

А. П. Гусельников

ПРОЦЕССНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА НА ПРЕДПРИЯТИИ ЛОКОМОТИВНОГО ХОЗЯЙСТВА

Аннотация. В статье рассмотрен вопрос управлением процессами ремонта и организации эксплуатации тягового подвижного состава (как заказчики услуг или поставщики продукции, изделий) на предприятиях железнодорожного транспорта в современных условиях.

Ключевые слова: тяговая подвижная единица, ремонт, эксплуатация, контроль, процесс организации работы, качество.

Для цитирования: Гусельников, А. П. Процессное управление и организационная структура на предприятии локомотивного хозяйства / А. П. Гусельников // Труды Ростовского государственного университета путей сообщения. – 2026. – № 1. – С. 109–113. – DOI 10.46973/1818-5509_2026_1_109.

Традиционно ответственность за качество и внедрение программ повышения качества возлагалась на отдел технического контроля (ОТК) локомотивного депо (эксплуатационного, ремонтного или эксплуатационно-ремонтного депо, далее по тексту – предприятие), поэтому каждое подразделение всегда преследовало свои собственные интересы и функционировало в рамках выделенного ему бюджета. Премии руководителям и сотрудникам подразделений, чаще всего, выдавались за количество выпущенной ими продукции (независимо от количества брака) и соблюдение установленных графиком сроков поставки. Решением проблем, связанных с появлением этого брака, и поиском причин, предупреждающих повторение возникших проблем, подразделения начинали заниматься после неоднократных замечаний ОТК и руководителей предприятия. В результате, терялись время и материальные затраты. Чтобы этого не происходило, требуется просто изменить процедуру контроля. Поскольку контроль качества конечного продукта не гарантирует отсутствия брака при принятой системе работы, то процедуру контроля надо рассредоточить по технологической цепочке. В этом случае все неблагоприятные отклонения в процессе изготовления продукта будут выявлены задолго до того момента, как он попадёт в ОТК.

В этом и состоит смысл процессного подхода, рекомендуемого международным стандартом ISO 9000, провозглашающим принципы менеджмента качества, описывающим основные положения систем менеджмента качества и устанавливает для них терминологию – управление процессом состоит не столько в организации контроля качества уже готового продукта, сколько в организации метрологического контроля всех параметров производства, которые влияют на обеспечение качества этого продукта. В этих условиях перекладывание ответственности за качество производственных процессов только на плечи ОТК в настоящее время является заблуждением. Необходимый результат достигается быстрее и эффективнее, если управление качеством продукции осуществляется через управление процессом производства этой продукции (или оказания услуг). При процессном подходе к управлению качеством продукции или услуг происходит переход от управления результатами процесса (продукции, услуги) к управлению собственно процессами производства продукции или услуги. Это позволяет оперативно воздействовать на качество продукта в любой момент. В результате, во-первых, ускоряется достижение требуемого качества объекта управления, и, во-вторых, повышается эффективность управленческих решений в отношении постоянного улучшения качества продукции и оказываемых услуг.

Управление процессом включает его проектирование, контроль и совершенствование – ключевые виды деятельности, необходимые для достижения высокой эффективности при помощи основных (предназначенных для создания ценности) и вспомогательных процессов, а также выявления возможностей повышения качества и улучшения эксплуатационных характеристик, что, в конечном счёте, влияет на удовлетворённость потребителей. Хорошее управление процессами позволяет не допускать брака или совершения ошибок, устраняет отходы и избыточность и тем самым приводит к более высокой эффективности предприятия. Сокращается общее время цикла, повышается гибкость и быстрота реагирования на запросы внутренних и внешних потребителей [1].

Причём, очень часто предприятия начинают серьёзно заниматься планированием и совершенствованием своих производственных процессов тогда, когда сталкиваются в своей деятельности с определёнными трудностями в конкурентной среде. В качестве примера можно рассмотреть пересмотр своих позиций руководством компании Boeing Airlift and Tanker Programs [3].

Компания Boeing Airlift Tanker (A&T) Programs разрабатывает, проектирует и выпускает грузовые самолёты C-17. Этими самолётами пользуются военно-воздушные силы США для транспортировки крупных и тяжёлых грузов по всему земному шару. В 1996 г. A&T подписала соглашение стоимостью 14,2 млрд. долл. США на поставку 80 единиц C-17 для ВВС США. За несколько лет до этого Министерство обороны США угрожало отказаться от программы C-17 из-за технических проблем, перерасхода средств и опозданий с поставками самолётов. Реакцией компании A&T на это предупреждение ВВС США явился полный пересмотр позиций своего бизнеса. Руководство компании поставило перед собой задачу – стать «сфокусированной на процессах и ориентированной на заказчика». С этой целью компания инициировала создание партнёрских отношений с заказчиками, профсоюзами и поставщиками и заменила команды, управляемые сверху, на команды, наделённые полномочиями (по горизонтали), которые теперь функционируют как небольшие отдельные виды бизнеса, ориентированные на общие цели, разрабатываемые системно.

