



Процессный подход как основа повышения эффективности обслуживания грузовладельцев



Сергей ЕЛИСЕЕВ
Sergey Yu. ELISEEV

Елена КУЛИЕВА
Elena S. KULIEVA



Елисеев Сергей Юрьевич – доктор технических наук, профессор Московского государственного университета путей сообщения (МИИТ), Москва, Россия.

Кулиева Елена Сергеевна – старший преподаватель кафедры «Эксплуатация железных дорог» Российской открытой академии транспорта МИИТ, Москва, Россия.

Process Approach as a Basis for Increasing the Efficiency of Freight Owners' Servicing

(текст статьи на англ. яз. – English text of the article – p. 155)

В статье ставится вопрос о создании системы управления грузоперевозками, которая бы учитывала условия работы в рыночной среде и обеспечивала качество и эффективность обслуживания грузовладельцев на железнодорожном транспорте. Из всего набора рассмотренных вариантов применение процессно-ориентированной системы эксплуатации грузовых вагонов авторами представляется наиболее перспективным направлением. Преимущества такого подхода показаны достаточно детально и снабжены практическими рекомендациями организационно-технологического и методического плана.

Ключевые слова: железная дорога, грузовой вагон, качество обслуживания грузовладельцев, управление, перевозка, эффективность, функциональный подход, процессный подход, модель, показатели.

Развитие конкуренции в сфере оперирования грузовыми вагонами и стремительный рост количества их собственников привели к переходу от управления по принципу «единым парком» к самостоятельному построению логистических цепочек частными компаниями – операторами. Сегодня под погрузку подается вагон собственника, с которым заключен договор на услуги, а не ближайший вагон. Это приводит к ухудшению качества и эффективности использования грузовых вагонов. Ухудшение эксплуатационных показателей вагонного парка потребовало увеличения его размеров, поскольку для вывоза того же объема грузов, предъявленных к перевозке, нужен больший парк вагонов.

В настоящее время услуги по предоставлению подвижного состава под перевозку выполняют более 1800 владельцев, большинство из которых имеют от нескольких единиц до нескольких сотен грузовых вагонов.

Увеличение количества вагонов на сети создает дополнительную нагрузку на железнодорожную инфраструктуру, ведет к снижению скорости поездов и замедле-



Рис. 1 Структура собственников парка грузовых вагонов.

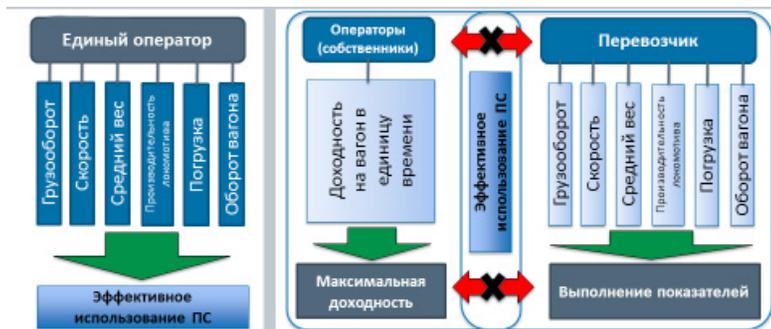


Рис. 2. Отсутствие заинтересованности в эксплуатационных показателях операторов (собственников) подвижного состава.

нию товародвижения. При общей величине парка грузовых вагонов российской принадлежности в более чем 1200 тыс. единиц количество «лишних вагонов», превышающих возможности инфраструктуры по эффективной эксплуатации парка, оценивается экспертами в 250 тыс. единиц.

Сохранение такой тенденции может привести к поступлению на сеть такого количества вагонов, при котором движение по железнодорожной инфраструктуре будет затруднено, а перевозочный процесс не будет обеспечен в полном объёме и нужные сроки.

При этом для ОАО «РЖД» важнейшими по-прежнему, как и при плановой экономике, являются эксплуатационные показатели. Тогда как для оператора критерий оптимизации — доходность на вагон в единицу времени, и для него не важны эксплуатационные показатели (рис. 2).

Получается, с одной стороны, рост числа грузовых вагонов, увеличение порожнего пробега и оборота вагона делает проблему повышения эффективности управления парком грузовых вагонов особенно актуальной. Но, с другой стороны, нет единых критериев эффективности.

Эффективность и качество управленческого труда определяются прежде всего обоснованностью методологии решения проблем, т.е. подходов, принципов, методов.

Известны как минимум 13 научных подходов:

- комплексный;
- интеграционный;
- маркетинговый;
- функциональный;
- динамический;
- воспроизводственный;
- процессный;
- нормативный;
- количественный;
- административный;
- поведенческий;
- ситуационный;
- системный.

По сути, сегодня в управлении парком грузовых вагонов применяется функциональный подход, т.е. потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить для ее удовлетворения.

Перед руководителями остро встает вопрос о создании системы управления, которая бы учитывала новые условия работы в рыночных отношениях и способствовала усилению конкурентоспособности предприятий и их продукции.

