

# МЕСТО И РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ТРАНСПОРТНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ

---

## **Соколов Юрий Игоревич**

*Доктор экономических наук, профессор, директор Института экономики и финансов, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет транспорта»*

## **Лавров Илья Михайлович**

*Доктор экономических наук, доцент, первый заместитель директора Института экономики и финансов, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет транспорта»*

## **Бобунова Анастасия Алексеевна**

*Аспирант, ведущий экономист Института экономики и финансов, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет транспорта»*

В статье рассматривается место бизнес-процессов управления качеством в современной системе корпоративного управления на транспорте. Описана деятельность служб предприятий транспорта, непосредственно отвечающих за процессы по управлению качеством в различных видах деятельности и их функционал (на примере железнодорожного транспорта). Обоснованы рыночная, мотивационная и экономическая составляющие в управленческом процессе повышения качества транспортных услуг, и перечислены экономические результаты, получаемые различными участниками корпоративного управления от реализации данного процесса.

**Ключевые слова:** управление качеством, корпоративное управление, транспортная компания, бизнес-процесс, экономический результат.

# PLACE AND ROLE OF TRANSPORT SERVICE QUALITY MANAGEMENT IN THE CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM OF A TRANSPORT COMPANY

---

## **Sokolov Yuri Igorevich**

*Doctor of Economics, Full Professor,  
Director of Institute of Economics and Finance, Russian University of Transport*

## **Lavrov Ilia Mikhailovich**

*Doctor of Economics, Associate Professor, First Deputy Director of Institute  
of Economics and Finance, Russian University of Transport*

***Bobunova Anastasia Alekseevna***

*Postgraduate, Senior Economist of Institute of Economics and Finance,  
Russian University of Transport (MIIT)*

*The article examines the place of quality management business processes in the modern system of corporate governance in transport. The activities of the services of transport enterprises directly responsible for the processes of quality management in various types of activities and their functionality (for example, railway transport) are described. The market, motivational and economic components in the management process of improving the quality of transport services have been substantiated, and the economic results obtained by various participants in corporate governance from the implementation of this process have been listed.*

**Keywords:** *quality management, corporate governance, transport company, business process, economic result.*

Задача повышения качества транспортного обслуживания отечественной экономики была актуальна всегда, однако в настоящее время, в условиях изменения хозяйственных связей (прежде всего – внешне экономических), перенаправления грузопотоков, и повышения риска дефицита транспортных ресурсов, повышение качества приобретает важное значение для формирования резерва транспортных ресурсов. В связи с тем, что грузовые перевозки осуществляются преимущественно частными организациями, целесообразно рассматривать управление качеством транспортного обслуживания как элемент общей системы корпоративного управления транспортной компании.

Корпоративное управление представляет собой процесс выработки, принятия и реализации принятого решения органами управления хозяйственного общества [3].

К основополагающим элементам корпоративного управления относят:

- Цели и функции корпоративного управления;
- Состав участников корпоративных отношений;
- Интересы субъектов корпоративной среды;
- Механизмы, обеспечивающие согласование интересов [8, 10].

Результаты корпоративного управления проявляются, прежде всего, в таких ключевых показателях, как рыночная стоимость акций, доля рынка и место компании в рейтингах участников рынка, стоимость активов компании.

Помимо непосредственного влияния на поддержание стабильного уровня финансового состояния корпоративное управление также способствует эффективной реализации организационной деятельности в качественном аспекте. Именно налаженная управленческая работа транспортной компании на корпоративном уровне способствует четкому пониманию персоналом поставленных задач в части обеспечения качества ее бизнес-процессов, а также эффективному распределению и использованию ресурсов в соответствии с целевым назначением.

В настоящее время управление качеством транспортного обслуживания является отдельным бизнес-процессом на транспорте, непосредственно связанным с процессом реализации транспортной продукции, и в котором могут принимать участие несколько субъектов рынка, функционирующих в разных сферах деятельности. Соответственно, в рамках осуществления функции управления данным процессом на практике применяется определенный методологический аппарат, основанный в частности на оценке и последующем анализе определенных показателей, характеризующих уровень качества. В целом систему показателей качества любой продукции, в том числе и транспортной, принято разделять на две подсистемы:

- Показатели производственного качества, характеризующие усилия транспортной компании по оптимизации производственных процессов (прежде всего,

использование транспортных средств по мощности и во времени [9]), что позволяет снизить расходы и себестоимость перевозок;

– Показатели потребительского качества, характеризующие степень удовлетворенности клиентов по результатам перевозки, или, иными словами, характеризующие изменение эффективности работы организаций-клиентов, под влиянием транспортного фактора (время доставки груза, полнота удовлетворения спроса на перевозки, сохранность перевозимых грузов и др. [1]).

