем текущая.
4	Банкротство	Предприятие становится неспособным осуществлять свою деятельность и отдавать долги кредиторам.

Таблица 1.2- Основные возможности искусственного интеллекта в проектном управлении[14]

Навыки	Описание	Возможности применения ИИ (AI)
Общие навыки		
Антикризисные коммуникации	Специалисты по проектам взаимодействуют с более широким кругом лиц, чем когда либо. Например, в ремонт цеха вовлечены не только строительные службы, но и другие специалисты. Руководителям проектов необходимы хорошие навыки устной и письменной коммуникации для взаимодействия.	Средняя: помощь в составлении писем и обращений
Управление мотивацией	Успех проекта зависит от мотивированности команды и умения добиваться максимальной вовлеченности всех участников	Высокая: Специализированные решения на базе ИИ помогают анализировать вовлеченность сотрудников в рабочий процесс
Адаптивность	Готовность осваивать новые технологии и методологии, внедрять их в работу, мотивировать коллег	Средняя: Решения на базе ИИ могут упростить взаимодействия между командами
Достижение целей	Проектному менеджеру важно быть на месте клиента, чтобы уметь оценить качество работы всей проектной команды.	Средняя: Решения на базе ИИ могут упростить взаимодействия между командами
Специальные навыки		
Знание бизнес-процессов	Проектный менеджер ценится за знания о бизнес процессах	Низкая
Анализ данных	Специалисты по проектам должны уметь работать с базами данных	Высокая: Решения на базе ИИ способны обеспечить качественно новый уровень работы с данными
Базовые знания в ИТ	Специалисты по проектам должны разбираться в ПО и ИТ -технологиях	Высокая: Решения на базе ИИ способны обеспечить качественно новый уровень работы с данными



Рисунок 2.1- Бизнес-модель холдинга ОАО «РЖД»

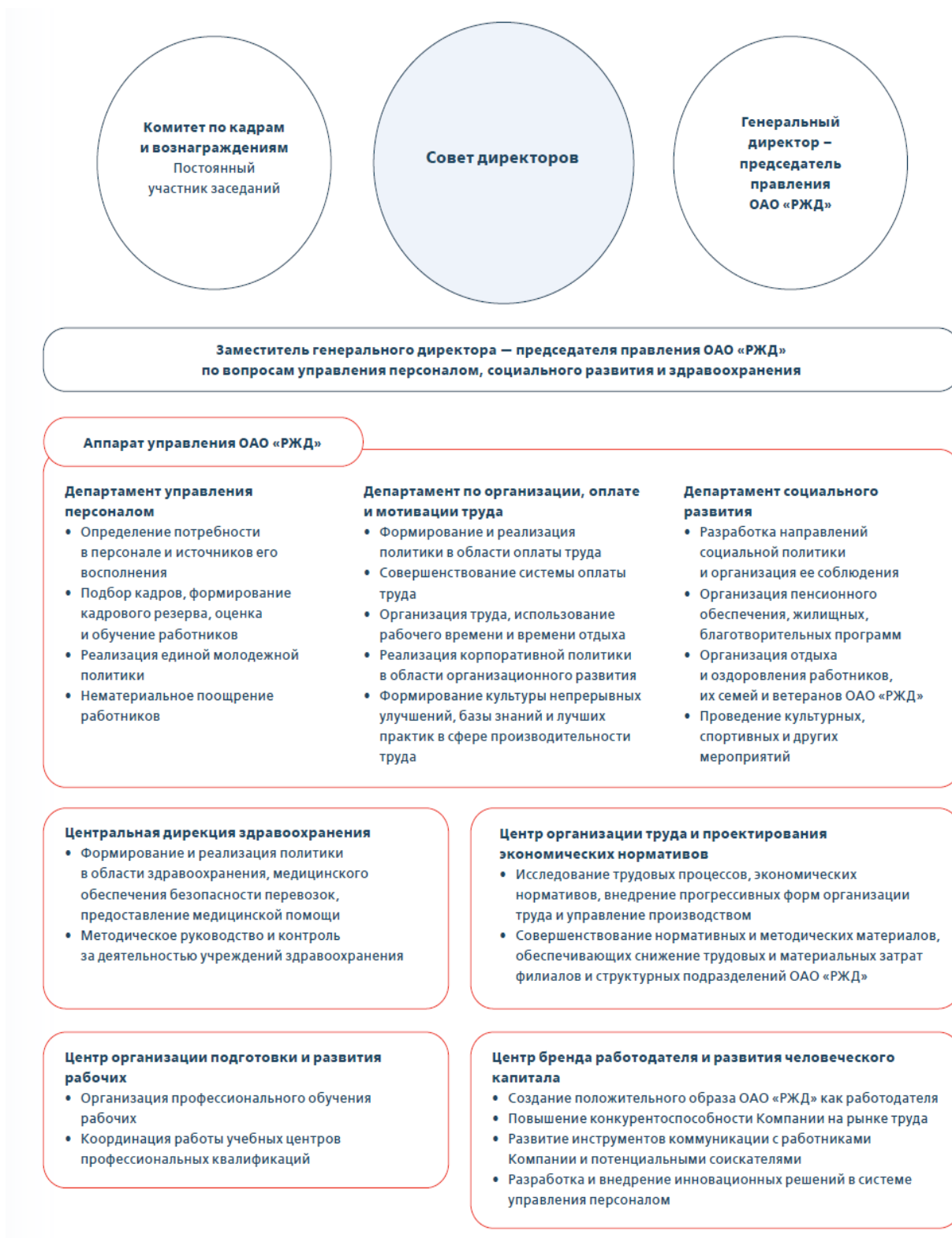


Рисунок 2.3- Структура управления персоналом ОАО «РЖД»

