

# ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ К ПОСТРОЕНИЮ ЕДИНОГО БИЗНЕС-ПРОЦЕССА ГРУЗОВЫХ ПЕРЕВОЗОК С ПОЗИЦИЙ ФОРМИРОВАНИЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА

Рассмотрены вопросы, отражающие совершенствование производственных процессов, выполняемых на железнодорожных станциях при приеме и выдаче грузов. По результатам проведенных фотографий рабочего времени были выявлены возможности реинжиниринга данного процесса с перераспределением трудовых функций между работниками данных подразделений в зависимости от режима работы в целях снижения себестоимости перевозочных видов деятельности.

*Ключевые слова:* единый производственный процесс, клиентоориентированность, прием и выдача груза, приемосдатчик груза и багажа



**Л.В. Шкурина**



**Е.В. Стручкова**

**К**лючевым моментом в развитии рынка транспортных услуг является его ориентация на системное удовлетворение требований грузовладельцев, которые в первую очередь в сферу своего внимания включают соблюдение сроков доставки грузов и тариф за перевозку. В основном на эти показатели влияет согласованное взаимодействие структурных подразделений, принадлежащих различным хозяйствам железнодорожного транспорта. Поэтому исследование затрат рабочего времени работников смежных хозяйств, например, работников железнодорожной станции (ДС) и работников механизированной дистанции погрузочно-разгрузочных работ и коммерческих операций (МЧ) позволит выстроить оптимальную модель функционального процесса. В настоящее

время в периметр взаимодействия грузовладельца с компанией ОАО «РЖД» включаются:

- приемосдатчики груза и багажа МЧ, которые выполняют погрузочно-разгрузочные работы и хранение груза;
- приемосдатчики груза и багажа железнодорожной станции, занятые оформлением перевозочных документов;
- агенты системы фирменного транспортного обслуживания, производящие расчеты за перевозки;
- кассиры товарные МЧ, производящие расчеты за терминально-складские услуги;
- руководители среднего звена, координирующие и сопровождающие работу с клиентами.

**Шкурина Лидия Владимировна**, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Экономика, финансы и управление на транспорте» Российской открытой академии транспорта Российского университета транспорта (РОАТ РУТ (МИИТ)). Область научных интересов: экономическая теория транспорта, теория стратегического развития транспортного комплекса, теория и практика системных преобразований на железнодорожном транспорте. Автор более 200 научных работ, в том числе семи монографий.

**Стручкова Евгения Владимировна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика, финансы и управление на транспорте» Российской открытой академии транспорта Российского университета транспорта (РОАТ РУТ (МИИТ)). Область научных интересов: организация, регламентация, нормирование и оплата труда на железнодорожном транспорте, методология организации производства на железнодорожном транспорте. Автор более 35 научных работ.

**Харёва Юлия Алексеевна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика, финансы и управление на транспорте» Российской открытой академии транспорта Российского университета транспорта (РОАТ РУТ (МИИТ)). Область научных интересов: методы организации эффективных производственных процессов и их инвестиционное обеспечение. Автор более 20 научных работ.

Не всегда это взаимодействие с клиентами организовано рационально в связи с тем, что не всегда есть понимание у клиента, к кому обращаться за услугой. Часть функций клиент должен выполнять самостоятельно или обращаться к экспедиторам и, как правило, возникают многочисленные и узконаправленные коммуникации.

Анализ функционала текущей ситуации при приеме груза к перевозке отражен на рис. 1.

Структура бизнес-процесса по приему груза к перевозке и процедура взаимодействия с клиентом представлен на рис. 2.

Для реинжиниринга бизнес-процесс взаимодействия с клиентами и оптимизации затрат времени на