В основе любого управления стоят, прежде всего, люди, представляющие, с одной стороны, регулируемый элемент внутренней среды аппарата управления организации (как человеческий ресурс, обеспечивающий эффективное выполнение всех бизнес-процессов посредством физического и интеллектуального труда) и, с другой стороны, нерегулируемый, но адаптивный элемент внешней среды организации (прежде всего, потребители производимой продукции, а также их предпочтения и потребности).

Рассматривая процесс управления качеством в системе корпоративного управления транспортной компании, важно организационно выстроить работу специализированного персонала по выполнению своих функций, как в зоне процессов внутренней среды, так и в зоне внешнего непосредственного окружения. В лице гаранта качественного выполнения всех производственных и бизнес-процессов на транспорте должна быть сформирована и утверждена корпоративная интегрированная система менеджмента качества (сокращенно – КИ СМК). Она представляет собой часть системы менеджмента или систему менеджмента транспортной компании в целом, соответствующую принципам качества, установленным в сфере транспорта и распространяющуюся на все составляющие организационной структуры компании, включая дочерние и зависимые общества (сокращенно – ДЗО) и бизнес-единицы [7].

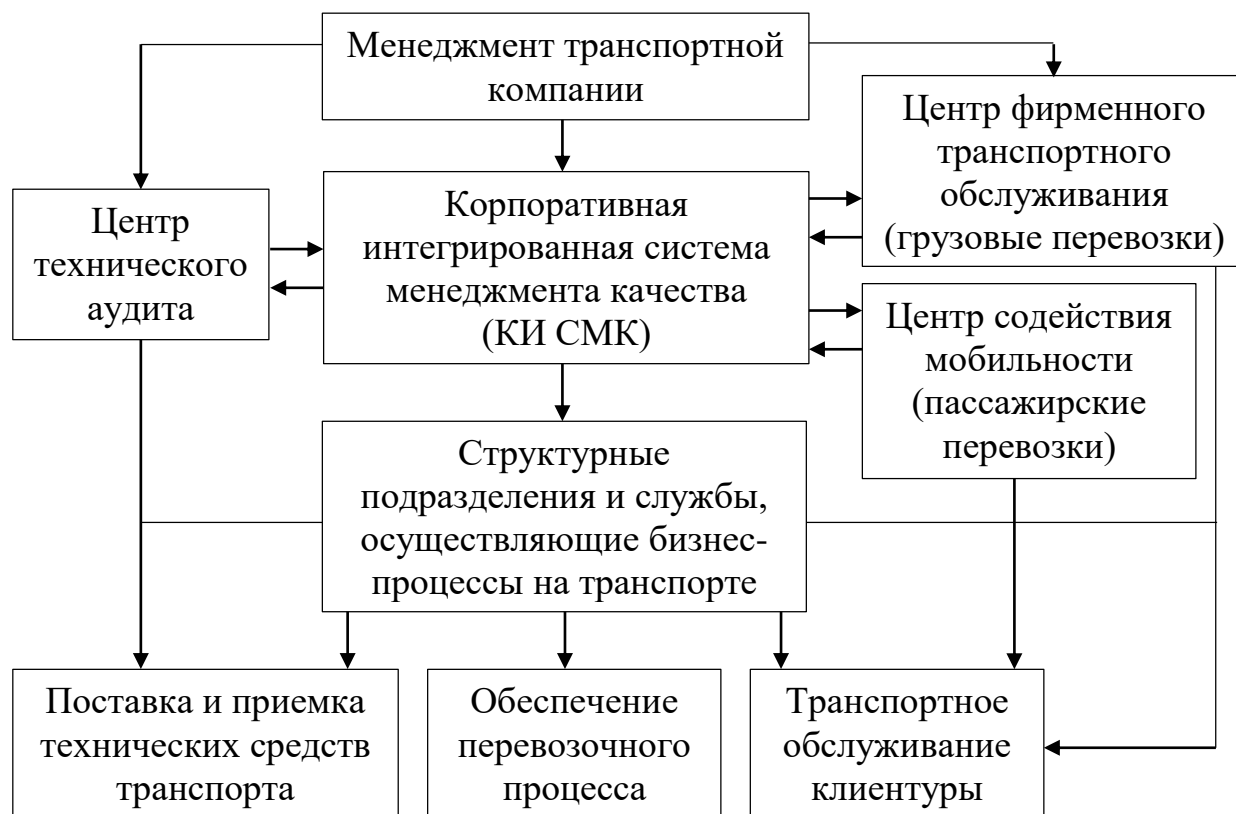
В частности, функции обеспечения производственного качества логично возложить на структуры и подразделения, связанные с обеспечением перевозочного процесса, что будет способствовать выполнению планового объема перевозок с наименьшими затратами (конечно же, при соблюдении технологии производственного процесса), что позволяет снизить себестоимость перевозок, а также потребность в инвестициях на приобретение технических средств. Как следствие, руководство транспортной компании либо обеспечивает больший размер прибыли, либо получает возможность снижения себестоимости перевозок, что более актуально на конкурентных географических и продуктовых сегментах транспортного рынка.

