

Жаков Владимир Владимирович¹,
кандидат экономических наук, доцент,

¹Российский университет транспорта
(РУТ (МИИТ)), г. Москва, Российская Федерация

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЦЕССНОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ НА ТРАНСПОРТЕ В РАМКАХ ЦИФРОВИЗАЦИИ И ESG-ТРАНСФОРМАЦИИ

В условиях глобальной ESG-трансформации в мировой экономике на рынке транспортных услуг наиболее успешной является модель управления, обладающая такими критериями как точность и системность. Достижению данных целей может способствовать реинжиниринг системы менеджмента качества компании, согласно новым вызовам. Специально с этой целью были разработаны стандарты ISO серии 9000. Основой системы менеджмента качества, представленной в стандартах ISO 9000, является процессный подход к управлению организацией. Суть данного подхода состоит в представлении и управлении деятельностью компании как совокупностью отдельных бизнес-процессов, которые напрямую взаимосвязаны между собой и внешней средой компании.

Ключевые слова: управление конкурентоспособностью, менеджмент качества, реинжиниринг бизнес-процессов

В настоящее время мировые лидеры транспортно-логистической отрасли для повышения качества транспортного обслуживания и укрепления своих конкурентных позиций на рынке применяют современные подходы к реинжинирингу (оптимизации) бизнес-процессов на основе цифровых технологий и автоматизации основных видов бизнеса. [2] Данный процесс проходит в том числе и под влиянием глобальной ESG-трансформации. Известно, что одним из аспектов реализации программы устойчивого развития компании является эффективная система управления (“G” – “govern” – управление компанией в системе ESG). Для этого применяются передовые и наиболее эффективные подходы к управлению на различных уровнях компании.

Именно грамотные управленческие решения позволяют компании быть конкурентоспособной, достигать успеха во внешней среде, а также гарантируют ей стабильный доход. В современном мире наилучшим инструментом совершенствования деятельности предприятия считается процессный подход к управлению.

Наиболее успешной является модель управления, обладающая такими критериями как ясность и систематичность. Достижению данных целей может способствовать введение и удержание в функционирующем состоянии системы менеджмента качества. Специально с этой целью были разработаны стандарты ISO серии 9000 [1], которые включают в себя: ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004, ISO 9011.

Основой системы менеджмента качества, представленной в стандартах ISO 9000, является процессный подход к управлению организацией. Суть данного подхода состоит в представлении и управлении деятельностью компании как совокупностью отдельных бизнес-процессов, которые напрямую взаимосвязаны между собой и внешней средой компании. Согласно ISO 9000 под понятием процесс может подразумеваться любая деятельность, использующая ресурсы для преобразования входов (начальных наборов данных и ресурсов) в выходы (результаты выполнения бизнес-процессов).

Согласно стандарту ГОСТ ISO 9000-2011, в систему менеджмента качества входят такие принципы как:

- направленность на потребителя;
- лидерство руководителя;
- фактически обоснованное принятие решений;
- процессный подход;
- системный подход к менеджменту;
- перманентное улучшение;
- вовлеченность работников;
- взаимовыгодное сотрудничество с поставщиками.

Стандарт ISO 9001 предлагает понимать процесс, как комплекс связанных и взаимодействующих между собой видов деятельности, преобразующих входы в выходы. Под понятием «вход» подразумеваются ресурсы,

преобразуемые в процессе деятельности в выходы, которые могут представлять собой материальный или информационный продукт, а также в некоторых случаях и услугу.

Также на основании стандарта ГОСТ ISO 9000-2011 составлены такие определения как эффективность и результативность. Эффективность представляет собой соотношение достигнутого результата и ресурсов, потраченных на его достижение. Результативность в свою очередь является соотношением достигнутых во время деятельности результатов и целевых значений данных результатов. [1]

Одним из стратегических участников транспортного рынка Российской Федерации является компания Акционерное Общество «РЖД Логистика» (АО «РЖД Логистика»). Данная компания была создана в рамках развития логистического направления бизнеса Холдинга РЖД. Главной целью создания компании является повышение привлекательности перевозки грузов по железной дороге за счет формирования комплексной транспортно-логистической услуги путем интеграции всех услуг Холдинга РЖД и сторонних поставщиков в единую цепочку поставок на рынке мультимодальных перевозок.

