

БИЗНЕС-РЕИНЖИНИРИНГ

ОАО «РЖД» – КАК БИЗНЕС-СИСТЕМА

Ковальская М.И., к.э.н., с.н.с., доцент кафедры экономика и финансы

Московский институт экономики, политики и права

В соответствии с теорией корпоративного управления [1,2] ОАО «РЖД» является сложной, иерархической социально-экономической системой и как объект управления ее можно представить в различных аспектах (таблица 1).

Таблица 1

ИЕРАРХИЧЕСКАЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИСТЕМА

№	Объект управления
1	Субъект права (определенный правовой статус по отношению к государству, его органам, другим лицам)
2	Организационно-правовая структура (юридическое лицо, определенная организационно-правовая форма)
3	Организационная структура (функциональные и иерархические связи подразделений)
4	Бизнес-система (взаимосвязанное структурированное множество бизнес-процессов, целью которых является выпуск продукции бизнеса)
5	Производственный комплекс (определенные виды деятельности, связи, партнеры, заказчики, конкуренты и пр.)
6	Имущественный комплекс (определенные материальные единицы и отношения собственности)
7	Структурированный финансовый объект (капитал, инвестиции и инвесторы, кредиторы и заемщики и пр.)
8	Социально-организационный комплекс (кадровая структура, управление персоналом, кадровая и социальная политика, обучение и переподготовка персонала)

Учитывая, что любая компания, по сути, создается и развивается для бизнеса (является формой жизнедеятельности бизнеса, и в этом смысле она вторична по отношению к бизнесу), рассматривать компанию необходимо, прежде всего, как бизнес-систему, ориентированную на определенные результаты бизнеса (как финансовые, так и производственные).

1. БИЗНЕС-СИСТЕМА

Бизнес-система – это связанное множество бизнес-процессов, конечной целью которых является выпуск продукции. Под продукцией понимают товары, услуги и документы. Бизнес-система является проекцией миссии, целей и стратегий бизнеса и компании. По сути бизнес-системой могут считаться:

- компания в целом;
- отдельные структурные подразделения;
- группы структурных подразделений, выполняющие однотипные процедуры.

Важно отметить, что вопросы формирования и совершенствования структурных элементов компании (бизнес-процессов, организационной структуры) и распределения персонала являются тесно увязанными и совершенствование каждого из них по отдельности может привести к неэффективному менеджменту компании.

Важнейшими задачами, которые необходимо решать для достижения целей успешного бизнеса и эффективного менеджмента являются:

1. Формирование компании в виде согласованной и непротиворечивой бизнес-системы, для которой справедливы следующие утверждения:
 - миссия компании определена, зафиксирована и известна всем сотрудникам компании;
 - иерархия целей компании соответствует миссии и определяет долгосрочные ориентиры развития;
 - тактические задачи соответствуют иерархии целей и определяют текущие задачи;
 - планы работы компании представляют собой комплекс мер, направленных на достижение намеченных целей и задач;
 - выбраны единицы измерения и разработана технология проведения измерений всех видов затрат и результатов деятельности компании;
 - бизнес-процессы структурированы, описывают последовательность операций, информационные потоки управления, исполнителей, результаты;
 - системы и средства автоматизации обеспечивают своевременную поддержку бизнеса.
 2. Создание организационной структуры и системы управления, направленных на:
 - достижение иерархии целей, решение тактических задач, выполнение разработанных планов;
 - планирование и организацию работы, обеспечивающих прибыльность деятельности компании;
 - распределение полномочий, ответственности и доходов, обеспечивающих стимулирование работы сотрудников;
 - создание для всех сотрудников компании системы ценностей, соответствующей целям компании.
 3. Повышение эффективности выполнения бизнес-процессов по всем функциональным направлениям организационной деятельности:
 - преобразование укрупненных стратегий работы компании в планы действий структурных подразделений (планирование);
 - обеспечение согласованности выполнения производственных операций в подразделениях компании или предусмотренной реакции на события (координация);
 - обеспечение такой организации работ, при которой компания работает с максимальной отдачей, сохраняя оптимальный резерв ресурсов, и своевременно реагирует на изменение внешних условий (управление ресурсами);
 - проведение в жизнь согласованной политики через все структурные подразделения компании (реализация политики).
 4. Обеспечение информационной поддержки выполнения бизнес-процессов и управления работой компании, т.е. создание корпоративной информационной системы, информация в которой является:
 - точной, адекватной существующей задаче;
 - своевременной, поступающей до принятия соответствующих решений;
 - полной, затрагивающей все аспекты принимаемого решения;
 - имеющей непосредственное отношение к существу дела;
 - удобной в использовании, т.е. краткой.
- Организационная структура является стержнем, а структура бизнес-процессов – основой функционирования бизнеса. При этом организационная структура и структура бизнес-процессов – взаимосвязанные и взаимоопределяющие элементы жизнедеятельности компании (бизнеса).
- Развитая компания является системой различных и не всегда взаимоувязанных отдельных направлений деятельности (бизнесов).