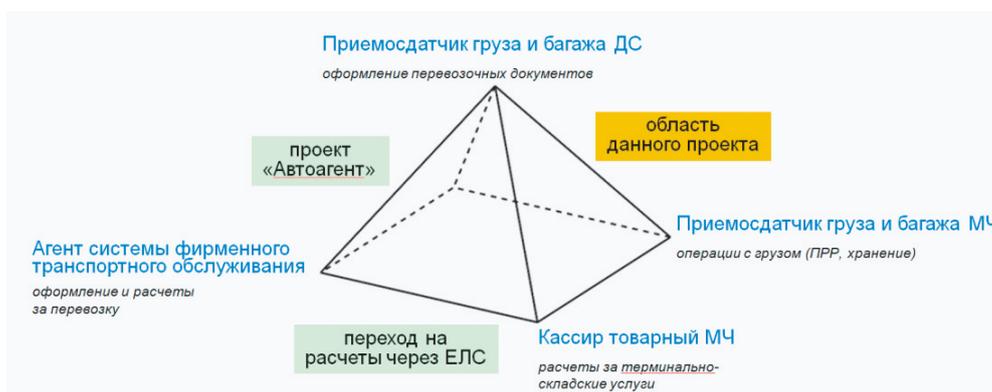


Рис. 1. Анализ текущей ситуации при приеме груза к перевозке

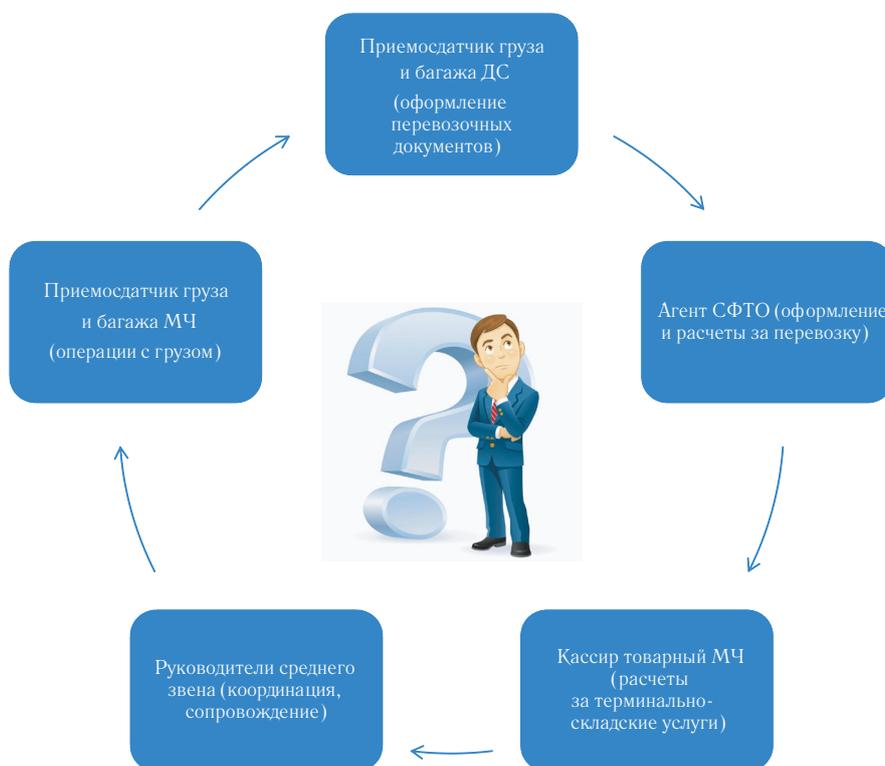


Рис. 2. Периметр взаимодействия «Клиент – ОАО «РЖД»

выполнение этих работ были проведены фотографии рабочего дня, так как только с помощью этих исследований можно получить пространственно-временную оптимизацию производственного процесса.

По результатам проведенных исследований были получены следующие результаты (рис. 3).

В структуре рабочего времени приемосдатчиков станции оформление перевозочных документов составляют 17%, ведение станционной коммерческой отчетности – 32%, оформление актов общей формы – 24%, прочие операции – 16%, несвойственные функции – 7%, потери рабочего времени – 4%.

В структуре рабочего времени приемосдатчиков со сменным режимом работы прием и выдача груза составляют 23%, оформление перевозочных документов – 7%, ведение станционной коммерческой отчетности – 25%, оформление актов общей формы – 27%, прочие операции – 13%, потери рабочего времени – 5%.

В структуре рабочего времени приемосдатчиков с ежедневным режимом работы прием и выдача груза составляет 66%, оформление перевозочных документов – 1%, оформление актов общей формы – 1%, прочие операции – 8%, потери рабочего времени – 24%.

