


ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ  
СООБЩЕНИЯ ИМПЕРАТОРА НИКОЛАЯ II»  
МГУПС (МИИТ)

На правах рукописи



Басыров Марат Абдулкадирович

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЦЕССНОГО  
ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ  
ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО КОНТЕЙНЕРНОГО ОПЕРАТОРА

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексами – транспорт)

**ДИССЕРТАЦИЯ**  
**НА СОИСКАНИЕ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ**  
**КАНДИДАТА ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК**

Научный руководитель:  
кандидат экономических наук,  
доцент  
Сорокина Анастасия Владимировна

Москва – 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	3
<b>ГЛАВА 1 Теоретические основы концепции управления системой бизнес – процессов компании .....</b>	<b>9</b>
1.1    Сущность и содержание системы управления процессом.....	9
1.2    Анализ существующих методов к сертификации процессного подхода в управлении деятельностью компании .....	17
1.3    Анализ управления качеством обслуживания транспортной компании на основе процессного подхода .....	23
Выводы по первой главе.....	43
<b>ГЛАВА 2. Методы повышения эффективности управления деятельностью компании на основе процессного подхода .....</b>	<b>45</b>
2.1    Методика оценки качества бизнес-процессов компании .....	45
2.2    Формирование процессоориентированной организационной структуры железнодорожного контейнерного оператора.....	59
2.3    Оценка соответствия организационной структуры системе бизнес-процессов компании 71	
2.4    Пути совершенствования внутренних бизнес-процессов компании.....	87
Выводы по второй главе .....	106
<b>Глава 3. Обоснование процессного подхода в управлении железнодорожного контейнерного оператора в целях повышения эффективности системы менеджмента компании .....</b>	<b>108</b>
3.1    Разработка системы показателей оценки стратегических направлений железнодорожного контейнерного оператора.....	108
3.2    Интеграция концептуальной схемы группировки показателей для проведения оценки экономической эффективности управления бизнес-процессами.....	123
3.2.1    Формирование показателей оценки эффективности бизнес-процессов железнодорожного контейнерного оператора.....	137
Выводы по третьей главе .....	160
<b>Заключение.....</b>	<b>162</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....</b>	<b>167</b>
<b>Приложение .....</b>	<b>183</b>

## **Введение**

### **Актуальность темы исследования**

Развитие открытого конкурентного мирового рынка, вызванное как научно-техническим прогрессом, так и повышением эффективности и результативности компаний за счет развития и совершенствования подходов к управлению хозяйственной деятельностью, ставит перед российской экономической наукой множество вопросов. Среди них важное значение имеет комплексное научное обоснование систем управления национальной экономикой в целом, а также отдельными отраслями, предприятиями и комплексами.

В результате развития промышленности и роста товарооборота между государствами перед транспортом встает важная задача перевозки грузов не только внутри континента, но и между континентами. Одним из важнейших нововведений как для индустрии транспорта, так и для ее компонентов, участвующих в международной и внутренней торговле, стала перевозка грузов в контейнерах более чем одним видом транспорта.

В условиях растущей конкуренции на рынке железнодорожных контейнерных перевозок контейнерному оператору необходимо реагировать на изменения рынка и оказывать услуги по перевозке грузов с высоким качеством и максимальной экономической эффективностью.

Управление процессами продаж услуг по перевозке грузов в контейнерах, разработки и продвижения таких услуг, организации перевозки грузов в контейнерах, терминальной переработки контейнеров, взаимодействия с участниками интермодальной перевозки грузов в контейнерах требует наличия в компании – контейнерном операторе системного подхода к совершенствованию и развитию своей деятельности.

Управление деятельностью контейнерного оператора на основе системы бизнес-процессов является перспективным направлением научных исследований, так как применение системного подхода к управлению формированием результатов как процессу позволяет эффективно управлять

имеющимися ресурсами, распределять ответственность и осуществлять изменения в компании, оценивать результаты деятельности как результаты процессов и определять причины достижения и недостижения желаемых результатов. В связи с этим тема диссертационного исследования является актуальной.

**Степень разработанности проблемы.** Теоретической и методологической основой диссертационного исследования являются научные методы и методический аппарат теории менеджмента качества, теории качества транспортной продукции (процессный подход, системный анализ, комплексная и интегральная оценки), экономическая теория транспорта, концепция транспортного маркетинга, экономико-математические методы, методики оценки экономической эффективности и т.д. При выполнении диссертационной работы использовались труды отечественных и зарубежных ученых в области менеджмента качества, управления качеством продукции, квалиметрии, оценки экономической эффективности, экономико-математических методов, экономики железнодорожного транспорта: И.В. Белова, Т.В. Богдановой, Г.В. Бубновой, Ю.А. Быкова, А.А. Вовка, Б.А. Волкова, В.Г. Галабурды, А.В. Губенко, Э.У. Деминга, Дж.М. Джурана, О.В. Ефимовой, К. Исикавы, В.П. Куприяновского, В.А. Лapidуса, Б.М. Лapidуса, Л.П. Левицкой, В.Н. Лившица, Д.А. Мачерета, З.П. Межох, В.А. Персианова, Ю.И. Соколова, А.В. Сорокиной, Е.М. Тарасова, Н.П. Терешинной, М.М. Толкачевой, М.Ф. Трихункова, Р.А. Фатхутдинова, А.В. Фейгенбаума, Н.М. Шеремета, Л.В. Шкуриной, У. Шухарта и др.

**Цель и задачи диссертационного исследования.** Целью диссертационного исследования является разработка методического аппарата для повышения эффективности системы управления железнодорожного контейнерного оператора на основе процессного подхода.

Для достижения указанной цели исследования в представленной диссертационной работе были поставлены и решены следующие основные **задачи:**

- исследовано соответствие теории управления качеством транспортного обслуживания грузовладельцев и концепции процессного управления.
- проведен анализ общих принципов управления, основанных на базе бизнес-процессов компании.
- исследовано соответствие организационной структуры системам бизнес-процессов и ключевых показателей эффективности компании.
- проведена оценка результатов деятельности железнодорожного контейнерного оператора по критериям модели делового совершенства.
- разработана система ключевых показателей эффективности железнодорожного контейнерного оператора.
- сформирована карта бизнес-процессов железнодорожного контейнерного оператора.

#### **Объект исследования.**

В качестве объекта исследования рассматривается железнодорожный контейнерный оператор, осуществляющий интермодальные перевозки грузов.

**Предмет исследования.** Предметом исследования является управление деятельностью контейнерного оператора на железнодорожном транспорте на основе процессного подхода.

**Соответствие темы диссертации требованиям паспорта специальностей ВАК.** Диссертационная работа выполнена в рамках п. 1.4.83. «Экономическое обоснование систем управления на транспорте» и п. 1.4.92. «Организация управления на транспорте» паспорта специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями и комплексами – транспорт)».

**Методология и методы исследования.** Методология базируется на принципах комплексности и системного подхода, а также методах факторного анализа. Проведенные исследования основываются на положениях концепции сбалансированной системы показателей, а также теориях менеджмента качества

и стратегического развития, изложенных в трудах отечественных и зарубежных ученых.

**Научная новизна** диссертационного исследования заключается в следующем:

- обоснованы критерии количественной оценки соответствия требованиям (качества) выполнения процедур бизнес-процессов;
- доказана возможность применения шкалы оценки соответствия полученных результатов проверки бизнес-процессов для повышения их эффективности;
- разработан методический подход оценки системы управления при использовании процессного подхода, через оценку распределения ответственности за ключевые показатели эффективности и управление бизнес-процессами в соответствии со структурными подразделениями.

**Наиболее существенные новые научные результаты, полученные непосредственно соискателем и выносимые на защиту:**

- предложены концептуальные модели по управлению изменениями деятельности при применении процессного подхода;
- выполнена декомпозиция дерева стратегических целей железнодорожного контейнерного оператора с помощью ключевых показателей эффективности в целях оценки бизнес-процессов и процессоориентированной организационной структуры;
- модернизирована система ключевых показателей деятельности железнодорожного контейнерного оператора в соответствии с его процессоориентированной организационной структурой;
- разработан методический подход оценки качества бизнес-процессов, позволяющий учитывать различное влияние на их результативность;
- разработана система показателей для анализа результатов деятельности железнодорожного контейнерного оператора, отражающая эффективность бизнес-процессов и результаты достижения стратегических целей.

**Достоверность результатов** исследования обеспечена использованием данных, опубликованных в рецензируемых отечественных и зарубежных изданиях, официальных данных статистической отчетности о финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Российские железные дороги», ПАО «ТрансКонтейнер», Стратегией развития железнодорожного транспорта Российской Федерации до 2030 года, а также сходимостью показателей функционирования железнодорожного транспорта из различных источников и их соответствием полученным результатам проведенных методических расчетов.

**Теоретическая значимость** заключается в развитии теоретических положений методики управления эффективностью и результативностью железнодорожных контейнерных перевозок на основе внедрения системы управления качеством, основанной на процессном подходе.

**Практическая значимость.** Практическая значимость диссертационного исследования состоит в том, что внедрение процессного управления, проведение внутренних проверок качества бизнес-процессов и самооценки деятельности компании позволили повысить экономическую устойчивость, конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность ПАО «ТрансКонтейнер». Применение системы управления качеством, основанной на процессном подходе на железнодорожном транспорте, позволило осуществлять оценку и управлять основными показателями деятельности ПАО «ТрансКонтейнер», а также реализовывать мероприятия по улучшению деятельности в интересах развития компании.

**Внедрение и апробация результатов.** Научные и практические результаты работы обсуждались и получили положительную оценку на научно-практической конференции: XVII Научно-практическая конференция «Безопасность движения поездов» (МИИТ, Москва, 2016 г.). Диссертационная работа обсуждена и одобрена на заседании кафедры «Экономика и управление на транспорте» федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Московский государственный университет путей сообщения Императора Николая II» (МГУПС (МИИТ)).

Результаты диссертационного исследования используются в практической деятельности транспортных компаний, а также в учебном процессе МГУПС (МИИТ).

**Публикации.** Основные результаты диссертационного исследования опубликованы в пяти печатных работах, в числе которых четыре научных статьи в ведущих рецензируемых научных журналах, рекомендуемых Высшей аттестационной комиссией России.

**Структура и объем работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложения. Основной текст изложен на 186 страницах и содержит 23 таблицы, 58 рисунков и 24 формулы. Список использованных источников включает 166 наименований.



## **ГЛАВА 1 Теоретические основы концепции управления системой бизнес – процессов компании**

### **1.1 Сущность и содержание системы управления процессом**

Стратегия компании является общепризнанным элементом управления компанией, который позволяет определять действия, необходимые для развития ее конкурентных преимуществ. Без разработанной стратегии высшее руководство не сможет установить реалистичные долгосрочные цели, изучить и понять среду конкуренции, а также объективно оценить необходимые для воплощения данной стратегии ресурсы.

При формальном подходе к разработке стратегии компании у лиц, связанных с реализацией стратегии, исчезает необходимость руководствоваться ею в своей деятельности, так как в этой ситуации не стратегия влияет на работу компании, а работа компании – на стратегию в одностороннем порядке. Одной из важнейших стратегических задач компании является оказание услуг и реализация качественных товаров, соответствующих ожиданиям клиентов.

Современная экономическая система в России служит, как правило, основой для извлечения дохода за счет административной и инсайдерской ренты, элементарной классической эксплуатации наемных работников, десоциализации экономики – как следствия корпоративно-капиталистического отчуждения работников от процессов производства и распределения их результатов. Изменение традиционных управленческих моделей и выработка новых – требуют формулирования взаимосвязанных элементов современного управления: видение долгосрочных конкурентных преимуществ, формирование лидерской культуры и создание самообучающейся и саморазвивающейся организации, т.е. изменения мышления и смысла управления [6].

Профессором МГУПС (МИИТ) Ю.И. Соколовым выявлено, что в процессе управления качеством транспортного обслуживания грузовладельцев (Рисунок 1) могут быть выделены два уровня [111]:

1. Стратегическое управление, связывающее управленческий процесс со стратегическими целями транспортной компании и устанавливающее основные

ориентиры управления качеством. К стратегическому уровню управления следует отнести, прежде всего, стандартизацию качества и формирование стратегических ориентиров в области качества транспортного обслуживания с учетом достигаемых при этом экономических результатов.

2. **Тактическое (текущее, оперативное) управление** – управленческая деятельность, направленная на достижение запланированных нормативов по каждой конкретной перевозке для достижения поставленных стратегических ориентиров. К тактическому управлению можно отнести, прежде всего, использование различных экономико-статистических методов контроля качества.

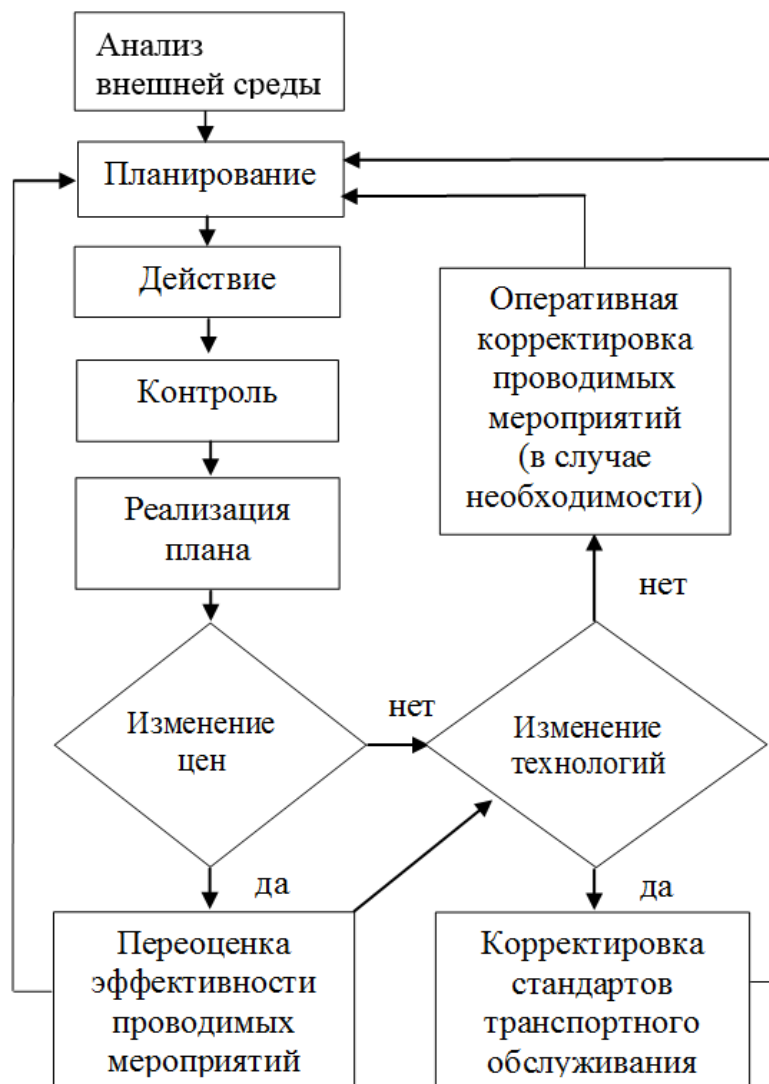


Рисунок 1.1 – Общая схема процесса управления качеством транспортного обслуживания грузовладельцев

Для принятия управленческих решений первые лица компании должны руководствоваться одними и теми же стратегическими целями, что позволяет согласованно реализовывать тактические мероприятия для их достижения, что можно назвать стратегическим управлением.

Стратегическое управление – это разработка и реализация действий, ведущих к достижению лучшего в сегменте, классе, отрасли, рынке или в мире уровня результативности и эффективности деятельности компании.

Управление процессом стратегии должно сопровождаться требованиями к стратегии как к объекту управления, т.е. разработкой мероприятий по повышению заинтересованности инвесторов в компании, получением экономического эффекта от бизнеса. Экономический эффект можно рассчитывать в различных единицах измерения, но в любом случае он должен быть достаточным для удовлетворения интересов заинтересованных групп [140].

Для системного согласования балансов интересов необходима двухсторонняя связь стратегии и лиц, связанных с ее реализацией. Для этого при разработке стратегии компании необходимо иметь полное представление о ее деятельности, которое должно быть подкреплено актуальной и целостной информацией о состоянии внутренних процессов компании [70].

Успешная стратегия компании, построенная на фактах, требует использования особенных моделей управления, которые строятся на использовании множества различных инструментов и приемов управления, накопленного десятилетиями международного опыта о применении различных подходов и инструментов для достижения высокой эффективности и результативности управления компанией.

Показатели эффективности и результативности для каждой компании индивидуальны. В зависимости от вида деятельности, масштаба производства, конкурентной среды и иных факторов руководство компании может ставить перед собой различные стратегические цели, как например:

- повышение эффективности деятельности компании;
- увеличение потенциала и рост бизнеса;

- укрепление международной репутации и инвестиционной привлекательности компании;
- повышение эффективности нефинансовой составляющей стоимости бизнеса.

Для эффективного достижения подобных стратегических целей необходимо построение эффективной системы управления компанией, переносящей стратегические цели на оперативную деятельность через процессы. Эффективным подходом к построению данной системы управления, является описание процессов компании, построение на их основе организационно-функциональной структуры компании, внедрение управления компанией через систему ключевых показателей эффективности (КПЭ), систематическое проведение проверок качества процессов, прохождение сертификации системы менеджмента качества и участие в премиях по менеджменту качества (Рисунок 1.2). Эффективность управления компанией посредством бизнес-процессов подтверждается Национальным стандартом Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 9000-2011 в области менеджмента качества [87].



Рисунок 1.2 – Схема применения системы бизнес-процессов в управлении компанией

В связи с тем, что транспорт является важнейшим элементом системы производственной инфраструктуры народного хозяйства и обладает значительной инвестиционной потребностью [74], эффективность управления деятельностью и соответствие международным стандартам управления является важным фактором достижения стратегических целей.

Железнодорожный транспорт, согласно исследованиям профессора МГУПС (МИИТ) Д.А. Мачерета, является сложной производственно-экономической системой, управление которой должно носить преимущественно целевой характер, так как при реактивном управлении невозможно обеспечить координацию работы отдельных подсистем и эффективное использование производственных ресурсов. Элементы реактивного (ситуационного) управления должны подчиняться принятым целям, т.е. быть встроенными в систему целевого управления [78]. Это означает, что система ключевых показателей эффективности должна содержать показатели достижения стратегических целей и поддерживающие ее оперативные показатели системы бизнес-процессов.

Согласно стандарту ИСО 9000:2011 эффективность определена как связь между достигнутым результатом и использованными ресурсами, а результативность – как степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов [87]. На основании стандарта ИСО 9000-2011 разработаны следующие определения.

Эффективность – соотношение полученного результата и ресурсов, затраченных на его достижение.

Результативность – соотношение достигнутых в процессе деятельности результатов и целевых значений этих результатов.

Реализация вышеизложенной концепции управления компанией стала возможной благодаря Генри Форду с его первым в мире успешным конвейерным производством, ставшим отправной точкой для формирования первых систем управления качеством в 1920-е годы XX в.

Под системой принято понимать «организованное множество структурных элементов, взаимосвязанных и выполняющих определенные функции» [12].

Важно учесть, что «система – не вещь, а перечень переменных» [155], т.е. формализованное описание объекта исследования.

Системный подход предполагает определение взаимоотношения «общее – частное». Наиболее характерной чертой системного подхода является то, что в исследовательской работе не может быть аналитического изучения какого-то частного объекта без точной идентификации этого частного в большой системе [1]. Системный подход не предполагает, что один объект может быть описан только одной системой. Системный подход не является набором каких-либо специальных принципов для управляющих – это способ научного мышления по отношению к исследуемой системе [109]. При этом системой будет называться далеко не любой перечень переменных (характеристик объекта). Системой можно назвать только такой комплекс избирательно вовлеченных переменных, у которых взаимодействие и взаимоотношения приобретают характер взаимодействия компонентов для получения фиксированного полезного результата [1].

Система управления качеством – это область управления компанией, которая отвечает за способность компании поставлять продукцию, полностью соответствующую требованиям к качеству, в необходимом количестве, требуемые сроки и затратив при этом ограниченный объем ресурсов. В системе управления качеством система бизнес-процессов представляет собой «модель компании», в которой отражены все ее производственные и непроизводственные элементы, описаны и закреплены их взаимодействие и ответственность через процессы (цепочки выполняемых процедур, направленные на получение результата), осуществляемые компанией.

Деятельность железнодорожного транспорта является крайне сложной для моделирования ввиду специфики взаимодействия операторов, использования инфраструктуры и правового регулирования [63]. Используя «модель компании», стратегический уровень управления может оперативно и качественно оценить влияние изменений и преобразований на компанию, а точнее на результаты ее деятельности (конечный продукт или услугу), и

позволит более точно определить возможности компании и осуществить декомпозицию стратегии компании на ее процессы.

Система менеджмента качества – совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для управления качеством в компании [108]. Ее целью является постоянное совершенствование внутренних процессов компании, взаимодействие компании с партнерами и потребителями для повышения конкурентоспособности компании на отечественном и мировом рынках.

Постоянно растущая конкуренция в современной мировой экономике способствует развитию новых подходов к управлению компанией – управлять не только качеством производимых товаров и услуг, но и эффективностью производственных процессов [114]. Многие российские предприятия готовы использовать современные методы управления качеством, проходить сертификацию по международным стандартам ИСО (ISO), принимать участие в международных премиях по качеству.

Насыщение внутреннего российского рынка продуктом зарубежных производителей обостряет конкурентную борьбу отечественных предприятий с зарубежными поставщиками. Сертификация предприятий на соответствие требованиям стандарта ИСО серии 9000, вынуждающая внедрять систему менеджмента качества (СМК), способствует повышению конкурентоспособности российских продуктов. Для любого предприятия важно соблюдать установленные стандарты и поддерживать на соответствующем уровне СМК.

Железнодорожный контейнерный оператор не может оказывать услуги интермодальной перевозки грузов в контейнерах без сотрудничества с другими участниками такой перевозки, такими как морская линия, терминалы, автоперевозчики, порты и другие. Участвуя в тендере на осуществление интермодальной перевозки грузов больших объемов, как например автокомпоненты, железнодорожный контейнерный оператор может выступать как партнер более крупного морского контейнерного оператора вместе с

другими участниками, необходимыми для выполнения конкретной перевозки. Данные условия требуют от железнодорожного контейнерного оператора наличия партнерских отношений как с крупными международными операторами контейнеров, так и с внутренними перевозчиками для обеспечения требований клиентов к интермодальной перевозке [79]. Для установления подобного партнерства компания должна иметь сертифицированную СМК по международным стандартам и быть нацеленной на установление партнерских отношений для оказания комплексного обслуживания клиентов.

Современные системы управления качеством базируются на принципах всеобщего управления качеством. Различные части системы управления компании могут быть интегрированы вместе с системой управления качеством в единую систему, использующую общие элементы. Это повышает результативность планирования, эффективность использования ресурсов и создает синергетический эффект в достижении стратегических целей и реализации стратегии в целом.

Системы управления качеством получили значительное развитие в конце 40-х – начале 50-х гг. американскими учеными – создателями теории Всеобщего управления качеством (Total Quality Management (TQM)) Армандом Фейгенбаумом, Джозефом Джураном и Уильямом Демингом и были успешно применены в Японии.

Наибольшую известность получил Уильям Деминг за свои инновационные предложения о реорганизации предприятий, широко используемые в Японии и других странах под названием «Бережливое производство», а в настоящий момент применяемые в ОАО «РЖД» [42, 100]. У. Деминг говорил, что путем принятия соответствующих принципов управления организации могут повысить качество и одновременно снизить расходы (за счет сокращения количества отходов, брака, изнурения персонала и судебных разбирательств при одновременном повышении лояльности клиентов). Основопологающими составляющими данной концепции являются непрерывное совершенствование и представление производства как системы [143].



## **1.2 Анализ существующих методов к сертификации процессного подхода в управлении деятельностью компании**

Формирование системы управления качеством и концепции Всеобщего управления качеством является результатом столетий развития технологий и исследований. Во времена промышленной революции не существовало должности инспектора по контролю качества, и работники компании сами принимали решение о достаточном качестве или браке изделия. По мере роста предприятия росла и роль, и объем работы по контролю качества. Так появилась необходимость в создании первых должностей по контролю за качеством.

Вместе с выделением роли инспектора по контролю качества возникли новые проблемы:

- появились новые технические сложности, требующие особых навыков от работников, которыми те, зачастую, не обладали;
- у инспекторов по качеству не было достаточного уровня подготовки;
- инспектора получали распоряжения принимать бракованную продукцию в целях повышения производительности;
- обученные работники получали новые должности, а менее опытные продолжали выполнять производственные функции.

Эти проблемы привели к формированию новой организационной структуры управления, где было добавлено новое звено по управлению качеством. С созданием данного подразделения возникли новые требования и проблемы, такие как стандарты, обучение, учет данных и точность измерительного оборудования. В ответственность главного инспектора входило не только принятие продукции, но также предотвращение появления дефектов продукции. Таким образом, во главе подразделений по управлению качеством были поставлены руководители, в ответственность которых входило поддержание и развитие управления качеством на предприятии.

В 1920-е годы в управлении качеством эффективно применялась статистическая теория. В 1924 г. Уолтер Шухарт разработал свой первый проект современных «Контрольных карт» (control chart). Целью этих карт являлось разделение мало контролируемых причин отклонений от норм, получаемых от эффекта синергии, и причин, которые могут быть устранены и предотвращены, по крайней мере, теоретически. Так называемые «неслучайные» или «особые» причины отклонений. К ним могут быть отнесены недостаточная однородность материала, поломка инструмента, низкая квалификация персонала, невыполнение процедур, низкая эффективность производственного или контрольного оборудования.

После завершения Второй мировой войны в Японии наблюдалась неблагоприятная ситуация в связи с потерей всех своих промышленных комплексов, что усугублялось негативной репутацией производителя дешевых копий товаров и низкоквалифицированной рабочей силой.

В начале 50-х годов XX в. на заводах Японии управление качеством получило стремительное развитие и стало основополагающей идеей философии управления в Японии. В конце 60-х гг. XX в. импорт товаров из Японии в США и Европу набирал оборот благодаря более высокому качеству и низкой цене товаров по сравнению с западными аналогами.

В 1969 г. Японией, США и странами Европы была организована первая интернациональная конференция по управлению качеством, которая прошла в Токио. Арманом Фейгенбаумом впервые был употреблен термин «Всеобщее качество» («total quality»), которым он расширял область проблематики понятия управление качеством, включая в нее планирование и ответственность руководства и менеджмента. Профессор Токийского университета Исикава Каору описал не только преимущества Всеобщего управления качеством, применяемого в Японии и отличавшегося «управлением качеством на уровне компании», но и как все сотрудники компании, начиная с высшего руководства и заканчивая рядовыми работниками, должны изучать, понимать и участвовать в управлении качеством. Венцом

научной работы Исикава Каору стал разработанный им в 1982 г. метод «Диаграммы Исикава», используемый для разработки и непрерывного совершенствования продукции, выявления фактических причин возникновения проблем. Управление качеством на уровне компании в целом было внедрено во все японские компании уже в конце 70-х годов XX в.

Революция в управлении качеством в западных странах началась только в начале 80-х годов XX в., когда западные компании разработали свои собственные программы по управлению качеством для противостояния успехам Японии в этой области. В основе большинства этих программ лежала концепция Всеобщего управления качеством.

Департамент промышленности и торговли Великобритании в 1982 г. объявил о снижении доли Великобритании в мировой торговле, что повлекло за собой негативное влияние на уровень жизни в стране. В это время зародилась глобальная конкуренция, при которой экономическая эффективность и уровень качества производимых товаров формировались эффективностью и качеством товаров и услуг, производимых отдельными компаниями страны.

Британский Стандарт (British Standard) 5750 систем качества был опубликован в 1979 г., а в 1983 г. была запущена Национальная Компания Качества, использовавшая Британский Стандарт 5750 как основополагающую систему. Целью компании было привлечь внимание промышленности к важности конкурентоспособного качества товаров для выживания на мировом рынке.

Так была создана Интернациональная Организация Стандартизации (International Standardisation Organisation) 9000 или ИСО 9000, являющаяся международно признанным стандартом систем менеджмента качества. ИСО 9000 включает несколько стандартов, определяющих требования к документообороту, применению и поддержанию СМК.

Всеобщее управление качеством в настоящее время является более обширной концепцией, которая охватывает производительность и эффективность компании от первого до самого последнего элемента и выделяет

важность каждого отдельного процесса в компании. В ходе многочисленных обширных исследований Эдварда Деминга также были выявлены многочисленные факты, доказывающие преимущества данного подхода.

Всеобщее управление качеством строится на стремлении к производству качественной продукции и услуг с точки зрения потребителя и должно отвечать следующим параметрам:

- сосредоточенность на качестве;
- клиентоориентированность;
- постоянное совершенствование;
- управляемый командный процесс, основанный на полной и актуальной информации о состоянии компании;
- подход к системе качества как к процессу;
- вовлеченность работников, что дает возможность организации с выгодой использовать их способности.

Всеобщее управление качеством позволяет планомерно достигать установленных стратегических целей компании путем постоянного совершенствования ее процессов.

В XXI в. Всеобщее управление качеством во многих странах функционирует как всеохватывающая система, нацеленная на поиск путей достижения высокой производительности.

Система управления качеством обеспечивает наиболее эффективное управление имеющимися у компании ресурсами, как трудовыми, так и финансовыми, позволяет получать актуальную информацию, необходимую для принятия управленческих решений.

Преимуществами от внедрения системы управления качеством являются повышение ответственности рядовых сотрудников за результаты деятельности компании и управление формированием результатов компании (Таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Преимущества и ограничения внедрения системы управления качеством по международным стандартам

Преимущества системы управления качеством	Ограничения системы управления качеством
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обеспечивает владельца компании полной и актуальной информацией о деятельности компании.</li> <li>2. Позволяет четко распределять ответственность менеджмента и рядовых сотрудников.</li> <li>3. Обеспечивает постоянное повышение внутренней эффективности компании.</li> <li>4. Обеспечивает глубокое понимание процессов компании как менеджментом, так и исполнителями.</li> <li>5. Позволяет сформировать объективную систему оценки деятельности подразделений и менеджмента.</li> <li>6. Прохождение сертификации по международным стандартам менеджмента качества позволяет повысить доверие к компании потребителей ее услуг.</li> <li>7. Участие в программах премирования в области качества позволяет перенимать лучшие практики</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Требуется отвлечение трудовых ресурсов от основной деятельности.</li> <li>2. Несет в себе риск бюрократизации деятельности в связи с большим объемом разрабатываемой документации.</li> <li>3. Требуется заинтересованности высшего руководства компании в функционировании системы менеджмента качества.</li> <li>4. Длительность периода создания и внедрения системы управления качеством</li> </ol>

В настоящее время в Европе широко распространена модель «Делового Совершенства» (Business Excellence) или просто Модель Совершенства («Excellence Model»), внедряемая Европейским Фондом Управления Качеством (European Foundation for Quality Management (EFQM)), а также Британским Фондом Качества (British Quality Foundation (BQF)). Множество современных производственных и непроизводственных международных компаний являются участниками подобных фондов. Стимулирование компаний к внедрению системы управления качеством происходит как по внешним, так и по внутренним причинам (Приложение, табл. П.1). Преимущества и выгоды от внедрения системы управления качеством получают как сама компания, так и заинтересованные в ее деятельности стороны (Таблица 1.2) [107].

Таблица 1.2 – Сравнительная характеристика преимуществ от разработки системы управления качеством

Преимущества для компании	Преимущества для заинтересованных сторон
<p>1. Успешная реализация продукции (услуг):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• повышение качества и конкурентоспособности продукции;</li> <li>• рост удовлетворенности клиентов (потребителей);</li> <li>• расширение рыночных возможностей;</li> <li>• улучшение имиджа организации в глазах общественности;</li> <li>• повышение доверия со стороны партнеров и клиентов.</li> </ul> <p>2. Повышение культуры менеджмента и уровня управляемости организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• прозрачное управление деятельностью;</li> <li>• соответствие менеджмента организации мировой практике;</li> <li>• распределение ответственности за реализацию целей и задач между всеми сотрудниками;</li> <li>• последовательность в достижении целей;</li> <li>• взаимодействие персонала;</li> <li>• мотивация персонала на достижение результатов;</li> <li>• рациональное использование времени и ресурсов.</li> </ul> <p>3. Экономия затрат на разработку, производство и применение продукции (услуг):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• сокращение времени выполнения заказов;</li> <li>• профилактика несоответствий и сбоев в работе;</li> <li>• снижение потерь от брака;</li> <li>• уменьшение количества ошибок, переделок;</li> <li>• снижение отходов;</li> <li>• минимизация эксплуатационных затрат.</li> </ul> <p>4. Снижение рисков, а соответственно, уменьшение издержек, повышение инвестиционной привлекательности</p>	<p><b>Потребители</b> получают:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• продукцию, которая соответствует качественным требованиям, надежна, безотказна, поставляется своевременно;</li> <li>• гарантию того, что качество выпускаемой продукции, осуществляемых процессов, работающего персонала и деятельности организации в целом соответствует международным нормам.</li> </ul> <p><b>Сотрудники организации</b> получают выгоду от:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• обеспечения стабильности занятости;</li> <li>• стабильности и роста оплаты труда;</li> <li>• улучшенных рабочих условий;</li> <li>• большего удовлетворения работой;</li> <li>• улучшения морального климата.</li> </ul> <p><b>Собственники и инвесторы</b> получают выгоду от:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• роста конкурентоспособности компании на российских и международных рынках;</li> <li>• повышения инвестиционной привлекательности бизнеса;</li> <li>• увеличения прибыли на вложенный капитал;</li> <li>• увеличения доли рынка и улучшения результатов деятельности организации;</li> <li>• повышения капитализации компании;</li> <li>• увеличения шансов на победу в тендерах, конкурсах.</li> </ul> <p><b>Поставщики и партнеры</b> получают выгоду за счет стабильности (роста) объема поставок.</p> <p><b>Общество</b> получает выгоду от:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• соблюдения законодательных и нормативных требований;</li> <li>• получения безопасной продукции</li> </ul>

Наличие в компании сертификата соответствия системы управления качеством международным стандартам является индикатором наличия

эффективного управления деятельностью компании, что повышает ее привлекательность для всех заинтересованных сторон – как собственника компании и ее сотрудников, так и потребителей ее товаров и общества.

### **1.3 Анализ управления качеством обслуживания транспортной компании на основе процессного подхода**

В настоящее время происходит тенденция к постоянному обновлению технологических систем, где появляется все больше возможностей, растет поток получаемой информации, а также количество потребляемых товаров. Основной вклад в развитие общества и доступности новых товаров и услуг вносит развитие мобильных технологий, Интернета и транспорта.

В условиях быстро развивающегося и меняющегося рынка для компании, стремящейся к устойчивому развитию, возрастает значение наличия (или просто значение стратегии развития) стратегии развития и ее эффективной реализации.

Стратегией устанавливаются ориентиры и приоритеты. Стратегия является основой для разработки, анализа и корректировки планов и проектов. Стратегия – это комплекс действий, обеспечивающий достижение основной цели, для прямого достижения которой недостаточно имеющихся ресурсов.

В зависимости от стратегических целей компании может меняться подход к оценке экономической целесообразности проектов. Так, например, при экономической оценке крупных транспортных проектов решение об их реализации должно приниматься на основе общеэкономической (народно-хозяйственной), а не коммерческой эффективности. Критерием общей эффективности является минимум расходов при сопоставимых вариантах проекта по качеству и срокам реализации [35].

Задачей стратегии является эффективное использование имеющихся ресурсов для достижения основной цели. Следовательно, изначально стратегия требует постановки целей и от того, насколько правильно сформулированы эти цели, зависит успешность реализации стратегии. Для оценки правильности

постановки целей в российских и зарубежных компаниях используются критерии принципа «SMART» [94]:

- Specific – точная, определенная. Цель «срочно предоставить отчет» не является четкой, альтернативой будет «предоставить отчет в течение часа»;
- Measurable – измеримая. Результат достижения цели должен быть количественно измеримым;
- Achievable – достижимая. Цель должна быть выполнимой для конкретного исполнителя;
- Relevant – уместная, обеспеченная ресурсами;
- Timed (Time-bounded) – привязанная к точке (интервалу) времени. Нет привязки – нет цели (есть мечты).

Российские авторы дополняют SMART-принцип свойством «связности» цели. Разработка дерева целей должна способствовать увязке различных направлений всей деятельности компании. Для целей верхнего уровня необходимо ответить на вопрос «За счет чего можно решить задачи верхнего уровня?» и соответственно найти цель нижнего уровня. Таким образом, руководству необходимо формировать комплексное видение целей компании.

Достижение поставленных целей (реализация стратегии) согласно лучшей мировой практике проводится по циклу Деминга или PDCA, т.е. «Plan – Do – Check – Act» (планирование – действие – проверка – корректировка), который позволяет сравнить поставленные цели с результатами деятельности компании и определить необходимые области для дальнейшего повышения ее эффективности. Модель СМК согласно стандарту ИСО 9000-2011 функционирует по циклу PDCA (Рисунок 1.3) [87]. Однако стратегия и ее реализация – это не только мероприятия по достижению отдельных целей. Дополнительно требуются целостное понимание и систематическая оценка деятельности компании.



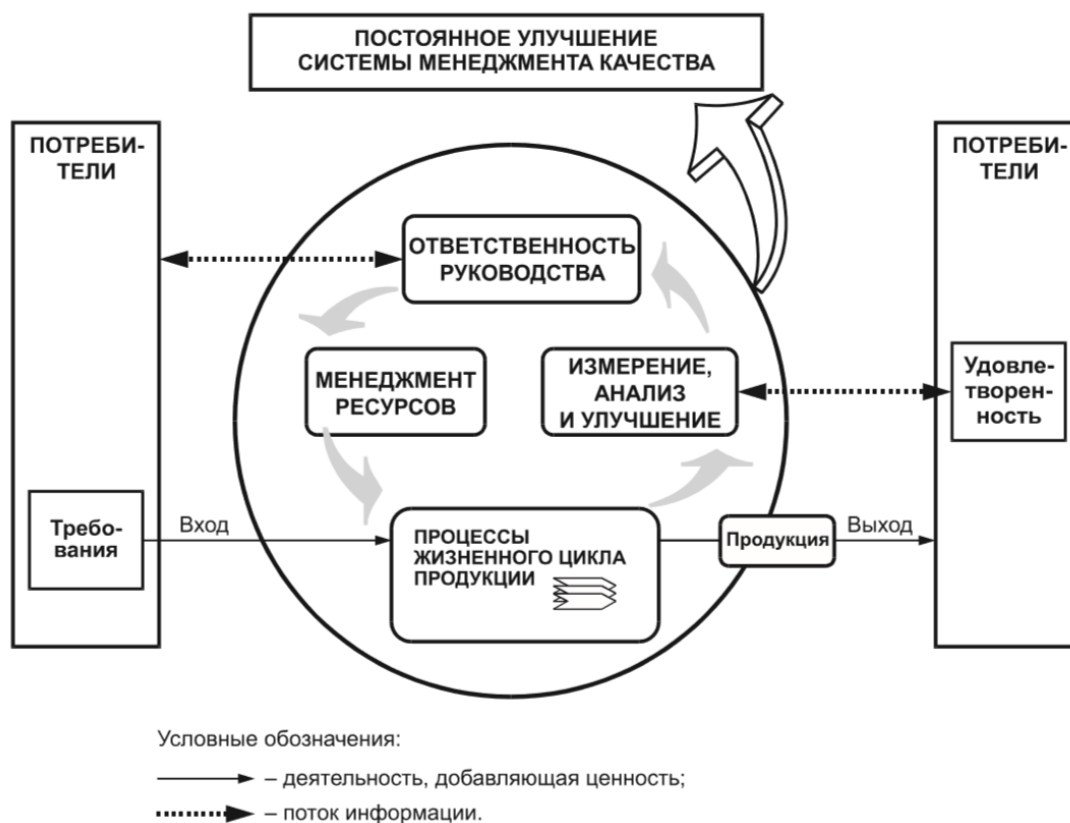


Рисунок 1.3 – Модель системы менеджмента качества, основанная на процессном подходе

Реализация стратегии компании включает различные этапы деятельности, причем они различны для компаний, уже занявших свое место на рынке, и компаний, только входящих на рынок. Последние вынуждены вести агрессивную стратегию, выраженную примитивными стратегическими целями, как, например, максимизация прибыли, и ориентироваться только на доходные сегменты рынка. Создание системы взаимосвязанных стратегических целей и их достижение являются необходимым условием для успешной реализации долгосрочной стратегии компании.

Следуя этой логике, нельзя полагаться исключительно на экономическое обоснование мероприятий по реализации стратегии компании, необходимо определить «узкие» места в деятельности компании или области с наиболее низкой эффективностью и результатами. Иными словами, самая экономически выгодная инициатива не всегда является первостепенной и стратегически обоснованной, так как успехи компании в одной области не гарантируют ее

эффективности в остальных и ее успешного будущего. Компания должна поддерживать баланс как среди производственных, так и среди непроизводственных мощностей для обеспечения их максимальной результативности и эффективности.

Практика реализации стратегии в СССР, где общегосударственное планирование развития народного хозяйства и контроль за выполнением народнохозяйственных планов осуществлялись государственным органом – Госпланом СССР (Государственным плановым комитетом Совета Министров СССР). Госплан СССР разрабатывал планы развития народного хозяйства на пять лет [128]. Первоочередной задачей «пятилеток» была быстрая индустриализация Советского Союза, и, следовательно, основное внимание уделялось тяжелой промышленности. Под руководством Госплана СССР были успешно реализованы масштабные программы индустриализации СССР, что позволило СССР продемонстрировать преимущество перехода из аграрной страны в ведущую индустриальную державу.

В ходе первой пятилетки (1928-1932) были построены 1500 крупных предприятий, в том числе автомобильные заводы в Москве (АЗЛК) и Нижнем Новгороде (ГАЗ), Магнитогорский и Кузнецкий металлургические комбинаты, Сталинградский и Харьковский тракторные заводы. В результате выполнения второго пятилетнего плана развития народного хозяйства СССР (1933-1937) было введено в действие 4500 крупных государственных промышленных предприятий. Третий пятилетний план был сорван началом Великой Отечественной войны. Постановлением Государственного Комитета Оборона СССР от 7 августа 1941 г. № 421 «О порядке размещения эвакуируемых предприятий» на Госплан СССР была возложена задача обеспечения эвакуации и мобилизации промышленности СССР.

После окончания Великой Отечественной войны И.В. Сталин в 1946 г. поставил долгосрочную цель на следующие три-четыре пятилетки: поднять уровень промышленности СССР втрое по сравнению с довоенным уровнем. СССР должен был производить ежегодно 50 млн т чугуна, 60 млн т стали, 500

млн т угля и 60 млн т нефти. Через 15 лет, в 1961 г., в Советском Союзе было произведено 50,9 млн т чугуна (101,8% от упомянутых ориентиров), 70,8 млн т стали (118%), 506,4 млн т угля (101,2%), 166 млн т нефти (276,7%) [47].

Подобный успех советской концепции централизованного планирования на уровне государства заставил подражать ей такие страны, как Индия, Египет, Афганистан, Малайзия, Турция, Сомали и другие государства, не входившие в коммунистический лагерь.

При успехе в тяжелой промышленности наблюдалось отставание от капиталистических стран в производстве потребительских товаров. В конце 50-х гг. XX в. советским руководством было косвенно признано отставание уровня развития экономики от западных стран в отношении:

- качества питания (душевого потребления важнейших продуктов, прежде всего, мясной продукции);
- жилищных условий (особенно в сравнении с США);
- возможности приобрести те или иные товары длительного пользования (бытовая техника и др.);
- транспортной подвижности (уровень автомобилизации, развитость железнодорожных и авиаперевозок) и т.д.

В направлении железнодорожного транспорта в СССР осуществлялись контейнерные перевозки грузов, часть транзита с Дальнего Востока в Европу проходила через территорию Советского Союза. С распадом СССР развитие контейнерных перевозок приостановилось, а именно в 80-90-е годы XX в. на мировом рынке формировались основные маршруты и участники международных контейнерных перевозок [130].

