

**Міністерство освіти і науки України
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича
Економічний факультет
Кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування**

ОЦІНКА ТА ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**ДИПЛОМНА РОБОТА
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

Виконала: студентка б-го
курсу, 673 групи
заочної форми навчання
спеціальності 07
Менеджмент
(менеджмент організацій і
адміністрування)
Несторяк Ю.І.

Науковий керівник:
к.е.н., доц. Кравець В.І.

До захисту допущено:

Протокол засідання кафедри №

від «__» листопада 2021 р.

Зав. кафедри _____ д.е.н., проф. Галушка З.І.

Чернівці-2021

ЗМІСТ

ЗМІСТ	1
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС - ПРОЦЕСІВ	8
1.1. Поняття і сутність бізнес-процесів в організації	8
1.2. Інтермодальні перевезення та експедирування як бізнес-процес	23
1.3. Методи організації процесу експедиції інтермодальних перевезень....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ ТОВ «ТРАНЗИТ».....	39
2.1. Загальна характеристика діяльності транспортно-експедиторської компанії ТОВ «Транзит».....	39
2.2 Особливості застосування бізнес-процесного управління на ТОВ «Транзит».....	41
2.3. Вибір транспортної схеми і її економічне обґрунтування як основа підвищення ефективності управління ТОВ «Транзит»	60
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	80
3.1. Удосконалення управління бізнес-процесами інтермодальних перевезень.....	80
3.2. Розробка системи електронного обміну даних як елемент вдосконалення бізнес-процесів ТОВ «Транзит»	89
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРАСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95

ВСТУП

В даний час в Україні різко зріс інтерес до загальноприйнятих на Заході стандартів менеджменту, проте в реальній практиці управління існує один дуже показовий момент. Багатьох керівників до сих пір можна поставити в глухий кут прямим питанням про організаційну структуру компанії або про схему існуючих бізнес-процесів. Менеджери, які найбільш просунуті і регулярно читають економічну періодику, як правило, починають креслити зрозумілі тільки їм одним ієрархічні діаграми, а й в цьому процесі зазвичай швидко заходять в глухий кут. Те ж саме стосується співробітників і керівників різних служб і функціональних підрозділів. У більшості випадків, єдиним набором викладених правил, відповідно до яких має функціонувати підприємство, є набір окремих положень і посадових інструкцій. Найчастіше ці документи склалися не один рік тому, слабо структуровані і незв'язані між собою і, внаслідок цього, просто припадають пилом на полицях. До пори до часу подібний підхід був виправданий, тому що під час становлення української ринкової економіки поняття конкуренції практично було відсутнє, та й витрати вважати не було особливої потреби - прибуток був гігантським. В результаті цього, ми бачимо протягом останніх двох років цілком зрозумілу картину: великі компанії, які вирости на початку 90-х років, поступово здають свої позиції, аж до повного виходу з ринку. Частково це обумовлено тим, що на підприємстві не були впроваджені стандарти управління, повністю відсутнє поняття функціональної моделі діяльності і місії. За допомогою моделювання різних областей діяльності можна досить ефективно аналізувати "вузькі місця" в управлінні та оптимізувати загальну схему бізнесу. Але, як відомо, на будь-якому підприємстві вищий пріоритет мають тільки ті проекти, які безпосередньо приносять прибуток, тому мова про обстеження діяльності та її реорганізації зазвичай йде тільки під час відчутної кризи в управлінні компанією.

У конкурентному середовищі компанії змушені постійно реагувати на зміни ринку, знаходити інновативні рішення і домагатися, таким чином, переваг перед конкурентами. Успішні компанії блискавично освоюють нові продукти, ринки і, навіть часом цілі галузі і здатні також швидко їх покинути.

У сучасній практиці моделювання управління і виробничої діяльності для позначення об'єктів моделювання управління і виробничої діяльності прийнято використовувати термін «бізнес - процес».

Методики моделювання та аналізу бізнес - процесів є в даний час одним з найважливіших інструментів підвищення ефективності бізнесу. Орієнтація підприємства на ефективність виконання окремих функцій привела за минулі десятиліття до локальної оптимізації і вдосконалення функціональних областей. Завдяки застосуванню нових інформаційних технологій (ІТ) в таких областях, як, наприклад, логістика, бухгалтерський облік, значно підвищилася продуктивність праці і якість послуг.

Сьогодні серед менеджерів всіх рівнів сформувалося розуміння, що основні резерви в підвищенні ефективності бізнесу лежать саме в області оптимізації бізнес-процесів.

Що дає процесний підхід в управлінні? Він дозволяє серйозно підвищити конкурентоспроможність і гнучкість підприємства, зробити його більш адекватним до змін на ринку, принципово поліпшити якість продуктів і послуг. Він змушує усунути фрагментарність в роботі, організаційні та інформаційні розриви, дублювання функцій, нерациональне використання матеріальних і людських ресурсів, а також значно скоротити операційні витрати.

Успішне впровадження процесного підходу - непросте завдання. Тут принципово важливо використовувати професійні інструментальні засоби, що дозволяють описувати і аналізувати бізнес-процеси, робити їх більш прозорими і керованими. Практика впровадження процесного підходу показує, що більшість компаній, що почали впровадження процесного

управління, зупиняються на стадіях опису і автоматизації бізнес-процесів. Але для повноцінного впровадження процесного підходу потрібно організувати цикл управління бізнес-процесами. У цьому циклі:

- процеси повинні бути структуровані, описані і регламентовані;
- процеси необхідно реалізувати в інформаційних системах;
- необхідний контроль і аналіз процесів: потрібно контролювати точність їх виконання, розраховувати значення показників ефективності і співвідносити їх з плановими значеннями;
- процеси вимагають регулярного вдосконалення.

Таким чином, для впровадження процесного управління важливо не тільки описувати і автоматизувати бізнес-процеси, а й створювати інструменти їх контролю та аналізу, після чого на підставі зібраної інформації переходити до повноцінного їх вдосконалення.

Зростання технологій в секторі обладнання, а особливо гідравлічного, стрімке. Воно породжує конкуренцію, яка з року в рік носить все більш гострий характер і стає причиною для появи на ринку все нових моделей і модифікацій техніки. У той же час величезна потреба в корисних копалин і руді забезпечує небувалий рівень замовлень на великі гідравлічні екскаватори. На українському ринку ведуть конкурентну боротьбу всі світові виробники обладнання, і за оцінками експертів попит в найближчі роки буде тільки зростати. При даній ситуації, перевізники та експедитори подібних вантажів, так само конкурують, намагаючись пропонувати все більш економічний і якісний спосіб доставки вантажів.

Надання високоякісних послуг засновано на знанні українського і міжнародного ринку перевезень, специфіки портів світу, зв'язках з різними судноплавними лініями, автотранспортними, залізничними і авіа компаніями, що дозволяють здійснювати перевезення з комбінованим використанням декількох видів транспорту на умовах "від дверей до дверей". Тільки досвідчений експедитор може якісно вирішити такого роду завдання.

Все вище сказане і визначає актуальність теми дослідження.

Метою роботи, головним чином будуть методи вдосконалення управління інтермодальних перевезень.

Головне завдання роботи на основі діяльності компанії ТОВ «Транзит», розробити шляхи вдосконалення управління інтермодальних перевезень.

Предметом дослідження в даній роботі є вдосконалення бізнес - процесу, як основа виду діяльності компанії.

Об'єктом дослідження є транспортна компанія ТОВ «Транзит».

Представлена робота складається з трьох розділів (розділів), вступу, висновків, списку використаної літератури і додатків.

Перший розділ включає в себе теоретичний матеріал, що стосується основних понять. Тут розкрито сутність і поняття бізнес - процесу, а так само інтермодальних перевезень.

Другий розділ даної роботи присвячений вивченню об'єкта дослідження. Спочатку розглядається коротка характеристика діяльності компанії, потім розглядається організаційна структура компанії ТОВ «Транзит». Розглянуто бізнес процес компанії ТОВ «Транзит» на прикладі організації інтермодального перевезення.

У третьому розділі даної роботи пропонується два шляхи вдосконалення управління компанією ТОВ «Транзит»:

- Організація зберігання вантажів клієнта на власному або орендованому складі за територією порту;
- Розробка системи електронного обміну даними.

У висновку формулюється висновки за результатами виконаної роботи.

Створення найбільш коротких і найбільш економічно вигідних маршрутів доставки вантажу, котирування перевезення, створення плану відправок, робота зі стівідорними компаніями, робота «на місцях» - це загальний список завдань, який повинен виконати експедитор. І найкраще таку складну задачу, як доставка негабаритних і великовагових вантажів

здійснить експедитор з великим досвідом експедиції подібних вантажів. Саме таким експедитором, є компанія «Транзит».

У даній роботі проаналізовано і порівняно економічна ефективність «дверного» перевезення негабаритного накатного вантажу різними видами транспорту в реальній ситуації. Знайдена схема перевезення поліпшує роботу транспортно-експедиторської компанії і підвищує її конкурентоспроможність за участю в тендері.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС - ПРОЦЕСІВ

1.1. Поняття і сутність бізнес-процесів в організації

Теза про те, що грамотне сучасне управління - це багато в чому управління, орієнтоване на бізнес-процесах (далі – БП), сьогодні широко поширена, поняття «бізнес-процес» - одне з найбільш популярних в літературі з менеджменту, число присвячених цій темі публікацій неухильно зростає.

Подивимося на розвиток управлінських концепцій в історичній перспективі.

Люди зводили піраміди, вели столітні війни, управляли діяльністю величезних колективів - планували, організовували, контролювали. Здоровий глузд підказує, що БП були завжди, просто в старовину їх називали по-іншому: роботи, виконання робіт. У літописах, історичних документах згадуються робітні люди, робітні поселення, робітні підряди. В такому значенні ми і сьогодні повсюдно вживаємо це слово - майстер гірських робіт, проект дорожніх робіт і т.п.

У XVIII-XIX ст. на заводах, а пізніше - і в дворянських садибах з'явилися керуючі, але приблизно до 30-х рр. XX ст. (а це час Уінслоу Тейлора); кажучи про управління підрозділом або організацією, мали на увазі саме управління роботами, а самі роботи описували за допомогою функцій.

В описі функцій теж склалася своя традиція. Зародилася вона в XVIII ст., коли Адам Сміт запропонував розділити діяльність ремісника з виготовлення шпильок на одинадцять операцій-функцій і за кожною функцією закріпити окремого виконавця. Втілення ідей «батька реінжинірингу» призвело до створення промислового способу виробництва, який майже повсюдно потіснив виробництво ремісниче. Протягом 200 років компанії створювалися на основі революційного відкриття Адама Сміта. І це повністю відповідало вимогам масового індустріального виробництва [5].

Напочатку XX ст. масштаби промислового виробництва багаторазово збільшилися, тому доводилося вдаватися до поділу на частини, етапи і т.д.;

управлінець при цьому координував виконання ряду підзадач і відповідав перед замовником за кінцевий результат. Генрі Форд запропонував розділяти роботи на дрібні етапи і спеціалізувати виконавців на виконанні окремих завдань (винайдений конвеєр), що дозволило різко скоротити витрати виробництва. Це був крок вперед, особливо щодо організації робіт з великим числом типових, повторюваних операцій (наприклад, при серійному виробництві товарів масового попиту).

У 60-х рр. ХХ ст. почався пошук ефективних способів управління складно організованими корпоративними структурами - величезними транснаціональними корпораціями. Знадобилося забезпечити однаковість робіт, виконуваних в різних фірмах, і координацію діяльності за різними напрямками. Чим масштабнішою і різноманітнішою ставала діяльність корпорацій, тим складніше було її організувати і скоординувати, передати виконавцям тільки функціональну відповідальність виявилось недостатньо.

Стало ясно, що стосовно функцій взагалі складно побудувати систему контролю і сфокусувати модель відповідальності. Що значить добре (або погано) виконувати свої функції? Функція - це назва виду робіт, у функції немає початку і кінця, неясно, відповідно до яких принципів їх потрібно правильно називати, якими мають бути показники результативності, немає заходів для оцінки цієї роботи. Функціональне уявлення робіт потрібно доповнити описом логіки їх виконання, описами входів і виходів робіт, показниками результативності та іншими (за потребою) важливими характеристиками. Так з'явилися описи робіт в формі БП [13].

При моделі управління, орієнтованої на регламентацію робіт через функції (функціонально орієнтована модель управління), єдиним «власником» за термінологією ISO всіх процесів в компанії є її «перша особа»: генеральний директор одноосібно відповідає за «вихід» і показники результативності діяльності компанії. Керівники нижчого рангу відповідають за виконання функцій, а не за БП. Вони не відповідають за роботу від початку до кінця, формально кажучи, для них робота просто не визначена (ім

не повідомляють, де початок і де кінець БП).

При моделі управління, орієнтованої на регламентацію робіт через функції (функціонально орієнтована модель управління), єдиним «власником» за термінологією ISO всіх процесів в компанії є її «перша особа»: генеральний директор одноосібно відповідає за «вихід» і показники результативності діяльності компанії. Керівники нижчого рангу відповідають за виконання функцій, а не за БП. Вони не відповідають за роботу від початку до кінця, формально кажучи, для них робота просто не визначена (їм не повідомляють, де початок і де кінець БП) [28].

При моделі управління, орієнтованої на регламентацію робіт через бізнес-процеси (процесно-орієнтована модель управління), відповідальність за результати діяльності компанії багато в чому (в усьому) переноситься і на керівників БП, оскільки саме вони відповідають за надання внутрішніх продуктів і послуг (але тепер уже саме продуктів і послуг), а не за виконання функцій.

До кінця 80-х рр. ХХ ст. «тиск» споживачів на виробників продукції (постачальників послуг) посилювався, споживачі стали значно більше впливати на те, що виробляти, де і як продавати. У боротьбі за частку ринку конкурентні переваги компаній у все більшій мірі стали забезпечуватися такими характеристиками, як «висока якість товарів» і «нові маркетингові стратегії». Однак гарантувати високу якість продукції масового виробництва в умовах глобалізації та високої динаміки зовнішнього середовища можна тільки при суворій стандартизації діяльності, при одночасному підвищенні гнучкості управління і розширенні можливостей для проведення постійних змін.

Потрібні були ефективні форми опису робіт, зручні для вирішення нових проблем. В кінцевому підсумку всі заговорили про необхідність зміни базових підходів до організації робіт - про перехід від функціональних принципів до процесних. При цьому такі спеціальні терміни, як «функції»,

«операції», «бізнес-процеси», по суті, позначали всі ті ж роботи, але описували їх більш точно, системно і, головне, зручно для практиків.

Виділити бізнес-процес - це якраз і означає дати опис істотних характеристик і діяльності на рівні сучасних вимог: назвати певний вид робіт, позначити його початок і кінець, знайти «власника» процесу (того, хто відповідає за результат) і визначити необхідний результат (в тому числі показники якості та ефективності).

Бізнес процес є особливим процесом, який служить здійсненню основних цілей підприємства (бізнес - цілей) і описує центральну сферу його діяльності. Основними ознаками бізнес - процесу є точки дотику цього процесу з бізнес - партнерами підприємства, (наприклад партнери, постачальники). Прикладами бізнес - процесів є: обробка замовлень на виробничому підприємстві, надання кредиту в банку. Бізнес-процес — це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи на виходи, що представляють цінність для споживача. Розрізняють такі види входів і виходів в бізнес - процесах:

1. Первинний вхід — це вхід, який ініціює початок бізнес-процесу.

При описі бізнес-процесу потрібно зробити акцент на первинні входи і показати їх. Про вторинні входи можна забути. Вони будуть автоматично описані при подальшій деталізації процесу, так як на більш низькому рівні знайдуться операції, для яких дані входи є первинними. Те ж саме відноситься і до виходів. Первинним виходом називають такий вихід, заради якого процес існує. Даний інструментарій первинності-вторинності потрібно використовувати для того, щоб спростити, прискорити і підвищити якість робіт по опису та оптимізації діяльності компанії. Правило його використання наступне: при описі оточення бізнес-процесу потрібно зробити акцент на опис його первинних входів і виходів.

2.Вторинні входи і виходи потрібно описувати на більш детальному рівні, коли знайдуться підпроцеси, для яких ці входи і виходи стануть первинними [7].

Таблиця 1.1. Характеристики первинних і вторинних входів і виходів бізнес-процесу

Елемент	Визначення характеристики
Первинний вихід	Основний результат, заради якого існує бізнес-процес. Визначається метою, призначенням бізнес-процесу.
Вторинний вихід	Побічний продукт бізнес-процесу, який може бути затребуваний вторинними клієнтами. Не є основною метою бізнес-процесу.
Первинний вхід	Потік об'єктів, який ініціює «запуск» бізнес-процесу, наприклад замовлення клієнта, план закупівель і т.д.
Вторинний вхід	Потоки об'єктів, що забезпечують нормальний перебіг бізнес-процесу, наприклад стандарти, правила, механізми виконання дій, обладнання та ін.

Власник бізнес - процесу — посадова особа, яка має в своєму розташуванні персонал, інфраструктуру, програмне та апаратне забезпечення, інформацію про бізнес - процеси, керує ходом бізнес - процесу і несе відповідальність за результати і ефективність бізнес - процесу.

Дуже скоро з'явилося досить багато «любителів» складати і систематизувати описи робіт. Результат їх могутньої діяльності (реально могутньої, а не в лапках) - велике число різних уявлень бізнес-процесів.

Так, сьогодні американські фахівці використовують при описі БП п'ять характеристик: функція, вхід і вихід, її виконавець, управління (стандарти IDEF0). Німецькі фахівці як найбільш послідовні «логісти» можуть об'єднувати при описі БП більше десятка характеристик (стандарти ARIS та

ін.). Таким чином, практика свідчить, що, по-різному виділяючи і описуючи істотні характеристики діяльності, можна отримати різні моделі БП, орієнтовані на вирішення різних прикладних задач.

Оскільки виникла потреба в ефективному описі бізнес-процесів, на ринку з'явилися пропозиції - книги, методики опису, програмні продукти. Великі надії покладалися на комп'ютерні програми: менеджери сподівалися, що з'явиться можливість грамотно моделювати і вдосконалювати бізнес-процеси в компаніях, кардинально підвищиться продуктивність праці.

Однак ситуація склалася так, що до останнього часу нотації БП і способи опису робіт були досить складними, вимагали професійного потенціалу, оскільки ними займалися переважно ІТ-аналітики або бізнес-аналітики. Вони становили технічні описи, заповнювали схемами буклети і альбоми. Часто в цій творчості відбивалося переважно їх власне розуміння того, як влаштована і працює компанія, але не реалії менеджменту.

В цю пастку попалися багато. Можна навіть говорити про те, що на хвилі захоплення бізнес-процесами в якийсь момент почала складатися особлива субкультура любителів моделювання БП. Як всі неофіти, вони з ентузіазмом несуть свій «символ віри» в бізнес, звинувачуючи «непосвячених» у відсталості і несучасності. Як це зазвичай буває, модна течія бурхливо комерціалізується, іноді дискредитуючи здорову вихідну ідею галасом і неминучими перегинами. Адже в підсумку для бізнесу важливо не опис, а ефективне управління БП і кінцеві результати діяльності. Моделі ж БП — це всього лише формалізовані професійно орієнтовані описи робіт по створенню і надання споживачеві продуктів і послуг, вихідний матеріал для управлінця. Це спеціальні описи (тексти, схеми, таблиці), що ілюструють порядок виконання робіт, свого роду навігатор по роботах для менеджерів і виконавців. І хоча модель - це всього лише суб'єктивний опис, при вдалому виконанні її застосування приносить безсумнівну користь. І, природно, кінцевою метою є підвищення ефективності управління, а не сам по собі опис робіт, що особливо важливо, бо велика частина сучасних методологій і

рішень вузько сфокусована, і тому при нецільовому або неправильному використанні різко знижується ефективність.

Класифікація бізнес-процесів: основні, що підтримують, управління і розвиток.

Виходячи з представленої типології опису БП, можна більш детально охарактеризувати різні групи процесів.

Отже, основні бізнес-процеси:

- утворюють додану вартість продукту (послуги);
- створюють продукт (послуги), що представляє цінність для клієнта;
- формують такий результат, такі споживчі якості, за які клієнт готовий платити гроші.