Структура управления ОАО «РЖД»



Рисунок 2.4- Структура корпоративного управления ОАО «РЖД»

Состав персонала ОАО «РЖД»¹

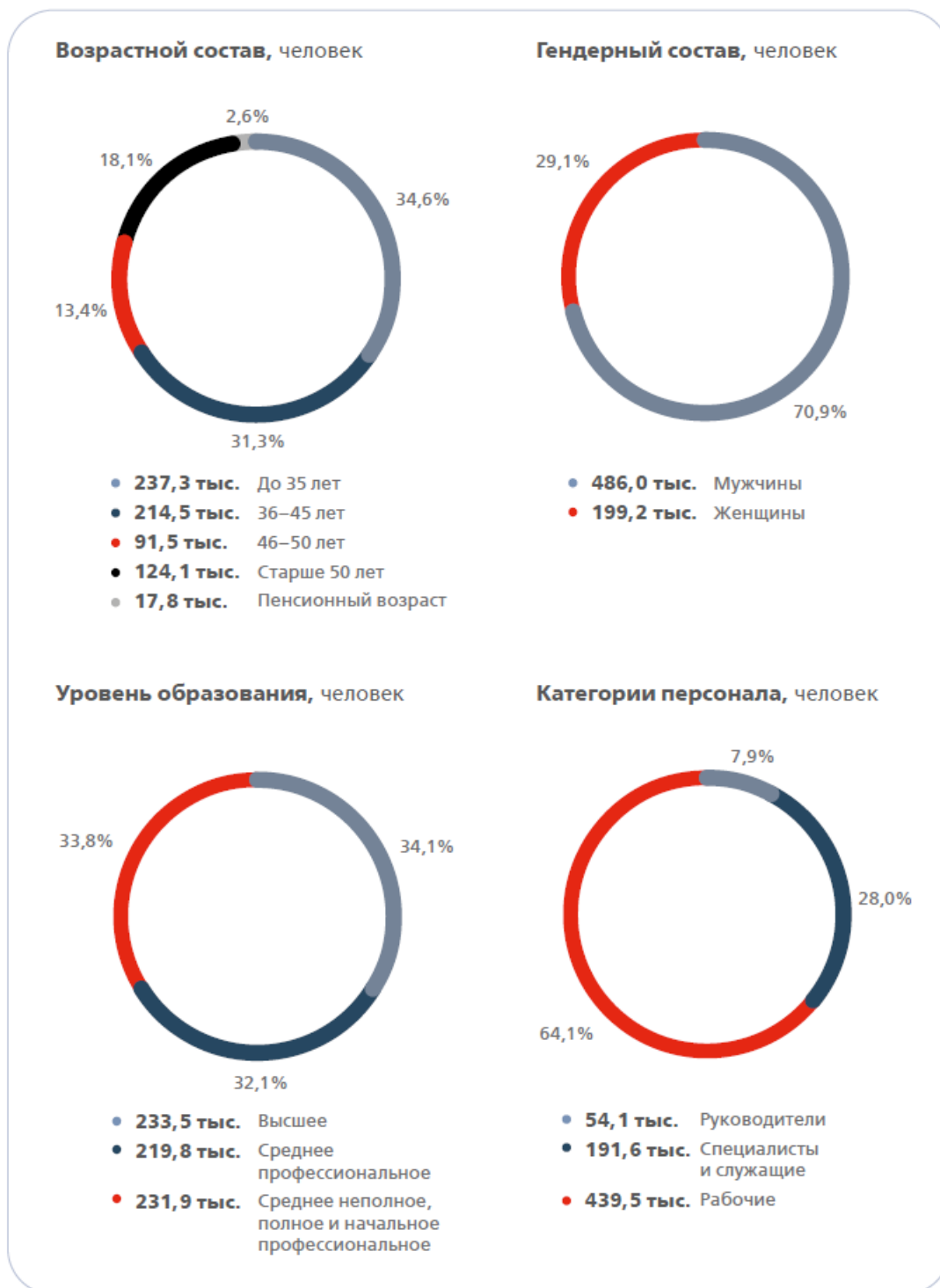


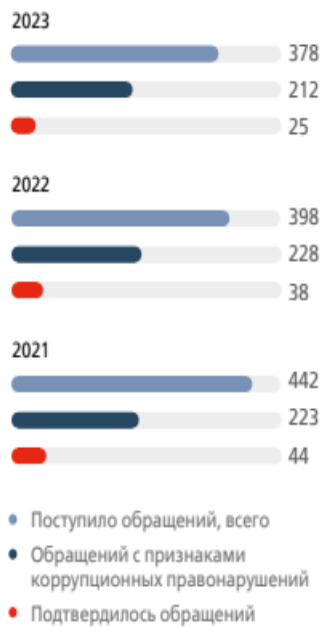
Рисунок 2.5- Состав персонала ОАО «РЖД» в 2023г.



Рисунок 2.9- Динамика транспортных происшествий и уровня безопасности движения в ОАО «РЖД» с 2019-2023гг.

