

6 **Соколов, Ю. И.** Вклад транспорта в национальную экономическую безопасность / Ю. И. Соколов, Р. А. Кожевников, О. В. Коришева // Экономика железных дорог. – 2018. – № 7. – С. 49–58.

7 **Соколов, Ю. И.** Значение транспорта в обеспечении национальной экономической безопасности / Ю. И. Соколов, Р. А. Кожевников, З. П. Межох // Транспортное дело России. – 2016. – № 6. – С.10–13.

8 **Терешина, Н. П.** Экономические аспекты управления безопасностью перевозок / Н. П. Терешина, М. Ф. Трихунков, Ю. И. Соколов // Экономика железных дорог. – 2006. – № 4. – С. 30.

Y. SOKOLOV

O. KORISHEVA

Russian university of transport (MIIT)

ANALYSIS OF THE CURRENT STATE AND ACTIVITY OF THE TRANSPORT COMPLEX OF RUSSIA IN THE ASPECT OF THE FORMATION OF NATIONAL ECONOMIC SECURITY

The article discusses the results of the transport complex of Russia, especially rail transport, from the position of justification of its place in the system of national and economic security of the country.

Получено 20.10.2019

**ISSN 2225-6741. Рынок транспортных услуг
(проблемы повышения эффективности).
Вып. 12. Гомель, 2019**

УДК 658.5

Е. О. ФРОЛЕНКОВА

Д. Г. ЦЫБУРЕВКИНА

Белорусский государственный университет транспорта

БИЗНЕС-ПРОЦЕСС В КОНТЕКСТЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГИ

Рассматривается процесс управления на предприятиях железной дороги с позиций процессного подхода. Приводятся определения понятия бизнес-процесс различных авторов, а также авторское видение возможности применения концепции процессного подхода к управлению на предприятиях Белорусской железной дороги.

В современных условиях все больше организаций приходит к выводу, что можно максимально эффективно управлять бизнесом не как совокупностью отдельных функций, а как совокупностью бизнес-процессов, которые и пред-

ставляют собой суть деятельности. Эффективное управление бизнес-процессами, постоянное их совершенствование и оптимизация позволяют достичь реального улучшения деятельности компаний по таким показателям, как качество, удовлетворенность клиентов, сокращение издержек, оперативность и др.

В сложившейся экономической ситуации важную роль играет создание эффективной системы управления предприятием, в том числе и предприятий железнодорожного транспорта. Существующая система управления интересна с позиций того, что можно каждому из руководителей вменить в обязанности снижение затрат на единицу оказанных работ, услуг. Однако эта система не позволяет в полной мере понять, насколько эффективен каждый из элементов этой системы, и, тем более, каждый процесс в их рамках. Поэтому в современных условиях следует учитывать не только непосредственно функции управления (планирование, организация, мотивация и контроль), но и процессы, протекающие в их рамках. Это позволяет влиять не на результат, а на факторы, их образующие [2].

Эффективное современное управление – это во многом управление, ориентированное на бизнес-процессы, и это понятие сегодня является одним из самых популярных в управлении. Многообразие формулировок понятия бизнес-процесс препятствует адекватному восприятию этого важного термина руководителями и специалистами организаций, готовящимися к внедрению процессного подхода к управлению на своем предприятии.

Процессный подход – подход к организации и анализу деятельности предприятия, основанный на выделении и рассмотрении его бизнес-процессов, каждый из которых протекает во взаимосвязи с другими бизнес-процессами предприятия или внешней средой [1].

Подтверждением «прогрессивности» управления бизнес-процессами как подхода к управлению компаниями подтверждается и тем, что необходимость реализации процессного подхода является одним из принципов стандартов ISO 9001.

Среди преимуществ процессного подхода следует отметить: клиентоориентированность; нацеленность на результат; гибкость, более оперативное принятие решений, проведение инноваций в связи с изменением внешней среды; непрерывность управления; возможность построения эффективной системы мотивации, направленной на максимальный учет результатов работы; прозрачность за счет описания бизнес-процессов, их разумной формализации.

