

**Захарова Виктория Сергеевна**

Магистрант

**Направление:** Менеджмент

**Магистерская программа:** Информационный менеджмент

**Риски взаимодействия ОАО «РЖД» с целевой аудиторией в условиях перехода на электронный документооборот**

**Аннотация.** В статье рассматривается сущность и причины трансформации модели взаимодействия ОАО «РЖД» – клиенты. Для конкретизации сущности современной бизнес-модели взаимодействия автор предлагает сравнить традиционный и инновационный подход. Дается анализ рискам, возникающим в процессе перехода на электронный документооборот, предлагаются мероприятия по снижению вероятности возникновения рисков в ходе «цифрового перехода».

**Ключевые слова:** бизнес-модель, электронный документооборот, риски взаимодействия с клиентами, цифровизация процессов.

Современные участники «пространства 1520» («железнодорожные администрации государств» – единый железнодорожный комплекс, формирующийся на территории СНГ и ЕАЭС [2]) декларируют внедрение электронного документооборота как факт «...уже свершившейся реальности». К 2020 году число примеров успешного внедрения перевозок по безбумажным технологиям существенно выросло, при этом использование единых электронных документов на всех видах транспорта становится приоритетной задачей транспортного комплекса. В рамках развития электронного документооборота существенно трансформируются бизнес-модели взаимодействия с партнерами, а также, что очень важно, с клиентами, получателями услуг.

Обратимся к понятию «бизнес-модель» (далее – БМ), ее основная задача обеспечивать связь с клиентами, делать «прозрачной» схему оказания работ, услуг, продаж товаров клиентам, способствовать росту финансового потока от клиентов на счета организации. Для клиентов БМ – определяет их отношение к компании, для организации – определяет структуру операций и действий, которые приносят экономический, социальный, коммуникативный и иные эффекты, способствующие, в свою очередь, обеспечению достижения для компании стратегических целей. Дадим характеристику БМ в рамках существующего тренда развития цифровой экономики, используя источник [1]. Изучение научных источников позволяет сделать вывод о том, что еще в 2006 г. Г. Чесбро ввел в научный оборот, понятие «бизнес-модель предприятия», он описал его как «...способ, который компания использует для создания ценности и получения прибыли», с этим определением согласны и другие авторы, например, Х. Вертнер и Р. Мустафа, по их мнению, БМ – это «...концептуальное описание того, как компания покупает и продает товары и услуги и зарабатывает деньги». Можно отметить, что это слишком общее описание, практически подходит под любой вид деятельности и не содержит конкретных указаний обеспечения его эффективности. Более актуальной является модель швейцарских бизнес-аналитиков А. Остервальда и И. Пинье (т.н. «бизнес-канва»), которые выделили две группы основных факторов, формирующих ценность и обеспечивающих конкурентоспособность современной фирмы (рисунок).

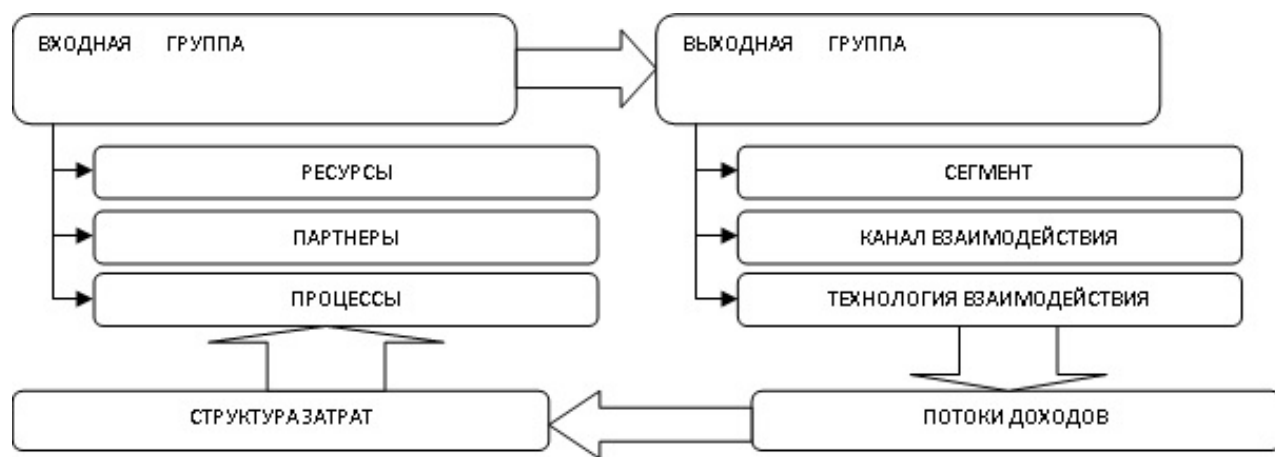


Рис. Элементы бизнес-модели А. Остервальда и И. Пинье

Авторы идеи модели «Бизнес-канва» сделали акцент на внешней среде фирмы, полагая, что именно гармоничная «включенность» фирмы в ее внешнее окружение (а не факторы внутренней среды – культура, структура и т.д.) обеспечивает фирме конкурентоспособность.

