|  |  |
| --- | --- |
| **УДК 65.011.8; 339.9** |  |
|  | **Б.В.  Чегодаев**  *ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»,*  *Донецк, Донецкая Народная Республика*  ***B. V. Chegodaev***  *SEE HPE «Donetsk National Technical University»,*  *Donetsk, Donetsk People's Republic* |
|  |  |
| **РЕИНЖИНИРИНГ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ КАК НАПРАВЛЕНИЕ РЕФОРМИРОВАНИЯ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ** | |
|  | |
| **REENGINEERING OF MANAGEMENT PROCESSES AS A DIRECTION OF REFORMING OF TRANSPORT BRANCH** | |

*Аннотация. В статье рассмотрены тенденции в развитии транспортных сетей Европейского Союза и Российской Федерации, в том числе установлены проблемы, снижающие темпы реформирования данного сегмента экономики. Автором акцентируется внимание на объеме инвестиций в транспортную отрасль и направлениям финансирования организационных изменений. В дополнение к проведенному анализу автором представлена двухуровневая структура реинжиниринга процесса управления объектами транспортной инфраструктуры.*

*Ключевые слова: реинжиниринг, транспорт, инфраструктура, инвестиции, управления объектами транспортной инфраструктуры.*

*Abstract. The article deals with the trends in the development of transport networks of the European Union and the Russian Federation, including the problems that reduce the pace of reform of this segment of the economy. The authors focus on the volume of investments in the transport sector and areas of financing of organizational changes. In addition to the analysis, the author presents a two-level structure of reengineering the process of management of transport infrastructure facilities.*

*Keywords: reengineering, transport, infrastructure, investments, management of transport infrastructure.*

**Постановка проблемы.** Модальность современной глобальной экономики, экономики блоковых конгломераций, ставит условие промышленно и технологически развитым странам мира условия, связанные с повышением эффективности организационных изменений в различных сферах внутренних национальных экономик. Развитие государства, обеспечение конкурентоспособности товаров, услуг и работ на международных рынках невозможно без применения инновационных технологий и более качественных человеческих ресурсов, что является фундаментальной основой природы организационных изменений. В условиях растущей глобализации основных экономик мира странам приходится сталкиваться с большим количеством вызовов, для преодоления которых используется механизмы реинжиниринга.

Реинжиниринг, как метод организационных изменений, базируется на концепции эффективного развития внутренней структуры государственного управления. Данное развитие представляет собой комплекс мероприятий, направленных на осуществление масштабных преобразований в механизмах государственного регулирования той или иной отрасли экономики государства, основанных на долгосрочных программах по совершенствованию отдельных процессов как в органах государственной власти, так и в подведомственных им структурах.

На сегодняшний день тематика изменений является дискуссионной и актуальной, небольшой спад интереса в конце прошлого века сменился широким спектром изысканий по указанному направлению. Человечество осознало, что без прогрессивных организационных преобразований, в сложившихся условиях невозможно интегрировать национальную экономику в мировую плоскость.

Теоретическую основу исследований по проблематике организационных изменений составляют труды таких классиков мировой экономико-теоретической мысли: Т. Парсонса, Р. Мертона У. Мур, А. Этциони и др.

В научных источниках наиболее глубоко изучены вопросы теории социальных изменений, которые приводятся в трех организационных концепциях: инновационной, ситуационной (Д. Розенцвейг, Ф. Каст,   
Дж. Томпсон) и теории ресурсной зависимости (Дж. Саланчик, Дж. Пфеффер). Среди зарубежных разработчиков теории организационных изменений в рамках инновационного подхода можно привести следующих авторов: К. Арджириса, П. Блау, Э. Шейна, С. Беккера, Дж. Томпсона и др., в сою очередь среди российских авторов выделим труды: А.И. Пригожина, Н.И. Лапина, Б.З. Сазонова и др.

Основным принципам проведения реинжиниринга бизнес-процессов, а также повышения эффективности соответствующих организационных изменений посвящены труды таких авторов, как В.Н. Лоханов, Е.А. Черенцовак, Н.М. Абикеев, А.Д. Киселев, Ю.Ф. Тельнов, В.А. Окулесский, Т.П. Данько, С.Г. Фомичева и др.