- сфокусовані на отриманні прибутку. Якщо споживачами результатів основних БП є клієнти, зовнішні користувачі, то результати підтриманих БП споживають бізнеси або основні БП. Ті, що підтримують, бізнес-процеси: спрямовані на надання необхідних внутрішніх продуктів, внутрішніх послуг для напрямків бізнесу;

- забезпечують функціонування інфраструктури компанії.

Бізнес-процеси розвитку:

- націлені на отримання прибутку в довгостроковій перспективі (не створюють «прибуток сьогодні»);

- забезпечують не організацію поточної діяльності, а розвиток або вдосконалення діяльності компанії в перспективі [22].

Процеси управління націлені на управління всіма трьома групами БП, тобто управління основними БП, управління підтриманих БП і управління БП розвитку.

Управління БП розвитку називають ще стратегічним управлінням, тобто стратегічне управління — це управління БП розвитку.

Варіанти розвитку бізнес-процесів.

Основні процеси є джерелами доходів, вони визначають профіль

бізнесу і мають стратегічне значення для компанії. Тому коли компанія формує свою стратегію, одним з головних блоків, що утворюють стратегію, є блок ділової стратегії, тобто стратегії розвитку основних процесів.

Що може відбуватися з основними БП? Вони можуть підтримуватися в сформованому стані, вони можуть розвиватися або, навпаки, відмирати, в залежності від вимог ринку і стратегії компанії. Тому основні процеси або залишаються як є, або розвиваються, або відмирають.

Підтримані процеси створюють продукти і послуги для внутрішнього споживання компанії.

Приклад. Багато внутрішніх інжинірингових послуг, наприклад, розробка техніко-економічних обґрунтувань, проектування, організація поставок, контроль якості, виконання різного роду високотехно-логічних послуг, оцінка, структурування проектів, - це ті послуги, які компанія використовує всередині для організації основної діяльності. При виведенні їх на досить високий рівень якості виконання (певний рівень виконання) вони можуть бути затребувані і поза компанією, і представлятися на ринок.

У кожного підтриманого процесу є ще одна альтернатива, крім класичної долі (залишатися і вдосконалюватися, як внутрішній процес або розвиватися як внутрішній процес, або відмирати). Процес може перетворитися з підтримуючого в процес подвійного призначення - підтримувати внутрішні послуги і поставляти продукцію (послуги) ззовні. Тому в залежності від стратегії компанії певна частина підтриманих процесів може перетворюватися в основні. Таким чином, не тільки БП, не тільки споживачі впливають на долю підтримують процесів, але і ринок. Так, підтримані процеси можуть відмирати в разі конкурентоспроможних альтернатив на ринку, тобто компанія може підтримувати отримання необхідних послуг не від внутрішніх служб, а від зовнішніх компаній на умовах аутсорсингу [56].

Відомі кілька базових типологій, класифікацій опису бізнес-процесів. Одна з найбільш поширених в практиці бізнесу будується в залежності від

класифікації галузей діяльності. Діяльність компанії поділяється на поточну діяльність та діяльність з розвитку. Поточна діяльність спрямована на розробку, виробництво і надання товарів (послуг) споживачеві. А діяльність з розвитку націлена на створення майбутніх продуктів (послуг) і на поліпшення діяльності організації в перспективі. Поточна діяльність підрозділяється на основну, в рамках якої здійснюється виробництво і надання товарів (послуг) споживачам, і забезпечувальну, або підтримуючу.

В рамках підтримуючої діяльності забезпечується необхідний внутрішній сервіс, виробництво продуктів (послуг), необхідних для основної діяльності.

У конкурентному середовищі компанії змушені постійно реагувати на зміни ринку, знаходити інновативні рішення і домагатися таким чином переваг перед конкурентами. Успішні компанії блискавично освоюють нові продукти, ринки і, навіть часом, цілі галузі і здатні також швидко їх покинути. Якщо розглядати підприємства з точки зору взаємин із зовнішніми діловими партнерами, то критеріями, що визначають зміни, що відбуваються в цій сфері, є перш за все, поведінка клієнтів, структура ринку і динаміка конкуренції. Прикладом змін в ринковому середовищі, що мають безпосередній вплив на становище компанії, може служити збільшена індивідуалізація попиту. Пов'язана з цим додаткова фрагментація ринку веде до необхідності розширення асортименту продуктів, що пропонуються компанією. У підсумку, зміна ринку призводить до необхідності розширення виробничої програми. Одним з наслідків цього, наприклад, є зростання координаційних витрат між процесами заготовки, виробництва і продажів і, відповідно, потреба в ефективних заходів щодо їх зниження. Таким чином, зміни конкурентного середовища впливають не тільки на стан компанії на ринку, але і на її внутрішні процеси. Тому поряд з концентрацією на зовнішніх аспектах роботи підприємства: виробничої програми, якості продукції та послуг, а також задоволеності клієнта, в останні роки все більше уваги приділяється ефективному і інновативному виконанню операцій у

середині підприємства [32].

Орієнтація підприємства на ефективне виконання окремих функцій привела за минулі десятиліття до локальної оптимізації і вдосконалення функціональних областей. Завдяки застосуванню нових інформаційних і комунікаційних технологій (ІТ) в таких областях, як, наприклад, бухгалтерський облік, виробництво або логістика, а також реалізація нових організаційних концепцій, наприклад, висновок за рамки компанії її окремих допоміжних функцій (аутсорсинг), значно підвищилися продуктивність праці і якість кінцевої продукції і послуг. Однак, внаслідок локальної оптимізації функціональних областей, відійшов на задній план загальний контекст виробничих функцій. Чим автономніше стають функціональні області, тим вище витрати на узгодження та координацію між ними. Використання сучасної ІТ, саме по собі, не вирішує ці структурні проблеми, а тільки згладжує їх симптоми, тобто тривалість процесів узгодження, наприклад за рахунок електронізації внутрішньої комунікації підприємства. Щоб забезпечити цілісність підприємства і зменшити число внутрішніх організаційних інтерфейсів, необхідно зосередитися на процесах даного підприємства.

Постановка цілей опису бізнес - процесів.

В даний час керівники багатьох підприємств ініціюють в організаціях проекти з моделювання процесів, що переслідують різні цілі. Ці цілі можна розділити на дві групи. Досягнення цілей першої групи має, на думку керівників, забезпечити вирішення конкретних проблем організації та підвищити ефективність її діяльності. Від проекту опису бізнес - процесів в цьому випадку чекають реальних, практично важливих результатів. Друга група цілей може бути охарактеризована як цілі - гасла. Ніхто в організації не чекає будь-якого ефекту від проекту, він розробляється для політичних цілей, або служить обґрунтуванням для розподілу фінансових ресурсів.

У першій групі цілей слід виділити кілька напрямків, за якими буде розвиватися проект опису бізнес - процесів. На практиці керівники в першу

чергу ставлять завдання розібратися, як йде робота і де знижується ефективність (виникають фінансові втрати). При цьому передбачається, що отриманий комплект моделей бізнес - процесів буде використаний в подальшому для цілей автоматизації. Крім того, з моделей хочуть отримати інформацію про існуючу систему документообігу і внести в неї необхідні зміни і т.д. Можна виділити кілька характерних особливостей формулювання постановки задачі керівниками верхнього рівня на даному етапі:

- розмитість формулювань і відсутність визначень (наприклад, процесів);
- відсутність чітких критеріїв досягнення цілей проекту;
- відсутність розуміння того, як буде використовуватися в подальшому отриманий комплект моделей бізнес - процесів;

Зазначені особливості відображають той факт, що керівники, в своїй більшості, не уявляють важливості опису бізнес - процесів як одного із засобів розробки системи управління організацією. Але справа в тому, що самі по собі моделі бізнес - процесів не є інструментом управління. Однак вони можуть служити основою для створення регламентної документації, аналізу діяльності, прийняття деяких рішень. Для ефективною роботи з описами процесів організації керівник повинен мати певну систему. Аналогічна ситуація складається, наприклад, з бюджетуванням. Самі по собі бюджети підрозділів, що описують фінансові потоки, витрати і т.д., не служать інструментом управління в руках керівника. Системою управління є в даному випадку пов'язана з собою, комплексна система бюджетування і управлінського обліку. В рамках даної системи керівник бачить, хто, коли і як планує бюджети, збирає інформацію щодо їх виконання, приймає рішення за відхиленнями. Повертаючись до бізнес - процесів, слід зазначити, що створення моделей — це лише складова частина проекту по поліпшенню (зміні) системи управління в організації, яка є інструментом управління в руках керівника.

Якщо розглядати моделі процесів в якості деяких вихідних даних для

вирішення формально обмежених завдань (розробка системи документообігу), то не можна вимагати від цих моделей «чудової» інформації для загального поліпшення діяльності організації. Перш ніж приступати до опису процесів, керівникам необхідно ретельно продумати вимоги до інформації, які вони повинні містити.

Для того щоб уникнути протиріч, доцільно провести деталізацію цілей керівників з тим, щоб привести структуру цілей верхнього рівня до зрозумілих, конкретних і кількісно вимірюваних цілей нижнього рівня. Після цього дана структура цілей узгоджується з керівництвом, яке підтверджує, що саме це малося на увазі.

Однак на практиці не завжди вдається привести цілі керівництва організації до формалізованого виду, наприклад, керівник ставить задачу «описати бізнес-процес збуту готової продукції і запропонувати заходи щодо підвищення його ефективності». Що в цьому випадку робити робочій групі? Можна скористатися методикою визначення цілей проекту на основі специфікації проблем, існуючих в організації (підрозділі, процесі). Деякі методи структуризації цілей будуть розглянуті нижче. Перед тим як перейти до них, розглянемо критичні фактори успіху проекту в частині створення комплекту моделей бізнес-процесів. До їх числа відносяться:

- участь керівництва верхнього рівня;
- наявність чітких, опрацьованих цілей проекту;
- наявність затвердженої методології ведення проекту, включаючи методологію створення моделей процесів;
- професійний керівник проекту;
- робоча команда, відповідна поставленим завданням;
- ефективне використання інструментальних засобів моделювання бізнес-процесів;
- освітлення робіт серед співробітників підприємства [78].

Слід зазначити, що при описі бізнес-процесів можна і потрібно

користуватися існуючими інструментами проектного управління.

Роль керівників верхнього та середнього рівня при впровадженні процесного підходу до управління є вирішальною.

Наявність досвідченого керівника проекту - також обов'язкова умова. Такий фахівець повинен задовольняти, принаймні, таким кваліфікаційним вимогам:

- досвід роботи в організації (галузі) не менше 3-х років;
- знання методик і практичний досвід проектного управління не менше 2 х років;
- знання і розуміння принципів процесного управління і методів менеджменту якості;
- знання і розуміння методологій моделювання бізнес-процесів (знання нотацій);
- володіння методологією ведення проекту по опису процесів;
- знання інструментальних середовищ моделювання бізнес-процесів.

Необхідність підготовки моделювання процесів.

Необхідність займатися аналізом і описом бізнес-процесів призвела до того, що на багатьох підприємствах створюється:

- велика кількість моделей
- для широкого кола користувачів
- з широким спектром цільових призначень і застосуванням різних методів і засобів моделювання.

Видима інтенсифікація інформаційного моделювання призводить до зростаючої складності моделей і процедур моделювання. Пов'язані з цим проблеми ускладнюють постійну актуалізацію моделей і позначаються негативно на їх прийнятності в реальних умовах бізнесу. Тому сьогодні організаціям необхідні конкретні всебічні рекомендації по створенню якісних інформаційних моделей, що відповідають поставленим перед моделюванням завданням. Звідси мета застосовувати механізми управління складністю,

придатні для сучасних інформаційних моделей.

Якість інформаційних моделей.

Якість інформаційних моделей вже давно є предметом наукових дискусій, особливо це стосується моделей даних, а в останні роки і моделей процесів. Тим не менш, до цих пір не сформувався стандартизований критерій якості інформаційних моделей. Наприклад, практичні звіти про недостатню рентабельність корпоративних моделей даних свідчать про те, що інформаційне моделювання пов'язане з економічним ризиком. Це робить необхідним урахування таких факторів, як час, витрати і якість. Помилки, які допускалися при створенні моделей даних, перш за все в 80-і роки, повинні бути враховані при моделюванні процесів [55].

На жаль, в теоретичних дискусіях про якість моделей домінують аспекти, пов'язані з оптимізацією їх графічного представлення, наприклад, мінімізація займаної моделлю площі або середньої довжини з'єднувальних ліній. Були також зроблені спроби автоматизувати генерацію моделей. Однак, не був врахований той факт, що якість моделей пов'язано не тільки з ендогенними (внутрішніми) властивостями моделей, але і зі сприйняттям з боку користувача моделі. Крім того, слід зазначити ще один недолік багатьох існуючих теоретичних досліджень - вони недооцінюють функціональні можливості доступних на сьогоднішній день інструментів моделювання і їх вплив на якість моделей.

Перспективним є адаптація розуміння якості з точки зору комплексного управління якістю для промислових товарів. Відповідно до цього, якість продукту визначається не тільки об'єктивно вимірними характеристиками продукту, але і його здатністю задовольняти індивідуальні потреби споживачів. Стосовно моделей процесів це означає, що для оцінки їх придатності необхідно враховувати наявні у користувачів переваги, або іншими словами, перспективи користувача по відношенню до моделі. Так, розробник програмного забезпечення, що використовує модель, наприклад, в якості загальної схеми взаємодії операцій, буде пред'являти інші вимоги, ніж

співробітник організаційного відділу, який використовує ту ж модель для формування організаційної структури підприємства. Таким чином, перспектива користувача моделі, а разом з нею і суб'єктивно сприймана якість моделей процесів залежать від:

- переслідуваної мети,
- ролі користувача в організації.
- індивідуальних переваг щодо графічного або концептуального оформлення.

Принципи врегульованого моделювання

Мета принципів врегульованого моделювання (ПУМ) – це управління складністю інформаційного моделювання. Орієнтуючись термінологічно на принципи ведення бухгалтерського обліку та аналогічно їх нормуючих дій, принципи врегульованого моделювання повинні сприяти підвищенню якості інформаційного моделювання. Структурно виділяють шість принципів, які вважаються основними критеріями якості в рамках інформаційного моделювання.

Принцип достовірності

Достовірне відображення об'єкта дослідження є невід'ємною передумовою для створення високоякісної моделі. Це відноситься як до описуваної структури (наприклад, організаційна ієрархія), так і до її поведінки (наприклад, бізнес-процеси).

Принцип значущості

Інформаційна модель повинна документувати тільки ті об'єкти дослідження, які мають значення для відповідної перспективи (наприклад, норми витрат в моделі процесів для розрахунку витрат). Більш того, інформаційна модель повинна цілеспрямовано виключати надлишкову інформацію, яка не представляє інтересу з точки зору поставленого перед моделюванням завдання.

Принцип зрозумілості

Цей принцип говорить, що модель може бути корисною лише в тому випадку, якщо вона зрозуміла користувачеві. Причому, зрозуміла модель може бути тільки тоді, коли гарантована достатній ступінь її інтуїтивного сприйняття. Особливо для користувачів, які не володіють спеціальними методичними знаннями, витрати часу на розуміння моделі повинні бути, по можливості, мінімальними.

Принцип сумісності

Цей принцип повинен забезпечити застосування єдиних правил моделювання щодо моделей, створених незалежно один від одного. Таким чином, наприклад, значно спрощується процедура консолідації та відомості інформаційних моделей в єдину корпоративну модель.

Принцип систематичної структури

З причин, обумовлених необхідністю управління складністю, інформаційні моделі завжди сфокусовані лише на одному з аспектів (наприклад, процеси, дані або організаційна структура).

1.2. Інтермодальні перевезення та експедирування як бізнес-процес

В реальних умовах транспортний сервіс включає не тільки перевезення вантажів від постачальника до споживача, а й велике число експедиторських, фінансових, інформаційних операцій, послуг з пакування, страхування, охорону і т.д.

Основні види перевезень та їх відмінності:

- унімодальне транспортування здійснюється одним видом транспорту і вимагає мінімум організаційних зусиль.

- Змішане перевезення вантажів здійснюється зазвичай двома видами транспорту. При цьому вантаж доставляється першим видом транспорту в так званий пункт перевалки або вантажний термінал з короткочасним зберіганням і подальшим перевантаженням на інший вид транспорту. Ознаками змішаного перевезення є наявність декількох транспортних документів, єдиної тарифної ставки фрахту, схема послідовної взаємодії учасників транспортного процесу. При

прямому змішаному перевезенні вантажу укладається договір з першим перевізником, що діє як від свого імені, так і від імені наступного перевізника, що представляє інший вид транспорту. Таким чином, власник вантажу фактично знаходиться в договірних відносинах з обома, причому кожен проводить розрахунки з вантажовласником і несе матеріальну відповідальність за збереження вантажу тільки на «своїй» ділянці маршруту.

- Комбіноване перевезення відрізняється від змішаного, використанням більш двох видів транспорту. Використання змішаних (комбінованих) видів транспортування часто зумовлено в логістичній системі структурою дистрибутивних каналів: відправка великих партій вантажу проводиться з заводу - виробника на оптову базу залізничним транспортом (з метою максимального зниження витрат), а розвозка з оптової бази в пункти роздрібної торгівлі – автомобільним [23].

Інтермодальні перевезення — перевезення вантажу різними видами транспорту зазвичай від дверей виробника до дверей споживача.

При інтермодальному перевезенні вантажу укладається договір про перевезення на весь шлях прямування з однією особою (оператором). Ним може бути, наприклад, експедиторська фірма, яка, діючи на всьому маршруті перевезення вантажу різними видами транспорту, звільняє вантажовласника від необхідності вступати в договірні відносини з іншими транспортними підприємствами.

Ознаки інтермодального перевезення: договір транспортування з одним оператором; перевезення йде за єдиною ставкою; виписується кілька транспортних документів; відповідальність ділиться залежно від умов, зазначених у транспортному документі; в процесі перевезення є кілька перевалочних пунктів.

Мультимодальне перевезення — різновид змішаного перевезення.

Ознаки: єдиний договір перевезення; єдиний тариф; єдиний транспортний документ; вся відповідальність лежить на операторі. Обмеження, що виникають при мультимодальному перевезенні: наявність

в законодавстві певного комерційно-правового режиму; комплексний підхід до вирішення фінансово-економічних питань; необхідність максимального використання мережі телекомунікацій та електронного документообігу; необхідність кооперації та координації дій всіх учасників вантажопотоку.

Одна з причин широкого поширення інтер / мультимодальних перевезень в логістиці - істотне зниження собівартості транспортування при поєднанні декількох видів транспорту.

За визначенням UNCTAD (United Nation Conference on Trade and Development), «інтермодальним є перевезення вантажів декількома видами транспорту, коли один з перевізників організовує всю доставку від пункту відправлення через один і більше пунктів перевалки до пункту призначення і залежно від розподілу відповідальності за перевезення видає різні види транспортних документів, а мультимодальним - якщо особа, яка організує перевезення, несе за неї відповідальність на всьому шляху проходження - незалежно від кількості видів транспорту, що беруть участь, при цьому оформляється єдиний перевізний документ» [9].

Спонукальні причини розвитку:

Зростання світової торгівлі. Останнім часом світ переживає бурхливе зростання обсягів зовнішньоторговельних операцій. Інтенсивний економічний розвиток «країн третього світу» зумовив можливість для цих країн експортувати не тільки сировину, але і готову продукцію, яка через фактор дешевизни робочої сили виявляється часом більш конкурентоспроможною, ніж її аналоги, вироблені в розвинених країнах. Таким чином, останні спеціалізуються на найбільш наукомістких галузях промисловості (машинобудування, авіаційна і космічна промисловість), інші ж товари воліють закуповувати за кордоном. В результаті виникає необхідність в переміщенні виробленої продукції, для того щоб задовольнити постійно зростаючий попит на світове споживання товарів.

Інтернаціоналізація торгівлі. Основною політичною (і діловою) тенденцією кінця минулого століття було усунення бар'єрів і кордонів між сусідніми країнами. Створення таких зон вільної торгівлі - або торгових блоків - це усвідомлення того факту, що торгові бар'єри не сприяють бізнесу та розвитку національної економіки. Економічна логіка, що лежить в основі утворення таких вільних для торгівлі зон, призводить до спеціалізації землі, праці і капітальних ресурсів між членами блоку. Якщо забезпечити компаніям різних країн безперешкодний доступ до необхідних ресурсів, кінцевий продукт буде поставлятися кінцевому споживачеві за набагато меншою ціною, що вигідно для всіх країн торгового об'єднання.