В настоящее время в Европе уровень контейнеризации приближается к 100%, однако в России он составляет менее 40%. Низкий уровень контейнеризации связан с недостаточно развитой инфраструктурой и дисбалансом контейнерных грузопотоков в экспортном и импортном

сообщениях, что ведет к удорожанию и усложнению процесса перевозки контейнеров [147].

Диспропорция экстенсивной экономики, следствием которой становились постоянная нехватка товаров народного потребления и растущее техническое отставание во всех сферах обрабатывающей промышленности, неудачные попытки реформирования советской системы, приведшие к стагнации, а затем и развалу экономики, и многие другие факторы привели к развалу СССР и прекращению его существования 26 декабря 1991 г.

На примере СССР можно увидеть важность комплексного, сбалансированного подхода к стратегическому развитию. Мощный военный и промышленный комплексы позволили СССР заявить о себе как о сверхдержаве, но подобная длительная концентрация ресурсов на отдельных целевых областях стратегического развития в ущерб другим привела к обострению социального недовольства, обрушению экономики страны и краху режима.

В настоящее время мероприятия по реализации стратегии определяются, прежде всего, исходя не из их экономической эффективности, а из их соответствия установленным перед компанией стратегическим целям. Преобладание стратегических факторов над экономическими в деятельности компании можно отнести к последствиям развития конкуренции как на локальном, так и на глобальном рынках. В современном обществе компания – это общественный институт, несущий ответственность перед обществом.

Большая часть грузов во все страны мира перевозится через мировой океан, важную роль в этом играют перевозки контейнерами. Уровень контейнеризации достиг на данный момент 50-60% от общего числа всех морских перевозок, а если рассматривать только генеральные грузы, т.е. грузы штучные, перевозимые в упаковке, то доля их перевозок в контейнерах составляет более 90% [16]. Все это объясняется удобством таких перевозок и их относительно невысокой ценой.

Как показывает история развития транспорта, основополагающим фактором для всех нововведений на нем было стремление к снижению

стоимости, повышению скорости и безопасности доставки груза как основных функций транспорта. Одним из важнейших нововведений как для индустрии транспорта, так и для ее компонентов, участвующих в международной и внутренней торговле, является перевозка грузов в контейнерах более чем одним видом транспорта. Данные перевозки называются мультимодальными, когда один оператор организует и отвечает за доставку груза с применением контейнеризации, пакетирования и современных модификаций подвижного состава различными видами транспорта от места возникновения потока до места конечного потребления перевозимой продукции [137]. Конструкция грузового контейнера обеспечивает сохранную перевозку грузов одним или несколькими видами транспорта, что достигается достаточной его прочностью в течение установленного срока службы. Конструкция контейнеров позволяет механизировать процесс внутрискладских операций, а также перегрузку контейнеров с одного вида транспорта на другой [137].

Проведено множество исследований в области повышения эффективности деятельности компаний, в том числе и на железнодорожном транспорте [4; 8; 20; 25; 27; 28; 54; 66; 78; 79; 91; 97; 106; 111; 117; 131; 140; 142; 144; 151]. Все они основаны на изучении различных методов и инструментов управления эффективностью деятельности и реализации стратегии развития, не изменяя при этом системы бизнес-процессов и системы ключевых показателей, не определяя приоритетные области развития компании.

В диссертационном исследовании решена проблема формализации подхода к управлению и повышению эффективности деятельности с помощью системы бизнес-процессов, построения организационной структуры компании в соответствии с системой бизнес-процессов, формированием системы показателей, поддерживающей стратегические цели оперативными показателями бизнес-процессов.

Согласно межгосударственному стандарту ГОСТ ИСО 9000-2011 система менеджмента качества – это система менеджмента для руководства и управления

организацией применительно к качеству [87]. Для раскрытия определения в стандарте даны следующие термины:

Качество – это степень соответствия совокупности присущих характеристик требованиям.

Требование – это потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или является обязательным.

Система – это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов.

Система менеджмента – это система для разработки политики и целей и достижения этих целей.

СМК предназначена для постоянного улучшения деятельности организации, повышения ее конкурентоспособности на отечественном и мировом рынках [67].

В ОАО «Российские железные дороги» (РЖД) с 2006 г. ведется работа над созданием собственной корпоративной комплексной системы менеджмента качества одновременно с широкомасштабной реорганизацией самой компании [64].

На сети железных дорог действует отлаженная годами и зарекомендовавшая себя система менеджмента качества, которая позволяет выполнять перевозки с высоким качеством и обеспечивать их безопасность [129]. Разработанная концепция построения интегрированной системы управления качеством охватывает как перевозочную (основную) деятельность, так и деятельность по техническому обслуживанию и ремонту подвижного состава и объектов инфраструктуры.

Повышение эффективности управления деятельностью не стоит на месте, по прогнозам авторов [62] британская железная дорога в ближайшие годы может обогнать по экономическим показателям российскую, при примерно в 2,5 раза меньшем физическом размере.

Согласно исследованиям профессора МГУПС (МИИТ) Ю.И. Соколова понятие «менеджмент качества» представляет собой вид деятельности по

управлению персоналом с целью достижения заданного уровня качества, а «управление качеством» подразумевает воздействия не только на персонал, но прежде всего – на технику и технологию перевозочного процесса [111]. Автором также подтверждается ориентация СМК ОАО «РЖД» прежде всего на управление персоналом [65].

Железнодорожный контейнерный оператор является одним из участников рынка перевозки грузов в контейнерах. Растущий мировой уровень контейнеризации грузов, а также конкуренции в сфере перевозок грузов в контейнерах требуют от операторов наличия подтверждения своей конкурентоспособности и эффективной системы управления собственными ресурсами, что достигается прохождением сертификации СМК на соответствие требованиям международных стандартов.

Интермодальные перевозки контейнеров требуют высокой эффективности использования собственных ресурсов, а также наличия партнерских отношений как с международными, так и с местными контейнерными операторами, экспедиторами и поставщиками. Эффективно построенная система взаимодействия позволит разграничить ответственность всех заинтересованных сторон.

Высокая эффективность перевозок грузов в контейнерах и широкая номенклатура грузов, перевозимых в контейнерах, повышает значимость эффективности контейнерных перевозок для экономики страны в целом. Поэтому необходимо установить эффективные партнерские отношения с иностранными компаниями. Для привлечения больших объемов перевозок операторами морских линий устанавливаются специальные котировки морских фрахтов для отдельных компаний ниже базовых ставок в среднем на 20%, после доставки груза на возврат контейнеров в порт устанавливаются демпинговые цены на использование контейнеров морских линий [86]. Данная проблема ужесточает конкуренцию на рынке и требует установления партнерских отношений с операторами морских линий и усложняет планирование и управление собственным парком контейнеров. Наличие международного

сертификата, подтверждающего эффективность внедренной СМК, будет подтверждать надежность компании и эффективность ведения бизнеса.

Постоянно растущий интерес международных контейнерных перевозчиков к приобретению акций российских контейнерных операторов способствует привлечению иностранного капитала и повышению конкуренции с крупными международными компаниями на местном рынке.

В России первой железнодорожной компанией, применившей критерии Европейской премии по качеству для проведения самооценки, является ПАО «ТрансКонтейнер». В 2012 г. компания получила признание уровня «Стремление к совершенству», а в 2013 и 2015 гг. – уровня «Признанное совершенство» четыре и пять звезд соответственно.

ПАО «ТрансКонтейнер» является ведущей российской компанией в области интермодальных контейнерных перевозок, предоставляет полный спектр услуг, связанных с контейнерными перевозками, терминальной обработкой и логистикой. Компания входит в состав дочерних компаний ОАО «РЖД» (Рисунок 1.4) с 50%-ной долей участия материнской компании в уставном капитале по состоянию на 1 августа 2013 г.

Основными направлениями деятельности ПАО «ТрансКонтейнер» являются:

- железнодорожные контейнерные перевозки;
- терминальные услуги и таможенное складирование;
- контейнерные перевозки автотранспортом;
- экспедиторские и логистические услуги.

Успешность внедрения системы управления качеством в ПАО «ТрансКонтейнер» подтверждается получением наград фонда менеджмента качества и высокими результатами деятельности компании.

В условиях усиления конкурентного давления на участников транспортного рынка необходимо с большей четкостью увязывать в единой



системе параметры безопасности, качества и конкурентоспособности перевозок [138].



Рисунок 1.4 – Дочерние и зависимые общества ОАО «РЖД», работающие в сфере грузовых перевозок

Используя сеть железнодорожных контейнерных терминалов в России и за рубежом, обширную сеть продаж, подвижной состав, операционные ноу-хау и знание рынка, ПАО «ТрансКонтейнер» предоставляет своим клиентам в России, странах СНГ, Азии и Европы услуги высшего качества по осуществлению интермодальных контейнерных перевозок, а также интегрированные логистические решения.

Компания постоянно обновляет и оптимизирует свои производственные активы в целях повышения операционной эффективности, роста объемов и качества услуг. Для удовлетворения спроса на интегрированные логистические решения ПАО «ТрансКонтейнер» разрабатывает новые маршруты для интермодальной доставки контейнерных грузов по привлекательным тарифам, развивает дополнительные услуги и внедряет передовые технологии перевозки грузов в контейнерах [32].

В кризисный для мировой экономики 2009 г. ПАО «ТрансКонтейнер» показало резкое снижение финансовых показателей: чистая прибыль сократилась более чем в шесть раз почти на 3 млрд руб. (Рисунок 1.5), выручка – более чем на 4,5 млрд руб. (Рисунок 1.6), показатель EBITDA – более чем на 3,2 млрд руб. (Рисунок 1.7), объем перевозок на фитинговых платформах – более чем на 350 тысяч ДФЭ (Рисунок 1.8). В 2010 г. компания потеряла 5% от доли рынка железнодорожных контейнерных перевозок (Рисунок 1.9) [36].

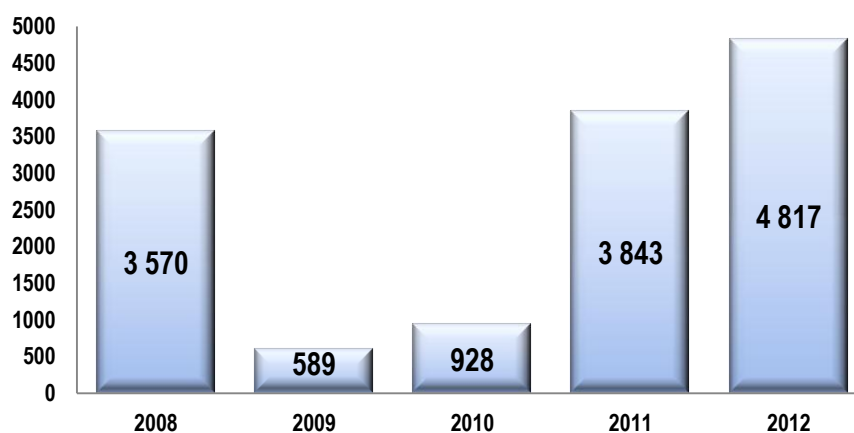


Рисунок 1.5 – Чистая прибыль ПАО «ТрансКонтейнер», млн руб.

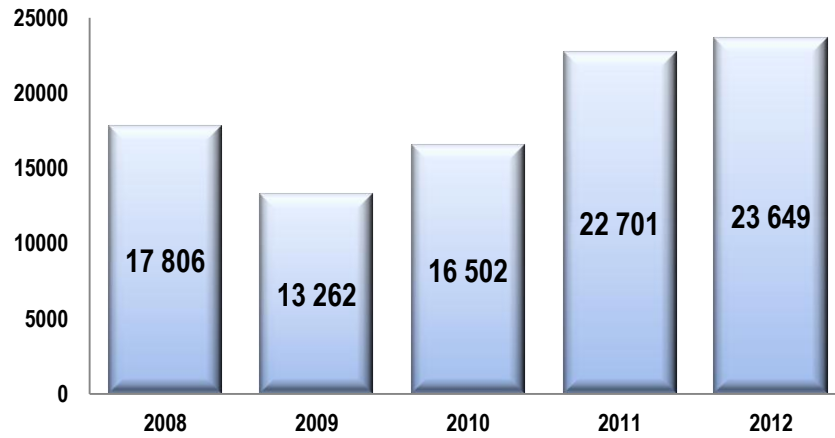


Рисунок 1.6 – Выручка ПАО «ТрансКонтейнер»

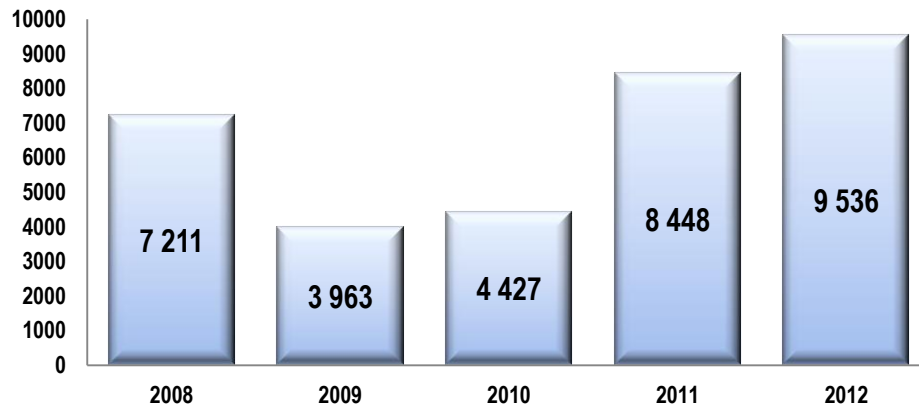


Рисунок 1.7 – EBITDA ПАО «ТрансКонтейнер», млн руб.

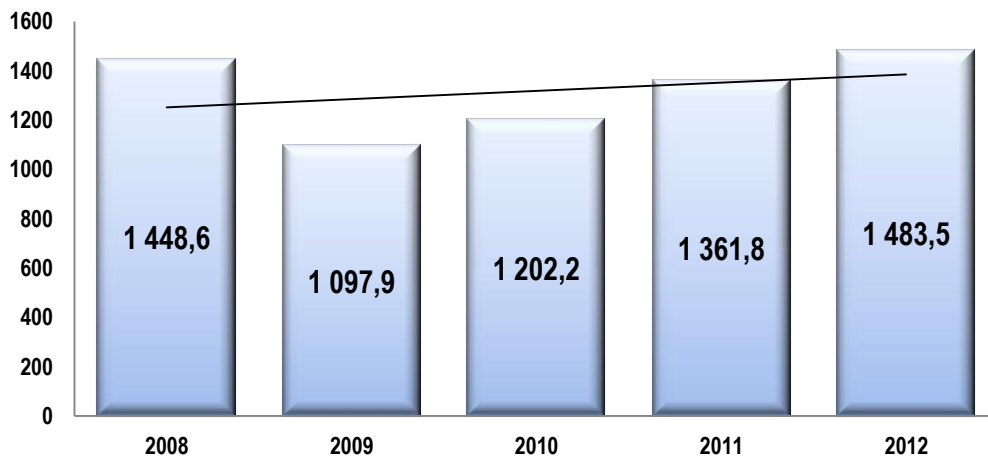


Рисунок 1.8 – Объем перевозок на фидинговых платформах ПАО «ТрансКонтейнер», тыс. ДФЭ

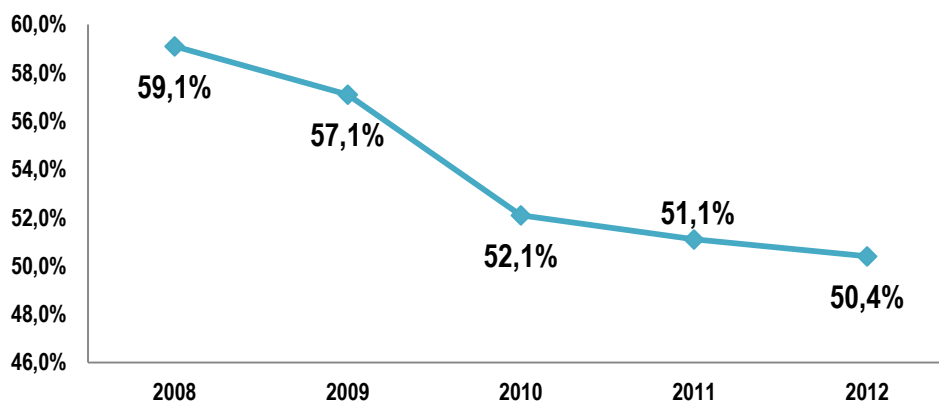


Рисунок 1.9 – Доля рынка железнодорожных контейнерных перевозок  
ПАО «ТрансКонтейнер»

Столь серьезное снижение важнейших для ПАО «ТрансКонтейнер» показателей деятельности и устойчивое снижение доли рынка контейнерных перевозок послужило мощным стимулом для компании по повышению внутренней эффективности, и уже в 2011 г. показатели чистой прибыли, выручки и EBITDA ПАО «ТрансКонтейнер» превысили показатели докризисного 2008 г. при меньшем объеме перевозок на фитинговых платформах.

Несмотря на положительные финансовые результаты у ПАО «ТрансКонтейнер» наблюдается довольно устойчивое снижение доли рынка – почти на 10%, что потенциально несет определенные угрозы для компании, хотя доля рынка контейнерных перевозок остается высокой и составляет около 50%.

Помимо повышения внутренней эффективности, что соответствует стратегической цели компании «Увеличение капитализации компании за счет роста масштабов и эффективности бизнеса», она также стремительно наращивает свои конкурентные преимущества. ПАО «ТрансКонтейнер» благодаря использованию передовой технологии контейнерных поездов может гарантировать доставку контейнеров регулярными партиями и в установленные сроки и увеличила долю перевозок в контейнерных поездах с 13% в 2009 г. до 40,5% в 2012 г. (Рисунок 1.10). Контейнерные поезда следуют строго по расписанию и проходят упрощенную процедуру таможенного оформления, что

является одним из важнейших конкурентных преимуществ ПАО «ТрансКонтейнер».

Формирование контейнерных поездов имеет также положительный эффект на всю работу сети железных дорог, так как маршрутизация перевозок является одним из важнейших средств ускорения продвижения вагонов через сортировочные и участковые станции, сокращения времени оборота вагонов; снижения транспортных затрат за счет уменьшения маневровой работы на станциях; сокращения потребности в капиталовложениях на развитие железнодорожных станций; рационального использования технических средств железных дорог [110].

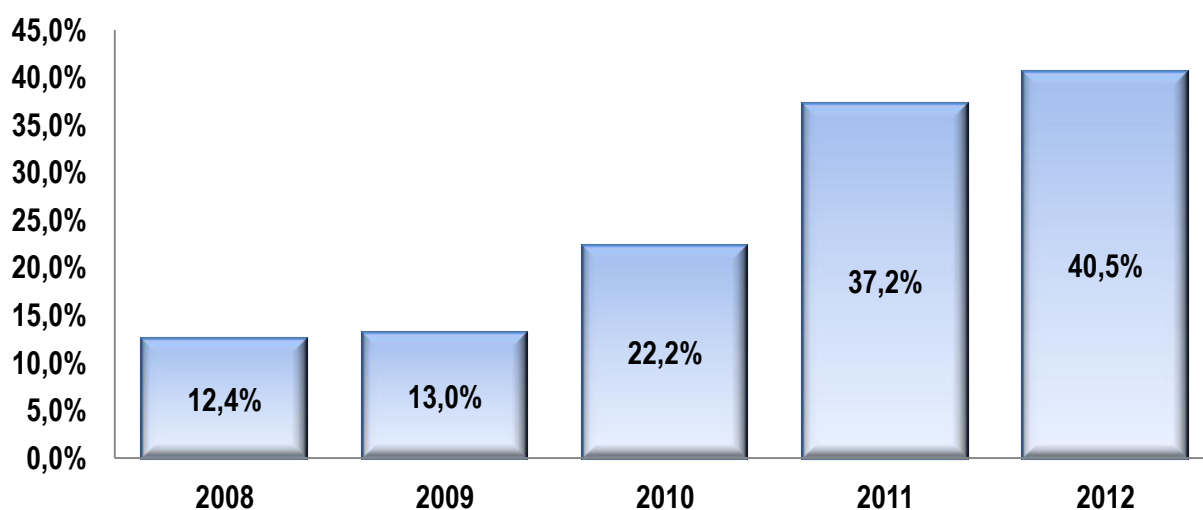


Рисунок 1.10 – Доля перевозок, выполненных ПАО «ТрансКонтейнер» в контейнерных поездах

ПАО «ТрансКонтейнер» предлагает клиентам комплексные транспортно-логистические решения, в том числе по доставке контейнеров «от двери до двери», по единой ставке (услуга интегрированной логистики). Данная услуга предоставляется по принципу «все включено» с использованием собственных активов ПАО «ТрансКонтейнер» (платформ, контейнеров, терминалов и автопарка), а также услуг соисполнителей (ОАО «РЖД», иностранных железнодорожных администраций, компаний-агентов, морских линий и т.д.). Услуга интегрированной логистики пользуется высоким спросом, так как сочетает удобство для клиента (ПАО «ТрансКонтейнер» берет обязательство

обеспечить конечный результат), простоту (единую цену) и надежность (ПАО «ТрансКонтейнер» располагает собственными активами на всех ключевых этапах доставки контейнера). Доля интегрированных (комплексных) экспедиторских и логистических услуг в общем объеме оказанных услуг выросла с 27% в 2009 г. до 44% в 2012 г. (Рисунок 1.11).

В 2012 г. ПАО «ТрансКонтейнер» успешно реализован план по продвижению интегрированного контейнерного сервиса на рынке Казахстана, являющемся ключевым звеном стратегического транспортного коридора Европа – Азия. Дочернее общество АО «Кедентранссервис», используя свое широкое географическое присутствие в регионе и свои терминальные мощности, а также информационные системы и технологии ПАО «ТрансКонтейнер», в 2012 г. развернуло бизнес по предоставлению комплексного контейнерного сервиса, включая доставку контейнерных грузов по всей территории Казахстана и в страны Центральной Азии практически «с нуля».

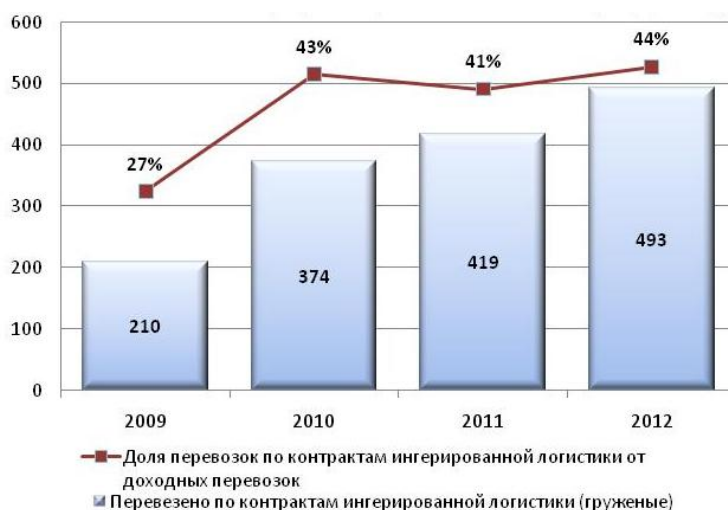


Рисунок 1.11 – Доля интегрированных (комплексных) экспедиторских и логистических услуг в общем объеме указанных услуг, млн руб.

Для ПАО «ТрансКонтейнер» важным фактором является сохранение и повышение конкурентоспособности, поэтому систематическое проведение самооценки в ПАО «ТрансКонтейнер» позволит:

- постоянно совершенствовать систему управления качеством компании;

- оценивать эффективность и результативность реализации новых проектов, инструментов и методов управления предпринимательской деятельностью;
- разрабатывать, внедрять и совершенствовать принципы всеобщего управления качеством;
- ежегодно актуализировать стратегию компании, эффективно использовать систему сбалансированных показателей и предпринимать систематические предупредительные меры.

Для проведения самооценки необходимо сформировать рабочие группы по компетенциям, представляющие все ключевые подразделения компании. Проведение сессий по самооценке силами рабочих групп по компетенциям позволит провести максимально глубокий и всеохватывающий анализ процессов компании. Итоги всех сессий необходимо проанализировать и свести воедино. В дальнейшем следует определить «узкие места», требующие улучшения в первую очередь, из них необходимо отобрать те, которые возможно решить в течение полугода или года, а также убедиться в наличии ресурсов у компании.

Получение реальной оценки всех процессов компании, связей между ними и выявление «узких мест» позволит разработать максимально результативные проекты, что приведет к повышению удовлетворенности потребителей в минимальные сроки и за минимум затраченных ресурсов. При этом для получения премии по качеству наиболее критичной является не сама самооценка, а результативность деятельности по улучшению работы компании на ее основе. Большое внимание уделяется соответствию выбранных проектов по улучшению выявленным «узким местам» в компании и подходам к устранению.

Подаявая заявку на получение премии по качеству, компания получает доступ к накопленной десятилетиями базе знаний и компетенций, а также отчет и рекомендации независимых экспертов, которые помогут найти пути дальнейшего совершенствования, укажут на недостатки в проведенной самооценке и реализованных на ее основе инициативах по улучшению.

Использование моделей самооценки является универсальным, высокоэффективным, надежным и системным способом повышения конкурентоспособности, эффективности, результативности деятельности компании. Модели самооценки позволяют не только внедрить современные инструменты управления, такие как сбалансированная система показателей, оценка по циклу Деминга, внедрение процессного управления и системы КПЭ, но и дополнительно оценить необходимость, применимость и результативность подобных инструментов для компании.

В современных рыночных условиях для эффективного функционирования компании ей необходимо [21]:

- удерживать и удовлетворять запросы клиентов;
- завоевывать большую долю рынка;
- осваивать новые рыночные стратегии;
- применять новые рыночные стратегии;
- адаптироваться в изменяющихся условиях внешней среды.

Повышение качества работы является одной из стратегических целей железнодорожного транспорта. Международные стандарты качества способствуют постоянному мониторингу уровня качества работы, что, в свою очередь, оказывает влияние на повышение его эффективности. В настоящее время при постоянно растущем уровне контейнеризации грузов и высоком уровне стандартизации в сфере контейнерных перевозок система управления качеством ПАО «ТрансКонтейнер» должна отвечать требованиям международных стандартов ИСО серии 9000.

Анализ деятельности ПАО «ТрансКонтейнер» показал, что за последнее время рост объемов перевозок крупнотоннажных контейнеров (КТК) компании (Рисунок 1.12) отстает от роста объемов перевозок КТК по сети ОАО «РЖД» (Рисунок 1.13). Столь продолжительная потеря доли рынка говорит о том, что ПАО «ТрансКонтейнер» не выдерживает растущей конкуренции на рынке.



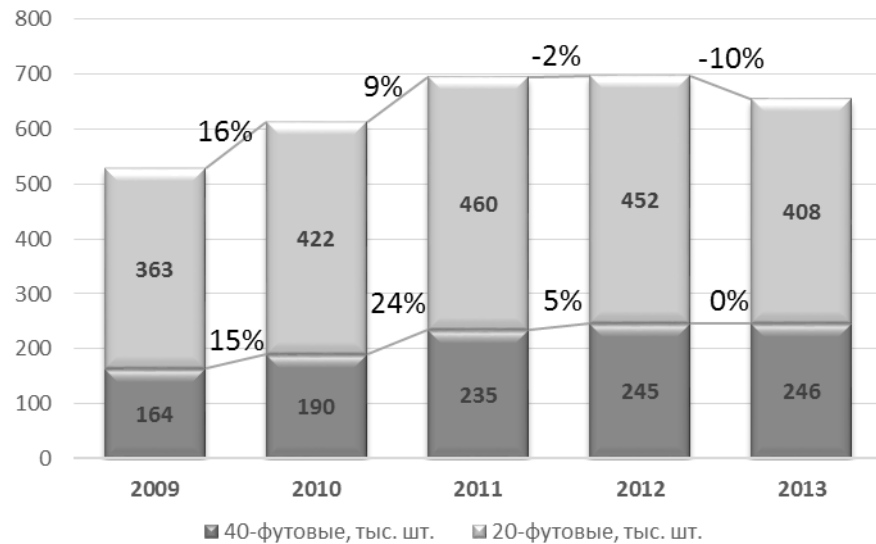


Рисунок 1.12 – Динамика перевозок крупнотоннажных контейнеров  
 ПАО «ТрансКонтейнер» по сети ОАО «РЖД»

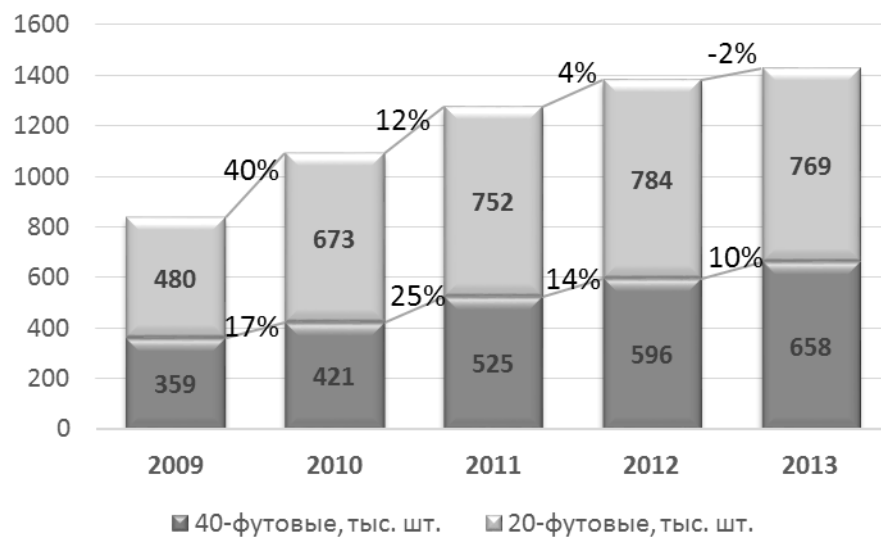


Рисунок 1.13 – Динамика перевозок крупнотоннажных контейнеров  
 по сети ОАО «РЖД»

Система управления качеством требует постановки перед компанией целей по соответствию производимых товаров и оказываемых услуг требованиям потребителей. Так как СМК является сложной системой, описывающей цепочку создания продуктов компании, для сертификации которой разработан межгосударственный стандарт ИСО серии 9000, внедрение СМК является стратегическим решением [87].

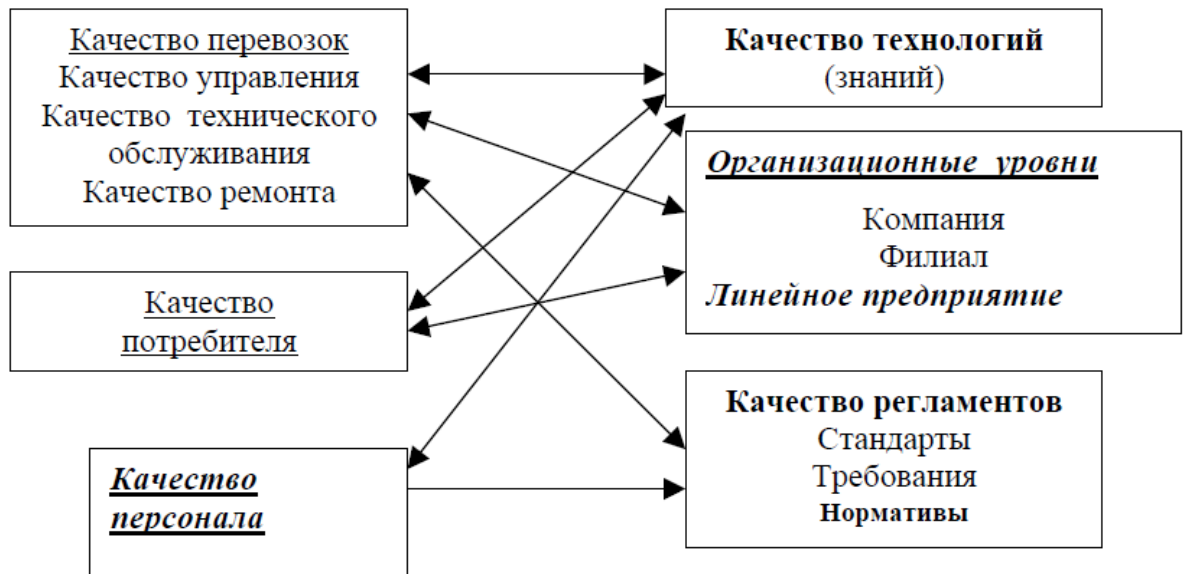


Рисунок 1.14 – Взаимосвязь подсистем менеджмента качества

СМК позволит компании нейтрализовать проблемы в системе принятия управленческих решений. Все изменения в области качества имеют взаимное влияние друг на друга как в сторону повышения, так и в сторону понижения качества (Рисунок 1.14) [129].

На рынке с постоянно возрастающей конкуренцией транспортная компания не сможет реализовать свой потенциал, если она [21]:

- не имеет карты потребности своих клиентов;
- не имеет хорошо отлаженного способа преобразования запросов потребителей в деятельность организации;
- не согласовывает все задачи и процессы со стратегическими и тактическими целями бизнеса;
- не вовлекает каждого сотрудника в процесс постоянного совершенствования;
- не видит и не улучшает ключевые бизнес-процессы.

Международно признанным способом управления компанией, отвечающим всем вышеперечисленным требованиям, является внедрение системы менеджмента качества и ее сертификация по стандартам серии ИСО 9000.

## **Выводы по первой главе**

Анализ теоретических основ концепций управления системой бизнес – процессов компании показал:

1. Система управления качеством определяет уровень конкурентоспособности компании. Повышение эффективности деятельности на транспорте, в частности в компаниях, занимающихся интермодальными перевозками грузов в контейнерах, имеет важное значение для развития экономики страны в целом.

2. Проведенный анализ результатов деятельности дочернего контейнерного оператора ОАО «РЖД» ПАО «ТрансКонтейнер» – первой в России железнодорожной компании, получившей признание Европейского фонда менеджмента качества (EFQM) в 2012 г. уровня «Стремление к совершенству» и в 2013 г. уровня «Признанное совершенство», подтвердил положительную динамику ключевых финансовых показателей деятельности компании и успешную работу менеджмента по выведению показателей деятельности компании после экономического кризиса в 2009 г. на докризисный уровень уже в 2011 г.

3. В изученных научных работах по проблеме повышения эффективности управления деятельностью на железнодорожном транспорте не решена проблема формализации методики оценки качества бизнес-процессов, разработки системы ключевых показателей эффективности и процессориентированной организационной структуры.

4. Внедрение системы управления качеством в сфере железнодорожных перевозок грузов означает проведение работ по формализации, реинжинирингу и систематизации повышения качества транспортного обслуживания грузовладельцев.

5. Внедрение и сертификация системы управления качеством предоставляет выгоды всем заинтересованным сторонам, что в случае с транспортом означает положительное влияние на экономику страны в целом.

6. Процессный подход позволяет решить задачи переноса стратегических решений на текущую деятельность, что является неотъемлемой частью управления качеством транспортного обслуживания грузовладельцев.

7. Стандарты серии ИСО 9000 получили развитие в виде «Моделей делового совершенства», премий за качество, внедряемых фондами менеджмента качества. Компаниям для подтверждения эффективности системы управления качеством требуется подтвердить соответствие внедренной СМК требованиям стандартов серии ИСО 9000, а также продемонстрировать свой передовой опыт в управлении бизнесом.

## ГЛАВА 2. Методы повышения эффективности управления деятельностью компании на основе процессного подхода

### 2.1 Методика оценки качества бизнес-процессов компании

Внедрение системы процессного управления в компании означает восприятие компании как системы бизнес-процессов, обеспечивающих получение результатов ее деятельности. Автором [151] дано следующее определение управлению результатами транспортного производства – это постоянный, гибкий, многовариантный процесс взаимодействия руководителей и исполнителей, дающий возможность для их плодотворного и взаимовыгодного сотрудничества, удовлетворения целого ряда жизненно важных потребностей каждого участника производства в ходе и после получения его результатов (Рисунок 2.1).

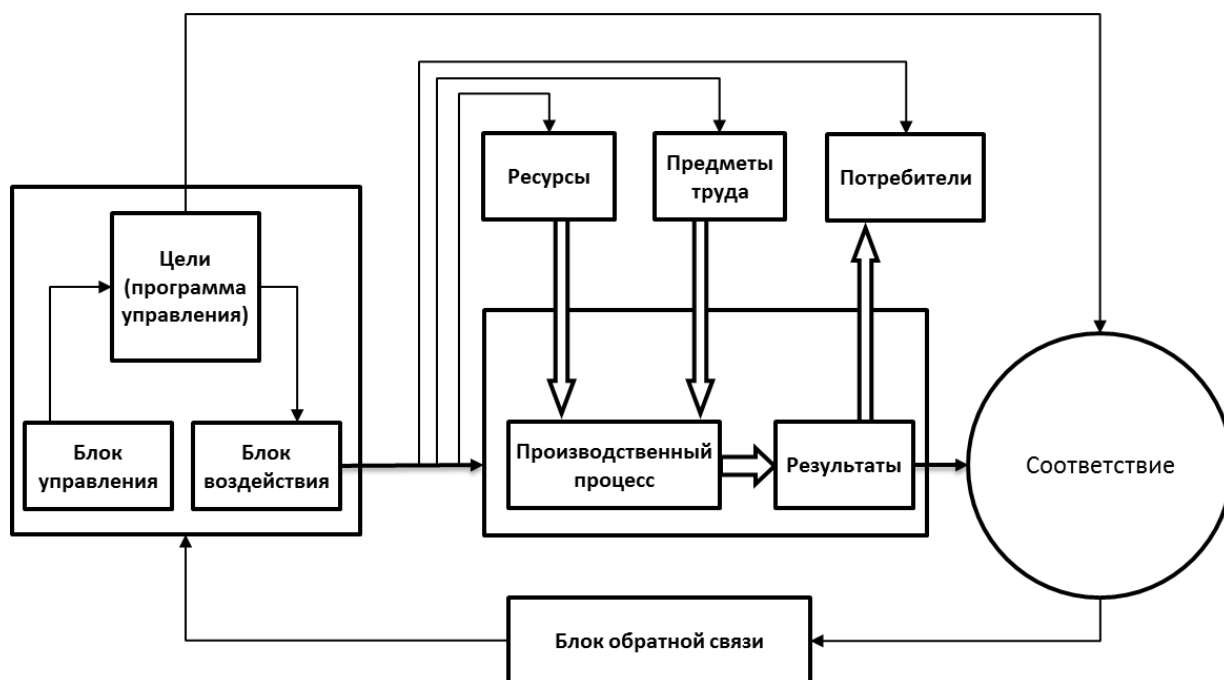


Рисунок 2.1 – Модель управления результатами транспортного производства

Следовательно, успешное внедрение системы процессного управления, прежде всего, требует участия и заинтересованности высшего руководства. Все руководители должны понимать, с какой целью внедряется система процессного управления, а также то, что от качества ее описания и внедрения зависит управляемость компании. Авторами подтверждается целесообразность

применения процессного управления в стратегическом менеджменте [123], так как в долгосрочной перспективе это дает положительный синергетический эффект от управленческих воздействий, что выражается в реализации взаимоувязанного управления Компанией на различных иерархических уровнях.



Рисунок 2.2 – Этапы внедрения системы процессного управления

Внедрение системы можно разделить на четыре этапа (Рисунок 2.2).

1. Разработка концепции системы управления процессами – от этого этапа зависит, как будут описываться процессы и разрабатываться формы процессной документации. На данном этапе необходимо учесть требования стандартов серии ИСО 9001, так как в случае дальнейшей сертификации по стандартам ИСО 9001 процессная документация должна отвечать требованиям стандартов. Это позволит добиться единого подхода к фиксации процесса разными людьми, что затем значительно облегчит проведение внутренних проверок и анализа процессов.

2. Определение процессов компании – на данном этапе необходимо определить бизнес-процессы компании и закрепить ответственных за реализацию каждого из процессов за представителями высшего руководства компании. Результаты определения бизнес-процессов компании и их владельцев необходимо закрепить в карте процессов компании (Рисунок 2.3).

3. Внедрение процессов – на данном этапе необходимо сформировать план-график описания процессов в соответствии с разработанной картой процессов и довести его до исполнителей.

4. Проверка процессов – после завершения этапа внедрения процессов необходимо проводить контроль их выполнения, в случае выявления отклонений проводить корректирующие мероприятия и актуализировать процессную документацию.



Рисунок 2.3 – Карта бизнес-процессов железнодорожного контейнерного оператора

Описание бизнес-процессов компании позволяет сделать все операции компании прозрачными и понятными, анализировать операции и находить в них проблемные зоны. Бизнес-процессы отражают взаимодействие подразделений компании, результаты, которые они должны получить друг от друга для достижения результатов, необходимых конечному потребителю. Как следствие,

процессный подход значительно упрощает адаптацию новых сотрудников и снижает зависимость работы компании от человеческого фактора.

Перед началом описания отдельных бизнес-процессов необходимо сформировать карту бизнес-процессов компании, определить связи бизнес-процессов, какие результаты (документы) передаются между ними (Рисунок 2.4). Первыми рекомендуется описывать процессы, обеспечивающие выполнение остальных, такие как управление документацией и бюджетирование. Приоритетность описания этих процессов объясняется тем, что входящие и исходящие результаты этих процессов будут использоваться в большинстве бизнес-процессов компании, следовательно, наличие описанных результатов, необходимых для начала других бизнес-процессов, упростит задачу их стыковки и снизит вероятность необходимости актуализации связей процессов еще до завершения их внедрения.



Рисунок 2.4 – Пример связей бизнес-процессов контейнерного оператора

Для координации деятельности по внедрению и изменению бизнес-процессов необходимо создать постоянно действующую рабочую группу или процессный комитет во главе с представителем высшего руководства. Для



описания каждого процесса необходимо сформировать рабочие группы из сотрудников компании, обладающих необходимыми компетенциями по конкретному бизнес-процессу с выделением моделировщика – сотрудника, ответственного за создание моделей бизнес-процесса и написание регламента. Для сформированных рабочих групп по описанию процессов следует проводить обучение по описанию процессов и принятой в компании концепции процессного управления.

После обучения членов рабочей группы базовым принципам и целям описания бизнес-процессов рекомендуется начать работу с создания моделей бизнес-процессов «В текущем состоянии», что позволит определить существующий порядок реализации бизнес-процессов. В ходе описания бизнес-процессов могут быть выявлены дублирования ответственности, возможности по оптимизации деятельности, нестыковки (разрывы) между бизнес-процессами. Вышеописанные проблемы в моделях бизнес-процессов «В текущем состоянии» необходимо решать в рамках создания моделей «Как должно быть», согласно которым будет осуществляться дальнейшая деятельность компании. Одной из главных задач стратегического управления являются разработка и организация исполнения мероприятий, позволяющих оптимальным образом переходить из текущего в целевое состояние [140]. После описания моделей «Как должно быть» необходимо описать их выполнение в форме регламента бизнес-процесса, определенного концепций процессного управления компанией.

При создании моделей бизнес-процесса от моделировщика не требуется высокой компетенции в области описываемых процедур бизнес-процесса. Его задачей является зафиксировать знания участников рабочей группы по описанию бизнес-процесса и при необходимости рядовых исполнителей: что, как и в какой последовательности происходит. Модели бизнес-процесса должны отвечать на следующие вопросы.

- Какое событие дает старт реализации процесса?
- Что является результирующим документом (свидетельством) выполнения процесса?

- Кто является потребителем результата процесса?
- Какие подразделения или должностные лица вовлечены в этот процесс, а также участвуют ли в нем внешние лица?

По завершении этапа внедрения бизнес-процессов в компании необходимо на постоянной основе совершенствовать свои процессы путем проведения внутренних проверок процессов, анализа получаемых результатов деятельности компании, сравнения этих результатов с результатами конкурентов, проведения самооценки и других мероприятий СМК.

Оптимизация бизнес-процессов является сутью совершенствования системы управления и развития потенциала предприятия [38]. Совершенствование бизнес-процессов является процессом циклическим и, следовательно, должен осуществляться на всем протяжении существования компании.

Термин «совершенствование» широко используется в управлении качеством, при проведении самооценок компаний, управлении изменениями бизнес-процессов и премировании за качество. Например, авторами в [54] совершенствование деятельности компании определяется как повышение конкурентоспособности и достижение превосходного видения бизнеса.

