

УДК 656.611.2.007

OPTIMIZATION OF ACTIVITY OF AGENT COMPANY THROUGH SYSTEMS OF BUSINESS-MODELLING

ОПТИМИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АГЕНТСКОЙ КОМПАНИИ ПРИ ПОМОЩИ СИСТЕМ БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЯ

Petrov I., captain, PhD, professor
Петров И.М., профессор, к.т.н., к.д.н

Odessa National Maritime Academy, Ukraine
Одесская Национальная Морская Академия, Украина

ABSTRACT

Lately in connection with a number of reasons container shipowners create own agent companies in ports.

The aim of the article is an increase of efficiency of productive activity of such companies. Possibility of the use of modeling business processes is substantiated for this purpose. Thus work of agent of container shipping line is supposed to consider as an aggregate of business processes. For graphic presentation of business model the software product of ARIS can be used.

Key words: container shipowner, linear agent, agency service, business model, business-engineering, structural analysis, subprocesses, the cargo manifest, software product.

Постановка проблемы в общем виде и её связь с важными научными и практическими задачами

Развитие контейнерных перевозок в значительной мере расширило обязанности линейных агентов. Это вызвало на практике тенденцию отказа контейнерных судовладельцев от номинирования своими линейными агентами в портах линии независимых компаний. Взамен этого зарубежные судовладельцы все чаще организуют в этих портах свои собственные агентские компании.

Сегодня большинство агентских компаний попали в полосу серьезных изменений, связанных с глобализацией рынка и устранением многих привычных препятствий для дистрибуции агентских услуг. Это вынудило их пересмотреть привычный ход выполнения операций и, возможно, впервые осознанно задуматься о применении и развитии новых концептуальных подходов. Одним из таких подходов может быть предложено бизнес-моделирование как процесс описания при помощи бизнес-моделей той или иной сферы деятельности агентской компании с использованием четкого формализованного подхода (методологии), поддерживаемый специализированным программным продуктом [1].

Анализ последних достижений и публикаций, в которых начато решение данной проблемы и выделение нерешенных ранее частей общей проблемы

Необходимость в новой методологии описания функционирования сервисных компаний как организационно-технических систем возникла в 70-е годы прошлого века. Одной из них стала методология структурного анализа и проектирования систем SADT (Structured Analysis and Design Technique), разработанная Дугласом Россом в 1973 г. Широкое применение получила методология функционального моделирования IDEF0 (Integration Definition For Function Modeling). Широкое внедрение ПК, а также разработка информационных систем компаний вызвала необходимость их описания и формализации, что повлекло разработку новых систем, использующих диаграммы потоков данных (Йордана/Де Марко, Гейна-Сарсона), диаграммы "сущность-связь" (Чена, Баркера), динамический функциональный анализ на основе сетей Петри и другие.

В 80-годы были разработаны CASE-технологии (Computer-Aided Software/System Engineering), которые с 90-х годов стали применять для широкого круга задач бизнес-анализа деятельности организаций. К концу XX века бизнес-моделирование, поддержанное соответствующим программным обеспечением, развилось до отдельной методологии, получившей название "бизнес-инжиниринга", который М.Хаммер и Дж. Чаппи определили как «фундаментальное переосмысление и радикальную перестройку бизнес-процессов компаний» [2].

Формулирование целей статьи (постановка задачи)

Целью данной статьи является повышение эффективности производственной деятельности агентских компаний зарубежных контейнерных судовладельцев путем моделирования бизнес-процессов таких компаний.

Изложение материала исследования с обоснованием полученных научных результатов

Далее под **бизнес-процессом** здесь понимается серия логически взаимосвязанных действий агента, при которых имеющиеся ресурсы используются для получения полезной для контейнерного судовладельца услуги в фиксированный промежуток времени. Иными словами, это поток работы, переходящий от одного сотрудника (отдела) к другому. В рассматриваемом случае в качестве бизнес-процесса рассматривается организация мультимодальных контейнерных перевозок и доставка груза.

