



УДК 365

## ВНЕДРЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ



Е. Ю. Сидорова

Саратовский институт Российского государственного  
торгово-экономического университета  
E-mail: EJSidorova@yandex.ru

В статье показаны недостатки применения структурного подхода в управлении. Доказана необходимость применения процессного подхода в управлении промышленными предприятиями и их ВЭД и выделены его преимущества. Уточнен состав подпроцессов бизнес-процесса «Исполнение внешнеторгового контракта» и дан пример распределения и закрепления ответственности в матричной форме.

**Ключевые слова:** структурный подход, внешнеэкономическая деятельность, процессный подход.

### Introduction and Development Process Approach to Management Foreign Economic Activity of Production Facilities

E. Yu. Sidorova

In the article negatives of structural approach to management are discussed. The process approach to management of production facilities used more better when structural approach now. Structure of subprocess «Performance foreign trade contract» was revised. Matrix of breakdown and lock-in amenability show in the article.

**Key words:** structural approach, foreign economic activity, process approach.

На протяжении всего двадцатого столетия доминировал структурный подход к организации деятельности предприятия и управления ею, в основе которого лежат разработки основателя науки «менеджмент» Ф. Тейлора. Этот подход был наглядно реализован в функциональных и линейно-функциональных организационных структурах, до сих пор достаточно широко используемых менеджментом российских промышленных предприятий. Это касается и организации и управления внешнеэкономической деятельностью (далее – ВЭД) промышленных предприятий. Но в функциональных структурах, как показывает практика, эффективность часто подменяется производительностью. А между производительностью и эффективностью, как установлено исследователями, существует принципиальная разница.

Однако иерархическая структура промышленных предприятий неповоротлива, статична, не ориентированна на изменения. Современная глобальная экономика характеризуется непрерывными существенными изменениями технологий, рынков, потребностей потребителей и возникно-

вением у предприятий новой функции – создание новых потребителей, что требует от предприятий освоения совершенно нового подхода к организации функционирования – процессного.

На наш взгляд, основными моментами, определяющими архаичность структурного подхода, являются:

- искажение и замедление хода рабочих процессов вследствие функциональной иерархии;
- ориентация менеджмента на увеличение численности персонала и усложнение организационной структуры;
- узкая специализация отдельных сотрудников и подразделений;
- слабое делегирование полномочий и ответственности, усложнение системы согласований и принятия решений.

Организационные структуры сами по себе оказывают решающее влияние на работоспособность и жизнеспособность предприятия. Но на практике большинство оргструктур построено так, что они скорее активно мешают развитию, чем способствуют ему. Так происходит потому, что отдельные специализированные департаменты, производства, подразделения часто замыкаются полностью в своих функциях, чувствуя себя самодостаточными структурами, не понимая, что причина и цель их существования – качественное обслуживание своих внутренних и внешних клиентов. Как итог – неэффективная реализация предприятием как экономической системой всех видов деятельности, включая ВЭД.

Современной альтернативой структурному подходу является процессная организация деятельности предприятия, или процессное управление. С начала 1990-х гг. опубликовано множество работ о процессном управлении, где представлены разнообразные взгляды ученых-экономистов на сущность бизнес-процессов, их отличительные признаки, возможности использования моделирования для их оптимизации. Этим и другим вопросам использования процессного управления в деятельности промышленных предприятий и других субъектов хозяйствования большое внимание уделяется в работах С. Бира, Н. Бусленко, Л. Витгенштейна, Т. Дэвенпорта, В. Деминга, Е. Зиндера, Е. Ойхмана, С. Рубцова, М. Хаммера и др.<sup>1</sup>



Применение бизнес-процессов полностью соответствует требованиям деятельности в условиях рыночной экономики, поскольку не только создает направленность промышленного предприятия на изготовление продуктов и оказание услуг в соответствии с потребностями внешних и внутренних потребителей, но и в контексте его поставщиков, партнеров, наконец, сообщества, то есть является инструментом управления деятельностью предприятия, в том числе и ВЭД как экономической системой. Высокая результативность применения бизнес-процессов обуславливается следующими факторами: сокращением количества уровней принятия решения, эффективным делегированием полномочий и ответственности; повышением внимания и ответственности за обеспечение уровня качества как промежуточного, так и конечного продукта; повышением ответственности за своевременное выполнение промежуточных работ и сдачу конечного продукта в установленный срок; сочетанием принципа целевого управления с групповой организацией труда; возможностью и необходимостью автоматизации процессов.