С позиций успешности бизнеса можно выделить следующие основные этапы процесса совершенствования компании:

1. Функциональное и информационное обследование предприятия. Цель этого этапа состоит в сборе подробной информации о направлениях работы, решаемых задачах, приоритетах, показателях развития, показателях эффективности, организационной структуре, выполняемых функциях, сопутствующих им материальных, финансовых и информационных потоках, взаимодействии с внешними абонентами, используемых средствах автоматизации и др.
2. Определение миссии компании, иерархия целей, разработка функциональных моделей существующей («как есть») организации бизнес-процессов. Цель этого этапа состоит в формальном представлении собранной информации в соответствии с согласованной целью проекта.
3. Анализ организации бизнеса. Оценка эффективности существующей организации бизнес-процессов. На этом этапе выделяются показатели эффективности бизнес-процессов, выполняется анализ существующего уровня и методов их информационной поддержки, функционально-стоимостной анализ, выделение центров затрат, динамический анализ загрузки и распределения ресурсов и др.
4. Разработка функциональных и информационных моделей рациональной («как должно быть») организации бизнес-процессов в соответствии с установленной иерархией целей предприятия. На этом этапе проводится также формирование предложений по совершенствованию организационной структуры, системы управления предприятия и системы информационной поддержки бизнес-процессов.
5. Оценка эффективности предлагаемых решений. На этом этапе рассчитываются показатели эффективности бизнес-процессов, соответствующих моделям «как должно быть», проводится их сопоставление со значениями, полученными для моделей «как есть», анализ различий.

2. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СУЩЕСТВУЮЩЕГО СОСТОЯНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОАО «РЖД»

Согласно теории корпоративного управления моделирование бизнес-системы и организационной структуры компании базируется на функционально-структурном подходе [1], являющемся методической основой описания компании (бизнеса) как комплекса структурированных процедур, которые должны выполняться в процессе его осуществления.

Основные понятия
<ul style="list-style-type: none"> • Основной бизнес-процесс - это выполнение услуги или создание конечного продукта, предназначенного для внешнего потребителя и получения дохода от реализации • Вспомогательный бизнес-процесс - это выполнение услуги или создание продукта, предназначенного для потребления основным бизнес-процессом

Рис. 1. Основные понятия

Для описания ОАО «РЖД» как бизнес-системы введем следующие основные понятия (рис. 1):

- Основной бизнес-процесс это выполнение услуги (создание конечного продукта), предназначенной для внешнего потребителя и получение дохода от ее реализации.
- Вспомогательный бизнес-процесс это выполнение услуги или создание продукта, предназначенного для потребления основным бизнес-процессом.

Категорирование бизнес-процессов зависит, главным образом, от следующих факторов (рис. 2):

- возможности напрямую оказывать влияние на размеры доходов, получаемых от выполнения функций в рамках рассматриваемого бизнес-процесса;
- уровня доходов Компании, связанных с данным видом бизнеса;
- степени влияния данного вида бизнеса на конечные финансовые результаты деятельности ОАО «РЖД» в целом (приоритетности данного бизнес-процесса).

Критерии отнесения к основному бизнес-процессу:
<ul style="list-style-type: none"> • Выполнение услуги или производство продукции, ориентированной на внешнего конечного потребителя • Возможность напрямую оказывать влияние на размеры получаемых доходов • Доля доходов, получаемая от выполнения услуги или производства продукции, ориентированной на внешнего конечного потребителя • Стратегическая важность бизнес-процесса для ОАО «РЖД»

Рис. 2. Критерии отнесения к основному бизнес-процессу

ОАО «РЖД» является крупной диверсифицированной компанией, осуществляющей следующие основные виды деятельности [3]:

- грузовые перевозки;
- содержание и эксплуатация инфраструктуры;
- предоставление услуг локомотивной тяги (в пассажирском и грузовом движении);
- пассажирские перевозки в дальнем следовании;
- пассажирские перевозки в пригородном сообщении;
- ремонт подвижного состава;
- строительство объектов инфраструктуры;
- научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;
- содержание социальной сферы;
- прочие виды деятельности.

Грузовые перевозки

В общеэкономическом понимании грузовая перевозка – процесс доставки груза от производителя продукции до конечного потребителя произведенной продукции. Это понятие подразумевает организацию процесса доставки товара от производителя потребителю без привязки к конкретному виду транспорта.

Понятие перевозок с юридической точки зрения определено ст. 2 Федерального закона «Устав железнодорожного транспорта».

«Грузовые перевозки на железнодорожном транспорте» как вид деятельности это процесс перемещения груза от станции отправления до станции назначения. Система управления этим процессом сочетает территориально-административный и производственно-отраслевой (функциональный) принципы построения.