Профессором МГУПС (МИИТ) Ю.И. Соколовым разработаны предложения по совершенствованию системы стандартов качества транспортного обслуживания грузовладельцев на основе анализа системы стандартов различных уровней (международных, государственных, корпоративных), регламентирующих уровень качества [111]. Качество транспортного обслуживания определяется автором как конечный элемент системы управления качеством, а его совершенствование он рассматривает через улучшение его составляющих.

Мишановой М.Г. в [84] совершенствование системы управления качеством предполагается с использованием целеполагания, выражающегося в декомпозиции стратегических целей до уровня целей конкретных подразделений, отвечающих критериям принципа «SMART».

Также существуют исследования по совершенствованию СМК на основе бенчмаркинга [44], где авторами определены следующие задачи:

- определить и проанализировать те направления и параметры деятельности организации, по которым имеется отставание, после чего сформулировать и поставить задачи по его сокращению или даже полному устранению;
- использовать все возможности для улучшения производственных показателей вплоть до введения организационных изменений исходя из анализа практики конкурирующих компаний.

Анализ различных подходов к совершенствованию деятельности показал, что совершенствование можно охарактеризовать как изменение составляющих системы управления, повышающее результативность системы управления деятельностью компании. Совершенствование системы управления компании – это изменение внутреннего установленного порядка выполнения работ, результатом которого является повышение эффективности деятельности компании в целом.

Во время внедрения в компании системы бизнес-процессов выявляются различные несовершенства в процессе управления компанией, часть выявленных несовершенств, как, например, необходимость перераспределения функций подразделений или их переподчинение, могут происходить параллельно с внедрением системы бизнес-процессов.

Но по мере завершения проекта по внедрению системы бизнес-процессов в компании происходят внутренние изменения и изменения ее окружающей среды. Также по мере описания процессов вырабатываются новые связи между процессами, и карта бизнес-процессов претерпевает множественные изменения. Все это делает некоторые элементы системы управления компании неактуальными до завершения проекта по внедрению системы бизнес-процессов.

Для поддержания работоспособности и актуальности системы бизнес-процессов компании необходим постоянный сбор, оценка и анализ данных, характеризующих функционирование системы управления компании путем

проведения внутренних проверок процессов [54]. Рекомендуется проведение плановых и внеплановых проверок процессов. При этом плановые проверки необходимо планировать на год вперед, а внеплановые проводить при возникновении внештатных ситуаций или по результатам проведения плановых внутренних проверок процессов компании.

Проведение внутренней проверки процесса требует предварительной подготовки, выявления «узких» мест в процессе и проверки его связей с другими процессами. Также необходимо учитывать, что в реализации процесса может участвовать множество подразделений и даже клиенты и подрядчики. Процесс состоит из связанных фрагментов деятельности подразделений, и в то же время деятельность подразделений представляет собой набор фрагментов различных процессов. Таким образом, при проведении внутренних проверок процессов требуется привлечение всех участвующих в нем подразделений и проверки понимания каждого из них своего значения и требуемого от него результата в рамках процесса.

Потребителем результатов проверки процесса является руководство компании, ее проведение позволяет владельцу компании оценить работу своего менеджмента, а менеджменту обеспечить достижение более высоких показателей деятельности курируемых им подразделений компании и (или) достижения поставленных перед ними целей. Другими словами, все руководство компании заинтересовано в системной, полной оценке результативности СМК и выявлении областей для ее улучшения. Приоритетными критериями эффективности и результативности внутренней проверки СМК для руководства компании являются:

- полнота (учет всех существенных обстоятельств);
- адекватное отражение сложившейся ситуации (использование актуальной (реальной) информации);
- выявление источника возникновения проблем, приводящих к нерезультативности СМК.

Внутренняя проверка процессов является важным элементом в управлении изменениями деятельности при применении процессного подхода (Рисунок 2.5). Она позволяет определить источники возникших отклонений и сформировать план корректирующих мероприятий, который позволит системно подойти к решению выявленных отклонений от целей или других нарушений. Применение процессного подхода также должно сопровождаться проведением самооценки и соответствовать логике RADAR, обеспечивающей структурированный подход к анализу функционирования организации. Проведение самооценки по результатам устранения выявленных проблем позволяет определять дальнейшие приоритетные направления совершенствования и развития компании.

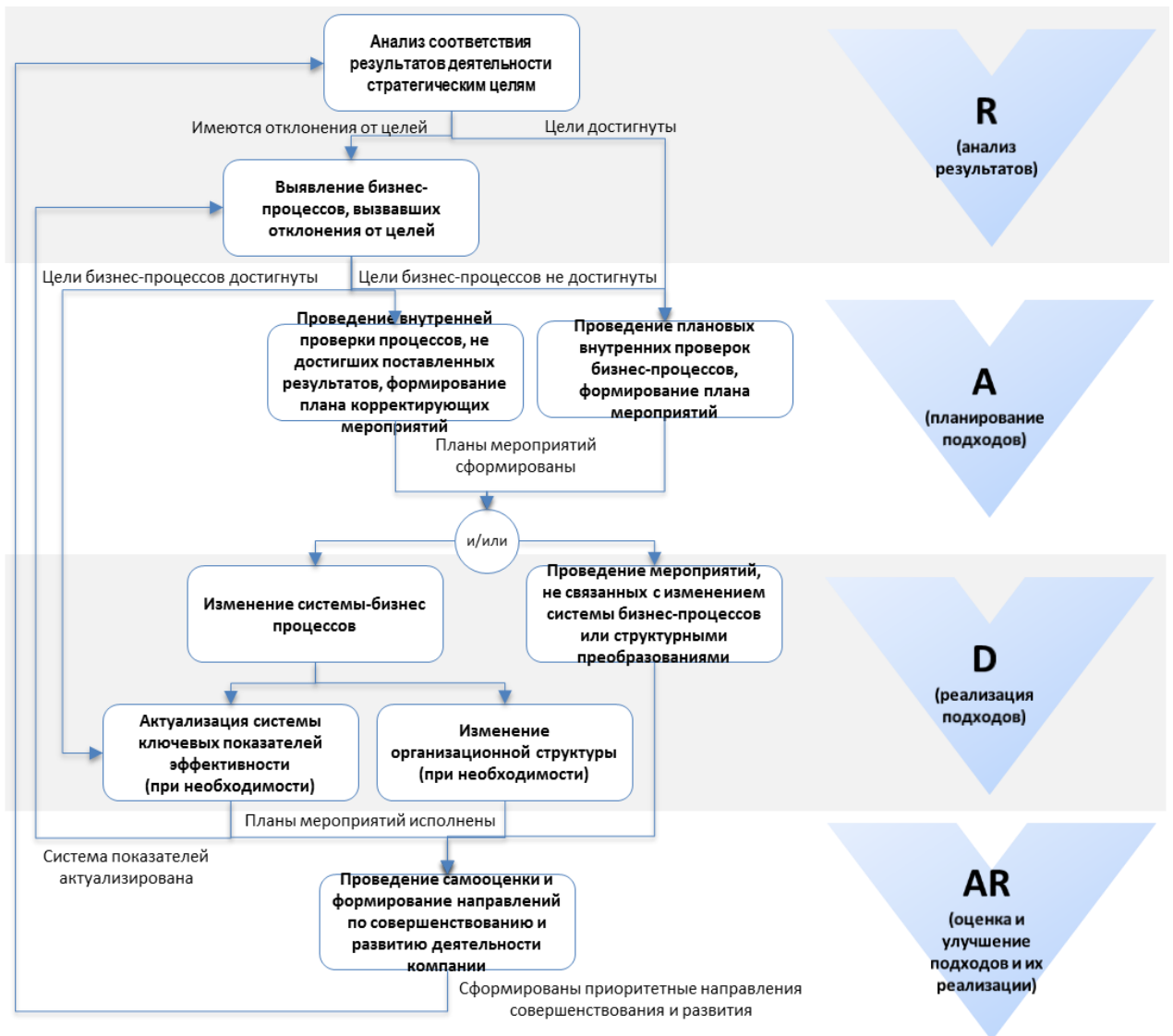


Рисунок 2.5 – Концептуальная схема управления изменениями деятельности при применении процессного подхода

В компаниях, где внедрение системы бизнес-процессов было продиктовано необходимостью прохождения сертификации, основным приоритетом при проведении внутренней проверки является ее соответствие минимальным требованиям для прохождения сертификации, а не совершенствование системы управления компанией. В таком случае руководство не является фактическим заказчиком внутренней проверки СМК и не заинтересовано в его результатах. В данной ситуации служба управления качеством попадет в ситуацию, когда она сама является потребителем результатов проверки, а выявленные области для улучшения так такими же и останутся.

Также в подобных компаниях процессный подход зачастую внедряется согласно сентенции «функциональное подразделение = процесс» [40]. Количество участников процесса зависит от специфики деятельности компании и от того, насколько глубоко на предприятии применен процессный подход [112]. Для достижения полноты внутренних проверок необходимо привлечение всех интересующих проверяющего участников процесса, а не проверка отдельного подразделения (фрагмента процесса) и на основании ограниченной информации составление полной картины процесса. Проведение результативной проверки процесса с привлечением единственного подразделения возможно в том случае, когда проверяемое подразделение является единственным носителем компетенции, а остальные – потребителями его результатов, например, как процесс проведения проверок или других подобных исследований.

Проведение проверки отдельного подразделения имеет ряд недостатков, во-первых, подготовка к его проведению в компании с достаточно глубоко внедренным процессным подходом потребует анализа множества регламентов процессов и выделения из них частей, где участвует проверяемое подразделение. Также эту задачу могут усложнить неактуализированное положение о подразделении и (или) различные расхождения в формулировках процессной документации. В этом отношении проверка процесса также имеет свои недостатки, она может вызвать определенные трудности и финансовые затраты при участии в процессе удаленных друг от друга структурных единиц, что

потребуется организации командировок и, следовательно, более тщательного планирования.

Результаты проверки не позволят руководству оптимизировать ход реализации процесса и (или) найти причину нарушений, так как результаты проверки будут отражать проблемы при реализации конкретных процедур конкретным подразделением, а «узкие» места процесса, вызывающие нарушения при реализации процедур и (или) всего процесса, могут оставаться за границами проверки.

Картина реального состояния процесса при проведении проверок отдельных подразделений может потерять свою актуальность, так как будет складываться из множества результатов, полученных в разное время, а по результатам проведенных проверок подразделений могут быть проведены как структурные преобразования компании, так и внесены изменения в процессную документацию, также могут измениться технологии или потребности клиентов.

Недостатки, возникающие при проведении проверок подразделений, несут в себе повышенный риск невыполнения требования стандарта ИСО 9001 «установить результативность системы менеджмента качества». Так как полученные результаты будут характеризовать отдельные, не связанные между собой фрагменты СМК, а на основании таких данных руководство компании не сможет делать адекватные заключения о процессах, а тем более, о работе компании в целом.

Проверка процесса связана и влияет на организационную структуру компании, при планировании проверки процесса требуется определить участников процессов, что требует их соответствия, а, следовательно, поддержания в актуальном состоянии процессной документации и организационной структуры. Организационные преобразования, проводимые по результатам проверки, также должны вноситься во всю связанную документацию компании. В случае, когда карта процессов существует отдельно от организационной структуры компании, то одно только планирование внутренних проверок процессов может оказаться весьма трудоемкой задачей.

Подводя итоги сравнения подходов к организации проведения внутренних проверок процессов, можно сделать вывод о том, что оба подхода имеют право на существование, но проведение проверки процесса как проверки отдельного подразделения говорит о формальном существовании СМК компании и поддержании ее функционирования на «минимально сертифицируемом» уровне. Проведение внутренних проверок процессов указывает на заинтересованность в получении точных данных о работе СМК компании и в ее стремлении к совершенствованию (Таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Сравнение двух подходов к организации проверок бизнес-процессов

Подход к организации проверки бизнес-процесса	Критерии оценки		
	Ценность результатов проверки для руководства	Простота планирования и проведения	Соответствие требованиям стандарта ИСО 9001
Проверка бизнес-процессов	<b>Высокая</b> Позволяет собрать свидетельства для обоснованного решения об улучшении процессов и системы в целом	<b>Сравнительно высокая сложность</b> Требует тщательного планирования и координации при проведении. При рассредоточенной структуре компании (удаленные филиалы, отделения и т.п.) при проведении проверки могут возникнуть ощутимые командировочные расходы	<b>Соответствует</b> Позволяет достигнуть тех целей, которые установлены в стандарте
Проверка подразделений	<b>Невысокая</b> Позволяет получить фрагментарные данные, на основе которых можно принять обоснованное решение лишь о локальных улучшениях – с риском нарушения целостности процесса (элемента СМК)	<b>Существенно проще</b> Может быть проведен без предварительной идентификации процессов и привязки их к организационной структуре. Упрощается организация и координация проведения проверки в связи с отсутствием необходимости сбора информации из нескольких источников	<b>Соответствует</b> Установление результативности СМК сопряжено либо с большими затратами для обеспечения надежных свидетельств, либо с риском получения недостоверной оценки результативности



Ключевыми результатами проведенной проверки бизнес-процесса являются:

- оценка соответствия процесса регламенту процесса;
- оценка результативности процесса;
- мероприятия по устранению выявленных несоответствий и совершенствованию процесса.

Для получения сопоставимых оценок по результатам проверки бизнес-процесса необходимо выработать и утвердить единую систему оценки каждой проверяемой процедуры бизнес-процесса (Таблица 2.2).

Принимая во внимание тот факт, что схожие несоответствия в разных процедурах могут иметь разное влияние на достижение результатов бизнес-процесса, предлагается использовать коэффициент влияния несоответствия на результативность проверяемого бизнес-процесса и смежных бизнес-процессов, которые являются потребителями результатов проверяемого бизнес-процесса.

Таблица 2.2 – Шкала оценки соответствия требованиям (качества) выполнения процедуры бизнес-процесса

Выявленное несоответствие	Снижение баллов соответствия	Коэффициент влияния несоответствия на результативность процесса (смежных процессов)
Несоответствие требований к началу реализации процедуры	20	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нет прямого негативного влияния на результативность процессов – <b>0,5</b>.</li> <li>• Прямое негативное влияние на результативность процесса – <b>1,0</b>.</li> <li>• Прямое влияние на результативность двух и более процессов – <b>2,0</b>.</li> </ul>
Несоблюдение установленных форм документов	20	
Нарушение распределения ответственности за выполнение процедуры	25	
Нарушение сроков выполнения работ	30	
Несоответствие результата процедуры	30	
Неисполнение процедуры	100	
Процедура никогда не исполнялась, так как необходимых условий для начала процедуры не наступало	Оценка процедуры исключается из результатов оценки степени соответствия процесса требованиям	

По результатам сбора информации о реализации процесса и его результатах проверяющая группа осуществляет их сверку с установленным порядком реализации процесса и требованиями к процессу, каждой проверенной процедуре присваиваются баллы соответствия – от 0 до 100. На основании оценок каждой проверенной процедуры формируется итоговый процент соответствия процесса установленным требованиям. Полученный итоговый процент соответствия  $S_c$  процесса установленным требованиям необходимо накладывать на оценочную шкалу (Таблица 2.3):

$$S_c = \frac{\sum S_{c_{pr}}}{\sum Pr * 100}, \quad (2.1)$$

где  $\sum S_{c_{pr}}$  – сумма полученных баллов по всем проверенным процедурам;

$\sum Pr$  – количество оцениваемых процедур.

$$S_{c_{pr}} = 100 - (D_{pr} * K_{pr}), \quad (2.2)$$

где  $D_{pr}$  – баллы снижения за выявленное несоответствие исполнения процедуры;

$K_{pr}$  – коэффициент влияния несоответствия на результативность процесса (смежных процессов).

Применение единого подхода к присвоению оценки соответствия как процедурам, так и итоговым результатам проверки является необходимым условием для сопоставимости оценок соответствия процессов и системного подхода к проведению мероприятий по совершенствованию и корректировке процессов.

Важным элементом проверки бизнес-процессов является оценка их результативности на основе КПЭ бизнес-процессов. Анализ динамики КПЭ бизнес-процесса может позволить выявить низкую результативность установленного порядка реализации бизнес-процесса или подтвердить необходимость закрепления в регламенте бизнес-процесса нового порядка выполнения работ.

Таблица 2.3 – Шкала оценки соответствия требованиям (качества) бизнес-процесса

Процент соответствия процесса требованиям	Расшифровка процента соответствия процесса	Необходимость корректирующих мероприятий
90-100%	Полностью соответствует	Процесс управляем, возможны мероприятия по совершенствованию процесса, проведение корректирующих мероприятий необязательно
75-90%	Несущественные отклонения	Процесс управляем, существует необходимость в проведении корректирующих мероприятий, возможна необходимость в реинжиниринге процесса
60-75%	Существенные отклонения	Наличие трудностей в управлении процессом, требуется проведение корректирующих мероприятий и реинжиниринга процесса
< 60%	Полное несоответствие	Процесс хаотичен, требуется (если это возможно) смена владельца процесса, проведение корректирующих мероприятий и реинжиниринг процесса

Все корректирующие мероприятия по результатам проведенной проверки должны иметь четко сформулированный результат, срок исполнения, ответственного за исполнение и обеспечивать устранение выявленного несоответствия. Таким образом, корректирующие мероприятия по результатам проверки бизнес-процесса позволят повысить эффективность, результативность и качество работы системы бизнес-процессов.

## **2.2 Формирование процессоориентированной организационной структуры железнодорожного контейнерного оператора**

В подавляющем большинстве компаний используется вертикальная структура управления (Рисунок 2.6), заимствованная у промышленных предприятий. Преимущества такой организационной структуры – в простоте и понятности, каждый сотрудник занимает свое место и понимает задачу, которая на него возлагается. Сложность данной организационной структуры заключается

в распределении обязанностей, передаче информации руководству и подчиненным, порядке взаимодействия подразделений. При этом очень сложно оценить объем реально выполняемых работ, их важность и необходимость для компании.

Перед тем как перейти к процессоориентированной организационной структуре следует проанализировать, насколько правильно выстроены информационные потоки в компании. Например, в компании со штатом сотрудников в 20 человек обращение напрямую к руководству компании допустимо, но уже со штатом в 50 или 100 человек количество поступающей информации будет слишком велико. Руководителю сложно сосредоточиться на основных и глобальных задачах в связи с потоком малозначительной и дублирующейся информации. Он не сможет оперативно и правильно принимать управленческие решения, что крайне негативно скажется на выполнении поставленных стратегических задач.

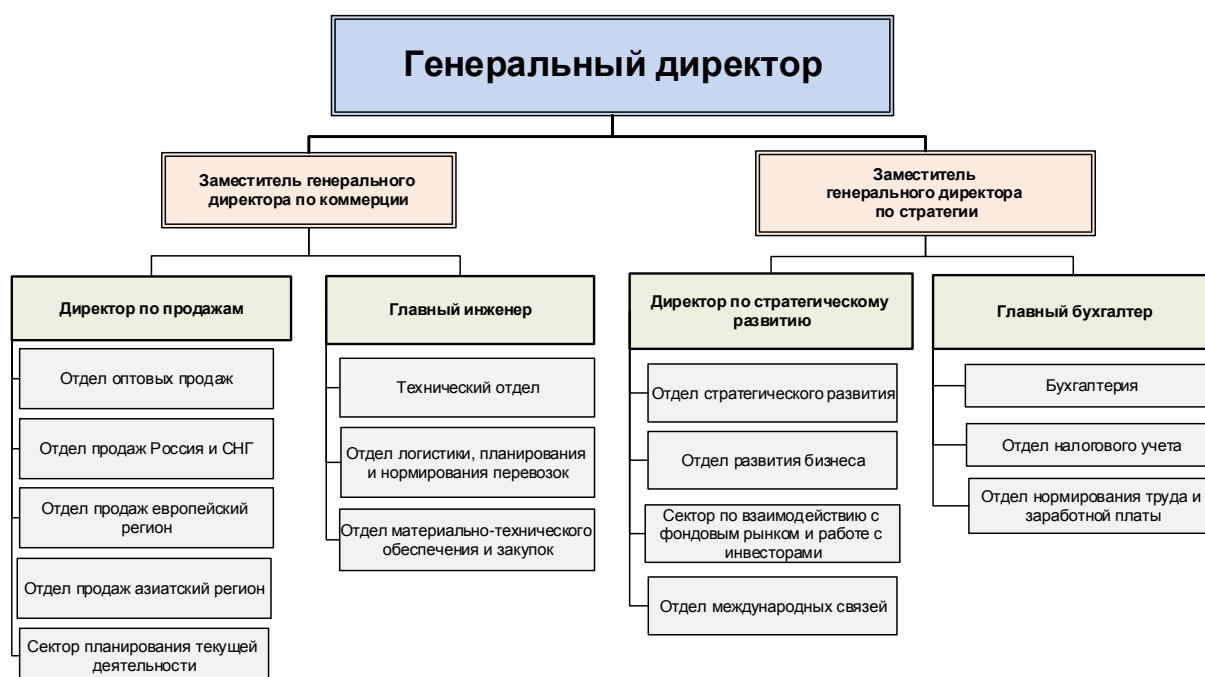


Рисунок 2.6 – Пример вертикальной структуры управления

На каждом уровне управления необходимо создавать точки компетенции, аккумулирующие и фильтрующие поступающую информацию. Подобную

систему управления информационными потоками можно назвать сбалансированной (Рисунок 2.7), а систему с произвольными потоками информации – традиционной (Рисунок 2.8).

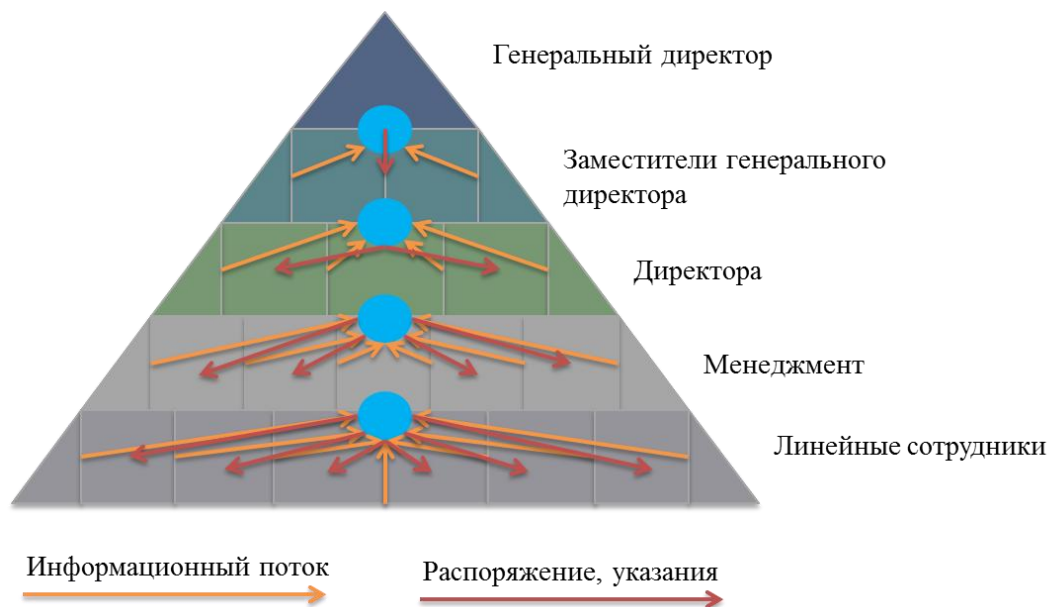


Рисунок 2.7 – Сбалансированная система управления

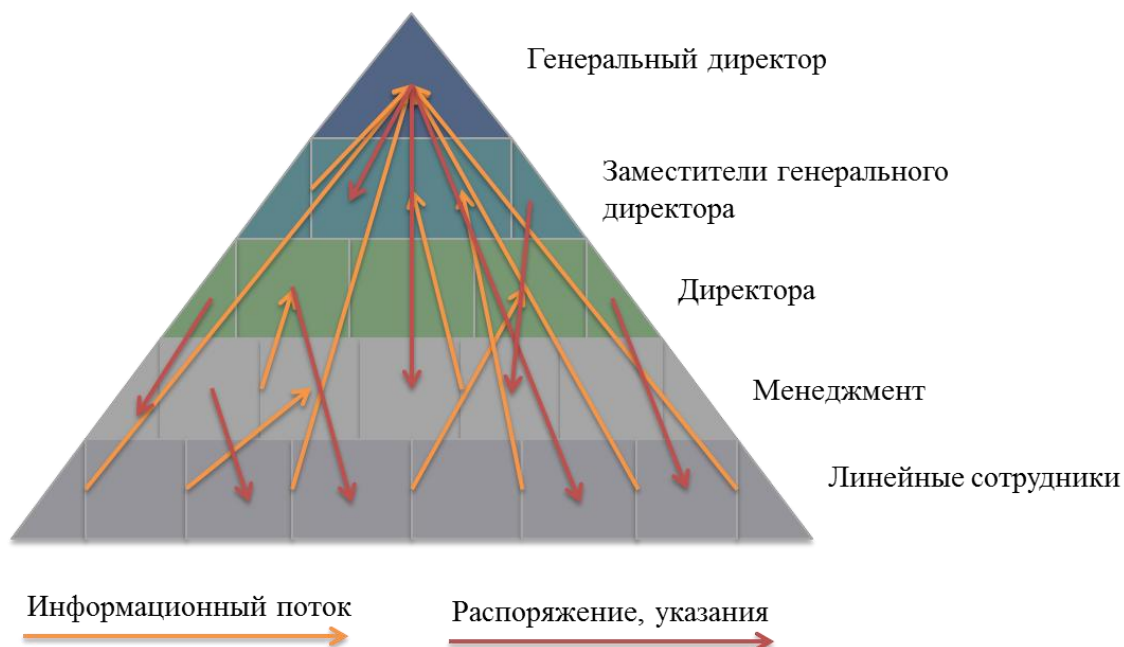


Рисунок 2.8 – Традиционная система управления

В сбалансированной системе управления информационными потоками на каждом уровне отсеивается излишняя информация и возникшие вопросы или проблемы решаются на самом возможно низком уровне компетенции, что

позволяет высшему руководству сосредоточиться на сложных и важных для компании задачах и проблемах. При этом организационная структура становится максимально плоской, уровень принятия решений спускается ниже по структуре иерархии, тем самым повышая скорость и обоснованность принятия решений.

Чем ниже в иерархии компании находится уровень компетенции, тем быстрее и эффективней компания будет приспосабливаться к изменениям внешней среды. Чем быстрее и лучше компания подстраивается под потребности потребителей, тем больше у нее шансов повысить свою конкурентоспособность в рыночных условиях, совершенствовать внутренние процессы компании, расширять перечень предлагаемых товаров и услуг, ставить перед персоналом понятные, обоснованные и реальные цели, позволяя максимально раскрывать сотрудникам свой потенциал.

Построение сбалансированной системы управления влечет за собой переход от функционального принципа построения работы компании к процессоориентированному, который осуществляется путем описания бизнес-процессов компании. Бизнес-процессы компании – это совокупность множества выполняемых процедур работниками подразделений компании, формирующие определенный процесс компании, цепочка которых формирует конечный результат для потребителя. Одной из ключевых задач оптимизации бизнес-процессов является оптимизация организационных структур [38].

Процессоориентированная организационная структура – это совокупность организационных единиц распределение ответственности, функций и подчиненность которых обусловлена системой бизнес-процессов компании.

Эффективная работа отдельных процессов, а тем более системы бизнес-процессов компании не возможна без создания процессоориентированной организационной структуры. В соответствии с разработанной картой бизнес-процессов контейнерного оператора разработана процессоориентированная организационная структура железнодорожного контейнерного оператора (Рисунок 2.9).

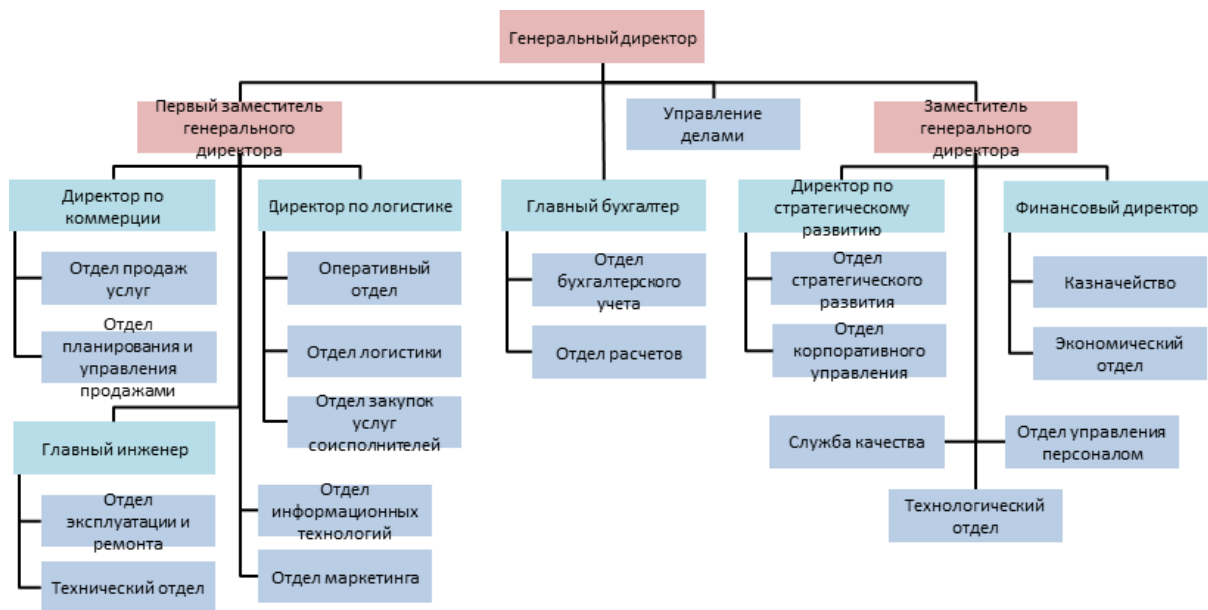


Рисунок 2.9 – Пример схемы процессоориентированной организационной структуры железнодорожного контейнерного оператора

Внедрение подобной организационной структуры позволяет ускорить процессы согласования, правильно разделить функции между смежными подразделениями, повысить внутреннюю прозрачность и логику работы компании как для рядовых сотрудников, так и для руководства компании.

Внедрение нового порядка взаимодействия и проведение необходимых преобразований в компании, где уже устоялась функционально-организационная структура, а также процессоориентированной организационной структуры является крайне тяжелым и болезненным процессом. Рядовые сотрудники могут испытывать страх перемен из-за привычки опираться на старые проверенные шаблоны, боязнь несоответствия новым требованиям или закрытия занимаемой должности. Но прежде всего структурные преобразования ведут к отвлечению ресурсов (финансовых, временных, человеческих) от основной деятельности, но чем дольше работа ведется неэффективно, тем меньше будет свободных ресурсов.

При построении бизнес-процессов компании необходимо руководствоваться следующими базовыми принципами:

- процессы компании должны формировать целостные, завершённые результаты;

- для получения целостных результатов процессы необходимо декомпозировать на составляющие с соответствующими промежуточными результатами (подпроцессы, функции, операции);
- составляющие процессов распределяются по организационной структуре в соответствии с компетенциями участников процессов;
- процессы имеют различные варианты исполнения;
- функции выполняются теми подразделениями, которыми это целесообразно с точки зрения бизнес-процесса;
- снижение необходимости в проверке и управляющем воздействии;
- оптимизация числа согласующих лиц;
- «уполномоченный» менеджер обеспечивает работу с потребителем «в одно окно», не допуская его контакта с другими органами компании.

Важным отличием процессоориентированной структуры управления компанией от функциональной является вовлечение и установка определенных ролей специалистов различных подразделений компании в процессах для совместной реализации процесса. Сотрудник, чья роль установлена в процессе, получает понимание своего предназначения для процесса, что и от кого ему необходимо получить для выполнения своей функции, а также, что еще важнее, он знает, кто является потребителем результатов его деятельности, как и для чего они используются (Рисунок 2.10).

Описание процесса (Приложение, табл. П.2) устанавливает порядок выполнения работы, необходимые документы и ответственных лиц за выполнение каждого этапа работ модели процесса (Рисунок 2.11). Даются ссылки на смежные процессы компании, в которых также должны быть отражены входы и выходы из приведенного примера процесса.



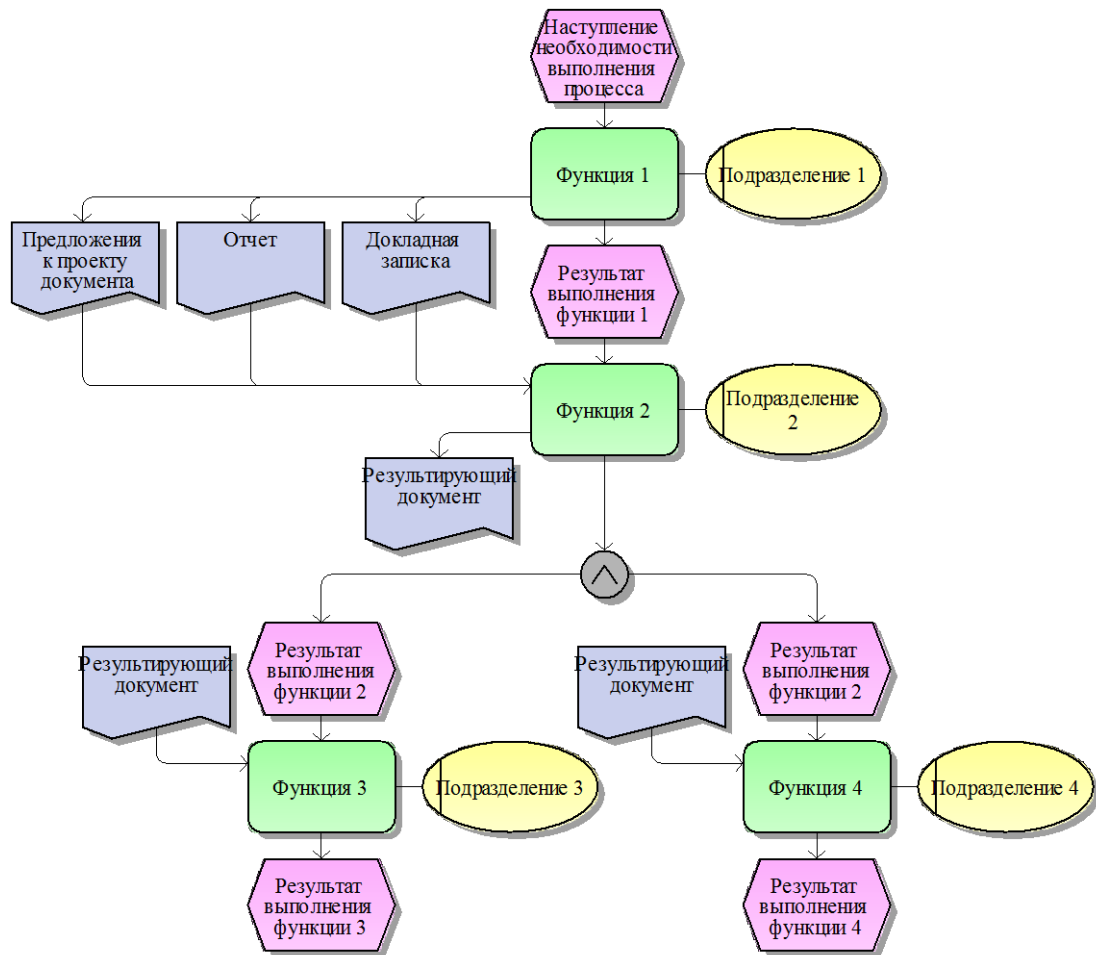


Рисунок 2.10 – Пример блок-схемы выполнения процесса компании

Все бизнес-процессы компании состоят из множества взаимосвязанных процессов, поэтому могут возникнуть вопросы, выходящие за рамки одного бизнес-процесса, такие как описание и определение ответственности за новые или не описанные ранее работы, уточнение связей между несколькими процессами, решение системных проблем в деятельности компании и др. Для решения подобных вопросов необходимо существование процессного комитета, действующего на постоянной основе, состоящего из лиц, несущих ответственность за функционирование системы бизнес-процессов компании. Процессный комитет не должен самостоятельно решать все возникающие «крупные» вопросы. В случае, когда требуется привлечение сотрудников, обладающих определенными компетенциями, может быть проведено совещание с участием необходимых сотрудников или назначена отдельная рабочая группа

по решению возникшего вопроса, включающая в свой состав хотя бы одного представителя процессного комитета.

Внедрение процессоориентированной структуры управления компанией позволяет:

- определить оптимальное количество уровней иерархии;
- создать компетенцию по принятию решений на более низких уровнях управления;
- повысить управляемость;
- ускорить процесс принятия решений;
- оптимизировать число согласующих лиц;
- четко определить ответственности сотрудников;
- оценить рабочую нагрузку на подразделения и определить необходимое количество сотрудников;
- выявить дублирование функций и решить споры о распределении функций между подразделениями;
- снизить количество возникающих ошибок, а также трудозатраты на их устранение.

Внедрение процессоориентированной организационной структуры влечет за собой перераспределение обязанностей и полномочий, объединение, разделение, создание и переподчинение подразделений. процессоориентированный подход и вытекающие из него организационно-функциональные преобразования – это циклический процесс управления компанией, который постоянно эволюционирует и реагирует на изменения внутренней и внешней среды компании (Таблица 2.4).

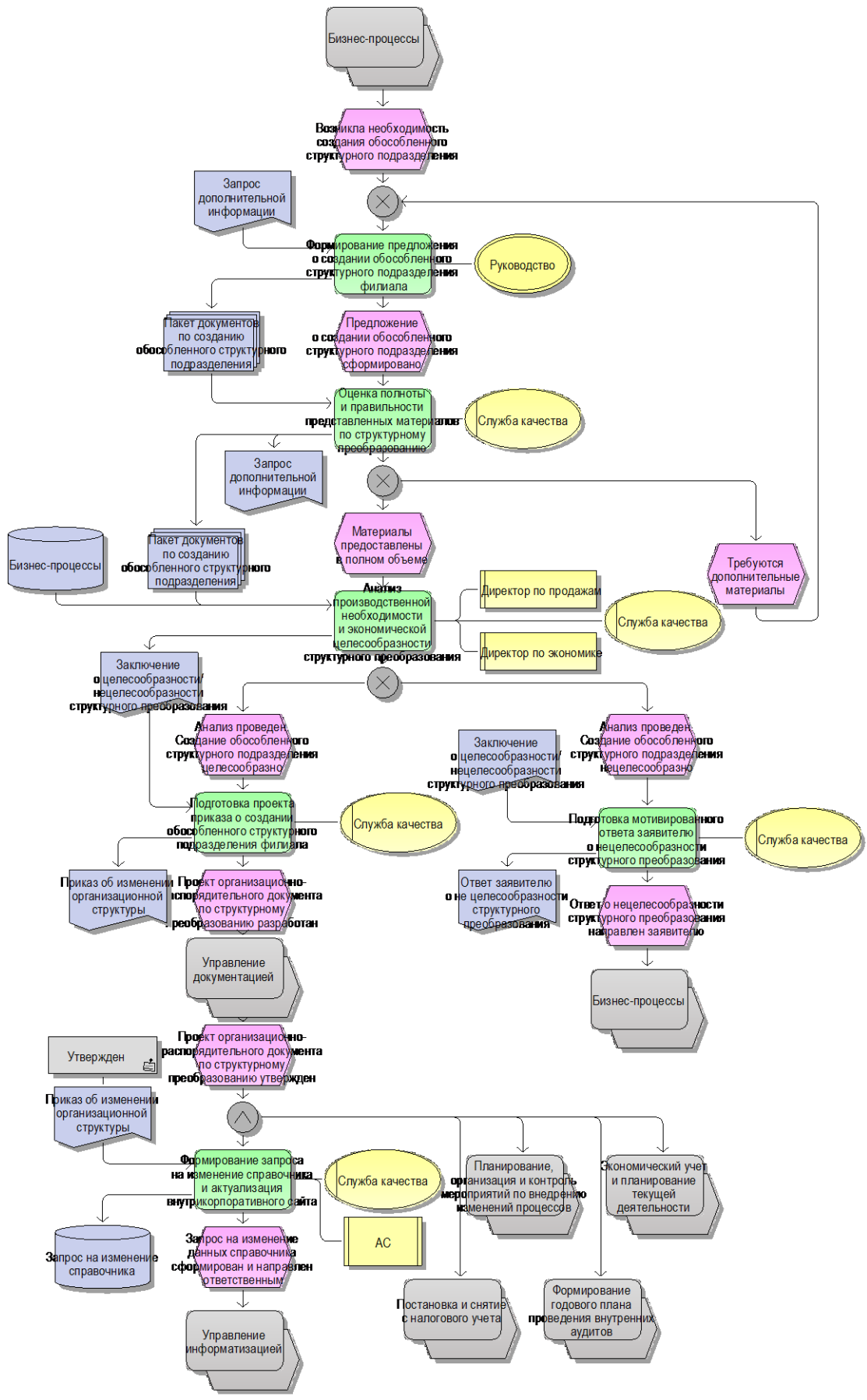


Рисунок 2.11 – Модель процесса создания обособленного структурного подразделения филиала

После описания процессов компании перед сотрудниками ставятся задачи, которые необходимо решать на качественно новом уровне. Согласно процессам функция выполняется после наступления определенного события, а после выполнения функции должен быть достигнут определенный результат, являющийся необходимым для выполнения следующей функции или конечным результатом для потребителя и (или) выходом на начало другого процесса.

Таблица 2.4 – Требования к процессоориентированной и функциональной структурам управления компанией

№ п/п	Требования	Структура управления	
		Функциональная	Процессоориентированная
1	Логика построения организационной структуры компании	Распределение специалистов по функциональным подразделениям	Объединение специалистов в соответствии с функциональными ролями
2	Требования к знаниям (навыкам), ответственность	Сосредоточенность на выполняемой функции (части процесса), ответственность за выполнение своей функции	Работа в команде, ответственность за результат процесса, а не за отдельную функцию. Знание техник улучшения процесса
3	Требования к исполнению	Следование предписанным правилам	Умение решать возникающие проблемы
4	Форма обучения	Обучающие курсы, тренинги	Обучающие курсы, тренинги, обучение в процессе совершенствования процессов
5	Оценка эффективности и оплата труда	Эффективность выполнения функций (заданий). Оклад + несистемное премирование	Эффективность и результативность процесса. Оклад + система премий, построенная на показателях процесса
6.	Требования к руководителям	Опыт работы, личные качества	Опыт работы, личные качества, глубокое понимание процесса, опыт внедрения улучшений процессов
7	Цель исполнителя	Удовлетворение требований непосредственного руководителя	Удовлетворение требований клиентов (потребителей)
8	Направленность функций менеджеров	Контроль исполнения, отчет	Обучение, анализ, инициация предложений по улучшению
9	Распределение компетенций в уровнях организационной структуры	Многоуровневая иерархия, уровень компетенции принятия решений находится на высоких ступенях	Максимально возможно плоская иерархия с компетенцией принятия решений низкими уровнями руководства

Исполнитель получает более точные требования по исполнению того или иного задания в конкретном процессе, таким образом исполнитель получает возможность совершенствовать свою работу, тем самым повышая качество конечного продукта и эффективность его создания. Все это снижает необходимость контроля над процессом выполнения работ, так как ответственности распределены, все промежуточные результаты и связи между процессами описаны, что также упрощает работу системы выплаты премий исполнителям процесса.

Описание процессов не ограничивается описанием только существующих процессов, оно также необходимо и при решении новых задач, позволяет определить необходимость создания новых подразделений или увеличения штата существующих. Описание процесса до его фактического выполнения позволяет избежать конфликтов, дублирования и недопонимания в процессе внедрения нового процесса, максимально эффективно использовать компетенции сотрудников всех подразделений.

Руководители всех подразделений, участвующих в процессе, будут заинтересованы в выполнении не только функций своего подразделения, но и других участников процесса, так как они все несут ответственность за один результат, а не только за собственный. Появляется необходимость выполнять свои задачи таким образом, чтобы подразделение-потребитель не испытывало трудностей с выполнением своих задач.

В свою очередь, высшее руководство компании получает под свою ответственность и контроль не просто группу подразделений, а систему бизнес-процессов и группу подразделений для их выполнения. Управляя бизнес-процессами и подразделениями, руководители отвечают за результативность бизнес-процессов и эффективность их выполнения. Высшее руководство компании также будет иметь смежные бизнес-процессы, что создаст заинтересованность в эффективной работе не только подотчетных, но и других подразделений, участвующих в смежных бизнес-процессах.