Лібералізація політичних режимів. З поразкою країн соціалістичного табору в протистоянні із Заходом і встановленням в них ліберальних режимів, з'явилася можливість здійснювати відносно вільне транспортування вантажів через території цих країн. Звичайно ж, не слід забувати про існуючі торгові обмеження, ембарго і санкції, які перешкоджають ефективному переміщенню товарів. У будь-якому випадку, зміна політичної обстановки в останні 20 років створила сприятливі умови для розвитку інтермодальних перевезень.

Дерегуляція на транспорті. Деякий час назад порти і транспортні компанії, які брали участь в забезпеченні міжнародної торгівлі, мали добре окреслені зони вантажоутворення. Порти на одному узбережжі зазвичай мали вирівняні наскрізні тарифи на сумарне перевезення земля-море. Надалі політика урядів розвинених країн змінилася у бік більшої свободи внутрішніх перевізників в установці пріоритетів щодо вибору клієнтів і визначення тарифів. З дерегуляцією залізниць практика вирівнювання портів припинилася, поступившись місцем запеклій конкуренції за морські перевезення. Ця конкуренція пояснюється багатьма причинами - різким зростанням міжнародної торгівлі, зміною транспортних законодавств, глобальними ланцюгами поставок, торговими спілками різних країн.

Приватизація. Порти зазвичай є суспільною формою власності, а їх потужності здаються в оренду тим користувачам, які найбільш повно розвивають порт відповідно до обраної концепції генерального плану. У той же час, зростаючу популярність, як засіб збільшення ефективності портової влади, набуває приватизація портів. У найбільш повній формі це означає володіння і управління підприємством приватними концернами. Відносно портів це призводить до зменшення контролю урядом за діяльністю порту, що, як вважається, робить порти більш конкурентоспроможними і забезпечує доступ до інвестицій. Приватизація спостерігається в багатьох країнах світу: Бразилії, Венесуелі, Аргентині, Англії, Франції тощо [65].

Зміна технології перевезень. Завдяки впровадженню в транспортний процес стандартизованих вантажних одиниць, уніфікації їх розмірів, з'явилася можливість широкомасштабного і гармонійного застосування спеціалізованих транспортних засобів і перевантажувального обладнання. За рахунок різкого підвищення технічної озброєності та продуктивності праці відбулася індустріалізація перевезення і перевантаження вантажів. Як наслідок,

- можливість доставки «від дверей до дверей» між складами виробника і споживача на відстань в тисячі кілометрів;
- усунення проміжної перевалки вантажу зі зміною видів транспорту;
- зниження ризиків втрати і псування вантажу;
- збільшення швидкості перевезень;
- можливість оптимізації розмірів і кількості транспортних засобів;
- використання єдиних наскрізних транспортних документів і тарифів;
- розвиток спеціалізованих інформаційних стандартів і технологій.

Удосконалення комунікацій. Нові технології: електронна ідентифікація, супутниковий контроль за транспортом, САУ, зв'язок. Поява EDI (electronic data interchange). Електронні закупівлі та постачання (e-

purchasing, e-procurement). Прямий обмін даними між комп'ютерами компанії (B2B) і компанії-споживача (B2C).

Підтримуючі технології: кодування товарів, що дає змогу відстежити кожну упаковку, переміщати, сортувати, консолідувати, упаковувати, доставляти автоматизованими засобами. А також, електронні розрахунки (electronic funds transfer), автоматичний дебет банківських рахунків замовника і кредитований рахунок постачальника при підтвердженні доставки.

Глобалізація. Внаслідок вдосконалення комунікацій і технології перевезень фізична відстань стає менш важливим параметром. Великі організації переходять на систему оптимізації закупівель, зберігання, виробництва, переміщення і розподілу в масштабах всього світу. Як результат, зростає світова торгівля і конкуренція - вже не локальна, а глобальна.

Логістика. Прямим наслідком всіх перерахованих факторів стала поява такої дисципліни як логістика.

Логістика — це поняття про планування, організації, управління і контроль руху матеріальних та інформаційних потоків в просторі і в часі.

Стосовно інтермодальних перевезень, здійснення логістичної діяльності виявилось необхідною умовою для успішного функціонування системи в цілому. Розглядаючи комплекс транспортних складових (перевізників, терміналів, експедиторів, брокерів та інших), поряд з оцінкою державних інтересів, геополітичної обстановки, макроекономічних тенденцій, активно взаємодіючи з різними фінансовими інститутами, логістичні оператори повного циклу являють собою рушійну силу розвитку ринку інтермодальних перевезень. Такі компанії пропонують послугу, яка раніше не існувала, а саме забезпечення повного циклу транспортних послуг від дверей виробника до споживача. У перспективі (хоча окремі приклади вже є) 4PL оператори візьмуть на себе документарний і фінансовий супровід міжнародної угоди купівлі-продажу, пошук клієнтів по ЗЕД (у відповідь на

потенційний попит або пропозицію), активну дистрибуцію товарів між торговельними мережами в країні покупця. Це фактично означає аутсорсинг практично всіх зовнішніх операцій на користь третьої сторони, що дозволить продавцеві зосередитися виключно на виробництві продукції, а покупцеві на роздрібній торгівлі або на власному виробництві (у разі транспортування сировини і напівфабрикатів) [31].

Поточний стан системи світового інтермодального перевезення.

Комерційна сутність інтермодального перевезення. Контейнеризація міжнародних вантажопотоків справила глибокі зміни не тільки в матеріально-технічній базі транспорту, але і в організації та комерційній практиці міжнародних перевезень. Клієнти і оператори перевезень відмовилися від традиційної системи доставки вантажу кожним видом транспорту ізольовано один від одного, перейшовши до інтегрованого комбінованого перевезення.

В комбінованих перевезеннях з'являється нова дійова особа з власним, своєрідним правовим статусом - «перевізник за договором» (оператор комбінованого перевезення (ОКП) - Combined Transport Operator). Він укладає договори з фактичними перевізниками і розраховується з ними за виконану роботу; він несе відповідальність перед своїм клієнтом за збереження вантажу на всьому шляху проходження.

Договір комбінованого перевезення (ДКП) — комплексний договір, що включає в себе зобов'язання перевізника з доставки вантажу від дверей відправника до дверей одержувача усіма видами транспорту, виконання всіх супутніх технологічних операцій і повне експедиторське обслуговування.

Операції з доставки вантажу виконуються ОКП самостійно, через свої дочірні компанії та філії або на основі договору підряду з іншими спеціалізованими компаніями. Наприклад, часто ДКП укладають морські лінійні перевізники, тоді вони беруть на себе зобов'язання щодо сухопутного перевезення і експедиторського обслуговування. Експедиторські компанії, які не мають свого власного флоту, також виступають в ролі ОКП, в такому

випадку їх називають Non Vessel Common Carrier (NVCC) або Non Vessel Operator (NVO). У відносинах з фактичними перевізниками та іншими підрядниками ОКП виступає як вантажовідправник та укладає з ними договори перевезення, термінального обслуговування і т. д. на звичайних підставах на основі діючих в даній галузі міжнародних конвенцій і національних законів. Експедиторські функції ОКП, як правило, виконує самостійно через своїх представників і агентів в пунктах перевалки [29].

Оператор комбінованого перевезення може прийняти вантаж від відправника на його складі (from door - to door), на терміналі в порту або всередині країни або на причалі порту навантаження (pier-p). Аналогічним чином договір може передбачати, що вантаж передається одержувачу на його складі, на терміналі або на причалі в порту призначення.

Варіант інтермодального перевезення вибирає клієнт — відповідно до базиса поставки товару по запродажньому контракту. Так, клієнтом ОКП може виступати покупець, якщо товар проданий на умовах EXW або FCA склад продавця. Під час укладання угоди купівлі-продажу на умовах CPT або CIP склад покупця, DDU або DDP склад покупця, вже продавець може укласти договір комбінованого перевезення. В усі інші базиси розподіл обов'язків з транспортування лягає на обидві сторони запродажнього контракту, і виконання перевезення від дверей до дверей одним експедитором по одному транспортному документу стає проблематичним.

Документом, що підтверджує висновок ДКП, є мультимодальний коносамент FIATA. Даний документ сприйняв всі властивості морського коносаменту, тобто є крім цього розпискою в прийомі вантажу до перевезення, а також і товаророзпорядчим документом, який може бути прийнятий банком в забезпеченні акредитива.

Відповідальність ОКП за незбережене перевезення вантажу може бути розглянута в двох аспектах. Якщо відомо, на якому етапі перевезення сталося розкрадання, псування або загибель вантажу, фактичний перевізник відповідає перед ОКП по відповідній конвенції, а той, у свою чергу, також

відповідає перед вантажовласником (мережева відповідальність). У разі якщо ділянка, на якій стався інцидент, виявити не вдалося, прийнято вважати, що подія мала місце під час перевезення морем, якщо був морський відрізок транспортування. Якщо ж морська складова не була задіяна в перевезенні, відповідальність регулюється ДКП (базова відповідальність).

Система платежів при інтермодальному перевезенні будується наступним чином: відправник оплачує ОКП єдину «наскрізну ставку», яка покриває всі операції з транспортування вантажу між погодженими пунктами; ОКП від свого імені і за свій рахунок розплачується з усіма фактичними перевізниками і залученими до транспортного процесу фірмами. Прибуток ОКП утворюється як різниця наскрізної ставки і суми транспортних витрат, фактично понесених ОКП.

Для вантажовласника використання послуг ОКП є більш вигідним, ніж оплата послуг декількох експедиторів і транспортних організацій. У свою чергу, міжнародний експедитор (логістичний оператор повного циклу) знаходить величину наскрізної ставки, сплаченої власником вантажу, достатньої, щоб покрити транспортні витрати, оплату послуг підрядників і ризики (всі, які він бере на себе), а також отримати прибуток. Це досягається тим, що завдяки концентрації значного вантажопотоку в своїх руках ОКП виступає як великий вантажовласник для всіх своїх підрядників, а це дозволяє йому отримувати суттєві знижки і пільги при транспортуванні вантажів (economy of scale).

1.3. Методи організації процесу експедиції інтермодальних перевезень.

Перед описом процесу експедирування і перевезень негабаритних вантажів необхідно розглянути в загальних рисах експедирування та мультимодальні перевезення, а також їх зміст з юридичної точки зору в

Україні. Це основні поняття необхідні для цілісного розуміння опису процесу експедирування.

Транспортні послуги можна розділити за сферами їх реалізації:

- на здійснення процесу фізико-географічного лінійного переміщення транспортного засобу з вантажем та пасажирями;
- на транспортно-експедиційне обслуговування вантажу, що перевозиться;
- на здійснення процесу точкового стояння транспортного засобу з вантажем та пасажирями:
 - на технічне обслуговування засобів тяги і транспортного засобу, включаючи зв'язок і сигналізацію;
 - на соціальне обслуговування пасажирів і працівників транспорту [46].

Перелік транспортних послуг величезний. Кожна з них має свою споживчу вартість, що характеризується її особливим призначенням в процесі переміщення товарів, що здійснюється транспортом як галуззю економіки. Нас цікавить транспортно-експедиційне обслуговування вантажу, яке відіграє дуже важливу роль в процесі його транспортування. У Генеральних Умовах, про які буде сказано нижче, є чітке визначення процесу транспортно-експедиторського обслуговування вантажу:

"Експедиторські послуги" — будь-які дії, які стосуються організації та здійснення перевезення, консолідації, зберігання, складування, обробки і доставки вантажу адресату за призначенням, а також допоміжні та консультативні послуги, які стосуються виконання перерахованих вище робіт, включаючи послуги, пов'язані з митним оформленням, проходженням карантинного і фітосанітарного контролю, рішенням податкових питань, декларуванням, забезпеченням страхування, виробництвом платежів, оформленням документів, що відносяться до вантажів і їх перевезення.

А також варто визначити саме поняття «експедитор» юридичним формулюванням:

"Експедитор" — юридична або фізична особа України, що має, відповідно до чинного законодавства право здійснювати експедиторську діяльність, яка уклала з замовником договір на надання експедиторських послуг.

Експедиторська операція консолідації «дрібних» партій вантажів в «гузові», вагонні, суднові, а тепер в контейнерні, трейлерні з подальшою деконсолідацією і доставкою вантажоодержувачам знаменують зародження експедиторського підприємництва в першій половині 19 століття і операторство інтермодальних сполучень, що виконується в даний час.

З початку 19 століття вантажовідправники і вантажоодержувачі почали також користуватися на транспортних ринках послугами посередників-професіоналів з питань організації та виконання перевезень. Так, в 1816 р. одна з таких фірм - Данзас (в даний час один з найбільших в світі експедиторів) запропонувала без участі відправника доставляти посилки і невеликий багаж одержувачам в «збірних диліжансах», які регулярно йшли між містами Австрії, Німеччини, Швейцарії. З появою через короткий час залізниць ці підприємці (в Англії - Forwarders, в Німеччині - Spediteuren) стали здійснювати більше дешево, ніж у залізниці, доставку дрібних партій вантажів в їх експедиторських збірних вагонах, використовуючи різницю в розмірах залізничних тарифів на перевезення вагонних і дрібних партій вантажів [24].

Роль експедитора в комерційній діяльності вантажовласників, експортерів, імпортерів важко переоцінити. У світовій практиці за експедитором зміцнилося звання "архітектор перевезення". Підтвердженням цього є те, що в даний час доставка 80% вантажів світової торгівлі здійснюється за допомогою експедиторських фірм. З одного боку, використовуючи своє нейтральне положення сполучної ланки між вантажовідправниками, перевізниками і вантажоодержувачами, експедитор домагається скорочення транспортної складової в ціні товару, підвищуючи, таким чином, конкурентоспроможність постачальника. З іншого боку,

експедитор, забезпечуючи завантаження транспортних засобів, скорочує їх порожній пробіг і, погоджуючи час перевалки з одного виду транспорту на інший, скорочує час простою транспортних засобів під вантажно-розвантажувальними та перевалочними операціями.

Відповідно до загальних оцінок даний час експедиторами виконується близько 80% відправлень вантажів і понад 50% всього обсягу операцій з доставки вантажів в змішаних сполученнях. Однак і в решти, нібито, за межами експедиторського транспортного ринку, операціях експедитори беруть участь. Якісь доручення передаються на виконання експедиторам транспортними структурами компаній, які видобувають, виробляють та реалізують обладнання, сировину та паливо. Виробники та продавці готових виробів масового попиту (наприклад, телевізорів) доручають експедиторам комплектацію контейнерних відправок і доставку дрібних (парцельних) посилок індивідуальним замовникам.

У товарно-грошових відносинах потреба в придбанні на ринку сервісу транспортних послуг виникає після укладення між продавцем і покупцем договору купівлі-продажу товару. Продавець і одержувач зацікавлені в швидкому збереженні та переміщенні вантажу і вони зацікавлені в тому, щоб даний сервіс опинявся на високому рівні.

Перелік транспортних послуг величезний. Кожна з них має свою споживчу вартість, що характеризується її особливим призначенням в процесі переміщення товарів, що здійснюється транспортом як галуззю економіки.

Транспортна послуга має мінову вартість, тобто здатність обмінюватися на інші товари (бартер) і на гроші.

Ціна транспортної послуги, відповідно, виступає у вигляді:

- провізної плати, ставки фрахту, збору за послугу транспорту не загального користування (автомобільного, трампового судноплавства, чартерного повітряного);

- тарифу на послугу транспорту загального користування (що міститься в прейскуранті, тарифному довіднику і ін.) - залізничного перевізника, лінійного судноплавства, регулярної авіації на основі публічного договору перевезення.

Ціна транспортної послуги, в залежності від виду ринку, на якому вона реалізується, може бути внутрішньою і міжнародною (статтею «невидимого» експорту або імпорту). Ціна послуги збільшує вартість товару, що існувала до його переміщення. Таким чином, чим більше величина ціни послуги - транспортної витрати, тим вище ціна продажу товару.

Для правового регулювання такого посередництва в цивільному законодавстві були передбачені правові норми, які регламентують будь-яке комерційне посередництво, включаючи експедиторське.

Соціально-політична спрямованість цього законодавства була очевидною. У більшості розвинених капіталістичних країнах воно захищало інтереси не дрібних посередників - експедиторів і агентів, а транспортних монополій.

Це виражалося зокрема в обмеженні суміщення транспортного агентування з експедицією, що обмежувало права експедиторів як договірних перевізників та ін.

Ситуація змінилася на рубежі 50-60 рр. минулого століття в ході розпочатого науково-технічного прогресу на транспорті. Контейнеризація, трейлеризація вантажів, спеціалізація транспортних засобів призвели до того, що на транспортному ринку відбулося зрощення пропозиції послуг агентського, експедиторського і складського підприємництва, до появи на ринку транснаціональних експедиторських корпорацій. В даний час експедиторам належить значний перевізний потенціал автомобільного транспорту для міжміських і міжнародних перевезень і чільна роль в оперуванні змішаних (мультиmodalних і інтерmodalних) перевезень [30].

Організація мультиmodalних перевезень - складна і відповідальна задача. Для досягнення можливості надавати клієнтам дійсно якісні послуги

потрібен високий рівень узгодженості та скоординованості дій всіх учасників транспортного процесу. Від цього залежить успіх всієї перевезення і якість послуги, що надається клієнту. Кожен експедитор йде на свої хитрощі при організації транспортного процесу, створює ряд додаткових послуг і покращує якість своєї послуги з метою задоволення потреб клієнта і надання якісного сервісу.

Контейнеризація і трейлеризація перевезень, розвиток систем мультимодальних і інтермодальних сполучень доставки вантажів по транспортно-логістичним схемам повсюдно призвело до «лібералізації експедиції» у формі введення правової норми, яка передбачає можливість одночасного надання в договорі однією особою його учасникам послуг, як транспортного експедирування, так і агентування.

В сучасних умовах взагалі часто важко визначити, яку функцію - термінальну, агентську, експедиторську, складську та ін. здійснює кожен учасник в складному виробничому процесі навантаження і вивантаження 2-3 тис. контейнерів під час «обробки» океанського контейнеровоза в базовому лінійному порту заходу.

Інтеграція світового транспортного ринку вимагає встановлення загальних правил роботи українських експедиторів при організації перевезень вантажів, як по території країни, так і в міжнародному сполученні.

На міжнародному рівні давно відома організація експедиторів ФІАТА. Вона була заснована в 1926 році 31 травня в м. Відень і отримала свою назву від французького «Federation Internationale des Associations de Transitaires et Assimiles» / FIATA /. ФІАТА — це неурядова організація, що представляє індустрію експедиції і об'єднує близько 40,000 компанії в майже 150 країнах.

В загальному цілому ФІАТА є найбільшою неурядовою організацією в галузі транспорту.

Головні цілі ФІАТА полягають у наступному:

- Об'єднання індустрії експедирування вантажів у всьому світі.

- Представлення, підтримка і захист інтересів індустрії; діючи як радник, експерт у зустрічах міжнародних органів працює в сфері транспорту
- Збільшення якості сервісу чиниться експедиторами, удосконалюючи проформи документів, стандарти торгового бізнесу
- Допомога з професійним навчанням експедиторів, проблеми страхування відповідальності [29].

70-80 рр. минулого століття ознаменувалися гострою конкурентною боротьбою між судноплавними лінійними компаніями і експедиторами за залучення вантажів для організованих ними інтермодальних сполучення. Велику роль в цьому змаганні по лінії якості послуг зіграли БІМКО і ФІАТА. Перша створила для судновласників цілий набір документації з відповідальністю судновласника на всьому маршруті або тільки на морській ділянці змішаного сполучення, з поділом проформ коносаментів і накладних для конвенціональних і вантажів, що перевозяться в контейнерах. Експедитори в свою чергу розділилися на перевізників загального користування, які не володіють тоннажем (NVOCC) - Nonvesselowningcommoncarrier), тобто на операторів змішаного сполучення, які співпрацюють з лінійними судновласниками як консолідаторами вантажів в контейнерні партії на основі стандартних контрактів вантажовласників з лінійними фрахтовими конференціями і на експедиторів - операторів змішаних сполучень на неконтрольованих конференціальних тоннажем географічних напрямках: країни Скандинавії, Центральної та Східної Європи, Близького і середнього Сходу. В результаті операторство розділилося на судновласницькі лінійні в Північно-Атлантичному, Тихоокеанському, Європа - Південно-Східна Азія, Далекий Схід напрямках (30% сухопутної доставки вантажів знаходяться в руках експедиторів) і експедиторські - на інших географічних напрямках. Для документного оформлення експедиторських договорів перевезення вантажів в змішаних сполученнях ФІАТА розробила в 1992 р. проформу оборотного, тобто товаророзпорядчого мультимодального транспортного коносамента -

NegotiableFIATAMultimodalTransportBillofLading - FBL, а в 1998 р. необоротну мультимодальну накладну - Non-negotiableFIATAMultimodalTransportWaybill - FWB. Документи легко відрізнити своїм кольором і логотипом організації. Документи ФІАТА мають чудову репутацію і визнані багатьма країнами.

