

На правах рукописи



Басыров Марат Абдулкадирович

Экономическое обоснование процессного подхода в управлении
деятельностью железнодорожного контейнерного оператора

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика,
организация и управление предприятиями, отраслями и комплексами –
транспорт)

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2017

Работа выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Московский государственный университет путей сообщения Императора Николая II» МГУПС (МИИТ)

Научный руководитель: кандидат экономических наук, доцент
Сорокина Анастасия Владимировна.

Официальные оппоненты:

Куратова Эльвина Степановна, доктор экономических наук, старший научный сотрудник лаборатории проблем транспорта федерального государственного бюджетного учреждения науки «Институт социально-экономических и энергетических проблем Севера» (ИСЭ и ЭПС);

Филин Александр Евгеньевич, кандидат экономических наук, директор по связям с государственными организациями научно-производственной корпорации «Объединенная Вагонная Компания».

Ведущая организация: акционерное общество «Научно-исследовательский институт железнодорожного транспорта».

Защита состоится 14 июня 2017 г., в 16:00 на заседании диссертационного совета Д 218.005.12 на базе федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Московский государственный университет путей сообщения Императора Николая II» по адресу: 127994, г. Москва, ул. Образцова, д. 9, стр. 9, ауд. 3204.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте МГУПС (МИИТ), www.mii.ru

Автореферат разослан «20» апреля 2017 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета



Соколов Юрий Игоревич

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследуемой проблемы. Развитие открытого конкурентного мирового рынка, вызванное как научно-техническим прогрессом, так и повышением эффективности и результативности компаний за счет развития и совершенствования подходов к управлению хозяйственной деятельностью, ставит перед российской экономической наукой множество вопросов. Среди них важное значение имеет комплексное научное обоснование систем управления национальной экономикой в целом, а также отдельными отраслями, предприятиями и комплексами.

В результате развития промышленности и роста товарных взаимоотношений между различными государствами и транспортом встает важная задача перевозки грузов не только внутри континента, но и между континентами. Одним из важнейших нововведений как для индустрии транспорта, так и для ее компонентов, участвующих в международной и внутренней торговле, является перевозка грузов в контейнерах.

В условиях растущей конкуренции на рынке железнодорожных контейнерных перевозок контейнерный оператор должен реагировать на изменения рынка и оказывать услуги по перевозке грузов с высоким качеством и максимальной экономической эффективностью.

Управление процессами продаж услуг по перевозке грузов в контейнерах, разработки и продвижения таких услуг, организации перевозки грузов в контейнерах, терминальной переработки контейнеров, взаимодействия с участниками интермодальной перевозки грузов в контейнерах требует наличия в компании системного подхода к совершенствованию и развитию своей деятельности.

Управление деятельностью контейнерного оператора на основе системы бизнес-процессов является перспективным направлением научных исследований, так как применение системного подхода как процесса управления результатами позволяет эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами, распределять ответственность и осуществлять изменения в

компании, оценивать эффективность деятельности как результат процессов с определением причин недостижения желаемых результатов. В связи с этим тема диссертационного исследования является актуальной.

Степень разработанности проблемы. Теоретической и методологической основой диссертационного исследования являются научные методы и методический аппарат теории менеджмента качества, теории качества транспортной продукции (процессный подход, системный анализ, комплексная и интегральная оценки), экономическая теория транспорта, концепция транспортного маркетинга, экономико-математические методы, методики оценки экономической эффективности и т.д. При выполнении диссертационной работы использовались труды отечественных и зарубежных ученых в области менеджмента качества, управления качеством продукции, квалиметрии, оценки экономической эффективности, экономико-математических методов, экономики железнодорожного транспорта: И.В. Белова, Т.В. Богдановой, Г.В. Бубновой, Ю.А. Быкова, А.А. Вовка, Б.А. Волкова, В.Г. Галабурды, А.В. Губенко, Э.У. Деминга, Дж.М. Джурана, О.В. Ефимовой, К. Исикавы, В.П. Куприяновского, В.А. Лapidуса, Б.М. Лapidуса, Л.П. Левицкой, В.Н. Лившица, Д.А. Мачерета, З.П. Межох, В.А. Персианова, Ю.И. Соколова, А.В. Сорокиной, Е.М. Тарасова, Н.П. Терешинной, М.М. Толкачевой, М.Ф. Трихункова, Р.А. Фатхутдинова, А.В. Фейгенбаума, Н.М. Шеремета, Л.В. Шкуриной, У. Шухарта и др.

Цель и задачи диссертационного исследования. Целью диссертационного исследования является разработка методического аппарата для повышения эффективности системы управления железнодорожного контейнерного оператора на основе процессного подхода.

Для достижения указанной цели исследования в представленной диссертационной работе были поставлены и решены следующие основные задачи:

- исследовано соответствие теории управления качеством транспортного обслуживания грузовладельцев и концепции процессного управления.
- проведен анализ общих принципов управления, основанных на базе бизнес-процессов компании.
- исследовано соответствие организационной структуры системам бизнес-процессов и ключевых показателей эффективности компании.
- проведена оценка результатов деятельности железнодорожного контейнерного оператора по критериям модели делового совершенства.
- разработана система ключевых показателей эффективности железнодорожного контейнерного оператора.
- сформирована карта бизнес-процессов железнодорожного контейнерного оператора.