Территориально-административный предполагает четыре уровня управления перевозками: линейный, отделенческий, дорожный и сетевой.

Производственно-отраслевой жесткое централизованное руководство: департаменты центрального аппарата ОАО «РЖД», отвечающие за соответствующий вид сообщения или хозяйство – подчиненные им отраслевые службы железных дорог – отделы отделений дорог - линейные предприятия.

Производственный процесс «грузовая перевозка на железнодорожном транспорте» регламентируется рядом документов (Транспортный устав железных дорог РФ:

- Правила технической эксплуатации железных дорог РФ;
- Инструкция по движению поездов и маневровой работе на железных дорогах РФ;
- Инструкция по сигнализации и связи на железных дорогах РФ;
- график движения;
- план формирования;
- технические нормы эксплуатационной работы железных дорог;
- технологические процессы работы станций, отделений;
- приказы и инструктивные указания.

Организация грузовых перевозок на железнодорожном транспорте это организация процесса перевозок грузов от грузоотправителя грузополучателю. Отличается от производственного процесса «грузовые перевозки на железнодорожном транспорте» тем, что наряду с эксплуатационной деятельностью, предусматривает организацию приема грузов от грузоотправителя, сдачу грузов грузополучателю, организацию погрузочно-разгрузочной работы, перегрузки (грузовая работа), составление, обработка перевозочных и передаточных документов, подготовка вагонов к перевозке, их осмотр в коммерческом отношении, взвешивание грузов, пломбирование вагонов и хранение грузов (коммерческая работа). Кроме того, в него включается организация сбыта услуг по перевозкам грузов.

Исходя из вышеотмеченного, грузовые перевозки обеспечиваются следующими основными бизнес-процессами.

Первый, «услуги по перевозкам грузов»

Целью рассматриваемого бизнес-процесса является получение доходов от привлечения грузовладельцев (клиентов) к пользованию услугами ОАО «РЖД» как перевозчика для осуществления перевозки груза.

Ответственной за сбыт услуг по перевозке является Центр фирменного транспортного обслуживания (ЦФТО), структурное подразделение ОАО «РЖД». Система фирменного транспортного обслуживания (ФТО) осуществляет комплексный системный подход к организации транспортного обслуживания клиентов, реализации услуг по перевозке грузов и является ответственным координатором при выполнении причастными подразделениями Компании следующих функций:

- маркетинг рынка грузовых перевозок;
- ассортиментная политика;
- ценовая и тарифная политика;
- договорная работа с клиентами;
- разработка прогнозного плана оказания услуг по грузовым перевозкам;
- формирование бюджета продаж в части грузовых перевозок;
- формирование сводного задания производственному блоку на исполнение согласованных заявок клиентов и договорных обязательств ОАО «РЖД»;
- коммерческая диспетчеризация;
- обеспечение полноты и своевременности оплаты предоставляемых услуг;
- управление качеством услуг;
- логистика – комплексное транспортное обслуживание.

Второй, «грузовая и коммерческая работа»

Цель – получение доходов от погрузо-разгрузочных, перегрузочных (грузовой работы), складских и иных операций (грузовой и коммерческой работы) путем

привлечения грузовладельцев, экспедиторских организаций, компаний – операторов собственного подвизного состава (клиентов) к использованию соответствующих технических средств ОАО «РЖД».

Грузовая и коммерческая работа включает комплекс вопросов, связанных с перевозочным процессом, главным образом с его начальными и конечными операциями, с приемом груза к отправлению и погрузкой, с выгрузкой и выдачей груза получателю, перегрузкой грузов с одного вида транспорта на другой. К грузовой и коммерческой работе относятся также вопросы разработки и соблюдения условий и правил перевозок грузов, обеспечение их сохранности, механизация погрузочно-разгрузочных работ, организация работы пунктов коммерческого осмотра, организация взаимодействия с другими видами транспорта и др.

Ответственным за организацию грузовой и коммерческой работы является Департамент коммерческой работы в сфере грузовых перевозок (ЦМ).

ЦМ является ответственным координатором при организации выполнения совместно с причастными подразделениями ОАО «РЖД» следующих функций:

- организация приема к перевозке грузов и их выдачи грузополучателям;
- организация погрузочно-разгрузочной деятельности;
- организация таможенного декларирования;
- оформление перевозочных документов;
- обеспечение сохранности перевозимых грузов;
- обслуживание железнодорожных путей общего пользования, разработка единой технологии работы станций примыкания и железнодорожных путей необщего пользования;
- организация перегрузки грузов из вагонов в вагоны при перевозке по железным дорогам с разной шириной колеи и с одного вида транспорта на другой при смешанных перевозках;
- организация содержания весового хозяйства;
- организация содержания складов временного хранения;
- организация контрольно-ревизионной работы;
- автоматизация управления грузовой и коммерческой работы, внедрение новых информационных технологий.