ФІАТА дозволила своїм членам друкувати Генеральні умови на зворотному боці бланків документів ФІАТА за винятком оборотного коносаменту змішаного перевезення (FBL) і необоротної транспортної накладної змішаного перевезення (FWB), тобто на зворотному боці транспортного сертифіката експедитора (FCT), експедиторської розписки (FCR) і доручення експедитору (FFI) [33].

Істотною зміною змісту договору експедиції в Генеральних умовах є те, що експедитору надається право виконати або організувати виконання послуг як за рахунок замовника, так і «за свій рахунок». Справа в тому, що сучасний експедитор, організовуючи доставку вантажу за варіантом «від дверей до дверей» в якості логістичного оператора (logistic provider), залучає до фінансування операцій комерційні банки. Експедитор «Дойче Пост / Данзас» придбав для цього «Дойчепостбанк», що оплачує при прийомі вантажу продавцеві ціну експортного товару EXW (франко завод), і стягує з покупця-імпортера ціну DDU або DDP (доставка без сплати або зі сплатою мита).

Зрозуміло, що застереження «за свій рахунок» ніяк не пов'язане з «безкоштовною послугою» (такі послуги надаються), тому в Генеральних умовах (п. 3.4.) підкреслюється, що за договором експедирування замовник зобов'язується відшкодувати експедитору всі витрати і витрати, понесені експедитором в зв'язку з виконанням договору, і сплатити експедитору узгоджену винагороду [3].

Генеральні умови розширюють поняття «вантаж». З урахуванням застосування контейнерно-трейлерних перевізних технологій «вантаж» - це не тільки «будь-яке майно і власність, включаючи живих тварин», але також

«контейнери, піддони та інші подібні предмети перевезення або упаковки, якщо тільки вони не надані експедитором або перевізником». В особливій категорії виділяються «цінності, цінні речі, коштовності». Це не тільки «золоті та срібні злитки, твори мистецтва» та ін., а й «товаро-розпорядчі (оборотні) документи, і інша подібна власність і майно». Вимоги, пов'язані з можливістю нанесення транспортом екологічного збитку навколишньому середовищу, зажадали спеціального виділення із загальної вантажної маси категорії «небезпечних вантажів».

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ ТОВ «ТРАНЗИТ»

2.1. Загальна характеристика діяльності транспортно-експедиторської компанії ТОВ «Транзит»

Транспортно-експедиторська компанія «Транзит» була заснована в 1996 році командою професіоналів.

Основною спеціалізацією компанії стали негабаритні вантажі, і за майже десять років роботи була завойована репутація надійної експедиторської компанії, що відрізняється інноваційним підходом до кожного клієнта.

Реалізація оптимальних схем обробки складних вантажів і тоді і зараз затребувана на ринку транспортних послуг.

ТОВ «Транзит» протягом 5 років є Всеукраїнським митним брокером.

При необхідності компанія надає кваліфіковану консультацію з питань здійснення зовнішньоторговельного контракту, постачання товару в лізинг, особливостей транспортної логістики, професійної діяльності ТОВ «Транзит».

Компанія відстоює інтереси своїх клієнтів, гарантуючи дотримання міжнародних і національних законодавчих норм, і вирішуючи всі питання з морською адміністрацією, митними, прикордонними, санітарними та іншими місцевими властями.

ТОВ «Транзит» надає всі види послуг по забезпеченню експортно-імпортних перевезень:

- внутрішньопортове і міжнародне експедирування імпортних і експортних вантажів,
- морські перевезення,
- митне декларування,
- консультації з митних питань,
- організація доставки від «дверей до дверей»,
- організація залізничних і автомобільних перевезень,
- морські і змішані перевезення,
- сервіс по інформаційного супроводу вантажів. Клієнт має можливість отримати все необхідне, інформаційний, технічний та документальний супровід по кожному перевезенню.
- охорона вантажів на шляху прямування,
- вантажно-розвантажувальні роботи, складування і консолідація вантажів,
- виготовлення технологічних проектів, в тому числі по обробці негабаритних і великовагових вантажів,
- страхування вантажів,
- послуги зі складування.

2.2 Особливості застосування бізнес-процесного управління на ТОВ «Транзит»

Процес — це будь-яка операційна чи адміністративна система, яка перетворює ресурси на бажані результати. У діловій літературі існує багато визначень процесу та бізнес-процесу, які не суперечать, а скоріше доповнюють одне одного [10].

У найпростішому випадку процес - це потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а для більш складних процесів - це потік роботи, що переходить від однієї організаційної одиниці до іншої. Процесом є завершена, з погляду змісту тимчасової і логічної черговості, послідовність операцій, тобто елементарних дій, необхідні обробки економічно значимого об'єкта. Міжнародні стандарти якості сімейства ISO 9000 дають визначення процесу як діяльності, яка використовує ресурси та керується з метою перетворення входів у виходи. При цьому вихід одного процесу часто утворює вхід наступного, а процеси численні і взаємопов'язані. У пізнішому визначенні від імені системи загального управління якістю - TQM процес представлений як організована діяльність, яка призначена генерувати попередньо встановлений певному користувачеві вихід, забезпечивши при цьому необхідний вхід процесу. Поняття бізнес-процесу як особливого процесу, який є здійснення основних цілей підприємства (бізнес-цілей) і описує центральну сферу його діяльності, представив у своїх роботах Нордсік - один із перших авторів ідеї переорієнтації структури підприємства на процеси [7].

Бізнес-процес — це один, кілька або безліч вкладених процесів (внутрішніх кроків діяльності), які закінчується створенням продукту, необхідного клієнту. Таким чином, виходом або результатом виконання бізнес-процесу завжди є інформація, послуги або товари, які користуються попитом клієнта. При цьому бізнес-процес може мати кілька виходів.

Як зазначає М. Хаммер(автор концепції реінжинірингу бізнес-процесів): «Бізнес-процес —це організований комплекс взаємопов'язаних дій,

які в сукупності дають цінний для клієнта результат. Тут передбачається, що процес - це комплекс дій, а не одна дія. У свою чергу всі дії, що включаються до процесу, не випадкові і не довільні, а взаємопов'язані та організовані і лише в сукупності можуть дати необхідний ефект». З погляду здійснення діяльності компанії бізнес-процес (макропроцес) — це пов'язаний комплекс робіт, що реалізується за заданими вимогами і забезпечує досягнення необхідного кінцевого результату (планування, проектування, постачання, виробництво, торгівля) [14].

Бізнес-процес (Business Process) — встановлена послідовність дій, що вимагає певного входу, що досягає певного виходу і використовує певні ресурси, яка служить для реалізації роботи або послуги для внутрішнього або зовнішнього клієнта. В англійській літературі бізнес-процес представляється як безліч з однієї або кількох пов'язаних операцій або процедур, що в сукупності реалізують певну мету виробничої діяльності, що здійснюється зазвичай у рамках заздалегідь визначеної організаційної структури, яка відображає відносини між учасниками [4].

Визначення процесу буде повнішим, якщо його доповнити рядом уточнюючих понять:

- вхід процесу - ресурс (комплектація та поставки);
- вихід процесу - результат (інформація, послуги чи товари);
- межі процесу - початкові та кінцеві точки фіксації процесу;
- межа входу процесу - передує першому кроці процесу;
- межа виходу процесу - розташовується за останнім кроком процесу;
- первинний вхід процесу - основний ресурс;
- вторинний вхід процесу - підтримуючий ресурс;
- первинний вихід процесу - основний результат процесу.

Від початку існування управління бізнесом домінувала функціональна модель, суть якої полягає у вираженні бізнесу як сукупності підрозділів (дирекцій, управлінь, департаментів, відділів). Перед підрозділами ставляться

конкретні плани та завдання, після чого з урахуванням звітів контролюється їх виконання. Цей процес широко використовується і сьогодні, не дивлячись на притаманні цій моделі проблеми. Найбільш гострі з них такі: конфліктність на стиках між виконавцями різних відділів та рівнями ієрархії; непрозоре використання ресурсів усередині підрозділів; перекладання відповідальності; вузькі місця (проблема "пляшкової шийки"); неповнота та недостатня достовірність консолідованої звітності[2].

Однак останнім часом через такі фактори, як суперництво, безперервне ускладнення і зміна законодавства, поява нових продуктів, зміна структури компаній, виникла потреба в нових підходах, які можуть покращити ефективність бізнесу в умовах бізнес-середовища, що швидко змінюються.

Відповіддю на цю потребу стало виникнення процесного підходу до управління бізнесом - фактично нової концепції, що базується на понятті бізнес-процесу. Бізнес-процес у стандарті ISO 9001: 2000 обумовлюється як стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності (послідовність робіт), яка за певною технологією перетворює входи у виходи, що становлять вартість для споживача [10].

Ідея полягає в тому, що в рамках процесної моделі бізнес пропонується розглядати як сукупність складових його бізнес-процесів. У цьому випадку управління бізнесом має відбуватися з точки зору бізнес-процесів та їх складових, а не з точки зору функціональних підрозділів, які разом дають цінний для клієнта результат. Бізнес-процеси точно характеризують фірму, є джерелом її конкурентних переваг і визначають її ринкову спеціалізацію [15].

Бізнес-процес сам по собі вже передбачає необхідність співвіднесення результату і витрат, стаючи в силу цього саме економічною одиницею організації.

1) їх можна ідентифікувати і провести відповідні межі: що стосується бізнес-процесу, а що не відноситься;

2) у цій діяльності (сукупності операцій) повинен бути кінцевий споживач або всередині компанії, або за її межами;

3) межі бізнес-процесу не визначаються технологічними або функціональними принципами, в їх основі запит споживача-клієнта;

4) найважливішими фігурами у визначенні меж бізнес-процесів є не інженери та технологи, а менеджери та економісти [1].

До ключових бізнес-процесів у сьогоденнішніх умовах слід насамперед віднести процес виконання рішень керівних органів підприємства, рішень, пов'язаних із ситуацією, що швидко змінюється у докільлі підприємства. Також сюди входять процеси, пов'язані з продажем продукції підприємства, управління закупівлями, управління платежами кредиторською та дебіторською заборгованістю. Обсяг "заморожених" тимчасово прийнятих рішень оборотних засобів обернено пропорційний швидкості виконання цих процесів. Щоб підвищити швидкість, потрібна прозорість управління для топ-менеджменту, постійний контроль виконавчої дисципліни, своєчасне виявлення проблемних ситуацій та його оперативне вирішення.

Структура фірми, побудованої за принципами виділення бізнес-процесів, перестала бути вертикальною ієрархією. Це, швидше за все, або горизонтальніша структура, або мережева структура. Тому процес ув'язування різних бізнес-процесів в єдину організацію — це процес координації, узгодження взаємних інтересів, а не адміністративного підпорядкування. практики. Першому підходу відповідає англійський термін *engineering* (конструювання), другому – *re-engineering* (повторне конструювання, перебудова)[9].

На виділення бізнес-процесів у конкретній компанії (фірмі) впливають як об'єктивні фактори (наприклад, виробничі потужності, вироблені продукти, освоєний ринковий сегмент, затверджена стратегія та інші фактори внутрішнього та зовнішнього середовища організації), так суб'єктивні (наприклад, пристрасті менеджерів до ризикованих або малоризикованих рішень, уявлення менеджерів про діяльність фірми, її стратегію, ідеологію). Вони діють і стосуються найбільш загальних моментів та підходів. Ця діяльність виводить менеджерську роботу за вузькі рамки раціонального (по

суті, інженерного) підходу, створюючи найширший простір творчої ініціативи та вироблення нестандартних управлінських рішень.

Як правило, слід розрізняти такі категорії бізнес-процесів:

- процеси, безпосередньо які забезпечують випуск продукції, у результаті реалізації яких здійснюється отримання певного доходу бізнес-системі.
- процеси планування та управління, що забезпечують ефективне планування та управління отриманням доходу при реалізації процесів випуску продукції;
- ресурсні процеси, що забезпечують доставку ресурсів у точку безпосереднього виконання дії [5].

Процеси перетворення, ресурсні процеси та процеси планування та управління є забезпечуючими процесами по відношенню до основних бізнес-процесів, що здійснюють безпосередньо випуск продукції. Залежно від предметної області змінюється необхідність застосування, і навіть вага, складність і значущість процесів стосовно основних бізнес-процесів. Август-Вільгельм Шеєр розрізняє основні та допоміжні процеси. Основні процеси – це ті, які додають якість, допоміжні процеси, формують інфраструктуру організації [14].

На підприємстві є різні процеси, які підпорядковані один одному і водночас відрізняються за багатьма параметрами. Такими параметрами є:

- Вид діяльності: виробничі процеси або надання послуг. Результатом виробничого процесу є матеріальний продукт (наприклад, верстати), надання послуг - нематеріальний (наприклад, інформація).
- Вид виконання: оперативні, тобто. виконувані процеси, такі як обробка, розрахунок, або диспозитивні процеси, як планування, керування.

- **Комплексність:** макропроцеси або мікропроцеси. Макропроцеси описують загальні процеси на підприємствах (виробництво легкових автомобілів). Мікропроцеси - їх складові (виробництво кузова).
- **Комерційний успіх:** ключові, управлінські та підтримуючі процеси. Ключові процеси є специфічними для компанії і мають особливе значення для досягнення спільної мети компанії.
- **Бізнес-процеси** часто є комбінацією ключових, управлінських і підтримуючих процесів [48].

Ключові процеси (створення вартості) поєднують завдання та роботу для виконання певних вимог клієнта із застосуванням ключових виробничих компетенцій. Вони є стратегічно важливими і водночас специфічними (унікальними, оскільки, наприклад, унаслідок застосування фірмових знань їх складно скопіювати). До них належать:

- обробка та виконання замовлення;
- розробка, проектування та дизайн продукту;
- виробництво та монтаж та ін.

Управлінські процеси містять у собі завдання та діяльність, створені задля довгострокового розвитку підприємства міста і реалізації цілей підприємства. До них відносяться:

- стратегічний розвиток компанії;
- довго - та середньострокове планування в компанії;
- розвиток персоналу;
- інвестиційне планування;
- мотивація персоналу та ін.

Підтримуючі процеси містять необхідні завдання та роботи для підтримки ключових процесів, але не призводять до безпосередньої цінності для клієнта, наприклад: обробка даних; технічне обслуговування; логістика; адміністративні процеси та ін. [9].

Деякі управлінці задають наступне питання: "Навіщо нам необхідно описувати бізнес-процеси?" Найчастіше це пов'язано з тим, що дана група керівників вирішує питання без попереднього глибокого аналізу проблеми. Мабуть, в якихось випадках досвід і допомагає, але в більшості випадків до вирішення проблем це не призводить. Як відомо, при ремонті автомобіля в автосервісі спочатку проводиться діагностика, при лікуванні пацієнта в лікарні спочатку проводиться його обстеження. при вирішенні проблем у компаніях має бути аналогічна ситуація. І одним із найефективніших інструментів аналізу проблемної ситуації, на наш погляд, є опис бізнес-процесів (або проведення аналізу вже описаних бізнес-процесів).

Опис бізнес-процесів – один із найбільш трудомістких етапів проекту і потребує як великих витрат часу, а ґрунтовного аналізу процесів. Їх можна описувати за допомогою таких інструментів, як: EXCEL, BPWin, ARIS, MS Visio. Головне те, щоб готові схеми були зрозумілими та відображали сутність процесів. У цьому випадку важливим є кваліфікація керівника проекту та зовнішніх аналітиків, які повинні мати достатній рівень освіти у сфері економіки підприємства та менеджменту та достатній досвід реалізації подібних проектів[68].

Досвід фахівців з процесного управління говорить про те, що опис тотально всіх процесів підприємства на нижньому рівні деталізації (тобто доведений до первинних документів) є некоректно поставленим завданням. Жодна група захоплених таким завданням фахівців не довела її до кінцевого результату. Глибину опису необхідно варіювати в залежності від поставлених завдань проекту і специфіки конкретного процесу. Параметри процесу - дані для позначення результативності та ефективності, наприклад, витрати, час виконання, якість, точність.

Основними показниками оцінки ефективності бізнес-процесів є:

- певний інтервал часу;
- кількість споживачів продукції;

- кількість типових операцій, які необхідно виконати під час виробництва продукції за певний інтервал часу;
- вартість витрат виробництва;
- тривалість виконання типових операцій;
- капіталовкладення у виробництво продукції [27].

У процесі життєдіяльності бізнес-системи за рахунок виконання бізнес-процесів здійснюється досягнення певної сукупності цілей. У випадку сукупність цілей має ієрархічний вигляд (дерево цілей) і кожна мета має свою вагу. Досягнення цілей здійснюється шляхом виконання відповідної множини бізнес-процесів.

Питання управління бізнес-процесами гостро постають на підприємстві, коли на якомусь етапі її розвитку збої у взаємодії працівників починають бути постійного характеру та суттєво впливати на ефективність діяльності самої організації. Збої супроводжуються не лише втратою інформації, дублюванням функцій, зайвими витратами та іншими негативними наслідками, а й втратою якості продуктів компанії, а отже, і втратою лояльності споживачів. Не проаналізувавши роботу зсередини підприємства – знайти причину виникнення цих проблем практично не реально.

В основі управління бізнес-процесами лежать роботи з їх опису, оптимізації та регламентації, і такі проекти зачіпають інтереси широкого кола співробітників, вимоги яких істотно різняться, залежно від їх ролі у компанії. Топ-менеджери зацікавлені у підвищенні керованості, гарантованості управлінських впливів, прозорості тощо (розуміючи під цим індикатори, якими можна визначати, наскільки успішна діяльність компанії, та інструменти на персонал). Менеджери середньої ланки хочуть, перш за все, розуміти межі своєї діяльності та результати, за які вони відповідають. Зрештою, виконавці хочуть мати зрозумілі, чіткі правила своєї роботи. При реалізації проекту необхідно враховувати інтереси всіх груп співробітників [11].

Найчастіше, приступаючи до подібних проектів, компанії намагаються зупинитися лише на верхньому рівні аналізу та оптимізації, заощаджуючи тим самим час проекту і задовольняючи інтерес вищого керівництва. Але треба розуміти, що верхньорівневий аналіз хороший лише для цілей бізнес-діагностики, тобто вироблення рішень та рекомендацій щодо того, куди просуватися і розвивати проект далі (які області найбільш проблемні і теоретично з ними можна зробити). Взагалі кажучи, для того, щоб ми саме покращили діяльність, а не закінчили одними тільки гаслами (або, як останнім часом їх стало модно називати, - принципами), ми змушені в проекті доходити до рівня виконавців та їх дій.

Операція — мінімальна для аналізу частина діяльності окремого співробітника, виконувана ним "автоматично", без проведення усвідомленого контролю. початківця, а на рівень професіонала.

Процедура — кілька послідовно виконуваних дій, які здійснюються конкретною людиною і мають мати результат: документ, продукт або недокументована інформація (усне повідомлення, електронний лист, факс...), залежно від процесу. Наприклад, укладений договір, акт здачі-приймання, товар на складі і т.п.

Напрямок діяльності — укрупнена частина діяльності організації, що складається з однієї або кількох груп бізнес-процесів базового рівня [13].