Суть процессного подхода к управлению организацией заключается в том, что акцент при постановке задач и оценке эффективности переносится с функциональных подразделений и элементов качества на бизнес-процессы, то есть на процессы, создающие ценности для потребителя и организации.

Понимание сущности процесса и основ функционирования процессов важно для эффективного управления ими. Содержание объекта управления и

происходящие в нем изменения определяют содержание субъекта управления и его развитие.

По мнению Р. Акоффа, «процесс – это образующая систему и имеющая функцию достижения цели последовательность поведения».

В стандарте ISO 9004:96 определено, что всякая работа выполняется как процесс. Существуют две точки зрения на то, что представляет собой процесс: процесс – организация ресурсов; процесс – организационная деятельность.

Так, под процессом понимается последовательная смена состояний стадий развития; совокупность последовательных действий для достижения какого-либо результата.

Согласно определению Европейского фонда менеджмента качества, процесс – последовательность действий по прибавлению стоимости путем создания требуемых выходных элементов из различных входных элементов. МС ISO 9000:2000 определяет процесс как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы.

Однако в современных условиях следует учитывать не только непосредственно функции управления (планирование, организация, мотивация и контроль), но и процессы, протекающие в их рамках. Одним из способов повышения результативности предприятий является использование преимуществ процессного подхода с сохранением функционального управления. Его суть заключается в контроле не за технологией в целом, а за результатом работ (подпроцессами).

Множество авторов на протяжении всего периода становления процессного подхода к управлению приводили различные трактовки данного понятия. При этом само становление процессного подхода можно разделить на несколько этапов, представленных в таблице 1.

Таблица 1 – Этапы становления процессного подхода к управлению

Период	Концепция, представители
II пол. XIX в.	Применение диалектического подхода к исследованию экономических процессов (Ф. У. Тейлор, К. Маркс, Ф. Энгельс и др.)
1890–1970 гг.	Выявление и обоснование цикличности макроэкономических процессов, структуризация микроэкономических процессов, теория вариабельности, моделирование экономических процессов (А. Файоль, Л. Урвик, Дж. Муни, С. Синго, П. Друкер, Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер, И. В. Кузнецов, Д. Д. Томпсон и др.)
1980-е гг.	Концепция процессной ориентации (М. Портер, Э. Деминг, М. Хаммер, Д. Чампи)
С 1990-х гг.	Концепция бизнес-процесса, процессное управление (М. Хаммер, Д. Чампи, Т. Давенпорт)

Авторы работ, посвященных внедрению процессного подхода, реинжиниринга бизнес-процессов, и организации-разработчики стандартов по-разному рассматривают понятие «бизнес-процесс». В зависимости от задач, стоящих перед организацией, внимание авторов акцентируется только на одном или нескольких его свойствах. Например, бизнес-процесс как целевая организационная деятельность (целевые действия), получение продукта (услуги/товара) – одна из основных целей процесса, бизнес-процесс – это система, бизнес-процесс – механизм получения добавленной стоимости и т. д.

В таблице 2 представлены трактовки понятия «бизнес-процесс» различных авторов.

Таблица 2 – Трактовка понятия «бизнес-процесс» с позиций различных авторов

Автор	Определение
М. Хаммер	Организованный комплекс взаимосвязанных действий, которые в совокупности дают ценный для клиента результат
М. Хаммер, Дж. Чампи	Совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности на «выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя
Т. Давенпорт	Структурированное конечное множество действий, спроектированных для производства специфической услуги (продукта) для конкретного потребителя или рынка. Или – специфически упорядоченная совокупность работ, заданий во времени и в пространстве, с указанием начала и конца, точным определением входов и выходов. Или – структурируемый, измеряемый набор действий, созданный, чтобы произвести определенный выход для конкретного клиента или рынка
Т. Давенпорт, Дж. Шорт	Набор логически взаимосвязанных действий, выполняемых для достижения определенного выхода бизнес-деятельности
М. Е. Портер, В. Е. Миллар	Сущность, определяемая через точки входа и выхода, интерфейсы и организационные устройства, частично включающие устройства потребителя услуг/товаров, в которой происходит наращивание стоимости производимой услуги/товара
Е. Г. Ойхман, Э. М. Попов	Множество внутренних шагов (видов) деятельности, начинающихся с одного и более входов и заканчивающихся созданием продукции, необходимой клиенту и удовлетворяющей его по стоимости, долговечности, сервису и качеству. Или – полный поток событий в системе, описывающий, как клиент начинает, ведет и завершает использование бизнеса
Е. Зиндер	Логические серии взаимосвязанных действий, которые используют ресурсы предприятия для создания или получения в обозримом или измеримо предсказуемом будущем полезного для заказчика выхода, такого как продукт или услуга