Анализ функций, выполняемых ЦМ, показал на необходимость их разделения на «основные» и на «вспомогательные». К «основным» можно отнести те, которые могут осуществляться иными исполнителями, не входящими в структуру ОАО «РЖД» (конкурентный или потенциально конкурентный сектор). Например, погрузка, выгрузка, перегрузка и хранение грузов.

Очевидно, что не все грузовладельцы пользуются услугами ЦФТО и не все из грузовладельцев, пользующихся услугами ЦФТО, осуществляют погрузку, выгрузку, перегрузку и т.д. средствами ОАО «РЖД». Таким образом, от уровня и качества услуг, предоставляемых в рамках данного бизнес-процесса, и от его технического состояния зависит количество грузовладельцев, которые воспользуются услугами ОАО «РЖД» и, следовательно, зависит уровень доходов, получаемых от данного вида бизнеса.

На основании этого можно сделать следующий вывод. Отнесение рассматриваемого бизнес-процесса к основному означает, что перечень выполняемых функций должен содержать, в частности:

- маркетинг в сфере погрузо-разгрузочных услуг;
- осуществление расчетов по погрузочно-разгрузочным и перегрузочным работам, начально-конечным операциям;
- договорная работа;
- ассортиментная политика;
- ценовая политика;

- управление качеством услуг и претензионная работа при выполнении грузовой и коммерческой работы.

Возможно, что в перспективе возникнет необходимость разделения основных и вспомогательных функций, ответственным за координацию которых сегодня является ЦМ, и последующее разделение ответственности за них. Тогда вспомогательные функции, а это, в первую очередь, те их них, которые неразрывно связаны с технологией выполнения грузовых перевозок, необходимо будет рассматривать в качестве вспомогательного бизнес-процесса при реализации целевого бизнес-процесса «предоставление услуг инфраструктуры». К таким функциям, по-видимому, можно отнести:

- обслуживание железнодорожных путей необщего пользования, разработка единой технологии работы станций приямка и железнодорожных путей необщего пользования;
- перегрузка грузов из вагонов в вагоны при перевозке по железным дорогам с разной шириной колеи;
- обеспечение сохранности перевозимых грузов;
- содержание весового хозяйства;
- организация контрольно-ревизионной работы;
- автоматизация управления грузовой и коммерческой работы, внедрение новых информационных технологий.

Третий, «предоставление услуг инфраструктуры»

С учетом отмеченного при рассмотрении бизнес-процесса «сбыт услуг по перевозкам грузов» целью рассматриваемого бизнес-процесса является получение доходов от предоставления услуг инфраструктуры, путем привлечения перевозчиков, экспедиторских организаций, компаний – операторов собственного подвижного состава (клиентов) к использованию технических средств ОАО «РЖД» (инфраструктуры, локомотивной тяги и др.) для осуществления перевозки.

Департамент управления перевозками (ЦД) является ответственным координатором при организации выполнения совместно с причастными подразделениями ОАО «РЖД» следующих функций:

- разработка плана формирования и графика движения поездов;
- организация движения поездов и эксплуатационной работы;
- техническое нормирование эксплуатационной работы;
- формирование предложений по развитию инфраструктуры и технических средств;
- управление безопасностью и качеством.

Привлечение экспедиторских организаций, компаний – операторов собственного подвижного состава (клиентов) к использованию технических средств ОАО «РЖД» (инфраструктуры, локомотивной тяги и др.) должно стать целью бизнес-процесса «предоставление услуг инфраструктуры», который следует отнести к основному бизнес-процессу ОАО «РЖД».

Принадлежность к основному бизнес-процессу означает, что перечень выполняемых функций должен содержать, в частности:

- маркетинг в сфере предоставления услуг инфраструктуры;
- осуществление расчетов за пользование инфраструктурой;
- договорная работа;
- ассортиментная политика;
- ценовая политика;
- управление качеством услуг и претензионная работа за услуги инфраструктуры.

Четвертый, «содержание и ремонт инфраструктуры»

Указанный бизнес-процесс в настоящее время носит явно вспомогательный характер по отношению к биз-

нес-процессу «предоставление услуг инфраструктуры», его целью является обеспечение технической исправности объектов инфраструктуры. Ответственными координаторами являются Департамент пути и сооружений (ЦП), Департамент электрификации и электроснабжения (ЦЭ), Департамент автоматики и телемеханики (ЦШ) и Департамент связи и вычислительной техники (ЦСВТ). Основными функциями являются:

- организация текущего содержания и ремонта инфраструктуры и технических средств;
- организация ремонта путевой техники;
- управление безопасностью и качеством.