Внедрение процессоориентированной структуры управления позволяет всесторонне охватить требования потребителя, так как все бизнес-процессы имеют своей конечной целью удовлетворение нужд потребителя, что автоматически дает потребителю наивысший приоритет в деятельности компании. Потребитель становится элементом процессов компании и влияет на них. Непосредственные исполнители, взаимодействующие с потребителями, начинают служить источниками информации для совершенствования бизнес-процессов компании, так как все их действия отражаются на выполнении цепочек процессов компании. Менеджеры низшего и среднего уровней начинают служить движущей силой совершенствования компании, так как иницируя и реализуя проекты по улучшению процессов, они показывают свою компетентность и потенциал, что приведет его если и не к повышению, то к мотивационной выплате.

Внедрение процессоориентированной организационной структуры влечет за собой реорганизацию производственного процесса, что может привести к реформированию систем обучения, аттестации и вознаграждения. Сотрудники стремятся максимально эффективно выполнить свою функцию в процессе, что значительно облегчает постановку управленческих задач. При этом производительность каждого сотрудника в рамках процесса правильно оценивается не только руководством, но и коллегами.

Построение организационной структуры, основанной на процессах, позволяет принимать управленческие решения, используя более точную и полную информацию, повышает ответственность персонала, эффективность его работы и прозрачность компании как для руководства, так и для рядовых сотрудников. Однако процесс перехода от функциональной организационной структуры к процессной должен проводиться постепенно. Подобные крупномасштабные перемены необходимо осуществлять в несколько этапов, постепенно внедряя изменения, что позволит сохранить стабильность и, в случае необходимости, вносить предупреждающие корректирующие действия.

Процессоориентированная организационная структура включает элементы различных форм управления. Специализация сотрудников останется функциональной, от нее нельзя полностью отказываться. На данный момент еще не существует практики успешного отказа от функциональной специализации сотрудников [99], также не представляется возможным объединение производственных и финансовых менеджеров компании, функциональное разделение при процессоориентированной структуре необходимо.

### **2.3 Оценка соответствия организационной структуры системе бизнес-процессов компании**

В настоящее время не существует совершенной организационной структуры, являющейся универсальной для компаний определенной отрасли, организационно правовой формы или страны. Применяются различные принципы построения организационной структуры, проектным компаниям подходит матричная структура, крупным производственным компаниям – процессная или линейно-функциональная, в военном секторе, а также в министерствах обороны принята дивизиональная структура. Независимо от типа организационной структуры существует ряд системных ошибок, которых можно и необходимо избегать.

Существуют различные факторы, на основании которых можно выработать правила формирования организационной структуры, оценить ее эффективность, а также осуществить типизацию структуры ее филиалов.

Эффективность организационной структуры управления заключается в обоснованном и своевременном принятии управленческих решений, где необходимо предусмотреть, спрогнозировать, оптимизировать и экономически обосновать выбор альтернатив из множества вариантов достижения конкретной цели.

При формировании новой или реструктуризации существующей организационной структуры управления необходимо иметь четкое представление о том, какие задачи стоят перед подразделениями компании. В

зависимости от решаемых ими задач подразделения могут быть оперативно-ориентированными или стратегически-ориентированными.

Оперативно-ориентированное подразделение занимается текущей деятельностью, влияет на состояние компании по принципу «здесь и сейчас», как, например, подразделения продаж, закупок, ремонта и др. Связь между деятельностью таких подразделений и результатом выражается количественно. Эффективность работы подразделения измеряется в суммах, штуках, единицах и времени. Подразделения данного типа реализуют операционные и обеспечивающие бизнес-процессы компании, именно им компания обязана текущими успехами. Однако при этом они пользуются результатами труда стратегически-ориентированных подразделений, например, стратегического развития, маркетинга, развития бизнеса или процессного управления. Именно они определили реализуемую сегодня продукцию и деятельность компании в прошлом, они могут осуществлять бизнес-процессы управления, обеспечения и операционные.

Стратегически-ориентированное подразделение определяет долгосрочное развитие компании и, как следствие, влияет на текущее состояние через будущее. Эта связь зачастую может быть выражена только качественно и редко количественно. От стратегически-ориентированного подразделения зависит, какой будет компания через несколько лет. Часто руководители компаний пренебрегают стратегической направленностью, так как получение результата происходит не сразу, что повышает риск ведения пассивного управления компанией.

Оценивать оптимальность организационной структуры с использованием системы управления качеством можно по следующей системе критериев (Рисунок 2.12).

1. Соответствие организационной структуры существующим стратегическим целям и системе КПЭ:



- руководитель, в ведении которого находятся подразделения, отвечает за соответствующие цели (стратегического или оперативного характера);
- все стратегические цели компании поддерживаются КПЭ генерального директора, руководства и подразделений;
- руководитель, в ведении которого находятся подразделения, является владельцем процессов, в которых подразделения выполняют ключевые функции процесса. Если деятельность подразделения имеет стратегическую направленность, а обязанности владельца процесса носят оперативный характер, возможно подчинение подразделения вышестоящему руководителю или смена владельца процесса;
- КПЭ подразделений поддерживают все КПЭ руководителя, в ведении которого они находятся.

## 2. Соответствие функционала подразделения системе бизнес-процессов:

- функционал подразделения отражен в системе бизнес-процессов, результаты деятельности подразделения соответствуют описанным в бизнес-процессах;
- дублирование функций и результатов деятельности подразделений отсутствует;
- подразделения обеспечивают достижение результатов в соответствии с описанными бизнес-процессами;
- уровень трудозатрат подразделения соответствует внутренним нормативам компании (возможность укрупнения подразделений со схожими задачами – компетенциями).

В документации СМК закрепляются ответственность подразделений, свидетельства о выполняемых функциях, необходимые условия для осуществления работы и пользователи результатов подразделения.



Рисунок 2.12 – Применение элементов системы менеджмента при оценке оптимальности организационной структуры для компании

Функционирование СМК в организационной структуре управления компании требует наличия коллегиального органа (процессного комитета), обладающего компетенциями по управлению изменениями системы бизнес-процессов, представителя руководства по качеству (в соответствии с международным стандартом ИСО 9001) и подразделения, ответственного за поддержание целостности системы бизнес-процессов (подразделение процессного управления) (Рисунок 2.13). Подразделение процессного управления может решать следующие задачи:

- обеспечение соответствия целевому видению и стратегии системы бизнес-процессов, организационной структуры и распределения ответственности структурных единиц;
- внедрение и эффективное функционирование системы менеджмента качества;
- внедрение и эффективное функционирование системы ключевых показателей эффективности.

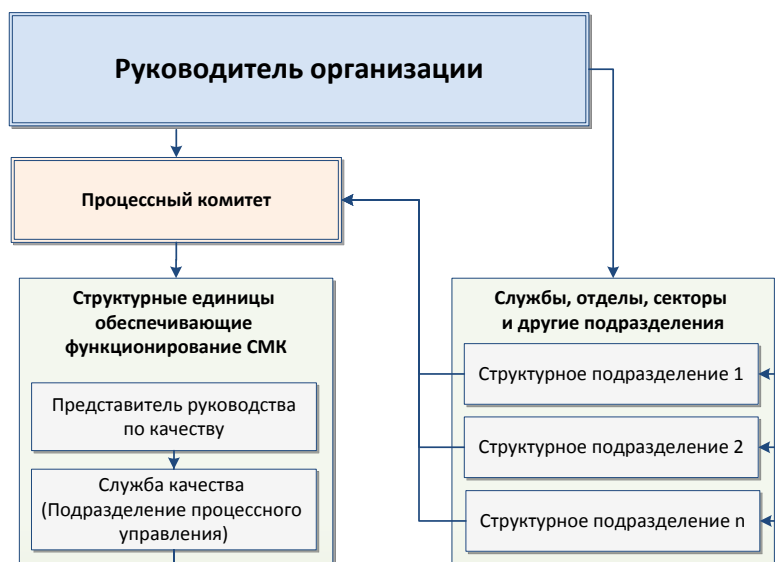


Рисунок 2.13 – Организационная структура системы менеджмента качества

Соответствие системы КПЭ, карты бизнес-процессов и организационной структуры компании является одной из важнейших задач для создания эффективной системы управления компанией. Для железнодорожного контейнерного оператора на территории России ввиду географического расположения страны важнейшей задачей является развитие транзитных перевозок между Европой и Азией. Для этого необходимо осуществлять интермодальные перевозки и формировать ускоренные контейнерные поезда, позволяющие осуществлять доставку грузов в контейнерах «точно в срок» за меньший период времени, и повышать сохранность грузов.

На основе организационной структуры и структуры КПЭ необходимо разграничить ответственность таким образом, чтобы за достижение каждой цели был назначен ответственный, а система стратегического управления в этой части охватывала всю деятельность компании. У каждого подразделения должно быть около трех-пяти КПЭ, но не более 10, так как у подразделения не должно быть много ключевых областей деятельности. В случае если это так, то стоит пересмотреть организационную структуру, свое понимание системы КПЭ или стратегические цели [94].

При установке КПЭ нужно помнить, что это именно «ключевые» показатели, характеризующие работу в целом, и в случае недостижения они

должны сигнализировать о необходимости вмешательства в конкретные процессы компании, что соответствует Принципу Парето, гласящему: «20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий – лишь 20% результата».

В случае установления слишком большого количества стратегических целей становится затруднительным оценить успех в реализации стратегии, так как будет непонятно, в каком направлении должна двигаться компания. Например, когда одно подразделение борется с простым вагоном, а второе с порожним пробегом, чьи КПЭ при неправильной установке вызовут трения в процессе работы компании.

Компания, всегда достигающая своих целей, – неэффективная компания. Компания не может всегда достигать поставленных целей. Цели должны устанавливаться так, чтобы имелась вероятность их недостижения. Когда премирование слишком сильно зависит от поставленных целей, будет происходить занижение целевых показателей. Необходим оперативный контроль, отражающий упорство и качество работы, позволяющий оценить правильность установленных целей и правдивость прогнозов.

Также частой ошибкой руководителей является установка в подразделениях продаж для всех исполнителей КПЭ по объему выручки, что, прежде всего, нарушает процессное разделение ролей сотрудников, подразумевающее выполнение сотрудниками различных задач, не всегда напрямую влияющих на выручку. Это происходит при использовании системы КПЭ исключительно в целях мотивации персонала, что принципиально неверно.

У каждого подразделения компании имеются свои задачи и свои функции. Эффективно настроенная система КПЭ, объективно отражающая эффективность достижения подразделением своих результатов, обеспечит в компании минимизацию затрат всех видов ресурсов для достижения поставленных целей.

Стратегия развития компании в рыночной экономике во многом опирается на маркетинговые исследования, а подразделение маркетинга не только предоставляет исследования, но и разрабатывает маркетинговую стратегию, нацеленную на обеспечение достижения стратегических целей. Профессор

МГУПС (МИИТ) Г.В. Бубнова выделяет в задачах маркетинга научно обоснованное объединение таких компонентов, как идея, стратегия, инструмент и цель. Следовательно, концепция маркетинга представляет собой научно обоснованный замысел организации деятельности фирмы, маркетинговой деятельности, который основывается на руководящей идее, эффективных оперативном и стратегическом инструментариях, обеспечивающих реализацию планов [20].

Сущность маркетинга состоит в постоянном отслеживании конъюнктуры рынка и организации производственного процесса таким образом, чтобы с максимальной выгодой для производителя удовлетворять спрос потребителей на выпускаемую продукцию [78]. Процесс маркетинга играет важную роль переноса стратегических целей на основную деятельность компании контейнерного оператора. Важность функций маркетинга в реализации стратегии на железнодорожном транспорте была подтверждена различными авторами [17-20, 30, 32, 34, 56, 78, 134, 144], в связи с чем для железнодорожного контейнерного оператора качество функционирования бизнес-процесса маркетинга является одним из ключевых элементов успешной реализации стратегии развития.

Передвижение подвижного состава и переработка контейнеров не может осуществляться независимо от технологии работы инфраструктурных объектов, причем для качественного удовлетворения спроса на контейнерные перевозки разным видам контейнеров и подвижного состава требуется разное обслуживание инфраструктурными объектами. Следовательно, для удовлетворения и стимулирования спроса на железнодорожные перевозки функционирование и развитие инфраструктуры железнодорожного транспорта и ее взаимодействие с подвижным составом должны основываться на маркетинговой стратегии [78].

Подразделение маркетинга решает следующие стратегические задачи:

- исследование рынков поставщиков и потребителей;
- определение целевой аудитории компании;

- определение перспективных продуктов и каналов их продвижения;
- прогнозирование будущих требований к продуктам компании;
- разработка маркетинговой стратегии, в которой содержится

информация о том, кому, где, как и что компания будет продавать через три-пять лет и др.

Одним из ключевых результатов работы подразделения маркетинга является маркетинговая стратегия, она формируется на основе имеющейся информации о рынке и должна быть нацелена на достижение стратегических целей компании. Потребителями маркетинговой стратегии являются подразделения продаж и технологические подразделения.

Технологическое подразделение также решает стратегические задачи – разрабатывает технологию производства новых транспортных продуктов в соответствии с маркетинговой стратегией, определяет перечень производственного оборудования для закупки и установки, разрабатывает производственную стратегию, где определяет, что, как и сколько компания будет производить транспортных услуг через три-пять лет. Производственную стратегию необходимо разрабатывать как составную часть маркетинговой стратегии, в которой технологический отдел описывает ее на уровне технологий производства, оборудования и мероприятий по созданию производственной площадки.

Слаженная работа технологов и маркетологов обеспечивает долгосрочную эффективность работы компании, так как если наладить работу одних и не наладить работу других, компания не сможет быть эффективной в долгосрочном периоде. Технологи реализуют на производстве характеристики транспортных продуктов, которые закладывают маркетологи. Если маркетинг не работает, то технологом не на что опереться, потребитель продукции не описан, характеристики транспортных продуктов не ясны. Если не работает технологический отдел, то разработки маркетологов не будут должным образом реализованы, так как реализовывать характеристики новых продуктов в

конкретной технологии производства выходит за рамки компетенций маркетинга.

Связка «маркетинг – технологии» позволяет компании, обладающей производственным комплексом, не только использовать его как артефакт, а производить его обслуживание и переналадку.

Другой пример связки «продажи – производство» имеет отличную от предыдущей направленность – оперативную. Планирование любого коммерческого производства основывается на внешнем заказе: чем больше заказ, тем больше объем изготовления продукции, тем выше эффективность работы производственного подразделения. Менеджер продаж передает на производство спецификацию заказа. Это значит, что требования к уровню его технических знаний прямо пропорциональны сложности производства.

Менеджеру по продажам необходимо предложить услугу или комплекс услуг по перевозке груза клиенту, в котором он нуждается, обеспечить загрузкой имеющиеся у компании производственные ресурсы. Он не выполняет такие стратегические функции, как прогнозирование грузопотоков местных районов тяготения станций, а также местных и транзитных районов тяготения участков и дорог и необходимость создания новых точек продаж – эти функции должны выполнять маркетологи. Если никто не определяет потребности заказчиков и не описывает требования к услугам перевозки, которые будут пользоваться спросом через год, три года и пять лет, компания всегда будет стремиться догнать своих конкурентов и терять потенциальных клиентов, вести пассивный тип управления.

Проблема ограничения работы подразделения маркетинга тактическими функциями как поиск клиентов и планирование продаж на краткосрочную перспективу – не единственная ошибка в связке «маркетинг – продажи», существует также опасность отсутствия связи между ними. Такая ситуация может возникнуть, когда оба отдела не подчинены коммерческому директору или в крупных компаниях работают в разных блоках. Практика показывает, что результативность маркетинговых исследований, в частности по привлечению

потребителей, никто не контролирует, а тем более не оценивает их эффективность. Подразделение продаж, в свою очередь, не следует разработанной маркетинговой стратегии, что свидетельствует о наличии разрыва в системе бизнес-процессов внутри компании. Данный разрыв, прежде всего, характеризуется отсутствием ответственности отдела маркетинга за результат осуществления своей деятельности, а также отсутствием в системе ключевых показателей эффективности компании показателей, оценивающих отклонение прогнозируемого объема продаж от фактического значения [90].

Целью маркетинговой деятельности на транспорте является выявление истинных потребностей для клиентов в транспортных услугах и максимальное удовлетворение спроса на них по объему, качеству и ассортименту предоставляемых услуг, что, в конечном счете, сводится к повышению эффективности деятельности компании [30].

Оценку деятельности отдела маркетинга необходимо осуществлять с помощью следующих показателей.

1. Отклонение прогнозируемого объема продаж от фактического значения:

$$I_M = \frac{m_c}{m_f}, \quad (2.3)$$

где  $m_c$  – фактический объем продаж за период;

$m_f$  – прогнозный объем продаж за период.

2. Отношение динамики расходов на маркетинг и динамики выручки компании:

$$\Delta C_M = \frac{\frac{C_{M1}}{C_{M0}}}{\frac{REV_1}{REV_0}}, \quad (2.4)$$

где  $C_{M1}$  – расходы на маркетинг в отчетном периоде;

$C_{M0}$  – расходы на маркетинг в предыдущем периоде;

$REV_1$  – выручка в отчетном периоде;

$REV_0$  – выручка в предыдущем периоде.



## 3. Доходы от оказания новых услуг:

$$D_{ns} = P_{ns(1)} * V_{ns(1)} + \dots + P_{ns(n)} * V_{ns(n)}, \quad (2.5)$$

где  $P_{ns(1-n)}$  – стоимость новой услуги;

$V_{ns(1-n)}$  – объём продаж новой услуги.

Ответственность за точность прогноза развития рынка крайне важна, так как она является определяющим фактором при разработке стратегии компании, которая, в свою очередь, влияет на процесс принятия управленческих решений. Также контроль отклонения прогноза объемов продаж позволит более объективно подходить к оценке выполнения годового плана продаж компании, так как если он был построен на неверном прогнозе, мотивация (демотивация) подразделений продаж за выполнение (невыполнение) плана может быть необоснованной.

Контроль за эффективностью расходования средств на маркетинговую деятельность повышает заинтересованность подразделения маркетинга в поиске и привлечении новых клиентов, удовлетворении потребностей клиентов, росте конкурентоспособности продукции и услуг компании, поиске новых рынков [50].

В большинстве российских компаний, занимающих доминирующие или монопольные позиции, используется пассивный тип управления, в частности, процесс планирования продаж основан не на прогнозах развития рынка, а базируется на оценке тенденций прошлых периодов. Это обусловлено отсутствием или формальным наличием маркетинговых исследований развития рынка. Функции маркетинга, в лучшем случае, ограничиваются проведением выставок, размещением рекламы и проведением опросов.

В функциональной структуре деятельность специалистов подразделения маркетинга организована исходя из функций, которые они выполняют: маркетинговые исследования, ценообразование или реклама [34]. Значение маркетинга для компании в рыночной экономике зачастую недооценивается руководством. Руководителю для принятия верного решения всегда необходимо

иметь два источника мнений, этого можно добиться путем противопоставления отдела маркетинга и отдела продаж (Рисунок 2.14). Получая информацию и мнения из двух источников, руководитель не только получает более полную информацию для принятия решения, а также имеет возможность более объективно оценивать работу этих подразделений. Если они находятся в одних руках, появляется необходимость, в случае возникновения сомнений руководства в предоставляемой информации о рынке, привлекать консультантов.



Рисунок 2.14 – Пример распределения отделов продаж и маркетинга в организационной структуре компании

Следовательно, для недопущения формирования пассивного управления компанией подразделение, решающее стратегические задачи, не должно подчиняться оперативному подразделению, так как это дискредитирует суть стратегической ориентации и заставляет подстраиваться под оперативный стиль деятельности. Прежде всего, это не позволяет видеть будущее и управлять реализацией стратегии через текущую деятельность. Отделы продаж решают

оперативные задачи, им необходимо выполнить план продаж и все заказы потребителей.

Если отдел маркетинга подчиняется отделу продаж, то выполнение стратегических функций уничижается, приоритет получает оперативная функция поиска новых потребителей товаров и услуг компании. Для отдела продаж первостепенным является объем продаж, сотрудникам необходимо думать о сиюминутной выгоде для компании и удовлетворении требований текущих клиентов. В составе блока продаж отделу маркетинга будет поставлена основная задача – удержание существующих и поиск новых клиентов.

В стратегически ориентированной компании необходимо организовать подчинение отдела продаж отделу маркетинга, что позволит выстроить текущую деятельность с расчетом на долгосрочную перспективу, а не наоборот. Также из этого следует, что руководитель коммерческого блока, прежде всего, должен иметь опыт в сфере маркетинга. В этом случае подразделения продаж будут получать реалистичные планы продаж, продукция и услуги компании максимально удовлетворять потребности клиентов, а также оба подразделения получат возможность максимально эффективно работать.

Ключевые показатели эффективности высшего руководства должны отражать результаты работы прямых подчиненных, а бизнес-процессы, обеспечивающие достижение этих КПЭ, должны курироваться ими или руководителями, находящимися в их подчинении. Такие показатели, как доля перевозок компании в контейнерных поездах и доля интермодальных перевозок, выполненных без привлечения сторонних соисполнителей, являются важнейшими показателями для контейнерного оператора и должны быть закреплены за первым заместителем генерального директора, курирующим директоров и подразделения, обеспечивающие достижение соответствующих результатов компании (Таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Ключевые показатели эффективности первого заместителя генерального директора

Ключевой показатель эффективности	Бизнес-процессы, обеспечивающие достижение КПЭ	Подведомственное подразделение (руководитель), обеспечивающий достижение КПЭ
Доля рынка контейнерных железнодорожных перевозок	1. Продажи услуг; 3 Маркетинг	1. Директор по коммерции. 2. Директор по логистике
Доля перевозок компании, выполненных в контейнерных поездах	1. Продажи услуг. 2. Маркетинг. 3. Логистика, управление парками, закупка услуг соисполнителей	1. Директор по коммерции. 2. Директор по логистике. 3. Отдел маркетинга
Доля интермодальных перевозок, выполненных без привлечения сторонних соисполнителей	1. Продажи услуг. 2. Логистика, управление парками, закупка услуг соисполнителей	1. Директор по коммерции. 2. Директор по логистике
Выручка	1. Продажи услуг. 2. Логистика, управление парками, закупка услуг соисполнителей	1. Директор по коммерции. 2. Директор по логистике
Соотношение динамики расходов на ремонт оборудования и выручки	1. Эксплуатация и ремонт оборудования, охрана окружающей среды	1. Главный инженер
Уровень автоматизации услуг, оказываемых клиентам	1. Управление информатизацией	1. Отдел информационных технологий

Заместитель генерального директора, в прямом подчинении которого находятся директор по стратегическому развитию, финансовый директор, отдел управления персоналом, технологический отдел и служба качества, должен, прежде всего, отвечать за внутреннюю эффективность деятельности компании. Для подтверждения внутренней эффективности целесообразно использовать показатель производительности труда, который подтверждает экономическую эффективность деятельности. Важным фактором оценки внутренней эффективности является внешнее признание эффективности внедренной системы управления, подтверждением которой могут служить сертификаты соответствия требованиям стандартов качества, премии и награды в области управления (Таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Ключевые показатели эффективности заместителя генерального директора

Ключевой показатель эффективности	Бизнес-процессы, обеспечивающие достижение КПЭ	Подведомственное подразделение (руководитель), обеспечивающий достижение КПЭ
Производительность труда	1. Бюджетирование и экономический учет. 2. Управление персоналом	1. Финансовый директор. 2. Отдел управления персоналом
Сертификация системы управления, премии и награды в области управления	1. Управление системой бизнес-процессов и ключевых показателей эффективности	1. Служба качества
Покрытие системой ключевых показателей дерева стратегических целей, бизнес-процессов и организационной структуры	1. Управление системой бизнес-процессов и ключевых показателей эффективности. 2. Стратегическое развитие	1. Служба качества
Разработка и внедрение технологий оказания услуг в соответствии с маркетинговой стратегией	1. Технологическое обеспечение	1. Технологический отдел
Соответствие основных параметров стратегии развития и бюджета	1. Стратегическое развитие. 2. Бюджетирование и экономический учет	1. Директор по стратегическому развитию. 2. Финансовый директор

Перечень КПЭ директоров, главного инженера и главного бухгалтера должен отражать результаты деятельности курируемых подразделений и бизнес-процессов. Для полноценного управления достижением целевых значений своих КПЭ руководителям необходимо управлять соответствующими бизнес-процессами (Таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Ключевые показатели эффективности директоров и главного бухгалтера

Должность	Ключевые показатели эффективности	Курируемые бизнес-процессы	Курируемые подразделения
Директор по коммерции	1) Выручка. 2) Объем перевозок грузов в контейнерах. 3) Количество новых клиентов. 4) Доля постоянных клиентов компании. 5) Индекс удовлетворенности клиентов	1) Продажи услуг. 2) Планирование и управление продажами	1) Отдел продаж услуг. 2) Отдел планирования и управления продажами

## Продолжение табл. 2.7

Директор по логистике	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Оборот вагона.</li> <li>2) Обеспечение продаж услуг вагонами и контейнерами.</li> <li>3) Доля расходов на услуги соисполнителей в выручке компании.</li> <li>4) Расходы на регулировку вагонов.</li> <li>5) Доля несвоевременно оказанных услуг.</li> <li>6) Простой вагонов под грузовыми операциями.</li> <li>7) Доходы с 1 м<sup>2</sup> площади терминалов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Логистика, управление парками, закупка услуг соисполнителей.</li> <li>2) Исполнение заказа</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Оперативный отдел.</li> <li>2) Отдел логистики.</li> <li>3) Отдел закупок услуг соисполнителей</li> </ul>
Директор по стратегическому развитию	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Реализация проектов развития.</li> <li>2) Рейтинг корпоративного управления</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Стратегическое развитие</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Отдел стратегического развития.</li> <li>2) Отдел корпоративного управления</li> </ul>
Финансовый директор	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Доля общехозяйственных расходов в общих расходах компании.</li> <li>2) Отношение динамики административно-управленческих расходов к динамике выручки Компании.</li> <li>3) Коэффициент абсолютной ликвидности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Бюджетирование и экономический учет</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Казначейство.</li> <li>2) Экономический отдел</li> </ul>
Главный инженер	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Готовность перевозочных активов.</li> <li>2) Удельные расходы на содержание вагонов.</li> <li>3) Удельные расходы на содержание контейнеров.</li> <li>4) Удельные расходы на содержание терминального оборудования.</li> <li>5) Сертификация системы экологического менеджмента</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Эксплуатация и ремонт оборудования, охрана окружающей среды</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Отдел эксплуатации и ремонта.</li> <li>2) Технический отдел</li> </ul>
Главный бухгалтер	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Штрафные санкции и пени, уплачиваемые за нарушение налогового законодательства или контрагентам по вине бухгалтерии.</li> <li>2) Нарушение сроков закрытия отчетного периода</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Бухгалтерский учет</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Отдел бухгалтерского учета.</li> <li>2) Отдел расчетов</li> </ul>

Для оценки внутренней результативности и эффективности система ключевых показателей эффективности должна отражать результаты всех бизнес-процессов, руководителей и подразделений компании. Ответственность за каждый показатель должна быть закреплена за руководителем или подразделением. Также система КПЭ должна содержать индикаторы достижения стратегических целей компании, так как такая система является одним из инструментов переноса стратегических целей на текущую деятельность. Формулу оценки покрытия системой ключевых показателей дерева стратегических целей, бизнес-процессов и организационной структуры можно представить в следующем виде:

$$\text{Стр}_{\text{соотв}} = \frac{\frac{\text{Пр}_{\text{КПЭ}} + \text{П}_{\text{КПЭ}} + \text{Ц}_{\text{КПЭ}}}{\text{Пр}_{\text{Всего}} + \text{П}_{\text{Всего}} + \text{Ц}_{\text{Всего}}} * 100}{3}, \quad (2.6);$$

где  $\text{Пр}_{\text{КПЭ}}$  – количество бизнес-процессов, для которых установлены КПЭ;

$\text{Пр}_{\text{Всего}}$  – общее количество бизнес-процессов;

$\text{П}_{\text{КПЭ}}$  – количество подразделений с установленными КПЭ бизнес-процессов;

$\text{П}_{\text{Всего}}$  – общее количество подразделений компании;

$\text{Ц}_{\text{КПЭ}}$  – количество стратегических целей, поддерживаемых КПЭ;

$\text{Ц}_{\text{Всего}}$  – количество стратегических целей всего.

## **2.4 Пути совершенствования внутренних бизнес-процессов компании**

Внедрение новых методов управления, нацеленных на непрерывное совершенствование внутренних процессов компании, и современных технологий и инноваций для сокращения затрат является сложным процессом, требующим участия и анализа всех звеньев цепочки создания и реализации конечного продукта.

Одним из современных методов по внедрению эффективного и постоянного процесса совершенствования внутренних процессов и развития компании является проведение самооценки компании с использованием методик

и критериев премий за качество. Данный метод базируется на принципах «Всеобщего контроля качества» (Total Quality Management), в отличие от стандартов серии ИСО 9000, нацеленных исключительно на процессы, непосредственно связанные с созданием конечного продукта или услуги. Это подтверждается стандартом ГОСТ Р ИСО 9004-2010, который рекомендует использовать самооценку как результативный и эффективный метод для определения областей улучшения деятельности системы менеджмента качества [89].

Таким образом, наличие сертификата ИСО серии 9000 является хорошим стартом для освоения и внедрения современных систем управления качеством. Методы национальных премий по качеству более совершенны, так как использование принципов Всеобщего контроля качества позволяет составить полную карту всех процессов компании в отличие от требований стандартов ИСО 9000, которые недостаточны для полной оценки качества внутренних процессов компаний.

Согласно стандартам ИСО 9001 обязательный состав документации СМК включает [88]:

1. Документально оформленные заявления о политике и целях в области качества.

2. Руководство по качеству – документ, определяющий СМК организации. В примечании к термину поясняется, что руководства по качеству могут различаться по форме и детальности изложения исходя из соответствия размеру и сложности организации. Руководство по качеству должно как минимум содержать: а) область применения СМК, включая подробности и обоснование любых исключений; б) документированные процедуры, разработанные для СМК, или ссылки на них; в) описание взаимодействия процессов СМК.

3. Документированные (или письменные) процедуры – документы, содержащие процедуры, т.е. установленные способы осуществления деятельности или процесса. В примечании к термину поясняется, что процедуры могут быть как документированными, так и недокументированными.



Согласно ГОСТ Р ИСО 9001-2011 обязательными документированными процедурами являются:

- 1) управление документацией (п. 4.2.3);
- 2) управление записями о качестве (п. 4.2.4);
- 3) внутренние проверки (п. 8.2.2);
- 4) управление несоответствующей продукцией (п. 8.3);
- 5) корректирующие действия (п. 8.5.2);
- 6) предупреждающие действия (п. 8.5.3).

4. Документы, необходимые организации для обеспечения эффективного планирования, осуществления процессов и управления ими. Стандартом ИСО 9001 не определены их виды, но предполагается, что они могут быть созданы для реализации некоторых требований (например, карты, графики и (или) описания процессов, оргсхемы, спецификации, инструкции, планы проверок, планы по качеству).

5. Наличие записей процессов – особый вид документов ГОСТ Р ИСО 9001-2011, в котором отражены достигнутые результаты или свидетельства осуществленной деятельности.

В настоящее время большим недостатком в системе является то, что консалтинговые организации и сертификационные органы лоббируют внедрение и сертификацию формально разработанных ими систем, в результате чего на многих предприятиях функционирование этих систем не связано с работой самих компаний. Из компаний, имеющих сертификат соответствия системы качества стандарту ИСО 9001, примерно 50-60% (по оценкам ряда специалистов – до 80%) не получили ожидаемых результатов с точки зрения достижения целей в области качества продукции [22]. В результате в течение восьми лет после внедрения в 2000-м году стандартов ИСО серии 9000:2000 в мировую экономику было направлено 86,4 млрд долл. на услуги, не обеспеченные реальными ценностями [22].

Различные модели проведения самооценки предлагают широкие наборы всевозможных вариантов технологических приемов, легко адаптируемых к

конкретным условиям и возможностям компании. Системы национальных премий существуют практически во всех странах Европы, что, несомненно, способствует расширению области применения этих моделей как в региональных, так и отраслевых аспектах. Также существуют премии различного уровня, что обеспечивает успешное и последовательное внедрение принципов самооценки и технологий Всеобщего контроля качества как в компаниях, только начавших осваивать процессный подход и формирующих системное видение предприятия, так и в компаниях с развитой системой менеджмента (в компаниях высокого уровня зрелости).

Отличительной особенностью национальных премий по качеству является накопление компетенций и опыта через большое количество компаний, участвующих в программе и получивших премию по качеству, что позволяет эффективно использовать принципы Всеобщего контроля качества (Таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Сравнение подходов к оценке системы менеджмента

<b>Факторы</b>	<b>ИСО 9001-2011</b>	<b>Модель EFQM</b>
Балльная система оценки соответствия	Нет	1000-балльная система оценки
Уровни оценки системы управления для компаний разной степени зрелости	Нет	Четыре уровня признания
Обмен знаниями (лучшая практика)	Нет	Да
Гибкая система оценки подходов (процессов, проектов) компании	Нет	Да
Требования к документообороту (требования к формам документов)	Да	Нет
Определение приоритетных областей для улучшения деятельности компании	Нет	Да
Привлечение высшего руководства при проведении сертификации	Нет	Да
Ориентация на все заинтересованные стороны (внутренние и внешние потребители, общество)	Нет	Да
Учет результатов деятельности компании при оценке системы менеджмента	Нет	Да
Комплексная оценка системы менеджмента	Нет	Да

Важнейшее преимущество, которое получает компания, используя принципы Всеобщего контроля качества, состоит в разработке и внедрении системной и сбалансированной оценки эффективности и результативности ключевых подходов и процедур системы менеджмента, причем речь идет как о подходах, обеспечивающих операционную эффективность, так и о стратегическом развитии.

Эффективность процесса совершенствования деятельности компании через внедрение самооценки деятельности на регулярной основе сложно переоценить.

Процедура самооценки достаточно хорошо сочетается с применением таких стратегических инструментов, как сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard). Подобные инструменты зарекомендовали себя как лучшие подходы к управлению компанией (Рисунок 2.15) [158]. Следовательно, при направлении процесса самооценки на деятельность и результаты компании с целью оптимизации и улучшения сбалансированная система показателей работает как эффективный инструмент стратегического управления.

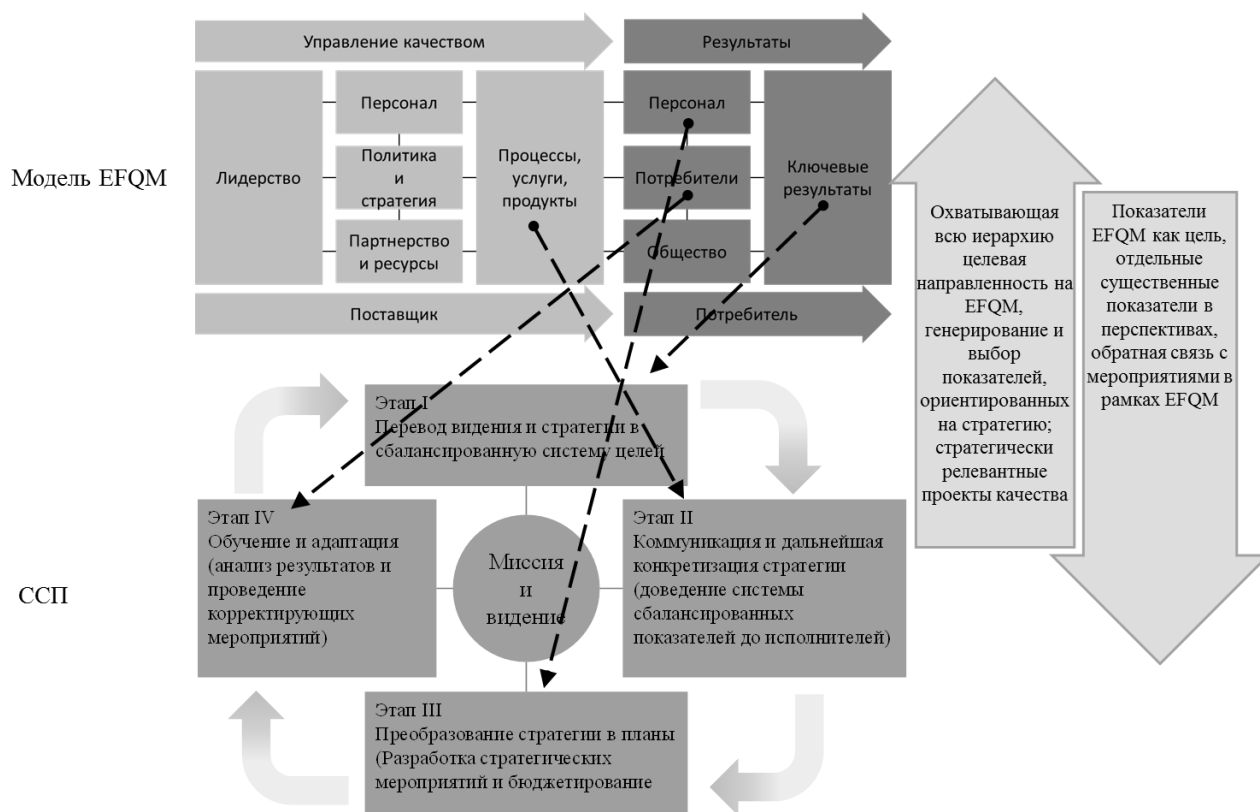


Рисунок 2.15 – Взаимосвязь сбалансированной системы показателей (ССП) и модели EFQM

Интеграция подходов, безусловно, возможна и даже необходима, в этом случае роль самооценки состоит в выявлении областей для улучшения. Использование данных подходов повышает конкурентоспособность предприятия и учитывается в сбалансированной системе показателей при формировании или пересмотре стратегической карты целей.

Следует понимать, что даже при использовании в различных видах премий по качеству схожих критериев оценки деятельности они имеют различные подходы к присуждению премий и различаются в зависимости от конкретной экономики и рынка. Но при этом качество внутренних процессов в компаниях всегда оценивается по жестким и многогранным критериям, уровень которых постоянно поднимается вслед за лидирующими компаниями на рынке, в стране или отрасли.

Доступ к накопленным компетенциям и проведение самооценок на регулярной основе с последующим повторным прохождением проверки соответствия требованиям является высокоэффективным инструментом для успешного ведения конкурентной борьбы. Подобный инструмент позволяет непрерывно улучшать качество, ежегодно актуализировать стратегию компании, эффективно использовать систему сбалансированных показателей и предпринимать систематические предупредительные меры. Все эти факторы позволят максимально долго поддерживать удовлетворенность потребителя услуг и продуктов компании, что является залогом успеха компании в бизнесе.

Необходимость использования подобных унифицированных систем диктует совершенно новая ситуация, сложившаяся в экономике, которая характеризуется следующими особенностями:

1. Прогрессирующая глобализация, способствующая развитию открытого конкурентного мирового рынка. Для того чтобы добиться на нем успеха, необходимо постоянно повышать качество продукции, эффективность и результативность процессов в компании, иметь реальную оценку удовлетворенности потребителей продукцией и услугами компании.

2. Переоценка ценностей со стороны потребителей. Качество ставится в прямую зависимость от точки зрения покупателей. Понятие «качество» уже не ограничивается одними инженерно-техническими характеристиками – такими, как безотказность, надежность, ремонтпригодность. Акцент переносится на удовлетворение пожеланий потребителя.

3. Эффект Кейнсианского креста как обременительное экономическое давление (с одной стороны – затраты, с другой – цена). Кейнсианский крест корректирует поведение покупателей и потребителей.

Таким образом, основное давление на качество наблюдается со стороны потребителя.

Критерии национальных премий, как и стандарты ИСО серии 9000, направлены на удовлетворение потребителей и вовлечение персонала компании в работу по повышению уровня качества. В национальных премиях по качеству особое внимание уделяется делегированию полномочий и простоте бизнес-процессов компаний, так как от этого зависит скорость принятия управленческих решений, что позволяет быстро реагировать на изменения во внешней и внутренней среде компании.

Модель и критерии оценки деятельности компании строятся исходя из максимального удовлетворения запросов потребителей, персонала и общества при минимальном использовании ресурсов и постоянном совершенствовании этих процессов.

В модели самооценки (Рисунок 2.16) отображена цепочка подходов достижения ключевых результатов компании, которые достигаются с помощью взаимодействия поставщика не только с потребителем, но и с персоналом компании и обществом в целом. Предоставляемые поставщиком услуги, продукты и необходимые процессы для их производства и предоставления зависят от следующих факторов: персонала, политики и стратегии, партнерства и ресурсов.

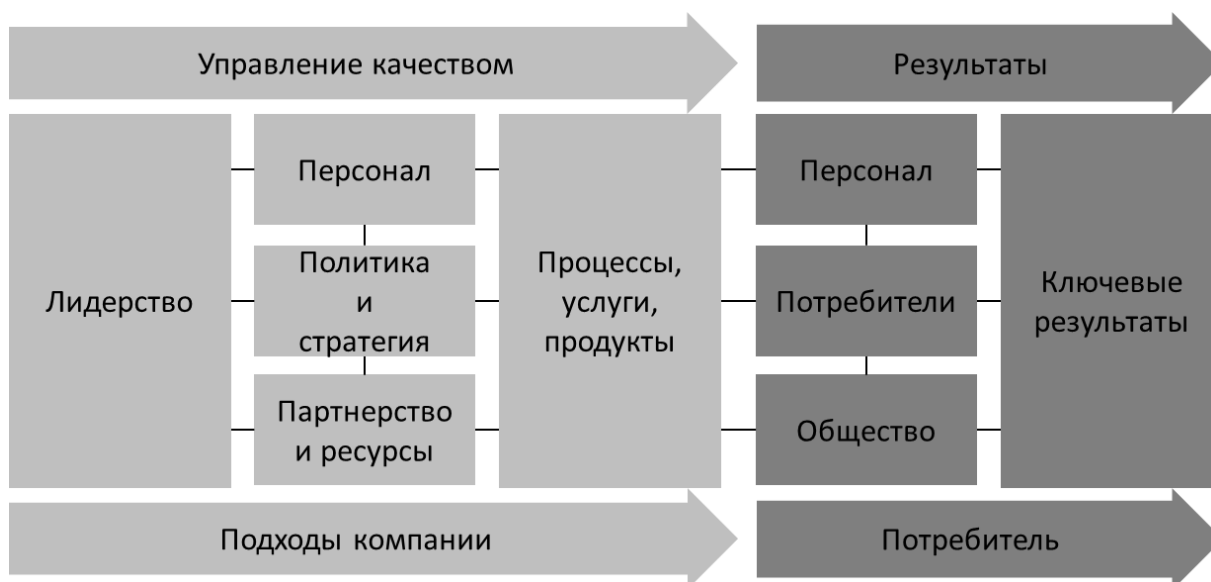


Рисунок 2.16 – Модель EFQM для самооценки компании

Неотъемлемыми элементами стратегического процесса компании являются анализ внешней и внутренней среды компании. Стратегия – это цели, направленные на достижение видения будущего компании, которые, в свою очередь, являются реакцией на внешние вызовы с учетом имеющихся внутренних возможностей. Это означает что стратегия успешной компании – это постоянно эволюционирующий механизм достижения поставленных лидерами целей. Успешное ведение стратегии компании в современных условиях включает внедрение таких инструментов управления, как:

1. Сбалансированная система показателей – концепция переноса и декомпозиции стратегических целей для планирования операционной деятельности и контроля их достижения. Сбалансированная система показателей является способом переноса стратегического видения и решений на текущую деятельность, способом эффективно организовать работу компании для реализации стратегического видения и решений.

2. Описание бизнес-процессов компании и дальнейшее создание процессоориентированной регламентирующей документации в компании.

3. Контроль на уровне бизнес-процессов стратегической деятельности через ключевые показатели эффективности (англ. – Key Performance Indicator – KPI). КПЭ являются измерителями достижимости целей, а также

характеристиками эффективности бизнес-процессов и работы каждого отдельного сотрудника в компании. В этом контексте сбалансированная система показателей является инструментом не только стратегического, но и оперативного управления. Достижение или недостижение установленных показателей КПЭ менеджмента является удобным инструментом оценки качества проделанной работы конкретных менеджеров за год и может стать основой для решения вопросов премирования.

