

3 ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ТРАНСПОРТНЫХ СИСТЕМ

ISSN 2225-6741. Рынок транспортных услуг
(проблемы повышения эффективности).
Вып. 13. Гомель, 2020

УДК 338.47

Е. В. БОЙКАЧЕВА

Белорусский государственный университет транспорта

КОНЦЕПЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ И ЕЕ ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НА ТРАНСПОРТЕ

Рассматривается взаимодействие структурных подразделений железной дороги при реализации единого технологического процесса перевозки грузов и пассажиров. Раскрыты понятие и технология бизнес-процессов железной дороги, выделен подход в управлении бизнес-процессов, отмечено, что выделение отдельного бизнес-процесса определяет наличие нового объекта калькуляции.

В настоящее время в транспортной системе национальной экономики основным звеном является Белорусская железная дорога, так как удельный вес перевозок, осуществляемых железной дорогой, в общих грузовых перевозках постоянно увеличивается.

Железнодорожный транспорт имеет существенные особенности по сравнению с другими отраслями национальной экономики. Его эффективность обусловлена общей технологией, что позволяет координировать усилия множества участников перевозочного процесса, руководить эксплуатационной деятельностью на всей железнодорожной сети.

На сегодняшний день, исходя из определения экономической политики развития организации Республики Беларусь, актуальной становится проблема разработки соответствующего механизма управления, поиск инструментария использования экономических законов. Система управления затратами как составная часть механизма управления, оказывает наибольшее воздействие на экономическую эффективность хозяйствующего субъекта. Она

включает основные направления планирования, учета и анализа затрат с целью координации действий производства и управления для удовлетворения спроса потребителя.

Любая деятельность, направленная на получение прибыли требует затрат. Отсюда и вытекает особое место расходов в жизнедеятельности всех субъектов хозяйствования. С развитием конкуренции на рынке и снижением прибыли, дальнейшее развитие предприятий в большинстве случаев зависят от поведения затрат и управления ими. Поэтому исследование темы данной статьи, является крайне актуальным.

Эффективность деятельности предприятия и конкурентоспособность в условиях рынка в значительной степени определяются тем, насколько рационально осуществляется управление затратами. Данный процесс охватывает все этапы управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия и носит системный характер. Кроме того, информация о затратах является основой для принятия большого количества управленческих решений, связанных с выбором ассортимента производимой продукции, ценовой политики, распределением имеющихся ресурсов.

Для успешной деятельности предприятия необходимо создать эффективную систему управления затратами, в рамках которой информация о затратах используется для разработки стратегии развития, направленной на достижение устойчивого преимущества перед конкурентами [3]. Именно с этих позиций следует подходить к созданию на предприятии системы управления затратами, уделяя особое внимание улучшению бизнес-процессов.

Под бизнес-процессом железной дороги следует понимать технологические операции, выполняемые подразделениями, в совокупности связанные единой технологией перевозки, позволяющие осуществить передвижение конкретного поезда либо с грузами, либо с пассажирами. При этом технология бизнес-процесса предусматривает установленную последовательность действий, в которых есть вход – оформление договоров на перевозку грузов или пассажиров, их размещение в вагонах конкретного поезда, а также достижение определенного выхода – доставка грузов или пассажиров, перемещаемых в конкретном поезде до пункта назначения.

Каждый бизнес-процесс реализует часть цели производственной деятельности железной дороги, а именно полное обеспечение регионов государства всеми видами перевозок, осуществляемое обычно в рамках существующей организационной структуры и отражающее отношения между подразделениями.

Качество бизнес-процессов в организациях железнодорожного транспорта зависит от множества различных факторов. Например, сегодня особое внимание уделяется таким факторам, как стоимость перевозки, время доставки, информационное сопровождение, сохранность, минимальное количество посредников, сервис и т. д., особенное внимание, однако, отводится

транспортной логистике. Она становится главным инструментом решения комплекса транспортных проблем и представляет собой стыковку спроса и предложения, в том числе на транспортные услуги. Поэтому одной из важнейших задач, стоящей сегодня перед железной дорогой, является использование элементов транспортной логистики, что будет способствовать сохранению существующих и привлечению дополнительных грузопотоков.

