

Корецька О. В.
старший викладач кафедри
«Фінансово-економічна безпека, облік та аудит»
Одеського національного морського університету

Koretska O. V.
Senior Lecturer
Odessa National Maritime University

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ПОРТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

FEATURES OF PROCESS OF MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES OF PORT ACTIVITY ENTERPRISES

Анотація. У роботі виявлено особливості процесу управління бізнес-процесами сучасних транспортних підприємств, а саме підприємств портової діяльності. Дано характеристику фаз розвитку підприємств портової діяльності. Доведено, що технологія управління за допомогою бізнес-одиниць дасть змогу підприємству формувати додаткові конкурентні переваги завдяки наявності низки позитивних моментів. Для розглянутих підприємств такими позитивними наслідками можна вважати: зниження загальної суми витрат виробництва, формування і розвиток конкурентного бізнес-середовища, вдосконалення механізму управління кінцевими фінансовими результатами господарської діяльності підприємства у цілому, його видів діяльності і підрозділів, поліпшення взаємодії з клієнтами.

Ключові слова: управління, бізнес-процес, бізнес-одиниця, бізнес-середовище, підприємства портової діяльності.

Вступ та постановка проблеми. Україна, визначивши головною метою свого розвитку побудову розвинутої ринкової економіки, повинна здійснити структурну перебудову в усіх галузях народного господарства, включаючи транспорт та його підгалузі.

У міжнародній транспортній сфері як окремий сегмент особливо виділяється водний транспорт, на частку якого припадає більша частина зовнішньоторговельних перевезень [1, с. 6].

Підприємство портової діяльності як відкрита система, незмінно реагуючи на зовнішні імпульси, вимагає регулювання процесів, що протікають у системі, шляхом прийняття ефективних управлінських рішень. Особливості економіко-правового середовища, які проявляються у взаємовідносинах держави і портових підприємств, зумовлюють зміни в організації їх господарської діяльності [1, с. 7].

Підприємства портової діяльності як соціально-економічна система характеризується двома тенденціями існування: функціонування та розвиток. У процесі функціонування підприємств портової діяльності вирішується головне завдання – забезпечення необхідного рівня життєздатності на основі збереження цілісності і сутнісних характеристик підприємства як суб'єкта господарювання. Ефективне функціонування сприяє подальшому розвитку підприємства, проблеми функціонування обумовлюють прийняття адекватних рішень щодо орієнтирів розвитку. Таким чином, функціонування є одночасно основою і передумовою розвитку. Водночас у ході розвитку можуть істотно змінюватися або навіть скасовуватися певні процеси і сфери функціонування транспортного підприємства. У сучасних умовах результати функціонування і розвитку окремих підприємств портової діяльності зумовлені особливостями процесів, характерних для внутрішнього і зовнішнього середовища.

До підприємств портової діяльності слід відносити морські торгові порти в традиційному вигляді, стивідорні і термінальні компанії і т. д. Найбільш поширеними видами

портових підприємств на території України ще недавно були морські торговельні порти. Однак нині на території сучасного морського порту можуть функціонувати різні підприємства портової діяльності. В умовах високої динамічності ринків транспортної продукції (робіт, послуг) необхідно забезпечувати адекватну реакцію суб'єктів господарювання для забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності. Вирішення цієї проблеми можливе за використання системи управління бізнес-процесами. Бізнес-процеси у сфері діяльності транспортних підприємств тільки починають активно вивчати [2], використовувати розробки іноземних учених і досвід зарубіжних підприємств [3], що зумовлює актуальність розгляду проблеми в даній статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним та методологічним аспектам визначення сутності бізнес-процесів у діяльності підприємств присвячено низку наукових праць таких відомих вітчизняних та зарубіжних учених, як: М. Хаммер, Д. Чампі, М. Портер, П. Друккер, Б. Андерсен, М. Робсон, Ф. Уллах, В. Чаадаєв, О. Ареф'єва, І. Мельник, Г. Осовська, Л. Денисенко, С. Шацька та ін. Але деякі питання сутності бізнес-процесів та широкого застосування процесно-орієнтованого підходу до управління підприємствами залишаються недослідженими, тому що економічна трансформація вимагає створення нових підходів та рішень. Незважаючи на велику зацікавленість науковців та дослідників до питання визначення сутності та вдосконалення бізнес-процесів, комплексний підхід до зазначених питань у науковій літературі відсутній. Для вирішення поставлених питань потрібно комплексно розглянути сутність процесного підходу до управління, особливості бізнес-процесів на підприємствах портової діяльності та способи їх удосконалення.