Обобщая характеристики БМ отметим, что они в основном построены на «процессном» подходе (как традиционные, так и инновационные). Что касается непосредственно изучаемого сектора бизнеса – услуги железнодорожных перевозок – неэффективные бизнес-модели достаточно давно (более 7–10 лет) активно заменяются новыми моделями, отвечающими запросам современных потребителей. Так, с появлением мобильных устройств и развитием мобильных приложений, всю большую популярность набирают так называемые «платформенные» бизнес-модели, которые создают ценность для клиентов за счет использования цифровых технологий, позволяющих взаимодействовать различным участникам экономики в реальном времени с помощью использования электронно-цифровых каналов связи, обеспечивающих равный доступ всех участников к информации и ее достоверность.

Таким образом, резко сокращаются возможности для злоупотреблений монопольным положением, растет прозрачность операций, снижается риск недобросовестной конкуренции, то есть преимуществ явно больше, чем отрицательных явлений, которые также имеют место быть (требуется

дополнительная финансовая поддержка для данных платформ, для пользователей необходимы дополнительные цифровые компетенции (например, способность решать сложные задачи в области использования информационно-коммуникационных технологий; использовать и создавать наполнение материалов при помощи цифровых технологий, включая поиск и обмен информацией, коммуникационное взаимодействие с другими людьми и пр. [4]). Отметим также, что внедряемые платформенные БМ действуют в условиях детализации временных операций, в рамках которых на первом этапе происходит коммуникационное взаимодействие, на втором и последующих обеспечивается коммерческое взаимодействие участников рыночных отношений в режиме on-line, финансовые аспекты, в таких условиях отмечаются низкие транзакционные издержки взаимодействия пользователей платформы и, что особенно важно, пространственный критерий: для участников – отсутствие барьеров входа в систему. В таблице рассмотрим преимущества внедрения новых моделей бизнес-взаимодействия в системе железнодорожных перевозок.

*Таблица*

**Характеристика бизнес-моделей, внедряемых в системе железнодорожных перевозок [1]**

<b>Характеристика модели</b>	<b>Уровень взаимодействия до внедрения платформ цифрового взаимодействия</b>	<b>Современная модель бизнес-взаимодействия</b>
1.Механизм взаимодействия	Присутствуют дополнительные звенья в информационной цепи	Непосредственное взаимодействие (внедрение систем ЭТРАН, SAP, ЭТП ГП)
2.Сравнительная скорость для обработки информации	Низкая (без использования технологий – внесение вручную или полуавтоматическим способом)	Высокая (обработка документов – договоров в базе SAP менее 10 мин.)
3.Оценка	Географические ограничения, так	Могут быть квалификационные

доступности	требуется «физическое присутствие» клиента в офисе производителя услуги	ограничения, но их, возможно, достаточно быстро устранить (в ОАО «РЖД» на постоянной основе проводятся все необходимые курсы повышения квалификации)
4. Финансовые издержки на процесс взаимодействия, в том числе на вход	На посредника – затраты практически низкие (например, в рамках аутсорсинга)	На создание платформы – затраты высокие, но в обслуживании уровень затрат снижается и значительно (см [5] венчурный фонд – 100 млн долл.)

Таким образом, в виде преимуществ отметим скорость и прозрачность применения новых технологий, в виде рисков – финансовое и квалификационное ограничение.

Используя выше представленное описание БМ взаимодействия с клиентами в сфере железнодорожных перевозок, проанализируем риски формирования БМ ОАО «РЖД» (объект исследования). Анализ проведем, используя результаты экспертной оценки (в качестве эксперта – автор), в отношении потенциальных рисков формирующейся модели взаимодействия ОАО «РЖД» с клиентами «электронный документооборот» (вероятность риска для базового предприятия – оценка по 10 балльной шкале, при этом 10 баллов – тах вероятность возникновения риска и его опасность). В ходе анализа по каждому направлению предложим меры предотвращения риска.

Итак, риск «потери конфиденциальности» возможен по следующим причинам: 1. Слабая защита серверов, на которых хранятся данные (5 б.). 2. Потенциально возможный «вредоносный» доступ на сервисы хранения и обработки данных, которые предоставляются сторонними компаниями («облака сторонних лиц») (5 б.). 3. Фактическое наличие сотрудников компании, не соблюдающих политику конфиденциальности (4 б.). Последствием реализации данного риска может стать экономический и репутационный ущерб. Предлагаемые меры предотвращения риска: усиление технической и

технологической базы предприятия; подготовка нормативной базы (например, по предложению [3] возможно включать в контракты условия о компенсации разглашения данных третьим лицам).