В настоящее время выделяют несколько приоритетных бизнес-направлений в АО «РЖД Логистика»:

- логистика контейнерных перевозок и международных транспортных коридоров;
- логистический аутсорсинг (логистика промышленных предприятий);
- грузовая логистика;
- контейнерные перевозки;
- управление цепями поставок (SCM);
- перевозки сборных и мелких партий грузов (бренд «РЖД Экспресс»).

Рассмотрев основные виды бизнеса компании АО «РЖД Логистика» можно сказать, что компания предоставляет широкий спектр логистических услуг. Основным направлением развития бизнеса АО «РЖД Логистика» является совершенствование внутри компании ключевых компетенций логистического оператора, 3PL/4PL-провайдера, способного предоставлять своим клиентам как в России, так и за рубежом широкий спектр услуг.

Транспортно-экспедиционные услуги рассматриваются компанией как базовый элемент портфеля, который помогает АО «РЖД Логистика» расширять базу клиентов, которым в дальнейшем можно оказывать комплексные сервисы. [3]

Особенностью деятельности АО «РЖД Логистика» является гибкая бизнес-модель без значительных материальных активов, устойчивые связи с ОАО «РЖД», а также наработанные компетенции в организации цепочек поставок.

В цепочке создания стоимости участвуют внешние подрядчики, центры закупок (комбинирование и оптимизация), центры продаж услуг компании АО «РЖД Логистика». Разделение функций закупки, разработки услуги и продажи в компании позволяет оптимальным образом выстраивать производственные процессы, регулировать маржинальность основных видов деятельности и минимизировать тем самым издержки вдоль всей цепочки создания добавленной стоимости. [3]

АО «РЖД Логистика» обладает возможностями сокращения затрат по следующим основным видам деятельности:

- закупки;
- перевозки;
- поиск транспортного решения.
- логистический аутсорсинг.

Изучив как внутреннюю, так и внешнюю среду АО «РЖД Логистика», проанализировав результаты деятельности и действующую систему управления можно выявить потенциал по внедрению процессно-ориентированной модели управления.

Ключевой особенностью результатов, выявленных в процессе исследования, является недостаточный уровень автоматизации и цифровизации деятельности.

В качестве перспективного усовершенствования и внедрения процессного подхода предлагается использование программного обеспечения (ПО) ARIS. ARIS (Architecture of Integrated Information Systems) – это программная платформа, предназначенная для коллективной разработки, анализа, оптимизации бизнес-процессов предприятия.

Для осуществления внедрения данной цифровой системы в деятельность логистической компании необходимо выявить и обозначить основные этапы внедрения данного ПО, провести расчет затрат, необходимых для внедрения его в АО «РЖД Логистика», выполнить построение модели «ТО-ВЕ» («Как есть»), определить потенциальное снижение времени на выполнение бизнес-процессов компании за счёт проведённой оптимизации.

После принятия решения о необходимости внедрения программы бизнес-моделирования следует длительная подготовка и проведение работ, для достижения конечного результата. В данном случае результатом считается совершенствование системы управления за счет оптимизация процессов, грамотного распределения трудовых ресурсов и материальных потоков. Все эти усовершенствования в конечно итоге приведут к достижению наилучших производственных результатов. Для наилучшего понимания самого процесса введения в эксплуатацию ПО необходимо рассмотреть, как будут производиться работы, и к чему они приведут.

Первым этапом после принятия решения о составлении бизнес-модели и описании процессов, а также после проведения исследований и подбора необходимого ПО, является определение исполнителей, которые будут заниматься вопросом моделирования. Существует несколько возможных вариантов.