**Итоги работы «Горячей
антикоррупционной линии»
ОАО «РЖД»**

Количество обращений



Транспортная безопасность и коррупция в компании ОАО «РЖД»

1) Транспортная безопасность в компании ОАО «РЖД». В 2023 году установленный правлением ОАО «РЖД» показатель безопасности движения в холдинге «РЖД» составил 0,445 события на 1 млн. поездо-км, что на 1,1 % лучше плановых значений в 0,450 события на 1 млн. поездо-км. Общее количество нарушений безопасности движения на инфраструктуре ОАО «РЖД» в 2023 году снижено на 5,0 % (2 262 в 2023 г. против 2 380 в 2022 г.), в том числе и подразделениями холдинга «РЖД» на 15,0 % (537 в 2023 г. против 632 в 2022 г.). По результатам работы в 2023 году показатель функциональной безопасности на инфраструктуре ОАО «РЖД» не превышает плановых значений и по сети железных дорог составляет 19,054 балла на 1 млн. поездо-км (–2,9 %)[11; с. 68-69].

Показатель остаточного риска в области безопасности движения на инфраструктуре железнодорожного транспорта не превысил допустимого значения. Потери с влиянием внешнего риск-фактора составили 55,0 % общих потерь от нарушений безопасности движения со превышением величины ущерба на 9,0 %, внутреннего риск-фактора соответственно – 41,0 %, со снижением величины ущерба на 18,0 %. Обязательные требования ПТЭ позволяют оценивать риски в эксплуатации и планировать затраты на их минимизацию путем улучшения технического состояния объектов инфраструктуры и персонала.

Программы, направленные в 2023 г. на обеспечение безопасности движения и приведение инфраструктуры к требованиям ПТЭ, выполнены в полном объеме. Затраты составили более 100 млрд. руб. Количество выявленных несоответствий снизилось к уровню 2022 г. на 39,0 %. Главное событие года - принятие Декларации соблюдения обязательных требований с подтверждением добросовестности структурных подразделений. В соответствии с Федеральным законом от 31 июля 2020 г. № 247-ФЗ «Об обязательных требованиях» утверждены чек-листы, применяемые для самооценки соответствия обязательным

требованиям, в которые включены вопросы управления в областях безопасности движения, охраны труда, пожарной и экологической безопасности. Проверочные листы структурных подразделений сформированы на основе процессной модели и обязательных требований, технического регулирования, содержания объектов и технических средств в эксплуатации на основе ПТЭ РФ. С учетом воздействия мероприятий на риск, значимый в управлении ущербом, в ОАО «РЖД» инициировано формирование программы ресурсного обеспечения безопасности движения.

Ключевые инициативы в области развития и поддержания культуры безопасности были направлены на повышение гарантоспособности работников и формирование сообщества лидеров культуры безопасности в структурных подразделениях линейного уровня управления филиалов ОАО «РЖД».

На основе базы данных и международных индикаторов проведены результаты сравнения ОАО «РЖД» с крупнейшими железнодорожными системами по показателям безопасности перевозочного процесса. По итогам 2022 г. глобальный индекс безопасности, рассчитываемый как интегральный показатель состояния безопасности, в ОАО «РЖД» составил 4,06 (в 2021 году - 4,23), что подтверждается положительной динамикой снижения общего количества транспортных происшествий, а также их последствий для жизни и здоровья пассажиров, работников железнодорожного транспорта и третьих лиц.

Однако, совсем недавно в декабре 2024 г. произошло серьезное транспортное происшествие. Предварительная причина столкновения двух грузовых поездов на Забайкальской железной дороге - излом оси колесной пары. Авария произошла 22 декабря 2024 г. в 7:30 по местному времени (01:30 мск) на 6623-м км Забайкальской железной дороги - на перегоне Бушулей-Жирекен. Восточно-Сибирская транспортная прокуратура сообщала о 42 грузовых вагонах с углем, сошедших с рельсов. Движение в обе стороны было приостановлено[4].

2) Борьба с коррупцией в компании ОАО «РЖД». Антикоррупционная политика ОАО «РЖД», представляет собой комплекс взаимосвязанных принципов и процедур, направленных на профилактику и пресечение коррупционных

проявлений, минимизацию коррупционных рисков, обеспечивающих формирование у членов совета директоров, руководителей и работников компании, инвестиционного сообщества и иных лиц единообразного понимания неприятия ОАО «РЖД» коррупции. Работа по предупреждению и противодействию коррупции осуществляется на постоянной системной основе в соответствии с планом ОАО «РЖД» по противодействию коррупции на 2021–2024 гг. (утвержден распоряжением ОАО «РЖД» от 28 сентября 2021 года № 2106/р), разработанным в соответствии с пунктом 2 Указа Президента РФ от 16 августа 2021 г. № 478 «О Национальном плане противодействия коррупции на 2021–2024 гг.» и поручением Правительства РФ к нему.

Одними из основных направлений указанного документа определены: дальнейшее совершенствование системы управления рисками и внутреннего контроля в области противодействия коррупции, минимизация коррупционных рисков, цифровизация процессов антикоррупционной работы, повышение эффективности просветительских, образовательных и иных мероприятий антикоррупционной пропаганды и этики ответственного поведения. С учетом потребности в едином систематизированном документе, разъясняющем вышеуказанные ключевые направления деятельности, в 2023 г. были разработаны и утверждены Методические рекомендации по организации в ОАО «РЖД» работы в области предупреждения и противодействия коррупции (распоряжение ОАО «РЖД» от 7 февраля 2023 г. № 254/р).

Управление коррупционными рисками ОАО «РЖД» является неотъемлемой частью системы управления рисками и внутреннего контроля компании, осуществляется на основании Методических рекомендаций по управлению коррупционными рисками в ОАО «РЖД», утвержденных распоряжением ОАО «РЖД» от 1 февраля 2021 г. № 192/р, Политики по управлению рисками и внутреннему контролю, утвержденной решением совета директоров ОАО «РЖД» от 27 мая 2019 г. (протокол № 17), и иных документов.