Метою даної роботи є визначення сутності бізнес-процесу, його ролі та місця в управлінні підприємствами портової діяльності, обґрунтування необхідності розвитку бізнес-процесів підприємств, розгляд напрямів розвитку бізнес-середовища та груп бізнес-процесів у сучасних умовах.

Результати дослідження.

Під бізнес-процесом пропонується розуміти систематизоване послідовне виконання функціональної операції, метою якої є виробництво портової продукції, роботи, послуги для клієнтів підприємства і (або) якісного виконання іншої функціональної операції в рамках внутрішньої системи господарської діяльності транспортного підприємства. Процесний підхід зумовлює необхідність реалізації нового типу управління, за якого долаються наявні бар'єри між різними функціональними одиницями, що дає змогу об'єднувати зусилля всіх підрозділів і сконцентрувати їх на досягненні головних цілей портового підприємства.

У цілому бізнес-процеси підприємства включають у себе широкий спектр різних за своєю природою процесів, що пояснює відсутність усталеного визначення бізнес-процесу. Нині існує багато визначень поняття бізнес-процесу, які описують його з різних точок зору.

Б. Андерсен уважає, що бізнес-процес – це деяка логічна послідовність пов'язаних дій, які перетворюють вхід у результати або вихід [4, с. 74]. Таке розуміння бізнес-процесу базується на формальному виокремленні основних складників процесу, що включають такі поняття, як «вхід», «процес», «вихід», «управління», «постачальник процесу», «клієнт процесу».

В. Горлачук та І. Яненко вважають, що бізнес-процес є систематизованим, послідовним виконанням алогічно пов'язаних та взаємозалежних завдань із використанням ресурсів, що забезпечують виробничу діяльність, для створення продукції, яка має споживчі цінності для клієнта [5, с. 263].

Еріксон визначає бізнес-процес як ланцюг алогічно пов'язаних, повторюваних дій, у результаті яких використовуються ресурси підприємства для переробки об'єкта (фізично чи віртуально) з метою досягнення певних вимірних результатів або продукції для задоволення внутрішніх і зовнішніх споживачів [6, с. 24].

М. Хаммер та Дж. Чампі стверджують, що бізнес-процес має початок (вхід), певну кількість стадій діяльності і результат роботи, що отримується на виході. Вхід – це початок процесу, відповідно, вихід – це результат виконаної роботи [7, с. 66].

Таким чином, усі визначення об'єднують насамперед акцентування уваги на тому, що бізнес-процеси є первинними, мають певні входи і виходи.

Можливо сформулювати, що бізнес-процес являє собою спланований алгоритм взаємопов'язаних дій чи потоків роботи, який підлягає систематичним змінам під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, в якому задіяні всі ресурси організації, спрямо-

ваний на задоволення попиту вантажопереробки і максимізацію прибутку. Цей процес має початок (вхід), певну кількість стадій діяльності і результат роботи, який отримується на виході (рис. 1).

Бізнес-процес починається початковими або первинними входами, це потоки роботи, в яких є свої межі, а саме початок і кінець, для будь-якого окремого взятого вантажопереробного процесу.

Процес закінчується виходом, одержанням результату первинними клієнтами процесу.

Формування системи бізнес-процесів підприємства портової діяльності дає змогу вирішити такі завдання, як: оптимізація технології роботи підприємства; формування і (або) розвиток нормативної бази підприємства, яка повинна об'єднувати положення про бізнес-одиниці, посадові інструкції, регламенти, принципи взаємодії бізнес-одиниць, правила організації документообігу, і т. д.; удосконалення інформаційно-аналітичних систем підприємства.