Достижение цели в современной ситуации обуславливает необходимость:

- резкого снижения затрат времени агентов на выполнение функций при значительном снижении числасамих работников;
- глобализации контейнерного и агентского бизнеса при работе с клиентами и партнерами в любой точке мира желательно в режиме «24 часа 365 дней»;
- опоры на рост мобильности персонала агентских компаний;

- работы на будущие потребности контейнерных судовладельцев;
- ускоренного продвижения новых контейнерных и сервисных технологий;
- формирования информационной системы профессионального сообщества.

Деятельность контейнерной агентской компании есть процесс, состоящий из множества шагов, совершаемых ею от одного состояния к другому. Бизнес-процесс интегрирует узкоспециализированные операции и задачи в единый процесс, результатом которого должна быть конкретно значимая полезность для судовладельца.

При этом макро-процесс разбит на subprocesses. Основные процессы обеспечивают доставку груза (выход системы), которую ожидают клиенты. Вспомогательные процессы обеспечивают осуществление основных процессов. Работу агента контейнерной судоходной линии предлагается рассматривать как совокупность пронизывающих его бизнес-процессов.

При создании новых бизнес-процессов использованы методы:

1. Кросс-функциональное решение проблем. Использовалась формальная (существующая) организационная структура для анализа и постановки проблемы, сбора данных, разработки и тестирования альтернативных решений и выбора предпочтительного варианта.
2. Описание и управление процессами. Это можно сделать множеством способов, но опыт показал, что наиболее успешным является метод управления качеством услуг, включающий: описание *миссии* (фундаментальных целей деятельности) агентской компании и ее подразделений; разработка перечня ключевых факторов успеха, которые необходимы и достаточны для обеспечения миссии, сведение их до минимума; описание бизнес-процессов, ранжирование их по важности, эффективности и владельцам.
3. Внедрение процессорной организационной структуры. Мы исходили из того, что идея руководства процессом не подменяет собой существующую организационную структуру. Здесь работает принцип матричной структуры. Subprocesses не обязательно выделялись по принципу соответствия обязанностям тех или иных подразделений, которые могут быть многофункциональными.

При рассмотрении процессов возникли следующие сложности. Процессы не удавалось описывать так же легко, как, например, организационные иерархические структуры. Процессы обычно невидимы, не имеют описаний и имен. Однако понятие «процесс» возникает более естественным образом, чем организационные иерархии, тогда, когда люди кооперируются для достижения обещанного клиенту результата.

Чтобы понять, как работает современная контейнерная агентская компания, необходимо понять не только бизнес-процессы, но также данные, системы, оргструктуру, цели бизнеса, продукты, ключевые показатели, риски, правила, интерфейсы, уровень квалификации персонала и даже внешнюю среду и

корпоративную культуру. Более того, недостаточно и изучение всего этого по отдельности. Все эти понятия имеют значение только тогда, когда они взаимосвязаны (важны именно их взаимоотношения и взаимодействия).

Перед непосредственным построением процессов необходимо структурировать имеющиеся в компании данные, а именно: выделить основные направления деятельности и процессные группы, выделить ключевые повторяющиеся задачи и формализовать их, определить операции, необходимые для выполнения задач и.

Более эффективным решением является последовательное декомпозирование деятельности с верхнего уровня управления на нижний. Описание на верхнем уровне производится на языке структурных моделей, например, IDEF0 [3]. При разработке схем верхнего уровня необходимо учитывать поставленные цели, задачи, а также стратегию развития предприятия.

Нижний уровень управления отвечает на вопрос «как выполнять работы» и описывается при помощи схем потоков работ в формате WorkFlow или FlowChart. Необходимо также учитывать, что процессная модель сама по себе не статична и имеет свойство меняться время от времени с изменением внешних условий, а также целей и стратегии предприятия.

Итак, здесь представлено описание бизнес-процессов агента контейнерной судоходной линии, позволяющее унифицировать подходы к организации его деятельности и развитию в современных и перспективных условиях. «Вход» бизнес-процесса – ресурс, необходимый для выполнения бизнес-процесса. Это – информация, финансы, материалы, персонал, оборудование, инфраструктура, среда, программное обеспечение.

«Выход» бизнес-процесса – результат (услуга) выполнения бизнес-процесса.

Схема организации бизнес – процесса представлена на рисунке.