При всем многообразии взглядов на бизнес-процессы и процессное управление эта область остается методологически не проработанной и несистематизированной, что в практике использования процессного управления отражается на его результатах. Так, по оценкам компании «Ernst&Young», большинство организаций, внедривших автоматизированные системы, построенные на принципах процессного управления, используют их мощности лишь наполовину, что соответствует общим потерям в размере около 100 млн долл.<sup>2</sup>

Анализ подходов к определению сущности процессного управления (приведены ниже) показал, что их эволюция шла в направлении понимания роли его в «собирации» предприятия в экономическую систему, являющуюся, в свою очередь, подсистемой экономической системы более высокого уровня.

Изучение подходов к определению сущности процессного управления позволили нам сгруппировать их по трем направлениям.

В первую группу входят точки зрения ученых, которые не отражают или не в полной мере отражают системную ориентированность процессного управления, например утверждения В. Деминга, что процессное управление – это любые виды деятельности в работе, или Т. Девенторта, что процессное управление это специфически упорядоченная совокупность работ, заданий во времени и в пространстве, с указанным их начала и конца.

Во вторую группу мы включили точки зрения, рассматривающие технологию процессного управления. Например, М. Портер и В. Миллар трактуют процессное управление как сущность, определяемую через точки входа и выхода, интерфейсы и организационные устройства, частично включающие устройства потребителя услуг или

товаров; Д. Шорт характеризует процессное управление как набор логически взаимосвязанных действий, выполняемых для достижения определенного выхода бизнес-деятельности.

Мы разделяем точку зрения ученых, чьи обоснования сущности процессного управления основываются на использовании системного подхода. Так, например, Е. Ойхман и Э. Попов трактуют это понятие как полный поток событий в системе, описывающий, как клиент начинает, ведет и заканчивает функционирование бизнеса. Достаточно всеобъемлющим выглядит и понятие, предложенное Е. Зингером, устанавливающим, что суть процессного управления заключается в логической серии взаимосвязанных и взаимопределяемых работ, использующих ресурсы организации для получения в будущем необходимого для клиента ценности (товар, работа, услуга). Последним фактически повторено определение, предложенное одним из основателей процессного управления – М. Хаммером и Дж. Чампи.

Поскольку бизнес-процесс – это поток работы, переходящий от одного человека к другому, а для больших процессов – от одного подразделения к другому, процессы можно описать на разных уровнях, они всегда имеют начало, определенное количество шагов посередине и четко очерченный конец. Каждое предприятие должно разрабатывать свои собственные бизнес-процессы не в последнюю очередь потому, что это помогает более глубокому пониманию собственной ситуации, когда ее описывают в терминах процессов. Описание бизнес-процессов даже на макроуровне приводит к обнаружению связей и взаимоотношений, которые игнорировались или не осознавались, однако являющихся важными для эффективного функционирования всей организации, не говоря уже о процессах, к которым они относятся.

Потенциально существуют огромные преимущества от замены структурного подхода на процессное управление, что объясняется тем, что координация работы должна стать намного более эффективной, поскольку работа перетекает из подразделения в подразделение с меньшим количеством ошибок и конфликтов, а требования клиента удовлетворяются с первого раза и вовремя. Значительно увеличивается объем знаний о клиентах, их потребностях и требованиях вследствие «встроенности» клиентов в процесс. В итоге сходят на нет нестыковки и задержки между различными этапами процесса.