В соответствии с нормативными документами по управлению коррупционными рисками в подразделениях ОАО «РЖД» на постоянной системной ос-

нове проводится периодическая оценка коррупционных рисков, определены ответственные лица, осуществляются процедуры многоступенчатого внутреннего контроля. По итогам ежегодной оценки коррупционных рисков подразделениями компании сформированы реестры коррупционных рисков на 2022 г., исполнены планы мероприятий по воздействию на них, актуализирован Сводный реестр коррупционных рисков ОАО «РЖД».

В рамках данной работы обеспечен анализ реестров коррупционных рисков подразделений компании, планов мероприятий по воздействию на коррупционные риски, отчетов об их исполнении. Определено 20 новых коррупционных схем. Всего в обновленном Сводном реестре по 34 направлениям деятельности отражено 268 коррупционных схем, что на 7,0 % больше, чем в реестре предыдущего года. Для оценки эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции ежегодно осуществляется проведение внутреннего аудита и регулярное информирование Комитета по аудиту и рискам совета директоров ОАО «РЖД» о результатах мониторинга указанных процессов и эффективности реализуемых в Компании антикоррупционных мер.

Важным элементом осуществления антикоррупционной деятельности по-прежнему остается контроль за ее исполнением. Подразделения компании в отчетном году использовали данный инструмент активнее, чем годом ранее, количество проведенных ими проверок к показателю 2022 г. увеличилось на 49,0 %(до 107 проверок), аналогичная динамика и в подконтрольных ОАО «РЖД» обществах - рост на 60,0 %(до 64 проверок). По результатам проверок утверждены планы мероприятий по устранению выявленных нарушений, обеспечен контроль за их исполнением. Для работников проверяемых подразделений организованы и проведены обучающие семинары.

В 2023 г. на «Горячую антикоррупционную линию» поступило 378 обращений (снижение на 5,0 % к показателям 2022 г.), более половины из которых (212 обращений, 56,0 %) содержали информацию о возможных признаках правонарушений, в том числе коррупционного характера (за 2022 г. - 228 обраще-

ний, снижение на 7,0 %), рисунок 2.10 (Приложение А). По результатам проверочных мероприятий подтвердилась информация по 25 обращениям (12,0 %), что на 6,0 % ниже, чем годом ранее. К дисциплинарной ответственности в виде выговора привлечены 6 работников, 5 работников были уволены, материалы по 7 обращениям направлены в правоохранительные органы. Результаты анализа информации, содержащейся в поступивших обращениях, учитываются в работе по управлению коррупционными рисками, а также доводятся до руководителей подразделений для проведения профилактических мероприятий [11; с. 174-175].

Таблица 3.2-Преимущества внедрения цифрового двойника

№ п/п	Преимущества	Описание
1	Точность расчетов	Цифровые двойники обеспечивают системный подход к прогнозированию и изучению поведения объектов. Это позволяет получать точные и надежные прогнозы, которые имеют решающее значение для принятия эффективных управленческих решений.
2	Управление рисками	Проверенная модель рисков может помочь оценке потенциальных рисков и разработки эффективных мер для их снижения.
3	Эффективное принятие решений	Компания- клиент получит возможность заранее моделировать и анализировать различные сценарии. ЦД анализирует решения и оптимизирует систему, устраняя неэффективности и узкие места.
4	Уникальные аналитические продукты	ЦД позволяет интерактивно моделировать сложные системы для достижения конкретных целей, таких как увеличение маржи или дохода населения. Компания «ЦД» может создать набор мер и планов для достижения этих целей.
5	Гибкость и адаптивность	Инструменты и подходы компании «ЦД» разрабатываются с фокусом на гибкость и адаптивность, позволяя оперативно реагировать на любые изменения в рыночных условиях.

Бухгалтерская отчетность ОАО «РЖД»

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС

на 31 декабря 2023 г.

отчетная дата

Форма по ОКУД

Дата (число, месяц, год)

Организация Открытое акционерное общество "Российские железные дороги"

по ОКПО

Идентификационный номер налогоплательщика _____

ИНН

Вид деятельности Железнодорожный транспорт

по ОКВЭД 2

Организационно-правовая форма / форма собственности _____

Открытое акционерное общество / Федеральная собственность

по ОКОПФ / ОКФС

Единица измерения: тыс. руб.

по ОКЕИ

Коды		
0710001		
31	12	2023
00083262		
7708503727		
49	20	
47	12	
384		

Местонахождение (адрес) 107174, г. Москва, ул. Новая Басманная, д.2/1, стр.1Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту ☒ ДА ☐ НЕТ

Наименование аудиторской организации / фамилия, имя, отчество (при наличии)

индивидуального аудитора Общество с ограниченной ответственностью"Центр аудиторских технологий и решений - аудиторские услуги"

Идентификационный номер налогоплательщика
 аудиторской организации / индивидуального аудитора
 Основной государственный регистрационный номер
 аудиторской организации / индивидуального аудитора