Организационную структуру A&T и её подходы к повышению эффективности характеризуют взаимозависимость и интеграция. Высокий уровень сложности модели процесса в масштабах всего предприятия определяет весь бизнес в виде восьми «семей» взаимосвязанных процессов. Эти основные группировки варьируются от управления производством и разработки нового бизнеса до производства и поддержки продукции после её доставки заказчику.

Каждая «семья» состоит примерно из 10 основных процессов. В свою очередь, каждый из основных процессов может насчитывать несколько вспомогательных процессов. В результате получается интегрированная модель, позволяющая управлять процессом. Эта модель позволяет напрямую переходить от общих инициатив A&T к планам работы и целям команд и отдельных сотрудников. Она также помогает идентифицировать очевидные операционные зависимости, связывающие друг с другом подгруппы семейства процессов. Руководство компании A&T управляет этими прямыми взаимосвязями как «мегапроцессами», которые также охватывают как поставщиков, так и потребителей продукции.

При реализации новой философии управления процессами руководство A&T разработало и использует принципы, обязательных для руководителей и рядовых сотрудников компании:

- повышение качества всего процесса, от начала до конца.
- подход к качеству включает предотвращение брака и постоянное совершенствование.
- каждый член организации на том или ином уровне управляет процессом, будучи и потребителем, и поставщиком.
- степень повышения качества процесса определяется потребительскими запросами.
- корректирующие действия фокусируются на устранении базовых причин, порождающих проблемы, а не на лечении симптомов.

- упрощение процессов снижает вероятность появления ошибок и повторных работ.
- повышение качества процесса при применении принципов управления качеством обеспечивается строгим и структурным подходом.

Приведенный пример показывает, как, за сравнительно короткий промежуток времени с помощью эволюционных мер и принятия на вооружение принципов обеспечения качества, компания обеспечила своё конкурентное преимущество. В настоящее время перед ОАО «РЖД» стоит похожая задача. Как признают руководители корпорации во многих рыночных высокодоходных сегментах ОАО «РЖД» работает в условиях возрастающей конкуренции. Для того чтобы остаться лидером корпорация приняла решение о построении корпоративной системы управления качеством, как основы совершенствования всех бизнес- и технологических процессов в компании [3]. Все основные принципы совершенствования системы управления А&Т (приведенные выше) присутствуют и в программных документах корпорации ОАО «РЖД» [3]. Нужно просто использовать то, что уже наработано и проверено на практике, в частности, той же компанией А&Т.

В общих чертах структура процессного управления работой железных дорог на территории России может быть представлена следующим образом. Перевозка грузов и пассажиров в пределах всех железных дорог – это взаимосвязанные бизнес-процессы, которыми управляет дирекция компании ОАО «РЖД». Взаимосвязанные бизнес-процессы отдельных железных дорог в совокупности образуют интегрированный бизнес-процесс дирекции ОАО «РЖД». Этот бизнес-процесс состоит из набора операций. Порядок их выполнения в рамках внутренних бизнес-процессов каждой железной дороги, чётко определён технологией, соответствующими правилами и инструкциями в соответствии с Уставом ОАО «РЖД». Поэтому такие понятия, как маршруты и правила, определяющие бизнес-логику интегрального процесса хорошо известны и измеряемы. Внутренний бизнес-процесс каждой железной дороги делится на основные и вспомогательные процессы. Основные бизнес-процессы, выполняемые дорожными филиалами Центральной дирекции управления движением, Дирекции тяги, Центральной дирекции инфраструктуры и дочерними и зависимыми обществами, создают добавленную стоимость. Это меж-функциональный или сквозной процесс. Вспомогательные бизнес-процессы выполняются в ремонтных локомотивных и вагонных депо, станционных комплексах, которые формируют инфраструктуру железных дорог. Всё это подпроцессы в структуре сквозного процесса. И все эти процессы работают на одних и тех же принципах управления качеством, преследуя главную цель – обеспечение железнодорожным транспортом удовлетворённости своих клиентов. Таким образом, в современных условиях компания ОАО «РЖД» в организационном плане должна представлять из себя систему, способную организовать управление совокупностью бизнес-процессов на меж-функциональном уровне. Это очень непростая задача, которую в пределах всей компании можно и нужно решать эволюционным путём.

В начале, каждая из Центральных дирекций начинает внедрять процессный подход в границах своей ответственности обеспечения перевозочного процесса. Как показал опыт выполнения таких проектов [2], «сегментирование» может быть удобно для упорядочения деятельности филиалов Дирекций, но не в полной мере способно решать ключевые проблемы их меж функционального взаимодействия на уровне железных дорог, где, собственно, и осуществляется перевозочный процесс. Поэтому разработка системы менеджмента качества (СМК) только на уровне каждого из филиалов, является необходимым, но не достаточным условием эффективного использования бизнес-процессов на уровне управления всей компании. Внутри компании всегда существуют проблемы меж функционального взаимодействия Дирекций, которые приводят к снижению эффективности деятельности компании в целом. Эти проблемы не устраняются формальной «стыковкой» деятельности линейных подразделений, так как их причины лежат глубже и чаще всего связаны с моделью бизнеса компании, давно используемыми технологиями управления, исторически сложившимся распределением функций и полномочий между руководителями правления

компании и т.д. [3]. Таким образом, если мы не будем рассматривать перевозки грузов и пассажиров как единый сквозной процесс, а будем «резать» его на части и пытаться формализовать взаимодействие служб, имеющих различные интересы, то вряд ли добьёмся существенного практического эффекта.