Основа аналізу діяльності — існуючий бізнес-процес. І щоб побачити хід його протікання, нам необхідна модель (схема) даного процесу «як є». Якщо не вдасться отримати цю схему, аналізувати нічого. І чим точніше ви опишете існуючий процес на рівні виконавців, тим якісніше зможете проаналізувати його «вузькі місця». Навіть у найпростішій нотації ви зможете сформулювати якісну для аналізу модель, головне — знати правила та вимоги до моделювання. Ніякі надмодні нотації не гарантують якість опису бізнес-процесів, а нерідко, навпаки, лише погіршують розуміння моделей персоналом (виконавцями) та перетворюють просту та зрозумілу роботу в проекті на якесь мистецтво "для обраних". Тоді як моделювання та аналіз

процесів - це цілком зрозуміла технологія, носіями якої мають бути не "треті особи" (зовнішні консультанти чи бізнес-інженери), а звичайні керівники компанії всіх рівнів. Адже це саме їхнє завдання – організувати діяльність довірених ним підрозділів та персоналу. Інструментом для цього є опис бізнес-процесів та їх аналіз. І чим простіше такий інструмент - тим краще. Разом з тим, сам по собі аналіз не може покращити діяльність і підвищити ефективність системи управління, тому наступним кроком має стати продумана і виважена модель бізнес-процесу "як має бути". Саме вона дає змогу оминати проблемні місця в аналізованому бізнес-процесі, і не погіршити інші його характеристики або інші процеси. Адже рішення щодо оптимальності ніколи не бувають однозначними, і, покращуючи процес в одному місці, ви практично гарантовано його погіршуватимете в іншому. Тому оптимізація - це завжди компроміс, який визначається умовами (зовнішніми та внутрішніми) та обмеженнями конкретної організації. Отже, як би нам цього не хотілося, оптимізуючи процеси на детальному рівні, ніколи не можна брати процеси з інших підприємств і намагатися їх застосувати до себе "один на один". Це не означає, що при оптимізації діяльності потрібно "відмахуватися" від кращих практик, що існують на ринку, - ці практики необхідно вивчати, оцінювати переваги та недоліки, аналізувати можливість їхньої трансформації для власних потреб. Але не більше. Оптимізація - це пошук рішення, яке дасть найбільший ефект у цій конкретній компанії, з її особливостями, можливостями та існуючими на момент аналізу обмеженнями. Найчастіше пошук такого рішення – це аналіз накопиченого досвіду (не лише свого, а й інших компаній). Але саме аналіз, а копіювання [22].

Таким чином, ми повинні отримати моделі "як має бути", і чим більшу кількість процесів ми охоплюємо, тим якісніше зможемо покращити свою діяльність. Зазначимо лише, що самі собою моделі процесів ефективність управління компанією не підвищать, і взявши їх ви фактично змінюєте правила роботи персоналу, і ці нові правила ви повинні довести до

персоналу, але для цього потрібні не схеми, а регламенти. І такі регламенти потрібно розробити. Саме регламенти та впроваджені на їх основі нові правила виконання роботи персоналом – значний результат проекту з опису та оптимізації бізнес-процесів. Причому важливо розуміти, що в таких проектах принцип Парето (80/20) не працює, тут діє зовсім інший принцип: "неможливо перестрибнути прірву на 99%".

Для яких підприємств актуальне управління бізнес-процесами?

Перше, що необхідно відзначити - на якому етапі зростання зараз перебуває фірма. Для невеликої компанії, з не чіткою групою кінцевих споживачів, ще не сформованими жорсткими процесами діяльності (стадія "особистого ентузіазму" по Ларрі Е. Грейнер) гнучкість і оперативність виступають одними з основних конкурентних переваг. Для таких підприємств (зазвичай, від одного до трьох десятків співробітників, залежно від галузі) проекти управління бізнес-процесами протипоказані, оскільки жорсткі схеми процесів, регламенти тощо "вбивають" перевагу гнучкості та оперативності [12].

Але в міру зростання компанії, гнучкість і оперативність можуть перетворитися на хаос, коли всі щось роблять, кудись біжать, але отримують результат із серії "лебідь, рак і щука". Керувати цим безладом дуже важко, тому на наступній стадії розвитку компанія мусить перейти до регулярного менеджменту. На цьому етапі починає формуватися централізована система управління (це є дуже важливим етапом для зосередження зусиль та контролю ресурсів), явно формуються та набувають сенсу бізнес-процеси, оскільки на перший план виходять проблеми взаємодії множини (а не десятка) співробітників. Починаючи з цієї стадії розвитку, має сенс говорити про управління процесами. Наступний не менш важливий нюанс: описуванню, регламентації можуть підлягати лише ті процеси, щовже утворилися та періодично повторюються. Для підприємств з великою кількістю варіантів різних процесів потрібно не регламентувати, а, скоріше, моделювати процеси, пробувати різні варіації та вибирати оптимальний - це

інші підходи та проекти. Врешті решт, третій, але не менш важливий аспект - характер виду діяльності компаній. Управління з використанням опису та регламентації бізнес-процесів ефективно далеко не для кожної діяльності. Для прикладу, якщо основний напрям підприємства по суті проектний (будівельні організації, виробники, які спеціалізуються на позамовному виробництві, та ін.) - управління такою діяльністю через бізнес-процеси неефективно, що вже доведено на практиці не раз. Діяльність за проектом визначається його планом, бюджетом, рамками, термінами тощо і тут потрібні зовсім інші інструменти, але не регламенти бізнес-процесів управління. Управління процесами, точно як послідовними повторюваними діями, оптимально для підприємств (або напрямків діяльності) з повторюваними, стійкими бізнес-процесами, - для виробників серійної продукції, ритейлових компаній та ін. Власне процесне управління - це свого роду "автопілот", що забезпечує щоденну роботу компанії.

"Хотіли як краще - вийшло як завжди", - для того щоб у майбутньому з невдоволенням не згадувати цю приказку необхідно чітко розуміти, яким видом діяльності зараз ми управляємо, аналізуємо, оптимізуємо, укладаємо. Для цього ми маємо оперувати не надто красивими, зате простими та однозначними визначеннями.

Отже, частиною діяльності називається:

- Завдання - якщо це одноразово виконувана робота одного виконавця за короткий час (тобто кожне нове завдання виконується одним співробітником, щоразу за новими або змінними правилами);
- Функція – за умов що це періодична робота одного і того ж виконавця, що реалізується за відомими йому правилами (тобто кожне нове завдання виконується одним співробітником, але завжди за встановленими, повторюваними, відомими йому правилам);

- Проект - якщо це одноразово виконувана робота багатьох виконавців за тривалий час (тобто кожне нове завдання виконується багатьма співробітниками, щоразу за заново сформульованими правилами і алгоритмами);
- Процес - це регулярно виконувана робота багатьох виконавців за чітко зафіксованими правилами і алгоритмами [51].

З усього цього випливає, що, наприклад, робити основний упор на систему управління бізнес-процесами для товариства, в якому переважає проектний вид діяльності або завдання - немає сенсу. Тому що в даному випадку процесна система керуватиме тим, чого у компанії практично немає, або тим, що не сильно впливає на рівень кінцевого результату або продукту. І навпаки, не має сенсу впроваджувати системні режими управління проектами у "процесній" компанії: це призведе до збільшення витрат і внесе у діяльність ще більше проблем та складнощів.

Особливості підготовки та реалізації проектів управління бізнес-процесами

Говорячи про особливості реалізації проектів з опису та оптимізації бізнес-процесів, не можна не торкнутися питання виділення бізнес-процесів у компанії. Взагалі саме виділення бізнес-процесів має бути спрямоване на задоволення тих потреб, про які ми говорили вище. Процес завжди повинен призводити до вимірюваного та значущого для всієї компанії результату. І з цього погляду процеси виділяються за межами бізнес-підрозділів, а, по продукту\результату, тобто. бізнес-процес - це повний цикл дій щодо доведення до клієнта, внутрішнього або зовнішнього, якогось продукту[13].

При цьому, як ми зазначили раніше, етапи реалізації подібних проектів наступні:

1. Моделювання процесів "як є".
2. Моделювання процесів "як має бути".
3. Розробка регламентів процесів.

4. Упровадження змін.

Бажано ці фази не пропускати і виконувати їх у зазначеній послідовності. Тому що писати регламенти без цих етапів неможливо, а відображати "як має бути", не звертаючи уваги на те "як є", - означає, з великою ймовірністю, оптимізувати процеси, які ти собі уявляєш, але, здебільшого, не ті, що існують насправді.

Зокрема слід сказати і про роль консультантів у таких проектах. Найнеефективніше, чим можуть займатися - це описувати процеси клієнта. І неефективно це не тому, що вони не вміють їх описувати. Проблема в тому, що ця технологія, як уже зазначалось, - це технологія керування, призначена для управителів компанії. Тобто керівники мають здобути відповідні компетенції, знання та навички. Крім того, варто згадати, що основне завдання таких проектів – запровадження нових правил. А практика та досвід показують, що найпростіше впроваджуються ті рішення, які були вироблені або самими керівниками (менеджерами процесів), або за їхньої дуже активної участі. Тому засноване завдання консультантів у подібних проектах полягає не у тому, щоб зображати за когось процеси (тим більше, з теоретичної точки зору, для цього необхідно дуже багато часу: варто не тільки проанкетувати персонал, як це звикли робити в сфері надання консультацій для підприємств, а піти на виробництво і розібратися у тому, як відбувається сама діяльність), а тому, щоб навчити, моделювати, допомагати, контролювати, супроводжувати. Далі провідні спеціалісти компанії виконують обов'язки самі, лише під деяким наглядом консультанта. У зв'язку і проект виходить менш затратним, і компанія набуває нові компетенції.

Ще одна з основних ознак проекту пов'язана з організацією загального керування процесом. Усі ці керівники - у прямому підпорядкуванні лише в перших осіб компанії, які й виступають "власниками" процесу. Але топ-менеджерам (власникам процесів) оперативною діяльністю займатися недоцільно, оскільки в них свої завдання та функції, тому по кожному

процесу призначають менеджера, якому делегуються повноваження щодо управління цим процесом. Здебільшого, це керівник середньої ланки, який відповідає за успішне завершення результату процесу. Для прикладу, для завершення відвантаження – керівник відділу продажів, для процесу бюджетування – керівник планово-економічного відділу тощо. У такому разі, скажімо, бухгалтер, який бере участь у процесі відвантаження на його завершальному етапі, повинен дотримуватися вказівок менеджера процесу, якому безпосередньо не підпорядковується. Узв'язку з цимсформується матрична побудова управління з типовими проблемними запитаннями. І вирішити ці питання можна лише тим, що всі схеми, моделі процесів, процедури, ступінь завантаження та кваліфікація виконавців будуть узгоджені з усіма адміністративними керівниками, співробітники яких у цьому беруть участь.

Розглянемо структурні підрозділи ТОВ «Транзит»:

Генеральний директор: (1 людина)

- стратегічне та оперативне управління компанією, управління персоналом;
- ефективна взаємодія із власниками компанії;
- контроль за реалізацією проектів;
- збільшення прибутку компанії.

Бухгалтерія

1. Головний бухгалтер: (1 людина)

- ведення бухгалтерського та податкового обліку в повному обсязі;
- формування та здавання звітності.

2. Зам. глав. бухгалтера: (1 людина)

- складання таблиць розбіжності;
- ведення щотижневих оперативних звітів;
- складання щомісячних управлінських звітів на основі БО.

3. Бухгалтер: (1 людина)

- розрахунок та нарахування заробітної плати;
- підготовка звітності з ЄСП, ОПС, ФСС;
- облік розрахунків із підзвітними особами;
- облік касових та банківських операцій;
- підготовка документів для складання балансу, оперативних зведень і звітів.

Відділ організації залізничних перевезень

- організація активного пошуку та залучення нових клієнтів;
- оптимізація існуючих методів роботи;

загальне керівництво відділом.

- розширення клієнтської бази;
- обробка заявки на надання транспортної послуги;
- укладання договорів;
- відстеження дебіторської задолженности.

Відділ митного оформлення

1. Начальник митного відділу: (1 людина)

- робота з митними брокерами;
- рішення загальних митних питань;
- отримання необхідних митних документів;
- узгодження умов контракта.

2. Декларант: (7 людей)

- підготовка документів для митного оформлення грузів;
- заповнення та складання ВМД;
- взаємодія з митними органами.

Відділ інтермодальних перевезень

1. Начальник відділу інтермодальних перевезень: (1 людина)

- здійснювати планування;
- керівництво діяльності відділу;

- оптимізація бізнес-процесів;
- вирішення спірних питань;
- ведення звітності.

2. Менеджер з інтермодальних перевезень: (8 людей)

- організація інтермодальних перевезень;
- продаж транспортних послуг;
- ведення звітності по клієнтам.

Відділ з негабаритних перевезень.

1. Начальник відділу негабаритних вантажів: (1 людина)

- оптимізація логістичних схем, забезпечення економічності та комерційної ефективності перевезень;
- ведення договірної роботи;
- пошук шляхів розвитку відділу та методів їх реалізації.

2. Менеджер з негабаритних перевезень: (5 людей)

- пошук нових клієнтів;
- організація негабаритних перевезень;
- Контроль за дебіторською заборгованістю відділу;
- Надання клієнтам звіту про рух вантажу.

1. Системний адміністратор: (1 людина)

- підтримувати ІТ обладнання та офісну техніку;
- займатися проблемами та запитами 1-го рівня;
- надавати кінцевим користувачам навчання та консультації на робочому місці;
- взаємодіяти з провайдерами ІТ послуг. та розробка атестацій, мотивація персоналу;
- підбір персоналу на різні позиції в компанії;
- організація навчання та адаптація персоналу, координація роботи з підвищення кваліфікації співробітників;
- складання трудових договорів, КДП;

- оформлення документів про прийом - звільнення співробітників;
- оформлення документів за періодичною звітністю.

1.Офіс-менеджер: (1 людина)

- закупівля товарів, матеріалів та оплата послуг, необхідні для життєдіяльності офісу;
- організація обслуговування та ремонту приміщень офісного обладнання та техніки;
- організація роботи ресепшн;
- ведення звітності відділу ЗДО (забезпечення діяльності офісу);
- оформлення віз, квитків, бронювання готелів;
- ведення документообігу;
- робота з міні-АТС, оргтехнікою (факс, сканер, ксерокс);
- поточні доручення керівництва.

Відділ внутрішньопортового експедирування

1. Внутрішньопортовий експедитор: (10 людей)

- Безпосередня взаємодія з портовими та митними органами;
- Організація проведення огляду вантажу;
- Отримання документів;
- Організація вивезення вантажу з складу.

Компанія ТОВ "Транзит" має великий досвід в експедируванні широкого спектру імпортих вантажів, які можна розділити на такі основні групи:

- обладнання різного типу (від одного палета до заводу "під ключ", включаючи негабаритні та великовагові вантажі);

-ро-ро вантажі (катери, легкові та вантажні автомашины, сільськогосподарська, дорожньо-будівельна техніка тощо);

-контейнери всіх видів;

-небезпечні вантажі, дозволені до перевалки через стивідорні компанії

Морського порту.

Сервіс компанії включає весь спектр послуг, необхідних для організації обробки вантажу в порту та подальшої доставки до дверей клієнта різними видами транспорту.

ТОВ "Транзит" має успішний досвід транспортно-експедиторського обслуговування вантажів для різних компаній. Серед компаній, що довіряють свої вантажі: 'Caterpillar", "Mars", "Procter and Gamble", 'John Deere", "Cargill", "Atlas Copco Drilling Inc.", США; ЗАО "Філіп Морріс Іжора", ВАТ "СУЕК", Росія; Amman Ima GmbH", "Westfalia Separator Food Tec GmbH", "DBT GmbH", Німеччина; Joy Mining Machinery", Англія: і багато інших.

Компанія ТОВ «Транзит» має великий досвід участі в тендерах на перевезення різного шахтного, бурового та сільськогосподарського обладнання.

Компанією було реалізовано ряд великих проектів з перевезення і транспортно-експедиторського обслуговування складної будівельної та добувної техніки. Успішно працюють з навалочними, контейнерними, наливними, рефрижераторними, генеральними, акцизними та іншими вантажами.

Менеджмент компанії дуже серйозно підходить до участі в тендерах на перевезення вантажів великих компаній. В даний час відкрито тендер на перевезення будівельної техніки з консалідаційного складу корпорації. «КАТЕРПІЛАР» в Бремені.

Згідно з попитом на техніку САТ, щомісячні плановані поставки на якийсь напрямок, приблизно становитиме 100-125 одиниць гірничої та будівельної техніки.

Таким чином, потрібно розробити транспортну схему доставки вантажу, на прикладі однієї вантажної одиниці, що відповідає запитам клієнта і зробити комерційну пропозицію з метою отримання бізнесу.

При перевезеннях різних видів негабаритної техніки та обладнання традиційні способи доставки такі як контейнерні, непридатні через обмеження в розмірах.

Відповідально для перевезення подібного виду вантажів необхідно підібрати економічно вигідний і доцільний спосіб доставки.

При розгляді варіантів відривається кілька способів доставки, але не всі вони застосовні. Трампове судноплавство неможливе через невелику консолідацію вантажних партій. Автомобільне сполучення, припустиме з Європи, можливо, але економічно програє морському при значній дальності перевезення. Залізничне сполучення з станами Європи погано розвинене, внаслідок несхожих стандартів ширини залізничних колій. А при перевезеннях з інших материків такі види доставки неможливо. Комерційні перевезення подібних вантажів авіатранспортом здійснюються в поодиноких випадках через фізичну неможливість застосування інших видів транспорту, і є найдорожчими. Наприклад, необхідно проаналізувати, запропонувати шляхи вдосконалення та вибрати конкретну транспортну схему для перевезення вантажу та довести економічну ефективність даного рішення, одночасно зі швидким та якісним сервісом.

На підставі розрахунків, скласти комерційну пропозицію організаторам тендера та отримати даний вантажопотік, тим самим збільшити прибуток компанії.

2.3. Вибір транспортної схеми і її економічне обґрунтування як основа підвищення ефективності управління ТОВ «Транзит»

Після проведення стратегічного аналізу необхідно зробити вибір стратегічних характеристик та зафіксувати їх. Для полегшення процедури вибору найкраще відповісти на такі ключові питання:

Бачення стратегічної перспективи: чим організація прагне "стати"?

Місія: що прагне "робити" організація в бізнесі?

Завдання: що збирається зробити організація?

Стратегічне прагнення (вектор стратегії): як ми маємо намір досягти цілей і показників?

Цілі: яких результатів збирається досягти організація?

Стратегія реалізації: які методи або підходи використовуються для вирішення завдань і досягнення цільових виробничих показників?

Ці питання вимагають максимально актуалізованих відповідей керівництва та власників.

В даний час відомі численні підходи до визначення стратегій підприємства, які покликані полегшити вибір, розроблені М. Портером і І. Ансоффом:

1. Лідерство з витрат - товари схожі, підприємство намагається знизити ціну.

- Стратегія диференціації - якась із якостей продукту (упаковка, габарити, післяпродажне обслуговування, екологічність тощо), потрібна відмінність (зрозуміло, на краще) від продуктів конкурентів. У межах цієї конкурентної стратегії продукт спрямовано всіх споживачів.

- Стратегія концентрації - орієнтація на ізольовані сегменти ринку (на задоволення специфічної потреби).

Може використовуватися і матриця "продукт - ринок", запропонована І. Ансоффом.

Конкретні результати етапу вироблення стратегії дають значний матеріал на вході наступного етапу, архітектури процесів, і включають:

Документально оформлені версії:

- бачення перспективи на тривалий термін;
- місії організації;
- задач;
- стратегічного устремління;
- цілей;
- стратегії реалізації.

Контекст або бізнес-модель, яка включає:

- клієнтів (за типами та обсягами);

- послуги/продукти;
- партнерів;
- ключові диференціючі фактори;
- ресурси [70].

Ключові диференціючі фактори організації.

Аналіз зовнішніх і внутрішніх аспектів організації

Організація аналізує внутрішні та зовнішні аспекти. Під внутрішніми аспектами ми маємо на увазі сильні та слабкі сторони, компетенції та обмеження організації, а під зовнішніми – вплив на організацію конкурентного та навколишнього середовища. Глибина та ступінь детальності аналізу залежать від вибраного сценарію ВРМ. У «кермовому» сценарії цей крок може бути детальнішим, ніж у сценарії «поза полем зору».

Корисними моделями для застосування на цьому кроці є:

- аналіз ССВУ (сильні/слабкі сторони, можливості та загрози);
- ключові компетенції;
- конкурентні сили;
- аспекти довкілля.