В процессе производства подвижного состава и его технических средств обеспечение необходимого уровня надежности также является катализатором увеличения эффективности работы транспорта в целом. Снизить риск поступления некачественной продукции позволяет проведение технических аудитов производственных систем, а по наиболее отказоёмкой продукции – организация инспекторского контроля (приемки продукции). Эти два процесса являются основными для Центра технического аудита и успешно встроены в систему поставок, на примере ОАО «РЖД» [2].

Задачу повышения потребительского качества правильнее возложить на подразделения, занимающиеся маркетингом и сбытом. Здесь важное значение имеет получение объективной и достоверной информации о потребностях клиентов, их правильная сегментация и формирование специализированных транспортных продуктов для различных сегментов рынка [6]. Например, в части реализации пассажирских транспортных услуг в сфере пригородных железнодорожных перевозок функционируют специальные центры по их дополнительному обслуживанию – Центры содействия мобильности ОАО «РЖД», предназначенные для оказания содействия при посадке или высадке маломобильных граждан из транспортного средства посредством специального оборудования (вспомогательных средств) совместно с владельцем инфраструктуры.

В сфере грузовых перевозок, опять же на примере ОАО «РЖД», вопросами управления качеством транспортного обслуживания занимается Центр фирменного транспортного обслуживания (сокращенно – ЦФТО) и его территориальные

подразделения, реализующие полный комплекс процессов взаимодействия с грузовладельцами при осуществлении заказов на перевозку грузов. Обобщив все производственные процессы на транспорте в системе корпоративного управления, в которых одно из ключевых мест непосредственно занимает управление качеством, представим его взаимосвязь в схематичном виде на рисунке.



**Рисунок – Место бизнес-процессов менеджмента качества в системе корпоративного управления на транспорте (на примере железнодорожного транспорта)**

Нужно иметь в виду, что повышение качества транспортного обслуживания само по себе является инструментом стимулирования спроса. В работе [4] для рынка в целом был рассчитан коэффициент эластичности спроса на перевозки относительного уровня качества транспортного обслуживания, его величина составила 1. Это означает, что если уровень качества, определенный, например, по методике, изложенной в работе [1] повысилась на 2%, то при прочих равных условиях спрос на перевозки вырастает также на 2%. Таким образом, моделируя уровень качества на перспективу, маркетинговая служба транспортной компании может достаточно точно прогнозировать рост доходов от перевозок, что в совокупности с возможностью снижения расходов при повышении производственного качества, дает руководству транспортной компании мощный инструмент развития.

Однако качество обладает свойством ограниченности при его использовании в целях регулирования спроса. В отличие от ценовых параметров, у качества есть четко определенные границы значений, в рамках которых компания может регулировать его уровень: минимальная граница – нулевой (0%) уровень качества; максимальная граница – 100%-ый уровень качества. При этом в случае функционирования компании при нулевом уровне качества уровень спроса на ее продукцию все равно будет иметь некое положительное значение ввиду привязанности к продукции круга постоянных потребителей, которая формируется под влиянием прочих стимулирующих факторов (в частности – отсутствия альтернативных путей сообщения).

В то же время качество обслуживания зависит от величины вклада объективного труда работника. Благодаря собственному профессиональному опыту рабочих, осуществляющий производство продукции или обслуживание потребителя, может выполнить более качественную работу. Прирост качества в данном случае будет характеризоваться возникшими внешними (внетранспортными) эффектами как для потребителя (получение результата, превзошедшего его собственные ожидания), так и для производителя (экономия материальных и трудовых затрат, повышение его репутации в глазах обслуженных потребителей). Поэтому важной научной и практической задачей является правильная мотивация труда производственного и управленческого персонала к повышению качества транспортных процессов.

Однако следует иметь в виду, что при повышении качества обслуживания подобным образом также зачастую требует первоначальных, в том числе финансовых вложений в повышение квалификации и мотивации рабочего персонала предприятия. Мотивационный фонд в данном случае может формироваться на основе дополнительной прибыли, получаемой от повышения качества транспортного обслуживания, после вычета из нее средств, направляемых на инвестиции и другие цели общекорпоративного уровня. Оставшаяся величина распределяется между подразделениями в пропорциях их участия в общем результате и с учетом обеспечения плановых показателей качества. При этом нужно иметь в виду, что дополнительные затраты, связанные с обеспечением новых технологических операций, связанных с обеспечением более высокого уровня качества, уже будут входить в заработную плату выполняющего их персонала и будут отнесены на себестоимость перевозок.

