

## УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

*Кравченко А.В., Голодницкий А.Г. .*

---

Виявлено особливості процесу управління бізнес-процесами сучасних транспортних підприємств. Досліджено чинники розвитку бізнес-середовища підприємств портової діяльності та підприємств, що здійснюють обслуговування транспортних суден.

**Введение.** Любое транспортное предприятие как социально-экономическая система характеризуется двумя тенденциями существования: функционирование и развитие.

В процессе функционирования транспортного предприятия решается главная задача – обеспечение необходимого уровня жизнеспособности на основе сохранения целостности и существенных характеристик предприятия как субъекта хозяйствования. Эффективное функционирование способствует дальнейшему развитию предприятия, проблемы функционирования обуславливают принятие адекватных решений в отношении ориентиров развития. Таким образом, функционирование является одновременно основой и предпосылкой развития. Одновременно в ходе развития могут существенно изменяться или даже упраздняться определенные процессы и сферы функционирования транспортного предприятия. В современных условиях результаты функционирования и развития отдельных предприятий и транспортной отрасли в целом обусловлены особенностями процессов, характерных для внутренней и особенно внешней среды.

Современным предприятием портовой деятельности является субъект хозяйствования, который выполняет портовые работы и (или) предоставляет портовые услуги. К предприятиям портовой деятельности следует относить морские торговые порты в традиционном виде, стивидорные и терминальные компании и т.д.

Наиболее распространенными видами портовых предприятий на территории Украины еще недавно были морские торговые порты. Однако, сегодня на территории современного морского порта могут функционировать различные предприятия портовой деятельности. Среди указанных предприятий на территории Украины наиболее высокими темпами развиваются стивидорным компаниям.

Среди транспортных предприятий, важное место занимают предприятия, обеспечивающие безопасность судов, в том числе в процессе портового обслуживания. Среди таких предприятий следует отметить Государственное предприятие «Дельта-лоцман», признанное главным предприятием Украины в системе обеспечения безопасности судоходства. ГП «Дельта-лоцман» было создано в 1998 г. с целью совершенствования условий обеспечения безопасности мореходности, охраны жизни людей на море и окружающей среды в соответствии с требованиями международных соглашений и

конвенций, упорядочения структуры морских лоцманских служб в Северо-западной части Черного моря. Основным направлением деятельности предприятия является предоставление услуг по лоцманской проводке и регулированию движения судов, техническое содержание и эксплуатация судовых путей общегосударственного значения. В настоящее время ГП «Дельта-лоцман» активно развивается, поэтому для него так же актуальным является необходимость развития бизнес-среды.

В условиях высокой динамичности рынков транспортной продукции (работ, услуг) необходимо обеспечивать адекватную реакцию субъектов хозяйствования с целью обеспечения достаточного уровня конкурентоспособности. Решение этой проблемы возможно при использовании системы управления бизнес-процессами. Бизнес-процессы в сфере деятельности транспортных предприятий только начинают активно изучать [2], использовать разработки иностранных ученых и опыт зарубежных предприятий [6-8], что обуславливает актуальность рассмотрения проблемы в данной статье.

**Постановка задачи.** Целью статьи является обоснование необходимости развития бизнес-процессов транспортного предприятия в современных условиях и формирование системы подходов анализа их эффективности и результативности.

**Результаты.** Под бизнес-процессом предлагается понимать систематизированное последовательное исполнение функциональной операции, целью которой является производство портовой продукции, работы, услуги для клиентов предприятия и (или) качественного исполнения другой функциональной операции в рамках внутренней системы хозяйственной деятельности транспортного предприятия. Процессный подход обуславливает необходимость реализации нового типа управления, при котором преодолеваются существующие барьеры между различными функциональными единицами, что позволяет объединять усилия всех подразделений и сконцентрировать их на достижение главных целей портового предприятия..

Формирование системы бизнес-процессов на транспортных предприятиях позволяет решить такие задачи:

- оптимизация технологии работы предприятия;
- формирование и (или) развитие нормативной базы предприятия, которая должна объединять положения о бизнес-единицах, должностные инструкции, регламенты, принципы взаимодействия бизнес-единиц, правила организации документооборота, и т.д.
- совершенствование информационно-аналитических систем предприятия

С учетом особенностей деятельности портовых предприятий и компаний, обеспечивающих безопасность судов, предлагается выделять три укрупненные группы бизнес-процессов:

- основные бизнес-процессы (процессы текущей деятельности предприятия, результатом чего является производство продукции, работ, услуг для внешних клиентов и конечных пользователей);
- процессы сопровождения бизнеса. На эту группу процессов следует обращать особое внимание в современных условиях. Процессы сопровождения бизнеса являются процессами управления ресурсами предприятия. Они

включают распределение кадровых, финансовых, материальных и информационных ресурсов, необходимых для достижения целей и задач деятельности, производства продукции. К этим процессам относятся стратегическое планирование, формирование политики предприятия, постановка целей и задач деятельности, обеспечение взаимодействия с внешними организациями и клиентами, обеспечение доступности необходимых ресурсов, анализ деятельности предприятия со стороны руководства;

- вспомогательные процессы (процессы измерения, анализа и улучшения бизнес-процессов - это процессы, которые необходимы для измерения и сбора данных для анализа характеристик и улучшения деятельности). К этому виду процесса относятся процессы измерения контрольных показателей, мониторинга и внутреннего аудита, корректирующие действия.

Кроме того, в деятельности транспортных предприятий имеют место избыточные или дублируемые операции, которые нельзя отнести ни к какой из вышеназванных категорий.

Каждый бизнес-процесс характеризуется технологией реализации бизнес-процесса, структурой бизнес-системы, аналитическими подходами, средствами автоматизации, оборудованием, механизмами и т.д., обеспечивающими реализацию процесса.

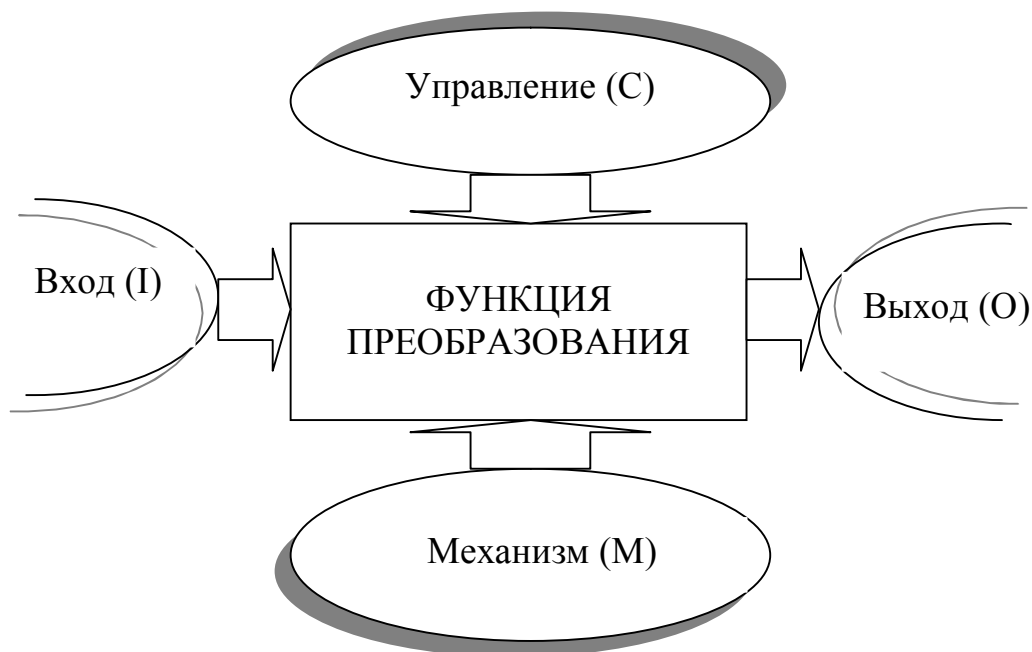


Рис. Структура бизнес-процесса предприятия портовой деятельности

Существует принятая структура бизнес-процесса [1,3], которая может быть применена к деятельности рассматриваемых предприятий. Из рис. видно, что основной целью любого бизнес-процесса является производство продукции на основе преобразования разнообразных ресурсов, среди которых следует отметить трудовые, материальные, технологические, финансовые, информационные и т.д.

Любой бизнес-процесс осуществляется для конкретных клиентов, среди которых выделяют первичных, вторичных, косвенных, внешних и конечных потребителей [1, 3, 4].

Предприятие как субъект хозяйствования в процессе функционирования проходит ряд стадий: создание, рост, зрелость, спад, реорганизация (реструктуризация) или санация, банкротство, ликвидация [4,5].

