

УДК 330.101

К ВОПРОСУ О НЕПРОФИЛЬНОСТИ АКТИВОВ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ**Вихорева М.В.,**Иркутский государственный университет путей сообщения, Иркутск,
email: vikhoreva_mv@irgups.ru

Аннотация. С началом рыночных преобразований объекты социальной инфраструктуры предприятий стали восприниматься как бремя, снижающее эффективность деятельности и создающее нагрузку на себестоимость продукции. Предметом рассмотрения в данной статье является назревший пересмотр отношения к корпоративной социальной инфраструктуре как непрофильному активу, а объектом — текущие и ожидаемые результаты управления корпоративной социальной инфраструктурой как фактором капитализации компании с точки зрения человеческого ресурса. На примере ОАО «РЖД» можно выявить все необходимые основания для изучения заявленного предмета исследования — являясь держателем объектов социальной инфраструктуры, эта корпорация имеет четкую генеральную стратегию и стратегию развития человеческого капитала. Остается только признать факт высокой значимости объектов корпоративной социальной инфраструктуры, повышать эффективность менеджмента и маркетинга в их отношении, а также увязать показатели функционирования и развития социальной сферы компании с достижением стратегических целей.

Ключевые слова: корпоративная социальная инфраструктура, стратегия, человеческий капитал, миссия организации, непрофильные активы.

ON THE ISSUE OF NON-CORE ASSETS OF THE CORPORATE SOCIAL INFRASTRUCTURE**Vikhoreva M.V.,**Irkutsk State Transport University, Irkutsk,
email: vikhoreva_mv@irgups.ru

Abstract. With the beginning of market transformations, the objects of the social infrastructure of enterprises began to be perceived as a burden that reduces the efficiency of activities and creates a burden on the cost of production. The subject of consideration in this article is the overdue revision of the attitude towards corporate social infrastructure as a non-core asset, and the object is the current and expected results of corporate social infrastructure management as a factor of company capitalization from the point of view of human resource. Using the example of Russian Railways, it is possible to identify all the necessary grounds for studying the declared subject of research — as the holder of social infrastructure facilities, this corporation has a clear general strategy and a strategy for the development of human capital. It remains only to recognize the fact of the high importance of corporate social infrastructure facilities, to increase the effectiveness of management and marketing in relation to them, as well as to link the indicators of the functioning and development of the company's social sphere with the achievement of strategic goals.

Keywords: corporate social infrastructure, strategy, human capital, mission of the organization, non-core assets.

Объекты корпоративной социальной инфраструктуры, принадлежащие крупным компаниям и системообразующим отраслям — это то многое, что осталось после массовой муниципализации организаций социальной сферы, проходившей в начале перехода России к рыночной экономике. Три последующих десятилетия показали, что без ориентации на четкий коммерческий результат поддерживать прибыльность таких объектов практически невозможно и приходится дотировать их функционирование на корпоративном уровне. Таким образом, эти организации представляют собой непрофильные активы корпораций.

Непрофильные активы — это активы, которые не соответствуют миссии организации, не участвуют в реализации стратегии компании. Традиционно в составе непрофильных активов социальной инфраструктуры — базы отдыха, объекта культуры, спорта, детского оздоровления, а также санатории-профилактории или, как их еще называют, рекреационные объекты.

Развитие российской экономики в современных условиях связано с переориентацией менеджмента организаций с экстенсивных источников их развития непосредственно на интенсивные. Это вызвано объективной необходимостью поиска наиболее рационального использования ресурсов, одним из важнейших видов которых выступает персонал любого экономического субъекта, поскольку именно он обеспечивает ему устойчивое положение и развитие [1]. Следовательно, к числу таких источников можно отнести все, что способствует развитию человеческого капитала компаний.

Цель исследования

Целью исследования является формирование представлений об объектах социальной инфраструктуры как факторе достижения стратегических целей компании и подготовка обоснований к пересмотру понятия «непрофильные активы» в части их связи с миссией и стратегией организации через управление человеческим капиталом.

Материал и методы исследования

На примере ОАО «РЖД» исследуется состав, структура, а также экономические и социальные эффекты функционирования объектов социальной инфраструктуры. Используется системный подход, стратегический и сопоставительный анализ, статистический анализ.

Результаты исследование и их обсуждение

В России в настоящее время насчитывается около 1,7 тыс. санаториев-профилакториев, около 60 из них числятся в бухгалтерском учете в ОАО «РЖД».