ИНН

ОГРН / ОГРНИП

7709383532
1027739707203

Пояс- нения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
1	2	3	4	5	6
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
3	Нематериальные активы	11100	39 973 779	33 376 956	27 616 359
	в том числе :				
	нематериальные активы	11110	35 091 725	29 545 652	24 980 883
	капитальные вложения в нематериальные активы	11120	3 981 029	3 654 526	2 160 076
	авансы выданные	11199	901 025	176 778	475 400
4	Результаты исследований и разработок	11200	13 645 905	7 312 376	4 530 975
	в том числе:				
	научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы	11210	254 444	202 815	216 474
	капитальные вложения в научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы	11220	13 391 461	7 055 914	4 030 643
	авансы выданные	11299	-	53 647	283 858
	Нематериальные поисковые активы	11300	-	-	-
	Материальные поисковые активы	11400	-	-	-
5	Основные средства	11500	8 014 501 222	7 101 171 030	6 601 361 417
	в том числе:				
	основные средства	11510	6 178 895 213	5 842 851 184	5 528 216 410
	в том числе:				
	здания, машины и оборудование, транспортные средства	11511	2 405 016 561	2 280 527 806	2 147 784 310
	сооружения и передаточные устройства	11512	3 749 046 409	3 540 015 517	3 359 290 999
	прочие основные средства	11519	24 832 243	22 307 861	21 141 101
	капитальные вложения в основные средства	11520	1 627 220 693	1 099 897 869	923 105 145
	авансы выданные	11599	208 385 316	158 421 977	150 039 862
	Доходные вложения в материальные ценности	11600	-	-	-
7	Финансовые вложения	11700	434 076 866	407 862 021	416 447 031
	в том числе:				
	вклады в уставные (складочные) капиталы других организаций	11710	429 225 204	399 827 909	409 348 310
	предоставленные займы и депозитные вклады	11720	4 169 996	7 363 975	6 432 889
	прочие финансовые вложения	11790	681 666	670 137	665 832
	предварительная оплата	11799	-	-	-
20	Отложенные налоговые активы	11800	-	-	-
6,11	Прочие внеоборотные активы	11900	56 145 381	53 449 877	64 328 242
	Итого по разделу I	11000	8 558 343 153	7 603 172 260	7 114 284 024

Пояс- нения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
1	2	3	4	5	6
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
8	Запасы	12100	154 190 028	132 542 691	106 884 305
	в том числе:				
	сырье, материалы и другие аналогичные ценности	12110	150 946 386	129 637 332	104 034 995
	животные на выращивании и откорме	12120	-	-	-
	затраты в незавершенном производстве	12130	1 775 363	1 533 935	1 378 622
	готовая продукция и товары для перепродажи	12140	523 616	699 900	486 456
	товары отгруженные	12150	-	-	-
	расходы будущих периодов	12160	944 663	671 524	984 232
	прочие запасы и затраты	12190	-	-	-
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	12200	8 646 163	5 281 800	4 627 625
9	Дебиторская задолженность	12300	123 906 546	69 722 561	117 372 371
	в том числе:				
	дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты	12310	18 827 657	18 240 915	28 191 612
	в том числе:				
	покупатели и заказчики (кроме перевозок)	12311	7 951 741	8 682 627	20 219 602
	покупатели и заказчики за перевозки	12312	20 189	1 373 690	28 188
	авансы выданные	12313	2 176 054	5 497 515	3 952 301
	прочая задолженность	12319	8 679 673	2 687 083	3 991 521
	дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты	12320	105 078 889	51 481 646	89 180 759
	в том числе:				
	покупатели и заказчики (кроме перевозок)	12321	7 683 685	8 680 566	9 114 108
	покупатели и заказчики за перевозки	12322	9 336 817	12 872 850	22 863 295
	авансы выданные	12323	35 704 119	16 882 986	19 400 475
	налоги и сборы, социальное страхование и обеспечение	12324	44 124 962	3 959 066	26 267 185
	прочая задолженность	12329	8 229 306	9 086 178	11 535 696
7	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	12400	-	-	1 125 000
	в том числе:				
	предоставленные займы и депозитные вклады	12410	-	-	1 125 000
	прочие финансовые вложения	12490	-	-	-
10	Денежные средства и денежные эквиваленты	12500	69 677 838	64 381 823	46 487 763
	в том числе:				
	наличные в кассе	12510	12 427	11 506	9 093
	средства на расчетных счетах	12520	1 236 849	1 221 601	2 429 892
	средства на валютных счетах	12530	60 709	171 725	249 232
	средства на специальных счетах	12540	66 066 544	61 694 152	40 609 227
	денежные эквиваленты	12550	2 107 777	1 191 500	3 064 550
	прочие денежные средства и переводы в пути	12590	193 532	91 339	125 769
11	Прочие оборотные активы	12600	76 817 282	71 871 012	39 731 857
	Итого по разделу II	12000	433 237 857	343 799 887	316 228 921
	Баланс	16000	8 991 581 010	7 946 972 147	7 430 512 945