1. Передача данного вопроса на аутсорсинг. В данном варианте компания на основании договора, передает сторонней организации обязанности по составлению модели, анализу и выявлению ошибок или нерациональности использования модели. Необходимо провести анализ рынка и определиться с компанией которая будет исполнителем. При этом компании-заказчику необходимо предоставлять всю необходимую для составления бизнес-модели информацию. Это является наиболее простым вариантом, так как не требует внесения изменений в организационно-штатную структуру компании. Также это может являться одним из наиболее экономных вариантов, так как в данном случае не нужно будет закупать оборудование и программное обеспечение. Это исключает все сопутствующие расходы.

2. Создание в действующей организационной структуре компании нового отдела – отдела моделирования. Соответственно создаются новые штатные должности и появляется необходимость в поиске персонала. Это могут быть как новые сотрудники, так и переведенные на новую должность действующие сотрудники.

3. Назначение в каждой организационной единице ответственного, за составление бизнес-модели. Имеется в виду, что в каждом отделе (секторе или департаменте) одному из сотрудников поручается составление бизнес-процессов своего отдела. Далее все собранные модели должны быть сгенерированы в единую сеть процессов. Для объединения собранных моделей необходимо нанять 1-2 сотрудников, которые в дальнейшем будут производить анализ действующей системы бизнес-процессов.

В данном случае за основу возьмем второй вариант из рассмотренных ранее. Он является наиболее предпочтительным, потому что не придется нанимать сторонние организации, а также благодаря созданному отделу, остается возможность непрерывно продолжать анализ и совершенствовать бизнес-модель.

Итак, предполагается что будет создан новый отдел, состоящий из 5 человек (из расчета что 1 человек занимается описанием бизнес-процессов 5-7 отделов). Также параллельно набору персонала необходимо закупить компьютерное оборудование и ПО. Стоимость закупки указана в таблице 1.

Так как разобраться с полным функционалом программы самостоятельно невозможно, то следующим этапом стоит выделить обучение специалистов. Стоимость обучения составляет 30 000 рублей.

Таблица 1 – Затраты на покупку компьютерного оборудования

Наименование	Цена, руб.	Количество	Сумма, руб
Компьютерное оборудование	62000	5	310000
Пакет программ ARIS	1904400	1	1904400
Ежегодное обновление программ ARIS	876600	1	876600

После прохождения обучения начинается непосредственный процесс работы с программой. В первую очередь составляется существующая бизнес-модель (модель «AS-IS»). Данный процесс достаточно трудоемкий и занимает большое количество времени. При сотрудничестве и непосредственной помощи сотрудников каждого из отделов определяются основные процессы, выполняемые в той или иной структурной единице. Каждый процесс учитывает исполнителя и людей, содействующих в выполнении каждой части процесса, всю входящую и выходящую документацию, регламентирующую деятельность и являющуюся результатом деятельности. По итогу составляется модель функционирования предприятия в настоящий период времени. Далее необходимо переходить к следующему этапу – анализу.

Анализ полученных данных проводится в несколько этапов. Первоначально, благодаря широкому функционалу, программа сама может выдавать ошибки, места, где модель работает неэффективно и нерационально. Далее благодаря графическому представлению всех процессов компании, визуально можно оценить как распределена нагрузка между отделами и сотрудниками между отделами. Это лишь визуальное представление, для данной цели проводится еще один этап.

Следующий этап подразумевает динамическое моделирование. Иначе говоря, это проставление трудозатрат (человеко-часов) на выполнение каждого из процессов. Это позволяет подтвердить или опровергнуть визуальный анализ. В ходе данного этапа можно выявить, например, что какой-то из отделов загружен больше чем другой, количество времени на простое и другие причины влияющие на итоговый результат. Виной тому может быть неправильное распределение обязанностей, недостаточное количество сотрудников необходимых для более быстрого выполнения процесса и целый ряд других возможных причин.