Способствовали осмыслению вариативности применения теоретических моделей управления организационными изменениями к деятельности реального сектора экономики труды следующих авторов: Н. Тома, Н.С. Алексеева, А.И. Кушелевича, Н. Конина, Т.О. Соломанидиной, Э. Шейна и др.

В то же время в российской и зарубежной литературе недостаточно представлены исследования в транспортном сегменте экономики, в том числе в транспортных компаниях государственной формы собственности. Проблемы транспортной отрасли в большинстве изучаются в рамках анализа отдельных аспектов: условия оплаты труда, подготовка и повышение квалификации персонала, организация труда и иные аналогичные вопросы. Таким образом, в настоящей статье предпринята попытка выявить, систематизировать и описать пути решения ряда ключевых проблем транспортного сектора экономики, что является актуальным и целесообразным в современных условиях создания мировой транспортной сети.

Структурированность и унификация современных бизнес-процессов создает новый вектор развития организации производственно-технологических механизмов деятельности хозяйствующих субъектов. Это, в первую очередь, вызвано тенденциями к установлению единых норм и правил глобальными корпорациями и наднациональными экономико-политическими организациями.

Принимая во внимание существующую конъюнктуру мирового рынка, постсоветским странам, в том числе Донецкой Народной Республике, целесообразно запустить процессы приведения хозяйственной деятельности в сфере транспорта в соответствие со сложившимися условиями. Это необходимо в связи со значительным объемом предприятий, которые продолжают руководствоваться устаревшими производственно-технологическими связями и процессами, что в ряде случаев значительно снижает как конкурентоспособность соответствующей продукции, так и ставит под сомнение эффективность менеджмента организации. Значительное количество существующих организационно-технических проблем можно решить с помощью апробированных методик реинжиниринга бизнес-процессов.

Родоначальниками основополагающих принципов реинжиниринга являются американские ученые Майкл Хаммер и Джеймс Чампи, которые определили, что реинжиниринг – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепланирование бизнес-процессов компаний, имеющее целью резкое улучшение показателей их деятельности. В свою очередь предлагаем авторскую трактовку понятия «реинжиниринг», под которой следует понимать перестройку деятельности производств на современную информационную и технологическую основу.

Как утверждал Майкл Хаммер, умелое проведение реинжиниринга гарантирует получение огромной экономии времени и затрат (прежде всего накладных), создание предприятия, быстро реагирующего на изменения рыночной ситуации, т.е. достижение наиболее актуальных в современном мире конкурентных преимуществ [1, с.6].

Реинжиниринг, как механизм организационных изменений, впервые на практике был апробирован в западных странах. Так, в США прибегли к указанному механизму две трети крупных корпораций, в Великобритании и Швеции реинжинирингом воспользовались 60-70% крупных предприятий в различных сферах народного хозяйства. Далее рассмотрим современные тенденции в сфере проведения организационных изменений и реинжиниринга в частности, что возможно проанализировать на основании инвестиций в данные процессы.

Проведенный анализ объема инвестиций в транспортную сферу Европейского Союза показывает, что финансирование происходит из двух источников, а именно из Фонда соединения Европы и консолидированного бюджета Европы.

Фонд соединения Европы направляет средства на 4 основных направления организационных изменений, а именно: участки пересечения границ; мультимодальные транспортные узлы; технологии эксплуатационной совместимости и недостающие звенья, и узкие места единой транспортной системы ЕС (рис. 1).

Рис. 1. Объем инвестиций Фонда соединения Европы в программы организационных изменений в транспортной сфере, млрд евро

(составлено автором)

Из представленного рисунка, Фонд соединения Европы наибольший объем инвестиций направляет на реинжиниринг в мультимодальных транспортных узлах, а именно 57,5% в 2014 г и 51% в 2017 г. При этом заметно возросло финансирование организационных изменений, направленное на ликвидацию проблем (узких мест) в единой транспортной системе ЕС, с 10% в 2014 г. до 20,4% в 2017 г. В свою очередь, финансирование транспортного сегмента из консолидированного бюджета Европы составляет более 1 трлн евро в год или 10% от ВВП Европейского Союза. Пропорции разделения между всеми участниками содружества утверждаются отдельно профильными наднациональными курирующими органами.