Показатели	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
1	2	3	4	5	6
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
12	Уставный капитал	13100	3 331 048 582	2 995 182 181	2 528 751 131
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	13200	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	13400	-	-	-
12	Добавочный капитал (без переоценки)	13500	1 823 205 266	2 056 719 939	1 991 595 433
	в том числе:				
	эмиссионный доход	13510	4 073 128	4 073 127	4 073 127
	средства, полученные на увеличение уставного капитала	13520	45 386 289	217 000 000	180 284 731
	прочие средства	13590	1 773 745 849	1 835 646 812	1 807 237 575
12	Резервный капитал	13600	21 787 671	19 421 790	18 483 617
	в том числе:				
	резервы, образованные в соответствии с законодательством	13610	-	-	-
	резервы, образованные в соответствии с учредительными документами	13620	21 787 671	19 421 790	18 483 617
12	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	13700	426 023 803	351 302 449	342 341 376
	Итого по разделу III	13000	5 602 065 322	5 422 626 359	4 881 171 557
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
13	Заемные средства	14100	1 036 327 141	574 308 643	1 280 781 938
	в том числе:				
	кредиты, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	14110	424 937 595	76 080 737	565 480 411
	займы, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	14120	611 389 546	498 227 906	715 301 527
20	Отложенные налоговые обязательства	14200	372 492 172	383 165 105	361 461 814
	Оценочные обязательства	14300	-	-	-
6,14	Прочие обязательства	14500	81 369 209	51 616 021	47 540 234
	из них:				
15	доходы будущих периодов	14510	3 150 799	3 357 869	3 323 946
	Итого по разделу IV	14000	1 490 188 522	1 009 089 769	1 689 783 986
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
13	Заемные средства	15100	922 618 102	763 265 793	270 362 395
	в том числе:				
	кредиты, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	15110	773 317 054	657 408 050	175 914 984
	займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	15120	149 301 048	105 857 743	94 447 411
14	Кредиторская задолженность	15200	802 567 703	650 931 554	472 556 016
	в том числе:				
	поставщики и подрядчики	15210	475 566 542	345 530 595	284 734 338
	персонал организации по оплате труда	15220	29 501 501	24 296 621	19 524 939
	налоги и сборы, социальное страхование и обеспечение	15230	57 736 401	89 525 928	30 269 479
	авансы полученные (кроме перевозок)	15240	51 310 202	34 579 458	22 232 980
	авансы полученные за перевозки	15250	158 066 578	136 365 324	99 339 852
	акционеры по выплате доходов	15260	-	-	-
	прочая задолженность	15290	30 386 479	20 633 628	16 454 428
15	Доходы будущих периодов	15300	417 118	421 419	220 174
16	Оценочные обязательства	15400	105 253 058	64 342 090	51 329 430
6,17	Прочие обязательства	15500	68 471 185	36 295 163	65 089 387
	Итого по разделу V	15000	1 899 327 166	1 515 256 019	859 557 402
	Баланс	17000	8 991 581 010	7 946 972 147	7 430 512 945

Генеральный директор -
председатель правления ОАО "РЖД"

Главный бухгалтер ОАО "РЖД"



О.В.Белозёров

(расшифровка подписи)

О.П.Чернышева

(расшифровка подписи)

"01.03.2024г."

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ

за январь - декабрь 2023 г.

(отчетный период)

Организация	Открытое акционерное общество "Российские железные дороги"	по ОКПО	0710002
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	31 12 2023
Вид деятельности	Железнодорожный транспорт	по ОКВЭД 2	00083262
Организационно-правовая форма / форма собственности			7708503727
Открытое акционерное общество / Федеральная собственность		по ОКОПФ / ОКФС	49 . 20 .
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ	47 12
			384

Пояснения	Наименование показателя	Код	За январь - декабрь 2023 г.	За январь - декабрь 2022 г.
1	2	3	4	5
18	Выручка	21100	2 609 672 632	2 242 710 155
18	Себестоимость продаж	21200	(2 053 622 782)	(1 831 187 664)
	Валовая прибыль (убыток)	21000	556 049 850	411 522 491
18	Коммерческие расходы	22100	(358 694)	(206 831)
18	Управленческие расходы	22200	(183 018 599)	(165 268 790)
18	Прибыль (убыток) от продаж	22000	372 672 557	246 046 870
19	Доходы от участия в других организациях	23100	25 453 293	11 035 506
19	Проценты к получению	23200	2 396 406	6 961 903
19	Проценты к уплате	23300	(103 500 716)	(110 165 708)
19	Прочие доходы	23400	91 164 173	219 567 195
19	Прочие расходы	23500	(227 051 908)	(299 720 043)
20	Прибыль (убыток) до налогообложения	23000	161 133 805	73 725 723
20	Налог на прибыль	24100	(42 677 578)	(25 777 090)
	в том числе:			
	текущий налог на прибыль	24110	(37 814 676)	(12 248 641)
	отложенный налог на прибыль	24120	(4 862 902)	(13 528 449)
20	Прочее	24600	(121 845)	(631 016)
21	Чистая прибыль (убыток)	24000	118 334 382	47 317 617
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	25100	-	-
21	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	25200	(76 127 563)	40 874 209
21	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	25300	15 535 835	(8 174 842)
21	Совокупный финансовый результат периода	25000	57 742 654	80 016 984
21	СПРАВОЧНО			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию (руб., коп.)	29000	41.40	14.13
21	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	29100	-	-

Генеральный директор
председатель правления ОАО "РЖД"

Главный бухгалтер ОАО "РЖД"



(подпись)

(подпись)

О.В.Белозёров

(расшифровка подписи)

О.П.Чернышева

(расшифровка подписи)

01.03.2024

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ

за январь - декабрь 2021 г.

(отчетный период)

Организация	Открытое акционерное общество "Российские железные дороги"	по ОКПО	00083262
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	7708503727
Вид деятельности	Железнодорожный транспорт	по ОКВЭД 2	49.20
Организационно-правовая форма / форма собственности	Открытое акционерное общество / Федеральная собственность	по ОКОПФ / ОКФС	47 12
Единица измерения:	тыс. руб.	по ОКЕИ	384