Пятый, «предоставление грузовых вагонов под погрузку»

Данный бизнес-процесс в настоящее время можно отнести к вспомогательному по отношению либо к бизнес-процессу «услуги по перевозке грузов» либо «организация грузовой и коммерческой работы». Ответственный за бизнес-процесс – Департамент вагонного хозяйства (ЦВ). Основными функциями бизнес-процесса являются:

- подготовка вагонов для погрузки;
- предоставление исправных вагонов под погрузку;
- разработка технических нормативов;
- организация текущего обслуживания и ремонта грузовых вагонов;
- формирование заявки на закупку вагонов;
- управление безопасностью и качеством.

Шестой, «предоставление услуг локомотивной тяги»

В настоящее время указанный бизнес-процесс рассматривается как вспомогательный по отношению к бизнес-процессу «предоставление услуг инфраструктуры». Ответственный за этот бизнес-процесс – Департамент локомотивного хозяйства (ЦТ). Основными функциями являются:

- прогноз размеров движения, потребностей в локомотивах и их технических характеристик;
- разработка плана поездной работы;
- организация оперативного управления парком локомотивов ОАО «РЖД»;
- организация работы локомотивных бригад;
- организация подачи исправных локомотивов к составу;
- организация текущего содержания и ремонта локомотивов;
- формирование заявки на поставку локомотивов;
- управление безопасностью и качеством.

По мере увеличения числа собственников локомотивов и, следовательно, в процессе развития конкуренции в данном виде бизнеса, бизнес-процесс «предоставление услуг локомотивной тяги» должен стать для ОАО «РЖД» основным. Принадлежность к основному бизнес-процессу означает, что перечень выполняемых функций должен содержать такие функции, как:

- маркетинг в сфере предоставления услуг локомотивной тяги;
- осуществление расчетов за пользование локомотивной тягой;
- договорная работа;
- ассортиментная политика;
- ценовая политика;
- управление качеством услуг и претензионная работа за услуги локомотивной тяги.

Бизнес-процессы «ремонт грузовых вагонов и контейнеров» и «ремонт локомотивов являются вспомогательными для бизнес-процессов «предоставление грузовых вагонов и контейнеров» и «предоставление услуг локомотивной тяги» соответственно.

Бизнес-процессы «ремонт пассажирских вагонов» и «ремонт пассажирских локомотивов и моторвагонного подвижного состава» являются вспомогательными для бизнес-процессов «пассажирские перевозки в дальнем следовании» и «пассажирские перевозки в пригородном сообщении».

Пассажирские перевозки

Принимая во внимание, что с соответствии со Стратегической программой развития ОАО «РЖД» пассажирские перевозки в дальнем следовании начиная с 2007-2008 года будут выделены из ОАО «РЖД» в самостоятельный вид бизнеса, будет создана Федеральная пассажирская компания (ФПК) и ОАО «РЖД» прекратит предоставлять данный вид услуги.

Что касается, пассажирских перевозок в пригородном сообщении, то они будут выполняться пригородными пассажирскими компаниями.

Следует отметить, что если в настоящее время бизнес-процессы «предоставление услуг инфраструктуры», «содержание и ремонт инфраструктуры» и «ремонт пассажирских вагонов, локомотивов и моторвагонного подвижного состава» являются вспомогательными для бизнес-процессов, выполняющих пассажирские перевозки, то после создания ФПК и пригородных пассажирских компаний перечисленные бизнес-процессы становятся платными услугами ОАО «РЖД» или ДО «ОАО «РЖД»».

3. ОПИСАНИЕ ЦЕЛЕВОГО СОСТОЯНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ, СООТВЕТСТВУЮЩЕГО СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ПРОГРАММЕ РАЗВИТИЯ ОАО «РЖД»

Основные виды деятельности материнской Компании

<p>Основные бизнес-процессы ОАО «РЖД» (целевое состояние к 2010 году)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Услуги по перевозке грузов (перевозчик) • Услуги грузовой и коммерческой работы и текущее содержание материальной базы хозяйства • Услуги по предоставлению инфраструктуры, ее текущее содержание и ремонт (владелец инфраструктуры) • Услуги по предоставлению грузовых вагонов и их текущее содержание (оператор железнодорожного подвижного состава) • Услуги по предоставлению локомотивов и их текущее содержание (владелец локомотивов) • Услуги по деповскому ремонту подвижного состава

Рис. 3. Основные бизнес-процессы ОАО «РЖД» (целевое состояние к 2010 году)

Для успешной реализации миссии, задач и целей Стратегической программой развития ОАО «РЖД» [4] к 2010 году основными видами деятельности материнской Компании должны стать (рис. 3):

- предоставление услуг по перевозке грузов (перевозчик) (рис. 4);
- предоставление услуг грузовой и коммерческой работы и текущее содержание материальной базы хозяйства (рис. 5);
- предоставление услуг инфраструктуры, ее текущее содержание и ремонт (владелец инфраструктуры) (рис. 6);

- услуги по предоставлению грузовых вагонов и их текущее содержание (оператор подвижного состава) (рис. 7);
- услуги по предоставлению локомотивной тяги и текущее содержание локомотивов (владелец локомотивов) (рис. 8);
- услуги по деповскому ремонту подвижного состава (рис. 9).