В настоящее время, в рамках проводимых работ по реинжинирингу в сегменте транспортной инфраструктуры Европейского Союза, идет широкомасштабная государственная работа по созданию комплексной транспортной сети и базовой транспортной сети. Комплексная сеть должна обеспечивать доступность и взаимодействие всех регионов Европейского Союза, а в базовую транспортную сеть будут входить те части комплексной сети, которые имеют наибольшее стратегическое значение для достижения целей развития трансъевропейской транспортной сети. Цель руководства ЕС состоит в завершении создания базовой транспортной сети к 2030 г., а комплексной транспортной сети – к 2050 г. (рис.2).

Несмотря на положительную динамику проведения организационных изменений в транспортной инфраструктуре Европейского Союза, существует ряд проблем, снижающих темпы развития данного сегмента экономики:

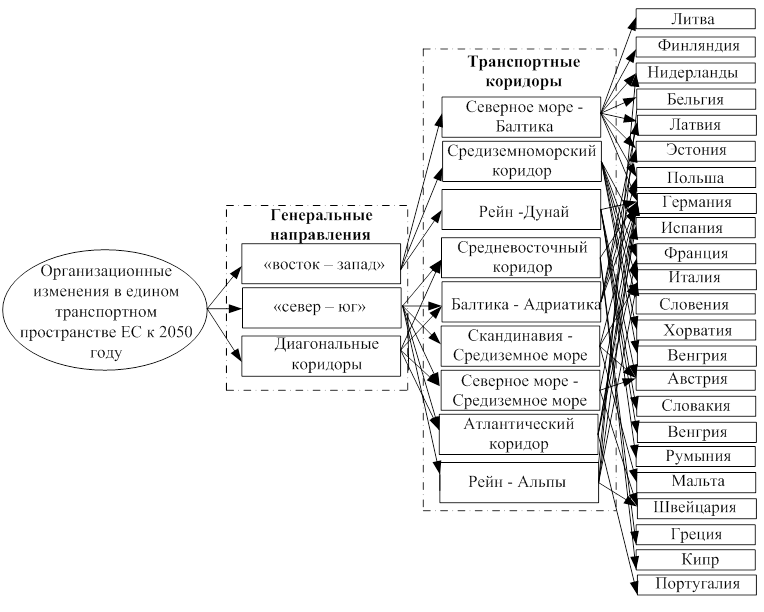


Рис. 2. Приоритетные направления организационных изменений в транспортной сфере ЕС к 2050 году

– – различие в качественном составе транспортной инфраструктуры в западных и восточных регионах ЕС;

в сфере автомобильного транспорта присутствует чрезмерное административное давление на субъекты хозяйствования;

– в сфере железнодорожного транспорта существует серьезная несогласованность в региональной нормативной правовой базе;

– техническая несовместимость транспортных систем в различных странах-участницах Содружества;

– несоразмерный объем финансирования транспортной сферы наднациональным правительством стран-участниц Содружества.

Несмотря на расширение ЕС, транспортная инфраструктура в различных регионах по-прежнему существенно различается, и эта проблема требует особого внимания. Необходимо обеспечить единство инфраструктуры в пределах европейского континента, что невозможно реализовать без проведения соответствующих организационных изменений.

Проведем аналогичные исследования организационных изменений для транспортного сектора Российской Федерации, что представлено на рис. 3.

Как свидетельствуют полученные данные, объем инвестиций в соответствующую отрасль растёт на протяжении трех последних лет и составляет в 2017 г. 3,2 трлн руб. или 114% от уровня 2016 г.

Рис. 3. Объем инвестиций в транспортную сферу Российской Федерации (составлено автором на основании данных Росстата РФ) [2]

Наряду с этим, в структуре инвестирования по отраслям народного хозяйства транспорт занимает первое место, что составило в 2013 году – 24,5% и 2017 – 23,2% от общего объема инвестиций. Указанная тенденция носит объективный характер и обусловлена реализацией крупномасштабных организационных изменений структуры транспортной отрасли, в рамках реализации государственных целевых программ.