Пояснения	Наименование показателя	Код	За январь - декабрь 2021 г.	За январь - декабрь 2020 г.
1	2	3	4	5
18	Выручка	21100	1 963 646 793	1 813 074 312
18	Себестоимость продаж	21200	(1 656 619 895)	(1 549 907 684)
	Валовая прибыль (убыток)	21000	307 026 898	263 166 628
18	Коммерческие расходы	22100	(215 142)	(108 268)
18	Управленческие расходы	22200	(151 771 977)	(145 738 101)
18	Прибыль (убыток) от продаж	22000	155 039 779	117 320 259
19	Доходы от участия в других организациях	23100	12 862 545	39 731 668
19	Проценты к получению	23200	2 258 441	2 315 314
19	Проценты к уплате	23300	(81 423 187)	(77 626 827)
19	Прочие доходы	23400	74 522 877	105 010 089
19	Прочие расходы	23500	(135 390 604)	(182 378 808)
20	Прибыль (убыток) до налогообложения	23000	27 869 851	4 371 695
20	Налог на прибыль	24100	(8 369 508)	(3 848 301)
	в том числе:			
	текущий налог на прибыль	24110	(6 274 641)	(10 531)
	отложенный налог на прибыль	24120	(2 094 867)	(3 837 770)
20	Прочее	24600	(736 882)	(240 435)
21	Чистая прибыль (убыток)	24000	18 763 461	282 959
5	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	25100	-	-
21	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	25200	25 315 928	(102 139 019)
21	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	25300	(5 217 873)	20 431 888
21	Совокупный финансовый результат периода	25000	38 861 516	(81 424 172)
21	СПРАВОЧНО			
21	Базовая прибыль (убыток) на акцию (руб., коп.)	29000	6.06	(1.61)
21	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	29100	-	-

Генеральный директор,
председатель правления ОАО "РЖД"

Главный бухгалтер ОАО "РЖД"



(подпись)
(подпись)

О.В.Белозёров

(расшифровка подписи)

Е.И.Харыбина

(расшифровка подписи)

"02" 03.2022

Основные коэффициенты финансовой устойчивости организации

Показатель	Способ расчёта	Рекомендуемое значение	Характеристика
Коэффициент автономии (финансовой независимости)	$K_a = \frac{СК}{ВБ}$ где СК - собственный капитал; ВБ - валюта баланса	0,6 и выше	Показывает, какая часть имущества организации профинансирована за счёт собственных средств
Коэффициент финансовой устойчивости	$K_{фy} = \frac{СК + ДО}{ВБ}$	0,6 и выше	Показывает долю стабильных источников финансирования в общей стоимости имущества организации
Коэффициент соотношения заёмных и собственных средств	$K_{зс} = \frac{ДО + КО}{СК}$	0,7 и выше	Показывает, сколько рублей заёмных средств привлекла организация на 1 руб. собственного капитала
Коэффициент финансирования	$K_{ф} = \frac{СК}{ДО + КО}$	1,0-1,5	Показывает, сколько рублей собственных средств приходится на 1 руб. заёмных средств

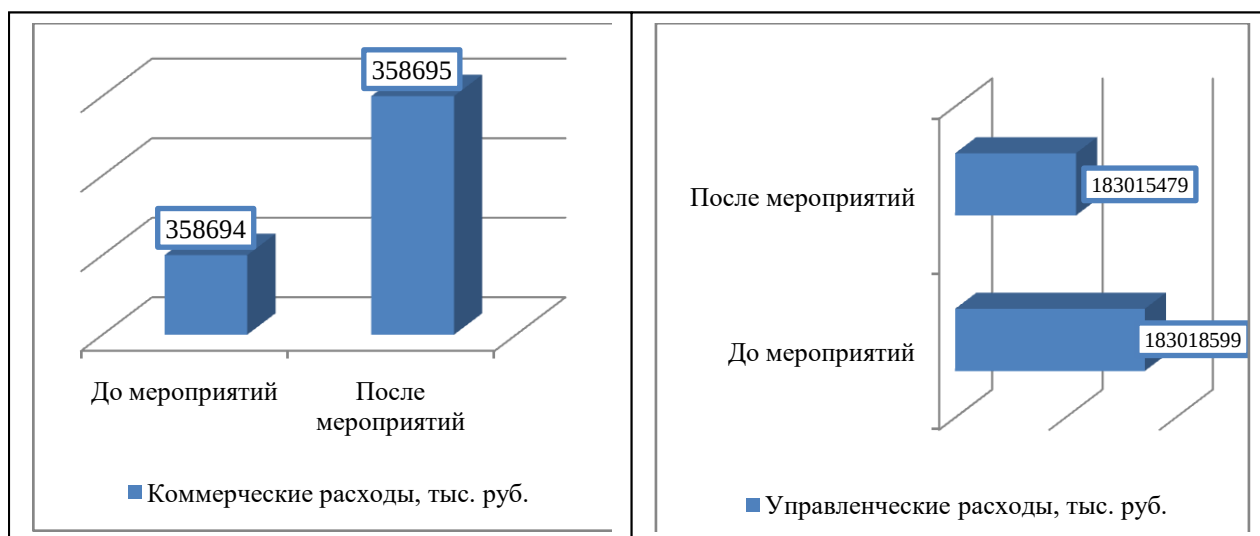


Рисунок 3.5-Коммерческие и управленческие расходы до и после проведения антикризисных мероприятий в компании ОАО «РЖД»

