

Основной потенциал развития контейнерных перевозок на Юге России связан с привлечением на российский транспортный рынок (в том числе на железную дорогу) международных контейнерных грузопотоков, инфраструктурные и технологические предпосылки для выполнения этой задачи есть. Комплексную транспортную услугу, как и вопросы эффективности логистических и транспортно-технологических процессов следует рассмотреть во всех областях межотраслевого взаимодействия и экономики предприятий. Драйвером развития комплексной транспортной услуги должны стать дальнейшие работы по цифровизации транспортной отрасли, развитию электронного документооборота.

#### Список литературы

- 1 **Vakulenko, S. P.** On the issue of Transportation of large-capacity Containers in universal rolling stock / S. P. Vakulenko [et al.] // Transport: Science, Technology, Management. Scientific information collection. – 2020. – No. 11. – P. 17–20. – DOI : 10.36535/0236-1914-2020-11-3.
- 2 **Kurenkov P. V.** Modeling the topology of interaction of transport market entities through various types of flows / P. V. Kurenkov // Socio-economic and Humanitarian Journal of the Krasnoyarsk State Agrarian University. – 2020. – No. 2 (16). – P. 79–92. – DOI : 10.36718/2500-1825-2020-2-79-92.
- 3 **Kurenkov, P. V.** Prospects for maritime transport in the global economic system / P. V. Kurenkov [et al.] // Transport: Science, technology, management. Scientific information collection. – 2020. – No. 11. – P. 3–9. – DOI : 10.36535/0236-1914-2020-11-1.
- 4 Digital optimization of container routes / P. V. Kurenkov [et al.] // Transport: science, technology, management. Scientific information collection. – 2019. – No. 9. – P. 21–36. – DOI : 10.36535/0236-1914-2019-09-4.

УДК 656.2:003

### РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ НА ОСНОВЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА

*О. В. ЛИПАТОВА, Е. И. ГОРЛЕНКО*

*Белорусский государственный университет транспорта, г. Гомель*

*Т. И. ЖЕЛУДКОВИЧ*

*Белорусская железная дорога, г. Минск*

В современном мире система управления железнодорожным транспортом – это сложная система процессов, функционирующая в рамках организационной структуры по реализации функций планирования, исполнения и контроля.

На предприятиях железной дороги применяется функциональный подход в управлении. Он предполагает распределение всех обязанностей на функциональных руководителей разнопрофильных предприятий, что связано с особенностями финансовых взаимоотношений в системе. Процессный подход к управлению представляет собой изменяющиеся во времени и связанные между собой управленческие функции, целью которых является решение проблем и задач организации, а также описание производственных процессов.

Суть процессного подхода состоит в применении для управления деятельностью и ресурсами организации системы взаимосвязанных процессов.

Данный подход следует определить как подход к организации, который основан на рассмотрении его бизнес-процессов и их выделении, где каждый из бизнес-процессов протекает во взаимосвязи с другими бизнес-процессами предприятия или внешней средой.

При внедрении процессного подхода на предприятиях выделяют ряд проблем различного характера.

1 Проблема оценки результата. Многие руководители ждут от проектов по внедрению процессного подхода быстрых и конкретных результатов, однако данный процесс носит длительный характер и может занять несколько лет, а на результаты деятельности влияют как внутренние, так и внешние факторы, поэтому измерить эффективность внедрения подобных проектов достаточно трудно.

2 Проблема прозрачности. Предприятия не всегда могут предоставить документацию, необходимую для описания бизнес-процессов.

3 Проблема целеполагания. Зачастую руководители ставят перед своими подчиненными либо нечеткие, либо вовсе некорректные цели по внедрению процессного подхода.

4 Проблемы управления. Руководители в своем большинстве не обладают достаточным уровнем квалификации для перехода к процессному управлению и в целом отрицательно относятся к подобным изменениям внутри организации.

5 Проблемы методики и моделирования. Зачастую на предприятии отсутствуют стандарты по описанию и регламентированию бизнес-процессов, а построенные модели попросту не работают. Выбрать же эффективную методику и инструменты совершенствования процессов достаточно сложно.

Актуальным вопросом является развитие системы управления в локомотивном хозяйстве на основе процессного подхода. Для его решения необходимо внедрить концепцию бережливого производства в систему управления.

Таким образом, основной целью является внедрение концепции и анализ экономической эффективности целесообразности использования системы процессов, а задачей «бережливого производства» является сокращение процессов и операций, а также потерь. Поэтому необходимость разработки данной концепции, а также технологии бережливого производства связана с усилением конкуренции на транспортном рынке в регионе. В рамках процессного подхода предполагается выделение проблемного бизнес-процесса и его участников, назначение одного из участников бизнес-процесса владельцем и делегирование ему полномочий и ответственности по управлению данным бизнес-процессом, тогда возникает матричная структура при управлении регулярной деятельностью. Участник бизнес-процесса подчиняется функциональному руководителю и владельцу бизнес-процесса, что связано с применением одновременно двух подходов к управлению регулярной деятельностью: функционального и процессного.

На основе анализа данных о внедрении концепции процессного подхода можно сделать вывод о том, что эффективность данного проекта будет экономически выгодна, тем самым приведет к оптимизации системы управления в локомотивном хозяйстве.