Несмотря на значительные инвестиции в транспортную отрасль, в Российской Федерации так же существует ряд проблем ее реформирования, а именно:

– на железнодорожном транспорте износ основных производственных фондов достиг 68 %, особенно высоким является износ подвижного состава;

– развитие дорожной сети не соответствует темпам автомобилизации страны;

– в гражданской авиации парк воздушных судов морально и физически устарел, его основу составляют воздушные суда, отстающие по своим характеристикам от зарубежных аналогов;

– на морском транспорте доля флота под российским флагом в общем тоннаже флота, контролируемого Российской Федерацией, составляет 50%, что недостаточно, обновление этого флота осуществляется низкими темпами [3].

Для решения указанных проблем в Российской Федерации разработано и реализуется рях федеральных, региональных и муниципальных государственных программ по развитию транспортной инфраструктуры и ее отдельных объектов. Примером может служить Государственная программа Российской Федерации «Развитие транспортной системы (2010 – 2020 годы)». Фактический объем финансирования в 2017 г. по данной программе составил 2668,3 млрд руб., в том числе из средств федерального бюджета – 844,7 млрд руб., средств бюджетов субъектов Российской Федерации – 660,3 млрд руб., средств юридических лиц – 1125,4 млрд руб., средств Фонда национального благосостояния – 37,9 млрд руб. Как видно из представленного объема инвестиций в государственную программу, значительный объем финансовых средств направляется физическими лицами, что свидетельствует о реализации эффективной модели государственно-частного партнерства при развитии внутренней транспортной инфраструктуры государства.

Далее проведем анализ транспортной инфраструктуры Донецкой Народной Республики, а также выявим недостатки и пути решения соответствующих проблем. Более чем за три года суверенитета транспортная отрасль Донецкой Народной Республики прошла определенные этапы своего становления. Первый этап заключался в практической остановке отрасли по мере нарастания напряженности в регионе и характеризовался социальными и экономическими преобразованиями, разрывом налаженных производственных связей, разрушением ранее осуществляемых поставок сырья и материалов, сбыта продукции.

В результате нормализации и относительной минимизации внешних негативных факторов транспортная отрасль перешла во второй этап – стабилизации и адаптации к изменившимся внешним и внутренним условиям. Характерными особенностями данного этапа являются: формирование государственных органов управления транспортной отраслью; установление новых экономически обоснованных связей, как внутри Донецкой Народной Республики, так с внешними партнерами; гармонизация нагрузки на транспортные сети; установление законодательства в сфере транспорта; выработка отраслевых программ развития транспортной отрасли и иные факторы.

На сегодняшний день существуют следующие проблемы реформирования транспортной отрасли в Донецкой Народной Республике:

– низкий технический уровень производственной базы подавляющего большинства транспортных предприятий (организаций);

– отрицательная динамика обновления основных фондов всех видов транспорта, износ которых достиг 55- 80 %;

– недостаточный уровень взаимодействия железнодорожного транспорта и автомобильного транспорта, как результат – практически не используются мультимодальные перевозки;

– низкий уровень механизации работ по обслуживанию инфраструктуры транспорта;

– низкий уровень информатизации транспортных систем, которые морально и физически являются устаревшими, в них ограничено общение «оператор-система», что не способствует оперативному выявлению отказов и другие причины.

Для решения вышеуказанных проблем автором предлагается разработать и внедрить комплекс мероприятий по реинжинирингу процесса управления объектами транспортной инфраструктуры, что включает в себя:

– разработку ряда нормативных правовых актов, регулирующих отношения в сфере транспорта Донецкой Народной Республики.

– разработку государственной программы, направленной на восстановление и развитие транспортной сети Донецкой Народной Республики, а также ее интеграцию в международную транспортную сеть;

– разработку схемы проведения реинжиниринга (реформирования) процесса управления, как отраслью, так и каждым в отдельности объектом транспортной инфраструктуры.

С целью систематизации предложенных мероприятий, разработана двухуровневая структура реинжиниринга процесса управления объектами транспортной инфраструктуры в Донецкой Народной Республике (рис.4).



Рис. 4. Двухуровневая структура реинжиниринга процесса управления объектами транспортной инфраструктуры в Донецкой Народной Республике (составлено автором)

Представленная двухуровневая структура состоит из 1-го государственного уровня и 2-го – субъектного.