Логистические расходы на транспорте, прежде всего, складываются из стоимости транспортировки грузов, которая определяется тарифом. Наибольший интерес представляет применение тарифных измерителей в странах – участницах ЕЭП (Казахстан и Россия). Следует отметить, что тарифные системы этих стран изначально были достаточно сложными и громоздкими, поэтому подобные качества «унаследовали» и тарифные системы услуг инфраструктуры. Градация тарифов услуг осуществлена в разрезе объектов их оказания: для одиночного локомотива, поезда и вагона. Причем каждый из объектов, при оказании ему услуг инфраструктуры, имеет свой измеритель, а иногда и несколько.

Особенность деятельности транспортных предприятий определяет особенность бизнес-процессов. Так, например, структура транспортных издержек отличается от структуры издержек, присущих промышленным предприятиям. В структуре расходов транспортных предприятий нет сырья. Кроме того, в затратах транспортных предприятий остается высоким удельный вес топливно-энергетических расходов. Производственный процесс, т. е. процесс перевозки (являющийся одновременно и продукцией транспорта), осуществляется путем перемещения подвижного состава, потребляющего значительное количество топливно-энергетических ресурсов [2]. При этом процесс перевозки грузов и пассажиров осуществляется на основании единого технологического процесса, а конечной продукцией, которая реализуется потребителю, является непосредственно осуществленная перевозка того или иного вида. В то же время в основе технологического процесса перевозки заложено условие – строгое выполнение единого графика движения поездов.

Так, до недавнего времени основным видом услуг Белорусской железной дороги были перевозки грузов и пассажиров. Сегодня развитие современной экономики требует от железной дороги выполнение новых бизнес-процессов и, прежде всего, предоставление услуг инфраструктуры.

Услуги инфраструктуры представляют собой реализацию части единого технологического процесса перевозки, связанную с обеспечением условий передвижения подвижного состава, единичного локомотива или вагона по железнодорожной сети Республики Беларусь, а также предоставлению сопутствующих услуг. Поэтому, если в дальнейшем говорить о себестоимости услуг инфраструктуры, то под ней необходимо подразумевать выделившуюся часть себестоимости перевозки, которая рассчитывается в настоящее время, исходя из существующих экономических условий [1].

Появление бизнес-процессов привело к выделению такого вида услуг, как инфраструктура железной дороги. Она требует выделения из единого технологического процесса перевозки операций, относящихся к услугам инфраструктуры и определяющих технологию их выполнения. Данный процесс требует перегруппировки технологических операций и формирования в составе единого технологического процесса перевозки следующих составляющих:

- оказание услуг инфраструктуры;
- обеспечение перевозок вагонами;
- оказание услуг тяги.

Группировка операций единого технологического процесса перевозки, относящихся к услугам инфраструктуры, становится определяющим фактором для последующего выделения из общей величины эксплуатационных расходов соответствующей группы, относящейся к расходам по инфраструктурной составляющей.

Появление этого вида услуг – услуг инфраструктуры, развивает перечень объектов калькулирования, используемых в настоящее время на железной дороге. Развитие перечня объектов калькулирования соответственно вызывает и развитие системы калькуляционных измерителей, на единицу которых и будут устанавливаться показатели себестоимости.

Анализ перечня объектов калькулирования себестоимости Белорусской железной дороги показал, что такой вид услуг – услуг инфраструктуры железнодорожного транспорта, пока не находит информационного отражения. Это позволяет сделать вывод о необходимости расширения перечня объектов калькулирования на Белорусской железной дороге и, прежде всего, выделения услуг инфраструктуры.

Следует отметить, что в отношении этого объекта калькуляции – услуг инфраструктуры, оптимальным будет являться вариант, когда калькуляционные измерители совпадут с измерителями, по которым будут устанавливаться провозные платы.

В процессе изучения статистики выявлено, что при определении измерителя для целей калькулирования себестоимости услуг инфраструктуры Белорусской железной дороги наиболее интересным является опыт стран Европейского союза, что обуславливается его простотой и понятностью [4].

Задача управления затратами определила основные направления совершенствования экономической работы по формированию достаточной информационной базы, а именно:

- совершенствование отчетности о затратах;
- детализация и корректировка Номенклатуры расходов;
- расширение системы показателей себестоимости, необходимых для разработки управленческих решений.

Необходимость в изменениях отчетности о затратах была определена происходящими изменениями в технологических процессах, поставкой нового подвижного состава и других технических решений, организационными изменениями и др.