Вибір стратегічних характеристик

Після аналізу необхідно зробити вибір стратегічних характеристик та зафіксувати їх. У сценарії «кермовий» надзвичайно важливо відповісти на наведені питання, при цьому відповіді мають бути максимально актуалізовані. При підході «поза полем зору» зазвичай достатньо мати чітке розуміння більшості з цих питань без необхідності повністю переробляти кожну відповідь і пов'язувати її з проектом ВРМ. Загалом аналізується вплив стратегії організації на бізнес-процеси. Цей крок застосуємо до всіх чотирьох згаданих вище сценаріїв («звичайна робота», «кермовий», «пілотний проект» та «поза полем зору»). Подібні моделі застосовуються для опису цих впливів. Вплив на процеси надає як стратегія організації, а й результати аналізу, що має проводитися як частину вивчення внутрішніх та зовнішніх аспектів

організації, і навіть визначення стратегії. Це охоплює:

- стратегічний вибір;
- ключові компетенції;
- конкурентні сили;
- аналіз ССВУ (SWOT)[24].

Стратегічний вибір повинен аналізуватись з позиції бізнес-процесів. Важливо з самого початку досягти консенсусу щодо вибору стратегічних характеристик, оскільки тільки після цього можна досягти згоди у питанні про процеси, що підтримують стратегічний вибір.

Оцінка ефективності бізнес-процесів за допомогою системи збалансованих показників

Збалансована система показників - це система стратегічного управління компанією на основі вимірювання та оцінки її ефективності за набором оптимально підібраних показників, що відображають усі аспекти діяльності організації, як фінансові, і нефінансові. Назва системи відображає ту рівновагу, яка зберігається між короткостроковими та довгостроковими цілями, фінансовими та нефінансовими показниками, основними та допоміжними параметрами, а також зовнішніми та внутрішніми факторами діяльності. Витрати на впровадження даного механізму управління, а також на стадії формування бюджетів необхідно розробити показники, що дозволяють оцінювати ефективність вироблених бюджетних видатків і ступінь досягнення мети. Витрати необхідні для додаткового набору кадрів, зокрема економістів, необхідні реалізації бюджетування, і навіть запровадження автоматизованих систем документооборота.

Метою впровадження збалансованого механізму управління бізнес-процесами є підвищення ефективності діяльності господарюючого суб'єкта.

Ю. Д.Батрин виділяє критерій ефективності підприємства і під час покладених нею функцій - перевищення доходів з його затратами.

Якщо бюджетування впроваджується на вже існуючому об'єкті,

врахувати вплив та оцінити його ефективність можна тільки на базі так званих додаткових доходів та витрат. Іншими словами, і результати, і витрати повинні визначатися на основі зіставлення ситуацій "з бюджетом" і "без бюджету", а не інакше (наприклад, неприйнятне порівняння характеристик об'єкта "до" і "після" використання бюджету, а тим більше ігнорування ситуації "без бюджету" взагалі).

Збалансована система показників доповнює систему фінансових параметрів вже здійсненого минулою системою оцінок перспектив.

Збалансована система показників розсуває горизонт цілей кожної компанії далеко за межі фінансових показників. Тепер керівник має можливість визначити, як організація працює над створенням вартості для сьогоднішніх та майбутніх клієнтів, з одного боку, і що слід зробити, для того щоб розширити внутрішні можливості та збільшити інвестиції в персонал, бізнес-системи та процедури з метою вдосконалення своєї діяльності майбутньому - з іншого. BSC поєднує в собі оцінку характеристику діяльності досвідчених та зацікавлених учасників процесу створення вартості з фінансовими перспективами як короткострокових проектів, так і успішної довготривалої діяльності в умовах найжорсткішої конкуренції[32].

Суть підходу полягає в тому, що проводиться оцінка як фінансових ефектів від впровадження інформаційної системи - зниження вартості та тривалості операційних процесів, так і нефінансової складової ефекту від автоматизації - підвищення лояльності клієнта, підвищення темпів виведення на ринок нових продуктів та послуг, підвищення якості управлінських рішень та ін., що в кінцевому підсумку підвищує організаційну та соціальну ефективність інформаційних технологій).

Показники ефективності інформаційних систем управління для кожного підприємства не можна розробляти без оцінки потенційної ефективності як комплексної інформаційної системи управління (КІС), так і окремих інформаційних систем як складових КІС.

Звичайно, потенційна оцінка не дає точний результат, завжди можливі ризики.

Загальна характеристика системи управління може визначатися наступним набором параметрів:

- середній час вироблення рішення (швидкість реакції);
- частота помилкових рішень (імовірність прийняття неправильного рішення);
- середні витрати на вироблення рішення;
- збитки від необгрунтованих рішень за певний період;
- швидкість виявлення помилок у прийнятих рішеннях.

Класичний підхід до оцінки ефективності розглядає загальну ефективність з позицій трьох основних її складових: організаційної, соціальної та економічної ефективності.

Організаційна ефективність визначається тим, як інформаційна система управління сприяє досягненню цілей організації та адаптації останньої до вимогам зовнішнього та внутрішнього середовища, а також до їх змін.

Соціальна ефективність реалізується у вигляді виконання очікувань, потреб та інтересів співробітників, а також клієнтів та партнерів організації. Сюди відносяться, наприклад, гарна оплата праці, приємні умови роботи та можливості для розвитку особистості; відсутність черг під час обслуговування тощо.

Економічна (фінансова, бюджетна) ефективність визначається співвідношенням витрат та результатів у вартісному вираженні. Ключовими чинниками економічної ефективності є:

- мінімізація втраченого доходу чи формування нових джерел доходу;
- зниження поточних виробничих (експлуатаційних) витрат;
- зниження адміністративно-управлінських витрат;
- мінімізація податкових та інших обов'язкових виплат;

- зниження потреби у капітальних витратах;
- збільшення оборотності поточних активів.

Використання інформаційних технологій принесе такі плюси підвищення ефективності організації:

- Підвищення “інтелектуальності” бізнесу (оперативна наявність великих обсягів релевантної інформації дозволяє управлінцю прийняти перспективне, попереджувальне рішення).
- Оптимізація планування (своєчасний доступ усіх зацікавлених користувачів до важливої інформації, що знаходиться в одній централізованій базі даних).
- Удосконалення процесів прийняття рішень - рішення стають більш обґрунтованими, оскільки вони підкріплені достовірною та оперативною інформацією.
- Підвищення ринкової привабливості підприємства. Ринок прихильний до тих компаній, які демонструють увагу до деталей своєї діяльності, і більше того, їх повноцінний аналіз.
- Розширення інформаційної компетентності - чим більше співробітників має доступ до корпоративним даним, тим “розумнішим” і мобільнішим стає організація загалом.
- Створення єдиного середовища співробітництва. Організація набуває потужного заряду розвитку, адже кожен із її членів працює на досягнення прозорих, зрозумілих і, головне, спільних цілей[64].

Реалізація системи збалансованих показників для оцінки ефективності ІТ-проекту дозволяє:

- зниження вартості та тривалості операційних процесів;
- підвищення лояльності клієнта;
- підвищення темпів виведення ринку нових товарів та послуг;

- підвищення якості управлінських рішень (що зрештою підвищує організаційну та соціальну ефективність інформаційних технологій).

Класичні методи оцінки ефективності інвестиційних проектів передбачають необхідність оцінки доходної та витратної частини проектів з подальшою їх інтеграцією при розрахунку узагальненого грошового потоку проекту.

Виділяє чотири області для оцінки ефективності компанії:

- фінанси;
- клієнти;
- внутрішні бізнес-процеси;
- навчання та зростання персоналу.

Тому оцінювати ефективність впровадження ІТ-системи без оцінки ефективності зміни роботи підприємства неможливо. Отже, детальна кількісна оцінка ефектів можлива при точному визначенні мети впровадження ІТ та подальшою необхідністю структуризації кінцевих фінансово-економічних цільових показників рівня ІТ-процедур.

В даний час існує кілька основних методів оцінки ІТ-проектів:

- традиційний;

Методології входять до цього методу використовують традиційні фінансові розрахунки з урахуванням специфіки ІТ і необхідності оцінювати ризик.

Економічна додана вартість (EconomicValueAdded, EVA) Основна характеристика EVA - це використання чистого операційного прибутку, з якого віднімаються відповідні грошові витрати.

Повна вартість володіння (TotalCostofOwnership, TCO) Даний метод є ефективним підходом до визначення найкращого співвідношення ціна/якість на основі розгляду таких ключових бізнес-процесів, як відновлення серверів після збоїв, доопрацювання ПЗ, управління модернізацією та техпідтримка.

Сукупний економічний ефект (TotalEconomicImpact, TEI). За цією методологією керівники оперують трьома основними параметрами - вартістю, перевагами та гнучкістю. До кожного їх визначається свій рівень ризику. Аналіз вартості зазвичай здійснюється методом TCO.

Швидке економічне обґрунтування (RapidEconomicJustification, REJ) Автором методології є компанія Microsoft і передбачає конкретизацію моделі TCO за рахунок встановлення відповідності між витратами на ІКТ та пріоритетами бізнесу.

- якісний (евристичний);

У методах цієї групи передбачається доповнити кількісні розрахунки суб'єктивними та якісними оцінками, які дозволяють визначити цінність персоналу та процесів.

Система збалансованих показників (BalancedScorecard). У рамках цієї методики традиційні показники фінансових звітів поєднуються з операційними параметрами, що створює досить загальну схему, що дозволяє оцінити нематеріальні активи.

Інформаційна економіка (InformationEconomics, ІЕ). Цей підхід орієнтований на об'єктивну оцінку портфеля проектів і передбачає напрям ресурсів туди, де вони приносять найбільшу вигоду. Ідея полягає в тому, щоб змусити інформаційну службу та бізнес-менеджерів розставити пріоритети та подати більш об'єктивні висновки про стратегічну цінність окремих проектів для бізнесу.

Управління портфелем активів (PortfolioManagement). За цією методикою, всі співробітники інформаційної служби та ІТ-проекти розглядаються як активи, які управляються за тими самими принципами, що і будь-які інші інвестиції.

Система показників ІТ (IT Scorecard). Метод виник як альтернативний методології BalancedScorecard, і більше націлений на тактичний підхід, орієнтований на інформаційні технології і спрямований на залучення ІТ-ресурсів до вирішення стратегічних завдань:

- розвиток бізнесу;
 - продуктивність;
 - якість (для ІТ - як з внутрішньої, так і зовнішньої точки зору) і прийняття рішень.
- ймовірнісний;

У цих методах використовуються статистичні та математичні моделі, що дозволяють оцінити ймовірність виникнення ризику.

Справедлива ціна опціонів (Real Options Valuation, ROV).
Методологія спрямована на визначення кількісних параметрів гнучкості та дозвол
я оцінити ефективність оренди, злиття, купівлі та виробництва.

Прикладна інформаційна економіка (Applied Information Economics, AIE).
Метод підійде у разі, якщо потрібна якісна, статистично вірна методика
аналізу ризиків, яка убезпечить керівників, які недостатньо добре володіють
предметом.

- змішаний.

Підхід включає використання імовірнісного, фінансового та якісного в
одному підприємстві.

Для оцінки фінансової ефективності проектів доцільно застосовувати
так звані динамічні методи, засновані переважно на дисконтуванні грошових
потоків, що утворюються в ході реалізації проекту.

З усього різноманіття динамічних методів розрахунку ефективності
інвестицій найбільш відомі і часто застосовуються: метод оцінки внутрішньої
норми рентабельності проекту та метод оцінки чистого наведеного доходу
від реалізації проекту.

Мета: обґрунтування економічної доцільності та вибір оптимальної
логістичної схеми доставки вантажу з консалідаційного складу у Бремені
(Німеччина).

Безпосередньо уявлення перевезення негабаритного вантажу.

Вантаж - загальна назва всіх товарів, призначених для перевезення.

За умовами перевезення розрізняють генеральні, навалочні, наливні, швидкопсувні, небезпечні та інших. вантажі:

1. Генеральний вантаж - загальний термін для тарних та штучних вантажів, що перевозяться збірними партіями.

2. Навалочний вантаж – руда, вугілля, флюси, лісоматеріали тощо.

3. Наливний вантаж – однорідний вантаж, що завантажується у судно без упаковки.

4. Вантаж, що швидко псується - м'ясо, риба, фрукти і т.д., що вимагає при транспортуванні постійних і досить низьких температур.

5. Небезпечний вантаж - небезпечна речовина, матеріал, виріб та відходи виробництва, які внаслідок їх специфічних властивостей при транспортуванні чи перевантаженні можуть:

- о створити загрозу життю та здоров'ю людей;

- о викликати забруднення навколишнього природного середовища;

- о викликати пошкодження та знищення транспортних споруд, коштів та іншого майна.

Контейнерні перевезення – найсучасніший найбільш економічний вид транспортування вантажів, що використовується як у внутрішніх, так і в міжнародних повідомленнях. До таких відносяться різні види сухопутного, водного та повітряного транспорту за допомогою знімних транспортних пристроїв - контейнерів. У контейнерах можна транспортувати будь-які вантажі, які допущені відповідними правилами до перевезення, що дозволяє значно скорочувати транспортні витрати.

Негабаритний вантаж - вантаж, довжина, ширина або висота якого перевершують допустимі при транспортуванні звичайні розміри. Важковаговий вантаж - вага, яка перевищує допустиму при звичайному транспортуванні.

Залізничні перевезення.

Габарит навантаження - граничний поперечний (перпендикулярне осі колії) обрис, в якому, не виходячи назовні, повинен розміщуватися вантаж на відкритому рухомому складі (з урахуванням упаковки та кріплення) при знаходженні останнього на прямому горизонтальному ділянці колії та суміщенні в одній вертикальній площині поздовжніх осей вагона та шляхи. Висота вантажів, частини яких опускаються нижче рівня підлоги вагона, а також перевезених у підвішеному стані, повинна бути перевірена на безперешкодний прохід вертикальної кривої горба гірки. Горизонтальна ділянка колії (при збігу в одній вертикальній площині поздовжніх осей вагона і колії) перевищує межі габариту навантаження (або його вихід за межі габариту навантаження в кривих перевищує геометричний винос розрахункового вагона). Необхідно виходити з того, що вантаж занурений на вагон з розрахунковою висотою підлоги від рівня головки рейки - 1300 мм. навантаження, встановлюються три основні зони негабаритності вантажу:

- зона нижньої негабаритності - на висоті від 480 до 1400 мм на відстані від осі шляху 1626-1760 мм та на висоті від 1230 до 1400 мм при відстані від осі колії 1761-2240 мм;

- зона бічної негабаритності - на висоті від 1400 до 4000 мм;

- зона верхньої негабаритності - на висоті від 4000 до 5300 мм.

Крім того, для більш точного визначення умов пропуску вантажів верхньої негабаритності на двоколійних лініях додатково вводиться умовна зона спільної бічної та верхньої негабаритності на висоті від 4000 до 4603 мм на відстані від осі шляху 1625 мм до межі зони верхньої негабаритності.

Залежно від виходу вантажів за габарит навантаження у зазначених вище основних зонах встановлюються такі ступеня негабаритності вантажів:

- нижня негабаритність - шість ступенів,
- бічна негабаритність - шість ступенів,
- верхня негабаритність - три ступеня, 6-ї бічної, 2-ї (на висоті 380-1230 мм) і 6-ї нижньої негабаритності і нижньої негабаритності, що опускається

нижче 3-6-го ступенів, а також перевищує габарит навантаження по висоті (понад 5300 мм), називається наднегабаритною.

Відповідно до встановлених зон негабаритності вантаж може мати нижню, бічну та верхню понад негабаритність. Наднегабаритність вантажів, що мають висоту більше 5300 мм, називається вертикальною.

Опис процесу. Докладно описано схему роботи, починаючи з отримання та обробки запиту клієнта і закінчуючи розрахунками, необхідними для обґрунтування вибору транспортних засобів. У цьому проекті розглядаються морський транспорт як основний спосіб транспортування та два види довозення до місця призначення у країні імпортера: залізничний та автомобільний. Тобто стоїть мета транспортування негабаритної техніки через морський порт, відповідно традиційний спосіб контейнерного перевезення тут не застосовується. Враховуючи, що техніка самохідна, на морській складовій використовуватиметься сервіс ро-ро.

Враховується, що перевезення є терміновим і пріоритети ставляться на прискорення доставки будь-якими можливими способами, що не йдуть уперек економічної доцільності.

Робота над перевезенням відбувається таким чином:

1. Вивчення обсягу роботи
2. Визначення транспортної схеми
3. Виконання робіт

Вивчення обсягу роботи.

Отримання бізнесу (тобто перевезення) відбувається різними шляхами. Клієнт сам, ґрунтуючись на інформації про компанії (інтернет, реклама, авторитет на ринку та ін.) йде на контакт з тією, яка заслуговує на його увагу. Експедиторська компанія сама може брати участь у тендері та, у разі перемоги, отримує бізнес. Це також може бути пролонгований контракт із вже старими клієнтами. У будь-якому випадку робота компанії починається тільки тоді, коли клієнт надсилає запит.

Отримання запиту на перевезення та його обробка.

Спочатку менеджеру з продажу надходить запит на виконання транспортної послуги. У запиті сформовано завдання, яке слід виконати, простий опис перевезення із зазначенням пункту відправлення та доставки, пакувальний лист та приблизні терміни доставки. Перевіряється, чи існує котирування та/або ставка із зазначеним обсягом робіт/послуг. Таке котирування може суттєво спростити процес роботи та скоротити час підготовки комерційної пропозиції клієнту.

Далі менеджер складає транспортну схему. Схеми будуються на основі:

- маршруту перевезень
- виду транспорту
- субпідрядників
- особливих умов перевезень
- схеми митного оформлення
- тарифів
- термінів доставки

Для опрацювання транспортної схеми достатньо 2-4-х днів контактів електронною поштою або телефоном, залежно від компетентності та зацікавленості субпідрядників.

Вивчається схема роботи постачальника, його логістичні можливості. Наприклад: умови передачі вантажу, спеціальне кріплення і т.д.

Вивчаються логістичні можливості одержувача. Наприклад: наявність залізничної гілки, вивантажувати вагове обладнання, або транспортувати вагове обладнання, чи є пандус.

На основі цієї інформації складається Комерційна Пропозиція, яка передається клієнту на розгляд. Форма комерційної пропозиції проста. Це проста оферта на адресу клієнта з необхідними розрахунками та планом перевезення вантажу.

Клієнт розглядає його, веде переговори з компанією і може висувати додаткові вимоги щодо термінів доставки, ставок та умов перевезення. У разі додаткових вимог необхідний перегляд комерційної пропозиції та складання нового з урахуванням нових вимог клієнта.

У разі підтвердження, клієнт надсилає компанії листа з повідомленням про те, що його влаштовує дана пропозиція. Після чого від клієнта запитуються всі необхідні документи та довіреності, які надсилаються авіапоштою заздалегідь.

Можливі накладки при котируванні запиту можуть виникнути у зв'язку з недостатньою інформацією щодо опису вантажу, отриманого від клієнта. Наприклад, можуть бути вказані не всі габаритні розміри або втрачені деякі суттєві розміри, без яких неможливе точне котирування запиту. Тобто всі проблеми зводяться до нестачі інформації від клієнта.

На етапі підготовки комерційної пропозиції можуть виникнути проблеми пов'язані з обсягами вантажу. Наприклад, ввезення \ вивезення вантажу в певний район може бути утруднене через перевищення будь-якого розміру. Наприклад, машина висотою 4 метри не пройде під 3,5-метровим мостом або судно з осадкою 5 метрів ніяк не пройде каналом з глибиною 3-4 метри. Складність у тому, що завжди можна підібрати оптимальний маршрут, унаслідок чого може відбуватися подорожчання перевезення і, відповідно, втрата прибутку.

Визначення транспортної схеми

Вибір схеми перевезення багато в чому залежить від ціни самого перевезення, тому спочатку виконуються розрахунки витрат на перевезення кожним видом транспорту. Потім усі витрати зводяться до таблиці та порівнюються між собою.

Характеристики вантажу, що перевозиться:

Гусеничний екскаватор CAT 330DL, призначений для використання в будівельній та гірничодобувній промисловості.

вага - 33 600 кг;

довжина - 11,02 м;

ширина – 3340 м;

висота – 3430 м

Спочатку розглядається перевезення вантажу від складу продавця до порту навантаження і саме морське перевезення. Розсилаються запити в конкуруючі судноплавні лінії, які надають сервіс у цьому регіоні (K-Line, Трансфенніка, БТС).

Трансфенника засмучує своєю відмовою в організації перевезення з Бремена в порт навантаження Любек. БТС довго котирує ставку, а оскільки клієнту потрібно відповідати якнайшвидше, вибір сам падає на K-Line, яка вчасно запропонувала цікаву нам ставку з організацією довозення зі складу продавця. Ставка СКФ неконкурентна, при даному перевезенні, через віддаленість порту навантаження Кіля від Бремена.