Первая стадия – зарождение предприятия и его становление. О возникновении субъекта хозяйствования свидетельствует факт его регистрации в соответствующих органах исполнительной власти. На этой стадии происходит уточнение сферы деятельности предприятия, определение целей, выбор стратегии деятельности, разработка производственной и организационной структуры предприятия, подбор необходимого персонала, закупка оборудования, организация производства продукции (услуг) и управления предприятием. Для морских торговых портов Украины этот этап давно пройден. Однако на рынках портовой деятельности в последнее время активно появляются предприятия портовой деятельности, которые находятся или только недавно прошли эту стадию. Кроме этого, в рамках процессов диверсификации формируются новые виды деятельности. Так же активно развивается сфера обеспечения безопасности судоходства.

На стадии роста и расширения деятельности предприятия происходит позиционирование его продукции на рынке, поиск лучших партнеров, завоевания своей доли рынка, обеспечение рентабельной работы предприятия. На этом этапе находятся многие стивидорные компании Украины (ДП «ГПК Украина», ООО «Трансинвестсервис», «Укртрансконтейнер» и т.д.).

Стадия зрелости или оптимального функционирования характеризуется успешной высокоэффективной работой предприятия на основе отработанной технологии и организации производства, прогрессивных форм и методов управления предприятием, активной маркетинговой деятельности.

Длительность жизненного цикла каждого транспортного предприятия различна. Однако, на каждом этапе есть специфические группы рисков, которые влияют на процесс развития бизнес-процессов.

Этапам жизненного цикла соответствуют различные фазы развития предприятия, которые представлены на примере портовой деятельности (табл.).

Задачей любого транспортного предприятия является выявление в каждой фазе и соответствующее совершенствование проблемных бизнес-процессов, которые можно определить по таким критериям:

- сложная управляемость и соответственно высокая степень конфликтности;
- высокие общие и удельные издержки производства;
- существенные отклонения от запланированных результатов деятельности.

Технология управления с помощью бизнес-единиц предполагает развитие в рамках предприятия системы рыночных отношений и формирование на их базе конкурентной бизнес-среды. Внутренняя конкуренция мотивирует подразделения повышать свою рентабельность и качество своих работ, услуг.

*Таблица*

### Характеристика фаз развития предприятия портовой деятельности

Фаза развития	Характеристика
Фаза 1. Создание портового предприятия («творческая часть»).	Создание и концентрация ресурсного потенциала с целью формирования грузовой базы. Характерен кризис лидерства, когда собственник или уполномоченный ним руководитель не в состоянии адекватно реагировать на проблемы, связанные с активным становлением и развитием бизнеса.
Фаза 2. Управление.	Формирование организационной структуры, информационной «архитектуры», системы контроля, системы бизнес-процессов и бизнес-среды, развитие управленческих кадров. Возможен кризис управления.
Фаза 3. Делегирование.	Децентрализация функций управления, создание центров финансовой ответственности, совершенствование системы мотивации. Появляется угроза частичной потери контроля за деятельностью центров ответственности.
Фаза 4. Координация.	Развитие механизма корпоративного планирования. Слабым моментом является потеря предпринимательского интереса у собственника и снижения творческого потенциала руководителей компании.
Фаза 5. Сотрудничество.	Развитие структуры предприятия в направлении создания самостоятельных бизнес-единиц с дальнейшим повышением уровня их ответственности и самостоятельности, дальнейшее развитие системы мотивации. Высоко вероятным является кризис синергии.

Дивизиональный принцип управления положен в основу формирования системы управления с помощью бизнес-единиц. Дивизиональная структура предполагает углубление разделения управленческой деятельности. В таких структурах наблюдается децентрализация части оперативных управленческих функций (ценообразование, маркетинг, управление трудовыми ресурсами, экономика, бизнес-планирование) путем передачи их в производственные структурные подразделения предприятия, что усиливает одновременно их самостоятельность и ответственность за свою сферу деятельности. Одновременно усиливается централизация общекорпоративных функций (финансовая деятельность, стратегические решения и т.д.). Руководство предприятия получает возможность более взвешенно принимать стратегические решения. В результате управленческие ресурсы верхнего эшелона организации высвобождаются для решения стратегических задач.

Дивизиональная система управления является инструментом быстрой адаптации к быстроменяющимся условиям достаточно агрессивной внешней среды функционирования предприятия портовой деятельности.

В процессе такой адаптации жизнеспособность сохраняют рентабельные подразделения, одновременно и имеющие потенциал роста. В то же время неэффективные элементы бизнес-среды должны в короткие сроки кардинально совершенствовать подходы своей деятельности либо прекращать

функционирование. Это своего рода механизм саморегулирования на основе оптимизации конечных результатов.