Существенная доля потерь рабочего времени приемосдатчиков с ежедневным режимом работы (24%) обусловлена ожиданием начала погрузочно-разгрузочных работ, которые выполняют механизаторы комплексных бригад и здесь очень важным вопросом является проблема дублирования функций приемосдатчиков станций и механизированных дистанций погрузочно-разгрузочных работ (рис. 4).

По результатам проведенных наблюдений и анализа затрат рабочего времени была обоснована возможность и целесообразность для одной из станций Западно-Сибирской железной дороги провести оптимизацию трудовых затрат по приему и выдаче грузов, сформировать вместо трех рабочих мест, предусмотренных действующей технологией работы, два рабочих места, исключив потери рабочего времени, несвойственные функции и ведение вспомогательных форм, которые дублируют информационные системы (рис. 5).

По результатам проведенных исследований были получены следующие результаты. В структуре рабочего времени приемосдатчиков МЧ с ежедневным режимом работы прием и выдача груза составляет 66%, оформление перевозочных документов – 1%, оформление актов общей формы – 1%, прочие операции – 8%, потери рабочего времени – 24%. Существенная доля потерь рабочего времени приемосдатчиков с ежедневным режимом работы (24%) обусловлена ожиданием начала погрузочно-разгрузочных работ, которые выполняют механизаторы комплексных бригад МЧ и здесь очень важным является вопрос о дублировании функций.

Приемосдатчики МЧ присутствуют на выгрузке грузов из вагонов в 63% случаях, приемо-сдаточные акты оформляются в 38% случаев складские квитанции составляются в 13% случаев. Поэтому здесь очень важным является вопрос о целесообразности выполнения данного функционала в едином процессе приема груза к перевозке. Для повышения эффективности целесообразно исключить личное присутствие приемосдатчиков МЧ при погрузке и выгрузке

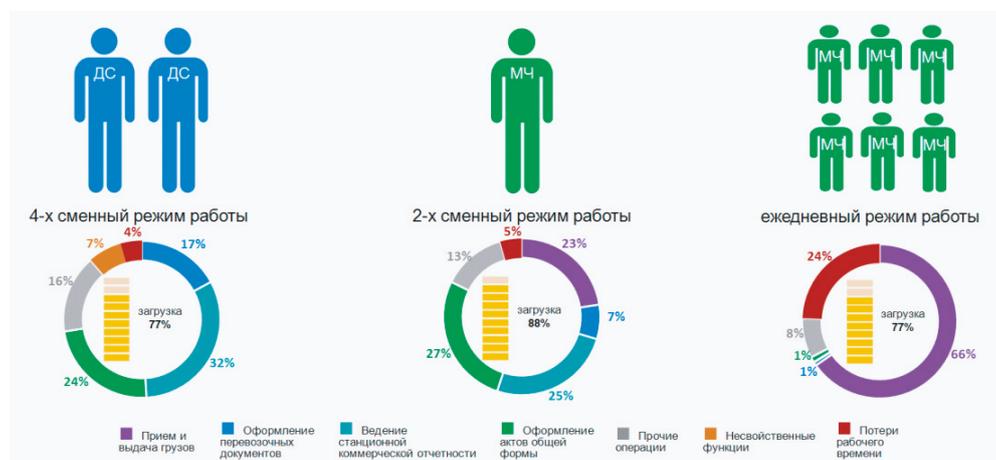


Рис. 3. Результаты проведения фотографии рабочего дня

грузов, а также отменить оформление документов, которые не создают ценность ни для клиента, ни для ОАО «РЖД»

В результате реализации проекта по повышению клиентоориентированности только на одной железнодорожной станции Западно-Сибирской железной дороги позволит сократить количество рабочих мест с девяти до пяти, таким образом, у приемосдатчиков на станции остается два рабочих места, но добавляется функционал по учету операций на местах общего пользования.

У приемосдатчика МЧ со сменным режимом работы предлагается изменить функционал и консолидировать функцию по учету и контролю осуществления терминально-складских услуг на грузовом районе механизиро-

ванной дистанции погрузочно-разгрузочных работ. В то же время у приемосдатчиков дистанции с ежедневным режимом работы предлагается сосредоточить функцию по приему и выдаче грузов в крытых складах.