Следствием риска потери конфиденциальности может стать утечка данных (3 б.) либо появление сомнительных данных (3 б.) в базе данных. В этом направлении возможно рекомендовать обеспечить подготовку специалистов для развития их умения четко подготавливать и сохранять структуру собираемых и обрабатываемых данных. Также предлагается повышать управляемость информационных потоков и обеспечивать качество информации. Так, для хранения массива данных, должны быть четко сформулированы принципы упаковывания информации в хранилище и ее структурирование. «Сомнительные» данные рекомендуется размещать обособлено.

Еще один потенциальный риск – «формирования неэффективного набора данных» (4 б.). Эта проблема возникает при условии «размытости» регламента по сбору данных (например, запрашиваются «несущественные» для компании данные, которые «засоряют» базу данных), эта проблема приводит к временным и коммерческим потерям: данные будут большими, нечеткими, бесполезными по содержанию. В этом случае рекомендуем обеспечить подготовку специалистов для развития их умений проводить периодические ревизии данных (автоматизированные и выборочные); контролировать ключевые параметры данных; вести журнал выявленных ошибок и их устранения; разрабатывать инструменты и алгоритмы устранения ошибок; оценивать результативность применяемых инструментов; проводить независимую оценку и экспертизу; применять специальные средства тестирования данных.

Стоит обозначить и риск «неготовности к переменам» для кадров (6 б.), непосредственно занимающихся формированием информационного поля для новой бизнес-модели. Такая ситуация приводит к чисто «внешнему» применению технологий, что далее не обеспечивает экономическую

целесообразность замены или коррекции бизнес-модели. Можно рекомендовать подготовку и прием на должности в области информационной политики квалифицированных специалистов, которые обладают в том числе проектными навыками: умеют выполнять корректную постановку целей и задач проекта; обеспечивают стратегическое планирование проекта и его окружения; разрабатывают стратегию интегрирования больших данных в бизнес-модель; умеют формировать команду проекта и пр. При полной замене бизнес-модели возможно провести сплошное реформирование кадровой структуры.

Наличие рисков и их уровень требует при реализации глобальных задач по электронизации всего документооборота между участниками внешнеэкономической деятельности (грузоотправителями, грузополучателями, транспортными компаниями, экспедиционными службами и пр.) значительной перестройки всей системы коммуникаций. И в этом смысле первоочередной задачей в рамках транспортной отрасли является переход на единые стандартизированные требования для организации электронного документооборота. В рамках развития электронного документооборота существенно будут трансформироваться и оптимизироваться бизнес-модели взаимодействия с партнерами, а также, что очень важно, с клиентами, получателями услуг. В виде преимуществ используемых бизнес-моделей отметим скорость и прозрачность применения новых технологий, в виде рисков – финансовое и квалификационное ограничение.

Для холдинга ОАО «РЖД» ключевым требованием Клиентской Политики является ориентация производственных процессов на потребителя – стремление к максимальному соответствию качества транспортного обслуживания и желаний потребителей и потенциальных клиентов. Для развития системы взаимодействия и в рамках политики клиентоориентированности в ОАО «РЖД» действует дочерняя компания «РЖД Логистика», ориентированная на устойчивое развитие бизнеса. Стратегия компании по обеспечению баланса собственных интересов и интересов общества предполагает устойчивое развитие бизнес-среды во всех измерениях: социальное, экономическое,



культурное и экологическое. При этом клиент ожидает снижения издержек на транспорт и логистику, улучшения технологий логистики, что, в свою очередь, сократит сроки доставки и будет содействовать ритмичности работы, гарантии ввоза и вывоза товаров, как результат – сокращение документооборота. Такая модель взаимодействия должна опираться на мероприятия в области кадровой политики, на разработку и адаптацию локальной нормативно-правовой базы, на совершенствование технологий.

### Литература

1. Гарифуллин Б.М., Зябриков В.В. Виды бизнес-моделей компаний в цифровой экономике // Креативная экономика. № 1. 2019.

2. Дмитриев М.Э. Пространство 1520: перспективы интеграции [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/prostranstvo-1520-perspektivy-integratsii> (дата обращения: 10.05.2020)

3. Распоряжение ОАО «РЖД» от 28.11.2014 № 2782р «Об утверждении регламента беспатентной формы охраны созданных разработок в режиме коммерческой тайны» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://rulaws.ru/acts/Rasporyazhenie-OAO-RZHD-ot-28.11.2014-N-2782r/>

4. Обучение цифровым навыкам: Модели цифровых компетенций [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http://obzory.hr-media.ru/cifrovye\\_navyki\\_sotrudnika](http://obzory.hr-media.ru/cifrovye_navyki_sotrudnika) (дата обращения: 16.05.2020)

5. «Ростех» и РЖД создают фонд на \$100 млн для инвестиций в ИТ [Электронный ресурс] // Режим доступа: [https://cnews.ru/news/top/2019-06-07\\_rosteh\\_i\\_rzhd\\_sozdayut\\_sovmestnoe\\_predpriyatie](https://cnews.ru/news/top/2019-06-07_rosteh_i_rzhd_sozdayut_sovmestnoe_predpriyatie) (дата обращения: 12.05.2020).