

Организация управления предприятием железнодорожного транспорта на основе процессного подхода

С.В. Егоров,

аспирант, Московский государственный университет путей сообщения Императора Николая II (127994, г. Москва, ул. Образцова, д. 9, стр. 9; e-mail: egorov@intmail.net)

Аннотация. В статье рассматривается деятельность крупнейшей российской транспортной компании ОАО «РЖД» в современных условиях. Структурная реформа привнесла в деятельность предприятия множество изменений и сформировала управляемый механизм на основе процессного подхода к управлению. В работе подчеркивается необходимость сохранения динамических процессов развития бизнес-стратегии компании, которая привела к положительному развитию. Сохранению положительной динамики будет способствовать укрепление взаимодействия всех сегментов бизнеса и сохранение эффективной управляемой системы процессного управления.

Abstract. The article discusses the activities of the largest Russian transport company, JSC Russian Railways" in the current conditions. Structural reform has brought to the enterprise a lot of changes and formed a driven mechanism-based process approach to management. It underscores the need to preserve the dynamic processes of business strategy development company, which led to a positive development. The positive dynamics will contribute to the strengthening of cooperation between all segments of the business and the maintenance of effective control system of process management.

Ключевые слова: процессный подход, управление, транспортная компания, перевозочный процесс, бизнес-стратегия, тарификация, прибыль.

Keywords: process approach, management, transport company, transportation, business strategy, billing, profit.

Современные экономические проблемы отразились на деятельности компаний перевозчиков. ОАО «РЖД» крупнейшая компания, формирующая политику управления, направленную на удовлетворение потребительского запроса и способствующая росту экономического потенциала страны. В управленческом процессе задействовано множество сегментов, определяющих эффективность управления компанией. Процессный подход определяется выделением ключевых бизнес-процессов и обеспечением эффективного взаимодействия между структурными подразделениями.

Сам по себе экономический кризис – далеко не новый вызов для железнодорожников. В 2008–2009 годах обвал экономики с сокращением ВВП России на 7,8% разом отнял у железной дороги свыше 30% грузов, большинство из которых были самыми доходными. Сегодня железная дорога пока вытягивает экономику: глубина падения ВВП страны в январе 2016 года уже достигла 3,7%, тогда как январская погрузка ОАО «РЖД» уменьшилась всего на 2,9% к прошлогоднему уровню. [1]

Однако в 2016 году железной дороге не только предстоит испытать на себе кризис, но и в полном смысле перейти на новый формат оказания услуг, что прямо следует из принятых в последние месяцы правительственных решений. В сложных экономических условиях государство не анонсирует новых структурных реформ, затрагивающих основы технологического функционирования железнодорожного транспорта, но в то же время и не сворачивает с выбранного ещё в 2001 году «либерального» вектора развития отрасли: все данные на этот год поручения подталкивают железнодорожный рынок к переходу на самостоятельное развитие, преодолению исторически сложившихся стереотипов и неэффективных моделей зависимости от государства. Уже в первом квартале должно быть выработано конкретное решение, которое позволит на долго-

срочной основе привлекать частный бизнес в строительство локомотивного магистрального парка. Ещё одно в полном смысле эпохальное событие – запланированный на 2016 год масштабный пересмотр главного железнодорожного документа – Прейскуранта 10-01, регламентирующего ставки за перевозки грузов железнодорожным транспортом.

Цель исследования состоит в рассмотрении современных проблем, сложившихся в структурах ОАО «РЖД» и выявлении потенциала процессного подхода в определении путей формирования оптимального управленческого механизма.

Рассматривая проблематику развития железнодорожного транспорта следует отметить что большинство авторов определяют значимость железнодорожных перевозок в инфраструктуре страны. Следует согласиться отметить выводы о том что, «основной проблемой железных дорог сегодня является отставание развития инфраструктуры от темпов роста парка вагонов и грузооборота» [2, С. 198], так и с предложением либерализации инфраструктурных тарифов (с привлечением частного капитала в данный сегмент железнодорожного бизнеса) в качестве приоритетного решения данной проблемы.

