

УДК 383

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СУДОХОДНЫМИ КОМПАНИЯМИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ

А.В. Михайлова¹, С.А. Бородулина²

¹ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова» Россия, г. Санкт-Петербург;

²Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики (ИТМО), Россия, г. Санкт-Петербург.

Аннотация. В статье обоснована актуальность использования процессного подхода при управлении затратами судоходной компании в условиях жесткой конкуренции рынка водного транспорта и низкой рентабельности функционирования большинства его субъектов. Рассматриваются факторы, снижающие доходность и повышающих издержки судоходных компаний. Выделяются преимущества процессного подхода при управлении затратами, приводятся особенности бизнес-процессов судоходных компаний и классификация бизнес-процессов с выделением основных, вспомогательных процессов и процессов управления.

Ключевые слова: бизнес-процесс, классификация бизнес-процессов, судоходные компании, водный транспорт.

Введение

Перевозки грузов внутренним водным транспортом являются экологически чистым и экономически выгодным способом транспортировки грузов. По рекам и судоходным каналам Российской Федерации грузы доставляются в 67 регионов страны. Наибольший объем грузов (более 15%) приходится на районы Крайнего Севера, где речной транспорт является одним из основных способов доставки грузов [1].

Однако, на сегодняшний день в России не используется весь потенциал перевозок грузов внутренним водным транспортом.

Речной транспорт страны используется неэффективно. По сравнению с 1990 объемы внутрироссийских речных грузоперевозок сократились в 4 раза с 600 млн. тонн до 140 млн. тонн. В развитых европейских странах на долю речных перевозок приходится более 11% всех перевозимых грузов, в то время как Российской Федерации этот показатель не превышает и 3%.

На рисунке 1 представлена динамика объема перевозок грузов (млн.т.) внутренним водным транспортом в период с 2000 по 2014 г [2].

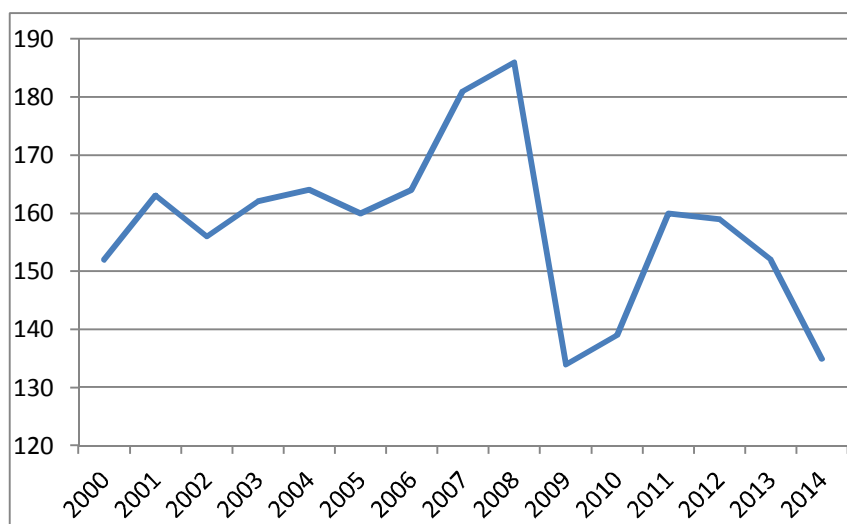


Рис. 1 Перевозки грузов водным транспортом (млн.т.)

Наибольшее падение объемов перевозки грузов наблюдается в период кризиса 2008-2009 годов. Пик объема перевозок приходится на 2007-2008 годы (181 и 186 млн.т. соответственно). На сегодняшний день наблюдается тенденция снижения перевозок грузов водным транспортом. Усугубляет эту ситуацию ухудшение состояния внутренних водных путей, флота, падение портовых мощностей, жесткая конкуренция со стороны автомобильного и железнодорожного транспорта.