Окончание таблицы 2

Автор	Определение
У. Э. Деминг	Любые виды деятельности в работе организации
Е. Аскараров	Совокупность различных видов деятельности, которые вместе создают результат, имеющий ценность для самой организации, потребителя, клиента или заказчика
Т. М. Кулопулос	Одна или более связанных между собой процедур или операций (функций), которые совместно реализуют некую бизнес-задачу или политическую цель предприятия, как правило, в рамках организационной структуры, описывающей функциональные роли и отношения
Госстандарт	Совокупность взаимосвязанных ресурсов и деятельности, которая преобразует входящие элементы в выходящие
ISO/IES 9001:2000	Устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности (последовательность работ), которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя
Дж. Мартин	Поток ценностей в виде множества законченных состыкованных действий, создающих некоторую готовую продукцию, имеющую потребительскую ценность для клиентов
А. В. Шеер	Структурированное конечное множество действий, спроектированных для производства специфической услуги (продукта) для конкретного потребителя или рынка; специфически упорядоченная совокупность работ, заданий во времени и в производстве, с указанием начала и конца, точным определением входов и выходов; структурируемый, измеряемый набор действий, созданный, чтобы произвести определенный выход для конкретного клиента или рынка
А. В. Цевелев	Целенаправленная совокупность взаимосвязанных действий, направленных на увеличение потока создания ценности услуг для потребителя
О. Г. Вандина	Это особый процесс, который позволяет достичь главных целей предприятия (бизнес-целей) и относящейся к центральной сфере его деятельности
Д. Ю. Астаинин	Относительно постоянный цикл взаимосвязанных операций, непосредственно относящихся к осуществлению хозяйственной деятельности и выполняемых для осуществления определенной финансовой выгоды. Наличие у бизнес-процесса определенной финансовой выгоды является важным его атрибутом, поскольку главной целью выделения бизнес-процессов является оценка их эффективности

Анализ определений позволяет сделать вывод, что понятие «бизнес-процесс» характеризуется наличием следующих составляющих:

- 1) вида деятельности, совокупности действия или работ;
- 2) наличие точно определенных входов и выходов;
- 3) создание продукта, представляющего ценность для потребителя;
- 4) наличие «добавленной стоимости», «потребительской стоимости».

В зависимости от исследовательских задач, внимание авторов акцентируется лишь на одном или нескольких свойствах бизнес-процесса. Так, У. Деминг рассматривает бизнес-процессы как целевую организационную деятельность (действия); Т. Девенпорт в качестве одной из основных целей бизнес-процесса выделяет получение продукта (услуги); согласно определению системы стандартизации, бизнес-процессы включают в себя использование ресурсов; М. Портер и В. Миллар раскрывают в бизнес-процессе механизм получения добавленной стоимости; Зиндер отождествляет понятия «бизнес-процесс» и «проект».

Также анализ определений показывает, что некоторые из них не содержат фундаментальное понятие бизнеса – получение прибыли. Это относится к определениям, данным М. Хаммером и Дж. Чампи; Т. Девенпортом и Дж. Шортом; Дж. Харрингтоном, Е. Г. Ойхманом и Э. М. Поповым, Е. З. Зиндером и другими. Не во всех определениях говорится об удовлетворении запросов, требований потребителей, деятельности достаточно автономных групп, и вообще не акцентируется в определениях на систематическом получении прибыли предприятиями.