Таким образом, процессное управление имеет следующие преимущества:

- сокращение зависимости процессов от функциональной иерархии и формирование плоской организованной структуры;
- ориентация менеджеров на способы достижения результата в рамках бизнес-процессов, а не на управление иерархией;
- максимальное использование квалификации сотрудников;



- делегирование полномочий и ответственности в рамках процесса;
  - ориентация сотрудников и подразделений на конечный результат, а отсюда – изменение оценки и оплаты труда;
  - устранение проблем на «стыках» между подразделениями;
  - повышение творческого и предпринимательского начала даже в деятельности рядовых сотрудников;
  - непрерывный процесс самообразования и саморазвития работников;
  - вертикальная ротация кадров определяется способностями работников, а не эффективностью их работы;
  - в деятельности менеджеров происходит уход от административно-контролирующих воздействий к консалтинг-воздействиям и лидерским;
  - поскольку все процессы имеют четко оцениваемые характеристики, такие как стоимость, длительность, качество, степень удовлетворения клиента и т. п., при процессном подходе проще измерить эффективность деятельности предприятия. Анализ эффективности может проводиться также путем сравнения по заданным показателям нескольких процессов, предназначенных для получения определенного конечного результата.
- В команде участников бизнес-процесса происходит распределение ролей, ключевыми из которых являются:
- владелец процесса, отвечающий за ход его исполнения, измеряющий эффективность и совершенствующий процесс;
  - лидер процесса, обладающий ключевыми знаниями о бизнес-процессе;
  - коммуникатор, ведущий совместно с лидером совещания, обучающий команду различным методам работы;
  - внешний консультант (эксперт), имеющий независимый взгляд и корректирующий процесс;
  - координатор, обеспечивающий связь отдельных этапов бизнес-процесса и согласование с другими процессами;
  - прочие участники команды.

Такое распределение ролей, способствуя эффективному распределению полномочий, также повышает мотивацию сотрудников через ответственность.

Бизнес-процессы принято делить на четыре категории: основные, обеспечивающие, развития и управления. Основные бизнес-процессы ориентированы непосредственно на производство продукта и обеспечивают основную доход предприятия. Их немного, обычно не более десяти.

Обеспечивающие бизнес-процессы являются вспомогательными, они обеспечивают ресурсами все бизнес-процессы. Их количество может достигать нескольких десятков. Процессы управления охватывают весь комплекс функций управления; в основе технологии их выполнения лежит концепция контроллинга, позволяющая сформировать

полный цикл управления предприятием, начиная от стратегического планирования до формирования управленческих воздействий. К процессам развития относятся все инновационные процессы.

Следует подчеркнуть, что процессная система управления в значительной степени отвечает также концепции эффективного развития. Во-первых, она способствует более эффективному удовлетворению общественных потребностей. Важнейшее качество процессной системы – ориентация на потребителя продукта. Конечным потребителем продукции предприятий является общество. Эффективное удовлетворение общественных потребностей влечет за собой более эффективное удовлетворение индивидуальных материальных потребностей через увеличение оборота и прибыли предприятия. Кроме того, процессная система, способствуя большей вовлеченности и ответственности ее участников, эффективнее удовлетворяет их нематериальные потребности через саморазвитие, самореализацию, ощущение себя членом команды, «включает» лидерские качества.

Также мы основывались на том, что система процессного управления – это совокупность социальных и технических объектов, реализующих процессы управления в рамках существующих бизнес-процессов, организационно-штатной структуры и организационной культуры предприятия. При этом структура процессной системы управления предприятием состоит из нескольких уровней. На первом осуществляется управление деятельностью всего предприятия, на других – управление конкретными бизнес-процессами (рис. 1).