Менеджери відділу продажів цієї лінії працюють за принципом «Хто перший відповів, той і поїхав!». перевезення з довозенням до порту навантаження складе 4725 USD (включаючи збори та вивантаження на термінал та страховку)

Перевалка рухомої техніки проводиться за попереднім погодженням з Портом. Вага однієї одиниці рухомої техніки, перевалка якої здійснюється накатними варіантами, не повинна перевищувати 13 тонн. Перевалка рухомої техніки вагою понад 13 тонн можлива, якщо транспортний засіб оснащений спеціальним трапом. Оскільки, гусеничні екскаватори вагою 33 600 кг і наявний на терміналі пандус не здатні перевалити таку техніку, то відповідно будемо використовувати крановий варіант навантаження. Найменування групи вантажів: №15 тарифів «Важковагові вантажі вагою від 30 до 50 тонн (крановий варіант)». Тариф за перевалку - 46,24 USD

III категорія тарифів - навантаження зі складу на транспортний засіб.

Важливо зауважити, що платформи під перевезення подібної техніки подаються в порт не рівномірно, і не виключено, що в якийсь період їх не подати під навантаження. І не рідко, при термінових відправках і, щоб

уникнути довгострокового, наднормативного зберігання, доводиться вивозити техніку на інші залізничні станції, що тягне за собою додаткові витрати.

Вкластися в нормативне зберігання при відвантаженні залізничних робіт практично неможливо, бюрократизм і безліч формальностей і погоджень привчають закладати у витрати наднормативне зберігання.

Час доставки до одержувача може безконтрольно збільшуватися, навіть після візування (здачі) платформи РЖД, справа в тому, поки склад повністю не сформується в потрібний нам напрям, наш вантаж буде в очікуванні. що частина з них залишиться на просте.

Організувати відвантаження ро-ро техніки в ПЛП помітно простіше. Так само цілком реально вкластися в нормативний термін зберігання, закладаючи 3 дні на митні формальності та 2 дні на організацію вивезення. Хоча автотранспорт вважається дорогим при подібних щодо далеких перевезень, розглянемо його економічні показники.

Запитуємо ставки на перевезення екскаватора у кількох перевізників, що спеціалізуються на перевезеннях подібної негабаритної техніки. Оскільки діє обмеження по ширині рухомого складу, становить - 2,5 метра, то на перевезення ширших вантажів потрібно дозвіл і погодження маршруту. Це є серйозною проблемою для невеликих перевізників, яким доводиться робити дорогі дозволи майже на подібне перевезення. При цьому великі перевізники, на момент перевезення можуть вже мати подібний дозвіл і запропонувати найбільш конкурентну ставку.

Виконання робіт

Після отримання бізнесу починається більш детальне опрацювання всіх стадій вищезазначеного процесу. Ведеться робота з одержувачем, обговорюються всі подробиці доставки, можливі відхилення. Бронюється місце на поромі на дату. Приблизно за кілька днів до приходу судна з вантажем у порт починається робота з документами.

Відправник надає такі документи:

- Коносамент (B / L);
- Пакувальний лист (PACKING LIST)

Одержувач надає наступні документи:

- Оригінал довіреності;
- Копія ліцензії складу тимчасового зберігання, де розмитнюватиметься

вантаж

• Копію довідки зі статистичного управління із зазначенням коду ОКПО, ОКОНХ та ін.

Як правило, у документах можуть бути помилки, внаслідок яких документи не будуть прийняті митницею. Типові помилки - це неправильно вказаний одержувач/відправник, помилки в ідентифікаційних номерах, відхилення щодо ваги вантажу.

Перевіряється попередній коносамент, щодо відповідності з вимогами митних органів прокуратури та звичаїв терміналу (склада).

Приблизно за тиждень до приходу судна оформляється заявка на залізничне перевезення і подається в управління залізницею. Визначається необхідну кількість та рід рухомого складу. Іноді це буває важким завданням. техніка є негабаритною і необхідно демонтувати деякі частини так, щоб вантаж мав транспортабельний вигляд, що відповідно відбивається і на вартості і на зручності при перевезенні. Наприклад, при перевезенні залізничних, зменшення ступеня бічної габаритності може суттєво знизити тариф на перевезення відповідно або збільшити прибуток компанії, або підвищити її конкурентоспроможність.

При перевезенні автотранспортом знаходиться підходящий перевізник, здатний перевезти негабаритні вантажі автотранспортом, що має спеціальні транспортери. З перевізником оформляється угода на перевезення і також подається заявка.

За 3 дні до приходу остаточно узгоджується коносаменти, інвойси та інші документи вантажу. Щоб уникнути неприємностей, що впливають від

сюди, за бажанням клієнта, організується незалежний сюрвейерський огляд, зі складанням відповідного акту і фотографуванням.

Робота з вантажем

У день приходу вантажу експедитори в порту проводять огляд вивантаженого вантажу та фактичну перевірку номерів, розмірів вантажу. При запланованому відвантаженні залізничної пошти направляється заявка в «Технолпорт» на виготовлення креслень, кріплення, виготовлення кріпильного матеріалу, технологічне забезпечення обов'язково потрібно викликати представника Технолпорту.

Потім менеджери відділу збирають пакет документів для митного оформлення:

- Заповнений бланк ВМД + 1 копія;
- Додатковий лист до ВМД (якщо буде потрібно);
- Додатковий лист до ДТЗ (якщо потрібно);
- Електронний вид ВМД (2 копії на дискетах);
- Коносамент;
- Пакувальний лист;
- Інвойс на товар;
- Інвойс за транспортні витрати;
- Договір з перевізником;
- Зовнішньоторговельний контракт між продавцем та покупцем;
- Додаток. Угода з конкретної поставки;
- Паспорт угоди;
- Картка транспортного засобу;
- Сертифікат походження;
- Лист про інтелектуальну власність, що підтверджує право дилеру імпортувати цю продукцію;
- Технічну документацію;
- Експертний висновок, що підтверджує заявлену вартість;

- Сертифікат відповідності (якщо потрібно за ГТК);
- Довіреності;
- Довідки ОКПО, ПІН;
- Облікова картка учасника ЗЕД
- Копія ліцензії СВХ
- Рознарядка та інструкція з відвантаження
- Опис документів
- Ліцензія митного брокера та його договір з клієнтом
- копія довіреності на право підпису документів (на того, хто проводить ВМД безпосередньо у відділі митного оформлення)

Після цього проводиться транзитне оформлення вантажу. Транзитне митне оформлення проводиться у два етапи:

1. Попередня перевірка документів Балтійською митницею, присвоєння номера ВМД. Митний інспектор видає доручення на огляд, якщо вважатиме за необхідне. За результатами огляду складається Акт митного огляду. Потім комплект документів потрапляє до відділу митної вартості «Дозволено», який проставляється митним інспектором на коносаменті, рознарядці та на самій ВМД. Після чого вантажу надається митний режим «Випуск у вільне звернення». Після чого техніку можна вивозити з СВХ.

У разі якщо в процесі митного оформлення виявляються невідповідність даних коносаменту та декларації в частині VIN номеру техніки, що стосується VIN, ТОВ «Транзит» звертається до агента лінії, який оформляє та надає завірений митним органом лист про внесення змін.

2. Автомобільне перевезення

1. Подання заявки автоперевізнику.

Заявка складається за розробленою формою і надсилається на адресу відповідальної особи перевізника факсом або електронною поштою.

2. Для отримання пропуску на територію ПЛП необхідно від імені компанії (на підставі договору) скласти заявку із зазначенням повних

паспортних даних водія та державні номери машини, потім отримати роздільну позначку прикордонних органів і тільки після цього здати паперовий вид заявки на КПП ПЛП, попередньо надіславши електронний вид заявки по e-mail. Подібна схема помітно ускладнює процес завантаження та вивезення вантажу з порту, особливо коли в останній момент змінюється водій машина і неминуче повторення всього циклу.

3. З офісу експедиторської компанії факсом надсилається заявка на відвантаження, і стивідорна компанія включає навантаження на автомобіль у добовий план відвантаження.

4. Стивідорна компанія здійснює навантаження на автомобіль.

5. Внутрішньопортовий експедитор розміщує та зміцнює вантаж на транспортному засобі.

6. Після чого оформляються документи і виставляється рахунок за термінальні услуги.

По прибуття вантажу місце доставки підписується рахунок-фактура і акт виконаних робіт, і перевезення вважається успішно завершеною.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Удосконалення управління бізнес-процесами інтермодальних перевезень

Бізнес-процес — це комплекс заходів, сукупність різних видів діяльності спрямованих на створення максимально цінного для споживача продукту або послуги, а також оптимізації роботи компанії в цілому. Для зрозумілої картини бізнес-процеси репрезентують за допомогою блок-схеми бізнес-процесів. За кожним з бізнес-процесів повинен бути закріплений

власник або, іншими словами, відповідальний за нього. Саме словосполучення «бізнес-процес» набуло активного вживання в мові з початку 90-х років минулого століття засновниками реінжинірингу бізнес-процесів Хаммером, Чампі, Девенпортом та ін. Раніше для його визначення використовувався термін «процес» (переважно в системах управління якістю)[71].

Існує велика кількість визначень термінів «процес» та «бізнес-процес». Експерти в галузі менеджменту процесів та бізнес-процесів, рідко тлумачать термін «процес» буквально, а частіше творчо перефразують його відповідно до власного бачення, закладаючи у визначення значну суб'єктивну складову. У сучасних підручниках терміни «процес» та «бізнес-процес» мають один і той же зміст, але при цьому існують як мінімум два варіанти їх спільного використання:

- у першому варіанті терміни «процес» та «бізнес-процес» вважаються однаковими та взаємозамінними;

-у другому варіанті пропонується поділ понять «процесів» та «бізнес-процесів».

Існують три види бізнес-процесів:

1) Керівні бізнес-процеси - це такі процеси, які охоплюють весь комплекс функцій управління, починаючи з кожного конкретного бізнес-процесу і закінчуючи системи управління в цілому. Це і стратегічне планування підприємством, і менеджмент довкілля, і оперативне управління процесами.

2) Операційні - бізнес-процеси, які становлять зміст основного бізнесу компанії та формують основний потік доходів. До них відносяться процеси: продажів, відвантаження, планування, розрахунків та підбиття підсумків і т.д.

3) Підтримуючі - бізнес-процеси, які підтримують операційні процеси. Це бухоблік та складання балансу, менеджмент персоналу та інформації, контроль та забезпечення якості тощо [23].

Бізнес-процес починається із запиту споживача і закінчується його задоволенням. Він підрозділяється на кілька підпроцесів, які мають власні особливості, але спрямовані досягнення мети головного бізнес-процесу. Бізнес-процеси необхідно складати так, щоб створювати значущість для споживачів, і при цьому суттєво виключати будь-які непотрібні або навіть зайві активності. Правильно сформовані бізнес-процеси мають збільшувати цінність та рентабельність на виході. Традиційний підхід до управління підприємства полягає у розгляді його як сукупності різних підрозділів.

У той же час буде правильним розглядати підприємство як сукупність бізнес-процесів. Це тому, що:

- кожен процес має споживача, і акцентування уваги кожному з процесів сприяє найкращому задоволенню запитів споживачів;
- створення цінності по відношенню до кінцевої продукції;
- визначення меж досліджуваного процесу, дозволить забезпечити кращу взаємодію та розуміння вимоги та запитів споживача, які необхідно задовольнити;
- при призначенні власників процесів/відповідальних за процес, виходить уникнути розподілу відповідальності за фрагментами (частинами), що часто виникає на спеціалізованих підприємствах;
- грамотне управління процесами дає можливість створити сприятливі умови контролю часу виконання робіт.

Процес — це дії, які виконуються в певному порядку задля отримання необхідного результату. Найбільш повно під процесом мається на увазі цілісна послідовність взаємозалежних дій, які перетворюють вхід у результати на виході. Кожен окремий процес повинен мати постачальника та споживача. Далі розглянемо поняття бізнес-процесу. Бізнес-процес - це певна дія, на вхід якого надходять один або кілька ресурсів, які обробляються на основі правил персоналом підприємства, комп'ютером або іншим інструментом, в результаті чого на виході створюється продукт, необхідний споживачеві. Бізнес-процеси допомагають домагатися більш ефективної

діяльності підприємства, тому що акцентують свою увагу на потребах споживачів. Саме тому максимально важливо підвищити значущість бізнес-процесу, щоб ув'язати з ним його численні функції. Отже, бізнес-процес - це безперервна серія завдань, вирішення якої здійснюється з метою перетворення входу у вихід (результат) [80].

Вихідною точкою та кінцевим продуктом бізнес-процесу завжди є вихід. Існує три підходи виділення бізнес-процесів:

1) За функціями. У цьому підході виділення процесу відбувається з урахуванням послідовності дій у рамках функціональних сфер відповідальності. Також він виконує певний ряд завдань, таких як пошук покупців та свого ринку, розвиток майбутньої стратегії компанії, продажу та просування, розробка нових продуктів та послуг.

2) За результатом. У цьому підході межі бізнес-процесу визначаються з урахуванням кінцевого результату чи продукту.

3) За доданою цінністю. Цей підхід базується на принципі «споживачеві важливий не сам продукт, а його цінність». Моделювання роботи організації у вигляді системи взаємодіючих процесів і, як частина цього завдання, складання переліків бізнес-процесів вилилося в окрему самостійну сферу досліджень. Плімутський університет (США) розробив кілька послідовних "ступенів" бізнес-процесів, що складаються з п'яти рівнів. У цій ієрархії процеси поділяються на три основні групи: "виробництво", "підтримка", "управління".

Простіший підхід запропонований NTNU/SINTEF (Трондхейм) при реалізації проекту та розробки способів підвищення продуктивності та продуктивності виробництва (ТОРР) на основі бенчмаркінгу. Усі процеси, відповідно до теорії М.Портера про ланцюжки цінності, структуровані на:

1) Первинні процеси – основні, які створюють цінності процеси організації, які починаються від зовнішнього споживача і закінчуються зовнішніми постачальниками;

2) Підтримуючі процеси, які не створюють додану цінність, але необхідні для забезпечення основних процесів (наприклад, управління фінансами та управління персоналом);

3) Процеси розвитку - це процеси, які дозволяють створювати ланцюжок цінності в основному і в допоміжних процесах (наприклад, розробка продукції та розвиток відносин з постачальниками) [39].

Отже, функціональний і процесний підходи до структурування організації створює двоїстість і зумовлює протиріччя між організаційною структурою і поставленими перед організацією завданнями:

- кордони з-поміж них представляють непереборні кордони-бар'єри, і працівники повинні залишатися постійно усередині них;

- зв'язки через межі областей обмежені, і співробітники структурних одиниць повинні виконувати лише ті вимоги, які перебувають у їх зоні відповідальності;

- кожна структурна одиниця намагається збільшити зону свого впливу та розмір своїх повноважень, у той же час оптимізувати рівень показників власної діяльності.

Наявність перелічених проблем та необхідність їх вирішення призвело до того, що в даний час під організацією розуміється не сукупність структурних одиниць, а сукупність її бізнес-процесів:

- кожен процес має споживача, і концентрація уваги менеджменту на кожному з процесів сприяє найкращому задоволенню його запитів;

- створення цінності (стосовно створюваної продукції) забезпечується процесами;

- визначення меж аналізованого процесу, і навіть «постачальників» (вхід) і «споживачів» (вихід), дає можливість забезпечити найкращу взаємодію та розуміння потреб, які слід задовольнити як усередині організації, і у зовнішньому середовищі;

- під час управління цілісним процесом, у реалізації якого беруть участь безліч структурних одиниць, а не окремими одиницями знижується ризик поліпшення однієї частини системи на шкоду інших;

- призначення власників процесів, що дозволяє уникнути розпилення відповідальності, що часто відбувається на спеціалізованих підприємствах;

- управління процесами дозволяє обґрунтувати час виконання робіт і обсяг необхідних ресурсів, що підвищує ефективність контролю.

- рівень показників багатьох процесів, якщо його постійно не підтримувати, то він з певним часом має схильність до зниження. А це означає, що для підтримки поточних стандартів необхідно проводити певний обсяг робіт із обслуговування виробництва. Але сучасні темпи науково-технічного розвитку потребують значних зусиль для вдосконалення та оновлення;

- прямі потенційні конкуренти, докладають величезних зусиль зміцнення своїх позицій над ринком;

- якість використовуваних ресурсів постійно зростає, це, своєю чергою, призводить до стрімкого зростання очікування споживачів, що вимагає від організації постійних зусиль щодо вдосконалення та збільшення запропонованої цінності [41].

Процес удосконалення бізнес-процесів передбачає комбінування безперервного вдосконалення з якісними проривами. Організація, що функціонує за принципами безперервного вдосконалення, створює передумови для проривних змін (інновацій). Загальна модель удосконалення бізнес-процесів, розроблена Бредрупами в рамках дослідницького проекту TOPP, побудована за принципом циклу Демінга – PDCA (плануй, роби, перевіряй, впроваджуй), в якому передбачено управління зворотним зв'язком та безперервне вдосконалення. Фаза планування дозволяє проаналізувати та сформулювати пріоритети, відповідно до тих процесів, у яких необхідні вдосконалення. Головний результат цієї фази процесу вдосконалення – складання шкали цінностей тих областей, у яких необхідні втручання та

удосконалення. Важливим елементом цієї фази є визначення відповідальності у створенні за планування і вдосконалення показників.

Активна фаза процесу - це наступний елемент удосконалення показників. У ній відбувається впровадження відповідно до складеного раніше рейтингу. Тут не відображається, яким способом можна досягти покращень. Але аналізуючи процес зрозуміти, як і малі поступові поліпшення, так і масштабні прориви можуть бути частиною кінцевого результату. Коли циклічний процес безперервних покращень запущено, то результати ініціатив щодо вдосконалення будуть вимірюватися у фазі оцінки показників. І якщо виявиться, що нововведення дають якісні позитивні результати у фазі впровадження, то вдосконалені процеси слід визначити як новий стандарт.

У процесі загального вдосконалення бізнес-процесів виділяють кілька основних напрямів, у яких відбувається організація дій щодо поліпшення та вдосконалення. Топ-менеджменту необхідно взяти відповідальність за оцінку показників верхнього ієрархічного рівня. У зоні відповідальності вищого керівництва перебуває ухвалення всієї відповідальності визначення пріоритетів робіт з поліпшенням. Особливо це важливо для великих компаній та витратних проектів. У цьому має забезпечуватися одноосібна відповідальність.

Окремі проекти з удосконалення реалізуються ефективніше, якщо створюється спеціальна команда, але можливе також створення спеціалізованих груп, які вирішують будь-які завдання безперервного вдосконалення. Складання карти взаємозв'язків і подальшу дію з розробки блок-схеми, як і вирішення інших завдань документування процесу, необхідно проводити в групі, що включає основних учасників процесу, що розглядається. До цієї групи можуть входити лідер команди, власник процесу, споживачі та постачальники процесу. Їхня роль полягає в тому, щоб удосконалювати, спрямовувати та коригувати процес документування до

того моменту, поки не прийде взаємна згода щодо того, яким чином насправді протікає сьогодні аналізований процес [46].

Звичайна блок-схема показує, що відбувається у процесі. Функціональна блок-схема дає можливість встановити, хто виконує ту чи іншу дію і до якого функціонального відділу належать виконавці. Організації здійснюють перехід до процесної орієнтації через повне документування всіх процесів або через поступове, яке відбувається у міру затвердження та прийняття всіх особливостей нових проектів удосконалення. Основна проблема організацій полягає в тому, що люди звикли та вміють працювати у структурі відділів, але мало хто зі співробітників готовий взяти на себе відповідальність за організацію процесів. В основному існує слабке розуміння, де закінчується один процес, а де починається інший.

Мало хто бажає брати на себе відповідальність, доставляючи продукт або послугу процесу споживачеві в строк та належної якості. Найчастіше спочатку хтось один бере на себе відповідальність за процес, а потім ця відповідальність плавно перерозподіляється між кількома людьми. На цьому прикладі ми бачимо, що управління відбувається окремими сегментами процесу, але ніхто не має повної відповідальності за процес загалом. У цьому і є відмінність процесу без власника. В результаті немає жодної можливості провести покращення даного процесу, тому що для цього необхідні чіткі вказівки власника/власника.