<p>Услуги по перевозке грузов (перевозчик)</p>
<p>Цель - получение доходов по договору перевозки грузов железнодорожным транспортом общего пользования.</p> <p>«Клиенты»</p> <ul style="list-style-type: none"> • маркетинг рынка грузовых перевозок • ассортиментная политика • тарифная политика • договорная работа с клиентами • формирование бюджета продаж (в части перевозок грузов) <p>«Процессы»</p> <ul style="list-style-type: none"> • прогноз объемов перевозок грузов и потребностей в услугах бизнес - процессов, причастных к выполнению грузовых перевозок • договорная работа на предоставление грузового вагона, услуг грузовой и коммерческой работы, инфраструктуры, локомотивной тяги и др. • управлением качеством услуг <p>«Финансы»</p> <ul style="list-style-type: none"> • расчеты по договорам с клиентами • расчеты по договорам на услуги основных бизнес - процессов, причастных к выполнению грузовых перевозок <p>«Персонал»</p> <ul style="list-style-type: none"> • подбор, расстановка, переподготовка, обучение • мотивация, • социальное обеспечение в соответствии с корпоративными стандартами

Рис. 4. Услуги по организации перевозки грузов (перевозчик)

<p>Услуги грузовой и коммерческой работы и текущее содержание материальной базы хозяйства</p>
<p>Цель - получение доходов по договору с перевозчиком от погрузки грузов и контейнеров в вагоны, а также от выгрузки из них в местах общего пользования, а также от иных услуг грузовой и коммерческой работы.</p> <p>«Клиенты»</p> <ul style="list-style-type: none"> • маркетинг рынка грузовой и коммерческой работы • ассортиментная политика • ценовая политика • договорная работа с перевозчиками (клиентами) на предоставление услуг грузовой и коммерческой работы • формирование бюджета продаж (в части грузовой и коммерческой работы) <p>«Процессы»</p> <ul style="list-style-type: none"> • прогноз объемов грузовой и коммерческой работы и потребностей в технических средствах необходимых для ее выполнения • организация грузовой и коммерческой работы • организация текущего содержания и ремонта технических средств, договорная работа по их обслуживанию и ремонту • управление качеством услуг <p>«Финансы»</p> <ul style="list-style-type: none"> • расчеты по договорам с клиентами • расчеты по договорам за услуги сторонних организаций <p>«Персонал»</p> <ul style="list-style-type: none"> • подбор, расстановка, переподготовка, обучение • мотивация, • социальное обеспечение в соответствии с корпоративными стандартами

Рис. 5. Услуги грузовой и коммерческой работы и текущее содержание материальной базы хозяйства

Услуги инфраструктуры, ее содержание и ремонт
<p>Цель - получение доходов по договору с перевозчиком на организацию перевозок, а также за работы и услуги, выполненные владельцем инфраструктуры по просьбам грузоотправителей или грузополучателей.</p> <p>«Клиенты»</p> <ul style="list-style-type: none"> • маркетинг рынка перевозок • ассортиментная политика • тарифная политика • договорная работа с клиентами на предоставление услуг инфраструктуры <p>«Процессы»</p> <ul style="list-style-type: none"> • формирование бюджета продаж (в части услуг инфраструктуры) • прогноз объемов работы инфраструктуры и потребностей в провозных способностях и технических средствах необходимых для ее выполнения • разработка плана формирования и графика движения поездов • организация движения поездов и эксплуатационной работы • организация текущего содержания и ремонта инфраструктуры и технических средств, договорная работа по их обслуживанию и ремонту • управление безопасностью и качеством <p>«Финансы»</p> <ul style="list-style-type: none"> • расчеты по договорам с клиентами • расчеты по договорам за услуги сторонних организаций <p>«Персонал»</p> <ul style="list-style-type: none"> • подбор, расстановка, переподготовка, обучение • мотивация, • социальное обеспечение в соответствии с корпоративными стандартами

Рис. 6. Услуги инфраструктуры, ее содержание и ремонт

Услуги по предоставлению грузовых вагонов, и их текущему содержанию (оператор ж-д подвижного состава)
<p>Цель - получение доходов по договору с перевозчиком в осуществлении перевозочного процесса с использованием вагонов, находящихся у оператора на праве собственности или ином праве.</p> <p>«Клиенты»</p> <ul style="list-style-type: none"> • маркетинг • ассортиментная политика • ценовая политика • договорная работа с перевозчиками (клиентами) на предоставление грузовых вагонов под погрузку и в аренду • формирование бюджета продаж (в части услуг по предоставлению грузовых вагонов) <p>«Процессы»</p> <ul style="list-style-type: none"> • прогноз объемов погрузки, потребностей в грузовых вагонах и их технических характеристик • разработка плана погрузки • организация подачи исправных грузовых вагонов под погрузку • организация текущего содержания грузовых вагонов, договорная работа на их ремонт • закупка грузовых вагонов • управление безопасностью и качеством <p>«Финансы»</p> <ul style="list-style-type: none"> • расчеты по договорам с перевозчиками (клиентами) • расчеты по договорам за услуги сторонних организаций <p>«Персонал»</p> <ul style="list-style-type: none"> • подбор, расстановка, переподготовка, обучение • мотивация, • социальное обеспечение в соответствии с корпоративными стандартами