Объект исследования.

В качестве объекта исследования рассматривается железнодорожный контейнерный оператор, осуществляющий интермодальные перевозки грузов.

Предмет исследования. Предметом исследования является управление деятельностью контейнерного оператора на железнодорожном транспорте на основе процессного подхода.

Соответствие темы диссертации требованиям паспорта специальностей ВАК. Диссертационная работа выполнена в рамках п. 1.4.83. «Экономическое обоснование систем управления на транспорте» и п. 1.4.92. «Организация управления на транспорте» паспорта специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями и комплексами – транспорт)».

Методология и методы исследования. Методология базируется на принципах комплексности и системного подхода, а также методах факторного анализа. Проведенные исследования основываются на положениях концепции сбалансированной системы показателей, а также

теориях менеджмента качества и стратегического развития, изложенных в трудах отечественных и зарубежных ученых.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в следующем:

- обоснованы критерии количественной оценки соответствия требованиям (качества) выполнения процедур бизнес-процессов;
- доказана возможность применения шкалы оценки соответствия полученных результатов проверки бизнес-процессов для повышения их эффективности;
- разработан методический подход оценки системы управления при использовании процессного подхода, через оценку распределения ответственности за ключевые показатели эффективности и управление бизнес-процессами в соответствии со структурными подразделениями.

Наиболее существенные новые научные результаты, полученные непосредственно соискателем и выносимые на защиту:

- предложены концептуальные модели по управлению изменениями деятельности при применении процессного подхода;
- выполнена декомпозиция дерева стратегических целей железнодорожного контейнерного оператора с помощью ключевых показателей эффективности в целях оценки бизнес-процессов и процессоориентированной организационной структуры;
- модернизирована система ключевых показателей деятельности железнодорожного контейнерного оператора в соответствии с его процессоориентированной организационной структурой;
- разработан методический подход оценки качества бизнес-процессов, позволяющий учитывать различное влияние на их результативность;
- разработана система показателей для анализа результатов деятельности железнодорожного контейнерного оператора, отражающая эффективность бизнес-процессов и результаты достижения стратегических целей.

Достоверность результатов исследования обеспечена использованием данных, опубликованных в рецензируемых отечественных и зарубежных изданиях, официальных данных статистической отчетности о финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Российские железные дороги», ПАО «ТрансКонтейнер», Стратегией развития железнодорожного транспорта Российской Федерации до 2030 года, а также сходимостью показателей функционирования железнодорожного транспорта из различных источников и их соответствием полученным результатам проведенных методических расчетов.

Теоретическая значимость заключается в развитии теоретических положений методики управления эффективностью и результативностью железнодорожных контейнерных перевозок на основе внедрения системы управления качеством, основанной на процессном подходе.

Практическая значимость. Практическая значимость диссертационного исследования состоит в том, что внедрение процессного управления, проведение внутренних проверок качества бизнес-процессов и самооценки деятельности компании позволили повысить экономическую устойчивость, конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность ПАО «ТрансКонтейнер». Применение системы управления качеством, основанной на процессном подходе на железнодорожном транспорте, позволило осуществлять оценку и управлять основными показателями деятельности ПАО «ТрансКонтейнер», а также реализовывать мероприятия по улучшению деятельности в интересах развития компании.

Внедрение и апробация результатов. Научные и практические результаты работы обсуждались и получили положительную оценку на научно-практической конференции: XVII Научно-практическая конференция «Безопасность движения поездов» (МИИТ, Москва, 2016 г.). Диссертационная работа обсуждена и одобрена на заседании кафедры «Экономика и управление на транспорте» федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования

«Московский государственный университет путей сообщения Императора Николая II» (МГУПС (МИИТ)).

Результаты диссертационного исследования используются в практической деятельности транспортных компаний, а также в учебном процессе МГУПС (МИИТ).

Публикации. Основные результаты диссертационного исследования опубликованы в пяти печатных работах, в числе которых четыре научных статьи в ведущих рецензируемых научных журналах, рекомендуемых Высшей аттестационной комиссией России.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложения. Основной текст изложен на 186 страницах и содержит 23 таблицы, 58 рисунков и 24 формулы. Список использованных источников включает 166 наименований.

Основное содержание диссертационного исследования:

Во введении обоснована актуальность диссертационного исследования, сформулирована значимость поставленной проблемы, определены цель и задачи исследования.

В первой главе диссертации рассмотрены сущность и содержание управления на основе процессного подхода, сформулированы связи системы бизнес-процессов со стратегией развития, системой ключевых показателей эффективности, организационной структурой компании, внутренней проверкой и сертификацией системы менеджмента качества. Проанализирована целесообразность применения процессного подхода на железнодорожном транспорте.

Во второй главе предложена концептуальная схема управления изменениями деятельности при применении процессного подхода, разработаны показатели для оценки бизнес-процессов контейнерного оператора, предложен подход к оценке организационной структуры

компании. Также исследован процесс проведения внутренних проверок качества процессов и самооценки компании.

В третьей главе диссертационного исследования проведен анализ результатов применения разработанных показателей для оценки достижения стратегических целей, предложена концептуальная схема группировки показателей для оценки экономической эффективности управления бизнес-процессами и достижения стратегических целей железнодорожного контейнерного оператора.