Организационно-управленческую структуру предприятия предлагается строить на принципах формирования единого корпоративного центра и комплекса бизнес-единиц различной степени подчиненности и специализации на основе разделения, соединения, ликвидации действующих и организации новых структурных подразделений, формирования новой организационно-управленческой структуры корпоративного центра.

Само предприятие тоже является бизнес-единицей с генеральным директором во главе.

Развитие системы управления бизнес-процессами обуславливает рост объема информации. Однако может наблюдаться ее нехватка для принятия управленческих решений. В то же время возрастание потока информации приводит к избыточности данных. Поэтому необходимо изучение информационного потока в направлении, способствующем сдерживанию происходящего увеличения его объемов и ликвидации информационной недостаточности за счет устранения излишних данных.

Создание рационального информационного потока должно базироваться на следующих принципах [2,3,4]:

- выявление информационных потребностей различных уровней управления бизнес-процессами и способов наиболее эффективного их удовлетворения;
- объективного отражения бизнес-процессов, в том числе процессов производства, обращения, распределения и использования всех видов ресурсов;
- единство информации, поступающей из различных источников;
- устранение дублирования в первичной информации;
- оперативность информации, обеспечиваемая применением средств связи и внедрением методов дистанционной передачи первичных данных непосредственно на воспринимающие устройства ЭВМ;
- сокращение объема передаваемых данных с повышением коэффициента их использования: на основе минимально необходимого числа базисных показателей, накапливаемых в базах данных, исчисляются все производные показатели; составляются динамические ряды, осуществляются сопоставления;
- регулярный контроль достоверности и поддержание баз данных в актуальном состоянии;
- комплексное использование данных целого ряда источников экономической информации в отношении бизнес-процессов.

Информационное обеспечение для анализа результатов бизнес-процессов предприятия должно формироваться из внутренних и внешних источников.

Внедрение технологии управления с помощью бизнес-единиц позволит предприятию формировать дополнительные конкурентные преимущества благодаря наличию ряда позитивных моментов [1, 2, 4]. Для рассматриваемых предприятий такими позитивными следствиями можно считать: снижение общей суммы издержек производства, формирование и развитие конкурентной

бизнес-среды, совершенствование механизма управления конечными финансовыми результатами хозяйственной деятельности предприятия в целом, его видов деятельности и подразделений, улучшение взаимодействия с клиентами.

**Выводы.** Чтобы функционировать эффективно, транспортные предприятия должны выделять в собственной деятельности взаимосвязанные и взаимодействующие бизнес-процессы и управлять ими. Управлять бизнес-процессами необходимо на основе использования системного подхода, что позволяет учитывать их взаимосвязи и взаимодействия. В результате развития процесса управления бизнес-процессами портовое предприятие или предприятие, обеспечивающие безопасность судов, создают конкурентные преимущества на основе развития полного хозрасчета и создания эффективной системы мотивации. Повышение эффективности деятельности предприятия достигается благодаря оптимизации доходов за счет более полного удовлетворения потребностей клиентов в качественной разнообразной портовой продукции и формированию действенной системы мотивации, которая способствует оптимизации совокупных издержек производства структурного подразделения и всего предприятия.

#### *Литература*

1. Абдикеев Н.М. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменов. – М.: Эксмо, 2007. – 592 с.
2. Кибик О.Н. Предприятия портовой деятельности: развиваемся по системе / О.Н. Кибик, А.В. Кравченко // Судоходство. – Одесса. – 2007. – № 7-8 (120). – С. 45 -47.
3. Медведев Н.А. Бизнес-планирование / Н.А. Медведев, Т.И. Пучкова и др. – М.: МГУЛ, 1998. – 147 с
4. Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организации и информационные технологии / Е.Г. Ойхман, Э.М. Попов. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 345 с.
5. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: Монографія. – Харків: Інжек, 2006. – 496 с.
6. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи. – СПб.: С. – Петер. Универс., 1997. – 564 с.
7. Davenport T.H., Short J.E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign / T.H. Davenport, J.E. Short // Sloan Management Review, 1993ю - 274 p.
8. Hammer M. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution / M. Hammer, J. Champy. - New-York: Harper Collins, 1993. – 546 p.

#### *Abstract*

**Kravchenko A., Golodnickiy A.**

#### **Management of business-processes of transport enterprises .**

Features of process of management of business-processes of modern transport enterprises are researched. Factors of development of business-environment of enterprises of port activity and enterprises of maintenance of shipping companies in