З урахуванням особливостей діяльності портових підприємств і компаній, що забезпечують безпеку суден, пропонується виділяти три укрупнені групи бізнес-процесів: основні бізнес-процеси (процеси поточної діяльності підприємства, результатом чого є виробництво продукції, робіт, послуг для зовнішніх клієнтів і кінцевих користувачів); процеси супроводу бізнесу. На цю групу процесів слід звертати особливу увагу в сучасних умовах. Процеси супроводу бізнесу є процесами управління ресурсами підприємства. Вони включають розподіл кадрових, фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів, необхідних для досягнення цілей і завдань діяльності, виробництва продукції. До цих процесів належать стратегічне планування, формування політики підприємства, постановка цілей та завдань діяльності, забезпечення взаємодії із зовнішніми організаціями та клієнтами, забезпечення доступності необхідних ресурсів, аналіз діяльності підприємства з боку керівництва; допоміжні процеси (процеси вимірювання, аналізу і поліпшення бізнес-процесів – це процеси, які необхідні для вимірювання та збору даних для аналізу характеристик і поліпшення діяльності). До цього виду процесу належать процеси вимірювання контрольних показників, моніторингу та внутрішнього аудиту, що коректують дії. Крім того, у діяльності транспортних підприємств мають місце надлишкові або дубльовані операції, які не можна віднести ні до якої з вищезазначених категорій. Кожен бізнес-процес характеризується технологією реалізації бізнес-процесу, структурою бізнес-системи, аналітичними підходами, засобами автоматизації, обладнанням, механізмами і т. д., що забезпечують реалізацію процесу.

Будь-який бізнес-процес здійснюється для конкретних клієнтів, серед яких виділяють первинних, вторинних,

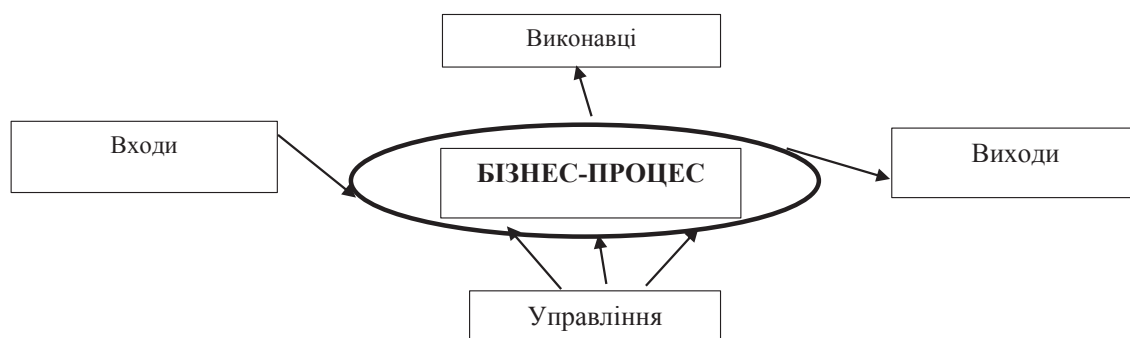


Рис. 1. Внутрішня структура бізнес-процесу (розроблено автором)

непрямих, зовнішніх і кінцевих споживачів [8–10]. Підприємство як суб'єкт господарювання в процесі функціонування проходить низку стадій: створення, зростання, зрілість, спад, реорганізація (реструктуризація) або санація, банкрутство, ліквідація [10; 11]. Перша стадія – зародження підприємства і його становлення. Для морських торговельних портів України цей етап давно пройдений. Однак на ринках портової діяльності останнім часом активно з'являються підприємства портової діяльності, які перебувають або тільки недавно пройшли цю стадію. Крім того, у рамках процесів диверсифікації є формування нового виду діяльності. На стадії росту і розширення діяльності підприємства відбувається позиціонування його продукції на ринку, пошук кращих партнерів, завоювання своєї частки ринку, забезпечення рентабельної роботи підприємства. На цьому етапі знаходяться багато стивідорних компаній України. Стадія зрілості, або оптимального функціонування, характеризується успішною високоефективною роботою підприємства на основі відпрацьованої технології та організації виробництва, прогресивних форм і методів управління підприємством, активної маркетингової діяльності. Тривалість життєвого циклу кожного підприємства портової діяльності різна.

На кожному етапі є специфічні групи ризиків, які впливають на процес розвитку бізнес-процесів. Таким чином, завданням будь-якого підприємства портової діяльності є виявлення в кожній фазі та відповідне вдосконалення проблемних бізнес-процесів, які можна визначити за такими критеріями: складна керованість і, відповідно, високий ступінь конфліктності; високі загальні й питомі витрати виробництва; суттєві відхилення від запланованих результатів діяльності.

На підприємствах портової діяльності існує технологія управління за допомогою бізнес-одиниць, яка передбачає розвиток у рамках підприємства системи ринкових відносин і формування на їх базі конкурентного бізнес-середовища. Внутрішня конкуренція мотивує підрозділи підвищувати свою рентабельність і якість своїх робіт та послуг.