Сформируем понятие и сущность процессного подхода. Процессный подход в управлении представляется, как последовательное исполнение заданных функций на различных уровнях организации с осуществлением обязательного контроля и передачей результирующих показателей на вышестоящий уровень. Систематизация данных на конечном этапе управленческого процесса позволяет оценить эффективность и определить проблемные зоны в цепи решений. Определяя возможности процессного управления необходимо отметить высокий уровень структурности и отдаленности подразделений ОАО «РЖД», что актуализирует необходимость

в четкой регламентации действий всех сегментов процесса.

Процессы политики изменения тарифов происходят последовательно. Вместе с расширением возможностей ОАО «РЖД» по оперативному изменению тарифов с помощью тарифного коридора эти меры призваны разрешить накопившиеся за последние годы системные противоречия в общей транспортной системе России, позволив разным видам грузового транспорта на равных конкурировать между собой. Впрочем, государство не намерено отказываться от своей привычки поддерживать промышленность за счёт железнодорожников.

Индексация грузовых тарифов в 2016 году составит 9,5% к прошлогоднему уровню, в то время как инфляция уже в полтора раза превысила эту величину. [3] Более того, ОАО «РЖД» самостоятельно взяло на себя дополнительные обязательства. Благодаря скидкам на перевозку грузов в рамках тарифного коридора совокупный рост тарифов в 2016 году должен составить всего 7,5%, а для самой железной дороги эффект от этих мер должен принести до 10% роста к прошлогодней погрузке. Достичь этого результата можно лишь с помощью средних и мелких грузоотправителей, которые до сих пор старательно обходят железную дорогу в своих логистических цепочках.

Необходимо отметить, что государственной Программой структурной реформы на железнодорожном транспорте еще в 2001 году определено: «Государственное регулирование будет постепенно заменено рыночными механизмами регулирования во временно-монопольном и конкурентном секторах» [4, С. 12]. При этом к конкурентному сектору был отнесен широкий спектр перевозок, включая перевозки повышенного качества, перевозки энергоносителей, перевозки при наличии альтернативной транспортной инфраструктуры, транзитные перевозки и перевозки в прямом международном сообщении [4, С. 41].

Реформа ОАО «РЖД» под реалии создаваемого в России конкурентного рынка неуклонно превращала компанию, олицетворяющую собой целую отрасль, из когда-то неповоротливой монополии в динамично функционирующий вертикально интегрированный холдинг. Процессный подход позволил сформировать эффективный механизм управления в компании, что выразилось в положительной финансовой динамике. Только за 2015 год надёжность доставки грузов была увеличена в РЖД на 5,4%, скорость доставки превысила 370 км/сут. (с ростом на 15% к уровню предыдущего года). По сети проведено более 5000 ускоренных контейнерных поездов, что говорит как о востребованности у клиентов данной услуги, так и о клиентоориентированности перевозчика, который сумел обеспечить маршрутную скорость контейнерных отправок почти на уровне 900 км/сут., а в рамках проекта «Транссиб за 7 суток» – 1250 км/сут. [5]

Согласно любой бизнес-стратегии, удержание постоянных клиентов любой компании обходится значительно дешевле завоевания новых, именно поэтому РЖД неуклонно улучшают свои показатели эксплуатационной работы. В сложившихся условиях прежде всего было необходимо остановить процесс оттока клиентов на

альтернативные виды транспорта, а уже затем перейти к возврату ушедших клиентов, предлагая им вновь сформированные конкурентные преимущества. [6]

Макроэкономические и политические условия работы РЖД в 2016 году, по всей видимости, придадут дополнительный импульс процессу преобразования монополии в рыночную бизнес-структуру, ориентированную на повышение клиентской лояльности к предлагаемым перевозочным услугам. Все предпосылки для этого имеются.