Рис. 7. Услуги по предоставлению грузовых вагонов, и их текущему содержанию (оператор ж-д подвижного состава)

Описание целевого состояния ОАО «РЖД» как бизнес-системы должно базироваться на следующих ос-

новных принципах, обеспечивающих интенсивное развитие каждого бизнес-процесса и ОАО «РЖД» в целом:

Услуги по предоставлению локомотивов и их текущему содержанию (владелец локомотивов)
<p>Цель - получение доходов по договору с владельцем инфраструктуры в осуществлении перевозочного процесса с использованием локомотивов, находящихся у владельца локомотивов на праве собственности или ином праве.</p> <p>«Клиенты»</p> <ul style="list-style-type: none"> • маркетинг • ассортиментная политика • ценовая политика • договорная работа с клиентами на предоставление локомотивов для осуществления перевозок и в аренду • формирование бюджета продаж (в части услуг по предоставлению локомотивов) <p>«Процессы»</p> <ul style="list-style-type: none"> • прогноз размеров движения, потребностей в локомотивах и их технических характеристик • разработка плана поездной работы • организация оперативного управления парком локомотивов <p>ОАО «РЖД»</p> <ul style="list-style-type: none"> • организация подачи исправных локомотивов к составу • организация текущего содержания локомотивов, договорная работа на их ремонт • закупка локомотивов • управление безопасностью и качеством <p>«Финансы»</p> <ul style="list-style-type: none"> • расчеты по договорам с клиентами • расчеты по договорам за услуги сторонних организаций <p>«Персонал»</p> <ul style="list-style-type: none"> • подбор, расстановка, переподготовка, обучение • мотивация, • социальное обеспечение в соответствии с корпоративными стандартами

Рис. 8. Услуги по предоставлению локомотивов и их текущему содержанию (владелец локомотивов)

Услуги по ремонту подвижного состава
<p>Цель - получение доходов по договору с операторами ж-д подвижного состава и владельцами локомотивов на ремонт</p> <p>«Клиенты»</p> <ul style="list-style-type: none"> • маркетинг • ассортиментная политика • ценовая политика • договорная работа с клиентами на ремонт подвижного состава • формирование бюджета продаж (в части услуг по предоставлению локомотивов) <p>«Процессы»</p> <ul style="list-style-type: none"> • прогноз потребностей в ремонте и развитии ремонтных мощностей • разработка плана ремонтов • организация ремонта ж-д подвижного состава • управление качеством ремонтов и безопасностью ремонтных работ <p>«Финансы»</p> <ul style="list-style-type: none"> • расчеты по договорам с клиентами <p>«Персонал»</p> <ul style="list-style-type: none"> • подбор, расстановка, переподготовка, обучение • мотивация, • социальное обеспечение в соответствии с корпоративными стандартами

Рис. 9. Услуги по ремонту подвижного состава

- приоритетность долгосрочного эффективного устойчивого развития перед краткосрочными выгодами;
- описание бизнес-процесса, как основного с целью последующего формирования и расширения ассортимента предоставляемых услуг по видам и качеству и расширение за счет этого дерегулируемой сферы цен и тарифов на продукцию и услуги данного бизнес-процесса;

- формирование целей и приоритетов деятельности в рамках каждого бизнес-процесса;
- ориентация бизнес-процесса на конечного пользователя.

Дочерние и зависимые общества ОАО «РЖД»

Дочерние и зависимые общества ОАО «РЖД» будут осуществлять следующие виды деятельности:

- капитальный ремонт локомотивов (ДО ОАО «РЖД», с преобладающей долей участия ОАО «РЖД» до 100% - 1 акция, 70% рынка);
- капитальный ремонт путевой техники (ДО на базе заводов «Ремпутьмаша», 65%);
- капитальный ремонт грузовых вагонов (ДО ОАО «РЖД», доля участия до 75% - 1 акция, 50% рынка);
- капитальный ремонт пассажирских вагонов (ДО ОАО «РЖД», доля участия до 50%+1);
- специализированные грузовые перевозки (ДО ОАО «РЖД» в области специализированных грузовых перевозок и перевозок грузов в изотермическом подвижном составе);
- производство средств железнодорожной автоматики и телемеханики (ДО ОАО «РЖД», доля участия до 75% - 1 акция);
- пригородные пассажирские перевозки (участие ОАО «РЖД» в пригородных пассажирских компаниях на уровне не более 50% + 1 акция);
- предоставление грузовых вагонов под перевозку (ДО ОАО «РЖД», 6% рынка);
- капитальное строительство и проектно-исследовательские работы (ДО ОАО «РЖД», увеличение доли на рынке услуг по капитальному строительству по объектам инфраструктуры до 50%, и проектно-исследовательским работам по объектам инфраструктуры железнодорожного транспорта до 80%);
- научно-технический комплекс (ДО ОАО «РЖД», доля участия до 75% - 1 акция, 1,3%);
- учебные и медицинские учреждения (не более 2% рынка).
- Управление деятельностью ДЗО ОАО «РЖД» осуществляется в соответствии с Концепцией корпоративного управления ДЗО ОАО «РЖД» и оптимизация указанных бизнес-систем является самостоятельной работой, выходящей за рамки настоящей статьи.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам анализа исходного и целевого состояний ключевых видов деятельности ОАО «РЖД» можно сделать следующие основные выводы, направленные на достижение целей и задач, стоящих перед ОАО «РЖД» в среднесрочной перспективе.

1. Для повышения конкурентоспособности ОАО «РЖД» в сфере грузовых перевозок, упрочения позиций Компании в рентабельном и высококонцентрабельных сегментах рынка грузовых перевозок, обеспечения не менее 50% доли парка ОАО «РЖД» по каждому типу грузовых вагонов целесообразно организационно сформировать бизнес-процесс, ответственный за реализацию функций перевозчика. Учитывая требования статьи 12 Федерального закона «О железнодорожном транспорте в Российской Федерации» для эффективной реализации функций перевозчика ОАО «РЖД» необходимо передать функции, целью которых является извлечение прибыли от использования грузовых вагонов, находящихся в собственности или ином праве у ОАО «РЖД» подразделению Компаний (филиалу ОАО «РЖД» или ДО). К таким функциям следует отнести формирование потребной структуры парка, требований к техническим характеристикам, заявок на приобретение новых грузовых вагонов; сдача в аренду, продажа и др., а также формирование политики Компании как публичного перевозчика.

2. Предоставление услуг инфраструктуры, эксплуатация и содержание основных фондов инфраструктуры отнесется к монопольному виду деятельности. Учитывая перспективу роста числа перевозочных компаний и необходимость повышения эффективности этого вида деятельности ОАО «РЖД», целесообразно в составе Департамента управления перевозками или центре фирменного транспортного обслуживания сформировать отдел, функциями которого должны стать: организация работы с перевозочными компаниями по предоставлению услуг инфраструктуры – «продажа нитки графика» (маркетинг, план продаж, ассортиментная политика, договорная работа).
3. В целях повышения доходов ОАО «РЖД» следует в рамках каждого из бизнес - процессов ОАО «РЖД» предусмотреть разработку и реализацию мер, направленных на формирование и расширение ассортимента услуг, предоставляемых по регулируемым ценам и тарифам (формирование ассортиментной политики по различным видам услуг, различающихся сроками и срочностью доставки грузов, временем обработки заявок, видами договорных отношений, возможностями коммерческой диспетчеризации, транспортной логистики и др.).
4. Организация перехода на функциональный принцип управления ОАО «РЖД» должна предусматривать определение в составе каждого вида деятельности ответственных за соответствующее функциональное направление. При этом в функциональном направлении «клиенты» должны быть реализованы: мониторинг рынка, ассортиментная политика, ценовая (тарифная) политика, договорная работа с клиентами, формирование бюджета продаж. В составе «процессы» - прогноз загрузки технических устройств, определение потребностей в их развитии и модернизации, организация текущей деятельности и содержания основных средств, формирование потребностей в материально-технических средствах и организация их закупки, управление безопасностью и качеством. В составе «персонал» - обеспечение бизнес – процесса квалифицированными работниками для выполнения возложенных на него функций, подготовка и переподготовка кадров, социальное обеспечение в соответствии с корпоративными стандартами. В составе «финансы» - организация расчетов по договорам с клиентами и по договорам со сторонними организациями за выполненные ими работы и услуги.

Литература

1. Корпоративный менеджмент. И.И. Мазур и др., справочник для профессионалов, М., «Высшая школа», 2003, - 1077 с.
2. Л.О. Прокопчук Стратегический менеджмент, С-Петербург, «Издательство Михайлова В.А.», 2004. – 510 с.
3. Программа структурной реформы на железнодорожном транспорте. Утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 18 мая 2001 г. № 384 (в редакции постановления Правительства Российской Федерации от 20 декабря 2004 г. № 811),- 43 с.
4. Б.М. Лапидус «Российские железные дороги»: подходы к стратегии развития. «Экономика железных дорог» № 1, 2004, с. 11-28.

Ковальская Марика Ивановна;