В заключении диссертации представлены полученные результаты решения поставленных задач, отражена вынесенная на защиту научная новизна исследования, выводы и обобщения, а также рекомендации по практическому использованию полученных результатов.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Концептуальные предложения по управлению изменениями деятельности при применении процессного подхода.

Для поддержания работоспособности и актуальности системы бизнес-процессов компании необходим постоянный сбор, оценка и анализ данных, характеризующих функционирование системы управления компании путем проведения внутренних проверок процессов.

Проведение внутренней проверки процесса требует предварительной подготовки, выявления «узких» мест в процессе и проверки его связей с другими процессами. Также необходимо учитывать, что в реализации процесса может участвовать множество подразделений и даже клиенты и подрядчики. Процесс состоит из связанных фрагментов деятельности подразделений, и в то же время деятельность подразделений представляет собой набор фрагментов различных процессов. Таким образом, при проведении внутренних проверок процессов требуется привлечение всех участвующих в нем подразделений и проверки понимания каждого из них своего значения и требуемого от него результата в рамках процесса.

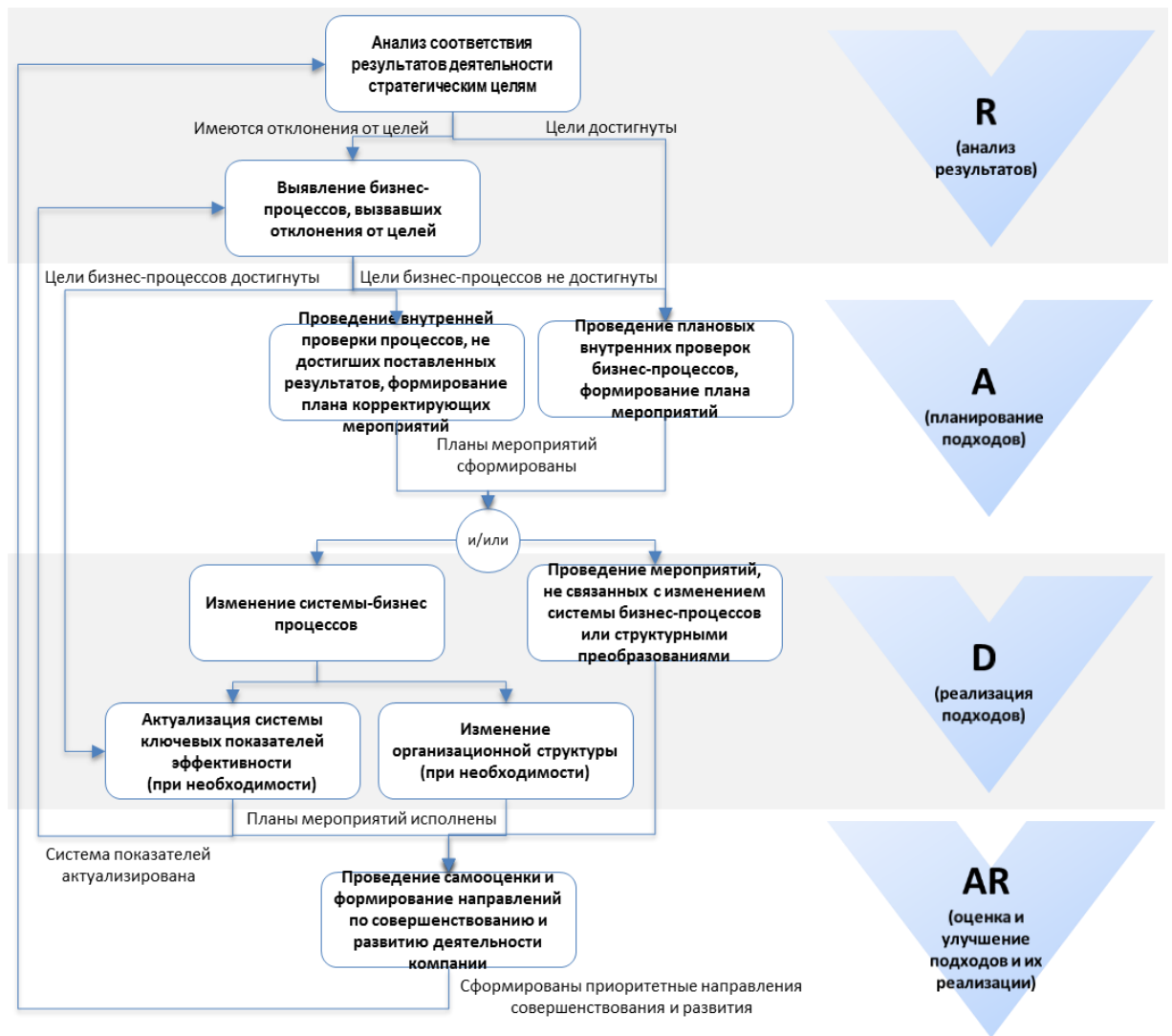


Рисунок 1 – Концептуальная схема управления изменениями деятельности при применении процессного подхода

Внутренняя проверка процессов является важным элементом в развитии и совершенствовании деятельности компании (рисунок 1). Она позволяет определить источники возникших отклонений и сформировать план корректирующих мероприятий, который позволит системно подойти к решению выявленных отклонений от целей или других нарушений. Концептуальная схема управления изменениями деятельности при применении процессного подхода включает в себя проведение самооценки и соответствует логике RADAR, обеспечивающей структурированный подход к анализу функционирования организации. Проведение самооценки по результатам устранения выявленных проблем позволяет определять

дальнейшие приоритетные направления совершенствования и развития компании.