Очевидно, что рынок с его законами конкуренции и требованиями оптимизации бизнес-процессов всё настойчивее и настойчивее проникает в сферу железнодорожных перевозок. В ОАО «РЖД» должны подойти к этому во всеоружии, как эффективная коммерческая бизнес-структура. Задача сегодняшнего дня – продвигать идеологию клиентоориентированности по всей вертикали управления, превратив её в философию и мировоззрение каждого отдельного сотрудника.

Об этом регулярно напоминает президент компании, называя работу с клиентами – фундаментом бизнеса РЖД. Многие сотрудники до сих пор воспринимают ОАО «РЖД» как монополию, забывая о реальных конкурентах, которые в полном смысле слова бьются за клиента.

В 2016 году Компания намерена самостоятельно, без государственной поддержки обеспечивать баланс доходов и расходов в процессе реализации производственно-финансовых планов. [5]

Несмотря на все экономические сложности – колебания курса, падение производства во многих отраслях промышленности и, как следствие, некоторое снижение погрузки, – «Российские железные дороги» завершили минувший год с безубыточным финансовым результатом. По мнению президента компании, это свидетельствует о начале движения к неуклонному повышению эффективности холдинга, имеющего огромный потенциал.

Часть сэкономленных средств от оптимизации транспортно-логистических операций клиента становится законной премией РЖДЛ, при этом в дополнительный источник доходов холдинга «РЖД» превращается эффективное использование инфраструктуры в процессе транспортировки за счёт временного отставления грузов, которое логисты РЖДЛ включают в комплексное обслуживание грузоотправителя, вводя в обиход новое для железной дороги понятие «парковка».

«Такие очевидные принципы, как индивидуальный подход и улучшение качества работы, в любое время и при любых условиях должны быть нашими приоритетами», – подчёркивает президент ОАО «РЖД». [5] Эти приоритеты уверенно одерживают верх над архаичными шаблонами монополистического поведения по отношению к контрагентам, там где правила игры внутри структуры РЖД, взаимодействующей с клиентами, зависят от коммерческой эффективности самой этой структуры. Развитие сети продаж «РЖД Логистики» основано на жёстком принципе экономической эффективности любого офиса, который должен обеспечивать прирост как об-

щей прибыли компании, так и прибыли в пересчёте на каждого человека.

При этом деятельность РЖДЛ в 2015 году позволила перевозчику (РЖД) заработать более 1 млрд. руб. в виде провозных платежей и более 40 млн руб. в виде прямых дополнительных доходов. Клиентоориентированные решения, оптимизирующие издержки заказчика, нацелены в конечном счёте на создание условий по упрощению доступа грузовладельца к железнодорожной перевозке и, как следствие, на повышение её привлекательности.

Увеличение доходности компании в 2016 году будет происходить не за счёт роста тарифной нагрузки на потребителя, а за счёт реализации услуг с большей добавленной стоимостью, что, разумеется, предполагает более высокую степень ценности для потребителя. Живой пример такого подхода – успехи АО «РЖД Логистика». Используя возможности холдинга, специалисты дочернего общества формируют транспортные решения, раскрывающие клиентам конкурентные возможности железнодорожной перевозки, включая оптимизацию затрат грузовладельца на операционную деятельность его транспортно-логистического блока. На Восточно-Сибирской дороге создаётся региональный центр управления перевозками. Данная структура призвана стать единым центром ответственности за организацию перевозочного процесса на всем Восточном полигоне (в границах Красноярской, Восточно-Сибирской, Забайкальской и Дальневосточной железных дорог).

Используя возможности холдинга, специалисты дочернего общества формируют транспортные решения, раскрывающие клиентам конкурентные возможности железнодорожной перевозки, включая оптимизацию затрат грузовладельца на операционную деятельность его транспортно-логистического блока (как правило, не профильного для его основной деятельности и потому недостаточно эффективного).