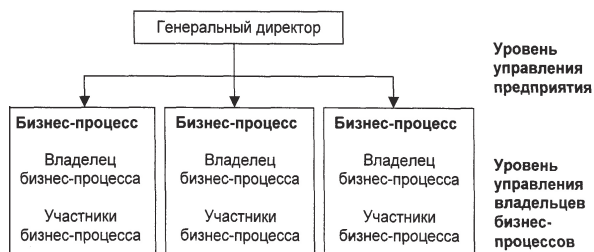


Рис.1. Структура процессной системы управления промышленным предприятием

ВЭД представляет собой одну из бизнес-функций промышленного предприятия, а поскольку любой процесс – способ реализации какой-либо бизнес-функции, работу службы ВЭД можно описать как процесс осуществления ВЭД. Служба ВЭД считается подсистемой в общей системе управления предприятием, и сам процесс осуществления ВЭД не является автономным, а выступает как подсистема (на своем уровне – экономическая система) предприятия как экономической системы. При его рассмотрении необходим системный подход, позволяющий учесть взаимосвязи с прочими процессами предприятия. Эти взаимосвязи мы проследим на примере процесса исполнения внешнеторгового контракта.



За эффективность процесса «Осуществление ВЭД» несет ответственность владелец (хозяин) процесса – глава службы ВЭД или лицо, его замещающее. Для улучшения управляемости процесса его целесообразно разбить на сеть подпроцессов, количество которых не должно превышать десяти, поскольку руководитель, как и любой человек, не может эффективно руководить и воспринимать информацию от большого количества основных направлений деятельности. Это разбиение мы осуществили следующим образом:

1. Определять потребности зарубежных рынков.
2. Измерять удовлетворенность зарубежных потребителей.
3. Осуществлять мониторинг изменений на рынке или в ожиданиях потребителей.
4. Разработать концепции продукта, его позиционирование на зарубежных рынках.
5. Осуществлять маркетинг закупок (в том числе импортные операции): исследовать рынок поставщиков; выбирать поставщиков; организовывать переговоры и сделки; контролировать процесс поставки; контролировать расчеты.
6. Исполнить внешнеторговый контракт: подготавливать и проводить переговоры; обрабатывать заказы потребителей; управлять процессом экспортного производства и поставки; контролировать расчеты.

7. Планировать ВЭД.
8. Формировать спрос, стимулировать сбыт.
9. Развивать и обучать персонал в рамках службы.

10. Управлять производительностью, осуществлять материальное и моральное стимулирование.

Большая часть вышеуказанных процессов укладывается в функциональные рамки службы ВЭД. Исключением является процесс «Исполнение внешнеторгового контракта» с большим количеством межфункциональных связей, представленных в табл. 1, когда различные процедуры выполняются разными отделами или даже подразделениями, и правильная координация их взаимодействия является одной из ключевых задач управления ВЭД.

Процесс «Исполнение внешнеторгового контракта», в свою очередь, может подразделяться на два параллельных процесса: «Исполнение стандартного контракта», «Исполнение нестандартного контракта». В последнем случае, помимо подпроцессов получения заказа, заключения контракта, производства, поставки продукции и контроля расчетов, бизнес-процесс включает подпроцессы согласования, разработки конструкторской и технической документации и технологической переподготовки производства.

Таблица 1

**Основные этапы процесса исполнения внешнеторгового контракта поставки продукции под заказ**

Этап	Участники	Выход
Подготовка и проведение переговоров	Служба ВЭД	Заказ со спецификацией
Анализ заказа, согласование цены	Служба ВЭД, конструкторское бюро, служба обеспечения производства	Утвержденный заказ
Оформление контракта	Служба ВЭД	Контракт со спецификацией
Разработка документации	Конструкторское бюро	Конструкторская и техническая документация
Подготовка производства	Служба обеспечения производства, технологическая служба	Материалы и инструментальные средства, подготовленное оборудование
Производство	Производственные цеха, служба технического контроля	Готовая продукция
Контроль расчетов	Служба ВЭД, финансовый отдел	Информация о соблюдении условий платежа
Отгрузка	Транспортная служба	Информация об отгрузке

В дополнение и развитие структуры бизнес-процесса «Исполнение стандартного контракта», предложенного В. Андреевым и Г. Верниковым, мы разработали версию бизнес-процесса «Исполнение внешнеторгового контракта», включающего следующие подпроцессы:

1. Осуществление международных коммуникационных операций.
2. Подготовка заказов.
3. Комплексная подготовка производства (научная, конструкторская, технологическая, организационно-экономическая).
4. Работа с инвойсом.
5. Выполнение заключенного контракта, включая послепродажное сервисно, обслуживание.