Это общие определения, которые не являются отрасленаучными. С позиций отраслевой науки каждое общее понятие должно быть преобразовано под определенности деятельности определенной отрасли. В нашем случае – железнодорожного транспорта. На железной дороге, учитывая ее особый технологический процесс, одна и та же функция может выступать как бизнес-процесс в случае ее реализации на сторону, так и внутренним процессом, являющимся частью более крупных процессов и бизнес-процессов. Поэтому первоначальной задачей формирования научно обоснованной системы управления на железнодорожном транспорте является формирование типовых «процессных карт» для предприятий каждого хозяйства. Под типовыми «процессными картами» будем понимать совокупность взаимосвязанных процессов, описывающих технологию деятельности определенного предприятия [4].

Выделение в рамках организации бизнес-процессов базируется на определенных требованиях к таким экономическим единицам организации:

- бизнес-процесс можно идентифицировать и определить все, что к нему относится, и всех, кто вовлечен в достижение его эффективности;

- у продукта (услуги), получаемого в результате деятельности в рамках бизнес-процесса, должен быть потребитель либо внутри компании, либо за ее пределами;

- границы бизнес-процесса определяются не технологическими или функциональными принципами, а запросами потребителя-клиента;

- ключевыми и важнейшими фигурами в определении границ бизнес-процессов являются не инженеры и технологи, а менеджеры и экономисты.

Используя обозначенный выше подход, классификация бизнес-процессов, используемая при формировании процессного подхода на железнодорожном транспорте, может выглядеть следующим образом:

- основные – бизнес-процессы непосредственно ориентированные на производство продукции, предназначенной для внешнего потребителя, от выполнения которых компания получает доход (грузовые и пассажирские перевозки);
- вспомогательные – сопровождают осуществление основной деятельности, их продукция предназначена для потребления основным бизнес-процессом (погрузка, выгрузка, ремонт тягового и подвижного состава);
- обеспечивающие – создают благоприятные условия развития и выполнения иных бизнес-процессов организации (поддержание инфраструктуры в работоспособном состоянии, содержание зданий и сооружений, информационное обеспечение, снабжение, транспортное обслуживание основного процесса);
- бизнес-процессы управления и развития – выполняют функцию управления предприятием (управление проектами, качеством, развитие технологий, цифровизация) [3].

Так, основными бизнес-процессами железной дороги являются перевозка грузов и пассажиров. Процессами более низкого вспомогательного уровня, обеспечивающими перевозку, являются: обеспечение тягой, вагонами, погрузочно-разгрузочные работы, обслуживание инфраструктуры и др. На более низком уровне, к примеру, процесс обеспечения тягой подразделяется на эксплуатацию и ремонт, который в свою очередь включает несколько видов программ ремонта тягового подвижного состава (ТР-1-3, ТО-1-3, СР, КР).

Многие крупные организации используют технику *описания бизнес-процессов*. Для этих целей могут создаваться целые отделы, задача которых – создание сложных моделей, которые бы отображали суть бизнес-процессов на предприятии. Подобные департаменты работают в самых различных отраслях – телекоммуникационном секторе, розничной торговле, страховых компаниях и даже банках. Но здесь важно решение ряда стратегических задач, в противном случае модели не принесут никакой практической пользы.

Таким образом, мероприятия, направленные на разработку новых и совершенствование уже существующих бизнес-процессов, реализуемых с целью формирования технологий выполнения работ и взаимодействий процессов, ориентированы на долгосрочную перспективу развития компании. Однако в условиях стремительно развивающейся экономики, средств коммуникации и информационных технологий методом совершенствования бизнес-процессов организации является реинжиниринг, суть которого заключается в том, чтобы на основе современной революции в области информационных технологий проводить моделирование связей процессов. Информационные технологии в данном случае являются методической основой при моделировании и формировании инновационных бизнес-процессов.

При управлении процессами и их улучшении, необходимо наличие инструментов для их совершенствования, одним из ключевых требований которых является функционирование единой информационной среды и воз-

возможность совместной работы пользователей с одними и теми же информационными объектами. Из этого следует, что эффективным инструментом совершенствования бизнес-процессов компании являются информационные системы. На Белорусской железной дороге эта функция реализуется при помощи Единой корпоративной интегрированной системы управления финансами и ресурсами (ЕК ИСУФР). Однако не все функциональные возможности данной системы задействованы и используются в полном объеме.