Процесс управления качеством несколько усложняется тем, что его постоянное и всемерное повышение не является самоцелью. Ключевую роль здесь играют экономические критерии, причем как у производителя транспортной продукции, так и у ее потребителя. Дело в том, что с ростом уровня качества, как показало в работе [5], расходы на его обеспечение начинают расти экспоненциально, а доходы, наоборот, замедляются, что связано с платежеспособностью потребителя и отсутствием экономической целесообразности приобретать транспортные услуги особо высокого качества (очевидно, что при перевозках недорогих массовых грузов или скоропортящихся и ценных этот предел будет различным, но тем не менее, он имеет место во всех случаях). То есть, в определенный момент расходы на повышение качества начнут превышать соответствующие доходы и при дальнейшем росте уровня качества этот разрыв будет только нарастать. Следовательно, можно говорить о некотором оптимальном уровне качества, востребованном рынком и технологически возможным в данных конкретных обстоятельствах. Определить его можно по методике, изложенной, например, в работе [5].

Таким образом, в результате повышения качества транспортного обслуживания участники корпоративного управления получают следующие эффекты:

- Потребители: снижение транспортных затрат и, как следствие себестоимости продукции, ускорение оборота капитала и, как следствие – повышение прибыли и рентабельности бизнеса;
- Менеджмент компании: улучшение производственных и экономических показателей, рост имиджа компании, повышение ее статуса в различных рейтингах;
- Производственный персонал: рост заработной платы за счет фонда денежных средств, образующегося вследствие роста прибыли от оказания транспортных услуг повышенного качества;
- Акционер: рост стоимости бизнеса, рост потенциального дохода при продаже пакета акций;
- Инвестор: рост прибыли на вложенный капитал.

Существенный эффект получает также государство, который может быть выражен в следующем:

- Рост платежей по налогу на прибыль, уплачиваемому транспортной компанией и организациями-грузовладельцами;
- Рост платежей по налогу на доходы физических лиц;
- Рост платежей по налогу на имущество и др.

## Список использованных источников и литературы

1. Галабурда, В.Г., Соколов, Ю.И. Комплексная оценка качества транспортного обслуживания грузовладельцев / В.Г. Галабурда, Ю.И. Соколов // Железнодорожный транспорт (научная статья). – 1999. – № 5. – С. 60-64.
2. Контроль поставок в ОАО «РЖД». Роль Центра технического аудита в обеспечении качества закупаемой продукции [Электронный источник]. – URL: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/instrumenty-menedzhmenta/kontrol-postavok-v-ooo-rzhd/> (дата обращения: 05.05.2023).
3. Серебрякова, А.А. Правовой статус исполнительных органов хозяйственных обществ: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.03. – Ульяновск: 2005. – 197 с.
4. Соколов, Ю.И., Лавров, И.М., Чередников, Н.А. О взаимосвязи объема грузовых перевозок и уровня качества транспортного обслуживания грузовладельцев (научная статья) / Ю.И. Соколов, И.М. Лавров, Н.А. Чередников // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2016. – № 6. – С. 48-56.
5. Соколов, Ю.И. Экономика качества транспортного обслуживания грузовладельцев : монография / Ю.И. Соколов. – М.: УМЦ ЖДТ, 2011. – 184 с.
6. Соколов, Ю.И., Галабурда, В.Г., Лавров И.М., Аверьянова О.А. Характеристика, особенности и направления развития систем менеджмента качества транспортных компаний (научная статья) / Ю.И. Соколов, В.Г. Галабурда, И.М. Лавров, О.А. Аверьянова // Russian Journal of Management. – 2019. – Т.7. – № 2. – С. 51-55.
7. Стандарт по качеству ОАО «РЖД» № СТК 1.10.011 от 14.09.2009 г. № 1902р «Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Основные принципы и положения» [Электронный источник]. – URL: <https://jd-doc.ru/2009/sentyabr-2009> (дата обращения: 05.05.2023).
8. Терешина, Н.П., Сорокина, А.В. Эффективность корпоративного управления на железнодорожном транспорте : учебное пособие / Н.П. Терешина, А.В. Сорокина. – М.: ГОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2009. – 206 с.
9. Управление маркетинговой деятельностью на транспорте : монография / В.Г. Галабурда, Ю.И. Соколов, Н.П. Терешина, Г.В. Бубнова, В.Л. Белозёров, В.П. Третьяк, Е.А. Иванова, А.В. Стрельцов, И.М. Лавров. – М.: РУТ (МИИТ), 2018. – 300 с.
10. Чеботарь, Ю.М. Корпоративное управление : монография / Ю.М. Чеботарь. – М.: Академия менеджмента и бизнес-администрирования, 2017. – 136 с.