

этому после передачи процесса снабжения железной дороги на аутсорсинг возникает необходимость дальнейшего распоряжения данным имуществом. Расчет, приведенный ниже, базируется на условных данных, а в качестве основного имущества ОМТС рассматриваются объекты долгосрочных активов.

Таким образом, при передаче или «снятия с колеса» неиспользуемых активов следует рассмотреть не только кратковременную эффективность от процесса, но и возможную пролонгированную, позволяющую в перспективе получать доход.

Список литературы

1 Гражданский кодекс Республики Беларусь : принят Палатой Представителей 28.10.1998 № 218-3 / Закон Республики Беларусь от 9 января 2017 г. № 14-3/ Консультант Плюс : Беларусь. Технология 3000 / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2020.

2 О передаче отдельных вспомогательных функций, непрофильных (неосновных) и вспомогательных производств республиканских унитарных предприятий специализированным организациям : утв. постановлением Совета Министров Респ. Беларусь 04.02.14 г. № 95 // Консультант Плюс : Беларусь. Технология 3000 / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2020.

3 Юридический словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.pravo.by/pravovaya-informatsiya/yuridicheskiy-slovar/?p0=L> – Дата доступа : 18.09.2020.

УДК 657.22

ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЛОКОМОТИВНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ

О. В. ЛИПАТОВА

Белорусский государственный университет транспорта, г. Гомель

Е. А. КИРЕНЯ, О. Г. НИКИТКО

Белорусская железная дорога, г. Минск

Хозяйственная деятельность железнодорожного транспорта может быть раздроблена на экономические единицы, за каждой из которой стоит конкретный потребитель как внутри компании, так и за ее пределами. При таком подходе, называемым процессным, для оценки эффективности функционирования организации как экономической системы следует представить деятельность локомотивного хозяйства как комплекс процессов, каждый из которых представляет собой строгую последовательность операций. Совокупным результатом исполнения этих процессов и являются транспортные продукты (работы, услуги), удовлетворяющие потребностям клиентов. При этом у каждого отдельно взятого процесса должен быть результат, важный для выполнения следующего процесса.

Типовая организационно-функциональная структура подразделений, непосредственно выполняющих в локомотивных депо две основные функции (эксплуатацию и ремонт подвижного состава), включает участки технического обслуживания и ремонта локомотивов и МВПС, вспомогательные участки по ремонту и изготовлению узлов и агрегатов, а также колонны локомотивных бригад. Остальные подразделения и отдельно выделенные специалисты в равной степени обеспечивают оба направления деятельности, что затрудняет их однозначное отнесение к конкретному бизнес-процессу.

Таким образом, действующие условия работы локомотивных депо затрудняют четкое выделение самостоятельных бизнес-процессов локомотивного хозяйства. Однако можно классифицировать частные бизнес-процессы локомотивного хозяйства на основные, вспомогательные и обеспечивающие процессы двух основных функций локомотивного хозяйства: эксплуатации и ремонта (обслуживания) локомотивов и МВПС (моторвагонный подвижной состав).

К *основным процессам* относятся: непосредственное ведение поезда, прохождение подготовки и инструктажей, приемка и техническое обслуживание первого объема локомотивов и МВПС, выполняемые локомотивными бригадами, кроме того: технические обслуживания (ТО-2, ТО-3), текущие ремонты (ТР-1, ТР-2, ТР-3), средние ремонты (СР-1, СР-2), капитальные ремонты (КР-1, КР-2), выполняемые в ремонтных участках депо.

К *вспомогательным процессам* относятся: разработка графика работ локомотивных бригад с соблюдением времени труда и отдыха, выполняемых нарядчиками локомотивных бригад; разработ-

ка программы обучения, контроль знаний, обучение работников локомотивных бригад устройству локомотивов (МВПС) обслуживаемых серий, рациональным режимам вождения поездов и маневровой работы, выполнению технического обслуживания и содержания локомотивов в эксплуатации, безопасным приемам труда, осуществляемым машинистами-инструкторами; контроль параметров ведения поездов по регистрирующим устройствам, своевременная и качественная обработка поступающих документов, ведение учёта производственных показателей работы локомотивного депо и составление отчётности установленной формы на основании собранных данных; обеспечение контроля над выполнением технологии и качества ремонта локомотивов и МВПС согласно законодательству, нормативной документации, стандартов, руководств по эксплуатации и обслуживанию, приказов и распоряжений руководства железной дороги и т. п.

Обеспечивающими процессами являются: учет, кадровая работа, нормативное обеспечение, планирование и анализ, энергетическое обеспечение, техническое обеспечение, хозяйственное обеспечение, охрана труда и др.

Для формирования эффективной системы управления локомотивного хозяйства требуется декомпозиция комплексного бизнес-процесса «обеспечение тягой» на бизнес-процессы «осуществление эксплуатации локомотивов и МВПС» и «осуществление ремонта локомотивов и МВПС». Однако вопрос разделения локомотивного хозяйства на два самостоятельных направления требует преодоления ряда очевидных препятствий, одним из которых является определение четких границ между процессами.

Анализ выполняемых в локомотивных депо работ, с позиции разделения их на процесс ремонта и эксплуатации локомотивов и МВПС, позволил выявить подразделения, находящиеся на границе разделения процессов. К таким подразделениям, в первую очередь, относятся участки производства технического обслуживания ТО-2, так как требования по его выполнению определяются Инструкцией по техническому обслуживанию электровозов, тепловозов и моторвагонного подвижного состава в эксплуатации, а также то, что на время проведения ТО-2 локомотивы и МВПС не выводятся из состава эксплуатируемого парка. Данный факт прочно связывает выполнение технического обслуживания ТО-2 с эксплуатацией.