6. Мониторинг выполнения условий контракта со стороны как производителя, так и клиента.

7. Претензионная работа, охватывающая основные параметры контракта (качество, сроки, стоимость).

8. Контроль товарных и финансовых потоков.
9. Разрешение спорных ситуаций.
10. Пролонгация контрактных отношений.

Выход каждого процесса и подпроцесса имеет определенные параметры. Эффективное управление процессом подразумевает непрерывный контроль выходных параметров и сравнение их с оптимальными значениями – критериями эффективности бизнес-процесса. Эти критерии, во-первых, позволяют получить на выходе жела-



емый результат, а во-вторых, дают возможность владельцу процесса более точно оценивать результаты работы участников данного процесса, решая проблему справедливого материального вознаграждения и обеспечивая эффективную мотивацию персонала.

Процесс осуществления ВЭД также включает в себя и сбор, на основе маркетингового исследования клиентов, и предоставление менеджерам информации о требованиях к продукции для про-

цесса разработки новой продукции, разработку и предоставление планов экспортных продаж для процессов планирования и бюджетирования, выдачу экспортных заказов для процесса производства. Отсюда, во-первых, исключительно сбытовое отношение к службе ВЭД неэффективно и, во-вторых, ее развитие должно происходить во взаимной увязке с прочими процессами предприятия как экономической системы (рис. 2).

Исполнение внешнеторгового контракта		
– осуществление международных коммерческих операций	– снабженческий подпроцесс	– управление процессами производства и доставки товаров, работ, услуг
– подготовка заказов	– производственный подпроцесс	– управление лояльностью клиентов
– комплексная подготовка производства	– сбытовой подпроцесс	– управление инновационной составляющей ВЭД
– работа инвойсом	– финансовый подпроцесс	– управление социальными процессами
– выполнение заключенного контракта	– маркетинговый подпроцесс	– управление взаимодействием с экономическими системами более высокого уровня
– мониторинг выполнения условий контракта	– складской подпроцесс	
– претензионная работа	– сервисный подпроцесс	
– контроль товарных и финансовых потоков	– транспортный подпроцесс	
– разрешение спорных ситуаций		
– пролонгация контрактных отношений		

Рис. 2. Подпроцессы бизнес-процесса «Исполнение внешнеторгового контракта»

Таким образом, не следует ограничиваться только классическим технологическим (операционным) подходом к разделению бизнес-процесса «Исполнение внешнеторгового контракта» на составляющие подпроцессы. Для обеспечения данной увязки следует выделять и такие функциональные подпроцессы на основе экономических подсистем интрауровня, как производственный, снабженческий, сбытовой, финансовый, маркетинговый, складской, сервисный, транспортный. С другой стороны, необходимость учета и реализации особой роли ВЭД в развитии промышленного предприятия требует при определении бизнес-процессов и их структуризации определять и реализовывать такие управленческие подпроцессы, как управление: процессами производства и доставки товаров (работ, услуг); лояльностью клиентов; инновационной составляющей ВЭД; социальными процессами; взаимодействием с экономическими системами более высокого уровня. При этом подпроцесс «Управление процессами производства и доставки товаров (работ, услуг)» включает приобретение материально-сырьевых ресурсов у партнеров, производства, распределение по клиентам внешних рынков, учет неопределенности и риска. Подпроцесс «Управление лояльностью клиентов» включает в себя поиск и выбор клиентов, завоевание их, развитие долгосрочных и эффективных отношений с клиентами. Подпроцесс «Управление

инновационной составляющей ВЭД» состоит из определения возможностей создания новых товаров и услуг, создания новых потребностей и нового потребителя, разработки новых товаров и услуг, их продвижения на внешние рынки. В подпроцесс «Управление социальными процессами» входят развитие персонала, повышение безопасности труда и улучшение состояния здоровья персонала, развития организационной культуры. И, наконец, подпроцесс «Управление взаимодействием с экономическими системами более высокого уровня» отражает взаимодействие и влияние ВЭД на окружающую среду, развитие сообщества, трудоустройство.