Процессный подход необходим для улучшения позиций Белорусской железной дороги на рынке и повышения ее показателей. Такие слабые стороны, как большой объем работы с документами и сложная система согласования договоров, могут быть устранены за счет пересмотра процессной структуры отделов, автоматизации некоторых процессов, а также повышения квалификации сотрудников в области информационного образования. Также применение процессного подхода в полном объеме позволит усилить контроль над действиями отделов не только задействованных в организации перевозок, но и всех отделов БЖД в целом, что позволит обнаружить слабые места и критические моменты, влияющие на качество предоставления услуг.

Внедрять процессный подход в деятельность такой крупной организации, как Белорусская железная дорога, на основе одной лишь методики будет недостаточным. Необходимо разрабатывать, внедрять и совершенствовать нормативные документы, инструкции и положения, касающиеся процессного управления; изучать опыт применения процессного подхода на железнодорожном транспорте зарубежных стран, а также автоматизировать деятельность компании. Только тогда можно будет утверждать о том, что процессный подход внедрен, а управление процессами построено эффективно.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 **Елиферов, В. Г.** Бизнес-процессы. Регламентация и управление. / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М. : Инфра-М, 2005.

2 **Шатров, С. Л.** Процессный подход в системе управления железнодорожного транспорта: учетно-контрольные аспекты / С. Л. Шатров, Е. О. Фроленкова // Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты. – 2018. – С. 471–475.

3 **Шатров, С. Л.** Процессный подход к организации системы внутреннего контроля железнодорожного транспорта / С. Л. Шатров, Е. О. Фроленкова, Н. С. Кузнецова // Рынок транспортных услуг (проблемы повышения эффективности) : Междунар. сб. науч. тр. – Вып. 11. – Гомель : БелГУТ, 2018. – С. 291–301.

4 **Шатров, С. Л.** Учетно-информационная система обеспечения процессного управления в организациях железнодорожного транспорта / С. Л. Шатров, Е. О. Фроленкова, Н. С. Кузнецова // Вестник Полоцкого государственного университета. Сер. Д. Экономические и юридические науки. Экономика и управление. – Вып. 14. – Новополоцк : ПГУ, 2018. – С. 129–133.

5 Шатров, С. Л. Процессный подход к аналитической оценке эффективности функционирования транспортных систем / С. Л. Шатров // Бухгалтерский учет и анализ. – 2018. – № 9 (261). – С. 14–22.

K. FROLENKOVA

D. CYBUREVKINA

Belarusian State University of Transport

CONCEPT OF BUSINESS-PROCESS IN CONTEXT OF A PROCESS APPROACH TO MANAGEMENT ON RAILWAY ENTERPRISES

The management process at the railway enterprises is considered from the perspective of the process approach. Definitions of the concept of the business process of various authors are given, as well as the author's vision of the possibility of applying the concept of a process approach to management at the enterprises of the Belarusian Railway.

Получено 04.10.2019

**ISSN 2225-6741. Рынок транспортных услуг
(проблемы повышения эффективности).
Вып. 12. Гомель, 2019**

УДК 629.42.004.67

С. Л. ШАТРОВ, канд. экон. наук, доцент

Н. С. КУЗНЕЦОВА

Белорусский государственный университет транспорта

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ЛОКОМОТИВНОМ ХОЗЯЙСТВЕ: ПРОЦЕССЫ ТЕХНИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ И РЕМОНТА ЛОКОМОТИВОВ

Современная стадия развития экономики требует от предприятий четкой организации технологических процессов производства, которая позволит не только структурировать этапы создания готового продукта, но и выявить наиболее эффективную форму организации и управления предприятием. В статье рассмотрен вариант формирования эффективной системы управления технологическими процессами ремонта на предприятиях локомотивного хозяйства железной дороги в условиях цифровизации отрасли.

Процесс создания потребительской ценности готовой продукции (работы, услуги) не является функцией какого-то отдела, а на железнодорожном транспорте и целого предприятия – в нем участвуют все подразделения, по-