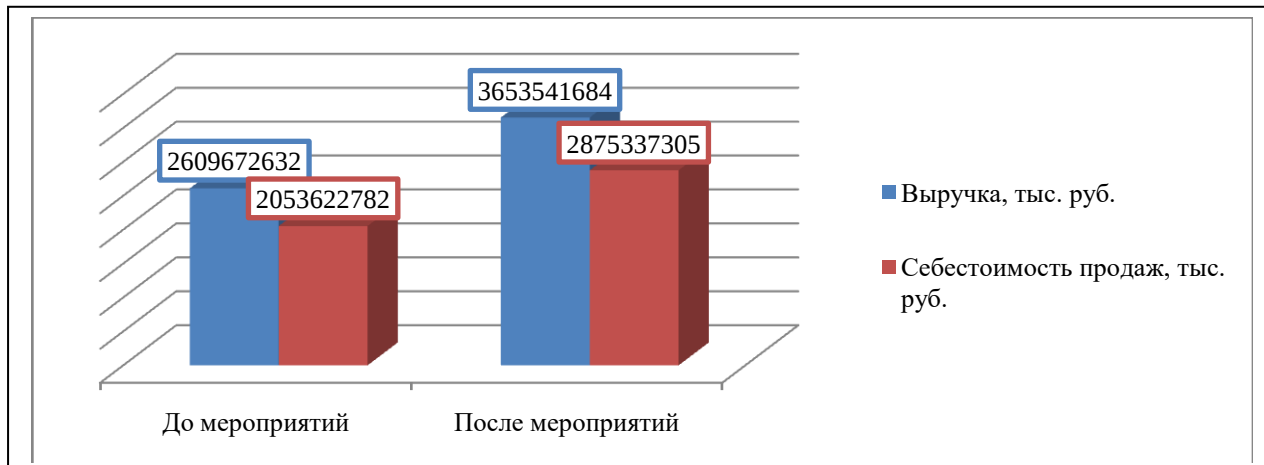


Рисунок 3.6- Выручка и себестоимость продаж до и после проведения антикризисных мероприятий в компании ОАО «РЖД»

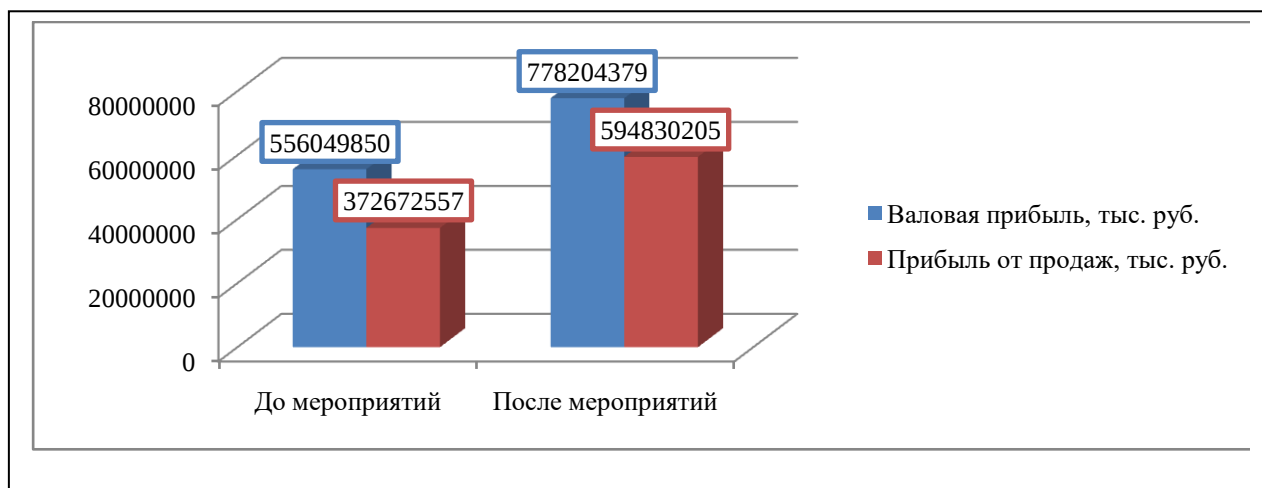


Рисунок 3.7-Показатели валовой прибыли и прибыли от продаж до и после проведения антикризисных мероприятий в компании ОАО «РЖД»

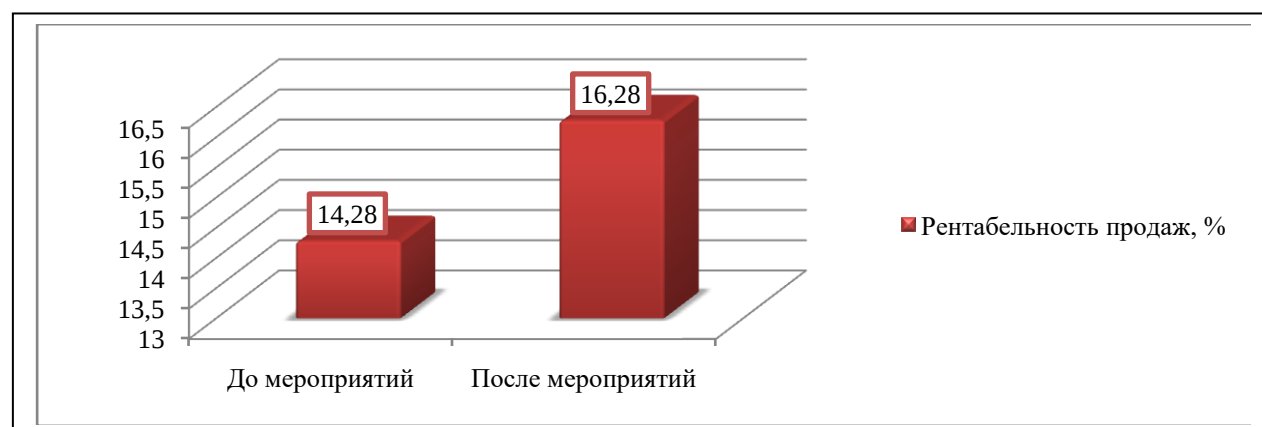


Рисунок 3.8- Рентабельность продаж до и после проведения антикризисных мероприятий в компании ОАО «РЖД»