Контрольные параметры: объемы перевозок (ставки, загрузка); известность/узнаваемость линии на рынке; входящие массивы данных; использование материальных и кадровых ресурсов; открытие/закрытие новых сервисов в Украине; количество претензий/ошибок.

Метод измерения бизнес-процесса: конкурентоспособность; результативность (количество прибывших и выданных контейнеров); эффективность (скорость, норма прибыли); адаптируемость; стоимость и качество услуги; соотношение план-факт; занимаемая доля рынка; квалификация персонала.

Бизнес – процессы верхнего уровня (развитие и совершенствование). Стратегическое управление: анализ и изучение конкуренции; выявление тенденций на рынке; выявление внешних регулирующих событий; определение концепции бизнеса и стратегии организации; разработка видения стратегии; разработка формулировки общей миссии; разработка стратегии компании. Разработка принципов деятельности (с партнерами, клиентами и пр.), бизнес – планирование; управление проектами; управление процессами входа – выхода данных; управление маркетинговыми проектами; управление качеством.

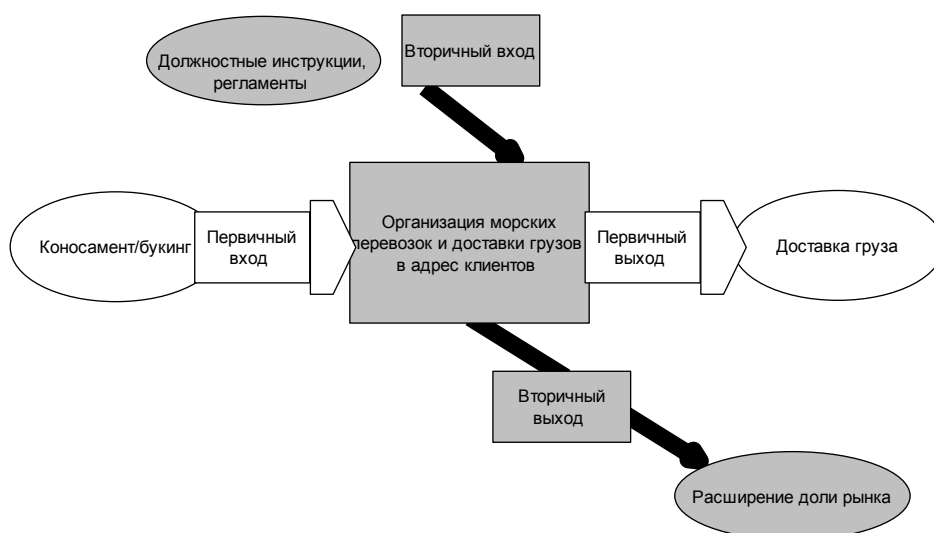


Рис. 1. Схема организации бизнес-процесса агентской компании

Вложенные бизнес – процессы (ведения основной деятельности). Обработка входящего массива информации: получение манифестов, предоставление информации (терминал, таможня, клиенты), контроль и отчетность, следование процедурам линии; маркетинг и продажи: конкурентная ценовая политика, минимизация затрат, прогнозирование спроса, соотношение качества и стоимости услуги, повышение надежности, материальное и моральное стимулирование; оказание услуг по выдаче грузов: скорость, надежность, соответствие заявленного качества на входе и выходе, автоматизация процессов, уменьшение претензий и ошибок; финансовые показатели и отчетность: контроль правильности входящих и исходящих счетов, оплат, финансовый анализ, разработка финансовой политики, оптимизация отчетности; управление развитием.

Владельцы бизнес – процессов: маркетинг и продажи – отдел продаж; обработка данных – отдел документации; оказание услуг по выдаче грузов – отдел по работе с клиентурой; финансовый контроль и отчетность – финансовый отдел; управление улучшениями и изменениями – линейный отдел.

Перечень входящих документов: манифесты/погрузочные листы; IMO декларации на опасные грузы; телекс-релизы; регламентирующие документы по выдаче груза клиентам; заявки клиентов; счета контрапартнеров; договоры; электронная переписка (заявки, букинги).

Перечень исходящих документов: электронная переписка (котировки, букинги); счета за услуги; балансы взаиморасчетов с принципалом; реестр оригинальных бланков коносаментов принципала; отчеты: о доходах принципала, ооо использовании и расходах на хранение оборудования принципала, об использовании пломб принципала, о статусе оборудования

принципала, о порожнем оборудовании принципала, об объемах перевозок, маркетинговый отчет.