Для підприємств портової діяльності можливо виділити п'ять фаз розвитку (табл. 1).

В основу формування системи управління за допомогою бізнес-одиниць покладено дивізіональний принцип

управління, який передбачає поглиблення поділу управлінської діяльності. У таких структурах спостерігається децентралізація частини оперативних управлінських функцій (ціноутворення, маркетинг, управління трудовими ресурсами, економіка, бізнес-планування) шляхом передачі їх у виробничі структурні підрозділи підприємства, що посилює одночасно їх самостійність і відповідальність за свою сферу діяльності.

Водночас посилюється централізація загально корпоративних функцій (фінансова діяльність, стратегічні рішення і т. д.).

Керівництво підприємства отримує можливість більш вважано приймати стратегічні рішення.

Стратегія підприємства створює обґрунтування успішності майбутніх результатів роботи підприємства за рахунок досягнення нею конкретних конкурентних переваг, що вигідно відрізняють його товар або послугу аналогічних пропозицій на ринку. Фактично філософія, бачення, місія, концепція і стратегія підприємства як найважливіші елементи процесу прийняття управлінських рішень, спираючись один на одного, обґрунтовують актуальність і затребуваність продукту, що володіє явними конкурентними перевагами в довгостроковій або середньостроковій перспективі [12, с. 84].

У результаті управлінські ресурси верхнього ешелону організації вивільнюються для вирішення стратегічних завдань. Також дивізіональна система управління є інструментом швидкої адаптації до швидкозмінних умов досить агресивного зовнішнього середовища функціонування підприємств портової діяльності.

Важливу роль в управлінні бізнес-процесами на підприємствах портової діяльності відіграють бізнес-модель та бізнес-план.

Бізнес-модель акцентує увагу на створенні цінності і водночас описує те, як підприємство перетворює створену цінність – прибуток. Фактично бізнес-модель описує логіку процесу створення додаткової вартості на базі наявних у підприємств морської галузі на вході ресурсів, здібностей. Бізнес-план, своєю чергою, бере на себе більш детальний опис бізнес-процесів і всебічний аналіз ефективності роботи підприємств морської галузі на підставі детальних розрахунків показників і коефіцієнтів [12, с. 84].

Таблиця 1

Фази розвитку підприємств портової діяльності

Назва фази	Характеристика	Недоліки
1. Створення портового підприємства (творча частина)	Створення і концентрація ресурсного потенціалу для формування вантажної бази	Криза лідерства, коли власник або уповноважений ним керівник не в змозі адекватно реагувати на проблеми, пов'язані з активним становленням і розвитком бізнесу
2. Управління	Формування організаційної структури, інформаційної «архітектури», системи контролю, системи бізнес-процесів і бізнес-середовища, розвиток управлінських кадрів	Можлива криза управління
3. Делегування	Децентралізація функцій управління, створення центрів фінансової відповідальності, вдосконалення системи мотивації	З'являється загроза часткової втрати контролю над діяльністю центрів відповідальності
4. Координація	Розвиток механізму корпоративного планування	Слабким моментом є втрата підприємницького інтересу у власника знизити свій вплив на керівників компанії
5. Співпраця	Розвиток структури підприємства в напрямі розбудови бізнес-одиниць із подальшим підвищенням рівня їх відповідальності та самостійності, подальший розвиток системи мотивації	Високоймовірна криза синергії

Джерело: сформовано автором

Управлінську структуру підприємства пропонується будувати на принципах формування єдиного центру і комплексу бізнес-одиниць різного ступеня підпорядкованості.

Розвитку системи управління бізнес-процесами зумовлює зростання обсягу інформації. Однак може спостерігатися її нестача для прийняття управлінських рішень.

Упровадження технології управління за допомогою бізнес-одиниць дасть змогу підприємству формувати додаткові конкурентні переваги завдяки наявності низки позитивних моментів [2; 8; 10]. Для підприємств портової діяльності такими позитивними наслідками можна вважати: зниження загальної суми витрат виробництва, формування і розвиток конкурентного бізнес-середовища, вдосконалення механізму управління кінцевими фінансовими результатами господарської діяльності підприємства у цілому, його видів діяльності і підрозділів, поліпшення взаємодії з клієнтами.