В последнее, «постковидное» время, в ОАО «РЖД» здоровью человеческого капитала отводится значительное место, так как оказываемые санаторно-курортные услуги, реализация программ по профилактике профессиональных заболеваний железнодорожников и членов их семей, напрямую влияют на производительность труда, позволяют им сэкономить денежные средства (за счет частичной оплаты услуг оздоровления), улучшить здоровье.

В связи с этими обстоятельствами непрофильные активы могут стать источником роста производительности труда и повышения трудового потенциала отрасли и территорий ее присутствия. Рост производительности труда в 2035 г., рассчитанный

через приведённые тонно-километры, должен составить 209,4% [2]. В соответствии с Распоряжением Правительства РФ от 17.06.2008 N 877р «О Стратегии развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года» и Распоряжением вице-президента ОАО «РЖД» от 16 января 2015 г. № 64р «Об утверждении Плана внедрения процессного подхода в управлении персоналом ОАО «РЖД» в установленные сроки» отмечается, что одним из процессов управления персоналом являются «социальные льготы и управление вознаграждениями», включающие в себя:

1. Развитие системы социального партнерства.

2. Управление льготами, гарантиями и компенсациями, предоставляемыми работникам компании.

3. Проведение спортивных и культурно-массовых мероприятий, организация социальных проектов.

4. Предоставление социального пакета неработающим пенсионерам.

5. Управление объектами социальной инфраструктуры.

6. Управление награждениями.

Следовательно, вопросы управления объектами социальной инфраструктуры являются системообразующими с точки зрения управления персоналом, как главным экономическим ресурсом функционирования и развития ОАО «РЖД».

Ранее мы уже отмечали [3], что хотелось бы уточнить наименования некоторых процессов «управления персоналом», поскольку они имеют некорректное название, не отражающее суть процесса. Например, пункт 4.5 (управление объектами социальной инфраструктуры) сводится к мониторингу управления эффективностью эксплуатации объектов социальной инфраструктуры и подготовке предложений по оптимизации объектов социальной инфраструктуры, хотя в названии указано слово «управление».

В 2020 году было принято Распоряжение ОАО «РЖД» от 14.12.2020 N 2757/р «Об утверждении программы развития человеческого капитала ОАО «РЖД» на период до 2025 года», в котором рассматривалось уже 20 HR-процессов, отражающих весь комплекс мер по повышению трудового потенциала компании с учетом требований внешней среды. Компания отдает себе отчет в том, что мероприятия, проводимые в компании, должны быть направлены в том числе на решение национальных задач и способствовать, включая повышению продолжительности жизни населения Российской Федерации. Например, в рамках исполнения Указа президента Российской Федерации от 21 июля 2020 года № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» разработана и утверждена программа внедрения рискориентированного подхода по снижению сердечно-сосудистых заболеваний (ССЗ) работников ОАО «РЖД» на период до 2030 года [4].

В указанный перечень процессов входит, в том числе, забота о благополучии сотрудников, организация питания, спорт и оздоровление. Ежегодно на базах санаторно-курортных комплексов ОАО «РЖД» и АО «РЖД-ЗДОРОВЬЕ» оздоравливаются более 100 тысяч работников, членов их семей и неработающих пенсионеров ОАО «РЖД» [5].

Детское оздоровление организуется для более 60 тысяч детей в собственных и в сторонних здравницах Черноморского побережья с дополнительным приобретением путевок.

Все это возможно благодаря наличию соответствующей структуры управления реализации HR-процессов — в подчинении заместителя генерального дирек-

тора ОАО «РЖД» по вопросам управления персоналом, социального развития и здравоохранения находится не только департамент социального развития, но и Центральная дирекция здравоохранения. На региональном уровне (например, на Восточно-Сибирской железной дороге — филиале ОАО «РЖД»), у начальника дороги в подчинении находится не только заместитель по кадрам и социальным вопросам, но и региональная дирекция здравоохранения, а также дирекция социальной сферы (которая и регулирует деятельность объектов социальной сферы на территориях).