Деятельность в области «Партнерство и ресурсы» характеризуется пятью составляющими:

1. Установлены связи с внешними партнерами.
2. Финансовые ресурсы находятся под контролем и управляются.
3. Инфраструктура и материальные ресурсы контролируются и управляются.
4. Технологии используются эффективно.
5. Информация и знания применяются повсеместно в организации.

Перечисленные характеристики нацелены на оценку надежности партнерских отношений и обеспеченности внутренних процессов компании необходимыми ресурсами, информацией и технологиями.

В модели (см. Рисунок 2.16) особо важной является связь между элементами «процессы, услуги и товары» и их потребителями. Компания-поставщик должна реагировать на запросы потребителей активизацией процессов, направленных на изготовление продукции или предоставление услуги. В настоящее время ориентация на клиента во всех сферах деятельности холдинга «РЖД» является ключевым фактором успеха Компании на рынке и повышения ее конкурентоспособности в долгосрочной перспективе [119].

Ключевые результаты в общей своей массе представляют собой степень оправданности затраченных ресурсов на создание конечного продукта. Область «результаты» стоит понимать как результаты для потребителей, измеряемые степенью удовлетворенности. Необходимо различать ключевые результаты, поставленные перед компанией и выраженные ее реальными возможностями, и

результаты для клиентов, так как при росте продаж компании и кажущемся успехе ее доля на рынке может падать, просто не успевая за ростом самого рынка.

Менеджмент качества распространяется на все внутренние процессы компании, такие как система корпоративных ценностей и корпоративной культуры, лидерство, профессионализм и повышение уровня подготовки, взаимоотношения между персоналом, управление организацией, и, конечно же, на бизнес-процессы компании. Несмотря на необходимость широкого охвата внутренних процессов компании различные типы оценок предусматривают различный набор элементов системы менеджмента качества в компании. Например, серия стандартов по оценке соответствия стандарту ИСО 9000 охватывает одну область системы менеджмента качества, направленную непосредственно на саму продукцию или услугу. Несмотря на то, что в теории комплексная оценка качества касается всей системы управления качеством и всех процессов компании, в практической деятельности процесс оценки всегда сводится к выделению наиболее значимых элементов.

В общем виде оценка всей компании сводится к оценке трех факторов ее деятельности: результатов, внутренних процессов и системе управления качеством. Результаты являются доказательством успехов компании на пути к более совершенному комплексному управлению качеством, реализации возможностей и стабильному росту качества. Для точной оценки двух других элементов необходимо брать за основу результаты в виде удовлетворенности потребителей. Логическая последовательность оценивания направлена от результатов к процессам, которые дали эти результаты, и далее к системе качества, на которой базируются эти процессы и все другие возможности компании в отношении качества. Поэтому для получения оценки необходим анализ всех трех элементов.

В настоящее время в связи с постоянным ростом конкуренции как на мировом, так и на внутреннем рынках существующие системы оценки качества являются универсальными. Однако мировые тенденции показывают рост



влияния прогрессивных инструментов всеобщего управления качеством, таких как система критериев премий по качеству, методики самооценки компаний на соответствие этим критериям, методы оценки уровня конкурентоспособности с ориентацией на наивысшие достижения (Benchmarking).

Логика и система критериев, используемая в системе Всеобщего управления качеством, является главной особенностью оценки национальных премий по качеству. Общества, организующие подобные премии в ходе многочисленных конкурсов на премию по качеству, накапливают огромную базу знаний и компетенций. Например, Комитет по присуждению премии Деминга за качество оценивает уровень компании более чем по 40 критериям по шести основным категориям.

Шесть основных категорий премии по качеству Деминга:

- политика в области управления и ее реализация;
- разработка новой продукции и инновация процессов;
- поддержание и улучшение качества;
- система менеджмента;
- анализ информации и применение новых технологий;
- развитие человеческих ресурсов.

Десять основных критериев премии по качеству Деминга:

- политика и цели;
- организация и ее функционирование;
- образование и его развитие;
- сбор, распространение и использование информации;
- анализ;
- стандартизация;
- контроль;
- обеспечение качества;
- результаты;
- дальнейшие планы.

Для присуждения премии компании участнику необходимо не только реализовать проекты по улучшению деятельности, но их реализация должна быть приоритетна для компании. Приоритетность проектов по улучшению необходимо определять, основываясь на результатах самооценки, что подтвердит факт первоочередности реализации выбранных проектов. Также для получения премии необходимо подтвердить реальную эффективность выполненных проектов, которая обычно подтверждается бухгалтерской отчетностью.

Например, Европейская премия по качеству базируется на следующих группах критериев оценки:

1. Лидерство (100 баллов).
2. Политика и стратегия (80 баллов).
3. Персонал (90 баллов).
4. Партнерство и ресурсы (90 баллов).
5. Процессы, услуги, продукты (140 баллов).
6. Результаты для потребителей (200 баллов).
7. Результаты для персонала (90 баллов).
8. Результаты для общества (60 баллов).
9. Ключевые результаты (150 баллов).

Каждый из критериев имеет свой определенный вес, измеряемый баллами и установленный, основываясь на опыте проведения оценок различных компаний. Комиссия по проведению оценки присваивает баллы по всем критериям. В Европейской премии по качеству используется пятибалльная система оценки. Минимальное требуемое количество баллов для получения премии по качеству составляет 300 баллов, что означает 3, от 400 до 500 баллов – 4 и выше 500 – 5.

Определенные по результатам проведения самооценки приоритетные области развития следует использовать для формирования мероприятий по совершенствованию деятельности, что является заключительным этапом в

разработанном алгоритме развития и повышения эффективности деятельности компании (см. Рисунок 2.5).

Проведенный сравнительный анализ процедур прохождения сертификации по стандарту ИСО 9001-2011 и проведения самооценки по модели делового совершенства показал, что проведение самооценки позволяет дать объективную оценку результативности, эффективности и потенциальных возможностей компании в развитии и укреплении бизнеса. Результаты самооценки указывают на области для улучшения в компании, позволяют дать адекватную оценку приоритетности этих улучшений, имеют различные уровни оценки признания успешности деятельности и позволяют сравнить себя с другими участниками конкурса. Благодаря этим свойствам премии по качеству не только стимулируют к принятию мер по совершенствованию, но и, прежде всего, указывают на потенциальные возможности модернизации и развития.

Сертификация по стандартам серии ИСО 9000 и прохождение оценки по модели делового совершенства EFQM осуществляются посредством проведения аудита внешней организацией, обладающей правом выдачи сертификата соответствия и проведения оценки соответственно. При этом важнейшим элементом внедрения модели EFQM и стандартов ИСО 9000 является проведение самооценки и внутренних проверок, целью которых является выявление несоответствий и неэффективных процессов компании.

Внедрение системы управления качеством, основанной на процессном подходе в соответствии со стандартом серии ИСО 9001, и проведение самооценки деятельности компании по модели делового совершенства позволят эффективно управлять достижением результатов деятельности компании (Рисунок 2.17).

Предложенный цикл управления достижением результатов деятельности компании содержит в себе шесть этапов, в основе каждого из которых лежит оценка влияния системы управления на результаты деятельности компании.

Первый этап «Анализ соответствия результатов деятельности стратегическим целям» означает проведение оценки реализации видения

будущего компании ее руководством. Реализация данного этапа требует наличия в компании налаженной системы учета и четко сформулированных целей и их измерителей.



Рисунок 2.17 – Цикл управления достижением результатов деятельности компании

Второй этап «Выявление процессов, результативность которых негативно отражается на результатах компании в целом» означает, что по результатам выявленных отклонений от поставленных перед компанией целей необходимо определить, какие бизнес-процессы требуют первоочередного проведения проверок качества исполнения и корректирующих мероприятий.

Третий этап «Выявление несоответствий и причин низкой эффективности процессов» представляет собой проведение проверок качества бизнес-процессов,

позволяет разработать корректирующие мероприятия по повышению эффективности достижения результатов и определить необходимость структурных преобразований.

На четвертом этапе «Оценка соответствия организационной структуры и процессов целям и задачам компании» по результатам проведенных проверок может потребоваться не только изменение бизнес-процессов, но и приведение в соответствие новым условиям действующей организационной структуры, а также перераспределение функций и человеческих ресурсов.

Пятый этап «Актуализация системы показателей для оценки эффективности и результативности компании» нацелен на приведение в соответствие проведенным изменениям системы показателей компании, позволяющей получать необходимую и актуальную информацию об эффективности и результативности деятельности всей компании.

Шестой этап «Проведение внутренней оценки эффективности и результативности управления компанией» означает проведение самооценки деятельности и нацелен на выделение направлений и областей для развития компании. Проведение самооценки по критериям модели делового совершенства позволяет получить срез подходов и результатов деятельности компании и получить внешнее экспертное заключение об эффективности и результативности деятельности в сравнении с существующими передовыми практиками.

Предложенная в диссертационной работе система управления поддерживает модель технологического процесса принятия решений по результатам транспортного производства (Рисунок 2.18) [151], позволяет управлять процессом формирования результатов деятельности компании, выстраивать взаимодействие подразделений в процессах компании для повышения эффективности и результативности процессов, выявлять процессы, снижающие эффективность компании, настраивать систему ключевых показателей эффективности и оценивать эффективность достижения ключевых результатов деятельности компании.

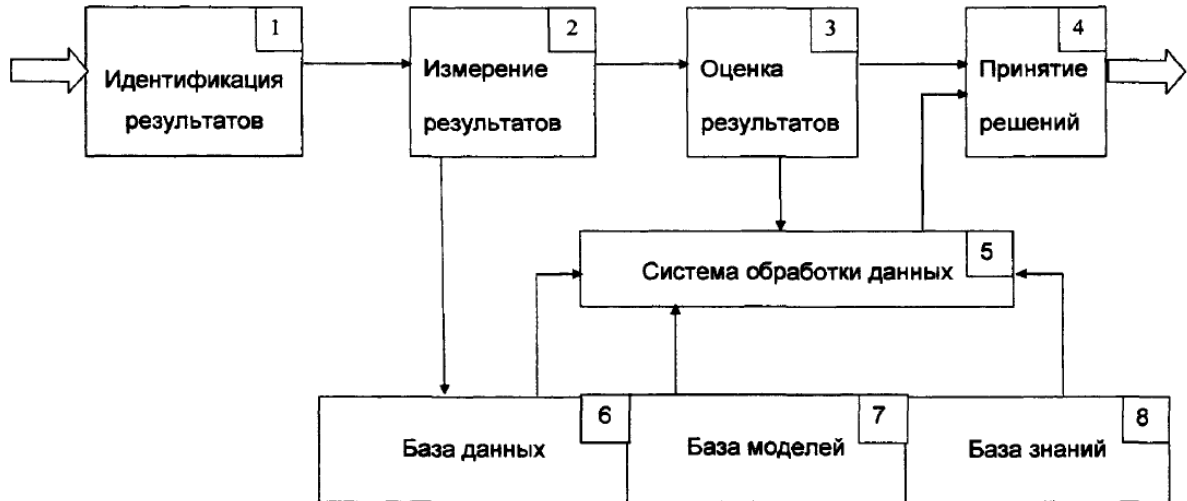


Рисунок 2.18 – Модель технологического процесса принятия решений по результатам транспортного производства

Применение данной системы и поддержание принципов управления результатами транспортного производства позволит:

- сформировать непрерывный и постоянно развивающийся процесс, который будет содействовать повышению эффективности достижения результатов;
- эффективно преобразовывать цели транспортной компании в цели ее структурных подразделений, производственных процессов и отдельных работников;
- мотивировать работников на достижение поставленных целей и обеспечивать вознаграждение в соответствии с количеством и качеством производственных результатов;
- корректировать корпоративные цели и способы их достижения с помощью регулярной обратной связи;
- включать идентификацию, измерение и оценку результатов производства в общую технологию принятия управленческих решений.

Разработанная система управления соответствует применяемой в модели совершенства EFQM логике RADAR. Логика RADAR – это динамичная система оценки и удобный инструмент менеджмента, обеспечивающий

структурированный подход к анализу функционирования организации (Рисунок 2.19) [101].



Рисунок 2.19 – Логика RADAR

Аббревиатура RADAR означает цикл оценки системы: Results (результаты) – Approach (подход) – Deployment (внедрение и реализация подхода по уровням организации) – Assessment and Review (оценка (самооценка) и пересмотр).

В модели делового совершенства EFQM закреплена следующая последовательность проведения проверки: сначала – возможности, затем – результаты. Оценка результатов была только дополнением к оценке соответствия модели, придавая проверке дополнительную эффективность. В действительности, это может быть верно для аудитов контроля и измерения, но уже не действует, когда цель оценки – диагностическая [76]. Такая диагностика (т.е. самооценка) является «профилактическим исследованием». Для исследования системы качества или системы управления необходимо рассматривать последовательность от результатов к подходам (Таблица 2.9) [76].

Согласно логике RADAR организации необходимо [76]:

- определять результаты, которые организация стремится достичь в рамках своей стратегии;
- планировать и разрабатывать целостный набор обоснованных подходов для достижения необходимых результатов в настоящем и будущем;

- системно реализовывать подходы, обеспечивая их применение;
- оценивать и улучшать подходы и их реализацию на основе мониторинга и анализа достигнутых результатов и постоянного изучения деятельности.

Таблица 2.9 – Циклы оценки системы по логике RADAR

Стадии цикла оценки системы	Параметры оценки	Передовой опыт
Results (результаты)	Основные достижения компании, показатели ее деятельности: финансовые, производственные, показатели системы управления – все, которые отражают реализацию организационной политики и стратегии	Результаты отражают положительные тенденции и (или) стабильное хорошее положение, соответствуют установленным целям и являются лучшими относительно других организаций. Достижение таких результатов обосновано применением грамотных подходов
Approach (подход)	Планы компании и основания их принятия, эффективность применяемых подходов для достижения планируемых результатов	Применяемые подходы являются рациональными, продуманными, хорошо спланированными и регламентированными, четко ориентированными на удовлетворение нужд заинтересованных сторон. Разрабатываемые подходы интегрированы в корпоративную политику и стратегию и взаимосвязаны
Deployment (внедрение и реализация)	Широта, системность применения подходов, как происходит их рассмотрение внутри организации для реализации принятых планов и стратегий	Подходы разрабатываются для всех направлений деятельности и строго систематизируются
Assessment and Review (оценка (самооценка) и пересмотр)	Как организация изучает используемые подходы, анализирует полученные результаты, определяет области дальнейшего совершенствования	Подход и его реализация являются предметом постоянного измерения и изучения, полученные результаты используются для определения и ранжирования сильных и слабых сторон, планирования и реализации деятельности по совершенствованию

Логика радар RADAR отличается от цикла PDCA, направленного на цикличное улучшение бизнес-процессов, нацеленностью на структурированную оценку реализации стратегических целей и результатов деятельности компании. Проведение самооценки по критериям модели самооценки EFQM с



использованием логики RADAR позволяет формализовать, оценить и совершенствовать используемые подходы для достижения целей компании.

Разработанная система управления достижением результатов деятельности компании поддерживает все этапы системы оценки по логике RADAR и облегчает процесс формирования подходов компании при прохождении оценки внешним аудитором по модели делового совершенства EFQM и других фондов менеджмента качества.

## **Выводы по второй главе**

Анализ методов повышения эффективности управления деятельностью компании на основе процессного подхода показал:

1. Проведение внутренних проверок бизнес-процессов имеет более высокую результативность по сравнению с проверкой отдельных подразделений компании. Для получения сопоставимых результатов разработана система оценки соответствия требованиям бизнес-процессов, позволяющая определить необходимость конкретных/специализированных мероприятий для повышения результативности управления компанией.

2. Осуществление интермодальных перевозок контейнеров является перевозкой с участием нескольких видов транспорта и нескольких компаний перевозчиков. Участие в тендере на интермодальную перевозку требует от железнодорожного контейнерного оператора наличия партнерских отношений с другими участниками интермодальной перевозки. Для установления подобных отношений компании необходимо подтвердить свою конкурентоспособность и возможность эффективного взаимодействия с компанией-партнером. Сертификация СМК по международным стандартам и наличие международных премий делового совершенства позволяют подтвердить конкурентоспособность, эффективность внешнего взаимодействия и управления самой компанией.

3. Процессоориентированная организационная структура является наиболее эффективным способом организации труда с точки зрения эффективности достижения результатов компании. Использование процессоориентированной организационной структуры позволяет эффективно формировать требования к работникам, оценивать результаты работы подразделений, повышать ответственность и вовлеченность работников.

4. Разработанный цикл управления достижением результатов деятельности позволяет изменять бизнес-процессы компании для достижения стратегических целей, а также организационную структуру в соответствии с изменениями в системе бизнес-процессов компании. Разработанный цикл

соответствует принципам управления результатами транспортного производства, требованиям международных стандартов серии ИСО 9000, основан на принципах ССП и моделях делового совершенства.

5. Внедрение системы менеджмента качества позволяет руководству управлять работой компании как процессом, минимизировать человеческий фактор и оценивать работу своих сотрудников как целостный результат процесса.

6. Проведенный сравнительный анализ модели делового совершенства EFQM и стандарта ИСО 9001-2011 показал, что модель совершенства рассматривает всю цепочку достижения компанией результатов, а ИСО 9001-2011 сосредоточен исключительно на процессах, связанных с производством и повышением качества продукции и услуг.

### **Глава 3. Обоснование процессного подхода в управлении железнодорожного контейнерного оператора в целях повышения эффективности системы менеджмента компании**

#### **3.1 Разработка системы показателей оценки стратегических направлений железнодорожного контейнерного оператора**

Для оценки стоимости компании аналитиками анализируется публикуемая отчетность компании, которая должна соответствовать международным стандартам. Отчетность компании подтверждает успешность ее деятельности, используя в основном финансовые показатели. Но, как показывает практика, по представленным финансовым показателям невозможно сформировать объективную оценку деятельности компании. Для возможности адекватной оценки стоимости компании, помимо финансовых показателей, необходимо проводить анализ системы нефинансовых показателей. Отчетность должна отражать различные аспекты бизнеса, такие как партнерство, клиенты, сертификация, сотрудничество, взаимодействие с различными бизнес-процессами и т.д.

Оценка будет эффективной (результативной) в том случае, если выполнять сбалансированный анализ, включающий как финансовые, так и нефинансовые показатели деятельности компании.

Сбалансированность параметров, результатов, показателей может быть выражена системой. На основе формирования баланса результативности показателей компании можно построить систему сбалансированных показателей (ССП), которые позволят постепенно производить мониторинг существующих элементов и формировать новые элементы нефинансовых показателей компании.

Разработка СПП началась Д. Нортоном и Р. Капланом в 1990 г. как научное исследование по теме «Показатели деятельности организации будущего», призванное усовершенствовать устаревшие методы оценки деятельности компаний с помощью системы финансовых показателей. В целях разработки универсальной системы показателей для оценки деятельности компаний в

исследовании приняли участие компании, занимающиеся производством и работающие в сфере услуг. Первые результаты применения разработанной Д. Нортоном и Р. Капланом ССП были опубликованы в 1992 г. и вызвали большой интерес среди компаний, ищущих новые методы управления и оценки деятельности [161].

ССП можно характеризовать как механизм переноса и декомпозиции стратегических целей для планирования операционной деятельности и контроля их достижения. Под декомпозицией стратегических целей следует понимать перенос стратегических замыслов и решений на процессы компании, обеспечение направленности деятельности всей компании на их достижение.

«Сбалансированная система показателей является одним из инструментов конкретизации, представления и реализации стратегии. Эта концепция способствует повышению вероятности реализации намеченной стратегии и адекватной оценке потенциала стоимости компании» [23].

ССП может быть использована не просто как комплексный индикатор состояния предприятия, а как система управления, которая обеспечивает связь между стратегическими инициативами руководства компании и текущей деятельностью компании, менеджментом и исполнителями.

Стоит отметить, что на уровне процессов компании контроль стратегической деятельности осуществляется через ключевые показатели эффективности (КПЭ). КПЭ являются измерителями достижения целей, а также позволяют оценить эффективность процессов компании и работу каждого сотрудника. Связь КПЭ и ССП позволяет считать ССП инструментом не только стратегического, но и оперативного управления. ССП обязательно должна включать все функциональные области деятельности компании, в ином случае модель может давать неверные, искаженные результаты.

ССП не только способствует успеху реализации стратегии, но и позволяет ее корректировать, а также переводить стратегию в плоскость конкретных целей, показателей и задач. Это надежный инструмент контроля показателей будущего,

формирования системы мотивации персонала, обратной связи, обучения, непрерывного совершенствования и развития компании.

Менеджмент компании является одним из основных компонентов системы внутрифирменной отчетности компании. Представляемая управленческая информация, на основе которой принимаются управленческие решения, должна быть донесена руководству в агрегированном и доступном виде. Однако, зачастую, такая информация из системы внутреннего учета поступает в необработанном виде и содержит излишнюю детализацию, что не позволяет оперативно демонстрировать данные, необходимые для принятия конкретного управленческого решения.

Для отражения текущих результатов в процессе реализации стратегии компании предоставления системой отчетности таких финансовых показателей, как тенденции изменения рентабельности, выручки, затрат, рынка, недостаточно. Система отчетности, использующая исключительно финансовые показатели, не может обосновать причины изменений финансовых показателей и отразить их связи с процессом реализации стратегических целей. Тем самым процесс «стратегического обучения», т.е. своевременной адаптации стратегии к реальностям рынка и ситуации в компании, предотвращения повторных ошибок, строится на личном опыте или удаче.

Роберт Каплан и его команда назвали свою разработку «сбалансированной», чтобы подчеркнуть важность использования оптимального числа показателей для отражения необходимых факторов как для управления компанией, так и для ее оценки. ССП предполагает структурирование показателей деятельности компании в четыре группы (Рисунок 3.1) [161].

Первая группа показателей имеет финансовую направленность. Несмотря на то, что создатели ССП акцентируют внимание на важности нефинансовых показателей, совершенствования внутренних процессов и рыночной ориентации предприятия, владельцев компаний всегда в первую очередь будут интересовать показатели финансовой отдачи вложенных средств. В связи с этим в

сбалансированной системе с финансовых показателей начинается классификация, и ими же дается конечная оценка.

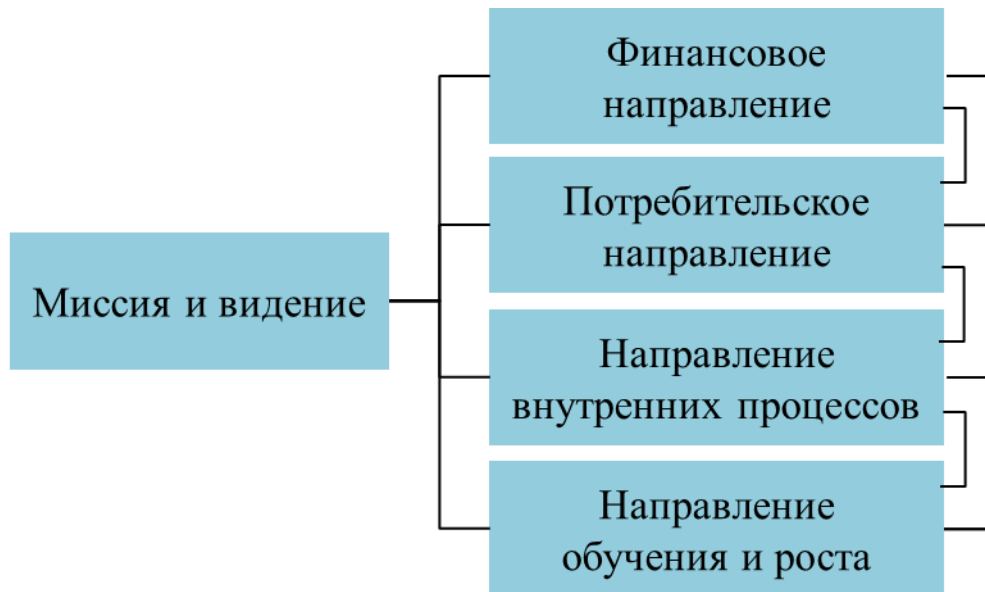


Рисунок 3.1 – Структура сбалансированной системы показателей

Вторая группа содержит показатели, подтверждающие направленность на потребителя в компании. Показатели этой группы должны описывать внешнюю среду компании, ее работу с клиентами. Самыми важными показателями в этой группе являются:

- соответствие компании запросам (потребностям) клиента;
- лояльность клиентов (способность к удержанию клиентов);
- привлечение новых клиентов;
- преимущества для клиента (доходность клиента);
- объем рынка;
- рыночная доля в целевом сегменте.

Третья группа показателей характеризует внутренние процессы компании, такие как:

- внедрение инноваций;
- разработка продукта;
- подготовка производства;
- снабжение основными ресурсами;

- изготовление;
- сбыт;
- послепродажное обслуживание.

Четвертая группа показателей должна отражать успехи компании в обучении, росте и раскрытии потенциала сотрудников. При этом выделяются следующие факторы:

- сотрудники, их способности, навыки и мотивация;
- информационные системы, позволяющие поставлять критическую информацию в режиме реального времени;
- выделение организационных процедур, обеспечивающих взаимодействие между участниками различных процессов и определяющих систему принятия решения.

Авторы ССП выделяют четыре основных этапа внедрения системы в работу компании [161].

1. «Перевод видения» – перед менеджментом компании стоит задача идентифицировать (разработать) успешную стратегию и перевести эту стратегию в модель сбалансированной системы показателей.

2. «Коммуникация и дальнейшая конкретизация стратегии» – стратегия «спускается» вниз по организационной структуре компании, где при ее реализации выявляются несовершенства и появляется необходимость внесения изменений (уточнений). При этом цели, устанавливаемые перед подразделениями и сотрудниками, разрабатываются с учетом стратегии. Крайне важно, чтобы понимание стратегии и своего вклада в ее реализацию было у каждого сотрудника, который участвует в достижении стратегических целей организации.

3. «Составление бизнес-планов» – с помощью сбалансированной системы показателей производится распределение организационных ресурсов с ориентацией на выработанную стратегию.



4. «Обучение и адаптация» – проведение анализа и переосмысление достигнутых результатов. Данный подход делает возможным процесс стратегического обучения, выходящий за рамки рассмотрения только финансовых целей и показателей (Рисунок 3.2) [161].

Компания будет успешной в том случае, если результаты всех ее процессов будут соответствовать стратегическим целям. Сбалансированная система показателей в этом случае должна стать основой системы стратегического менеджмента. ССП позволяет компании и ее отдельным организационным единицам следовать целостной стратегической ориентации.



Рисунок 3.2 – Система стратегического управления

В настоящее время компания Balanced Scorecard Collaborative, которую возглавляют Р. Каплан и Д. Нортон, разработала функциональные стандарты – минимальный набор требований, которому должно соответствовать программное обеспечение, поддерживающее корпоративную систему ССП. Эти функциональные стандарты также дают базовые ориентиры в методологии ССП

тем организациям, которые задумываются о построении подобных систем или приобретении соответствующего программного обеспечения [48].

При разработке ССП необходимо включать в ее состав шесть следующих элементов:

1. Перспективы – компоненты, при помощи которых проводится декомпозиция стратегии с целью ее реализации. Обычно используются четыре базовые перспективы, однако их список можно дополнить в соответствии со спецификой стратегии компании. Базовыми перспективами являются:

- финансы (получение стабильно растущей прибыли – как видят нас акционеры компании);
- клиенты (улучшение знания каждого клиента – как видят нас клиенты);
- процессы (внутренние процессы компании – чем мы выделяемся среди конкурентов);
- персонал (обучение и развитие) и инновации (как мы создаем и увеличиваем ценность для наших клиентов).

2. Стратегические цели (задачи), определяющие, в каких направлениях будет реализовываться стратегия.

3. Показатели (измерители) – это метрики достижений, которые должны отражать прогресс в движении к стратегической цели. Показатели подразумевают определенные действия, необходимые для достижения цели, и указывают на то, как стратегия будет реализована на операциональном уровне.

4. Целевые значения (измеримые цели) – количественные выражения уровня, которому должен соответствовать тот или иной показатель деятельности компании.

5. Причинно-следственные связи, которые должны связывать в единую цепочку стратегические цели компании таким образом, что достижение одной из них обуславливает прогресс в достижении другой, что, в свою очередь, показывает сбалансированность и правильность постановки стратегических целей.

6. Стратегические инициативы – проекты или программы, которые способствуют достижению стратегических целей.

Следует отметить, что каждый из шести необходимых элементов ССП обычно формулируется с большей детализацией. Показатели и целевые значения могут задаваться при помощи формул, объектов измерения, источников данных, периодов предоставления отчетности, плановых дат достижения целевых показателей и т.п. Стратегические инициативы требуют документирования графиков работ, определения ресурсов, потенциальных рисков и преимуществ.

Технологически построение ССП для компании включает несколько необходимых элементов:

- карту стратегических задач, логически связанных со стратегическими целями компании;
- непосредственно карту сбалансированных показателей (количественно измеряющих эффективность процессов компании, «точку достижения цели» и сроки, в которые должны быть достигнуты установленные результаты);
- целевые проекты (инвестиции, обучение и т.п.), необходимые для внедрения необходимых изменений.
- группы показателей для руководителей различных уровней в целях контроля и оценки деятельности компании.

В настоящее время примерами успешного внедрения ССП в российских компаниях являются «Финансовая корпорация УРАЛСИБ» и «Финансовая Группа Лайф», капитал которой вырос за четыре года на 329% и достиг значения в 2,1 млрд долл., а операционная прибыль увеличилась более чем в шесть раз и достигла 184 млрд долл. [41].

В компаниях необходимо проводить декомпозицию стратегии через ключевые показатели эффективности, что позволяет управлять компанией на основе КПЭ в соответствии со стратегией. Это подразумевает под собой построение системы КПЭ, являющейся инструментом перевода стратегии в

конкретные действия, доведения стратегии до деятельности каждого работника. Появляется следующая связь между стратегией и КПЭ: стратегия снабжает систему КПЭ показателями и планами, а система КПЭ обеспечивает стратегию фактическими данными непосредственного выполнения планов.

При переводе с английского термина КПЭ «Key performance indicators» теряется очень важный для понимания концепции смысл слова «performance». На русский язык его принято переводить как «эффективность», но в английском языке это слово включает также смысл слова «результативность». Эти два слова можно объединить словом «исполнение», имеющим более широкое значение и более подходящее значение для целей контроля реализации стратегии [93].

Для железнодорожного контейнерного оператора по *перспективе финансы* основными стратегическими целями предлагается установить рост чистой прибыли и рост выручки, а поддерживающими – оптимизацию расходов, повышение эффективности целевых видов деятельности, диверсификацию доходов и создание новых источников доходов. Для каждой из стратегических целей по перспективе финансы в качестве измерителей предлагается использовать соответствующие КПЭ (Таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Стратегические цели по перспективе финансы и поддерживающие их ключевые показатели эффективности

Стратегические цели	Поддерживающие ключевые показатели эффективности
Рост чистой прибыли	1. Чистая прибыль. 2. Производительность труда. 3. Средняя доходная ставка на 1 вагон. 4. Рентабельность продаж
Рост выручки	1. Выручка. 2. Доля рынка контейнерных перевозок. 3. Доля рынка перевозок в специализированных контейнерах 4. EBITDA. 5. Объем перевозок грузов в контейнерах
Оптимизация расходов	1. Доля общехозяйственных расходов в общих расходах компании. 2. Отношение динамики административно-управленческих расходов к динамике выручки Компании
Повышение эффективности целевых видов деятельности	1. Рентабельность продаж. 2. Оборот вагона. 3. Доля порожнего пробега вагона. 4. Доля порожнего пробега контейнера. 5. Доля использования вместимости вагонов
Создание новых источников доходов	1. Выполнение плана внедрения новых услуг. 2. Доходы от оказания новых услуг

По *перспективе клиенты и активы* основными стратегическими целями предлагается установить повышение конкурентоспособности и увеличение доли рынка контейнерных перевозок, а поддерживающими – повышение доходности бренда, удовлетворенности клиентов и конкурентоспособности оказываемых услуг, расширение географического присутствия, оптимизацию издержек на содержание, повышение эффективности терминалов и развитие долгосрочного партнерства. Для каждой из стратегических целей по перспективе клиенты и активы в качестве измерителей предлагается использовать соответствующие КПЭ (Таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Стратегические цели по перспективе клиенты и активы и поддерживающие их ключевые показатели эффективности

Стратегические цели	Поддерживающие ключевые показатели эффективности
Повышение конкурентоспособности	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сертификация системы управления, премии и награды в области управления.</li> <li>2. Уровень сервиса.</li> <li>3. Оценка работы менеджеров.</li> <li>4. Удобство месторасположения точки продаж.</li> <li>5. Удовлетворенность оказанной услугой.</li> <li>6. Итоговый индекс удовлетворенности клиентов</li> </ol>
Увеличение доли рынка контейнерных перевозок	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Доля рынка контейнерных перевозок</li> </ol>
Повышение доходности бренда	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отношение позитивных и негативных публикаций в средствах массовой информации.</li> <li>2. Доля постоянных клиентов компании</li> </ol>
Повышение удовлетворенности клиентов	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Итоговая удовлетворенность клиентов.</li> <li>2. Доля постоянных клиентов компании.</li> <li>3. Среднее время ответа на обращение</li> </ol>
Расширение географического присутствия	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Количество зарубежных представителей</li> </ol>
Оптимизация издержек на содержание	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Удельные расходы на содержание вагонов.</li> <li>2. Удельные расходы на содержание контейнеров.</li> <li>3. Удельные расходы на содержание терминального оборудования.</li> <li>4. Готовность перевозочных активов</li> </ol>
Повышение эффективности терминалов	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Простой вагонов под грузовыми операциями.</li> <li>2. Доходы с 1 м<sup>2</sup> площади терминалов</li> </ol>
Повышение конкурентоспособности оказываемых услуг	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Доля несвоевременно оказанных услуг.</li> <li>2. Уровень сервиса.</li> <li>3. Оценка работы менеджеров.</li> <li>4. Удобство месторасположения точки продаж.</li> <li>5. Удовлетворенность оказанной услугой.</li> <li>6. Итоговая удовлетворенность клиентов</li> </ol>
Развитие долгосрочного партнерства	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Доля интермодальных перевозок, выполненных без участия сторонних исполнителей</li> </ol>

По *перспективе бизнес-процессы* основными стратегическими целями предлагается установить совершенствование системы процессного управления и интеграция бизнес-процессов компании с бизнес-процессами стратегических партнеров, а поддерживающими – развитие процедуры внутренней самооценки, проверка процессов, совершенствование маркетинга и исполнения услуг, повышение технической и экологической безопасности и улучшение охраны труда, развитие и совершенствование системы ключевых показателей эффективности, а также взаимодействия с клиентами. Для каждой из стратегических целей по перспективе бизнес-процессы в качестве измерителей предлагается использовать соответствующие КПЭ (Таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Стратегические цели по перспективе бизнес-процессы и поддерживающие их ключевые показатели эффективности

Стратегические цели	Поддерживающие ключевые показатели эффективности
Совершенствование системы процессного управления	1. Сертификация системы управления, премии и награды в области управления
Интеграция бизнес-процессов компании с бизнес-процессами стратегических партнеров	1. Доля интермодальных перевозок, выполненных без участия сторонних соисполнителей
Развитие процедуры внутренней самооценки, проверки процессов	1. Сертификация системы управления, премии и награды в области управления
Совершенствование маркетинга	1. Отклонение прогнозируемого объема продаж от фактического значения. 2. Отношение динамики расходов на маркетинг и динамики выручки компании. 3. Доходы от оказания новых услуг
Совершенствование исполнения услуг	1. Доля перевозок, выполненных в контейнерных поездах. 2. Доля несвоевременно оказанных услуг. 3. Простой вагонов под грузовыми операциями
Повышение технической, экологической безопасности и улучшение охраны труда	1. Сертификация системы управления и производства в области технической и экологической безопасности, охраны труда. 2. Количество случаев производственного травматизма. 3. Затраты на природоохранные мероприятия. 4. Повышение энергоэффективности
Развитие и совершенствование системы ключевых показателей эффективности	1. Покрытие системой ключевых показателей дерева стратегических целей, бизнес-процессов и организационной структуры
Совершенствование взаимодействия с клиентами	1. Уровень автоматизации услуг, оказываемых клиентам. 2. Доля неудовлетворенных жалоб клиентов

По *перспективе обучение и развитие* основными стратегическими целями предлагается установить обеспечение требуемого качества персонала, совершенствование организационной структуры и корпоративного управления, а поддерживающими – формализацию деятельности персонала и требований к персоналу, совершенствование системы мотивации сотрудников, повышение удовлетворенности персонала. Для каждой из стратегических целей по перспективе обучение и развитие в качестве измерителей предлагается использовать соответствующие КПЭ (Таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Стратегические цели по перспективе обучение и развитие и поддерживающие их ключевые показатели эффективности

Стратегические цели	Поддерживающие ключевые показатели эффективности
Обеспечение требуемого качества персонала	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Производительность труда.</li> <li>2. Выполнение плана по обучению и повышению квалификации персонала.</li> <li>3. Количество принятых на работу целевиков и практикантов</li> </ol>
Совершенствование организационной структуры	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Покрытие системой ключевых показателей дерева стратегических целей, бизнес-процессов и организационной структуры</li> </ol>
Совершенствование корпоративного управления	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рейтинг корпоративного управления (Национальный рейтинг корпоративного управления)</li> </ol>
Формализация деятельности персонала и требований к персоналу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка профилей должностей на основе распределения ответственности в системе бизнес-процессов.</li> <li>2. Разработка должностных инструкций на основе распределения ответственности в системе бизнес-процессов</li> </ol>
Совершенствование системы мотивации сотрудников	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мотивация сотрудников на основе достижения целевых значений ключевых показателей эффективности.</li> <li>2. Награждение работников</li> </ol>
Повышение удовлетворенности персонала	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Текучесть кадров.</li> <li>2. Оценка возможностей карьерного роста.</li> <li>3. Удовлетворенность заработной платой.</li> <li>4. Удовлетворенность условиями труда.</li> <li>5. Оценка непосредственного руководителя.</li> <li>6. Оценка влияния работника на управленческие решения.</li> <li>7. Удовлетворенность работой в коллективе.</li> <li>8. Итоговая удовлетворенность персонала.</li> <li>9. Динамика средней заработной платы</li> </ol>
Совершенствование взаимодействия с партнерами	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Участие в ассоциациях</li> </ol>

Основной своей стратегической целью ПАО «ТрансКонтейнер» считает «Рост капитализации компании за счет увеличения масштабов и эффективности

бизнеса» [103]. Разработанная карта стратегических целей для железнодорожного контейнерного оператора отражает опубликованную крупнейшим контейнерным оператором России основную стратегическую цель (Рисунок 3.3). Важнейшими стратегическими целями для контейнерного оператора являются повышение финансовых показателей и внутренней эффективности и интеграция бизнес-процессов компании с бизнес-процессами стратегических партнеров, что позволит значительно повысить конкурентоспособность компании и ее услуг.

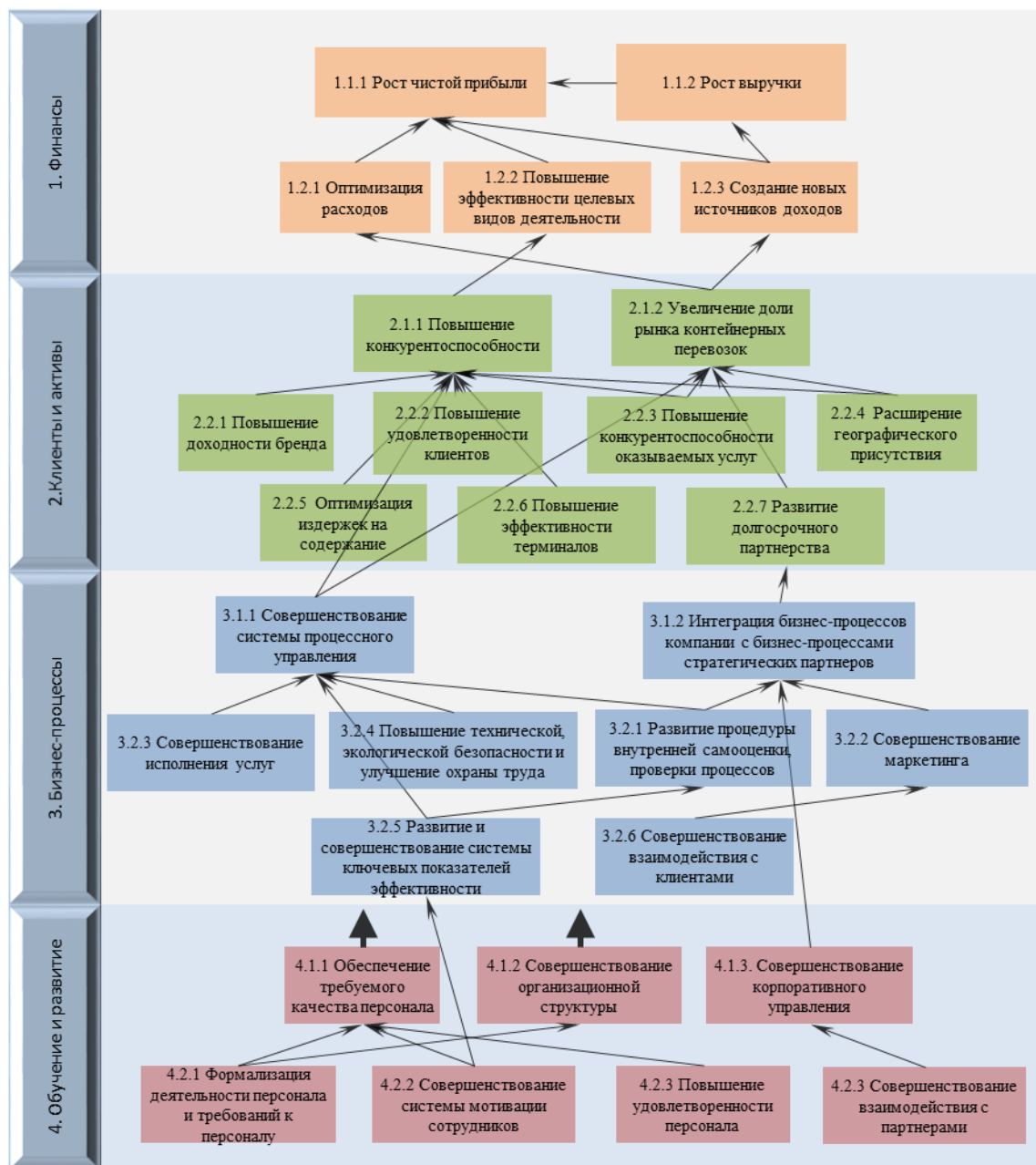


Рисунок 3.3 – Дерево стратегических целей железнодорожного контейнерного оператора



Консорциум «Balanced Scorecard Collaborative» сотрудничал более чем с семью тысячами компаний по всему миру по разработке и внедрению систем управления, базирующихся на ССП [83]. Именно благодаря столь большому опыту внедрения системы ССП методология постоянно развивается и совершенствуется за счет накопления практического опыта их внедрения в различных условиях.

Проведенные компанией Horvath & Partners исследования внедрения ССП подтверждают ее универсальность и гибкость, а также то, что интерес к сбалансированной системе показателей не зависит от отраслевой принадлежности компаний и, как следствие, она внедряется в различных отраслевых структурах (Рисунок 3.4) [158]. При внедрении ССП также не имеет значения размер компании. Внедрение ССП эффективно как для малого, среднего, так и для крупного бизнеса.



Рисунок 3.4 – Отраслевой охват исследования

Более 40% руководителей проектов по построению сбалансированной системы показателей работают в подразделениях контроллинга, однако, как показывают исследования, большую роль в этом процессе (более 25% руководителей проектов) занимают подразделения организационного развития и финансов (Рисунок 3.5) [158].