В этой связи многообещающим оказывается применение процессно-ориентированной системы управления.

Первым, кто выдвинул идею процессного подхода, был основатель администра-





Рис. 3. Модель процессного подхода.

тивной школы управления Анри Файоль. Развивая его теории, процессный подход стал рассматриваться как сумма всех процессов предприятия – планирование, организация, мотивация и контроль.

Основным преимуществом процессного подхода перед другими является тщательно проработанный горизонтальный менеджмент, то есть менеджмент на границах процессов. Процессный подход исходит из того, что виды деятельности, из которых складывается вся работа предприятия, взаимодействуют, и если организовать это взаимодействие, можно получить колоссальный синергетический эффект. Очень важно, что принудительный контроль со стороны руководства стыков процессов при их взаимодействии создает непрерывное управление, как раз это не достигается большинством других подходов. Оценить его в числовом выражении вряд ли получится, ведь не все процессы могут быть выражены через статистику, но целое несводимо к сумме частей – зазор и есть возможная прибыль.

При внедрении управления по процессам следует придерживаться таких основополагающих принципов:

- **Принцип взаимосвязи процессов.** Организация представляет собой сеть процессов. Процессом является любая деятельность, где имеет место выполнение работ. Все процессы организации взаимосвязаны между собой.

- **Принцип востребованности процесса.** Каждый процесс должен иметь цель, а его результаты должны быть востребованы. У результатов процесса должен быть свой потребитель – внутренний или внешний.

- **Принцип документирования процессов.** Деятельность по ходу решения задач необ-

ходимо документировать. Это позволяет стандартизировать действия и получить базу для изменения и дальнейшего совершенствования процесса.

- **Принцип контроля процесса.** Каждый процесс имеет начало и конец, которые определяют границы происходящего. Для любого из них должны быть известны показатели, характеризующие его результаты.

- **Принцип ответственности за процесс.** В выполнении заданного могут быть задействованы различные специалисты и сотрудники, но отвечать за процесс и его результаты должен один человек.

Внедрение этих принципов преследует цель значительно повысить эффективность работы, однако вместе с тем требует и высокой корпоративной культуры. Переход от функционального управления к процессному понуждает сотрудников консолидировать свои усилия, несмотря на то, что они могут относиться к различным подразделениям. От того, насколько удастся наладить совместную работу, будет зависеть «работоспособность» принципов, заложенных в процессный подход.

При процессном подходе к управлению каждая структурная единица обеспечивает выполнение бизнес-процессов, в которых она участвует. Обязанности, область ответственности, критерии успешной деятельности для каждой структурной единицы сформулированы предметно и имеют смысл лишь в контексте реального бизнес-процесса.

Сотрудник отвечает не только за свои функции, но и за те бизнес-процессы, в которых он задействован. Функции и результаты деятельности параллельных структурных единиц, которые участвуют в тех же бизнес-процессах, что и он, для



Рис. 4. Ключевые элементы процессного подхода.

него важны. Возникает взаимная ответственность за исход бизнес-процесса между всеми его участниками.

При правильном внедрении процессного подхода организация будет взаимодействовать как со структурными единицами, так и с внешней средой. Процессный подход ориентирован на конечный продукт, а также заинтересованность всей компании в повышении эффективности деятельности.

За счёт того, что процессный подход создает горизонтальные связи в работе организации, он позволяет получить ряд преимуществ в сравнении с функциональным подходом.

У каждого процесса должны быть поставщики и потребители. Поставщики обеспечивают входные элементы процесса, а потребители заинтересованы в получении выходных элементов. Могут быть как внешние, так и внутренние поставщики и потребители. Если нет поставщиков, то процесс не будет выполнен. Если нет потребителей, то процесс не будет востребован.

Показатели процесса нужны для получения информации о его состоянии и принятии соответствующих управленческих решений. Показатели процесса — это набор количественных или качественных параметров, характеризующих его этапы, звенья и результат (выход).

Рассматривая процесс перевозки железнодорожным транспортом, рассчитывают и соответствующие показатели каждого его элемента — как качественные, так и количественные, будь то эксплуатационные: скорость доставки грузов, срок, пропускная и провозная способность участков, количество погруженных и выгруженных вагонов, принятых и сданных груженых

и порожних вагонов и другие, или показатели вагонного и локомотивного парков: оборот вагона, локомотива, среднесуточный пробег вагона, локомотива, производительность вагона, локомотива и т.д.

Помимо ранее названных позиций, преимуществами процессного подхода являются:

- координация действий различных подразделений в рамках процесса;
- ориентация на результат процесса;
- повышение результативности и эффективности работы организации;
- прозрачность действий по достижению результата;
- повышение предсказуемости результатов;
- выявление возможностей для целенаправленного улучшения процессов;
- устранение барьеров между функциональными подразделениями;
- сокращение лишних вертикальных взаимодействий;
- исключение невостребованных процессов;
- сокращение временных и материальных затрат.