Эффективность санаторно-курортного лечения не вызывает сомнения: после долечивания в санатории больные в 3-4 раза чаще и в 1,5-2,5 раза быстрее возвращаются к производительному труду. В результате курса санаторно-курортного лечения и оздоровления в 2-2,5 раза снижается уровень потерь по болезни [6]. В связи с этим ОАО «РЖД» заинтересовано сохранить реакционные объекты на своем балансе, при этом осуществлять их наиболее эффективное использование.

В целом санаторный комплекс ОАО «РЖД» имеет положительный финансовый результат от своей деятельности, но вместе с тем не все объекты могут обеспечить должный уровень доходов, который покрыл бы понесенные расходы. Чаще всего к таким объектам относятся санатории-профилактории, которые расположены на небольших станциях, где «градообразующей отраслью» является железнодорожный транспорт. Такие объекты не имеют туристической привлекательности, чаще всего располагаются вблизи железнодорожного пути.

В данном случае компания ОАО «РЖД», как социально ориентированная компания, преследует, прежде всего, социальную цель, с возможным (сопутствующим) получением прибыли. С целью снижения нагрузки на бюджет, Компания инициирует получение налоговых преференций и дотаций от государства за оздоровление различных категорий граждан, которые пользуются услугами оздоровления ведомственных санаториев.

Следует отметить, что убыточные, с низким уровнем окупаемости санатории-профилактории, себестоимость услуг которых выше, чем цена аналогичных услуг на рынке, согласно программе реформирования ОАО «РЖД», которая предусматривает вывод таких объектов за периметр компании, подлежат оптимизации в рамках следующих мероприятий:

- вывод на аутсорсинг;
- перепрофилирование (для использования под административно-бытовые помещения, комнаты отдыха локомотивных бригад и на другие нужды железнодорожников);
- продажа.

На данный момент в ОАО «РЖД» ведется аналитический пообъектный учет санаторного бизнес-блока с установлением плановых и анализом фактических бюджетных параметров по следующим количественным показателям:

- доходы от прочей деятельности с аналитикой услуг сторонним клиентам;
- расходы от прочей деятельности, эксплуатационные расходы (по оказанию услуг реабилитации локомотивных бригад);
- финансовый результат (прибыль или убыток), (доходы—расходы);
- окупаемость затрат (доходы/расходы).

Ведомственные санатории-профилактории на сегодняшний день, если и имеют прибыль, то с низкой маржинальностью 7-10%, а круглогодичные 20-30%.

Качественным показателем для оценки санаториев в ОАО «РЖД» используется заполняемость в койко-днях:

– $\text{заполняемость} = \sum \text{кол-во чел} * \text{кол-во дней}$.

Рассмотрим ряд причин, которые не позволяют санаториям-профилакториям работать более эффективно:

– отсутствие единого информационного обеспечения (его наличие позволило бы рационально использовать ресурсы: трудовые, материальные, повысить качество и сервис обслуживания в части маршрутизации клиентов и распределения процедур);

– низкий уровень материально-технического обеспечения (инвентаря, мебели, оборудования);

– дефицит квалифицированного медицинского персонала, отсутствие системы повышения квалификации и переподготовки;

– отставание развития санаторных услуг на ведомственных объектах в сравнении с внутренним российским рынком;

– дефицит средств на рекламно-информационные услуги;

– отсутствие финансового менеджмента, основывающегося на реализации межбюджетных отношений и работе, как с государственным страховщиком, так и со страховыми медицинскими организациями;

– высокий износ зданий;

– превышение сроков эксплуатации медицинского оборудования;

– низкий уровень сервиса;

– отсутствие программы развития санаторного комплекса ОАО «РЖД» с учетом прогрессивных и конъюнктурных услуг, методов оздоровления и реабилитации (на сегодняшний день развитие осуществляется исходя из рынка конкурентов – «построил сосед бассейн и нам необходимо, а то теряем...» и т.д.);

– наличие сезонного фактора (минимизация за счет социальных путевок, проведения свадеб, юбилеев или консервации в низкий сезон);

– большая зависимость от внешних факторов (рынка аналогичных услуг, международной и внутренней, налоговой политики государства, пандемий и т.д.);

– несбалансированность структуры санаторно-курортного обеспечения;

– отсутствие систем CRM-системы с IP-телефонией (в 58% случаях на объекты не дозвониться, не осуществляется фиксация пропущенных звонков, не ведется их отслеживание и обработка) [7];

– недостаточно внимания уделяется формам обратной связи (установлено, что из 16 клиентов только 2 оставляют отзывы), нет системы отслеживания повторных лидов, то есть долгосрочных отношений с клиентами;

– низкое качество диалогов между клиентами и менеджерами (недостаточное знание работников сервиса линейки продуктов и т.д.);

– недостаточно организована и действует система маркетинга (необходимо формирование действенного комплекса маркетинга, особенно коммуникационной политики).