Следует отметить, что в настоящее время железная дорога оказывает услуги не только по передвижению, но и по предоставлению своей инфраструктуры, т. е. отдельных участков, направлений для передвижения другим перевозчикам, поэтому необходимо выделить еще один объект калькуляции, а следовательно, и показатель себестоимости – себестоимость участка и направления.

Для железнодорожного комплекса Беларуси ключевыми являются транзитные перевозки грузов, и на их долю приходится более трети общего объема перевозок. При этом основными направлениями являются сообщения с Россией, Латвией, Литвой, Польшей и Украиной.

Развитие современных технологий обработки данных, вхождение в цифровую экономику должен положительно сказаться на оперативности и своевременности формирования и использования информации в управлении затратами.

Сегодня большинство крупных компаний стали практиковать управление бизнес-процессами, под каждым из которых понимается совокупность взаимосвязанных работ, приводящее к созданию нужной для потребителя продукции или услуги [5]. Если проанализировать определение бизнес-процесса в зарубежной литературе, то, воспользовавшись одним из них, можно дать определение бизнес-процесса для железнодорожного транспорта.

Если принять к реализации данный подход в управлении, то совершенно по-иному придется формировать информацию о затратах. Управление бизнес-процессами потребует иметь величину затрат всех подразделений, участвующих в передвижении конкретного поезда. Это означает, что существующий подход к формированию отчетности о затратах в разрезе отраслевых хозяйств и уровней управления будет претерпевать серьезные изменения.

Выделение отдельного бизнес-процесса определяет наличие нового объекта калькуляции, а следовательно, и появление нового показателя себестоимости – себестоимость бизнес-процесса, а именно передвижении конкретного грузового или пассажирского поезда данный подход определяет необходимость изменения в формировании отчетности о затратах. При этом положительным преимуществом является определение рентабельности каждого бизнес-процесса. В конечном итоге в каждом подразделении наличие непроизводительных расходов постепенно станет прозрачным.

Для обеспечения эффективного управления затратами главным является определение исходных посылок, принципов, подходов к формированию цели и организации процесса достижения цели, решения проблемы. Сегодня в управлении затратами железной дороги надо использовать интегрированное управление, сочетающее управление как по вертикали, так и по горизонтали.

Обобщив вышеизложенное, можно отметить, что современная система управления затратами на предприятиях железной дороги должна представлять собой целенаправленное комплексное интегрированное воздействие на управляемую подсистему с помощью прямой и обратной связи на всех уровнях хозяйствования в условиях дефицитности ресурсов с целью повышения эффективности использования вовлекаемых в производство ресурсов и достижения высоких конечных результатов при минимизации затрат.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 **Гизатуллина, В. Г.** Себестоимость железнодорожных перевозок и тарифы : учеб. пособие / В. Г. Гизатуллина, Е. В. Бойкачева. – Гомель : БелГУТ, 2016. – 301 с.
- 2 **Гизатуллина, В. Г.** Экономика предприятий отраслевых хозяйств железной дороги : учеб. пособ. / В. Г. Гизатуллина, Е. В. Бойкачева. – Гомель : БелГУТ, 2019. – 232 с.
- 3 **Гизатуллина, В. Г.** Управление затратами на железнодорожном транспорте : [монография] / В. Г. Гизатуллина, О. В. Липатова. – Гомель : БелГУТ, 2008. – 352 с.
- 4 **Бойкачева, Е. В.** Особенности бизнес-моделей как инструмента конкуренции на железной дороге // Развитие экономической науки на транспорте: экономическая основа будущего транспортных систем : сб. науч. ст. / под ред. Н. А. Журавлевой. – СПб. : ООО «ИНСЭИ – оценка», 2019. – С. 103–110.
- 5 **Кольцова, О. В.** Бизнес-процесс как основа процессного подхода в управлении / О. В. Кольцова, В. И. Меньщикова // Вестник Тамбовского ун-та. – Серия «Экономика и экономические науки». – Вып. 8. – Тамбов, 2008.

E. BOYKACHEVA

Belarusian State University of Transport

BUSINESS MODELS AS A TOOL OF COMPETITION BY RAIL

The article discusses the interaction of structural units of the railway in the implementation of a single technological process for the transportation of goods and passengers. The concept and technology of business processes of the railway are revealed, an approach to the management of business processes is highlighted, it is noted that the allocation of a separate business process determines the presence of a new object of calculation.

Получено 20.10.2020