За выполнение каждого подпроцесса также должен отвечать конкретный сотрудник подразделения. Пример распределения и закрепления ответственности в матричной форме приведен в табл. 2.

Процессное управление ВЭД промышленного предприятия в наибольшей степени позволит реализовывать такие признаки внешне-экономической деятельности, как ускоритель экономического роста и катализатор эффективного развития предприятия через непосредственное взаимодействие подсистемы ВЭД с мегаэкономической системой. С другой стороны, использование процессного управления является наиболее действенным инструментом реализации системного подхода в деятельности промышленного предприятия.



Таблица 2

**Матрица ответственности по процессу «Осуществление ВЭД»**

Подпроцесс	Директор ВЭД	Зам. директора	Гл. специалист	Маркетолог-аналитик 1	Маркетолог-аналитик 2	Специалист 1	Специалист 2	Специалист 3	Специалист 4
Определение потребности зарубежных рынков			О		У		У		
Измерение удовлетворенности зарубежных потребителей				О	У	У			
Осуществление мониторинга изменений на рынке или в ожиданиях потребителей					У		О	У	У
Разработка концепции продукта, его позиционирование на зарубежных рынках			О	У		У			
Исполнение внешнеторгового контракта	О	У				У	У	У	У
Планирование ВЭД	О	У	У				У		
Формирование спроса, стимулирование сбыта			О	У	У				
Развитие и обучение персонала в рамках службы		О	У						
Управление производительностью, осуществление материального и морального стимулирования	О	У	У						

Примечание. Условные обозначения: О – ответственный за проведение и результат данного бизнес-процесса; У – участвует в проведении данного бизнес-процесса; И – получает информацию о результатах или ходе данного бизнес-процесса.

**Примечания**

<sup>1</sup> См.: Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation : a manifesto for business revolution. N.Y., 1993 ; Davenport T. H., Short J. E. The New Industrial Engineering : Information Technology and Business

Process Redesign // Sloan Management Review, 1990. (Summer), 11–27 ; Porter M. E., Millar V. E. How Information Gives You Competitive Advantage // Harvard Business Review. 1985. 85 (July-August).

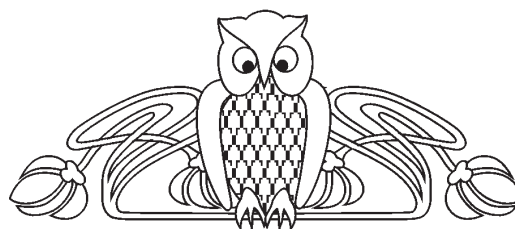
<sup>2</sup> См.: Рубцов С. В. Уточнение понятия «бизнес-процесс» // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 6. С. 26.

УДК 338.4

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ  
В ОТЕЧЕСТВЕННОМ МАШИНОСТРОЕНИИ**

Н. А. Дубровина

Самарский государственный университет  
E-mail: NADubrovina@yandex.ru



В статье рассматриваются понятие, признаки и законы развития технических систем. Особое внимание уделено организационно-структурному характеру машиностроительного производства. Обосновывается необходимость использования гибких производственных систем на отечественных предприятиях машиностроения.

**Ключевые слова:** машиностроение, техническая система, технология, инновации, организационно-структурный характер производства, гибкое производство.

**Perfection of the Russian Mechanical Engineering Technologies**

N. A. Dubrovina

In this article the concept, signs and laws of development of technical systems is considered. The special attention is given organizational and

structural character of machine-building manufacture. Necessity of use of flexible industrial systems at the russian enterprises of mechanical engineering is proved.

**Key words:** mechanical engineering, technical system, technology, innovations, organizational and structural character of manufacture, flexible manufacture.

Постоянное совершенствование технологий является важнейшим направлением решения многих серьезных социально-экономических проблем: обеспечения роста производительности, улучшения условий труда и его организации, повышения качества жизни.

Техническая система имеет четыре главных признака: функциональность, целостность (структуру), организацию, системное качество.