Все собранные данные, ошибки и анализ формируются в отчет и передаются руководителю для рассмотрения вопроса о том, как стоит перераспределить обязанности и какие другие решения принять, для создания эффективной модели управления и функционирования компанией. Также сотрудниками отдела моделирования выдвигаются свои предложения по

усовершенствованию существующей модели. После принятия решения вышестоящим руководством начинается следующий этап.

На основании решения руководителей компании начинается разработка и моделирование новой модели бизнес-процессов (модель «ТО-ВЕ»). Данная модель отображает идеальное видение процессов, позволяет оптимизировать нагрузку между сотрудниками и отделами.

В результате итоговая таблица затрат на внедрение состоит из фонда оплаты труда сотрудников отдела, стоимости компьютерного оборудования и ПО, а также стоимости обучения сотрудников (таблица 2).

Таблица 2 – Затраты на внедрение ARIS в АО «РЖД Логистика»

Наименование	Цена	Количество	Сумма
Компьютерное оборудование	62000	5	310000
Пакет программ ARIS	1904400	1	1904400
Ежегодное обновление программ ARIS	876600	1	876600
Обучение	35000	5	175000
Оплата труда (ФОТ)		304450	
ИТОГО:		3570450	

Говоря об эффективности, в первую очередь, хочется отметить то, что внедрения бизнес-моделирования в АО «РЖД Логистика» позволит выявить «слабые места» в существующей схеме управления и всей деятельности в целом. Неправильное распределение обязанностей, дублирование процессов, большое количество простоев в работе негативно отражается на конечных результатах деятельности компании в целом. При устранении «слабых мест» и оптимизации бизнес-процессов, при равномерном распределении нагрузки между сотрудниками, гарантированно увеличится объем оказания услуг. При правильной разработке новой модели «ТО-ВЕ», учитывающей все данные анализа, гарантированно снизится время выполнения работ, увеличится объем производства, что соответственно привлечет к получению дополнительной прибыли компании.

Предлагаемое решение по управлению бизнес-процессами компании в условиях глобальной ESG-трансформации мирового транспортного рынка приведёт к увеличению потенциального объема выполняемых услуг благодаря высвободившимся резервам, что в результате обеспечит эффект

в виде дополнительного дохода АО «РЖД Логистика» и укрепления конкурентных позиций компании на рынке комплексных транспортно-логистических услуг.

Список литературы

1. Ефимова, О.В., Бабошин, Е.Б., Игольников, Б.В., Матвеева, И.Г. Бережливые технологии в управлении процессами транспортного бизнеса: Учебное пособие [Текст] / О.В. Ефимова, Е.Б. Бабошин, Б.В. Игольников, И.Г. Матвеева // Москва, 2020. – 210 с.

2. Рышков, А.В., Мурашов В.А. О трендах в мировой экономике и транспортной отрасли [текст] / А.В. Рышков, В.А. Мурашов // Концептуальные проблемы экономики и управления на транспорте: взгляд в будущее // Труды международной научно-практической конференции. – М.: РУТ (МИИТ), 2020. – 318 с.

3. Терёшина, Н.П., Жаков, В.В., Филимонова, З.В. Повышение конкурентоспособности и качества грузовых перевозок [Текст] / Терёшина Н.П., Жаков В.В., Филимонова З.В. // Экономика железных дорог. 2017. № 8. С. 41-49.

Zhakov Vladimir Vladimirovich

IMPLEMENTATION OF THE PROCESS MODEL OF TRANSPORT MANAGEMENT IN THE FRAMEWORK OF DIGITALIZATION AND ESG TRANSFORMATION

In the context of the global ESG transformation, the most successful management model in the transport services market is the one that has such criteria as accuracy and consistency. The reengineering of the company's quality management system, in accordance with new challenges, can help fulfill these criteria. ISO 9000 Standard Series have been developed specifically for this purpose. The ISO 9000 standards present a process-based approach to organization management, which serves as the foundation of the quality management system. The essence of this approach is to represent and manage the company's activities as a set of separate business processes that are directly interconnected with each other and the external environment of the company.

Keywords: *competition management, quality management, business process reengineering*