

УДК 339

## МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРИ ИСПОЛНЕНИИ ИМПОРТНЫХ СДЕЛОК<sup>1</sup>

© Елена Владимировна САПИР

Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова,  
г. Ярославль, Российская Федерация, профессор кафедры  
мировой экономики и статистики, доктор экономических наук,  
проректор по развитию образования, e-mail: evsapir@yahoo.com

© Анастасия Владимировна МЕЛЬНИКОВА

Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова,  
г. Ярославль, Российская Федерация, соискатель,  
кафедра мировой экономики, e-mail: Anastacia\_m91@mail.ru

Рассматривается сущность и подходы к моделированию бизнес-процессов. Разработка модели бизнес-процессов раскрывается как современный инструмент оптимизации импортных операций. Составлена табличная карта основных бизнес-процессов при исполнении импортных сделок и дано стандартизированное их описание.

*Ключевые слова:* бизнес-процессы; владелец бизнес-процесса; диаграмма процессов; моделирование; оптимизация.

Идея процессного подхода, позволяющего интегрировать основные функции компании в единое целое, становится в последнее время все более популярной в кругах менеджмента российских предприятий. Однако при всем многообразии исследований в рассматриваемой области малоизученными остаются многие теоретические и методологические аспекты развития предпринимательской деятельности на основе структурирования бизнес-процессов.

История моделирования бизнес-процессов насчитывает уже почти столетие, хотя вплоть до начала 1990-х гг., когда термин «бизнес-процесс» (далее – БП) вошел в широкое употребление, говорили об описании того, каким образом организация осуществляет свои функции и выполняет те или иные задачи. Развитие методов моделирования и автоматизации бизнес-процессов принято разделять на три этапа.

Начало первого этапа относят к 1920-м гг. и связывают с именем Фредерика Тейлора и его книгой «Принципы научного менеджмента» [1]. В этот период впервые была осознана необходимость исследовать бизнес-процессы, описывать их в различных доку-

ментах и действовать в соответствии с этими описаниями. Несмотря на постоянное обсуждение процессного подхода в научной литературе, на практике он не находил широкого применения вплоть до 1980-х гг., когда вышли работы таких авторов, как М. Портер [2], Т. Давенпорт, Л. Прусак [3], которые повлекли за собой интенсивное внедрение процессного подхода на предприятиях.

Начало второго этапа ознаменовал выход книги М. Хаммера и Д. Чампи «Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе», которая возродила в управленческой среде интерес к описанию и анализу бизнес-процессов с целью их радикальной перестройки – реинжиниринга [4]. Внесение любых существенных изменений в бизнес-процесс превращалось в весьма дорогостоящий и долгосрочный проект по проектированию и разработке программного обеспечения, а модели бизнес-процессов, построенные аналитиками, использовались для более четкой формулировки требований, которые затем передавались программистам.

Манифестом «третьей волны» в моделировании бизнес-процессов можно по праву назвать книгу Г. Смита и П. Фингара «Управление бизнес-процессами: третья волна» [5]. На смену радикальному реинжинирингу приходит система управления бизнес-процессами BPM (Business Process Management), которая дает возможность не-

<sup>1</sup> Статья выполнена в рамках государственного задания Минобрнауки РФ на выполнение работ ФГБОУ ВПО «Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова» на выполнение НИР 2013 г. Регистрационный номер: 6.7884.2013.

посредственно реализовывать бизнес-процессы в соответствии с построенной моделью и не требуют разработки дополнительного программного обеспечения [6; 7].

Анализ литературы показывает, что существует множество определений и интерпретаций понятия «бизнес-процесс». Однако среди исследователей нет четкого определения процессного подхода в организации деятельности (табл. 1).

Обратим внимание на важную особенность БП, которую упускают из виду многие авторы, а именно бизнес-процесс не является действием, реализуемым реально в текущий момент времени. БП – это всего лишь представление таких действий. Эффективность БП – это идеальная оценка, получаемая в процессе того или иного моделирования деятельности организации. Главный критерий эффективности процессного управления – достижение целей группой, цехом, отделом, предприятием [7].

Моделирование бизнес-процессов – это метод отображения бизнес-процессов, при котором каждый элемент бизнес-процесса представлен графическим обозначением. Это может быть простой рисунок, созданный с

помощью карандаша и бумаги или компьютерной программы. Каждая модель бизнес-процесса показывает:

- действия, следующие в определенном порядке и имеющие четкие узлы принятия решений;
- «субъектов», выполняющих эти действия;
- определенные исходные ресурсы и результаты каждого действия;
- критерии начала и завершения бизнес-процесса;
- взаимосвязи между «субъектами»;
- движение информации в бизнес-процессе;
- как дополнение: количественные показатели, такие как количество стадий и времени и затрат, необходимых для завершения определенного бизнес-процесса.