Особенности использования процессного подхода при управлении затратами судоходной компании

Одним из основных субъектов рынка доставки грузов и пассажиров водным транспортом являются судоходные компании. Судоходным компаниям свойственен ряд особенностей, которые в своей совокупности могут отрицательно влиять на эффективность внутренних бизнес-процессов, если не принимать специальных мер. Судоходные компании оказывают услуги по перевозке грузов и пассажиров, поэтому, в отличие от промышленных предприятий, они не могут использовать традиционные и эффективные способы контроля качества, такие как отдел технического контроля, выборочные проверки готовой продукции и т.д. Это осложняет контроль всех аспектов качества оказываемых услуг. Работая в условиях рыночной экономики и конкуренции, судоходная компания должна стремиться к обеспечению высокой степени удовлетворенности клиентов, к высокой эффективности внутренних бизнес-процессов и рентабельности. Помимо этого, в процессе развития судоходной компании возникают экономические, технические и технологические проблемы, требующие постоянного совершенствования ее организационной структуры и поиска новых прогрессивных форм управления [3].

Рынки, на которых работают судоходные компании, являются конкурентными и низкорентабельными. Конкурентность рынка, на котором работает компания, требует от нее реализации принципа постоянного стремления к повышению операционной эффективности и степени удовлетворенности ее клиентов. Низкая рентабельность, которая свойственна практически для всех конкурентных рынков, означает трудность использования ценовых методов конкуренции. Единственное, что остается в данном случае - это ориентация на клиента, стремление к максимально качественному

его обслуживанию. В противном случае компания может потерять конкурентоспособность [4].

Крупная судоходная компания может испытывать давление со стороны мелких поставщиков аналогичных услуг. Небольшие судоходные компании являются более гибкими, могут лучше подстраиваться под потребности клиента, поэтому часто эффективность их работы выше. Крупным компаниям необходимо принимать специальные меры, чтобы оставаться конкурентоспособными.

Крупная судоходная компания может оказывать услуги в области грузовых и пассажирских, зарубежных и каботажных, морских и речных перевозок, одновременно работая на большом числе фактически независимых рынков. Косвенным следствием этого является трудность контроля издержек в расчете на единицу продукции из-за сложности учета переменных затрат.

Компании отрасли сталкиваются с рядом факторов, снижающих доходность и повышающих издержки: жесточайшая конкуренция, где в борьбе за грузовую базу может участвовать практически любая судоходная компания мира; конъюнктурные колебания фрахтовых ставок, из-за которых может возникать избыток тоннажа судов и значительные убытки из-за их простоев; высокая фондоемкость ОПФ; сезонное и внесезонное снижение глубин в водных транспортных путях, что в речных перевозках приводит к необходимости недогружать суда на 25-30%, к простоям при шлюзовании; в речном судоходстве - необходимость затрат не только на содержание и эксплуатацию подвижного состава, но и на содержание самих внутренних водных путей с огромной системой гидротехнических сооружений; эти затраты вводятся в себестоимость в виде сборов, снижая их конкурентоспособность; рост затрат на техническое обслуживание и ремонт судов с увеличением их возраста - для старых судов (20 лет и более) они увеличиваются в два раза по сравнению с судами возрастом до 10 лет. При этом проблемы с обновлением флота могут оставаться нерешенными долгое время, так как остается ряд проблем при покупке и строительстве новых судов. Российские судоходные компании для обеспечения строительства новых судов (обычно не более одного-двух) могут авансировать в период строительства не более 20-25% цены, предоставить банку в качестве залога для обеспечения кредита на постройку и

долгосрочного послепоставочного финансирования, как правило, только заказываемое судно и/или свободные от обременений другие суда компании (обычно 15-20-летнего возраста) [5].

Судостроительные заводы для принятия заказа на строительство судна от российской компании ставят условия авансирования заказчиком в период строительства не менее 40-50% цены судна и наличие гарантии выплаты оставшейся части цены судна при его поставке, либо авансирование в период строительства до 85-90% цены судна; строительства не менее 2-3 единиц при заказе судов нового (неосвоенного) проекта.

Российские банки для предоставления финансирования (кредитования) строительства нового судна требуют подтверждение судоходной компании о ее способности выплатить в период строительства из собственных средств не менее 30% цены судна в виде авансовых платежей; залог судна после его поставки в пользу банка на срок предоставления кредита; подтверждение гарантированной загрузки судна не менее чем на половину срока кредитования.