Основні бізнес-процеси включають у себе приблизні характеристики виробництва, ресурси, які будуть потрібні для створення процесів перевантаження вантажів. Розвиток будь-якої економічної системи має бути цілеспрямованим і контрольованим [12, с. 84].

Висновки. Таким чином, тільки на підставі комплексного аналізу внутрішніх можливостей підприємств портової діяльності і потреб зовнішнього середовища, в якій здійснюється морські перевезення, можливо забезпечити ефективне управління бізнес-процесами підприємств портової діяльності. Щоб функціонувати ефективно, транспортні підприємства повинні виділяти у власній діяльності взаємопов'язані та взаємодіючі бізнес-процеси і керувати ними. Управляти бізнес-процесами необхідно на основі використання системного підходу, що дає змогу враховувати їх взаємозв'язок і взаємодію. У результаті розвитку процесу управління бізнес-процесами портове підприємство або підприємство, що забезпечує безпеку судів, створює конкурентні переваги на основі розвитку повного госпрозрахунку і створення ефективної системи мотивації. Підвищення ефективності діяльності підприємства досягається завдяки оптимізації доходів за рахунок більш повного задоволення потреб клієнтів у якісній, різноманітній портовій продукції і формування дієвої системи мотивації, яка сприяє оптимізації сукупних витрат виробництва структурного підрозділу і підприємства у цілому.

Список використаних джерел:

1. Фінансові аспекти діагностики економічної безпеки підприємств портової галузі : [монографія] / Л.В. Ширяєва, Л.П. Чиж, О.Ш. Шумлянська [та ін.]. – Одеса : ІНТЕРПРІНТЕР, 2015. – С. 70–81, 90–107.
2. Кибик О.Н. Предприятия портовой деятельности: развиваемся по системе / О.Н. Кибик, А.В. Кравченко // Судостроение. – 2007. – № 7–8 (120). – С. 45–47.
3. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи. – СПб. : Универс., 1997. – 564 с.
4. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен ; пер. с англ. С.В. Ариничева ; науч. ред. Ю.П. Адлер. – М. : Стандарты и качество, 2003. – 272 с.
5. Горлачук В.В. Економіка підприємства : [навч. посіб.] / В.В. Горлачук, І.Г. Яненко. – Миколаїв : ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. – 344 с.
6. Ericsson Quality Institute. Business Process Management. Ericsson, Gothenburg Sweden, 1993. – 170 p.
7. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпораций: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб. : СПбУ, 1977. – 160 с.
8. Абдикеев Н.М. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменов. – М. : Эксмо, 2007. – 592 с.
9. Медведев Н.А. Бизнес-планирование / Н.А. Медведев, Т.И. Пучкова [и др.]. – М. : МГУЛ, 1998. – 147 с.
10. Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организации и информационные технологии / Е.Г. Ойхман, Э.М. Попов. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 345 с.
11. Раевнева О.В. Управление развитием предприятия: методология, механизмы, модели : [монография] / О.В. Раевнева. – Харьков : ІНЖЕК, 2006. – 496 с.
12. Крисюк Л.М. Управление стійкістю розвитку малих і середніх підприємницьких структур портової діяльності / Л.М. Крисюк, О.В. Корецька // Молодий учений. – 2015. – № 4. – С. 82–86.

Аннотация. В статье выявлены особенности процесса управления бизнес-процессами современных транспортных предприятий, а именно предприятий портовой деятельности. Охарактеризованы фазы развития предприятий портовой деятельности. Доказано, что технология управления с помощью бизнес-единиц позволит предприятию формировать дополнительные конкурентные преимущества благодаря наличию ряда положительных моментов. Для рассмотренных предприятий такими положительными последствиями можно считать: снижение общей суммы затрат на производство, 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.

Ключевые слова: управление, бизнес-процесс, бизнес-единица, бизнес-среда, предприятия портовой деятельности.

Summary. The work reveals the peculiarities of the process of managing business processes of modern transport enterprises, namely enterprises of port activity. It also provides a description of the phases of development of port enterprises. It is proved that technology management with the help of business units will allow the company to create additional competitive advantages due to the presence of a number of positive moments. For the enterprises considered, such positive effects can be considered: reduction of the total amount of production costs, the formation and development of a competitive business environment, improvement of the mechanism of management of the final financial results of the business activities of the enterprise as a whole, its types of activities and units, and improved interaction with customers.

Key words: management, business process, business unit, business environment, enterprises of port activity.