Концептуальная схема управления изменениями деятельности при применении процессного подхода позволит системно осуществлять оценку соответствия поставленных перед компанией целей ее организационной структуре, а также выявлять несоответствия в системе бизнес-процессов и обеспечивать руководство информацией, необходимой для принятия управленческих решений.

2. Оценка бизнес-процессов на основе моделирования дерева стратегических целей и ключевых показателей эффективности железнодорожного контейнерного оператора.

Показатели для проведения оценки эффективности и результативности управления деятельностью железнодорожного контейнерного оператора должны являться ключевыми показателями эффективности системы бизнес-процессов компании, каждый из которых должен подчиняться одной или нескольким стратегическим целям. Система КПЭ, как и стратегические цели, имеет внутреннюю подчиненность показателей в целях охвата ответственности работников всех уровней иерархии, так как вся работа компании должна быть направлена на достижение ее стратегических целей. На основе разработанного дерева стратегических целей для железнодорожного контейнерного оператора (рисунок 2) сформирован перечень КПЭ в привязке к бизнес-процессам компании.

Для железнодорожного контейнерного оператора по перспективе финансы основными стратегическими целями предлагается установить рост чистой прибыли и рост выручки, а поддерживающими – оптимизацию расходов, повышение эффективности целевых видов деятельности и создание новых источников доходов. Для каждой из стратегических целей по перспективе финансы в качестве измерителей предлагается использовать соответствующие КПЭ (таблица 1).

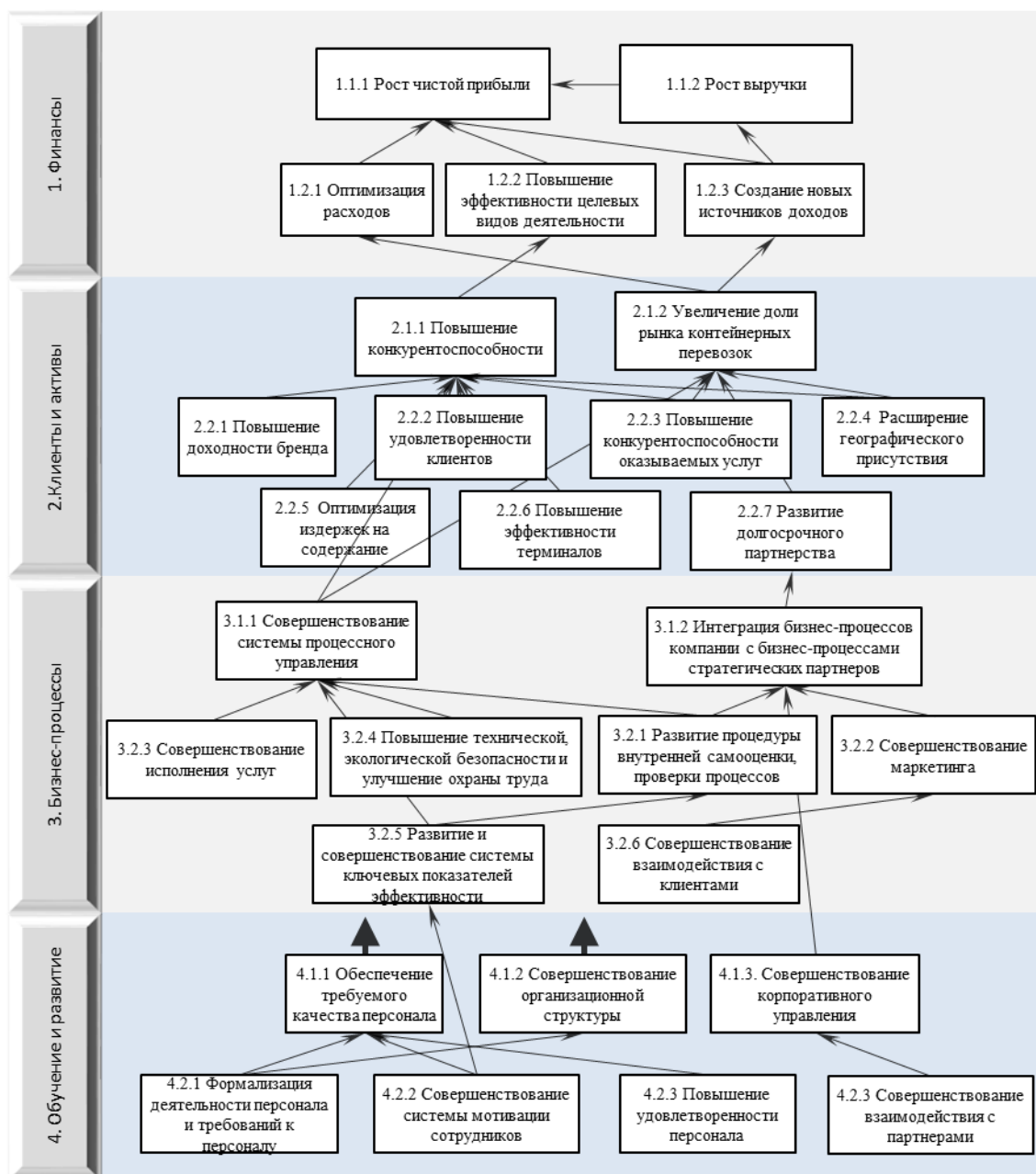


Рисунок 2 – Дерево стратегических целей железнодорожного контейнерного оператора

Таблица 1 – Стратегические цели по перспективе финансы и поддерживающие их ключевые показатели эффективности