При этом большинство российских банков даже при выполнении указанных требований не способны предоставить кредиты более чем на 5 лет, что в совокупности с относительно высокой стоимостью этих кредитов не обеспечивает окупаемость судов.

Сравнивая перечисленные возможности большинства российских судоходных компаний с условиями судостроительных заводов и требованиями российских банков можно констатировать, что проблемы, связанные с обновлением и пополнением флота для таких компаний, могут остаться неразрешимыми еще многие годы [6].

Перечисленные факторы создают довольно жесткие условия для ведения бизнеса, в совокупности с эксплуатационными затратами они ставят судоходство в ряд самых рискованных индустрий. Для судоходной компании, действующей на фоне этих факторов, жизненно важно контролировать, снижать и оптимизировать эксплуатационные издержки.

В современной теории большое внимание уделяется преимуществам процессного подхода в управлении компаниями, который позволяет достичь существенных преимуществ в управлении затратами и показателями результативности. В условиях непредсказуемо меняющейся рыночной конъюнктуры и жесткой конкуренции

быстрота и адекватность реакции всех систем предприятия, скорость, точность исполнения и эффективность операций предприятий приобретают особую значимость. Возникает необходимость в инструментах и методах, способствующих повышению клиентоориентированности и конкурентных преимуществ предприятий, эффективности функционирования их основных и вспомогательных бизнес-процессов, найти пути, которые обеспечат возможности достижения актуальных показателей деятельности и результативности. В таких условиях при осуществлении масштабной перестройки хозяйствующих субъектов эффективным подходом должен стать метод управления бизнес-процессами, призванный вывести предприятие на новый виток развития с учетом стратегических целей.

В современном мире для повышения прозрачности исполнения, гибкости, адаптивности бизнес-процессов под требования клиентов в науке и практике предлагается использование процессного подхода в управлении, который предполагает концентрацию усилий не на обособленных функциях структурных компонентов предприятия, а на цепочках работ, которые проходят через различные структурные подразделения и объединены в процессы. По мнению автора [5], процессный подход в управлении ориентирован не на организационную структуру, а на бизнес-процессы, конечными целями выполнения которых, является создание продуктов или услуг, представляющих ценность для внешних или внутренних потребителей.

Как отмечает ряд авторов [5,7 и пр.] «под процессным подходом к организации и управлению деятельностью предприятием понимается ориентация деятельности предприятия на бизнес-процессы, а системы управления предприятия на управление как каждым бизнес-процессом в отдельности, так и всеми бизнес-процессами предприятия».

Современные концепции управления трактуют главную задачу предприятия в ходе достижения рыночных целей так: «каждый клиент требует индивидуального отношения, с каждой клиентской группой надо работать по-особому, выстраивать свой бизнес-процесс». Для предприятия, реализующего новый подход в своей деятельности в условиях нестабильности рынка, это главный инструмент достижения устойчивости, опирающийся на глубокую детализацию процедур, операций, работ и процессов, четко закрепляющий ответственность и

задачи за каждым работников коллектива и группами работников. Таким образом, переход к процессному управлению компанией является необходимым условием повышения конкурентоспособности на рынке.

Как правило, как отмечает автор [8] собственники и топ-менеджеры предприятий связывают с применением процессного подхода возможности решения таких актуальных проблем как снижение затрат, рост рентабельности, повышение управляемости, прозрачности управления, ускорение принятия решений, снижение влияния человеческого фактора из-за лучшей регламентации выполняемых действий. В рамках процессного подхода смещаются акценты управления с объектов «ресурсы», «службы» на «бизнес-процессы».