Напротив, управление железными дорогами с использованием процессно-ориентированного подхода позволит объединить отдельные иногда разрозненные усилия подведомственных Дирекциям филиалов и линейных предприятий, направленных на выполнение конкретных функций, в единую цепочку объединённых усилий на достижение конкретных стратегических результатов – предоставление клиенту качественно организованного перевозочного процесса в необходимые для него сроки. Выстраивание основных и вспомогательных бизнес-процессов в сквозные (горизонтальные), при условии делегирования части полномочий по принятию управленческих решений на уровень конкретных исполнителей процесса, позволит более гибко, а главное, более динамично реагировать железным дорогам на внутренние и внешние изменения. При этом, основное внимание должно быть направлено, как на проработку и совершенствование механизмов взаимодействия различных служб и хозяйств в рамках сквозного внутреннего бизнес-процесса, так и оперативного взаимодействия с внешней средой, т.е. с клиентами, поставщиками и партнёрами.

Иногда руководители очень неплохо управляют компанией, добиваясь результативности. Но добиться эффективности, т.е. получить результативность с чрезвычайно экономным использованием ресурсов, – этому руководство РЖД еще должно научиться. С другой стороны, прямой автоматический перенос зарубежных концепций систем управления качеством в структуру управления ОАО «РЖД» вряд ли принесёт ощутимую пользу без изменения ментальности людей, работающих в корпорации. Если 20 – 25 лет тому назад в структуре управления Министерства путей сообщения (МПС) работали, в основном, железнодорожники, прошедшие путь от помощника машиниста или мастера до руководителя главка, то в настоящее время – это смешанная команда, состоящая как из классических железнодорожников, так и людей из других сфер деятельности. И тем, и другим, для того чтобы внедрять принципы управления качеством нужны современные знания и навыки и, главное, нужны лидеры. Причём лидеры на всех уровнях управления корпорации, а не только в лице её президента, который принял очень важное для себя решение – создать корпоративную систему управления качеством, используя опыт, знания и дисциплинированность своих руководителей и рядовых сотрудников. Для того чтобы руководители всех уровней управления были не только результативными, но и эффективными, с 2006 г. в корпорации реализуется программа обучения «Лидерство как система. Школа лидерства» известной Российской консалтинговой компании ЗАО «Центр «Приоритет» [4].

Список литературы

1. Хойер Р., Хойер Б. Что такое качество? // Стандарты и качество, 2002, № 3, с. 97.
2. Мазур Л.В., Сибиль Н.И., Шаповалова А.А., Опимах Н.Л. Система менеджмента качества повышает эффективность производства (опыт депо Горький-Сортировочный) // «Локомотив», 2007, №12, с. 5 – 7.
3. Джерри Г. Боулз. «Ведущая компания мирового уровня», Фортин, 21 сентября 1992 г.

References

1. Hoyer R., Hoyer B. What is quality? // Standards and Quality, 2002, №3, p. 97.
2. Mazur L.V., Sibil N.I., Shapovalova A.A., Opimakh N.L. The quality management system increases production efficiency (experience of the Gorky-Sortirovochny depot) // Lokomotiv, 2007, №12, p. 5-7.
3. Jerri G. Bowles. «Leading the World-Class Company», Fortine, September 21, 1992.

4. Лapidус, В. А. Школа лидерства в ОАО «РЖД» // Стандарты и качество, 2008, № 1.

4. Lapidus, V. A. School of Leadership at Russian Railways//Standards and Quality, 2008, №1.

A. P. Guselnikov

PROCESS MANAGEMENT AND ORGANIZATION AT LOCOMOTIVE FACILITIES

Abstract. The article discusses the issue of managing the processes of repair and organization of operation of traction rolling stock (as customers of services or suppliers of products, products) at railway transport enterprises in modern conditions.

Keywords: traction mobile unit, repair, operation, control, work organization process, quality.

For citation: Guselnikov, A. P. Process Management and Organization at Locomotive Facilities / A. P. Guselnikov // Trudy Rostovskogo gosudarstvennogo universiteta putey soobseniya. – 2026. – № 1. – P. 109–113. – DOI 10.46973/1818-5509_2026_1_109.

Сведения об авторах

Гусельников Александр Павлович
Российский университет транспорта,
кафедра «Электропоезда и локомотивы»,
старший преподаватель,
e-mail: gusash@yandex.ru

Information about the authors

Guselnikov Alexander Pavlovich
Russian University of Transport,
Chair «Electric Trains and Locomotives»,
Senior Lecturer,
e-mail: gusash@yandex.ru