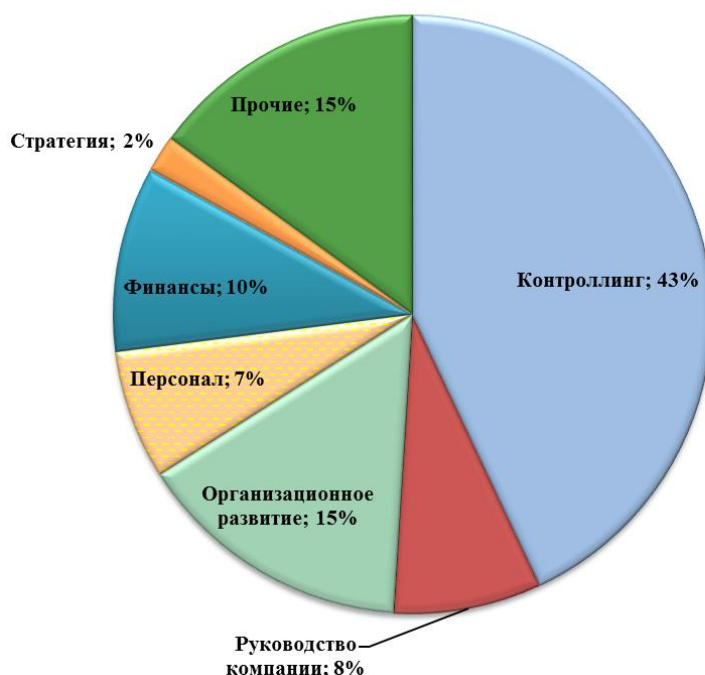


Рисунок 3.5 – Подразделения, несущие ответственность за построение сбалансированной системы показателей

Подразделения управления качеством являются потребителем данного процесса и используют его результаты для целей оперативного планирования. Это связано с тем, что система является стратегически-ориентированным инструментом, в то время как вопросы управления качеством относятся больше к категории оперативных. Однако более тесная интеграция стратегической сбалансированной системы показателей и оперативного управления качеством может рассматриваться как одно из важнейших направлений дальнейшей эволюции сбалансированной системы показателей [158].

Упрощение и ускорение процесса планирования компании является актуальной проблемой для многих компаний и, прежде всего, в части оперативного планирования, так как при оперативном планировании, в отличие

от стратегического, происходит значительное отвлечение сотрудников от их основной деятельности. Большие трудозатраты в процессе планирования ресурсов в отделах планирования и линейном менеджменте не приносят сопоставимого результата. Как следствие, разрабатываемые с применением значительных усилий оперативные планы сотрудники и менеджеры среднего уровня рассматривают как административную необходимость, а не как руководство к действию. В таких условиях быстро реагировать на изменение ситуации в конкурентной внешней среде очень сложно.

Документация должна лаконично и кратко отображать процесс стратегического управления компанией в различных ключевых отраслях (финансы, продажи, маркетинг, производство и технологии, оборудование, инфраструктура, информационное и организационное развитие, документооборот и др.). Каждой областью должно управлять определенное подразделение и нести ответственность за результат всего процесса или в части предоставления своего промежуточного результата.

Внедрение сбалансированной системы показателей приводит к серьезным изменениям в процессе планирования. Эта система как часть системы стратегического управления удлиняет этап стратегического планирования, но способна значительно сократить этап оперативного планирования, что снижает необходимость отвлечения сотрудников от основной деятельности. Все это положительно сказывается на отношении к разработке оперативных планов и значительно повышает качество оперативного планирования. В итоге происходит сокращение общей продолжительности процесса планирования, несмотря на увеличения срока стратегического планирования.

### **3.2 Интеграция концептуальной схемы группировки показателей для проведения оценки экономической эффективности управления бизнес-процессами**

Оценку эффективности и результативности управления компанией необходимо проводить через анализ эффективности и результативности функционирования системы управления качеством компании. Экономическая

оценка эффекта от внедрения системы управления качеством является крайне трудоемким процессом, для расчета эффективности ее функционирования необходимо оценивать множество аспектов деятельности компании. Следует установить связь между показателями, определить экономические источники эффектов, обеспечивающие результативность и эффективность деятельности компании. Для того чтобы достаточно объективно рассчитывать экономические показатели и эффективность системы управления качеством, необходимо организовать и проводить учет, анализ и планирование затрат, т.е. во многом измерять качество с финансовой точки зрения [85].

Система КПЭ должна обеспечивать стратегические цели компании показателями из системы бизнес-процессов компании, отражающими их достижение и позволяющими управлять этими целями. Менеджмент, подразделения и исполнители должны получить свой перечень показателей в соответствии с выполняемыми в процессе функциями и полномочиями. Показатели системы КПЭ должны системно обновляться вслед за изменениями в системе бизнес-процессов, организационной структуре и стратегических целях компании (Рисунок 3.6).



Рисунок 3.6 – Схема функционирования системы ключевых показателей эффективности с использованием системы бизнес-процессов

Показатели для проведения оценки эффективности и результативности управления деятельностью железнодорожного контейнерного оператора должны являться ключевыми показателями эффективности системы бизнес-процессов компании, каждый из которых должен подчиняться одной или нескольким стратегическим целям. Система КПЭ, как и стратегические цели, имеет внутреннюю подчиненность показателей в целях охвата ответственности работников всех уровней иерархии, так как вся работа компании должна быть направлена на достижение ее стратегических целей.

Внутреннюю оценку деятельности компании предлагается проводить на основе системы показателей результативности и восприятия для потребителей, персонала и общества, которая обеспечивают достижение ключевых результатов деятельности компании и может являться основой для дальнейшего совершенствования деятельности компании. Ключевые показатели деятельности предлагается разделять на показатели эффективности бизнес-процессов и достижения стратегических целей. Ключевые результаты деятельности выражаются экономическими показателями, предлагается использовать разделение показателей в соответствии с критериями модели EFQM (Рисунок 3.7).

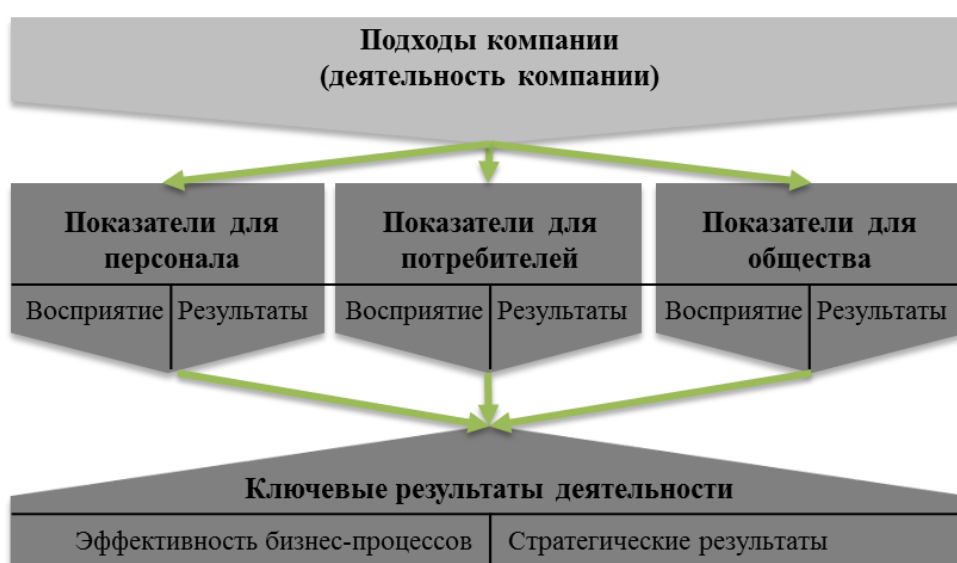


Рисунок 3.7 – Концептуальная схема группировки показателей для оценки экономической эффективности управления бизнес-процессами и достижения стратегических целей

Согласно исследованиям профессора МГУПС (МИИТ) Д.А. Мачерета [77] экономический анализ на железнодорожном транспорте, как и в любой другой сфере деятельности, должен отвечать следующим требованиям:

- быть достоверным и оперативным;
- выявлять отклонения отчетных показателей от плановых и их причины;
- выявлять отклонения отчетных показателей от базисных значений и их причины;
- выявлять резервы повышения эффективности работы предприятия;
- выявлять тенденции изменения экономических показателей;
- давать возможность принимать оптимальные управленческие решения.

В связи с этим все показатели необходимо рассматривать в динамике за последние пять лет. В случае, когда получить информацию за пятилетний период невозможно, необходимо рассматривать динамику по кварталам или даже по месяцам. В целях оценки выполнения показателей необходима фиксация целевых значений показателей, где это возможно.

На основе системы оценки эффективности и результативности подходов компании по критериям модели EFQM сформирован комплекс показателей для железнодорожного контейнерного оператора.

**Оценка результатов для потребителей** формируется из двух групп показателей. Первая состоит из показателей, демонстрирующих восприятие компании ее потребителями, и отражает эффективность обслуживания. Вторая группа показывает результаты компании в области удовлетворения потребителей. В условиях развития конкурентного рынка железнодорожных перевозок повышение внимания к качеству обслуживания клиентов становится приоритетным и жизненно необходимым фактором экономического благополучия транспортной компании [109].

**Результаты восприятия компании потребителями** позволяют определить, насколько качественно обслуживают потребителя, эффективность проводимых мероприятий по повышению качества обслуживания, а также

выявить проблемы в обслуживании и причины неудовлетворенности потребителя.

Они могут быть получены из разных источников, включая опросы, фокус-группы, рейтинги, благодарности и претензии. Эти показатели должны давать четкое представление о результативности (с точки зрения потребителя), об улучшении результатов реализации стратегии, поддерживающих политик и процессов организации в отношении своих потребителей [76].

Динамика удовлетворенности клиентов демонстрирует результативность проводимой компанией работы по повышению удовлетворенности клиентов по отношению к прошлым периодам. Изменение уровня удовлетворенности клиентов от года к году позволяет не только оценить влияние изменений в обслуживании клиентов, но и является индикатором изменения требований клиентов к товарам и услугам.

Таблица 3.5 – Показатели оценки восприятия компании потребителями

Наименование показателей	Достигнутое значение, %, в 2013 г.	Достигнутое значение, %, в 2014 г.	Изменение, %
Уровень сервиса	73	75	2,7
Оценка работы менеджеров	90	90	0,0
Удобство месторасположения точек продаж	85	85	0,0
Удовлетворенность оказанной услугой	82	85	3,7
Итоговая удовлетворенность клиентов	83	84	1,5

Показатели восприятия компании потребителями находятся на высоком уровне и демонстрируют незначительную положительную динамику в 2014 г. по сравнению с 2013 г. (Таблица 3.5).

Повышение уровня удовлетворенности клиентов подтверждает повышение качества оказываемых компанией услуг.

Оценка уровня сервиса является показателем, отражающим удобство взаимодействия клиента с компанией. Его уровень говорит о соответствии ожиданий клиента от взаимодействия с компанией как при обретении услуги или

товара, так и после ее оказания. В случае проставления низкой оценки клиенту необходимо указать причину его неудовлетворенности уровнем сервиса.

Оценка работы менеджеров отражает уровень профессионализма обслуживающего персонала, достаточности и достоверности предоставляемой менеджерами информации, оперативности обслуживания. Наличие у менеджеров навыков делового общения, необходимой клиентам информации, оперативности работы и заинтересованности в удовлетворении потребителей является важнейшими факторами для формирования постоянной клиентской базы и привлечения новых клиентов.

Удобство месторасположения точки продаж является важной составляющей конкурентоспособности, так как доступность и удобство месторасположения не только положительно влияет на восприятие клиентов, но и значительно сказывается на возможном росте клиентской базы.

Оценка удовлетворенности оказанной услугой отражает, насколько ожидания клиента от приобретенной услуги соответствовали фактически оказанным. Показатель отражает как качество самой услуги, так и качество исследования потребностей клиентов.

Оценка итоговой удовлетворенности клиентов является интегральным показателем, отражающим итоговый результат проведения анкетирования клиентов компании. В зависимости от целей проведения оценки ее можно декомпозировать по менеджерам, точкам продаж, филиалам или получить итоговый результат по компании в целом. Результаты анкетирования являются одним из ключевых показателей, оценивающих удовлетворенность потребителей.

**Результаты деятельности для потребителей** должны отражать конкурентные преимущества компании и значимые для потребителей достижения. Это внутренние показатели, по которым организация оценивает, понимает, прогнозирует и улучшает свою деятельность и которые позволяют предсказывать ее влияние на восприятие потребителями. Эти показатели должны давать четкое представление о работе (применении) и влиянии стратегии



организации в отношении потребителей, поддерживающих ее политику и процессы [76].

Для оценки результатов деятельности для потребителей компании в диссертационной работе представлен набор показателей, который отражает результаты работы в области повышения качества, расширения линейки товаров и услуг. Показатели результатов деятельности для потребителей демонстрируют значительные улучшения в части скорости обработки обращений, сокращения неудовлетворенных жалоб клиентов, роста доли интегрированных (комплексных) экспедиторских и логистических услуг в общем объеме оказанных услуг и незначительный рост доли постоянных клиентов (Таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Результаты деятельности компании для потребителей

Наименование показателей	Достигнутое значение в 2013 г.	Достигнутое значение в 2014 г.	Изменение, %
Доля постоянных клиентов компании, %	56	57	1,8
Доля несвоевременно оказанных услуг, %	1	1	0,0
Среднее время ответа на обращение, часы	1,7	1,1	– 35,3
Доля неудовлетворенных жалоб клиентов, %	5	3	– 40,0
Доля несохранных перевозок, %	2	2	0,0
Доля интегрированных (комплексных) экспедиторских и логистических услуг в общем объеме оказанных услуг, %	41	55	34,1
Количество зарубежных представителей	37	37	0,0
Выполнение плана внедрения новых услуг, %	100	100	0,0

Положительная динамика результатов для потребителей свидетельствует о клиентоориентированности компании и, следовательно, проведении постоянной работы над повышением удовлетворенности потребителей услуг компании. Для формирования постоянной клиентской базы необходимо оказание услуг надлежащего качества, в требуемом количестве, в необходимые сроки и в подходящих для потребителя условиях.

- Доля постоянных клиентов компании отражает уровень конкурентоспособности и надежности компании как партнера,

удовлетворенности и доверия клиентов к компании. Наличие постоянных клиентов позволяет компании быть более гибкой в обслуживании, выстраивать доверительные отношения с клиентами и предоставлять услуги (товары) на особых условиях.

- Доля несвоевременно оказанных услуг является одним из важнейших показателей для оценки качества работы в сфере доставки грузов. Выстраивание доверительных отношений с клиентами и рост базы постоянных клиентов невозможны при росте доли несвоевременно осуществленных доставок грузов.

- Среднее время ответа на обращение отражает оперативность предоставления необходимой клиенту информации и решения возникших проблем. Показатель зависит от множества факторов, таких как квалификация персонала, доступность необходимой информации для менеджеров, взаимодействующих с клиентами, уровень автоматизации, работа в различных часовых поясах, доступность необходимой клиенту информации в удаленном доступе через Интернет и другие факторы. Данный показатель отражает уровень качества обслуживания и уровень налаженности внутреннего взаимодействия в компании.

- Доля неудовлетворенных жалоб клиентов является важным показателем, позволяющим определить области в деятельности компании, которыми она не управляет, или услуги, не соответствующие требованиям клиентов. Урегулирование жалоб клиентов позволяет избежать судебных разбирательств и говорит о заинтересованности компании в удержании клиентов и формировании базы постоянных клиентов. Жалобы на причины, в возникновении которых компания не влияет напрямую, требуют от компании взаимодействия с виновником возникновения жалобы и доведения до клиента результатов данного взаимодействия, так как защита интересов своих клиентов также является важным фактором формирования базы постоянных клиентов.

- Доля несохранных перевозок является важнейшим показателем в области качества перевозочного процесса. Несохранные перевозки требуют от

компании проведения работ по снижению ее доли. Причины несохранных перевозок, на возникновение которых компания не влияет напрямую, требуют от компании взаимодействия при определении виновника и привлечении его к ответственности. Результаты разбирательства должны быть доведены до владельца груза, так как удержание клиента в данной ситуации невозможно без компенсации клиенту его убытков.

- Доля интегрированных (комплексных) экспедиторских и логистических услуг в общем объеме оказанных услуг является одним из важнейших показателей для контейнерного оператора, так как оказание полного комплекса услуг по доставке груза в контейнерах требует от компании наличия множества компетенций и партнерских отношений с другими операторами для осуществления перевозки «от двери до двери». Выполнение интермодальной перевозки груза является важным конкурентным преимуществом, позволяющим привлекать крупных клиентов, которым необходимо осуществлять межконтинентальные и международные перевозки.

- Количество зарубежных представителей при осуществлении интермодальных перевозок грузов также является важной составляющей, так как необходимо взаимодействовать с клиентами и соисполнителями интермодальной перевозки, расположенными в других государствах, что требует от компании международного присутствия для осуществления оперативного взаимодействия, а также мониторинга рынков, на которых присутствует компания.

- Выполнение плана внедрения новых услуг является индикатором стремления компании к удовлетворению потребностей клиентов компании. Компании необходимо генерировать результаты в соответствии с потребностями клиентов, что требует получения обратной связи от клиентов и своевременного реагирования на изменения на рынке. Наличие требуемого спектра и набора предоставляемых услуг является дополнительной ценностью для клиентов и повышает их удовлетворенность. Данная работа важна как для удержания существующих клиентов, так и для привлечения новых.

**Показатели для персонала** также делятся на результаты восприятия, которые предполагают получение обратной связи от персонала и результатов деятельности, которые демонстрируют достижения в области удовлетворенности персонала.

**Показатели восприятия для персонала** должны отражать представление работников компании о результативности стратегии, политик, а также процессов в отношении персонала [76].

Таблица 3.7 – Показатели восприятия компании персоналом

Наименование показателей	Достигнутое значение, %, в 2013 г.	Достигнутое значение, %, в 2014 г.	Изменение, %
Оценка возможностей карьерного роста	83	82	-1
Удовлетворенность заработной платой	74	74	0
Удовлетворенность условиями труда	90	92	2
Оценка непосредственного руководителя	94	94	0
Оценка влияния работника на управленческие решения	79	77	-3
Удовлетворенность работой в коллективе	88	89	1
Итоговая удовлетворенность персонала	85	85	0
Награждение работников, чел.	50	50	0

Представленные показатели для оценки восприятия компании ее персоналом (Таблица 3.7) отражают результаты работы компании в области повышения удовлетворенности и развития персонала. Итоговый показатель удовлетворенности персонала компании находится на высоком уровне (85%) и в 2014 г. не изменился, несмотря на сокращение среднесписочной численности работников на 11,4 %. Необходимости в проведении мероприятий по повышению удовлетворенности работников из имеющихся данных нет.

Представленные показатели оценивают удовлетворенность работников по различным аспектам, например:

- оценка возможностей карьерного роста отражает понимание работником требований и условий для занятия им более высокой должности. Развитие персонала и повышение производительности труда является одним из важнейших аспектов управления персоналом, возможность карьерного роста

является стимулятором для работников к развитию и достижению более высоких результатов в работе;

- удовлетворенность заработной платой отражает оценку соответствия выполняемого объема работы и получаемой заработной платы работником. Удовлетворенность заработной платой стимулирует работника выполнять должностные обязанности и сохранять свое место работы. Низкий уровень удовлетворенности заработной платой стимулирует работника искать новое место работы или способ дополнительного заработка, что может нанести ущерб работодателю;

- удовлетворенность условиями труда отражает соответствие требований работников к своему рабочему месту и условиям, в которых ему необходимо постоянно работать. Создание необходимых для работника условий труда повышает его производительность, желание сохранить свое рабочее место и влияет на эмоциональное состояние;

- оценка непосредственного руководителя отражает наличие у руководителя лидерских качеств и качество подбора персонала. Работник, высоко оценивающий своего руководителя, видит в нем компетенции, знания и навыки, которые он еще не приобрел. Показатель отражает соответствие компетенций работников занимаемым ими должностям и атмосферу внутри подразделений;

- оценка влияния работника на управленческие решения отражает участие работника в управлении изменениями в компании. Вовлеченность персонала в развитие компании является важным элементом процессного подхода в управлении компанией, так как управление компанией должно осуществляться через процессы компании. Работники должны приобретать навыки изменения процессов компании для занятия руководящих должностей. Для инициации и управления изменениями процессов компании работнику необходимо понимать свою работу как часть процесса компании и его влияние на другие процессы;

- удовлетворенность работой в коллективе отражает качество подбора персонала, влияет на производительность труда и желание сохранить работником свое рабочее место. Работа в команде является важным элементом процессного подхода в компании, так как каждый работник должен стремиться выполнять свою работу в соответствии с требованиями ее потребителей для повышения эффективности и результативности бизнес-процесса, в котором он участвует;

- динамика удовлетворенности персонала является итоговым показателем восприятия компании ее работниками и определяется как среднее значение показателей при проведении анкетирования работников. Удовлетворенность персонала является важным показателем, отражающим работу компании над улучшением условий труда и эффективность применяемой политики в области персонала;

- награждение работников отражает поощрение компанией высоких результатов, достигнутых ее работниками, и стимулирует работников к участию в развитии компании.

**Результаты для персонала** являются внутренними показателями, по которым организация оценивает, изучает, прогнозирует и улучшает производственную деятельность своих сотрудников и которые позволяют предсказывать ее влияние на восприятие работниками организации. Эти показатели должны давать четкое представление о развертывании и действенности стратегии организации, поддерживающих политик и процессов в отношении персонала [76].

Результаты деятельности компании для персонала (Таблица 3.8) в 2014 г. показали значительный рост случаев производственного травматизма, что требует проведения мероприятий по повышению безопасности труда и предотвращению данных случаев. Представленные показатели позволяют оценить деятельность компании по следующим аспектам:

- текучесть кадров является важным показателем, отражающим стабильность компании и желание работников сохранить свои рабочие места. Резкое увеличение текучести кадров может быть вызвано как массовыми сокращениями, так и сменой руководящего состава в компании. Рост других показателей деятельности компании при повышении текучести кадров может подтвердить положительное влияние обновления или сокращения персонала компании, что говорит об обоснованности подобного решения;

- производительность труда является одним из ключевых показателей для оценки эффективности деятельности компании. Показатель отношения динамики производительности труда к динамике расходов на персонал показывает результативность управления развитием персонала и эффективность работы кадровой политики компании;

- выполнение плана по обучению и повышению квалификации персонала отражает наличие в компании системы управления знаниями работников. Оценка необходимости совершенствования знаний и навыков персонала, подбор соответствующих программ по повышению квалификации персонала необходимы как для развития самого персонала, так и для дальнейшего развития и улучшения показателей деятельности компании;

- динамика средней заработной платы отражает темпы роста заработной платы компании по сравнению с инфляцией и средним уровнем роста заработной платы по России. В случае если работники компании сосредоточены в одном регионе России, то необходимо также сравнивать динамику с динамикой заработной платы в регионе. Рост заработной платы сотрудников показывает эффективность управления деятельностью компании и повышения производительности труда работников;

- количество случаев производственного травматизма является главным показателем для оценки результативности охраны труда и промышленной безопасности в компании. Работа контейнерных терминалов, как и движение поездов, связана с повышенной опасностью, и одной из главных

задач работодателя является предотвращение случаев производственного травматизма.

Таблица 3.8 – Результаты деятельности компании для персонала

Наименование показателей	Достигнутое значение в 2013 г.	Достигнутое значение в 2014 г.	Изменение, %
Текучесть кадров, %	10,1	7,4	-27
Производительность труда, %	4 716	5 036	7
Выполнение плана по обучению и повышению квалификации персонала, %	100	100	0
Динамика средней заработной платы, %	14,8	19,5	32
Количество случаев производственного травматизма	0	2	200

Представленный набор показателей для оценки результатов деятельности для персонала отражает результаты работы в области улучшения условий труда, повышения эффективности управления персоналом, развития персонала.

Представленные наборы показателей для персонала демонстрируют заинтересованность компании в совершенствовании условий труда, развитии своего персонала и повышении производительности труда.

**Результаты для общества** также разделяются на результаты восприятия, которые предполагают получение внешней оценки, и результаты деятельности, которые демонстрируют результаты внутренних изменений.

Таблица 3.9 – Результаты восприятия компании обществом

Наименование показателей	Достигнутое значение в 2013 г.	Достигнутое значение в 2014 г.
Участие в ассоциациях	12	14
Рейтинг корпоративного управления (Национальный рейтинг корпоративного управления)	7+	8
Сертификация системы управления, премии и награды в области управления	EFQM R4E	ГОСТ ИСО 9001
Сертификация системы управления и производства в области технической и экологической безопасности, охраны труда	–	–
Отношение позитивных и негативных публикаций в средствах массовой информации	0,7	0,8

ПАО «ТрансКонтейнер» в 2014 г. получило сертификат соответствия системы менеджмента качества стандарту ГОСТ ИСО 9001. При этом была



повышена оценка рейтинга корпоративного управления и улучшилось соотношение позитивных и негативных публикаций в средствах массовой информации, что говорит о признании независимыми организациями эффективности управления компанией и улучшении имиджа компании (Таблица 3.9). Однако система экологического менеджмента компании и охраны труда не сертифицирована, что можно выделить как перспективу для развития.

Таблица 3.10 – Результаты деятельности компании для общества

Наименование показателей	Достигнутое значение в 2013 г.	Достигнутое значение в 2014 г.	Изменение, %
Затраты на природоохранные мероприятия, млн руб.	34,44	42,35	23
Повышение энергоэффективности, тыс. руб.	6 195	3 457	- 44
Оказание благотворительной помощи, млн руб.	122	195	60
Количество принятых на работу целевиков и практикантов	130	133	2

Проведение компанией мероприятий по повышению энергоэффективности, оказание благотворительной помощи, целевое обучение работников в университетах и проведение природоохранных мероприятий говорит о нацеленности компании на устойчивое развитие (Таблица 3.10). Данные результаты говорят о высоком уровне ответственности перед обществом и поддержании положительного облика компании. В 2014 г. в компании на 44% снизилась экономия средств от повышения энергоэффективности. Столь серьезное снижение энергоэффективности требует проведения мероприятий по определению и устранению причин снижения.

### **3.2.1 Формирование показателей оценки эффективности бизнес-процессов железнодорожного контейнерного оператора**

Показатели, оценивающие ключевые результаты деятельности, делятся на показатели эффективности бизнес-процессов и показатели достижения стратегических целей компании. Ключевые показатели деятельности должны

отражать достижения компании в бизнесе, динамику развития компании и повышение эффективности деятельности.

Показатели эффективности бизнес-процессов представляют собой ключевые финансовые и нефинансовые индикаторы для бизнеса, по которым оценивается оперативное функционирование организации. Они помогают проводить мониторинг, прогнозировать и улучшать возможные результаты ведения бизнеса [76].

Для определения эффективности управления деятельностью необходимо использовать показатель, отражающий повышение качества системы бизнес-процессов. Показатель должен основываться на данных проведенных проверок бизнес-процессов и представляться в виде внутреннего отчета менеджмента о проведенной работе по совершенствованию деятельности компании на утверждение управляющему органу компании и принятие решения о выполнении показателя.

Для определения эффективности использования подвижного состава необходимо использовать показатель «средняя доходная ставка на один вагон», который рассчитывается как отношение доходов от предоставления вагонов к вагоно-суткам. Чем меньше простой вагонов и контейнеров и расходы на их регулировку, тем выше значение средней доходной ставки на один вагон. В 2009 г. средняя доходная ставка сократилась всего на 1,1 %, что говорит о высокой эффективности управления парком даже при значительном падении объемов перевозок. Повышение средней доходной ставки не более чем на 1,1 % при росте чистой прибыли, достигающей 27,3% за период с 2009 по 2012 гг. говорит о повышении экономической эффективности деятельности за счет увеличения объемов перевозок и объема продаж дополнительных услуг.

Средняя доходная ставка на один вагон:

$$P_W^A = \frac{\sum P_w - \sum C_w}{An_w * 365}, \quad (3.1)$$

где  $\sum P_w$  – доходы от предоставления вагонов;  $\sum C_w$  – расходы на регулировку вагонов и контейнеров;  $An_w$  – среднесписочный рабочий парк вагонов за отчетный период.

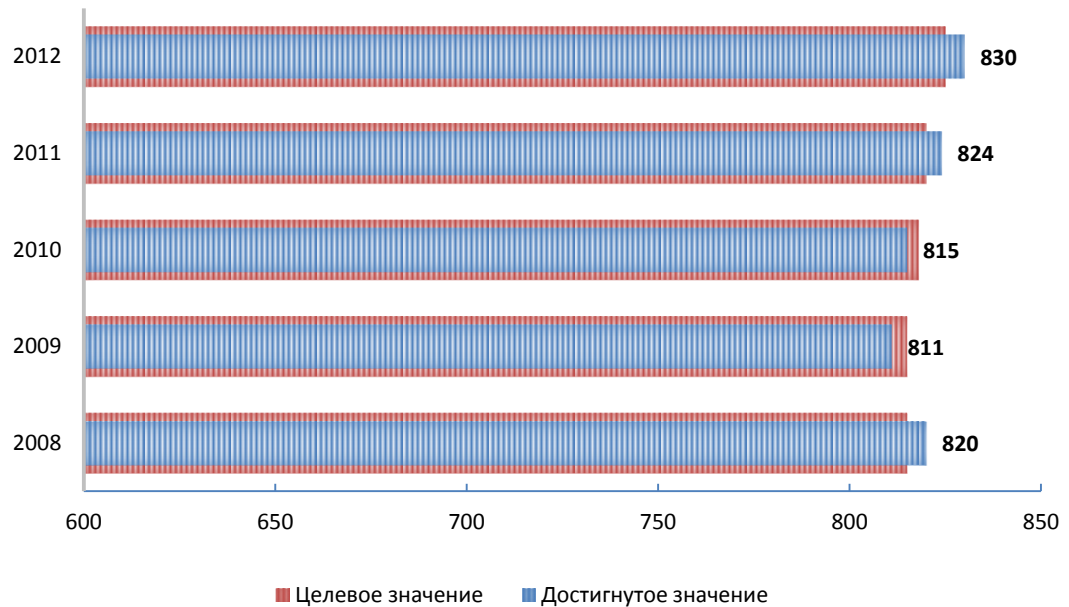


Рисунок 3.8 – Средняя доходная ставка на 1 ваг., руб./ваг.-сут.

Для определения состояния парка перевозочной техники компании используется показатель готовности перевозочных активов, отражающий уровень обеспеченности перевозок исправным парком перевозочной техники. Чем меньше перевозочной техники находится в нерабочем парке, тем выше значение готовности перевозочных активов. В кризисный 2009 г. компания увеличила объем нерабочего парка на 0,6%, что вызвано падением на 24,2% объемов перевозок компании. Рост на 1,3% в 2011 г. и падение на 1% в 2012 г. уровня готовности перевозочной техники может говорить о закупке избыточного парка перевозочной техники в 2011 г. и требует более глубокого анализа причины роста нерабочего парка техники при перевыполнении целевых показателей по объемам перевозок.

Готовность перевозочных активов:

$$N_E^W = \frac{(\sum_{i=w}^N N_W^W) / (\sum_{i=w}^N N_U^W)}{N_i} * 100, \quad (3.2)$$

где  $N_W^W$  – рабочий парк перевозочной техники;  $N_U^W$  – парк перевозочной техники;  $N_i$  – количество типов перевозочной техники.

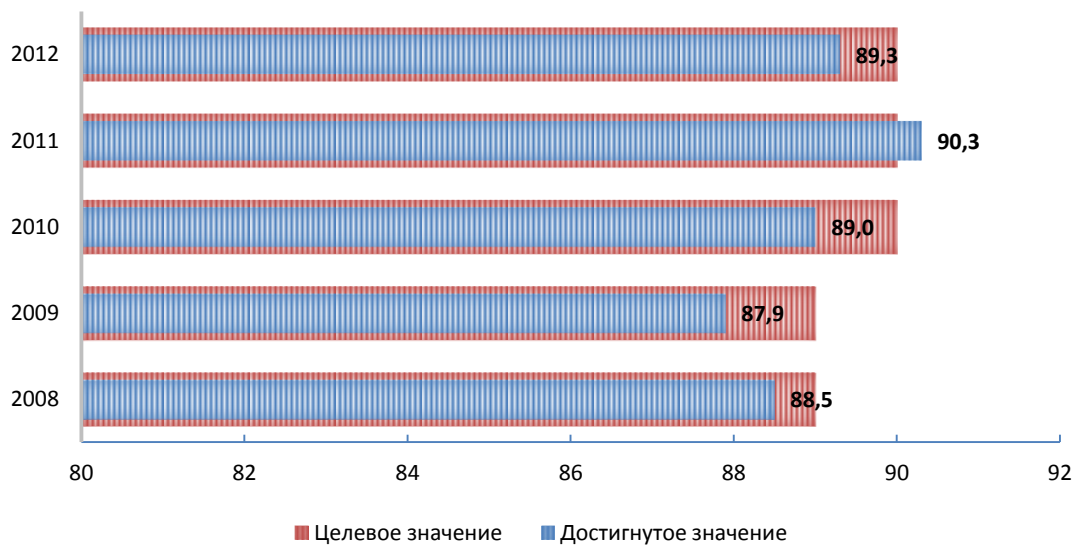


Рисунок 3.9 – Готовность перевозочных активов, %

Для оценки эффективности маркетинговой стратегии компании используется показатель отношение динамики расходов на маркетинг к динамике выручки. Чем больше маркетинговые мероприятия стимулируют увеличение выручки компании, тем меньше доля расходов на маркетинг в выручке компании. В кризисный 2009 г. по причине сокращения рынка перевозок в контейнерах расходы на проведенные мероприятия не смогли обеспечить достаточный объем роста выручки компании, но в период с 2010 по 2011 гг. динамика расходов на маркетинговые мероприятия соответствовала динамике роста выручки. Рост выручки в 2012 г. на 10% превысил динамику расходов компании на маркетинговые мероприятия, что говорит о повышении эффективности маркетинговых мероприятий компании:

$$\Delta C_M = \frac{\frac{C_{M1}}{REV_1}}{\frac{C_{M0}}{REV_0}}, \quad (3.3)$$

где  $C_{M1}$  – расходы на маркетинг в отчетном периоде;  $C_{M0}$  – расходы на маркетинг в предыдущем периоде;  $REV_1$  – выручка в отчетном периоде;  $REV_0$  – выручка в предыдущем периоде.

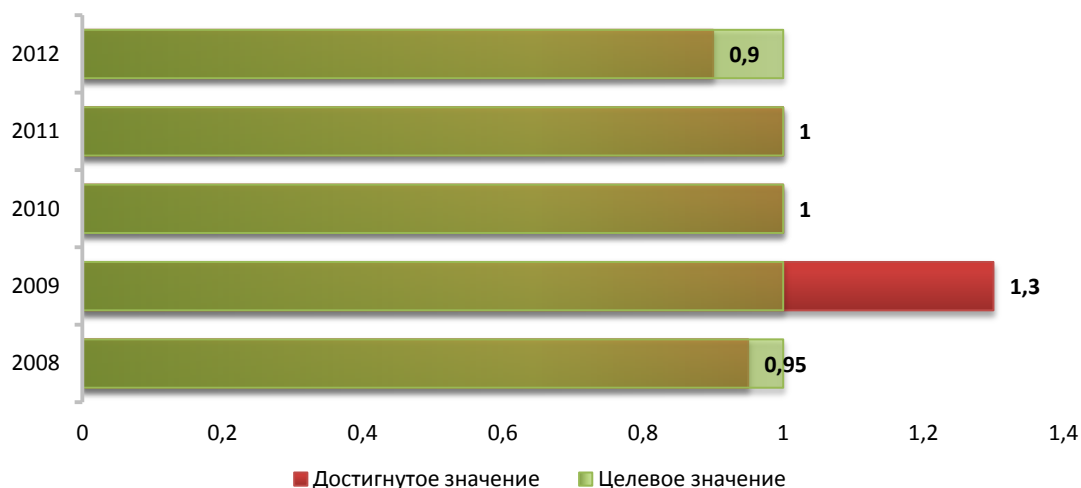


Рисунок 3.10 – Отношение динамики расходов на маркетинг к динамике выручки

Для оценки эффективности работы аппарата управления компании используется показатель «отношение динамики административно-управленческих расходов (АУР) к динамике выручки». Чем больше компании требуется сотрудников для управления, тем ниже ее эффективность, соответственно административно-управленческие расходы не должны увеличиваться быстрее, чем выручка компании. Компания в период с 2009 по 2011 гг. успешно поддерживала уровень административно-управленческих расходов в соответствии с изменением выручки компании. В 2012 г. динамика административно-управленческих расходов превысила динамику выручки на 10%, это говорит о необходимости усиления контроля за административно-управленческими расходами или объективной необходимости увеличения данных расходов в 2012 г.

Отношение динамики административно-управленческих расходов к динамике выручки

$$\Delta C_{AE} = \frac{\frac{C_{AE1}}{REV_1}}{\frac{C_{AE0}}{REV_0}}, \quad (3.4)$$

где  $C_{AE1}$  – административно-управленческие расходы в отчетном периоде;  $C_{AE0}$  – административно-управленческие расходы в предыдущем периоде;

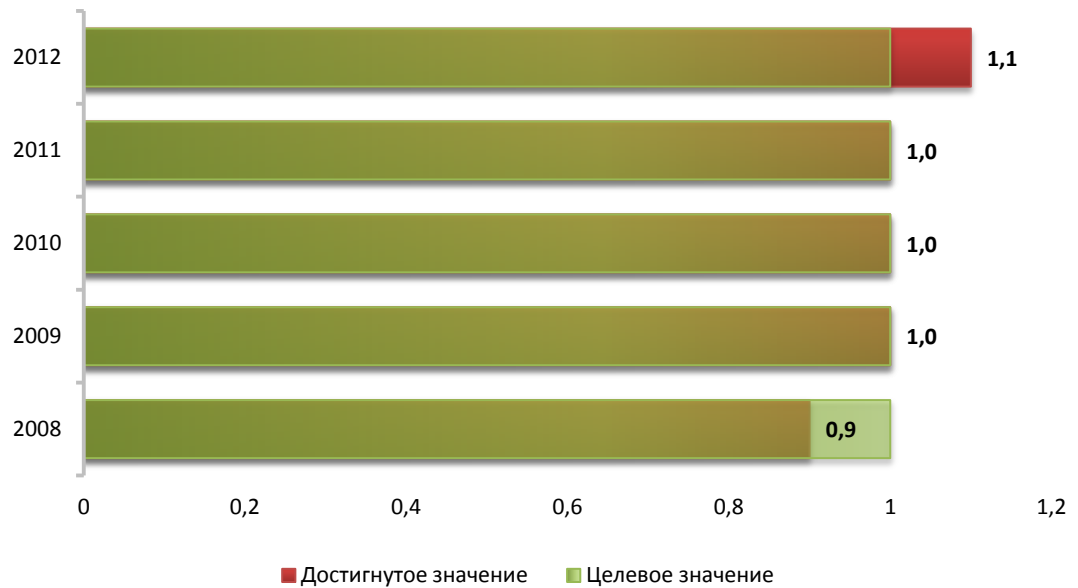


Рисунок 3.11 – Отношение динамики административно-управленческих расходов к динамике выручки

Для определения доли затрат на поддержание непроизводственных активов используется показатель «доля общехозяйственных расходов в общих расходах компании». Чем эффективнее компания управляет общехозяйственными расходами, тем меньше их доля в расходах по текущей деятельности. Общехозяйственные расходы компании, несмотря на снижение выручки компании в 2009 г. на 25%, повысились всего на 0,2%, что говорит о значительной оптимизации общехозяйственных расходов. В 2012 г. произошло увеличение общехозяйственных расходов на 0,1%, что может быть вызвано как более высокими темпами общехозяйственных расходов, так и снижением расходов по текущей деятельности.

Доля общехозяйственных расходов в общих расходах компании

$$\Delta C_G = \frac{C_G}{C_{CE}} * 100, \quad (3.5)$$

где  $C_G$  – общехозяйственные расходы за период;  $C_{CE}$  – расходы по текущей деятельности за период.

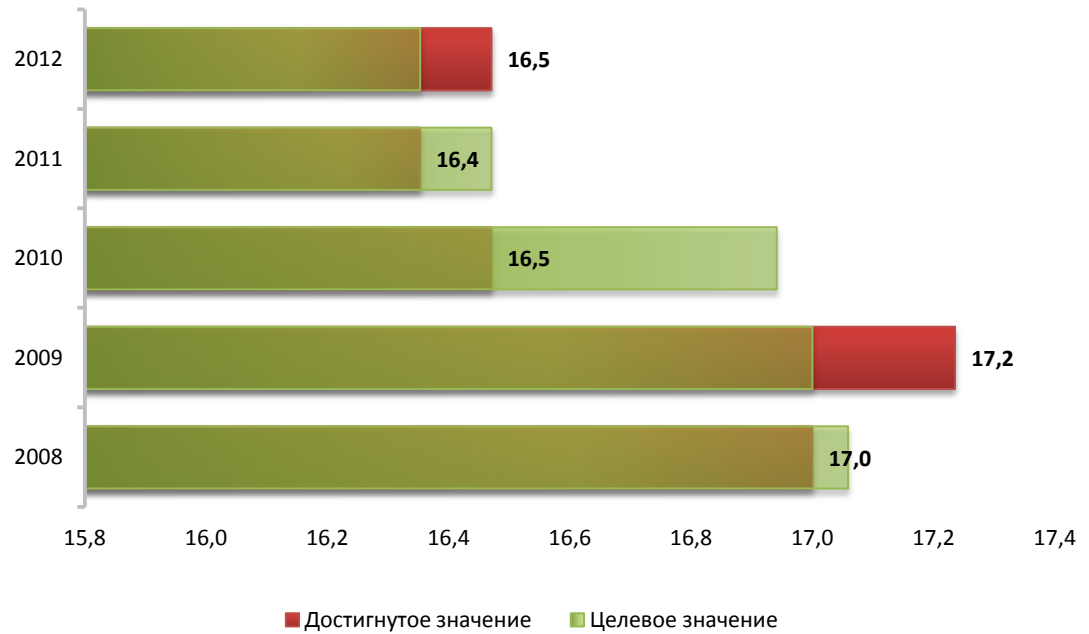


Рисунок 3.12 – Доля общехозяйственных расходов в общих расходах компании, %

Для оценки эффективности управления вагонным парком компании используется показатель «доля порожнего пробега вагона». Чем более сбалансированы по направлениям продажи компании, тем меньше необходимость компании в осуществлении подсыла вагонов и, следовательно, выше экономическая эффективность перевозки. Порожний пробег вагонов компании, несмотря на падение и рост объемов перевозок, снижался в 2009, 2010 и 2012 гг., что говорит о повышении эффективности управления парком не зависимо от изменения объемов перевозок. В 2011 г. порожний пробег вагона вырос на 0,3%, но уже в 2012 г. компания снизила порожний пробег на 0,5% по сравнению с 2010 г.

Доля порожнего пробега вагона

$$\Delta K_{\text{пор.пр.ваг.}} = \frac{L_{\text{пор.ваг.}}}{L_{\text{гр.ваг.}} + L_{\text{пор.ваг.}}} \times 100 \%, \quad (3.6)$$

где  $L_{\text{пор.ваг.}}$  – порожний рейс вагона;  $L_{\text{гр.ваг.}}$  – груженный рейс вагона.