Подводя итоги, следует констатировать, что на железнодорожном транспорте структурные реформы оказались отложенными, он был последней отраслью, где, как в советское время, государственное управление продолжало совмещаться с хозяйственным, и в таком виде пытался приспособиться к новой, рыночной, реальности. Определённые — и немаловажные — реформы проводились внутри этой системы управления: создание Системы фирменного транспортного обслуживания под совершенно непривычным тогда лозунгом «Клиент — король!», совершенствование внутриотраслевого экономического управления, главной целью которого было снижение уровня эксплуатационных издержек и тарифов за счет одновременного формирования собственных источников для роста инвестиций, необходимость которого к концу 1990-х годов стала очевидной. Но, как известно, «никто не вливает молодое вино в мехи ветхие». Ни мотивировать клиентоориентированную работу, ни даже ликвидировать дефицит погрузочных ресурсов в рамках полностью изжившей себя министерской системы хозяйственного управления не получилось — не говоря уже о создании условий для масштабного инфраструктурного развития. И с задержкой относительно других сфер российской экономики в 2003 году на же-

лезнодорожном транспорте началась масштабная (хотя и эволюционная) рыночная реформа.

Таким образом, проведение серьезных улучшений в рамках системы государственного хозяйственного управления не удалось — «министерская альтернатива» не сработала. Один из ключевых выводов, что «основные проблемы функционирования железнодорожного транспорта сегодня обусловлены не столько реформами и демонополизацией, сколько недореформированием и незавершенностью проводимых реформ» [2. С. 128], также выходит за рамки отрасли. В экономике страны в целом, и в железнодорожной отрасли, являющейся ее составной частью, «рыночные механизмы позволяют преодолеть кризис и обеспечить восстановление экономического роста. Но их действие должно опираться на адекватную институциональную основу и не сдерживаться избыточным регулированием» [10]. Поэтому перспектива долгосрочного эффективного развития и российских железных дорог, и российской экономики в целом может быть найдена только в плоскости углубления рыночных реформ и развития рыночных институтов.

К сожалению, ситуация глобальной экономической неопределённости продолжает держаться в напряжении всё бизнес-сообщество, а это неизбежно отражается на предъявлении грузов под перевозку. Но это реалии сегодняшнего дня, и к ним необходимо адаптироваться.

Библиографический список:

1. Лapidус Б. М., Мачерет Д. А. Современные проблемы развития и реформирования железнодорожного транспорта // Вестник ВНИИЖТ. 2015. № 6. С. 3—8
2. Хусаинов Ф. И. Реформа железнодорожной отрасли в России: проблемы незавершенной либерализации: монография. М.: Наука, 2015.
3. Новости ОАО «РЖД» // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.gudok.ru/news/freighttrans/?ID=1320418>, (Дата обращения 21.04.2016)
4. Пульт управления // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.pult.gudok.ru/archive/detail.php?ID=1331066>, (Дата обращения 21.04.2016)
5. Программа структурной реформы на железнодорожном транспорте (с комментариями) / Составители и авторы комментариев А. С. Мишарин, А. В. Шаронов, Б. М. Лapidус, П. К. Чичагов, Н. М. Бурнов, Д. А. Мачерет. М.: МЦФЭР, 2001.
6. Кожевников Р.А., Паристый И.С. Современные трансформации управления пассажирским комплексом // Мир транспорта, — №2, 2014. — 0,7 п.л.
7. ТАСС: Транспорт // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://tass.ru/transport/2679206> (Дата обращения 21.04.2016)
8. Управление инновациями в сфере экономики и финансов на железнодорожном транспорте / Н.П. Терёшина, В.Г. Галабурда, Р.А. Кожевников, Б.А. Волков, А.В. Рышков и др.; Под ред. Н.П. Терёшиной — М.: МИИТ, 2013 — 103 с.
9. Хомич Б.М. Финансово-экономическая деятельность пассажирского комплекса // Труды VIII науч.-практ. конф. «Безопасность движения поездов». — М.: МИИТ, 2014. — 0,1 п.л.
10. Мачерет Д. А. Динамика железнодорожных перевозок грузов как макроэкономический индикатор // Экономическая политика. 2015а. Т. 10. № 2. С. 133—150.