Стратегические цели	Поддерживающие ключевые показатели эффективности
Рост чистой прибыли	<ol style="list-style-type: none"> 1. Чистая прибыль; 2. Производительность труда; 3. Средняя доходная ставка на 1 вагон; 4. Рентабельность продаж
Рост выручки	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выручка. 2. Доля рынка контейнерных перевозок. 3. Доля рынка перевозок в специализированных контейнерах 4. EBITDA. 5. Объем перевозок грузов в контейнерах

Оптимизация расходов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Доля общехозяйственных расходов в общих расходах компании; 2. Отношение динамики административно-управленческих расходов к динамике выручки Компании
Повышение эффективности целевых видов деятельности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рентабельность продаж; 2. Оборот вагона; 3. Доля порожнего пробега вагона; 4. Доля порожнего пробега контейнера; 5. Доля использования вместимости вагонов
Создание новых источников доходов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выполнение плана внедрения новых услуг; 2. Доходы от оказания новых услуг

Для каждой из стратегических целей по перспективам клиенты и активы, бизнес-процессы, а также обучение и развитие в качестве измерителей предлагается использовать соответствующие КПЭ.

Стоит отметить, что на уровне процессов компании контроль стратегической деятельности осуществляется через ключевые показатели эффективности. КПЭ являются измерителями достижения целей, а также позволяют оценить эффективность процессов компании и работу каждого сотрудника. Связь КПЭ и ССП позволяет считать ССП инструментом не только стратегического, но и оперативного управления. ССП обязательно должна включать все функциональные области деятельности компании, в ином случае модель может давать неверные, искаженные результаты.

3. Модернизированная система ключевых показателей деятельности железнодорожного контейнерного оператора в соответствии с его процессоориентированной организационной структурой.

Эффективность организационной структуры управления заключается в обоснованном и своевременном принятии управленческих решений, где необходимо предусмотреть, спрогнозировать, оптимизировать и экономически обосновать выбор альтернатив из множества вариантов достижения конкретной цели.



Рисунок 3 – Карта бизнес-процессов железнодорожного контейнерного оператора

Соответствие системы КПЭ, карты бизнес-процессов и организационной структуры компании является одной из важнейших задач для создания эффективной системы управления компанией. Описание бизнес-процессов компании позволяет сделать все операции компании прозрачными и понятными, анализировать операции и находить в них проблемные зоны (рисунок 3). Бизнес-процессы отражают взаимодействие подразделений компании, результаты, которые они должны получить друг от друга для достижения результатов, необходимых конечному потребителю. Как следствие, процессный подход значительно упрощает адаптацию новых сотрудников и снижает зависимость работы компании от человеческого фактора.

При формировании новой или реструктуризации существующей организационной структуры управления необходимо иметь четкое

представление о том, какие задачи стоят перед подразделениями компании. В зависимости от решаемых ими задач подразделения могут быть оперативно-ориентированными или стратегически-ориентированными.

Эффективная работа отдельных процессов, а тем более системы бизнес-процессов компании не возможна без создания процессоориентированной организационной структуры. В соответствии с разработанной картой бизнес-процессов контейнерного оператора разработана процессоориентированная организационная структура железнодорожного контейнерного оператора (рисунок 4).