Самой продвинутой в этом случае научной платформой выступает – процессный подход к организации управления в предприятии, еще и потому, что практика доказывает востребованность этого методологического инструментария и доля компаний, внедряющих процессный подход с течением времени увеличивается, что доказывает его высокую актуальность. Формирование, управление, оптимизация и контроль бизнес-процессов производится в тех компаниях, где применяют процессный подход в менеджменте. Процессный подход включает в себя направленное воздействие на процессы и подпроцессы, которые выделяют и закрепляют за подразделениями и сотрудниками компании. В международном стандарте ISO 9000:2000: «любая деятельность или совокупность деятельности, в которой используются ресурсы для преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс». К процессному управлению чаще обращаются руководители организаций, которые имеют потенциал для роста и развития. В соответствии с пониманием В.Г. Елиферова и В.В. Репина под процессным подходом к управлению организацией понимается подход, основанный на формировании сети бизнес-процессов организации и последующего управления этими процессами по методике «plan – do – check – act», включая мониторинг удовлетворенности клиентов и внутренний аудит процессов [9]. Процессный подход рассматривается как один из способов оптимизации работы предприятия или его отдельных подразделений.

Существует большое количество авторских трактовок понятия «бизнес-

процесс». Упоминание термина «бизнес-процесс» используется в работах многих ученых, практиков, аналитиков, консультантов. Например, по определению М. Хаммера и Дж. Чампи «бизнес-процесс – совокупность различных действий, в рамках которой на входе используется один или более ресурсов, и в результате такой деятельности на выходе создается продукт, представляющий ценность для потребителя» [10]. В соответствии с официальным определением МС ИСО 9000:2000 под процессом понимается «совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы, представляющие ценность для клиента». В МС ИСО под процессом можно понимать любую деятельность, использующую определенные ресурсы (персонал, информацию, материалы, имущество, технологии и пр.) и служащую для получения определенных выходов. Представленное определение процесса достаточно глобально, оно может описывать любое подразделение предприятия.

В соответствии с пониманием В.В. Елиферова и В.Г. Репина под бизнес-процессом понимается устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя. Аналогичное определение встречается также в трудах Н.М. Абдикеева [7] и пр.

Преимуществом процессного подхода перед функциональным, по мнению авторов [7,11 и пр.], является возможность моделирования деятельности предприятия, позволяющего просчитать несколько вариантов перераспределения функций и выбрать оптимальный для конкретного предприятия вариант. Сутью процессного подхода является контроль не технологий, а результатов работ. Таким образом, одним из показателей, характеризующих выполнение процессов судоходной компании, являются затраты. А управление затратами целесообразно рассмотреть, используя методы процессного управления.

На рисунке 2 представлена классификация возможных бизнес-процессов (БП) судоходной компании. Пунктиром в процентном соотношении выделены бизнес-процессы, которые многие, особенно средние и малые компании, отдают на аутсорсинг и самостоятельно не осуществляют.



Рис. 2. Классификация бизнес-процессов судоходной компании

Судоходные компании могут сильно отличаться по количеству бизнес-процессов, выделяемых в их деятельности [12]. Мелкие судоходные компании зачастую имеют в своем составе лишь один основной бизнес-процесс – перевозка грузов. В то время как крупные судоходные компании могут включать в себя такие основные процессы как: перевозка грузов, сдача флота в аренду, ремонт судов, погрузочно-разгрузочные работы, брокерские услуги и прочие. Это, прежде всего, связано с финансовыми возможностями компаний и долей рынка, которую они занимают.

Так иметь в наличии базы технического обслуживания флота могут позволить себе лишь немногие крупные судоходные компании, поскольку их содержание требует большого финансирования. Для эффективности их работы необходимо обеспечивать высокую загрузку баз

технического обслуживания. Судоходным компаниям, имеющим на балансе всего лишь десяток судов гораздо выгоднее осуществлять их ремонт на сторонних предприятиях, чем обеспечивать содержание собственных доков и стапелей.

В большинстве случаев погрузочно-разгрузочные работы, набор экипажей, ремонт судов осуществляют сторонние организации, с которыми судоходные компании заключают контракты. Все процессы судоходных компаний можно разделить на 3 группы: основные, вспомогательные, процессы управления.