Ведомственные санатории-профилактории страдают нехваткой технологий продаж, которые успешно освоены туристическим бизнесом. В результате объекты не получают достаточно средств на модернизацию инфраструктуры и привлечение высококвалифицированного персонала, повышение конкурентоспособности и качества сервиса.

Несомненно, в ведомственном санаторно-курортном комплексе имеются резервы повышения эффективности деятельности, повышения качества и эффективности оздоровления и реабилитации работников железнодорожных предприятий и внешних по отношению к отрасли потребителей.

Для определения «узких мест» и путей более эффективного использования санаторного комплекса необходимо проанализировать финансовое состояние санатория-профилактория, его расходной части с делением расходов по видам деятельности (прочая деятельность и эксплуатационные расходы), определения постоянных и переменных расходов и мероприятий по оптимизации переменных расходов. А затем, используя отраслевые показатели оценки эффективности деятельности, регулярно осуществлять мониторинг их количественного состояния, чтобы более эффективно реагировать на изменения рыночной среды. Помимо этого, надо помнить, что существующие методики анализа использования основных фондов, не отражают современных стратегических, технологических, экологических или социальных особенностей работы отечественных предприятий железнодорожного транспорта, что снижает адекватность оценок эффективности эксплуатации основных фондов в отрасли [8].

С учетом сложившейся обстановки активизации внутреннего туристического рынка, роста тренда ЗОЖ и здоровья будет обеспечен рост заполняемости объектов, в том числе и ведомственных санаториев-профилакториев, что позволит получить дополнительную прибыль, часть которой будет инвестирована в развитие материальной базы объектов.

Можно предложить использовать принцип системности при подходе к оценке эффективности деятельности объектов корпоративной социальной ответственности. В рассматриваемой ситуации это будет означать, что санатории выполняют свою часть общей задачи по восстановлению здоровья и трудоспособности работника предприятия. Наибольший эффект от труда сотрудников можно достичь, если их физическое и эмоциональное состояние будет в нормальном (или даже отличном) состоянии. Высокий уровень здоровья персонала непосредственно скажется на сокращении количества дней по нетрудоспособности. Таким образом, главным критерием эффективности использования социальной инфраструктуры предприятия выступит увеличение доли рабочего времени ко всему количеству рабочего времени. Для этого необходимо рассмотреть систему рекреации персонала целиком с учетом всех взаимосвязей.

Мы предлагаем использовать два подхода к сохранению здоровья и работоспособности сотрудников: реактивное вмешательство и плановая профилактика.

Реактивное вмешательство позволит повысить уровень работоспособности и здоровья у сотрудников, которые имеют периодические проблемы со здоровьем. Можно составить список работников, которые часто болеют и предоставляют листки нетрудоспособности.

Например, существует термин «часто и длительно болеющие» (ЧДБ) лица, который означает, что сотрудники имеют в год четыре и более случаев и 40 и более календарных дней временной нетрудоспособности по одному заболеванию или шесть и более случаев и 60 и более календарных дней временной нетрудоспособности с учетом всех заболеваний. Мы предлагаем подход, согласно которому их болезнь не их личное дело, но проблема предприятия. В системе здравоохранения РЖД имеются поликлиники, которые могут определить источник проблем со здо-