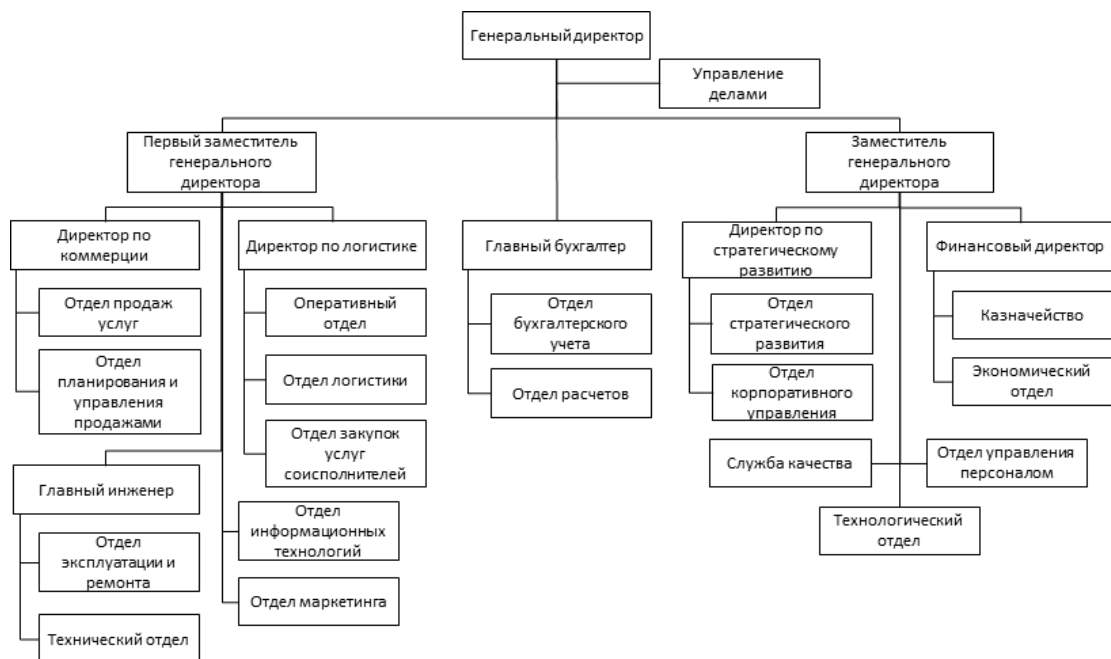


Рисунок 4 – Схема процессоориентированной организационной структуры железнодорожного контейнерного оператора

Ключевые показатели эффективности высшего руководства должны отражать результаты работы прямых подчиненных, а бизнес-процессы, обеспечивающие достижение этих КПЭ, должны курироваться ими или руководителями, находящимися в их подчинении.

Для оценки внутренней результативности и эффективности система ключевых показателей эффективности должна отражать результаты всех бизнес-процессов, руководителей и подразделений компании. Ответственность за каждый показатель должна быть закреплена за руководителем или подразделением. Также система КПЭ должна содержать

индикаторы достижения стратегических целей компании, так как такая система является одним из инструментов переноса стратегических целей на текущую деятельность. Формулу оценки покрытия системой ключевых показателей дерева стратегических целей, бизнес-процессов и организационной структуры можно представить в следующем виде:

$$\text{Стр}_{\text{соотв}} = \frac{\frac{\text{Пр}_{\text{КПЭ}}}{\text{Пр}_{\text{Всего}}} + \frac{\text{П}_{\text{КПЭ}}}{\text{П}_{\text{Всего}}} + \frac{\text{Ц}_{\text{КПЭ}}}{\text{Ц}_{\text{Всего}}}}{3} * 100, \quad (1);$$

где $\text{Пр}_{\text{КПЭ}}$ – количество бизнес-процессов, для которых установлены КПЭ;

$\text{Пр}_{\text{Всего}}$ – общее количество бизнес-процессов;

$\text{П}_{\text{КПЭ}}$ – количество подразделений с установленными КПЭ бизнес-процессов;

$\text{П}_{\text{Всего}}$ – общее количество подразделений компании;

$\text{Ц}_{\text{КПЭ}}$ – количество стратегических целей, поддерживаемых КПЭ;

$\text{Ц}_{\text{Всего}}$ – количество стратегических целей всего.

4. Методический подход оценки качества бизнес-процессов, учитывающий влияние на их результативность.

Для достижения стратегических целей, необходимо построение эффективной системы управления компанией, переносящей стратегические цели на оперативную деятельность через процессы. Эффективным подходом к построению данной системы управления, является описание процессов компании, построение на их основе организационно-функциональной структуры компании, внедрение управления компанией через систему ключевых показателей эффективности, систематическое проведение проверок качества процессов, прохождение сертификации системы менеджмента качества и участие в премиях по менеджменту качества (рисунок 5). Эффективность управления компанией посредством бизнес-процессов подтверждается Национальным стандартом Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 9000-2011 в области менеджмента качества.



Рисунок 5– Схема применения системы бизнес-процессов в управлении компанией

Для поддержания работоспособности и актуальности системы бизнес-процессов компании необходим постоянный сбор, оценка и анализ данных, характеризующих функционирование системы управления компании путем проведения внутренних проверок процессов. Рекомендуется проведение плановых и внеплановых проверок процессов. При этом плановые проверки необходимо планировать на год вперед, а внеплановые проводить при возникновении внештатных ситуаций или по результатам проведения плановых внутренних проверок процессов компании.

Для получения сопоставимых оценок по результатам проверки бизнес-процесса необходимо выработать и утвердить единую систему оценки каждой проверяемой процедуры бизнес-процесса (таблица 2).

Принимая во внимание тот факт, что схожие несоответствия в разных процедурах могут иметь разное влияние на достижение результатов бизнес-процесса, предлагается использовать коэффициент влияния несоответствия на результативность проверяемого бизнес-процесса и смежных бизнес-

процессов, которые являются потребителями результатов проверяемого бизнес-процесса.

Таблица 2 – Шкала оценки соответствия требованиям (качества) выполнения процедуры бизнес-процесса

Выявленное несоответствие	Снижение баллов соответствия	Коэффициент влияния несоответствия на результативность процесса (смежных процессов)
Несоответствие требований к началу реализации процедуры	20	<ul style="list-style-type: none"> • Нет прямого негативного влияния на результативность процессов – 0,5. • Прямое негативное влияние на результативность процесса – 1,0. • Прямое влияние на результативность двух и более процессов – 2,0.
Несоблюдение установленных форм документов	20	
Нарушение распределения ответственности за выполнение процедуры	25	
Нарушение сроков выполнения работ	30	
Несоответствие результата процедуры	30	
Неисполнение процедуры	100	
Процедура никогда не исполнялась, так как необходимых условий для начала процедуры не наступало	Оценка процедуры исключается из результатов оценки степени соответствия процесса требованиям	