Основные бизнес-процессы судоходной компании – ориентированы на оказание услуг. Они создают добавленную стоимость услуги, представляющую ценность для клиента; формируют результат и потребительские качества. Нацелены на получение прибыли предприятия. Как правило, основных бизнес-

процессов на предприятии немного (не более десяти). Некоторые ученые выделяют в компании только один основной процесс, остальные, считая дополнительными. В судоходных компаниях одними из главных основных бизнес-процессов, которые встречаются во всех судоходных компаниях, является перевозка грузов или пассажиров. Показатели, определяющие результат этих процессов – доходы, грузо- и пассажирооборот, объем перевозки грузов (пассажиров), нагрузка на тонну тоннажа, валовая производительность. Сдача флота в аренду – собственный бизнес-процесс компании. В российской практике суда чаще всего сдают в тайм-чартер (фрахтование судна с экипажем на время), также встречается аренда на условиях бербоут-чартера (фрахтование судна без экипажа). Основными результативными показателями процесса являются доходы от аренды, количество тоннажа, находящегося в аренде, срок аренды. Результативными показателями процесса «погрузочно-разгрузочные работы» являются доходы, объем грузопереработки, коэффициент использования пропускной способности причала, техническая производительность и коэффициент использования технической производительности портовой техники. Погрузочно-разгрузочные работы являются основным процессом судоходной компании в том случае, если она владеет грузовым терминалом с причалами и парком грузоподъемной техники.

Оказание брокерских услуг судоходными компаниями обеспечивает клиентам предоставление комплексной услуги: организация перевозки и непосредственно сам процесс перемещения груза. Оказание брокерских услуг позволяет судоходным компаниям не потерять клиентов в случае, если флот компании не работает на каком-либо направлении перевозки. Судоходная компания фрахтует сторонний тоннаж для перевозок в регионы, где у нее нет собственных судов. Также могут фрахтоваться специализированные суда, в том числе, для перевозки наливных, опасных, негабаритных и тяжеловесных грузов.

Обеспечивающие бизнес-процессы – это вспомогательные процессы, которые предназначены для обеспечения выполнения основных бизнес-процессов, они обеспечивают ресурсами все бизнес-процессы предприятия. В отличие от

основных количество обеспечивающих процессов достигает нескольких десятков. Для каждого основного процесса могут обслуживаться как собственными, характерными только для него обеспечивающими процессами, так и вспомогательными процессами, характерными для целого ряда основных бизнес-процессов.

Примерами обеспечивающих бизнес-процессов для судоходной компании являются: снабжение материалами (топливо, запчасти, продукты питания для экипажа), ремонт судов и оборудования, услуги связи и др. Оптимизация издержек на материалы и ремонт судов и оборудования может достигаться путем заключения прямых контрактов с заводами-изготовителями сменно-запасных частей, закупки топлива в межнавигационный период, долгосрочное сотрудничество с надежными поставщиками сырья и материалов.

Процессы управления - нацелены на управление основными и поддерживающими бизнес-процессами, процессами развития компании. Это бизнес-процессы, которые охватывают весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и бизнес-системы в целом, то есть взаимосвязанного множества всех бизнес-процессов предприятия (управление персоналом, управление информационно-техническим обеспечением, маркетинг, заключение договоров, управление финансами, управление). Процессы управления могут осуществляться компанией как самостоятельно, так и отдаваться на аутсорсинг сторонним организациям (управление финансами – аудиторским фирмам, управление персонала – круинговым компаниям и т.д.).

Заключение

Таким образом, по результатам проведенного исследования можно сделать вывод:

1. Судоходным компаниям свойственен ряд особенностей, которые могут отрицательно влиять на эффективность внутренних бизнес-процессов. Работая в условиях рыночной экономики и конкуренции, судоходная компания должна стремиться к обеспечению высокой степени удовлетворенности клиентов, высокой эффективности внутренних бизнес-процессов и рентабельности. Помимо этого, в процессе развития судоходной компании возникают экономические, технические и

технологические проблемы, требующие постоянного совершенствования ее организационной структуры и поиска новых прогрессивных форм управления.

2. Рынки, на которых работают судоходные компании, являются конкурентными и низкорентабельными. Конкурентность рынка требует от судоходной компании реализации принципа постоянного стремления к повышению операционной эффективности и степени удовлетворенности ее клиентов. Низкая рентабельность, которая свойственна практически всем конкурентным рынкам, означает трудность использования ценовых методов конкуренции. Единственным выходом является повышение клиентоориентированности и снижение затратности судоходной компании.