Призначення відповідального за процес методом призначення певних співробітників «власниками бізнес-процесів» в організації передбачає наступний рівень відповідальності:

- власнику процесу передаються всі повноваження для того, щоб він на свій розсуд ініціював зміни в процесі;

- власник процесу відповідає за постійний контроль і моніторинг ходу процесу;

- власник процесу відповідає за ініціалізацію поліпшення процесу;

-в компетенції власника процесу створення ініціативної групи, що складається з співробітників, які вирішують окремі завдання щодо вдосконалення цього процесу.

Після впровадження процесної орієнтації та призначення власників, структурна форма організації набуває іншого вигляду. На схемі вже не відображаються одночасно вертикальні і горизонтальні зв'язки. Існують два варіанти:

- 1) Блок-схема з виділенням лише структурних одиниць;
- 2) Блок-схема з позначенням тільки процесів.

Будь-яке нововведення має приносити полегшення руху вантажів, а не створювати додаткові адміністративні та процедурні бар'єри та фінансові витрати, адже будь-яке підвищення вартості перевезення лягатиме тяжким тягарем підвищення ціни, що неминуче відбивається на конкурентоспроможності. Тому до інноваційного процесу слід підходити з особливою передбачливістю та реальною оцінкою всіх відповідних процесів.

Ланцюжок інтермодального перевезення включає використання кількох видів транспорту, термінальних обслуговуючих структур. При поліпшенні якогось із цих відрізків удосконалюється все перевезення загалом. Наприклад, при скороченні тимчасових витрат на обробку вантажу на терміналі, зменшується його фактичне зберігання, що позитивно позначається на економічних показниках. Зниження витрат за зберігання.

Однією з ефективних методів для вдосконалення логістичного процесу було обрано організація зберігання вантажів клієнта, на власному чи орендованому складі за територією порту. Це обумовлюється тим, що вартість зберігання на складських територіях порту на порядок вища, ніж на віддалених складських терміналах або сухих портах (це тиловий термінал – склад тимчасового зберігання, який пропонує послуги зі зберігання митного вантажу).

При організації зберігання вантажопотоку на віддаленому складському терміналі, зниження витрат за зберігання становитиме 35-40 %. Цей захід, безумовно, дасть конкурентну перевагу над ринком.

3.2. Розробка системи електронного обміну даних як елемент вдосконалення бізнес-процесів ТОВ «Транзит»

Важливу роль в управлінні процесом грає інформаційні технології, використання яких дозволяє якісно поліпшити обслуговування загалом. Сучасні логістичні процеси прагнуть максимальної автоматизації в документообігу. Наступним кроком у вдосконаленні роботи ТОВ «Транзит» є впровадження системи електронного обміну даними.

Електронний обмін даними дозволяє здійснювати передачу вантажних документів шляхом організації роботи терміналу та суміжних структур в єдиному інформаційному полі. Це здійснюється за допомогою інформаційних технологій, що відповідають сучасним вимогам. Експорт документів відбувається безпосередньо з однієї бази даних до іншої через електронну пошту. Процес максимально автоматизований та відбувається практично без участі людини. Користувачеві необхідно лише віддати відповідну команду.

Заміна існуючої системи системою електронного обміну дозволить повністю автоматизувати передачу інформації між структурними підрозділами компанії та уникнути перенесення її на паперові носії. Фаза ручного оброблення документів зникає повністю. Виглядає це так: наприклад, співробітник відділу митного оформлення подає команду в систему про випуск вантажу у вільне звернення, у діалоговому вікні обирає пароплав та суднозахід, подає підтвердження. Документ із системи автоматично передається через шлюзову програму по e-mail за стандартом EDIFACT на певну поштову скриньку експедиторського відділу ТОВ

«Транзит», там обробляється спеціальною шлюзовою програмою та вся інформація з документа розміщується у відповідних полях у формі цього ж документа. Останньому користувачеві у системі ТОВ «Транзит» треба лише перевірити факт появи документа у системі. Документ передано.

Організація системи електронного обміну даними.

Система створюється, на базі існуючих серверів відділів компанії. Організація такої системи здійснюється силами працівників ІТ-відділів, використовуючи існуючі стандарти обміну даними. Капіталовкладення у створення та організацію роботи практично не потрібні. Відбувається просто переорганізація форми інформаційних потоків з метою їх прискорення.

Передбачається замінити весь стандартний документообіг, який передається на паперових носіях, електронним обміном даних.

Таким чином, співробітники компанії можуть у будь-який час оперативно отримати необхідну інформацію про вантаж у формі звітів у стандартній формі. Набір звітів судноплавних ліній та транспортної компанії:

1. Відомість щодо наявності експортних вантажів;
2. Відомість з наявності імпортних вантажів;
3. Відомість вивезення імпортних вантажів за період;
4. Відомість передачі вантажу складі;
5. Виставлення вантажів на огляд;
6. Журнал відвантажених вантажів залізничним транспортом;
7. Журнал відвантажених вантажів автотранспортом;
8. Повідомлення про включення вантажу в чергу огляду;
9. Повідомлення про закінчення оглядових робіт;
10. Документ звіту про випуск вантажу митницею у вільний обіг або будь-який інший режим;

Переваги системи електронного обміну даними перед існуючою системою документообігу.

Введення системи електронного обміну дозволяє усунути недоліки існуючої системи передачі документів. режимі. Відсутні втрати часу на перевезення документів від офісу до офісу та ручну обробку документів. Відповідно до положення про документообіг документи у паперовому вигляді подаються за 36 годин, а в електронному вигляді за 24 години. Економія 12 годин за рахунок відмови від етапу ручної обробки даних з обох сторін дозволить вивільнити робочий час та направити роботу персоналу на інші напрямки. Фактичний ефект від цього виявляється у можливості скорочення персоналу, зайнятого цьому напрямі робіт і направлення співробітників більш завантажених напрямлення.

При електронному обміні виключається можливість помилки по неувважності людини. Це пов'язано з повною автоматизацією процесу передачі даних та відсутності ручної обробки даних.

Документ не може бути пошкоджений, як це може статися з паперовим носієм або факсом. Вся інформація відображається тільки в екранних формах, причому в кожному структурному відділі вона знаходиться у своїй аналогічній базі, тому не виникає проблем адаптації користувачів до нового інтерфейсу.

ВИСНОВКИ

Методики моделювання та аналізу бізнес – процесів є нині одним із найважливіших інструментів підвищення ефективності бізнесу. Орієнтація компаній на ефективність виконання окремих функцій призвела за минулі десятиліття до локальної оптимізації та вдосконалення функціональних областей. Завдяки застосуванню нових інформаційних технологій (ІТ) у таких галузях, як, наприклад, логістика, бухгалтерський облік, значно підвищилася продуктивність праці та якість послуг.

Успішне впровадження процесного підходу – непросте завдання. Тут важливо використовувати професійні інструментальні засоби, які дозволяють описувати і аналізувати бізнес-процеси, робити їх прозорішими і керованими.

У своїй практичній діяльності з доставки вантажів необхідно користуватися послугами досвідчених експедиторів вантажів. Таким є компанія ТОВ «Транзит». Солідність компанії пояснюється тим, що вона пропонує величезний комплекс послуг, маючи численних партнерів у портах, на станціях, в інших підприємствах. Будь-яке підвищення вартості перевезення лягатиме тяжким тягарем підвищення ціни, що неминуче відбивається на конкурентоспроможності. Тому до інноваційного процесу слід підходити з особливою передбачливістю та реальною оцінкою всіх відповідних процесів.

У міру розвитку ринкових відносин та створення ринкової інфраструктури відбуваються зміни, які стосуються ТОВ «Транзит». Проведена нами робота показала, що ринок транспортно-експедиторського обслуговування вже сформовано. В умовах ринкової економіки, науково-технічного прогресу критерій конкуренції веде до поліпшення якості обслуговування в роботі з клієнтами та підтвердженням вищесказаного може бути робота ТОВ «Транзит». Метою роботи є вдосконалення бізнес-процесів у компанії ТОВ «Транзит». Для реалізації мети були розглянуті наступні аспекти:

- Стан та перспективи розвитку світової системи інтермодального перевезення;
- Поняття та сутність бізнес-процесів в організації;
- Стан та перспективи розвитку світової системи інтермодального перевезення;
- Організація експедирування інтермодальних перевезень як бізнес-процес;
- Правові основи транспортно-експедиторського законодавства;
- Аналіз діяльності транспортно-експедиторської компанії ТОВ «Транзит»;
- Організаційна структура компанії ТОВ «Транзит»;
- Вибрано транспортну схему та її економічне обґрунтування як основу підвищення ефективності компанії.

У першому розділі роботи було розглянуто сутність та поняття бізнес – процесів інтермодального перевезення. Далі у другому розділі провели аналіз діяльності транспортно – експедиторської компанії ТОВ «Транзит». У цьому розділі оцінюється можливість підвищення ефективності перевезень за такими критеріям:

1. Розгляд проблем та тенденцій розвитку інтермодальних перевезень. Без розгляду ринку, на якому працює компанія, неможливо правильно оцінити обстановку та можливі шляхи розвитку.

2. Розгляд компанії, її історії, структури, відділів та співробітників. Без докладного розгляду важко оцінити стан компанії та зробити аналіз, необхідний для розгляду внутрішніх проблем та шляхів їх вирішення з метою підвищити ефективність послуг по транспортуванню негабаритних вантажів. Поставлені та визначені цілі та завдання.

У третьому розділі було запропоновано два шляхи вдосконалення компанії ТОВ «Транзит», такі як:

- Організація зберігання вантажів клієнта на власному чи орендованому складі за територією порту;
- Розробка системи електронного обміну даними.

Склади є невід'ємною частиною логістичних процесів. Уявлення про гармонійно організовану логістичну систему як систему без складів помилкове. Гармонія в логістиці досягається правильним поєднанням складського і транзитного способів просування речовинної субстанції від первинного джерела товару аж до кінцевого споживача. Для оптимізації матеріального потоку.

Передбачається замінити весь стандартний документообіг, що передається на паперових носіях, електронним обміном даних. На підставі зроблених пропозицій щодо вдосконалення управління компанією ТОВ «Транзит» доведено, що ефективність роботи компанії значно зросте за рахунок зниження витрат на складську логістику та покращення оперативної роботи шляхом запровадження нової системи документообігу.

СПИСОК ВИКОРАСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Deming W.E. Quality, productivity, and competitive position. Cambridge, MA (USA): Massachusetts Institute of Technology. Business Horizons, 1982. 373 p.
2. Hammer M. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Business Horizons, 1993. 285 p.
3. Hodgetts R., Luthans F. International Management. -N-Y. 2001, p.43.
4. ISO 8402:1994. Управління якістю і забезпечення якості
URL:http://www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail.htm?csnumber=2011
- 5.
5. Peppard J. The Essence of Business Process Re-engineering. Peppard, Joe, and Philip Rowland. Business Horizons, 1995. 226 с.
6. URL: <http://asiapacific.narod.ru/countries/japan/managment.html>
7. URL: <http://www.smida.gov.ua/reestr/?kod=00193157>
8. Абдакиев Н.М. Реинжиниринг бизнес – процессов. Москва, 2009. 229 с.
9. Адлер, Ю. П., Щепетова, Е. С. Что нам стоит процесс построить? Методы менеджмента качества. Москва, 2002. № 6. С. 4-8.
10. Андерсен, Бьерн. Бизнес - процессы. Инструменты совершенствования. Пер. с англ. Москва, 2003. 272 с.
11. Арэф'єва О.В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність. Київ, 2009. 96 с.
12. Бізнес-проекування технологія аналізу і оптимізація бізнес процесів. URL:<http://www.hrortal.ru/pages/bpta/bpta46.php>
13. Блинов А.О. Исследование систем управления. Москва, 2008. 341 с.
14. Блошнина Е.Г. Реинжиниринг бизнеса. Москва, 2010. 152с.
15. Бойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса. Москва, 2010. 152с.

16. Булатович, М. Проектирование продукции на основе метода декомпозиции. Методы менеджмента качества. Москва, 2002. № 6. С. 29-31.
17. Бьёрн Андерсен. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. Пер. с англ. Москва, 2005. 319с.
18. Васильченко Ю. Японська система Кайдзен і особиста організація часу. Журнал «MANAGEMENT». Київ, 2015. 100 с.
19. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. Ростов на Дону, 2007. 196 с.
20. Виханский О.С. Менеджмент. Москва, 2009. 342 с.
21. Владимирцев, А. В., Марцынковский, О. А., Шеханов, Ю.Ф. Внедрение процессной модели на предприятиях. Методы менеджмента качества. Москва, 2002. №8.С. 15 -21.
22. Воронин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. Москва, 2008. 421 с.
23. Воронін О. «Визначення показників економічної ефективності виробництва на основі модифікації ресурсного підходу. Київ, 2007. 72 с.
24. Гарднер, Роберт. Десять уроков по улучшению процессов для руководителей. Пер. с англ. Москва, 2003. № 7. С. 16–21.
25. Губта П. Нова модель менеджменту процесів. Київ, 2006. URL:<http://quality.eup.ru/DOCUM4/nmmp.htm>.
26. Елиферов В.Г. Бизнес - процессы: Регламентация и управление, 2009. 237 с.
27. Елиферов, В. Г. Стандарт ИСО 9001:2000 и процессный поход. Все о качестве. Москва, 2004. №1 (28). С. 19-31.
28. Ефимов, В. В. Описание и улучшение бизнес-процессов: учебное пособие. Москва, 2005. 84 с.
29. Ефимов, В. В. Улучшение качества проектов и процес сов. Ростов на Дону, 2004. 185 с.

- 30.Єршова О. Зарубіжний досвід ефективного управління». Київ ,2016. 215 с.
- 31.Зарицький В.Є. Економіка Німеччини: шлях по сходах, що ведуть вниз. Київ, 2003. 204 с.
- 32.И. Голубев, М. П., Маклаков, С. В. Эффективное управление компанией: создание организационной структуры на основе анализа бизнес-процессов. Москва, 2003. № 9. С. 38-44.
- 33.История менеджмента. Кравченко А.И. 5-е изд. Академ. Ростов на Дону, 2005. 560 с
- 34.Ковалевська К. «Світові моделі управління холдинговими компаніями», Вісник МНТУ. Київ, 2009. 145 с.
- 35.Компанієць В. «Особливості моделі управління східнослов'янської цивілізації», Вісник економіки транспорту і промисловості. Київ, 2011. 84 с.
- 36.Контролінг. [URL:http://uk.wikipedia.org/wiki/Контролінг](http://uk.wikipedia.org/wiki/Контролінг)
- 37.Коротков Е.М. Менеджмент: навч. посібник 2-ге доповнене видання. Київ, 2009. 112 с.
- 38.Л.Д. Загвойська, В.В. Макар. Наукові праці, Економіка та менеджмент, Вип. 40. Київ, 2008 105-108 с.
- 39.Лафта Дж.К. «Ефективність менеджменту організації». Пер. с англ. Москва, 2009. 138 с.
- 40.Маккормик, К. Ориентация на бизнес-процессы. Есть ли она у вас?. Пер. с англ. Москва, 2002. № 2. С. 86-88.
- 41.Менеджмент. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопад Н.Ю. Київ, 2008. 325 с.
- 42.Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Менеджмент. Пер. с англ. Москва, 2007. 214 с.

- 43.Мортенсен, Андерс. Менеджмент бизнес-процессов на базе информационных технологий. Пер. с англ. Москва, 2002. № 8. С. 32-36.
- 44.Морщенок Т.С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства, 2014. URL: http://www.businessinform.net/pdf/2014/11_0/295_302.pdf.
- 45.Нив Г. Організація як система: Принципи побудови стійкого бізнесу. Київ, 2014. 368 с.
- 46.Нив Р. Генри. Принципы построения устойчивого бизнеса. Пер. с англ. Москва, 2008. 92 с.
- 47.О. П. Глудкин, А. И. Гуров, Ю. В. Горин. Всеобщее управление качеством: учебник для вузов. Москва, 2001. 600 с.
- 48.Оголева Л.Н. Радикальный реинжиниринг производства. , 2010. 245 с.
- 49.Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса. Пер. с англ. Москва, 2010. 152с.
- 50.Осовська Г. Основи менеджменту: Підручник. Київ, 2006. 661 с.
- 51.Пан Л. «Зміна традиційної парадигми менеджменту: причини та сутність». Київ, 2007. 225 с.
- 52.Панкин А.И. Основы практического менеджмента, 2008. 391 с.
- 53.Пивоваров С.Э., Максимцев И.Л. 2-е изд. Ростов на Дону, 2008. 480 с.
- 54.Південнокорейська форма фінансово-промислових груп Чеболь
URL:<http://ru.wikipedia.org/wiki/Чеболь>
- 55.Полоцкий, Ю. И., Виноградов, А. В. Идентификация и описание процессов. Методы менеджмента качества. Москва, 2002. № 11. С. 7-9.
- 56.Прийняття управлінських рішень: підручник. Київ, 2009. 187 с.

- 57.Прошин А. Бизнес-моделирование: задачи и инструменты. Алексей Прошин. IT News, 19 окт. 2006. [URL:http://citforum.ru/gazeta/24](http://citforum.ru/gazeta/24).
- 58.Рамзес В. Японська економіка в очікуванні змін. Київ, 1998. 90 с.
- 59.Реінжиніринг бізнес-процесів: модні ліки? [URL:http://www.management.com.ua/bpr/bpr013.html](http://www.management.com.ua/bpr/bpr013.html)
- 60.Репин В.В. Бизнес-процессы компании. Построение, анализ, регламентация. Москва, 2008 г. 238 с.
- 61.Репин В.В. Бізнес-процеси компанії: побудова, аналіз, регламентація, 2007. 240с.[URL:http://biblio.royalwebhosting.net/biznes-protsessyi-kompanii-postroenie-analiz.html](http://biblio.royalwebhosting.net/biznes-protsessyi-kompanii-postroenie-analiz.html)
- 62.Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес – процессов, Пер. с англ. Москва, 2008. 112 с.
- 63.Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. Пер. с англ. Москва, 1997. 224 с.
- 64.Робсон М., Уллах Ф. Практичне управління по реінжинірінгу бізнес-процесів. Пер. з англ. Київ 1997. 256 с.
- 65.Рубан В. Реінжиніринг бізнес-процесів: сутність, критичний аналіз, перспективи реалізації потенціалу. Київ, 2012. № 6. 239–247 с.
- 66.Селиванов В.Г. Бизнес - процессы: Регламентация и управление. Москва, 2009. 237 с.
- 67.Селиванов В.Г. Бизнес - процессы: Регламентация и управление. Ростов на Дону, 2009. 237 с.
- 68.Скібіцька Л.І. Менеджмент: Навчальний посібник для вищих навч. закладів. Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький; Мін-во освіти і науки України. Центр навчальної літератури. Київ, 2007. 415 с.

- 69.Смирнов Е.А. Управлінські рішення: Підручник для вузів. Пер. з рос. Харків, 2009. 312 с.
- 70.Степанова Н. І. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент покращення економічного стану підприємств. Київ, 2013. №20. С. 22-243.
- 71.Стивен П. Роббинс, Мэри Коултер Менеджмент: Учебник. Пер. с англ. Москва, 2008. 187 с.
- 72.Табачникас Б. И. Концепции и управление бизнес процессами. [URL:http://www.meconomy.ru/art.php?nArtId=1230](http://www.meconomy.ru/art.php?nArtId=1230)
- 73.Тальянов Г.Н. Моделирование, анализ, реорганизация и автоматизация бизнес – процессов. Москва, 2010. 341 с.
- 74.Тальянов Г.Н. Моделирование, анализ, реорганизация и автоматизация бизнес – процессов. Москва, 2010. 341 с.
- 75.Тебекин, А.В. Менеджмент организации: учеб.для вузов, 2007. 416 с.
- 76.Усова Н.В. Підходи та методи реалізації реінжинірингу бізнес-процесів, 2013. [URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_61](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_61).
- 77.Фейгенсон Н.Б., Мацкевич И.С., Липецка М.С. Бережливое производство і системи менеджменту якості. Київ, 2012. 71 с.
- 78.Фидельман, С. В., Дедиков, С. В. Бизнес - процессы и изменение в организации. Москва, 2002. №1,2.
- 79.Філіпенко А.С. Глобальні форми економічного розвитку: історія і сучасність. Київ, 2007. 670 с.
- 80.Хамер М. Чампі Д. Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі. Пер. з англ. Київ, 1997 р. 218 с.
- 81.Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. Москва, 2000. 332 с.