Перечень регламентирующих документов: генеральные инструкции принципала, инструкции линии, нотисы линии, регламенты компании по координации отделов, должностные инструкции, приказы.

Перечень подразделений и должностных лиц: директор, линейный менеджер, отдел продаж (импорт- и экспорт-менеджеры), отделы документации, импортных и экспортных перевозок, по работе с клиентурой, слежения за оборудованием принципала, обеспечения обработки флота принципала, финансовый отдел (менеджеры по отчетности перед принципалом, по работе с прямыми клиентами, по работе с экспедиторами, по контролю за использованием оборудования принципала, по дебиторской задолженности, по контролю над транзитными перевозками), административный отдел (менеджеры по персоналу, по обеспечению связи, офис-менеджер, IT - менеджер, юрист).

Для графического представления бизнес-модели сегодня могут быть использованы различные специализированные программные продукты, например, комплекс программных продуктов ARIS (Architecture of Integrated Information Systems) — методология и тиражируемый программный продукт, разработанный компанией IDS Scheer. Компания в методологии ARIS рассматривается с пяти точек зрения: организационной, функциональной, обрабатываемых данных, структуры бизнес-процессов, продуктов и услуг [4]. Общий принцип в инструментарии ARIS — возможность интеграции моделей разных типов в рамках одного репозитория посредством декомпозиции (детализации) объектов.

Технически инструментарий ARIS достаточно простой, имеет интуитивно понятный интерфейс. Модели легко копируются и вставляются в файлы документов в виде рисунков. Бизнес-модель, разработанная в специализированной программной среде, по своей сути является унифицированным и формализованным описанием деятельности компании, и поэтому может быть положена в основу составления методологических и регламентирующих документов.

Модели позволяют наглядно выявить:

- избыточные операции;
- возможности для распараллеливания процессов;
- "болевы точки" - задачи, на которых процесс может давать сбой;
- возможности для автоматизации.

Завершающим этапом комплексного моделирования является разработка рекомендаций по совершенствованию деятельности компании. В процессе исследования можно разработать как модели существующих процессов (модель "asis"), так и будущих (модель "tobe").

В результате проведения общего анализа разрабатывается целевая модель компании с оптимальным множеством параметров, включающим временные и стоимостные характеристики.

Выводы и перспективы дальнейшей работы по данному направлению

На основании вышеизложенного можно сделать следующие выводы:

Бизнес - модели текущей деятельности агентской контейнерной компании являются удобным инструментом, позволяющим оценивать последствия управленческих решений путем изменения структуры бизнес-процесса, перераспределения ресурсов и внесения возмущений в основные сценарные параметры моделей

Ввиду того, что агентские компании ввиду малочисленности персонала не могут позволить себе содержать в штате высококвалифицированный персонал во всех звеньях административно-управленческой структуры и из-за этого в них практикуется многофункциональность и взаимозаменяемость сотрудников, актуальность данной статьи вызвана и необходимостью автоматизации управления, что ведет к оптимизации численности персонала и сокращению его рабочего времени.

Бизнес-модель агентской компании представляет из себя достаточно сложную систему с множеством элементов и их взаимосвязей. Поэтому, имея в качестве инструмента соответствующие программы, задачу совершенствования деятельности компании можно решать гораздо легче и эффективнее.

ЛИТЕРАТУРА

1. Марка Д. Методология структурного анализа и проектирования / Д. Марка, К. Мак Гоуэн: Пер. с англ. –М.: Луч, 1993. – 240 с.
2. Ручкин К.А., Ручкина В.Н. Моделирование бизнес-процессов с помощью современных информационных технологий / К.А. Ручкин, В.Н. Ручкина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007.– №1. – С. 132.
3. Август–Вильгельм Шеер. Бизнес-процессы: основные понятия, теория, методы / Август–Вильгельм Шеер. – Весть-МетаТехнология, 1999. – 182 с.
4. Август–Вильгельм Шеер. ARIS – Моделирование бизнес-процессов / Август–Вильгельм Шеер. –Вильямс, 2000.–175 с.