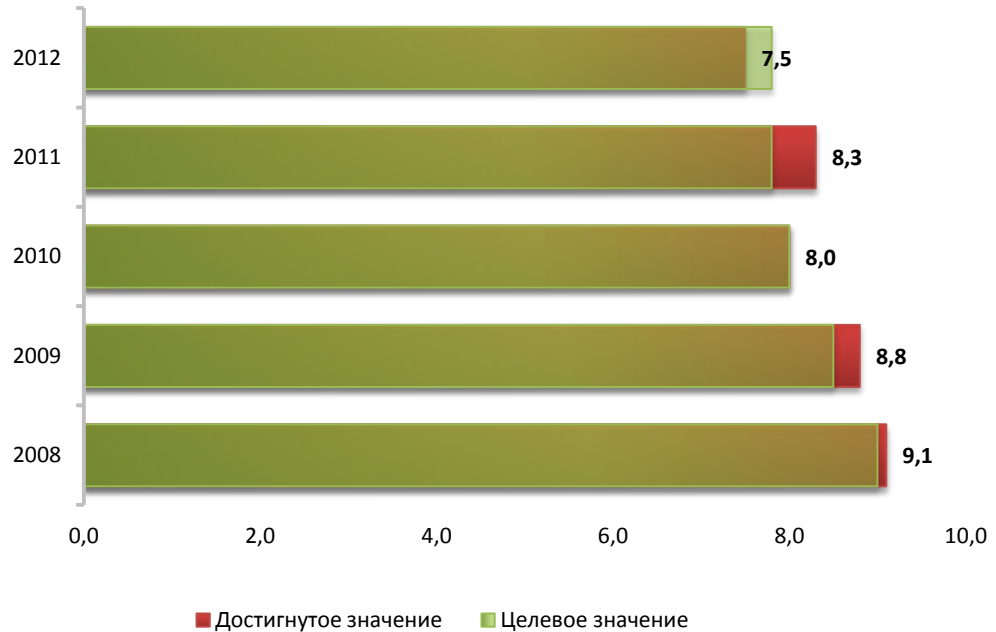


Рисунок 3.13 – Доля порожнего пробега вагона, %

Оборот вагона является одним из важнейших показателей эффективности управления вагонным парком. В период с 2008 по 2012 гг. по сети ОАО «РЖД» оборот вагона увеличился на 104% с 7,6 сут. до 15,5 соответственно [92]. Столь стремительный рост оборота вагонов объясняется изменением в 2010 г. методики расчета оборота вагона ОАО «РЖД», повлекшее его изменение на 6 суток только за счет изменения методики расчета [150]. Снижение с 2010 г. по 2012 г. оборота вагонов ПАО «ТрансКонтейнер» на 0,9 сут. говорит о повышении эффективности использования парка вагонов. В 2012 г. оборот вагона компании был на 14,2% ниже оборота вагона по сети ОАО «РЖД». В период с 2010 по 2012 гг. компания увеличила парк вагонов с 24 255 ваг. до 25 086 ваг. (на 3,4%) и увеличила объем перевозок с 1,20 млн ДФЭ в 2010 г. до 1,48 млн ДФЭ 2012 г. (на 23,5%), что также говорит о повышении использования вместимости вагонов [36]:

$$O_{\text{ваг}} = \frac{n_{\text{ваг.раб.}}}{P_{\text{среднесут}}} \times 100 \%, \quad (3.7)$$

где  $n_{\text{ваг.раб.}}$  – рабочий парк вагонов за период;  $P_{\text{среднесут}}$  – среднесуточная погрузка вагонов за период.



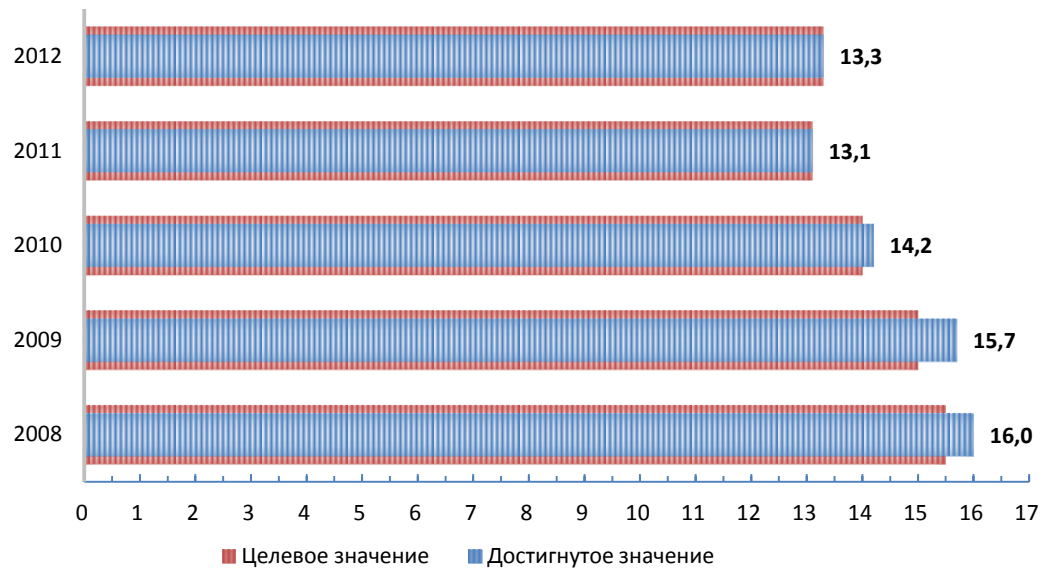


Рисунок 3.14 – Оборот вагона, сут.

Для оценки эффективности осуществления интермодальных перевозок грузов используется показатель «доля железнодорожных и автомобильных плеч интермодальных перевозок, выполненных без участия сторонних соисполнителей». Повышение эффективности интермодальных перевозок, особенно при экспортно-импортных перевозках грузов в международном сообщении с участием морского транспорта, является важным элементом повышения эффективности контейнеризации грузов в России [68].

Чем меньше компания привлекает сторонних соисполнителей к осуществлению интермодальных перевозок, тем выше экономическая эффективность ее деятельности и деятельности ее партнеров. Компания демонстрирует устойчивое повышение доли железнодорожных и автомобильных плеч интермодальных перевозок, выполненных без участия сторонних соисполнителей на протяжении пяти лет. Доля железнодорожных и автомобильных плеч интермодальных перевозок, выполненных без участия сторонних соисполнителей, увеличилась в 2012 г. до 75,3%, что говорит о

повышении эффективности бизнеса компании и возможностей по поддержанию корпоративного уровня качества сервиса по предоставляемым услугам.

Доля интермодальных перевозок, выполненных без участия сторонних соисполнителей,

$$\Delta P_{\text{интермод.}} = \frac{\Sigma P_{\text{интермод.}} - \Sigma P_{\text{интермод.}}^{\text{стор}}}{\Sigma P_{\text{интермод.}}} \times 100 \%, \quad (3.8)$$

где  $\Sigma P_{\text{интермод.}}$  – количество осуществленных интермодальных перевозок;  
 $\Sigma P_{\text{интермод.стор}}^{\text{стор}}$  – количество интермодальных перевозок, осуществленных с привлечением сторонних соисполнителей.

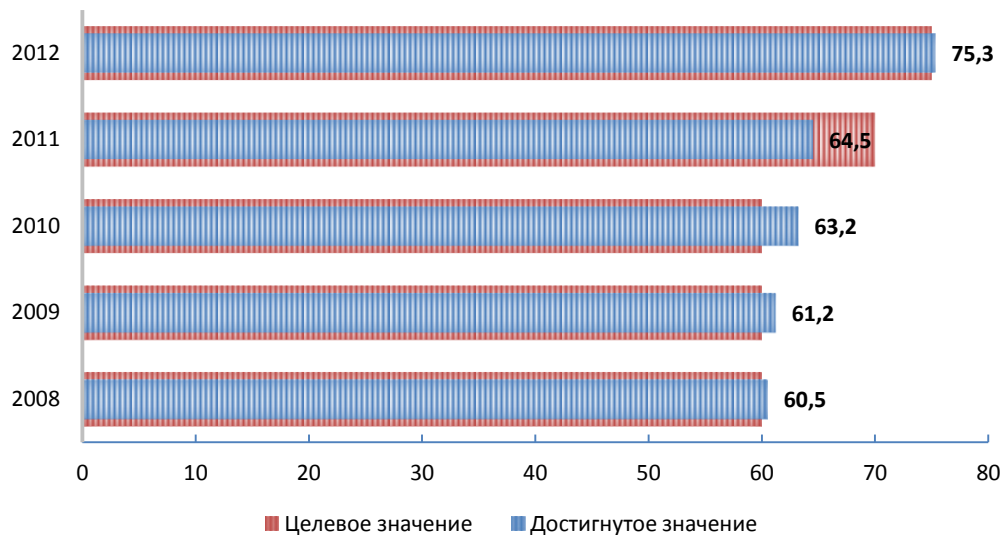


Рисунок 3.15 – Доля интермодальных перевозок, выполненных без участия сторонних соисполнителей, %

Для оценки эффективности управления контейнерным парком компании используется показатель «доля порожнего пробега контейнера». Чем более сбалансированы по направлениям продажи компании, тем меньше необходимость компании в осуществлении подсыла контейнеров и, следовательно, выше экономическая эффективность перевозки. Компания демонстрирует снижение порожнего пробега на протяжении всех пяти лет. Порожний пробег контейнеров сократился до 17% в 2012 г., дальнейшее

сокращение порожнего пробега требует сбалансированности грузопотоков. Для сокращения порожних пробегов контейнеров компании необходимо предлагать льготные условия предоставления контейнеров по направлениям, по которым требуется подсыл контейнеров.

Доля порожнего пробега контейнера

$$\Delta K_{\text{пор.пр.конт.}} = \frac{L_{\text{пор.конт.}}}{L_{\text{гр.конт.}} + L_{\text{пор.конт.}}} \times 100 \%, \quad (3.9.)$$

где  $L_{\text{пор.конт.}}$  – порожний рейс контейнера;  $L_{\text{гр.конт.}}$  – грузеный рейс контейнера.



Рисунок 3.16 – Доля порожнего пробега контейнера, %

Для определения эффективности использования вагонного парка используется показатель «доля использования вместимости вагонов». Чем меньше вагонов (фитинговых платформ) с неполной загрузкой отправляет компания, тем выше эффективность использования вагонов компании. Этот показатель зависит, прежде всего, от возможности компании достаточно быстро найти клиентов под нужное количество контейнеров для загрузки платформ. Компания за пять лет повысила использование вместимости вагонов на 11,8%, и в 2012 г. показатель составил 82,2%.

## Доля использования вместимости вагонов

$$\Delta K_{\text{вмест.ваг.}} = \frac{\sum TEU_{\text{пог.конт.}}}{\sum TEU_{\text{расч.вмест.ваг.}}} \times 100\%, \quad (3.10)$$

где  $\sum TEU_{\text{пог.конт.}}$  – сумма погруженных грузеных и порожних контейнеров за период;  $\sum TEU_{\text{расч.вмест.ваг.}}$  – расчетная суммарная вместимость погруженных вагонов за период.

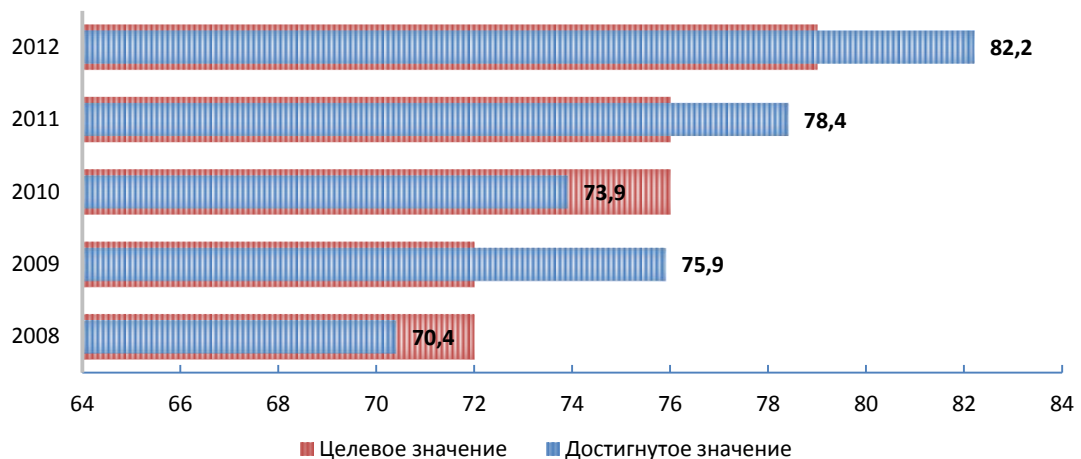


Рисунок 3.17 – Доля использования вместимости вагонов, %

Представленные показатели для оценки эффективности бизнес-процессов компании отражают эффективность управления ресурсами компании показателями оперативной деятельности и финансовыми показателями. В период с 2008 по 2012 гг. демонстрируется положительная динамика показателей. Набор показателей оценивает достаточное количество аспектов внутренней эффективности компании.

Показатели эффективности бизнес-процессов компании за 2013 и 2014 гг. (Таблица 3.11) показывают негативную динамику по важнейшим операционным показателям, таким как оборот вагона, порожний пробег вагонов, средняя доходная ставка на один вагон, доля использования вместимости вагонов и доля интермодальных перевозок, выполненных без участия сторонних соисполнителей. Негативная динамика данных показателей сигнализирует о снижении экономической эффективности перевозок и необходимости

проведения внутренних проверок процессов, обеспечивающих их достижение. Так как показатели, имеющие негативную динамику, относятся к операционным показателям, прежде всего, требуется проведение проверок процессов продажи услуг, маркетинга и логистики, управление парками, закупка услуг соисполнителей.

Таблица 3.11 – Показатели эффективности бизнес-процессов компании

Наименование показателей	Ответственный процесс(ы)	Достигнутое значение в 2013 г.	Достигнутое значение в 2014 г.	Изменение, %
Доля железнодорожных и автомобильных плеч интермодальных перевозок, выполненных без участия сторонних соисполнителей, %	Логистика, управление парками, закупка услуг соисполнителей	74,9	72,3	- 2,6
Оборот вагона, сут.	Логистика, управление парками, закупка услуг соисполнителей	13,7	14,1	+2,0
Доля порожнего пробега вагона, %	Логистика, управление парками, закупка услуг соисполнителей	6,7	7,2	+0,5
Доля порожнего пробега контейнера, %	Логистика, управление парками, закупка услуг соисполнителей	30,5	28,8	-1,7
Доля использования вместимости вагонов, %	Логистика, управление парками, закупка услуг соисполнителей	82,3	78,0	- 4,3
Готовность перевозочных активов, %	Эксплуатация и ремонт оборудования	94,5	94,7	+0,2
Средняя доходная ставка на 1 ваг., руб./ваг.-сут.	Продажи услуг и маркетинг	1349	1185	-12,2
Отношение динамики расходов на маркетинг к динамике выручки компании	Продажи услуг и маркетинг	1	0,6	- 40
Доля общехозяйственных расходов в общих расходах компании, %	Бюджетирование и экономический учет	15,2	11,1	- 4,1

Отношение динамики административно-управленческих расходов к динамике выручки Компании	Бюджетирование и экономический учет	1,1	1,1	0
--	-------------------------------------	-----	-----	---

Для железнодорожного контейнерного оператора экономическая эффективность и качество осуществления интермодальных перевозок грузов являются одним из важнейших показателей эффективности деятельности. Для повышения экономической эффективности и качества осуществления интермодальных перевозок необходимо наличие партнерских отношений с компаниями-участниками интермодальной перевозки. Так как интермодальная перевозка груза с участием железнодорожного транспорта зачастую заканчивается автомобильной перевозкой, железнодорожному контейнерному оператору необходимо либо осуществлять автомобильную перевозку собственными силами, либо привлекать компании-партнеры.

Показатели достижения стратегических целей железнодорожного контейнерного оператора проанализированы на основе данных годовой отчетности ПАО «ТрансКонтейнер» по Международным стандартам финансовой отчетности, целевые значения установлены условно. Они представляют собой ключевые финансовые и нефинансовые результаты, которые демонстрируют, насколько успешно компания реализует свою стратегию. Состав показателей этих результатов и соответствующие целевые значения определяются и согласуются со сторонами, заинтересованными в ее бизнесе [76].

Основным показателем, отражающим финансовый результат деятельности компании, является чистая прибыль, которая определяется как часть балансовой прибыли предприятия, остающаяся в его распоряжении после уплаты налогов, сборов, отчислений и других обязательных платежей в бюджет. В 2009 и 2010 гг. мировой финансовый кризис оказал негативное влияние на чистую прибыль компании, сократив ее по сравнению с 2008 г. на 87 и 76% соответственно. Но

уже в 2011 г. компания превысила докризисный показатель 2008 г. на 7,6%. В 2012 г. чистая прибыль компании увеличилась на 34% по сравнению с 2011 г., что вызвано как увеличением доли перевозок в контейнерных поездах с 37,2 до 40,5 % так и увеличением производительности труда на 17,6%.

Чистая прибыль

$$NP = GP + OP + FP - Tax, \quad (3.11)$$

где  $GP$  – валовая прибыль;  $OP$  – другая операционная прибыль;  $FP$  – финансовая прибыль;  $Tax$  – налоги.

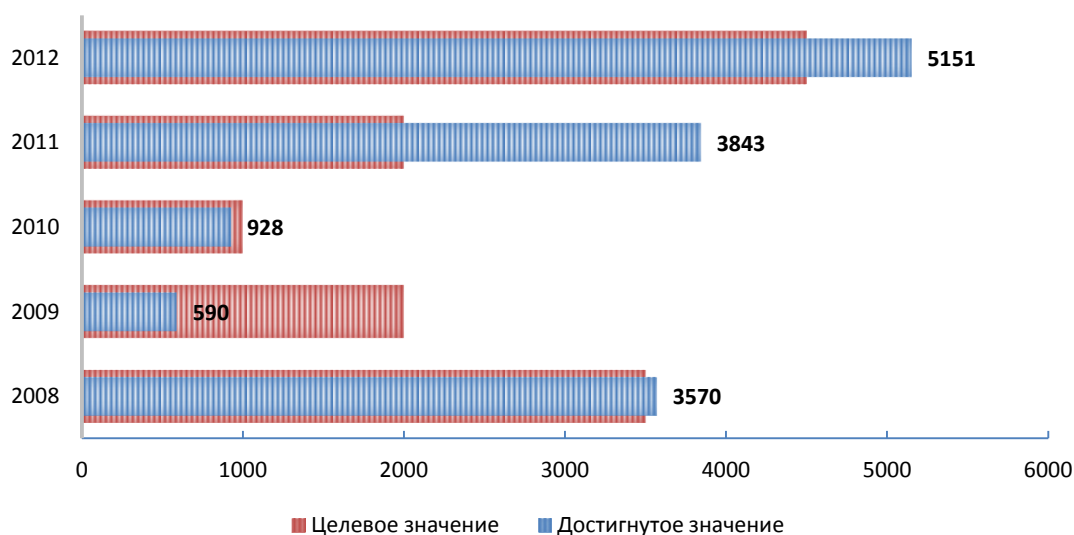


Рисунок 3.18 – Динамика чистой прибыли ПАО «ТрансКонтейнер», млн руб.

Выручка – количество денежных средств или иных благ, получаемых компанией за определенный период ее деятельности, в основном за счет продажи товаров или услуг своим клиентам. Сравнивая объемы выручки и прибыли, можно увидеть объем издержек, которые компания понесла в процессе оказания транспортных услуг. Мировой финансовый кризис оказал меньшее влияние на выручку компании в 2009 и 2010 гг., выручка сократилась по сравнению с 2008 г. на 25 и 7,3% соответственно, что говорит о значительном увеличении доли постоянных издержек. Превышение в 2011 г. на 27,5% уровня 2008 г. при росте чистой прибыли на 7,6% говорит о снижении экономической

эффективности деятельности. В 2012 г. выручка компании увеличилась на 13%, прежде всего, за счет увеличения объема продаж услуг на 9% при увеличении чистой прибыли на 34%, что говорит о значительном росте экономической эффективности деятельности в 2012 г.

Выручка (без учета услуг соисполнителей) компании

$$REV = \sum SP_i * n_i, \quad (3.12)$$

где  $\sum SP_i$  – стоимость, по которой реализуется услуга;  
 $n_i$  – количество реализованных услуг.

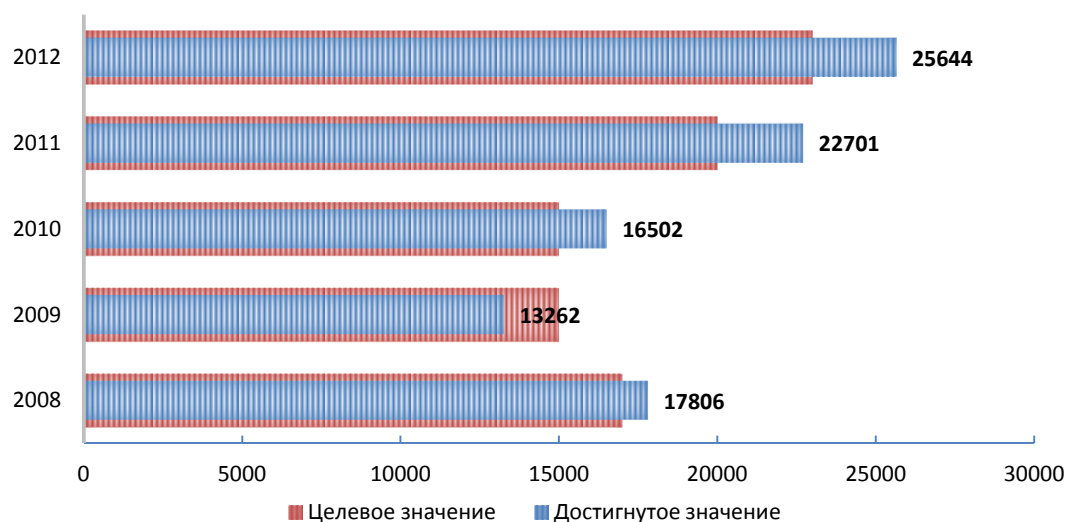


Рисунок 3.19 – Динамика выручки ПАО «ТрансКонтейнер» (без учета услуг соисполнителей), млн руб.

Показатель EBITDA рассчитывается на основании финансовой отчетности компании и служит для оценки того, насколько прибыльна основная деятельность компании. Показатель используется при проведении сравнения с отраслевыми аналогами, позволяет определить эффективность деятельности компании независимо от ее задолженности перед различными кредиторами и государством, а также от метода начисления амортизации. Данный показатель зависит от объемов продаж и их себестоимости, но исключает влияние амортизации, налогообложения и уплаты процентов по кредитам. В 2009 и в



2010 г. соотношение чистой прибыли и EBITDA составило 85 и 79% соответственно против 54,5% в 2011 г., что говорит о снижении доли расходов на амортизацию и проценты к уплате. В 2012 г. рост EBITDA составил 22,4% при росте выручки всего на 13%, что говорит о повышении экономической эффективности деятельности компании при росте расходов на уплату процентов и амортизации:

$$EBITDA = REV - CP - CMP + A + INT, \quad (3.13)$$

где  $REV$  – выручка;  $CP$  – себестоимость;  $CMP$  – коммерческие и управленческие расходы;  $A$  – амортизация;  $INT$  – проценты к уплате.

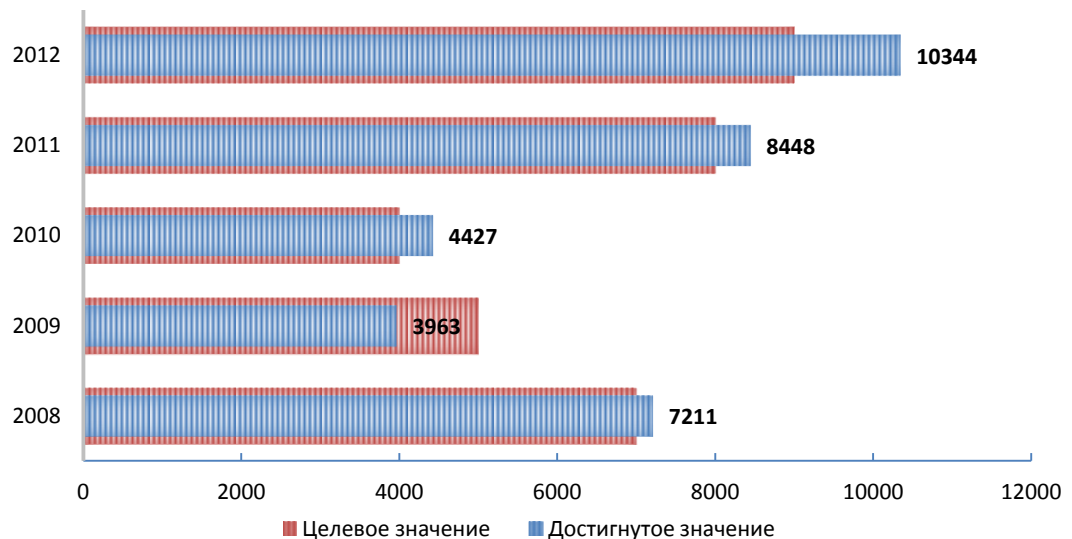


Рисунок 3.20 – Динамика EBITDA ПАО «ТрансКонтейнер»

Основным показателем, отражающим успешность компании по сравнению с ее прямыми конкурентами, является доля рынка. Показатель определяется как процентное соотношение объемов продаж компании к общему объему продаж на рынке компании [36]. На долю рынка компании влияют как объемы продаж самой компании, так и объемы продаж ее конкурентов. В условиях кризиса при снижении выручки и объемов продаж доля рынка может увеличиваться за счет более сильного падения в отрасли в целом, что говорит о наличии у компании конкурентных преимуществ. Компания демонстрирует ежегодное снижение

доли рынка на протяжении пяти лет и, соответственно, недостижение целевых показателей. В 2012 г. произошло снижение доли рынка компании на 0,7% при росте объемов продаж на 9%, что говорит об отставании компании от темпов роста рынка контейнерных перевозок.

Доля рынка компании

$$MS = \frac{TEU_c}{TEU_m} * 100, \quad (3.14)$$

где  $TEU_c$  – объем перевезенных контейнеров на вагонах компании;  $TEU_m$  – объем перевозок контейнеров на всех вагонах.

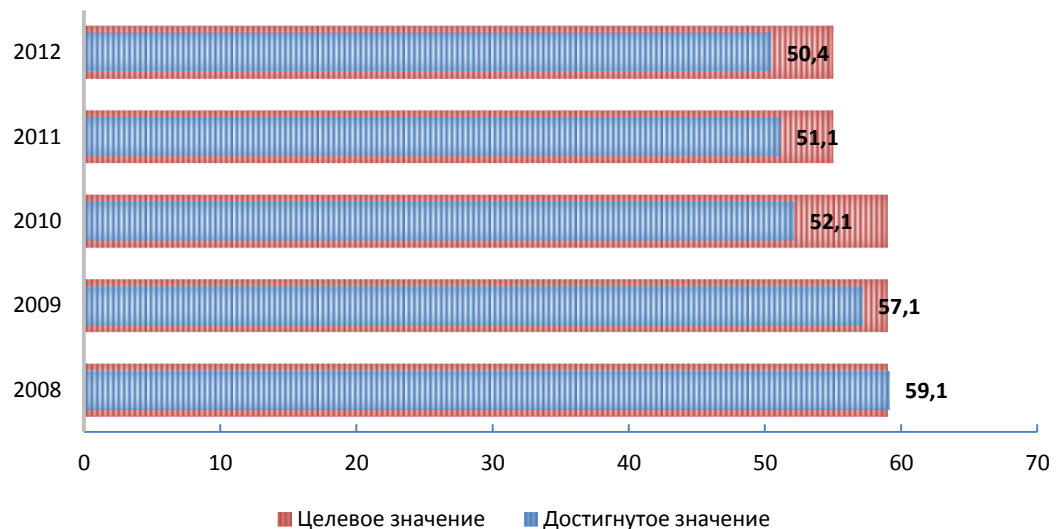


Рисунок 3.21 – Динамика доли рынка ПАО «ТрансКонтейнер», %

Объем перевозок грузов в контейнерах является одним из важнейших операционных показателей контейнерного оператора. Сопоставление динамики данного показателя с динамикой чистой прибыли, выручки и доли рынка позволяет оценить общую ситуацию на рынке, доходность перевозок и успешность компании на рынке. Этот показатель рассчитывается как сумма перевезенных контейнеров на вагонах компании со всех станций. Несмотря на то, что компания демонстрирует ежегодный рост объема перевозок с 2009 по 2012 гг., компания ежегодно теряет долю рынка, что говорит о недостаточной ее конкурентоспособности.

Объем перевозок

$$TEU_c = \sum_{i=s}^N TEU_i, \quad (3.15)$$

где  $TEU_i$  – объем перевозок контейнеров на вагонах компании со станции отправления.

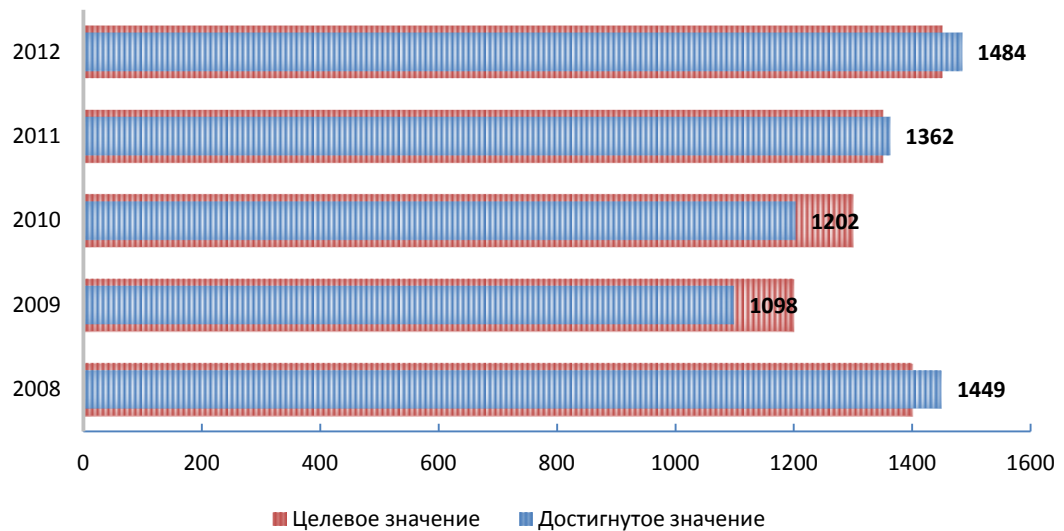


Рисунок 3.22 – Объем перевозок грузов в контейнерах, тыс. ДФЭ

Перевозка грузов в специализированных контейнерах является способом расширения номенклатуры перевозимых контейнерным оператором грузов и повышения финансовой устойчивости за счет диверсификации бизнеса. Она рассчитывается как сумма перевезенных контейнеров на специализированных вагонах компании со всех станций. Несмотря на то, что компания демонстрировала ежегодный рост объема перевозок с 2008 по 2011 гг., в 2012 г. она показала худший результат с 2008 г., снизив объем перевозки грузов в специализированных контейнерах на 20%. Столь значительное падение показателя говорит о снижении конкурентоспособности компании на рынке перевозок грузов в специализированных контейнерах.

Объем перевозок

$$TEU_{cs} = \sum_{i=s}^N TEU_{csi}, \quad (3.16)$$

где  $TEU_{csi}$  – объем перевозок специализированных контейнеров на вагонах компании со станции отправления.

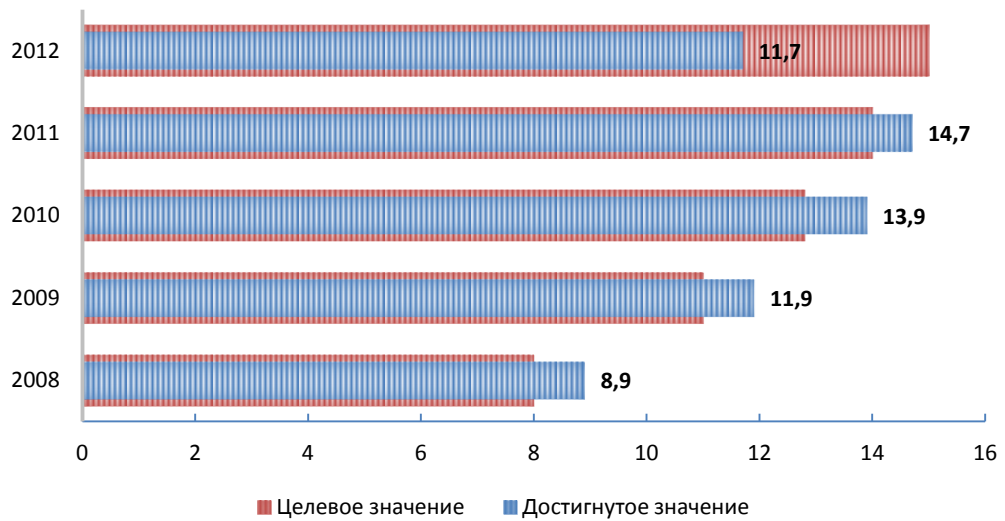


Рисунок 3.23 – Объем перевозок грузов в специализированных контейнерах, тыс. ДФЭ

Для определения эффективности использования человеческих ресурсов и оптимальности численности работников компании используется показатель «производительность труда», рассчитываемый как отношение выручки компании к среднесписочной численности работников компании. Чем меньше персонала компании необходимо для обеспечения ее функционирования и развития, тем выше будет значение производительности труда. В период с 2008 по 2012 гг. производительность труда увеличилась на 41%, в 2012 г. компании удалось повысить производительность труда на 17,6% за счет сокращения среднесписочной численности персонала на 4,1% и повышения выручки на 13%.

Производительность труда

$$Pr = \frac{REV}{АН}, \quad (3.17)$$

где  $АН$  – среднесписочная численность персонала.

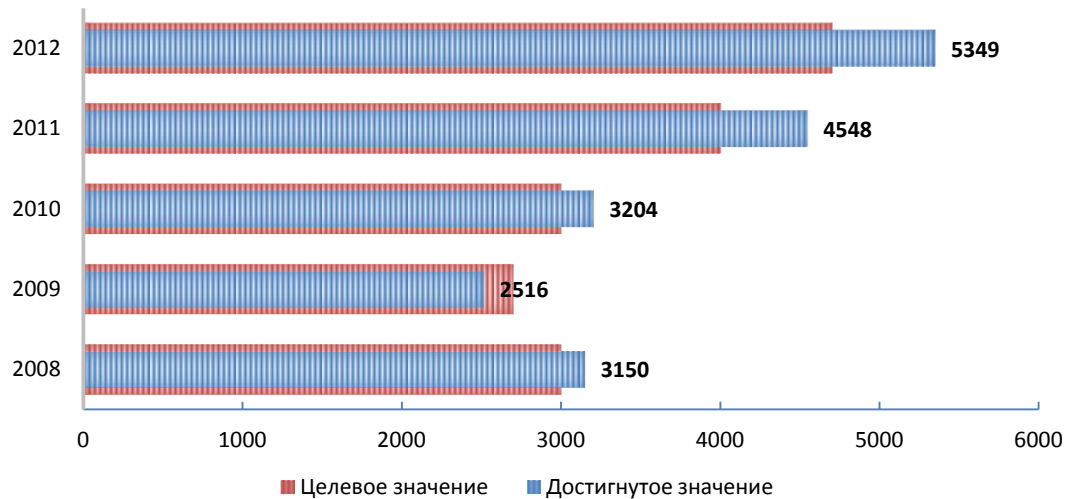


Рисунок 3.24 – Динамика производительности труда ПАО «ТрансКонтейнер», тыс. руб./чел.

Для определения уровня издержек компании и ее ценовой политики используется показатель «рентабельность продаж», который отражает долю прибыли в каждом заработанном рубле и рассчитывается как отношение операционной прибыли к выручке. Рентабельность продаж зависит от внутренней эффективности деятельности: чем выше эффективность, тем выше рентабельность продаж. Рентабельность продаж в 2012 г. увеличилась на 3,3% по сравнению с 2011 г. благодаря увеличению объема продаж услуг на 9%. Рентабельность продаж превысила докризисный уровень 2008 г. только в 2012 г., что при повышении экономической эффективности компании говорит об увеличении выручки компании за счет увеличения объемов продаж и диверсификации бизнеса.

Рентабельность продаж

$$ROS = \frac{REV - CP - CMP}{REV} * 100. \quad (3.18)$$

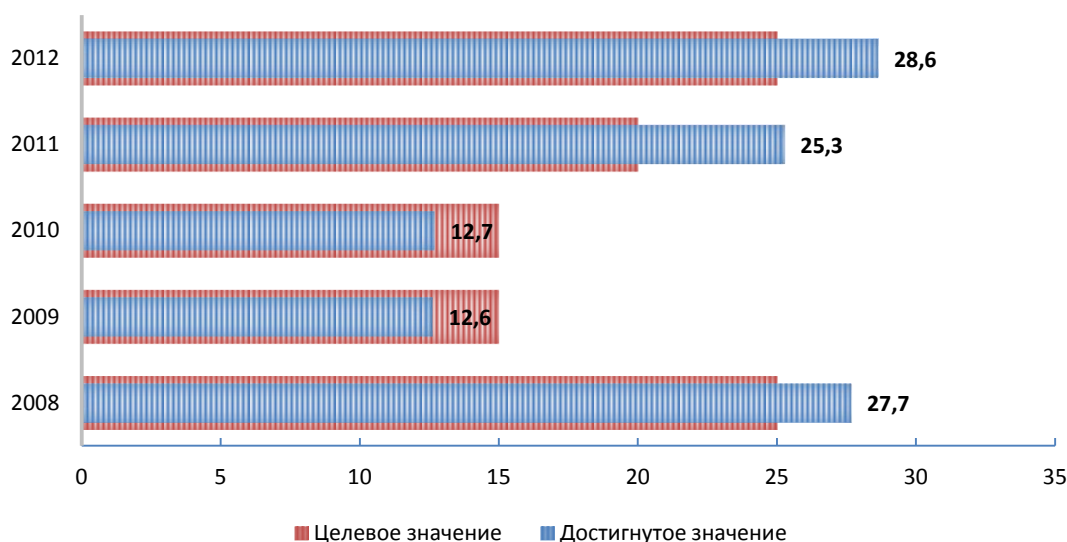


Рисунок 3.25 – Динамика рентабельности продаж ПАО «ТрансКонтейнер», %

Представленный набор показателей для оценки результатов деятельности компании отражает ключевые финансовые результаты ее работы. Положительная динамика представленных показателей подтверждает результативность применяемых в компании подходов. Набор показателей оценивает достаточное количество результатов.

Ключевые результаты за 2013 и 2014 гг. (Таблица 3.12), отражающие достижение стратегических целей компании, демонстрируют наличие проблем в эффективности ее деятельности и продолжительного падения доли рынка компании в среднем на 1,56% в год с 2010 по 2014 гг. Несмотря на повышение в 2014 г. производительности труда на 6,8%, обусловленной сокращением численности работников компании, негативная динамика остальных показателей в 2014 г. говорит о низкой конкурентоспособности компании и необходимости выявления и устранения причин этого. Значительное снижение чистой прибыли на 12,9% в 2014 г. при увеличении объемов продаж на 0,9% и снижении рентабельности продаж на 0,8% подтверждает наличие проблем в основных процессах компании. Прежде всего необходимо произвести проверку процессов продажи услуг, исполнения заказа, логистики, управления парками, закупки услуг соисполнителей, а также маркетинга. Данные процессы относятся к

категории основных и оказывают непосредственное влияние на достижение стратегических показателей.

Таблица 3.12 – Показатели, отражающие достижение стратегических целей компании

Наименование показателя	Ответственный процесс(ы)	Достигнутое значение в 2013 г.	Достигнутое значение в 2014 г.	Изменение, %
Чистая прибыль, млн руб.	Продажи, маркетинг, исполнение заказа, логистика, управление парками, закупка услуг соисполнителей	4 528	3 944	-12,9
Выручка, млн руб.	Продажи услуг, маркетинг	21 652	20 490	-5,4
ЕБИТДА, млн руб.	Продажи услуг, бюджетирование и экономический учет	8 814	8 227	-6,7
Доля рынка контейнерных перевозок, %	Продажи услуг, маркетинг	45,1	44,3	-0,8
Объем перевозок грузов в специализированных контейнерах, тыс. ДФЭ	Продажи услуг, маркетинг	9,0	9,2	+2,2
Объем перевозок грузов в контейнерах, тыс. ДФЭ	Продажи, маркетинг	1 454	1 467	+0,9
Производительность труда, тыс. руб./чел.	Технологическое обеспечение, бюджетирование и экономический учет	4 716	5 036	+6,8
Рентабельность продаж, %	Продажи услуг, маркетинг	18,2	19	-0,8

Структурирование показателей по критериям модели делового совершенства позволяет дать оценку всех элементов, обеспечивающих достижение ключевых результатов, и определить процессы, требующие проведения внутренних проверок и мероприятий по повышению результативности и эффективности.

### **Выводы по третьей главе**

Проведение оценки эффективности системы бизнес-процессов и достижения стратегических целей компании показало следующее.

1. Применение принципов ССП позволяет руководству компании перенести свое видение будущего компании на конкретные задачи для подразделений, сформировать показатели для мониторинга и оценки успешности реализации поставленных стратегических целей.

2. Разработанная система ключевых показателей эффективности, карта бизнес-процессов и распределение показателей по критериям модели делового совершенства позволили провести анализ цепочки получения результата, что дало возможность определить процессы компании, оказывающие негативный эффект на ее показатели. В результате проведенной экономической оценки деятельности ПАО «ТрансКонтейнер» была отмечена работа компании по повышению эффективности за счет сокращения работников (-11,4%) при негативной динамике чистой прибыли (-12,9%), доли рынка железнодорожных контейнерных перевозок (-0,8%), доли интермодальных перевозок, выполненных без участия сторонних соисполнителей (-2,6 %), доли порожнего пробега вагона (+0,5%), средней доходной ставки на один вагон (-12,2%) в 2014 г. по отношению к 2013 г. Сокращение персонала позволит сохранить эффективность работы компании, но не сможет обеспечить ее развития в будущем. На основе анализа динамики показателей определены соответствующие бизнес-процессы, требующие проведения проверок качества исполнения.

3. Показатели системы КПЭ распределены на показатели оценки эффективности системы бизнес-процессов и достижения стратегических целей железнодорожного контейнерного оператора согласно модели делового совершенства. Для железнодорожного контейнерного оператора одной из важнейших задач является оказание всего комплекса услуг для осуществления интермодальной перевозки грузов. Для оценки эффективности осуществления



интермодальной перевозки разработан показатель для расчета доли железнодорожных и автомобильных плеч интермодальных перевозок, выполненных без участия сторонних соисполнителей.

4. Разработанный алгоритм повышения эффективности деятельности и развития компании позволит системно осуществлять оценку соответствия поставленных перед компанией целей ее организационной структуре, а также выявлять несоответствия в системе бизнес-процессов и обеспечивать руководство информацией, необходимой для принятия управленческих решений.

5. Распределение показателей по критериям модели делового совершенства EFQM показало наличие индикаторов по всем областям оценки. Сформированные показатели используются в модели при проведении самооценки в целях выявления направлений развития и областей для улучшения работы компании, а в сбалансированной системе показателей результаты проведенной самооценки учитываются при формировании или пересмотре стратегической карты целей. Следовательно, применение сбалансированной системы показателей и проведение самооценки деятельности компании повышают эффективность ее стратегического управления.

### Заключение

В ходе выполненного диссертационного исследования поставлена и решена научная задача разработки методических подходов к управлению эффективностью и результативностью железнодорожного контейнерного оператора с учетом системы управления, основанной на процессном подходе.

При этом сделаны следующие выводы и предложения.

1. Железнодорожному контейнерному оператору необходимо взаимодействовать и поддерживать партнерские отношения с ОАО «РЖД», контейнерными терминалами, морскими линиями и портами, автомобильными перевозчиками и другими участниками мультимодальных перевозок. Данные партнерские отношения необходимы для предоставления всего комплекса услуг по доставке контейнеров «от двери до двери» и осуществления интермодальных перевозок. Для поддержания партнерских отношений с компаниями – участниками интермодальной перевозки грузов, система управления должна не только соответствовать такому требованию международных стандартов, как клиентоориентированность, но также учитывать необходимость эффективного взаимодействия и установления партнерских отношений с компаниями – участниками интермодальной перевозки контейнеров.

2. На основе проведенного исследования положений и требований стандартов серии ИСО 9000 и подходов к оценке деятельности компании по модели делового совершенства разработана концептуальная схема управления изменениями деятельности при применении процессного подхода. Схема управления сформирована на основе анализа цепочки получения результатов деятельности компании, что позволяет определить ее эффективные/ не эффективные бизнес-процессы. Разработанная концептуальная схема поддерживает принципы управления результатами транспортного производства и соответствует требованиям к СМК ГОСТ ИСО 9001-2011 и модели делового совершенства EFQM.