ровьем работников и предложить комплексный подход для реабилитации сотрудников, как медикаментозное, так и лечебно-физкультурное. С целью снижения издержек на содержание этого вспомогательного бизнес-процесса можно воспользоваться цифровизацией, например внедрить цифровую медицинскую карту пациента с использованием шаблонов лечения и, возможно в недалеком будущем, искусственного интеллекта. Лечебно-физкультурная реабилитация будет входить в зону ответственности санаториев и не только во время отпусков, но и буквально на выходных. Возможны проблемы в связи с географической отдаленностью некоторых лечебно-профилактических заведений, но их можно решать обмениваясь соответствующими услугами с аналогичными учреждениями дружественных отраслевых корпораций. Вся информация о пациенте должна быть доступна работникам санаториев с помощью цифровой медицинской карты пациента. Такое развитие событий представляется наиболее вероятным, но будут существовать и другие причины плохого самочувствия работников, такие как семейные проблемы: маленький ребенок часто болеет в детском саду, работница — мама вынуждена брать листок нетрудоспособности по уходу за больным ребенком. Применяя принцип системности можно сделать вывод, что такая проблема тоже будет в зоне ответственности социальной инфраструктуры, то есть здоровье ребенка будет восстанавливаться поликлиникой РЖД. Можно сделать вывод о том, что все члены семьи работника, так или иначе должны быть в фокусе внимания работников социальной инфраструктуры. Сейчас такие инциденты рассматриваются как личная ответственность работников, но надо признать, что она влияет на работоспособность сотрудников и показатели деятельности компании. В настоящее время вопросы социализации повышения производительности труда активно обсуждаются в научных статьях (например, Л.Г. Соколова и В.А. Оглоблин [9]) и такой подход признается перспективным. Итак, мы можем отметить, что общая цель по снижению количества дней нетрудоспособности персонала может быть общей для ведомственных поликлиник, санаториев, детских садов, школ и университетов.

Плановая профилактика выглядит более перспективным направлением рекреации персонала предприятия, поскольку при минимальных вложениях можно поддерживать такой уровень здоровья и работоспособности у сотрудников, который необходим для достижения целей деятельности компании.

Выводы

Таким образом, возвращаясь к вопросу о непрофильности активов корпоративной социальной инфраструктуры, необходимо признать, что объекты социальной инфраструктуры вносят неоспоримый вклад в реализацию миссии компании и продвижение в достижении стратегических целей транспортного холдинга ОАО «РЖД». Это обусловлено ролью человеческого капитала в функционировании и развитии любой организации, тем более в современных макроэкономических реалиях, демонстрирующий дефицит рабочей силы в России.

Литература

1. Ершова К.Н., Вихорева М.В. Соотношение понятий организационной и корпоративной культуры // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 10-1(80). С. 128-131. DOI: 10.24412/2411-0450-2021-10-1-128-131.

2. Каутц В.Э., Булохова Т.А. Современный взгляд на производительность труда железнодорожного транспорта и его подразделений // Железнодорожный транспорт и технологии: сборник трудов международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 29–30 ноября 2022 года. Выпуск 1(249). Екатеринбург: Уральский государственный университет путей сообщения, 2023. С. 141-143.

3. Вихорева М.В. Интенсификация взаимосвязи процессов управления персоналом со стратегией развития ОАО «РЖД» // Транспортная инфраструктура Сибирского региона. 2018. Т. 2. С. 158-162.

4. Отчет об устойчивом развитии ОАО «РЖД» за 2022 год. [Электронный ресурс]. URL: https://rspp.ru/upload/uf/eff/5j2c7htqb4nmx45zw6h8z5nwh7foa620/OAO-_RZHD_-OUR-2022.pdf (дата обращения: 09.06.2024).

5. Распоряжение ОАО «РЖД» от 14.12.2020 № 2757/р «Об утверждении программы развития человеческого капитала ОАО «РЖД» на период до 2025 года».

6. Гайдук С.В., Головина С.М. Развитие и проблемы санаторно-курортного комплекса в РФ. Место ведомственных санаторно-курортных учреждений в данном сегменте здравоохранения // Актуальные вопросы современной медицины: сборник научных трудов по итогам III международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 10 марта 2016 года. Выпуск III. Екатеринбург: Инновационный центр развития образования и науки, 2016. С. 79-83.

7. Поздняков Б.А., Кизеев М.В. Эффективность медицинской и хозяйственной деятельности учреждения здравоохранения санаторного типа в период активной фазы реформирования отрасли и макроэкономической нестабильности // Вопросы курортологии, физиотерапии, лечения и физической культуры. 2010. № 2. С. 59-61.

8. Мокрецова О.И., Цимерман К.А. Анализ эффективности использования основных фондов на примере ОАО «РЖД» // Финансовые аспекты структурных преобразований экономики. 2015. № 1. С. 113-121.

9. Соколова Л.Г., Оглоблин В.А. Социализация производительности труда в современных условиях // Экономика и предпринимательство. 2022. № 8 (145). С. 1225-1229. DOI: 10.34925/EIP.2022.145.8.254.