При правильном внедрении процессного подхода предприятие будет взаимодействовать как со структурными единицами, так и с внешней средой. Процессный подход ориентирован на конечный продукт, а также на заинтересованность всей компании в повышении эффективности деятельности. За счет того, что процессный подход создает горизонтальные связи в работе предприятия, он позволяет получить ряд преимуществ в сравнении с функциональным подходом. Показатели процесса необходимы для получения информации о его работе и принятии соответствующих управленческих решений. Показатели процесса – это набор количественных или качественных параметров, характеризующих сам процесс и его результат (выход).

Одной из проблем, которая стоит перед руководителем предприятия, является создание систем эффективного управления, которые необходимы для своевременного реагирования на постоянно меняющиеся условия внешней среды.

Исследуя возникающие потребности и формируя адекватные процессы принятия управленческих решений, необходимо разработать набор инструментов применения системы бизнес-процессов в организации с целью ее устойчивого роста в условиях неопределенности.

Реализация процессного подхода предполагает работу с большим количеством данных о состоянии процессов. Необходимо постоянно контролировать и анализировать поступающую информацию, чтобы повышать результативность и эффективность процессов. Однако автоматизация сбора, обработки и анализа информации о процессах – дорогостоящее мероприятие, кроме того, сложно поддающееся формализации. Решение этой проблемы также во многом зависит от использования современных информационных технологий.

Установлено, что процесс внедрения концепции процессного подхода в систему управления Белорусской железной дороги будет целесообразен, так как это позволит провести оптимизацию кадрового состава и сократить трудозатраты, увеличив при этом эффективность работы предприятия.

Таким образом, указанные действия дадут возможность для дальнейшего развития процессного подхода и детализации бизнес-процессов, так как существующий подход будет трансформирован в систему, которая даст возможность определить, насколько эффективен каждый из элементов системы и каждый процесс в её рамках.

Однако внедрение процессного подхода требует больших затрат как материальных, так и временных. Одной из основных проблем предприятия является недостаточная информированность со-

трудников предприятий железной дороги о процессном подходе, а наличие современного тягового и подвижного состава требует также высокого уровня оснастки для структурных предприятий (филиалов) и условий его содержания в исправном состоянии.

Система управления в системе железнодорожного транспорта на основе процессного подхода будет включать в себя:

- последовательный анализ цепочки результатов деятельности;
- методику проведения проверок качества бизнес-процессов;
- формирование ключевых показателей эффективности и определение оптимальности организационной структуры управления, концепцию управления изменениями деятельности, а принятие решений, будет основано на тщательном анализе информации.

Достигнутый уровень системы управления не будет являться окончательным целевым ориентиром оптимизации бизнес-процессов, поскольку целевое состояние предприятия достигается путем постоянного улучшения за счет последовательного устранения несоответствий и резервов в бизнес-процессах.

#### Список литературы

1 **Липатова, О. В.** Бизнес-процессы железнодорожного транспорта и необходимость их построения / О. В. Липатова, Е. О. Фроленкова, О. Г. Никитко // Проблемы безопасности на транспорте : материалы X Междунар. науч.-практ. конф. – Гомель : БелГУТ, 2020. – С. 31–32.

2 **Фроленкова, Е. О.** Бизнес-процесс в контексте процессного подхода к управлению на предприятиях железной дороги / Е. О. Фроленкова, Д. Г. Цыбуревкина // Рынок транспортных услуг (проблемы повышения эффективности) : международн. сб. науч. тр. – Гомель : БелГУТ, 2019. – Вып. 12. – С. 334–342.

УДК 658.8

## ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ЗАПАСОВ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ В УСЛОВИЯХ ОГРАНИЧЕННОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ

*Т. С. МЕЛЬНИК, О. В. ХРИСТОФОР*  
*Украинская железная дорога, г. Киев*

Многие факторы, влияющие на состояние экономики страны и отдельных отраслей, вынуждают предприятия транспортной сферы пересматривать существующие подходы к управлению всеми имеющимися у них ресурсами, особенно материально-техническими. Это объясняется тем, что в условиях повышенной динамизации рынка в направлении экологизации деятельности хозяйствующих субъектов значительно возрастают требования к качеству продукции, работ и услуг, что в свою очередь требует от предприятий более тщательно подходить к вопросу обеспечения материально-техническими ресурсами, выступающими физической основой создаваемых продуктов. В то же время ограниченность финансирования и потребность в рациональном использовании наличных ресурсов вызывает необходимость усовершенствования системы управления производственными запасами. В первую очередь это касается транспортных предприятий, деятельность которых существенно влияет на экологическую ситуацию и характеризуется повышенными требованиями к обеспечению безопасности участников перевозочного процесса.

Одной из особенностей функционирования железнодорожного транспорта является характер выполнения ремонтных работ – это вспомогательная деятельность (основная – осуществление перевозок), которая в силу постоянства ее ведения и достаточно больших объемов работ может быть приравнена к основной деятельности. В результате проведения внутренних ремонтных работ в структурных, производственных подразделениях железной дороги образуются старопригодные товарно-материальные ценности (ТМЦ). Их запасы могут пополняться также вследствие внутреннего перераспределения старопригодных ТМЦ. В АО «Укрзалізниця» по отдельным видам ремонтов стоимость старопригодных материалов превышает 45–50 % общей стоимости ТМЦ. Учитывая это, вопрос возможности повторного использования старопригодных и соответственного уменьшения закупок новых ТМЦ становится всё более актуальным.

Практика использования старопригодных ТМЦ получила наибольшее распространение при выполнении ремонтных работ, однако сфера их применения определяется и ограничивается соответ-