3. Современные рыночные факторы создают довольно жесткие условия для ведения бизнеса, в совокупности с эксплуатационными затратами они ставят судоходство в ряд самых рискованных индустрий. Для судоходной компании, действующей на фоне этих факторов, жизненно важно контролировать, снижать и оптимизировать эксплуатационные издержки.

4. В современной теории большое внимание уделяется преимуществам процессного подхода в управлении компаниями, который позволяет достичь существенных преимуществ в управлении затратами и показателями результативности. Сутью процессного подхода является контроль не технологий, а результатов работ. Таким образом, одним из показателей, характеризующих выполнение процессов судоходной компании, являются затраты. А управление затратами целесообразно рассмотреть, используя методы процессного управления.

5. В данной работе представлена классификация возможных бизнес-процессов судоходной компании. Представлена примерная структура, в процентном соотношении выделены бизнес-процессы, которые компании отдают на аутсорсинг и самостоятельно не осуществляют. Судоходные компании могут сильно отличаться по количеству бизнес-процессов, выделяемых в их деятельности. Мелкие судоходные компании зачастую имеют в своем составе лишь один основной бизнес-процесс – перевозка грузов. В исследовании также описаны результативные показатели процессов судоходной компании.

Библиографический список

1. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>
2. Информационно-аналитический журнал «Морская биржа» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.maritimemarket.ru/>
3. Санжиева, Т.В. Управление рисками судоходной компании на основе интеграции сбалансированной системы показателей риск-менеджмента [Электронный ресурс] / Т.В. Санжиева // Журнал Университета водных коммуникаций – 2011. – № 1 (9). – Режим доступа: <http://journal.gumrf.ru/vipuski.html>
4. Костров, С.В. Тенденции развития воднотранспортного комплекса за рубежом [Электронный ресурс] / С.В. Костров // Вестник Самарского государственного университета путей сообщения. – 2013. – №2. – Режим доступа: http://www.samgups.ru/science/nauchnye_izdaniya/ve-stnik-samgups/
5. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2005 – 408 с.
6. ООО «Держава-Лизинг» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dleasing.ru/services-ships.html>
7. Абдикеев, Н.М. Реинжиниринг бизнес-процессов: учебник / Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменов, А.Д. Киселев. – М.: Эксмо, 2007 – 592 с.
8. Реинжиниринг бизнес-процессов / под ред. А.О. Блинова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010 – 343 с.
9. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 319 с.
10. Хаммер, М. Революция в бизнесе: реинжиниринг бизнес-процессов / М. Хаммер, Дж. Чампи. – М.: Омега, 2007 – 319 с.
11. Аньигба Ход Квадзо Проблемы экономического роста и инноваций в предпринимательской деятельности / Аньигба Ход Квадзо, С.А. Бородулина // Вестник ИНЖЭКОНа, №1 (60) серия Экономика. – СПб.: СПбГИЭУ, 2013 С. 316-318
12. Ершов, А.М. Кораблестроение и судостроение России: обеспечение конкурентоспособности и перспективы [Электронный ресурс] / А.М. Ершов // Вестник МГТУ - 2008.- том 11, № 2. – Режим доступа: <http://vestnik.mstu.edu.ru/>

FEATURES OF FUNCTIONING AND MANAGEMENT OF SHIPPING COMPANIES IN MODERN CONDITIONS OF DEVELOPMENT OF BRANCH

A.V. Mikhailova, S.A. Borodulina

Abstract. In article relevance of use of process approach at management of expenses of shipping company in the conditions of fierce competition of the market of a water transport and low profitability of functioning of most of his subjects is proved. The

factors reducing profitability and the shipping companies raising expenses are considered. Advantages of process approach at management of expenses are distinguished, features of business processes of shipping companies and classification of business processes with allocation of the main, auxiliary processes and management processes are given.

Keywords: business process, classification of business processes, shipping companies, water transport.