По результатам сбора информации о реализации процесса и его результатах проверяющая группа осуществляет их сверку с установленным порядком реализации процесса и требованиями к процессу, каждой проверенной процедуре присваиваются баллы соответствия – от 0 до 100. На основании оценок каждой проверенной процедуры формируется итоговый процент соответствия процесса установленным требованиям. Полученный итоговый процент соответствия S_c процесса установленным требованиям необходимо накладывать на оценочную шкалу (таблица 3):

$$S_c = \frac{\sum S_{c_{pr}}}{\sum Pr * 100}, \quad (2)$$

где $\sum S_{c_{pr}}$ – сумма полученных баллов по всем проверенным процедурам;

$\sum Pr$ – количество оцениваемых процедур.

$$S_{c_{pr}} = 100 - (D_{pr} * K_{pr}), \quad (3)$$

где D_{pr} – баллы снижения за выявленное несоответствие исполнения процедуры;

K_{pr} – коэффициент влияния несоответствия на результативность процесса (смежных процессов).

Таблица 3 – Шкала оценки соответствия требованиям (качества) бизнес-процесса

Процент соответствия процесса требованиям	Расшифровка процента соответствия процесса	Необходимость корректирующих мероприятий
90-100%	Полностью соответствует	Процесс управляем, возможны мероприятия по совершенствованию процесса, проведение корректирующих мероприятий необязательно
75-90%	Несущественные отклонения	Процесс управляем, существует необходимость в проведении корректирующих мероприятий, возможна необходимость в реинжиниринге процесса
60-75%	Существенные отклонения	Наличие трудностей в управлении процессом, требуется проведение корректирующих мероприятий и реинжиниринга процесса
< 60%	Полное несоответствие	Процесс хаотичен, требуется (если это возможно) смена владельца процесса, проведение корректирующих мероприятий и реинжиниринг процесса

Применение единого подхода к присвоению оценки соответствия как процедурам, так и итоговым результатам проверки является необходимым условием для сопоставимости оценок соответствия процессов и системного подхода к проведению мероприятий по совершенствованию и корректировке процессов.

5. Система показателей для анализа результатов деятельности железнодорожного контейнерного оператора, отражающая эффективность бизнес-процессов и результаты достижения стратегических целей.

Оценку эффективности и результативности управления компанией необходимо проводить через анализ эффективности и результативности функционирования системы управления качеством компании. Экономическая оценка эффекта от внедрения системы управления качеством является крайне трудоемким процессом, для расчета эффективности ее функционирования необходимо оценивать множество аспектов деятельности компании. Следует установить связь между показателями, определить экономические источники эффектов, обеспечивающие результативность и эффективность деятельности компании. Для того чтобы достаточно

объективно рассчитывать экономические показатели и эффективность системы управления качеством, необходимо организовать и проводить учет, анализ и планирование затрат, т.е. во многом измерять качество с финансовой точки зрения.

Показатели, оценивающие ключевые результаты деятельности, делятся на показатели эффективности бизнес-процессов и показатели достижения стратегических целей компании. Ключевые показатели деятельности должны отражать достижения компании в бизнесе, динамику развития компании и повышение эффективности деятельности.

Показатели эффективности бизнес-процессов представляют собой ключевые финансовые и нефинансовые индикаторы для бизнеса, по которым оценивается оперативное функционирование организации. Они помогают проводить мониторинг, прогнозировать и улучшать возможные результаты ведения бизнеса.

Таблица 4 – Показатели эффективности бизнес-процессов компании

Наименование показателя	Ответственный процесс(ы)	Достигнутое значение в 2013 г.	Достигнутое значение в 2014 г.	Изменение, %
Доля железнодорожных и автомобильных плеч интермодальных перевозок, выполненных без участия сторонних исполнителей, %	Логистика, управление парками, закупка услуг исполнителей	74,9	72,3	-2,6
Оборот вагона, сут.	Логистика, управление парками, закупка услуг исполнителей	13,7	14,1	+2,0
Доля порожнего пробега вагона, %	Логистика, управление парками, закупка услуг исполнителей	6,7	7,2	+0,5
Доля порожнего пробега контейнера, %	Логистика, управление парками, закупка услуг исполнителей	30,5	28,8	-1,7

Доля использования вместимости вагонов, %	Логистика, управление парками, закупка услуг соисполнителей	82,3	78,0	- 4,3
Готовность перевозочных активов, %	Эксплуатация и ремонт оборудования	94,5	94,7	+0,2
Средняя доходная ставка на 1 ваг., руб./ваг.-сут.	Продажи услуг и маркетинг	1349	1185	-12,2
Отношение динамики расходов на маркетинг к динамике выручки компании	Продажи услуг и маркетинг	1	0,6	- 40
Доля общехозяйственных расходов в общих расходах компании, %	Бюджетирование и экономический учет	15,2	11,1	- 4,1
Отношение динамики административно-управленческих расходов к динамике выручки Компании	Бюджетирование и экономический учет	1,1	1,1	0

Показатели эффективности бизнес-процессов компании за 2013 и 2014 гг. (таблица 4) показывают негативную динамику по важнейшим операционным показателям, таким как оборот вагона, порожний пробег вагонов, средняя доходная ставка на один вагон, доля использования вместимости вагонов и доля интермодальных перевозок, выполненных без участия сторонних соисполнителей. Негативная динамика данных показателей сигнализирует о снижении экономической эффективности перевозок и необходимости проведения внутренних проверок процессов, обеспечивающих их достижение. Так как показатели, имеющие негативную динамику, относятся к операционным показателям, прежде всего, требуется проведение проверок процессов продажи услуг, маркетинга и логистики, управление парками, закупка услуг соисполнителей.