В рамках реализации первого государственного уровня реинжиниринга предлагается разработать и принять следующие законопроекты: «Устав железнодорожного транспорта Донецкой Народной Республики», «Устав автомобильного транспорта и городского наземного электрического транспорта», «О такси и информационно-диспетчерских услугах», которые создадут условия проведения реинжиниринга в сфере контроля, организации и планирования по различным видам транспорта.

Второй субъектный уровень реинжиниринга в нашем случае представлен отдельными элементами транспортной инфраструктуры – обособленными подразделениями субъектов хозяйствования по различным видам транспорта.

Задачами реинжиниринга процесса управления объектами транспортной инфраструктуры являются: определение оптимальной последовательности действий персонала объекта тран6спортной инфраструктуры, которая сокращает длительность простоя и перепробега подвижного состава; оптимизация использования ресурсов в различных процессах управления хозяйственной деятельностью, что приводит к минимизации издержек; повышение качества соответствующего вида транспорта в условиях динамичного развития рынка транспортных услуг; определение рациональных схем взаимодействия с иными видами транспорта – активизация финансовых потоков, увеличение прибыли; координация и синхронизация одновременно выполняемых процессов

В соответствии с предложенной двухуровневой структурой, реинжиниринг процесса управления объектами транспортной инфраструктуры рассматривается по трем основным направлениям: техническое переоснащение подразделений, переподготовка персонала (ликвидация части технологических цепочек) и снижение текущих затрат.

Снижение текущих затрат, как основной цели проведения реинжиниринга процесса управления объектами транспортной инфраструктуры более эффективно, возможно достичь при предварительном проведении структурирования и определения конечного экономического эффекта от выполненных работ. Предварительно необходимо провести диагностику финансово-технического состояния соответствующего объекта транспортной инфраструктуры. Приведем укрупненно блок-схему диагностического механизма модернизации управления объектами транспортной инфраструктуры (рис. 5).

Как видно из представленного рисунка, работы по диагностике финансово-технического состояния объекта транспортной инфраструктуры должны проводиться до проведения непосредственных объектных преобразований и до разработки мероприятий по проведению реинжиниринга процесса управления объекта транспортной инфраструктуры. Однако, если объект определен изначально и закреплен в различных распорядительных (нормативных) документах, то целесообразно выполнение соответствующих работ на этапе разработки технико-экономического обоснования.

Определим, что замена устаревшего оборудования объекта транспортной инфраструктуры новыми техническими системами экономически целесообразно, когда они значительно эффективнее, ввиду чего процесс создания этих систем и замена старых связан с существенными затратами. В понятие «новая система объекта транспортной инфраструктуры» входят технические устройства, что повышают эффективность производства и производительность труда и соответствуют по своим технико-экономическим показателям мировому уровню, а также прогрессивная технология и передовые методы организации производства, обеспечивающие повышение его результативности.

Рис. 5. Укрупненная блок-схема диагностического механизма модернизации управления объектами транспортной инфраструктуры (составлено автором)

Принимая во внимание вышеизложенное, на сегодняшний день целесообразно активизировать указанные направления реинжиниринга процесса управления объектами транспортной инфраструктуры в Донецкой Народной Республике с учетом практики стран с развитыми транспортными сетями. В данном случае будет полезен опыт тесного взаимодействия государства с частным сектором экономики по линии государственно-частного партнерства.

**Выводы.** Таким образом, в настоящей работе автором рассмотрены механизмы реинжиниринга как направления реформирования транспортной отрасли. Проведен анализ инвестиций в транспортный сектор экономики Российской федерации и Европейского Союза, выявлены проблемы проведения соответствующих работ, в том числе в Донецкой Народной Республике. Наряду с этим предложено проведение ряда реинжиниринговых мероприятий, с целью активизации процессов восстановления, развития и интеграции транспортной системы Донецкой Народной Республики в международную транспортную сеть.

|  |  |
| --- | --- |
|  | |
| **Список литературы** | |
|  | Хаммер М., Чампи Дж. Реинжениринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. – СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. – 332 с. |
|  | Официальный сайт Федеральной службы статистики Российской Федерации. – Режим доступа: https://clck.ru/9D6vJ. |
|  | Официальный сайт Федерального портала PROTOWN.RU. – Режим доступа: http://www.protown.ru/information/doc/doc\_1563.html. |