В рамках реализации процессного подхода как основы повышения эффективности системы обслуживания грузовладельцев предлагается следующее:

1. Использование системы территориально-дифференцированных тарифов с целью максимального учёта спроса на перевозки на отдельных направлениях с повышением инфраструктурной составляющей на наиболее загруженных участках (например, назначением в определённые порты) и понижением тарифа на менее загруженных участках и линиях. Подобная дифференциация позволит не только повысить доходность РЖД, но и оптимизи-



ровать инвестиционную политику: будет очевидно, какие направления наиболее доходные и потому нуждаются в первоочередном развитии (строительство вторых путей, двухпутных вставок, усиление перерабатывающих способностей сортировочных станций и т.д.), а какие – не нуждаются в развитии или избыточны. Одним из следствий реализации подобной схемы действий должна стать разработка системы оперативной корректировки плана формирования поездов в зависимости от внутригодовой неравномерности перевозок по различным направлениям и участкам сети.

2. Учитывая, что ОАО «РЖД», с одной стороны, является собственником инфраструктуры и заинтересовано в её развитии, а с другой стороны, нуждается в равномерной и предсказуемой загрузке своей инфраструктуры, необходимо развивать договоры на гарантированные объёмы отгрузки с ключевыми грузоотправителями. Такие договоры должны быть обоюдовыгодными как грузоотправителям, так и железной дороге. Грузоотправителям они гарантируют вывоз определённого объёма продукции в приоритетном порядке даже в условиях дефицита провозных и пропускных способностей, а для ОАО «РЖД» делают более предсказуемым уровень загрузки инфраструктуры и выявляют потребность в её развитии на тех или иных направлениях.

3. Необходимо усилить значение экономических факторов при оценке эффективности подачи вагонов под ту или иную перевозку. Ориентиром может служить нормативная величина доходности за вагон в сутки, формируемая на основе сопоставления с аналогичным параметром, сложившимся на рынке. При этом в случае, если доходность перевозки предполагается выше, то подобная перевозка осуществляется. Если доходность ожидается ниже, то перевозка требует дополнительного детального рассмотрения на предмет повышения её доходности. Инструментами повышения могут стать: использование обратной загрузки вагонов, повышение провозных платежей до уровня нормативной величины доходности за вагон в сутки, возможность минимизации других издержек

компании (например, в периоды избытка подвижного состава определённого рода перевозка груза с доходностью ниже нормативной может быть предпочтительнее отстоя вагонов на соответствующих станциях).

4. Заключение договоров с другими собственниками вагонов о взаимной возможности использования парка друг друга на паритетных началах при разного рода встречных пробегах или на направлениях возврата порожнего подвижного состава.

Подводя итоги, отметим, что в условиях развивающегося рынка и здоровой конкуренции целесообразней выглядит процессный подход к управлению грузовым вагонным парком. Важными узловыми моментами, которым преимущественно уделяется внимание при внедрении процессного подхода, являются: понимание и выполнение предписанных требований; необходимость оценки процессов с точки зрения добавленной ценности; рассмотрение результатов выполнения процессов; эффективность и постоянное улучшение процессов. Основные его достоинства – прозрачность, ориентированность всего предприятия на положительный результат и гибкость системы управления.

ЛИТЕРАТУРА

1. Демьянович И. В., Леонтьев Р. Г. Принципы регионального управления качеством на железнодорожном транспорте // Вестник ТОГУ. – 2009. – № 4. – С. 151–158.
2. ГОСТ Р ИСО 9001:2008 Система менеджмента качества. Требования. – М., 2008.
3. Лапидус Б. М. ОАО «РЖД» создает свою корпоративную систему управления качеством // Стандарты и качество. – 2007. – № 11. – С. 24–27.
4. Шеремет Н. М., Орлов В. Н. Актуальные вопросы управления качеством в ОАО «РЖД» // Железнодорожный транспорт. – 2007. – № 4. – С. 72–75.
5. Елисеев С. Ю., Котляренко А. Ф., Куренков П. В. К типологии логистических центров // Логистика. – 2003. – № 3. – С. 8–10.
6. Куренков П. В., Нехаев М. А. Задачи ситуационно-процессного управления сортировочной станцией // Железнодорожный транспорт. – 2012. – № 4. – С. 29–31.
7. Куренков П. В., Нехаев М. А. Комплекс задач ситуационно-процессного управления работой сортировочной станции // Вестник транспорта. – 2012. – № 2. – С. 34–39.
8. Елисеев С. Ю., Шатохин А. А. Как сократить простои грузовых вагонов в ожидании перегрузки? // Мир транспорта. – 2016. – № 3. – С. 166–175. ●

Координаты авторов: **Елисеев С. Ю.** – selis56@mail.ru, **Кулиева Е. С.** – +7 (495) 649–19–15.

Статья поступила в редакцию 04.04.2017, принята к публикации 30.04.2017.