Показатели достижения стратегических целей компании представляют собой ключевые финансовые и нефинансовые результаты, которые демонстрируют, насколько успешно компания реализует свою стратегию. Состав показателей этих результатов и соответствующие целевые

значения определяются и согласуются со сторонами, заинтересованными в ее бизнесе.

Таблица 5 – Показатели, отражающие достижение стратегических целей компании

Наименование показателя	Ответственный процесс(ы)	Достигнутое значение в 2013 г.	Достигнутое значение в 2014 г.	Изменение, %
Чистая прибыль, млн руб.	Продажи, маркетинг, исполнение заказа, логистика, управление парками, закупка услуг соисполнителей	4 528	3 944	-12,9
Выручка, млн руб.	Продажи услуг, маркетинг	21 652	20 490	-5,4
ЕБИТДА, млн руб.	Продажи услуг, бюджетирование и экономический учет	8 814	8 227	-6,7
Доля рынка контейнерных перевозок, %	Продажи услуг, маркетинг	45,1	44,3	-0,8
Объем перевозок грузов в специализированных контейнерах, тыс. ДФЭ	Продажи услуг, маркетинг	9,0	9,2	+2,2
Объем перевозок грузов в контейнерах, тыс. ДФЭ	Продажи, маркетинг	1 454	1 467	+0,9
Производительность труда, тыс. руб./чел.	Технологическое обеспечение, бюджетирование и экономический учет	4 716	5 036	+6,8
Рентабельность продаж, %	Продажи услуг, маркетинг	18,2	19	-0,8

Ключевые результаты за 2013 и 2014 гг. (таблица 5), отражающие достижение стратегических целей компании, демонстрируют наличие проблем в эффективности ее деятельности и продолжительного падения доли рынка компании в среднем на 1,56% в год с 2010 по 2014 гг. Несмотря на повышение в 2014 г. производительности труда на 6,8%, обусловленной сокращением численности работников компании, негативная динамика

остальных показателей в 2014 г. говорит о низкой конкурентоспособности компании и необходимости выявления и устранения причин этого. Значительное снижение чистой прибыли на 12,9% в 2014 г. при увеличении объемов продаж на 0,9% и снижении рентабельности продаж на 0,8% подтверждает наличие проблем в основных процессах компании. Прежде всего необходимо произвести проверку процессов продажи услуг, исполнения заказа, логистики, управления парками, закупки услуг соисполнителей, а также маркетинга. Данные процессы относятся к категории основных и оказывают непосредственное влияние на достижение стратегических показателей.

Заключение

В ходе выполненного исследования поставлена и решена научная задача экономического обоснования процессного подхода в управлении деятельностью железнодорожного контейнерного оператора. Разработанная система управления деятельностью компании позволяет определить эффективность бизнес-процессов, а также выявить негативное влияние на показатели деятельности железнодорожного контейнерного оператора. Система управления деятельностью железнодорожного контейнерного оператора на основе процессного подхода включает в себя: последовательный анализ цепочки результатов деятельности, методику проведения проверок качества бизнес-процессов, формирование ключевых показателей эффективности и определение оптимальности процессориентированной организационной структуры управления, концепцию управления изменениями деятельности.

Основные положения диссертации опубликованы в следующих работах:

**Научные публикации по теме диссертации в изданиях,
рекомендованных ВАК России**

1. Басыров, М.А. Модернизация системы менеджмента компании за счет внедрения процессного управления [текст] / А.В. Сорокина, М.А. Басыров // Наука и техника транспорта. - 2016. - № 4. - С. 60-66.
2. Басыров, М.А. Система ключевых показателей эффективности как инструмент повышения качества системы бизнес-процессов на железнодорожном транспорте [текст] / М.А. Басыров // Транспортное дело России. -2015. - № 3 (118) - С. 147-150.
3. Басыров, М.А. Реализация стратегии компании в конкурентной среде [текст] / М.А. Басыров // Транспортное дело России. -2014. - № 1 (110) - С. 111-113.
4. Басыров, М.А. Модельная самооценка премируемого качества [текст] / А.В. Сорокина, М.А. Басыров // Мир транспорта. - 2013. - № 2. - С. 96-101.

Другие научные публикации по теме диссертации

5. Басыров, М.А. Управление результатами деятельности на железнодорожном транспорте [Текст] / М.А. Басыров // Труды XVII научно-практической конференции «Безопасность движения поездов». - М.: МИИТ, 2016. – С. V -81.

БАСЫРОВ МАРАТ АБДУЛКАДИРОВИЧ

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО КОНТЕЙНЕРНОГО ОПЕРАТОРА

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – транспорт)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Подписано в печать Заказ № Формат 60 x 90/16 Тираж 80 экз.
Усл.-печ.л. – 1,5

УПЦ ГИ МГУПС (МИИТ) 127994, Москва, ул. Образцова, д. 9, стр. 9