Вместе с тем техническое обслуживание ТО-2 выполняют и комплексные ремонтные бригады аналогично бригадам, выполняющим техническое обслуживание ТО-3 и текущий ремонт ТР-1. Комплексные бригады организуются на участках текущего ремонта и технического обслуживания локомотивов. Выполнение же технического обслуживания ТО-1 осуществляется локомотивной бригадой.

Работы при более крупных ремонтах осуществляются специализированными ремонтными бригадами и требуют наличие сложного специализированного оборудования, оснастки, инструмента и инвентаря. Специализированные бригады организуются в локомотивных депо на ремонте, осмотре и ревизии ответственных узлов тягового подвижного состава. Специализированные бригады создаются при специализированных участках (отделениях), которые производят работы для всех видов ремонта локомотивов, выполняемых в депо.

Анализ описанных выше особенностей локомотивного хозяйства подтверждает правомерность и обоснованность выделения предлагаемых бизнес-процессов – «осуществление эксплуатации локомотивов и МВПС» и «осуществление ремонта локомотивов и МВПС».

При этом *к основным процессам эксплуатации* относятся непосредственное ведение поезда, приемка и техническое обслуживание первого объема локомотивов и МВПС, прохождение подготовки и инструктажей, выполняемых локомотивными бригадами, а также технические обслуживания второго и третьего объемов (ТО-2, ТО-3), текущий ремонт первого объема (ТР-1).

К основным процессам ремонта следует отнести текущие ремонты второго и третьего объемов (ТР-2, ТР-3), средние ремонты первого и второго объемов (СР-1, СР-2), капитальные ремонты первого и второго объемов (КР-1, КР-2), выполняемые в специализированных ремонтных участках локомотивных депо.

Такое деление процессов обусловлено наличием тесной взаимосвязи технического обслуживания ТО-2 с эксплуатацией и схожей организацией процесса технического обслуживания ТО-3 и текущего ремонта ТР-1 с техническим обслуживанием ТО-2. В то же время объединение текущих ремонтов второго и третьего объемов (ТР-2, ТР-3), средних ремонтов первого и второго объемов (СР-1, СР-2), капитальных ремонтов первого и второго объемов (КР-1, КР-2), выполняемых в спе-

циализированных ремонтных участках локомотивного депо продиктовано схожим порядком их проведения.

Формирование предложенной структуры бизнес-процессов локомотивного комплекса позволит оптимизировать его работу, выделить и совместить с организационной структурой бизнес-процессы обеспечения железнодорожных перевозок тягой, а также определить резервы повышения эффективности отрасли.

Список литературы

- 1 **Слонич, Е. М.** Совершенствование организации и технологии локомотиво-ремонтного производства железной дороги: На примере Забайкальской железной дороги : диссертация ... кандидата технических наук / Е. М. Слонич : 05.22.01. – Новосибирск, 2006. – 145 с.
- 2 **Шатров, С. Л.** Аутсорсинг бизнес-процессов транспортных систем: [монография] / С. Л. Шатров, О. В. Липатова, И. А. Кейзер. – Гомель : БелГУТ, 2017. – 203 с.
- 3 **Шатров, С. Л.** Процессный подход к построению эффективной системы управления локомотивным хозяйством / С. Л. Шатров, О. В. Липатова, О. Г. Никитко // Развитие экономической науки на транспорте: материалы VII междунар. науч.-практ. конф. – СПб., 2019. – С. 891–898.

УДК 338.24

БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА И НЕОБХОДИМОСТЬ ИХ ПОСТРОЕНИЯ

О. В. ЛИПАТОВА, Е. О. ФРОЛЕНКОВА

Белорусский государственный университет транспорта, г. Гомель

О. Г. НИКИТКО

Белорусская железная дорога, г. Минск

Одним из современных направлений совершенствования системы управления предприятием является ее определение как сети взаимосвязанных процессов. От того, насколько грамотно выстроены функционирование и взаимосвязь таких процессов, зависит успешность предприятия.

Однако, даже несмотря на сложности перехода к процессному подходу, он необходим для эффективного функционирования и повышения конкурентоспособности организаций в современных условиях. Переход и внедрение процессного подхода в управлении будут справедливы лишь для крупных компаний и организаций корпоративного типа, со сложной организационной структурой управления. К такому типу организаций можно отнести Белорусскую железную дорогу.

Кроме территориального разделения, где управление перевозочным процессом осуществляется отделениями дороги, Белорусская железная дорога имеет отраслевое деление. Для процесса перевозок создано 10 отраслей хозяйства: пассажирское, грузовой работы и внешнеэкономической деятельности, перевозок, локомотивное, вагонное, пути, гражданских сооружений, сигнализации и связи, электроснабжения и др. На каждое хозяйство возложены свои особенные функции перевозочного процесса. В настоящее время на предприятиях железной дороги применяется функциональный подход в управлении, который предполагает распределение всех обязанностей на функциональных руководителей разнопрофильных предприятий, что связано с особенностями финансовых взаимоотношений в системе железнодорожного транспорта. Процессный подход в деятельности Белорусской железной дороги регламентируется стандартом СМК ISO 9001:2015 и системой ЕК ИСУФР. Однако функциональные возможности процессного управления реализованы не полностью.

Существующая система управления предприятий железной дороги интересна с тех позиций, 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, орга-