3. В результате проведенной оценки экономической эффективности деятельности железнодорожного контейнерного оператора на основе управления

качеством бизнес-процессов выявлена негативная динамика показателей эффективности бизнес-процессов и достижения стратегических целей компании. Снижение доли рынка в среднем на 1,56% с 2010 по 2014 гг., снижение чистой прибыли в 2014 г. на 12,9%, а также снижение в 2014 г. доли железнодорожных и автомобильных плеч интермодальных перевозок, выполненных без участия сторонних соисполнителей на 2,6%, сигнализируют о снижении экономической эффективности деятельности ПАО «ТрансКонтейнер». Повышение производительности труда компании за счет сокращения численности работников не может обеспечить успешного развития компании в будущем. Необходимо проведение проверок качества процессов продаж, исполнения заказа, управления парками подвижного состава и контейнеров, а также маркетинга.

4. Разработанный цикл управления достижением результатов деятельности компании, включающий методику проведения проверок качества бизнес-процессов, подходы по формированию ключевых показателей эффективности и определению оптимальности организационной структуры, позволяет управлять процессом формирования результатов деятельности компании, выстраивать взаимодействие подразделений в процессах компании для повышения их эффективности и результативности, выявлять процессы, снижающие эффективность компании, настраивать систему ключевых показателей эффективности и оценивать эффективность достижения ключевых результатов деятельности компании.

5. Проверка качества бизнес-процессов является важным элементом реализации цикла PDCA в системе процессного управления компании. Проведение проверок системы бизнес-процессов позволяет выявить несоответствия в реализации процесса утвержденным в компании требованиям, определить области для улучшения процессов и разработать мероприятия по их совершенствованию, а также устранению выявленных несоответствий. Проведение проверок позволяет оценить качество владельца процесса управлять изменениями процесса и поддерживать его в актуальном состоянии, а также

повысить уровень доверия проверяемых подразделений к проверяющей стороне и учитывать специфику деятельности компании при формировании заключения и корректирующих мероприятий.

6. Для проведения оценки эффективности системы бизнес-процессов и достижения стратегических целей железнодорожного контейнерного оператора разработана система показателей оценки эффективности осуществления интермодальных перевозок грузов. Проведенный анализ показал, что снижение конкурентоспособности ПАО «ТрансКонтейнер» в период с 2010 по 2014 гг. произошло из-за сокращения численности работников.

7. Применение цикла управления достижением результатов деятельности компании позволяет оценивать эффективность и результативность реализации стратегии; получать информацию, необходимую для актуализации и пересмотра стратегии развития компании и принятия управленческих решений; во время выявлять причины отклонений от планов; своевременно разработать корректирующие мероприятия по устранению отклонений; повысить ответственность сотрудников за выполнение своей работы. Применение цикла управления достижением результатов деятельности контейнерным оператором обеспечит не только достижение внутренних улучшений, но и позволит повысить эффективность взаимодействия с компаниями – участниками интермодальных перевозок, а также установить с ними партнерские отношения.

8. Проведение самооценки компании является эффективным инструментом для определения областей развития и улучшения деятельности компании, а также актуализации или пересмотра стратегических целей компании. В процессе проведения самооценки работники компании самообучаются, проведение оценки деятельности работниками компании позволяет им больше узнать о работе компании, обмениваться опытом и повышать свою квалификацию.

9. В рамках разработанной концепции управления изменениями деятельности при применении процессного подхода была исследована логика формирования организационной структуры компании, предложен подход для

оценки организационной структуры, обоснованы ключевая роль функций стратегического маркетинга в реализации стратегии развития компании, а также необходимость наличия налаженного взаимодействия маркетингового подразделения с подразделениями продаж и технологами компании.

10. Управление деятельностью посредством системы бизнес-процессов компании является эффективным подходом к управлению совершенствованием и развитием ее функционирования, позволяет оценивать влияние изменений в одном процессе на результаты других процессов и, как следствие, результаты всей компании в целом. Проведение оценки качества системы бизнес-процессов компании позволяет выявлять проблемы в управлении процессного подхода.

11. Формирование процессоориентированной организационной структуры позволяет создать максимально благоприятные условия для выполнения работниками своих функций в процессах компании и понимания работниками требований и ожиданий от их работы. Процессоориентированная организационная структура способствует более правильному формированию требований к работникам конкретных подразделений, а также точной оценке трудоемкости работы, ее необходимости и эффективности. Также процессоориентированная организационная структура позволяет выявлять дублирование функций подразделений, управлять структурными преобразованиями, оценивать влияние изменений на работу всей системы бизнес-процессов компании.

12. На основании сертификации управления производством компании невозможно делать обоснованные прогнозы о ее развитии в будущем, следовательно, сертификация компании по стандарту ГОСТ ИСО 9001-2011 не может подтвердить эффективное управление компанией в целом. Одним из способов получения внешнего признания эффективного управления компанией является прохождение процедуры премирования за качество, основанной на проведении компанией самооценки и сравнении результатов с лучшими практиками.

13. Внедрение предложений, разработанных в рамках данной диссертационной работы в области повышения эффективности системы управления компании на основе процессного подхода, обладают научной обоснованностью и практической значимостью, что выражается в доказательстве повышения эффективности управления компанией на основе систематизации и установления связей между стратегией и текущей деятельностью компании через показатели системы бизнес-процессов, результативности управления изменениями в компании через систему бизнес-процессов, получения внешнего признания эффективности системы менеджмента качества.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Анохин, П. К. Принципиальные вопросы общей теории функциональных систем// Принципы системной организации функций. – М. , 1973. – 62 с.
2. Басыров, М. А. Определение уровня зрелости компании и ее процессов// Транспортное дело России. – 2013. – № 5 (108). – С. 209-213.
3. Басыров, М. А. Реализация стратегии компании в конкурентной среде// Транспортное дело России. – 2014. – № 1 (110). – С. 111-113.
4. Басыров, М. А. Система ключевых показателей эффективности как инструмент повышения качества системы бизнес-процессов на железнодорожном транспорте [текст]/ М. А. Басыров// Транспортное дело России. – 2015. – № 3 (118). – С. 147-150.
5. Басыров, М.А. Управление результатами деятельности на железнодорожном транспорте [Текст] / М.А. Басыров // Труды XVII научно-практической конференции «Безопасность движения поездов». - М.: МИИТ, 2016. – С. V - 81.
6. Безруких, Ю.А. Современная модель эффективного бизнеса: монография/ Ю.А. Безруких, А.В. Губенко, Т.Ю. Ксенофонтова, С.О. Медведев, С.А. Набиев, О.В. Назарова, А.Р. Панкратова, Ж.Г. Петухова, Р.С. Чистов, В.В. Шевцов// под общ. ред. С.С. Чернова. -Новосибирск, 2016. Книга 15.
7. Бекетов, Н. В. Формализация модели бизнес-процессов предприятия: информационная интеграция и управление активами/ Н. В. Бекетов, В. Г. Федоров// Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – № 7. – С. 13-19.
8. Белов, И. В. Экономическая эффективность ускорения доставки грузов. – М. : Трансжелдориздат, 1957. – 54 с.
9. Белов, И. В. Экономическая теория транспорта в СССР: Исторический опыт, современные проблемы и решения, взгляд в будущее/ И. В. Белов, В. А. Персианов. – М. :Транспорт, 1993. – 415 с.
10. Белозёров, В.Л. Контрейлерные перевозки в России, СССР и РФ: от царской кареты до подводных лодок, танков, самолётов и космических кораблей/

- Белозёров В.Л., Куренков П.В., Кизимиров М.В., Зайцев Т.А.// Вестник транспорта. – 2013. – № 11. – С. 8-20.
11. Белозеров, В. Л. Экономика транспорта: управление в рыночных условиях: Монография/В. Л. Белозеров, А. Н. Ефанов, А. А. Зайцев и др.; под ред. Белого О. В. -СПб.: Издательство «Наука», 2014. -С.163-195.
  12. Берг, А. И. Кибернетика – наука об оптимальном управлении. – М.-Л. : Энергия, 1964. – 64 с.
  13. Богданова, Т. В. Концепция социально ответственного маркетинга на предприятиях индустрии гостеприимства/ Т. В. Богданова, В. К. Салтыков// Инновации и инвестиции. – 2012, – № 1. – С. 235 – 236.
  14. Богданова, Т. В. Эволюция подходов к использованию управленческих процедур для улучшения деятельности транспортной организации/ Т. В. Богданова, Т. С. Кяримотова// Вестник университета (Государственный университет управления). – 2013. – № 10. – С. 5-11.
  15. Быков, Ю. А. Грузообразующие железные дороги – решение важнейших государственных проблем экономического освоения новых регионов/ Ю. А. Быков, П. В. Мудров, И. В. Турбин// Транспортное строительство. – 2013. – № 1. – С. 11-14.
  16. Быркова, Е. Рынок международных контейнерных перевозок: основные игроки и тенденции развития. Информационно-аналитическое сетевое издание «ПРОВЭД» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://xn--b1ae2adf4f.xn--p1ai/analytics/research/6274-rinok-konteinerov.html>
  17. Бубнова, Г. В. Средства анализа и стратегического планирования// Железнодорожный транспорт. – 2000. – № 8. – С. 55-58.
  18. Бубнова, Г. В. Модели стратегического планирования// Железнодорожный транспорт. – 2001. – № 10. – С. 8-12.
  19. Бубнова, Г. В. Средства формирования маркетинговой стратегии// Железнодорожный транспорт. – 2002. – № 2. – С. 4-10.
  20. Бубнова, Г. В. Модели управления маркетингом грузовых перевозок : Монография. – М. : Маршрут. 2003. – 254 с.



21. Вдовин, С. М. Система менеджмента качества организации : Учеб. пособие/ С. М. Вдовин, Т. А. Салимова, Л. И. Бирюкова. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 299 с. – (Высшее образование).
22. Версан, В. Г. Кризис в стандартизации систем менеджмента. Причины. Пути выхода// Стандарты и качество. – 2009. № 3.
23. Ветлужских, Е. В. Особенности BSC предприятий малого бизнеса/ Е. В. Ветлужских // Управление компанией. – 2006. – № 3.
24. Вовк, А. А. О сущности понятия «эффект» в экономике/ А. А. Вовк, В. Б. Литовченко, С. Н. Остапенко// Экономика железных дорог. – 2012. – № 6. – С. 87-90.
25. Вовк, А. А. Сущность понятия «эффективность» и вопросы оценки эффективности реконструкции железнодорожного транспорта/ А. А. Вовк, В. Б. Литовченко// Экономика железных дорог. – 2013. – № 11. – С. 103-108.
26. Волков, Б. А. Экономический эффект и инновационные технологии в транспортном строительстве// Транспортное строительство. – 2012. – № 3.
27. Волков, Б. А. Экономическая эффективность инвестиций на железнодорожном транспорте в условиях рынка. – М. : Транспорт, 1996. – 191 с.
28. Владимирцев, А. В. Системы менеджмента качества и процессный подход/ А. В. Владимирцев, А. В. Марцынковский, Ю. Ф. Шеханов. – М. , 2001. – № 2. – С. 4- 7.
29. Волчков, С. А. Непрерывное улучшение бизнес-процессов на базе стандартов ERP и ИСО серии 9000/ С. А. Волчков, И. В. Балахонова. – М. , 2001. – № 2.
30. Галабурда, В. Г. Основы маркетинга на транспорте : Учеб. пособие/ В. Г. Галабурда, Е. А. Иванова, Ю. И. Соколов. – М. : МГУПС (МИИТ), 2011. – 268 с.
31. Галабурда, В. Г. Влияние качества транспортного обслуживания на доходность железнодорожного транспорта// Труды Десятой научно-практической конференции «Безопасность движения поездов». – М. : МГУПС, 2009.

32. Галабурда, В. Г. Стратегический маркетинг на транспорте : Учеб. пособие/ В. Г. Галабурда, изд. 2-е, доп. – М. : МГУПС (МИИТ), 2009. – 110 с.
33. Галабурда, В. Г. Теория и практика оценки качества транспортного обслуживания// Труды Одиннадцатой научно-практической конференции «Безопасность движения поездов». – М. : МГУПС (МИИТ), 2010.
34. Галабурда, В. Г. Транспортный маркетинг. – М. , 2006. – 456 с.
35. Галабурда, В. Г. Критерии экономической оценки транспорта/ В. Г. Галабурда// Мир транспорта. – 2012. – № 4. – С. 72-75.
36. Годовые отчеты ПАО «ТрансКонтейнер» за 2008-2014 годы. – М. , 2015.
37. ГОСТ 15467-79 «Управление качеством продукции. Термины и определения». – М. : Издательство стандартов, 1991.
38. Губенко, А. В. Совершенствование концептуальной модели развития бизнес-процессов предприятия/ А. В. Губенко, Т. Ю. Ксенофонтова, Е. Ф. Леонов// Новое слово в науке и практике. – 2016. – № 27-2. – С. 42-48.
39. Даль, В. И. Толковый словарь живого великорусского языка: в 4 тт. – Т. 4. Оформл. «Диамант». – СПб. :ТОО «Диамант», 1996. – 688 с.
40. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление/ В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М. : ИНФРА-М, 2004.
41. Ефимова, О. В. Обоснование эффективности системы взаимоотношений с клиентами/ О. В. Ефимова, Д. И. Мурев// Мир транспорта. – 2016. – № 1. – С. 90-98.
42. Ефимова, О. В. Стандартизация представления проектов бережливого производства в производственном блоке ОАО «РЖД»/ О. В. Ефимова, Д. В. Калинина// Экономика железных дорог. – 2013. – № 3. – С. 28-38.
43. Ефимова, О. В. Эффекты бережливого производства/ О. В. Ефимова, Л. В. Кузьмина, Д. В. Калинина// Мир транспорта. – 2012. – № 5. – С. 62-67.
44. Жариков, А. В. Совершенствование систем менеджмента качества на основе бенчмаркинга/ А. В. Жариков, М. С. Файзуллин// Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия : Экономика и финансы. – 2002. № 1. – С. 99-101.

45. Зал славы (Strategy Execution Champions) Palladium Group, Inc [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.thepalladiumgroup.com/RESULTS/HOF/Pages/HofViewer.aspx>
46. Зудилин, А. П. Принципы системы менеджмента качества и их реализация на предприятиях и структурных подразделениях железнодорожного транспорта : Учеб. пособие. – М. : МГУПС, 2007. – 106 с.
47. Иголкин А. А. Фундамент нефтяной сверхдержавы// Нефть России. – 2008. – № 2.
48. Интернет-сайт компании Balanced Scorecard Collaborative [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.bscoll.se>
49. Информационно-справочный портал поддержки систем управления качеством (СК ОУ ВПО) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.quality.edu.ru>
50. Ишеева, И. А. Проблема реализации маркетинговых исследований на железнодорожном транспорте// Сборник научных трудов с международным участием «Экономические и социальные проблемы транспортного комплекса в современных условиях». Вып. 22. – Самара : СамГУПС, 2001. – С. 69-72.
51. Ишеева, И. А. Оценка рыночной ситуации при построении модели спроса на грузовые перевозки// Труды конференции «Проблемы корпоративного управления на железнодорожном транспорте». – М. : МГУПС (МИИТ), 2004. – С. 1-19-1-20.
52. Ишеева, И. А. Методика построения интегрального показателя качества перевозок грузов с учетом эластичности спроса// Бюллетень транспортной информации. – 2004. – № 10. – С. 27-30.
53. Каплан, Р. Золотые страницы. Лучшие примеры внедрения сбалансированной системы показателей. – М. : 2008. – 416 с.
54. Ковалев, А. И. Менеджмент качества функционирования предприятий/ А. И. Ковалев, А. С. Зенкин, А. И. Химичева. – Хмельницкий : ПП ЦЮПАК, 2010. – 520 с.

55. Ковшова, М. М. Анализируя настоящее, моделировать будущее// СПб. : РЖД-партнер. – 2000. – № 7.
56. Ковшова, М. М. Конкурентный маркетинг: стратегический подход// Железнодорожный транспорт. – 2002. – № 2. – С. 2-4.
57. Ковшова, М. М. Концепция управления маркетингом на железнодорожном транспорте// СПб. : РЖД-партнер. – 2000. – № 12.
58. Ковшова, М. М. Концепция управления маркетингом на железнодорожном транспорте// Труды Третьей научно-практической конференции «Современные проблемы экономики и управления на железнодорожном транспорте» (международной). – М. : МГУПС (МИИТ), 2001. – С. 64-65.
59. Ковшова, М. М. Проект концепции управления маркетингом/ М. М. Ковшова, Г. В. Бубнова// Железнодорожный транспорт. – 2001. – № 2.
60. Консолидированная финансовая отчетность ПАО «ТрансКонтейнер» по МСФО за 2008-2014 гг. – М. , 2015.
61. Консолидированная финансовая отчетность ПАО «ТрансКонтейнер» по РСБУ за 2008-2014 гг. – М. , 2015.
62. Куприяновский, В. П. Интернет цифровой железной дороги/ В. П. Куприяновский, Г. В. Суконников, С. А. Синягов, Д. Е. Намиот, С. Н. Евтушенко, Н. О. Федорова// International Journal of Open Information Technologies. –2016. –Т. 4. -№. 12.-С. 53-68
63. Куприяновский, В. П. Цифровая железная дорога -целостная информационная модель, как основа цифровой трансформации/ Куприяновский В. П., Суконников Г. В., Ярцев Д. И., Кононов В. В., Синягов С. А., Намиот Д. Е., Добрынин А. П.// International Journal of Open Information Technologies. 2016. –Т. 4. –№10. -С.32-42.
64. Лapidус, Б. М. ОАО «РЖД» создает свою корпоративную систему управления качеством/ Б. М. Лapidус, Н. Томсон, В. Щербаков// Стандарты и качество. – 2007. – № 11. – С. 24-27.
65. Лapidус, Б. М. Концепция корпоративной системы управления качеством в ОАО «РЖД»// Экономика железных дорог. – 2006. – № 3. – С. 10-15.

66. Лapidус, В. А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. – М. : ОАО «Типография «Новости», 2000. – 432 с.
67. Лapidус, В.А. Диалог консультанта с руководителем компании. Высшему руководству о всеобщем качестве (TQM) и стандартах ИСО 9000 версии 2000 года, / В.А. Лapidус, А. Н. Рекшинский / ООО «Центр Приоритет АДМ», 2005, 88 с.
68. Левин, С. Б. Организация функционирования контейнерных компаний в транспортной системе на основе современных логистических информационных технологий [Текст] : дисс. ... на соиск. уч. ст. докт. техн. наук : 05.22.01 / Левин Сергей Борисович. – М. , 2016. – 345 с.
69. Левицкая, Л. П. Гибкая стратегия развития предприятий как фактор механизма формирования его инвестиционных ресурсов// Экономика железных дорог. – 2006. – № 3.
70. Левицкая, Л. П. Принятие антикризисных управленческих решений на транспорте/ Л. П. Левицкая, Я. С. Шутова// Экономика железных дорог. – 2015. – № 1.
71. Левицкая, Л. П. Системный подход к управлению производственно-экономическими процессами/ Л. П. Левицкая, Строков М. М.// Экономика железных дорог. – 2008. – № 10.
72. Левицкая, Л. П. Стратегия развития терминально-складского комплекса/ Л. П. Левицкая, Капорцев Б. В.// Экономика железных дорог. – 2015. – № 9.
73. Лившиц, В.Н. Системный анализ экономических процессов на транспорте. М.: «Транспорт», 1986.
74. Лившиц, В. Н. Управление развитием крупномасштабных систем/ Васильев С.Н., Макаров А.А., Пирузян Л.А., Воропай Н.И., Данилов-Данильян В.И., Новиков Д.А., Суслов В.И., Алескеров Ф.Т., Баренбойм Г.М., Буравлев А.И., Бурков В.Н., Горчица А.И., Лившиц В.Н., Пащенко Ф.Ф., Соркин Л.Р., Трахтенгерц Э.А., Цвиркун А.Д., Ядыкин И.Б., Гончаренко С.С., Горошникова Т.А. и др. // под редакцией А.Д. Цвиркуна Москва, 2012. С. 69-80.

75. Маслов, Д. В. От качества к совершенству. Полезная модель EFQM : Монография. – М. : Стандарты и качество, 2008. – 150 с.
76. Маслов, Д. В. Полезная модель EFQM: профилактика системы управления/ Д. В. Маслов, А. Л. Шестаков, Д. Мидхерст// Методы менеджмента качества. – 2006. – № 7. – С. 34-39.
77. Мачерет, Д. А. Совершенствование аналитической работы на железнодорожном транспорте// Экономика железных дорог. – 1999. – № 12. – С. 17-26.
78. Мачерет, Д. А. Совершенствование экономических методов управления производственными ресурсами и работой железнодорожного транспорта. – Дисс. на соиск. уч. ст. докт. экон. наук : 08.00.05. – М. , 2000. – 311 с.
79. Межох, З. П. Влияние факторов бизнес-окружения на результаты деятельности транспортных компаний/ З. П. Межох, И. Н. Долгачева// Транспортное дело России. – 2014. – №5. – С. 104-107.
80. Межох, З. П. Клиенториентированность и повышение качества услуг как факторы обеспечения экономической безопасности транспортных компаний/ З. П. Межох, И. Н. Долгачева, С. С. Таянова// Транспортное дело России. – 2016. – №3. – С. 36-39.
81. Межох, З. П. Проблемы управления экономической безопасностью железнодорожного транспорта (теория, методология, пути решения) : дисс. ...на соиск. уч. ст. д-ра экон. наук. – М. , 2007. – 286 с.
82. Мельников, А. А. Совершенствование экономических методов управления качеством грузовых перевозок : Автореф. канд. экон. наук : 08.00.05. – М. , 2003. – 24 с.
83. Мировой охват внедрения (Worldwide Locations) Palladium Group, Inc. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.thepalladiumgroup.com/about/wwl/Pages/overview.aspx>
84. Мишанова, М. Г. Совершенствование системы менеджмента качества на предприятии// Организатор производства. – 2008. – № 4. – С. 61-65.

85. Мишин, В. М. Управление качеством. 2-е изд., перераб. и доп. – М. : 2005. – 463 с.
86. Морозов, В. Н. Взаимодействие железных дорог с портами// Железнодорожный транспорт. – 2009. – № 6. – С. 21.
87. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 9000-2011.
88. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 9001-2011.
89. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 9004-2010.
90. Нестеров, В. Н. Процессный подход к организации железнодорожных перевозок// Соискатель. Приложение к журналу «Мир Транспорта». – 2010 (07). – № 1. – С. 23-26.
91. Нестеров, В. Н. Экономические методы управления качеством транспортного обслуживания грузовладельцев// Транспортное дело России. – 2011. – № 3. – С. 72-75.
92. Отчеты о деятельности ОАО «РЖД» за 2008-2012 годы. – М. , 2013.
93. Панишко, Е. П. Анализ особенностей и динамики развития контейнерных перевозок грузов// Ученые записки Санкт-Петербургского им. В. Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. – 2011. – № 1 (38). – С. 107-121.
94. Панов, М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 255 с. – (Просто, кратко, быстро).
95. Пилипенко, Е. Б. Основные показатели, характеризующие деятельность ДЦФТО// Межвуз. сб. науч. тр. «Высшее профессиональное заочное образование на железнодорожном транспорте: настоящее и будущее». – М. : РГОТУПС, 2001. – С. 327-329.
96. Пилипенко, Е. Б. Планирование маркетинга железной дороги// Депонирование № 915-В2002 от 24.05.02 г. – М. : ВИНТИ, 2002.
97. Пилипенко, Е. Б. Совершенствование маркетинговой деятельности дорожных центров фирменного транспортного обслуживания// Экономика железных дорог. – 2002. – № 4. – С. 61-67.

98. Пилипенко, Е. Б. Совершенствование планирования перевозок грузов в современных рыночных условиях. // Ж.-д. транспорт. - Сер. Маркетинг и коммерческая деятельность ЭИ/ЦНИИТЭИ МПС,- 2001. Вып.2-С.34-41.
99. Покровский, М. А. Заказ на процесс. Организационная структура процессоориентированной компании// Российское предпринимательство. – 2002. – № 6 (30). – С. 68-74.
100. Распоряжение ОАО «РЖД» от 25 июня 2012 г. № 1254р об утверждении и введении в действие нормативной документации по применению бережливого производства в перевозочном процессе.
101. Сайт Европейского фонда менеджмента качества (EFQM) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.efqm.org>
102. Сайт ОАО «РЖД» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://rzd.ru>
103. Сайт ПАО «ТрансКонтейнер» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.trcont.ru>
104. Сайт международного центра стандартизации и сертификации ISCO [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.9001-2001.ru/publicazii/101-2009-04-07-08-56-20.html>
105. Сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.gks.ru> - [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/vvp/tab10.xls](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/vvp/tab10.xls)
106. Серенков, П. С. Методы менеджмента качества. Процессный подход/ П. С. Серенков, А. Г. Курьян, В. П. Волонтей. – Минск : Новое знание ; ИНФРА-М, 2014. – 441 с.
107. Сидоренко, О. Высшее качество вашей жизни/ О. Сидоренко, А. Шутенко : Электронное издание [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.e-executive.ru/knowledge/practices/819869>.
108. Смагина, М. Н. Процессы системы менеджмента качества/ М. Н. Смагина, Б. И. Герасимов, Л. В. Пархоменко; Под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б. И. Герасимова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. – 100 с.



109. Соколов, Ю. И. Клиенты сами оценивают качество их обслуживания// Мир транспорта. – 2015. – № 4. – С. 100-109.
110. Соколов, Ю. И. Методы оценки экономической эффективности повышения качества использования грузовых вагонов для участников перевозочного процесса/ Ю. И. Соколов, Л. О. Аникеева-Науменко// Транспортное дело России. – 2013. – № 2. – С. 107-109.
111. Соколов, Ю. И. Методология управления качеством транспортного обслуживания грузовладельцев в условиях развития конкуренции на рынке железнодорожных перевозок : дисс. ...на соиск. уч. ст. д-ра экон. наук. – М. , 2007. – 314 с.
112. Соколов, Ю. И. Процессный подход и качество услуг / Ю. И. Соколов, В. Н. Нестеров// Мир транспорта. №2. – 2011. – С. 104 - 107.
113. Соколов, Ю. И. Процессный подход к управлению качеством железнодорожных грузовых перевозок// Труды Десятой науч.-практ. конференции «Безопасность движения поездов»/ Ю. И Соколов, В. Н. Нестеров. – М. : МГУПС (МИИТ), 2009. – С. XIII-40-XIП-42.
114. Соколов, Ю. И. Управление качеством транспортного обслуживания грузовладельцев с позиции процессного подхода// Труды Одиннадцатой науч.-практ. конференции «Безопасность движения поездов»/ Ю. И Соколов, В. Н. Нестеров. – М. : МГУПС (МИИТ), 2010. – С. XI-31-XIП-33.
115. Соколов, Ю. И. Проблемы и методы формирования спроса на грузовые железнодорожные перевозки. : Монография. – М. : Маршрут, 2005. – 128 с.
116. Соколов, Ю. И. Управление качеством продукции на железнодорожном транспорте : Учеб. пособие. – М. : МГУПС (МИИТ), 2008. – 168 с.
117. Соколов, Ю. И. Качество услуг и слагаемые эффективности/ Ю. И. Соколов, В.А. Шлеин// Мир транспорта. – 2010. – № 2.
118. Сорокина, А. В. Концепция взаимосвязи стратегии, оперативного планирования и системы ключевых показателей компании// Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 10-2. – С. 311-314.

119. Сорокина, А. В. Ключевые факторы успеха в управлении стратегией транспортной компании/ А. В. Сорокина, Ю. И. Соколов// Транспортное дело России. – 2016. – № 2. – С. 166-169.
120. Сорокина, А. В. Модельная самооценка премируемого качества/ А. В. Сорокина, М. А. Басыров// Мир транспорта. – 2013. – № 2. – С. 96-101.
121. Сорокина, А. В. Повышение эффективности управления реализацией стратегии транспортной компании// В сборнике: Современные проблемы управления экономикой транспортного комплекса России: конкурентоспособность, инновации и экономический суверенитет Международная научно-практическая конференция, посвящается 85-летию института экономики и финансов МИИТа. Московский государственный университет путей сообщения, Институт экономики и финансов. – 2015. – С. 64-66.
122. Сорокина, А. В. Роль риск-менеджмента в управлении стратегическим развитием транспортных компании// Транспортное дело России. – 2016. – № 6. – С. 91-93.
123. Сорокина, А. В. Процессный подход как основа управления стратегическим развитием компании/ А. В. Сорокина, М. Г. Данилина// Транспортное дело России. – 2016. – № 2. – С. 104-107.
124. Сорокина, А. В. Система взаимоотношений уровней управления при формировании и реализации стратегии компании// Экономика. Управление. Право. – 2013. – № 4 (30). – С. 25-29.
125. Сорокина, А. В. Система мониторинга для принятия стратегических решений транспортных компаний// В сборнике: «Актуальные проблемы управления экономикой и финансами транспортных компаний. Сборник научных трудов. – М.: Арт-бизнес-Центр, 2016. – С.153-158.
126. Сорокина, А. В. Управление по целям и мотивация на реализацию стратегии/ А. В. Сорокина, И. А. Елишкин// Мир транспорта. – 2016. – № 3. – С. 270-280.

127. Стратегия развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 июня 2008 г. № 877-р.
128. Струмилин, С. Г. Планирование в СССР. – М. , 1957.
129. Тарасов, Е. М. Основные методологические принципы реорганизации системы менеджмента качества на железной дороге/ Е. М. Тарасов, С. В. Копейкин// Вестник транспорта Поволжья. – 2006. – № 5. – С. 58-60.
130. Тебеньков, С. А. Современное состояние и проблемы контейнеризации как приоритетное направление инновационного развития рынка грузовых перевозок// Транспортное дело России. – 2009. – № 9. – С. 25-27.
131. Терешина, Н. П. Экономика железнодорожного транспорта : Учебник/ Под. ред. Н. П. Терешиной, Л. П. Левицкой, Л. В. Шкуриной. – М. : ФГБОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2012. – 536 с.
132. Терешина, Н. П. Методы оценки конкурентоспособности транспортной продукции с учетом внутранспортного эффекта/ Н. П. Терешина, А. П. Абрамов, В. Г. Галабурда, А. В. Рышков// Экономика железных дорог. – 2002. – № 4.
133. Терешина, Н.П. Организационно-экономический анализ состояния и перспектив развития компании железнодорожного транспорта как объекта стратегического управления / Н. П. Терешина, А. В. Сорокина// Наука и техника транспорта. №2, 2016. - С. 67-73
134. Терешина, Н. П. Стратегическое планирование на железнодорожном транспорте : Методические указания/ Н. П. Терешина, В. Г. Галабурда, В. Л. Киреев. – М. : МГУПС (МИИТ) , 1999. – 96 с.
135. Терешина, Н. П. Тарифное регулирование на железнодорожном транспорте в условиях формирования единого экономического пространства и вступления России в ВТО/ Н. П. Терешина, Д. Г. Колядин// Транспортное дело России. – 2013. – № 2. – С. 9-11.

136. Терешина, Н. П. Экономика железнодорожного транспорта : Учебник для вузов ж.-д. транспорта/ Н. П. Терешина, Б. М. Лапидус, М. Ф. Трихунков. – М. : УМЦ ЖДТ, 2006.
137. Терешина, Н. П. Значение повышения уровня контейнеризации перевозок в условиях вступления России в ВТО/ Н. П. Терешина, В. В. Жаков// Транспортное дело России. – 2013. – № 1. – С. 41-47.
138. Терешина, Н. П. Россия и ВТО: драйверы в транспортной сфере/ Н. П. Терешина, В. В. Жаков// Мир транспорта. – 2013. – № 1. – С. 70-76.
139. Терешина Н. П. Инновации и конкурентоспособность/ Н. П. Терешина, В. А. Подсорин// Мир транспорта. – 2012. – № 4. – С. 82-89.
140. Терешина, Н. П. Организационно-экономический анализ состояния и перспектив развития компании железнодорожного транспорта как объекта стратегического управления/ Н. П. Терешина, А. В. Сорокина// Наука и техника транспорта. – 2016. – № 2. – С. 67-73.
141. Терешина, Н. П. Повышение эффективности управления развитием корпорации на основе формализации стратегических инициатив/ Н. П. Терешина, А. В. Сорокина// Транспортное дело России. – 2014. – № 1 (110). – С. 78-81.
142. Терешина, Н. П. Управление конкурентоспособности железнодорожных перевозок : Монография/ Н. П. Терешина, А. В. Шобанов, А. В. Рышков. – М. : ВИНТИ РАН, 2005. – 240 с.
143. Тренинг доктора Деминга для менеджеров [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.dharma-haven.org/five-havens/deming.htm>
144. Трихунков, М. Ф. Транспортное производство в условиях рынка. Качество и эффективность. – М. : Транспорт, 1993. – 235 с.
145. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент : Учеб. пособие. – М. : Изд-во Дело, 2008. – 448 с.
146. Фатхутдинов, Р. А. Управленческие решения : Учеб. пособие. – М. : Изд-во Инфра-М, 2011. – 352 с.

147. Федотов, Д. В. Проблемы структурной несбалансированности развития российского рынка железнодорожных контейнерных перевозок// Транспортное дело России. – 2011. – № 3. – С. 68-70.
148. Фейгенбаум, А. В. Контроль качества продукции : Сокр. пер. с англ. Предисл. А. В. Гличева. – М. : Экономика, 1986.
149. Филин, А.Е. О возможности использования бизнес-процессов для управления научным комплексом на железнодорожном транспорте/ А. Е. филин, Д. А. Мачерет// Вестник научно-исследовательского института железнодорожного транспорта. – 2010. – № 6. – С. 8-9.
150. Филипченко, С. А. Новые методы учета парка грузовых вагонов и расчета оборота вагона// Железнодорожный транспорт. – 2010. –№ 4. – С. 67–70.
151. Шеремет, Н. М. Управление результатами транспортного производства : Монография. – М. : МГУПС (МИИТ), 2005. – 184 с.
152. Шкурина, Л. В. Оценка экономико-технологического потенциала железнодорожного транспорта при формировании конкурентной стратегии. – М. : РГОТУПС, 2003. – 200 с.
153. Шлеин, В. А. Исследование эластичности спроса как метода анализа транспортного рынка// Труды VIII научно-практической конференции «Безопасность движения поездов», в двух частях, часть 1. – М. : МГУПС (МИИТ), 2007.
154. Шлеин, В. А. Применение факторного анализа в оценке значимости показателей качества транспортного обслуживания грузовладельцев// Труды Десятой науч.-практ. конференции «Безопасность движения поездов», в двух частях, часть 2. – М. : МГУПС (МИИТ), 2009.
155. Эшби, У. Р. Введение в кибернетику : Пер. с англ. ; Под ред. В. А. Успенского. – М. : Изд-во иностр. лит., 1959. – 432 с.
156. Al-Laham. Стратегический менеджмент, 1997-2012. – С. 458.
157. Epstein, M. J. and Manzoni, J. F. «The Balanced Scorecard & Tableau de Bord: A Global Perspective on Translating Strategy into Action»; INSEAD Working Paper, 1997. 97/63/AC/SM.

158. Horvath & Partners. Внедрение сбалансированной системы показателей : Пер. с нем. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 478 с.
159. Jensen, Michael C., «Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function» (October 2001).
160. J. Andriof, Unfolding Stakeholder Thinking, et al, (Greenleaf Publishing, 2002). Also published in JACF, V. 14, № 3, 2001, European Financial Management Review, № 7, 2001 and in Breaking the Code of Change, M. Beer and Norhia, eds, HBS Press, 2000.
161. Kaplan Norton, The Balanced Scorecard, 1997.
162. Lingle, J. H. and Schieman, W.A. «From Balanced Scorecard to strategic gauges: is measurement worth it», Management Review, 1996.Vol. 85.
163. Schneiderman, A. M. «Why Balanced Scorecards fail», Journal of Strategic Performance Measurement, January, Special Edition 6. 1999.
164. Malina, M. A., Selto, F. H. «Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard», Journal of Management Accounting Research, 2001.Vol. 13.
165. Michael Hammer. Harvard Business Review – Process audit., 2007.
166. Mooraj, S. Oyon, D. and Hostettler, D. «The Balanced Scorecard: A Necessary Good or an Unnecessary Evil?» European Management Journal. 1999. Vol. 17. № 5.

## Приложение

Таблица П.1 – Причины внедрения компаниями системы менеджмента качества на современном этапе

1. Внешние причины внедрения СМК
1.1. Формирование государственной системы обязательного лицензирования отдельных видов деятельности, производств, продукции и услуг (например, разработка и производство вооружения и военной техники, средств связи и других стратегически важных видов продукции) в зависимости от наличия сертифицированной системы менеджмента качества
1.2. Законодательство ряда стран (а с 2000 г. и российское) во всех спорных ситуациях, связанных с качеством и безопасностью продукции и услуг, требует подтверждения соответствия поставляемого на рынок продукта современному научно-техническому уровню. Наличие сертифицированной системы менеджмента качества может быть признано таким подтверждением
1.3. Наличие на предприятии поставщика сертифицированной системы менеджмента качества позволяет ему без дополнительных финансовых, временных и организационных издержек преодолеть ряд установленных нетарифных (технических) барьеров в торговле
1.4. В ряде стран получение госзаказа связывается, прежде всего, с наличием на предприятии сертифицированной системы менеджмента качества
1.5. Получение предприятием субподрядов, как от зарубежных подрядчиков, так и от российских предприятий, работающих на экспорт, часто также зависит от наличия на предприятии системы менеджмента качества
1.6. Проведение тендеров и других конкурсных форм разрешения заказов на поставки продукции как на внешнем, так и на внутреннем рынке России и во многих странах в качестве условия зачастую включает требования к наличию у поставщика сертифицированной системы менеджмента качества. Например, поставки продукции для топливно-энергетического комплекса, предприятий химической промышленности и других отраслей осуществляются в России с учетом наличия системы менеджмента качества
1.7. Сертификация системы менеджмента качества обеспечивает предприятию необходимый уровень доверия на рынке и повышает его деловую репутацию, так как сертификат на систему менеджмента качества – общепринятая гарантия качества. Соответственно для малоизвестного производителя сертификат, выданный известным органом по сертификации, – это своеобразное рекомендательное письмо экспертной организации, считающейся признанным авторитетом в данной области
1.8. Возможности страхования, факторинга, кредитования и некоторые другие виды поддержки финансовыми институтами сделок на поставку продукции и услуг на внешний и нередко на внутренний рынок требуют подтверждения стабильности фирмы, прежде всего в части рисков, связанных с качеством и безопасностью продукции. Это также в определенной мере может быть подтверждено наличием сертифицированной системы менеджмента качества
1.9. Перспективы создания предприятий с иностранным капиталом все более зависят от наличия сертифицированной системы менеджмента качества у предприятий-партнеров. Так, по мнению потенциальных инвесторов, при отсутствии системы менеджмента качества нет гарантий состоятельности системы менеджмента предприятия в области качества, что вызывает определенные затруднения для возможного выхода на мировые рынки сбыта

2. Внутренние причины внедрения СМК
2.1. Один из важнейших этапов в создании на предприятии современной системы управления – внедрение системы менеджмента качества, так как значительная часть основных функций управления любым предприятием в той или иной мере связана с качеством
2.2. Наличие системы менеджмента качества на предприятии повышает качество управления на предприятии в целом. Оптимальное сочетание управленческих функций и объема делегируемых полномочий, матрицы ответственности и другие инструменты, предлагаемые стандартами серии ИСО для систем менеджмента качества, позволяют значительно улучшить качество менеджмента в целом и изменить роль высшего руководства, сосредоточив его внимание главным образом на стратегическом управлении
2.3. Функционирование системы менеджмента качества на предприятии позволяет предупредить претензии и жалобы потребителей, так как значительно сокращается уровень брака. Конструктивные принципы международных стандартов ориентируют предприятие на формирование четкого механизма предупреждающих и корректирующих мер в области качества продукции
2.4. Система менеджмента качества на предприятии позволяет значительно сократить затраты на исправление брака и соответственно снизить себестоимость продукции. Так называемое скрытое производство (т.е. исправление брака), которое на многих предприятиях составляет 30-40% трудозатрат производства, при внедрении системы менеджмента качества значительно сокращается
2.5. Функционирование системы менеджмента качества предполагает участие всего персонала в обеспечении качества на всех этапах жизненного цикла продукции (от анализа спроса до технического обслуживания), что значительно повышает ответственность за качество труда
2.6. Наличие системы менеджмента качества на предприятии способствует росту активов предприятия. Нематериальные активы предприятия могут возрастать за счет повышения стоимости торговой марки производителя, стабильно выпускающего высококачественную продукцию. Финансовые активы соответственно могут повышаться за счет капитализации дохода, вызванной ростом оборота. После сертификации системы менеджмента качества авторитетным органом по сертификации нередко повышается курс акций акционерных компаний



Таблица П.2 –Пример описания процесса компании

Процедура	Текстовое описание
<p>Формирование предложения о создании обособленного структурного подразделения филиала</p>	<p>1. В случае возникновения необходимости создания обособленного структурного подразделения филиала (далее – СПФ) директором филиала организуется подготовка и передача пакета документов по созданию СПФ на имя генерального директора.</p> <p>Пакет документов по созданию СПФ включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– сопроводительное письмо, содержащее краткое обоснование необходимости создания СПФ;</li> <li>– проект положения о создаваемом СПФ;</li> <li>– предложения по изменению штатного расписания;</li> <li>– справку по анализу регионального рынка, оценку экономической целесообразности создания СПФ;</li> <li>– документ или проект документа, подтверждающий адрес местонахождения СПФ (договор аренды, свидетельство о государственной регистрации права собственности и др.);</li> <li>– перечень структурных подразделений с учетом предлагаемых структурных изменений по установленной форме.</li> </ul> <p>В случае предварительного одобрения генеральным директором создания СПФ пакет документов с резолюцией передается в службу качества (далее – СК)</p>
<p>Оценка полноты и правильности представленных материалов по структурному преобразованию</p>	<p>2. После поступления в СК пакета документов по созданию СПФ СК в трехдневный срок проводит проверку представленного пакета документов на соответствие установленным требованиям. В случае предоставления всех необходимых материалов СК переходит к выполнению пункта 3 настоящего Регламента.</p> <p>В случае выявления несоответствия установленным требованиям, неполноты или необходимости предоставления дополнительных материалов СК направляет соответствующий запрос инициатору.</p> <p>В случае необходимости дополнительно могут быть запрошены и другие дополнительные документы</p>

<p>Анализ производственной необходимости и экономической целесообразности структурного преобразования</p>	<p>3. После проверки и сбора всех необходимых материалов по вопросу создания СПФ СК направляет их с соответствующим запросом директору по экономике, директору по продажам и (или) иному причастному руководителю в соответствии с приказом о распределении обязанностей.</p> <p>4. Руководители, указанные в пункте 3 настоящего Регламента, в недельный срок проводят анализ производственной необходимости и экономической целесообразности создания СПФ в рамках своей компетенции и направляют в СК заключение о целесообразности или нецелесообразности структурного преобразования.</p> <p>5. В случае единогласного определения целесообразности структурного преобразования СК переходит к выполнению пункта 8 настоящего Регламента. В случае расхождения мнений причастных руководителей по вопросу создания СПФ СК организуется совещание с участием первого заместителя генерального директора.</p> <p>6. В случае получения заключения о нецелесообразности структурного преобразования СК переходит к выполнению пункта 7 настоящего Регламента.</p>
<p>Подготовка мотивированного ответа заявителю о нецелесообразности структурного преобразования</p>	<p>7. В случае определения нецелесообразности структурного преобразования согласно пункту 3 или 6 настоящего регламента СК в трехдневный срок готовит обоснованный отказ в проведении структурного преобразования за подписью заместителя генерального директора и направляет его Инициатору в установленном в компании порядке</p>
<p>Подготовка проекта приказа о создании обособленного структурного подразделения филиала</p>	<p>8. В случае определения целесообразности структурного преобразования СК готовит и осуществляет согласование приказа о создании СПФ в установленном в компании порядке.</p> <p>9. После утверждения и рассылки приказа о создании СПФ Уполномоченное подразделение филиала в месячный срок направляет по электронной почте СК копию утвержденного положения о СПФ</p>
<p>Формирование запроса на изменение справочника и актуализация внутрикорпоративно го сайта</p>	<p>10. После рассылки приказа о создании СПФ СК формирует запрос в службу информационной поддержки компании на изменение соответствующего справочника, а также после получения от ответственного подразделения филиала копии положения о СПФ согласно пункту 9 настоящего Регламента в трехдневный срок актуализирует соответствующий раздел интранет-портала компании</p>