References

1. Federal'naja sluzhba gosudarstvennoj statistiki Available at: <http://www.gks.ru/>
2. Informacionno-analiticheskij zhurnal «Morskaja birzha» Available at: <http://www.maritimemarket.ru/>
3. Sanzhieva T. V. Upravlenie riskami sudohodnoj kompanii na osnove integracii sbalansirovannoj sistemy pokazatelej risk-menedzhmenta [Risk management of shipping company on the basis of integration of the balanced system of indicators of a risk management]. *Zhurnal Universiteta vodnyh kommunikacij*, 2011, no 1 (9). Available at: <http://journal.gumrf.ru/vipuski.html>
4. Kostrov S.V. Tendencii razvitiya vodnotransportnogo kompleksa za rubezhom [Tendencies of development of a water transport complex abroad]. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo universiteta putej soobshhenija*, 2013, no 2. Available at: http://www.samgups.ru/science/nauchnye_izdaniya/ve-stnik-samgups/
5. Repin V.V. *Processnyj podhod k upravleniju. Modelirovanie biznes-processov* [The process approach to management. Business Process Modeling]. Moscow, RIA «Standarty i kachestvo», 2005. 408 p.
6. ООО «Derzhava-Lizing» Available at: <http://www.dleasing.ru/services-ships.html>
7. Abdikeev N.M. *Reinzhiniring biznes-processov: uchebnik* [Business Process Reengineering: the textbook]. Moscow, Jeksmo.2007. 592 p.
8. Blinova A.O. *Reinzhiniring biznes-processov* [Business Process Reengineering]. Moscow, JUNITI-DANA.2010. 343 p.
9. Eliferov V.G., Repin V.V. *Biznes-processy: Reglamentacija i upravlenie: Uchebnik* [Business processes: Regulation and Management: Textbook]-Moscow, INFRA, 2006. 319 p.
10. Hammer M., Champi Dzh. *Revoljucija v biznese: reinzhiniring biznes-processov* [Revolution in business: reengineering of business processes]. Moscow, Omega, 2007. 319 p.
11. An'igba Hod Kvadzo, Borodulina S.A. Problemy jekonomicheskogo rosta i innovacij v predprinimatel'skoj dejatel'nosti [Problems of economic growth and innovation in business]. *Vestnik INZhJeKON*, 2013, no.1, pp.316-318.
12. Ershov A.M. *Korablestroenie i sudostroenie Rossii: obespechenie konkurentosposobnosti i perspektivy* [Shipbuilding and shipbuilding of Russia: ensuring competitiveness and prospect]. *Vestnik MGTU*, 2008, tom 11, no 2. Available at: <http://vestnik.mstu.edu.ru/>

Михайлова Анастасия Вячеславовна (Россия, г. Санкт-Петербург) – аспирант Федерального государственного бюджетного общеобразовательного учреждения высшего образования «Государственный университет морского и речного флота имени адмирала С.О. Макарова» (ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова») (198035, г. Санкт-Петербург, ул. Двинская, 5/7, e-mail: nastya-semrino@ya.ru).

Бородулина Светлана Анатольевна (Россия, г. Санкт-Петербург) – доктор экономических наук, доцент Санкт-Петербургский национального исследовательского университета информационных технологий, механики и оптики (ИТМО); кафедра Управление транспортными системами (197101, Санкт-Петербург, Кронверкский пр-т, 49, e-mail: piter00000@mail.ru).

Mikhaylova Anastasia Vyacheslavovna (Russia, St. Petersburg) – the graduate student of Federal public budgetary educational institution of the higher education "The state university of sea and river fleet of a name of the admiral S. O. Makarov" (FGBOU WAUGH "GUMRF of a name of the admiral S. O. Makarov") (198035, St. Petersburg, Dvinskaya St., 5/7, e-mail: nastya-semrino@ya.ru).

Borodulina Svetlana Anatolyevna (Russia, St. Petersburg) – doctor of economics sciences, associate professor Sankt-Peterburgsky of national research university of information technologies, mechanics and optics (ITMO); Management of Transport Systems chair (197101, St. Petersburg, Kronverksky Ave, 49, e-mail: piter00000@mail.ru).