Оценка экономической целесообразности перераспределения функционала работников при реинжиниринге процессов приведет:

- к снижению трудозатрат;
- увеличению эффективной занятости работников с 80 до 96%;
- снижению численности (четыре человека) и фонда оплаты труда на 4,9 млн руб.

Данный проект может быть тиражирован и на другие станции в границах полигона железной дороги и сети в целом.

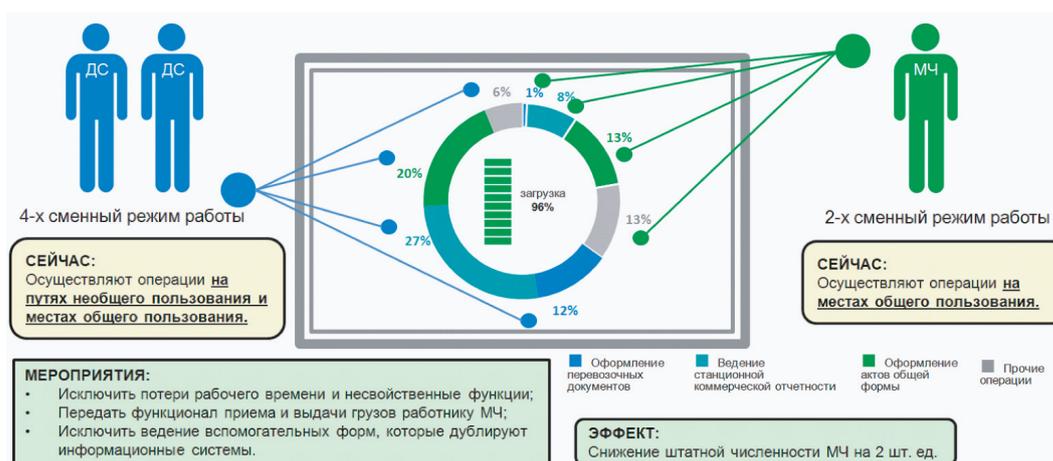


Рис. 4. Консолидация функций у сменных приемосдатчиков груза и багажа станции



Рис. 5. Функции и вспомогательные формы, дублирующие информационные системы

Говоря о необходимости клиентоориентированной политики на повестке дня должно стоять продвижение в направлении координат: продукт, цена, продвижение товара и организация сбыта (рис. 6).

В результате проведенного исследования был сформирован единый бизнес-процесс приема и выдачи груза в условиях его реализации на железнодорожной станции и в механизированной дистанции погрузочно-разгрузочных работ и коммерческих операций.

Решенные в исследовании задачи нацелены на совершенствование методических подходов организации производственного процесса с точки зрения наращивания конкурентных преимуществ и снижения затрат по перевозочным видам деятельности.

В работе применены методические подходы к улучшению единого бизнес-процесса по реализации грузовых перевозок и предложен конкретный перечень мероприятий по оптимизации трудовых затрат, который позволит повысить производительность труда, снизить себестоимость перевозок и сформировать оптимальную цену для клиента. 



Рис. 6. Оценка уровня клиентоориентированности

## Литература

1. Организация производства на железнодорожном транспорте: учебник / под редакцией В.Н. Никитина и Л.В. Шкуриной. — Москва: ФГБУ ДПО «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2021. — 368 с. — ISBN 978-5-907206-82-3. — Текст: непосредственный.
2. Распоряжение ОАО «РЖД» от 6 июня 2011 г. №1226р «Об утверждении порядка применения коэффициента, учитывающего сменный (графиковый) режим работы». — Текст: непосредственный.
3. Распоряжение ОАО «РЖД» от 14 декабря 2012 г. №2581р «Об утверждении типового технологического процесса работы структурных подразделений Центральной дирекции по управлению терминально-складским комплексом ОАО «РЖД» по оформлению работ и услуг». — Текст: непосредственный.
4. Распоряжение ОАО «РЖД» от 15 декабря 2015 г. №539 «Об утверждении Типового технологического процесса работы механизированной дистанции погрузочно-разгрузочных работ и коммерческих операций». — Текст: непосредственный.
5. Положение о системе нормирования труда в ОАО «РЖД». Утверждено распоряжением ОАО «РЖД» от 30 октября 2018 г. №2331/р. — Текст: непосредственный.