Модель бизнес-процесса служит инструментом, который упрощает:

- анализ действий, документов и потока информации в процедурах торговли;
- выявление и установление порядка приоритетности проблемных областей, вызывающих задержки в перемещении товаров от продавца к покупателю;

Таблица 1

## Подходы к определению бизнес-процессов

Автор, источник	Определение
М. Хаммер, Дж. Чампи [4]	Совокупность различных действий, в рамках которой на входе используется один или более ресурсов, и в результате этой деятельности на выходе создается продукт, представляющий ценность для конечного потребителя
И.М. Абдикеев [8]	Целенаправленная последовательность операций, приводящая к заданному конечному результату
А. Громов, А. Шматалюк [9]	Одна или более связанных между собой процедур или функций, которые совместно реализуют некоторую задачу бизнеса, обычно в рамках организационной структуры
Т. Давенпорт [3]	Последовательное определение видов деятельности, операций, начинающихся с определенного состояния и заканчивающихся реализацией продукции или услуги для потребителя
М. Портер [2]	Сущность определяет стоимостное движение из точки входа в точку выхода, при котором происходит наращивание стоимости производимой услуги / товара
Е.Г. Ойхман, Е.В. Попов	Множество внутренних шагов (видов) деятельности, начинающихся с одного и более входов и заканчивающихся созданием продукции, необходимой клиенту и удовлетворяющей его по стоимости, долговечности, сервису и качеству
Е.З. Зиндер [10]	Логические серии взаимозависимых действий, которые используют ресурсы предприятия для создания или получения в обозримом будущем полезного для заказчика выхода (продукт или услуга)
Р.А. Страссман	Систематизированное последовательное исполнение функциональных операций, которые приносят специфический результат
ISO/IEK	Ряд взаимосвязанных видов деятельности, преобразующих входы в выходы

– разработку мер по исправлению положения в этих проблемных областях (например, путем упрощения процессов и данных и устранения избыточных элементов).

В настоящее время на российском рынке представлено большое количество методик описания процессов и поддерживающих их программных продуктов [11].

В литературе представлены три основных способа описания.

Первый способ есть не что иное как *текстовое последовательное описание бизнес-процессов*. Примером текстового описания фрагмента бизнес-процесса является следующий текст: «Отдел закупок составляет контракт и согласует его с юридическим отделом». Описание бизнес-процесса в текстовом виде системно рассмотреть и проанализировать невозможно. Текстовая информация воспринимается человеческим мозгом последовательно. При использовании текстового описания бизнес-процессов производительность и качество решений по оптимизации деятельности оставляют желать лучшего, что особенно сильно проявляется, когда решение принимается группой людей.

*Второй способ – табличная форма описания бизнес-процессов* – более эффективен по сравнению с текстовой и в настоящее время активно применяется специалистами по информационным технологиям для описания бизнес-процессов в приложении к задачам автоматизации. Из табличной формы легче понять, кто за что отвечает, в какой последовательности в бизнес-процессе выполняются работы, и соответственно, бизнес-процесс проще проанализировать.

В последнее время интенсивно стали развиваться и применяться при описании бизнес-процессов *графические подходы*. Признано, что графические методы обладают наибольшей эффективностью при решении задач, связанных с описанием, анализом и оптимизацией деятельности компании.

Существует три варианта внедрения процессного подхода и связанной с ним организационной структуры:

1) внедрение новых процессов с последующей адаптацией организационной структуры;

2) реализация новой организационной структуры с последующим внедрением процессов;

3) одновременное внедрение новой организационной структуры и новых процессов.

Нами были описаны и проанализированы основные бизнес-процессы при организации исполнения импортных операций на предприятии:

1) взаимодействие с банками путем прохождения валютного контроля (оформление паспорта сделки, покупка валюты, закрытие паспорта сделки);

2) осуществление расчетных операций;

3) проверка готовности товара (командирование специалистов на приемку по качеству и количеству);

4) транспортировка товара;

5) таможенная очистка, прохождение таможенного контроля;

а) таможенное оформление, выпуск товара;

б) монтаж и установка сложного оборудования;

а) складирование, регулирование складских запасов;

7) претензионная работа;

8) анализ эффективности импортной сделки.

Качество исполнения данных процессов, а также величина собственных затрат предприятия на осуществление бизнес-процессов являются показателями, по которым можно судить об эффективности бизнес-процессов при организации исполнения импортных операций, бесперебойном обеспечением бизнес-процессов материальными ценностями, соответствующими по качеству, составу и иным параметрам.

По результатам анализа составлены табличные модели бизнес-процессов, возникающих при организации исполнения импортной сделки. В табл. 2 представлены контекстное содержание бизнес-процессов при исполнении импортной сделки: определена входная информация, которая посредством выполнения различных работ и операций превращается в выходную информацию; указан ресурс работ и механизм управления.

Таблица 2

## Бизнес-процессы при проведении импортной сделки

Условный номер и вид бизнес-процесса	Владелец применительно к типичной структуре предприятия	Входная граница	Выходная граница	Потребители продукта
1	2	3	4	5
<b>1. Бизнес-процесс оформления паспорта сделки и его закрытие</b>				
Передача копии контракта	Внешнеэкономический отдел, менеджер внешнеэкономического отдела	Наличие подписанного контракта	Передача копии контракта и служебной записки на открытие паспорта сделки	Финансовая служба
Оформление паспорта сделки	Финансовая служба (валютный отдел), руководитель финансовой службы	Получение копии контракта, иных документов	Предоставление в банк документов, оформление паспорта сделки в одном экземпляре в течение 3 рабочих дней после даты представления	Уполномоченный банк Таможенный орган Финансовая служба, внешнеэкономический отдел
Передача паспорта сделки	Уполномоченный банк	Паспорт сделки оформлен	Передача открытого паспорта сделки в течение 2 рабочих дней после даты оформления паспорта сделки	Финансовая служба, внешнеэкономический отдел
<b>2. Бизнес-процесс осуществления расчетных операций</b>				
Покупка валюты	Финансовая служба (валютный отдел), представитель финансовой службы	Наличие денежных средств на расчетном счете	Перевод валюты на валютный счет	Финансовая служба, валютный отдел
Оплата в форме аванса	Финансовая служба (валютный отдел), представитель финансовой службы	Оригинал и копии инвойса / счет формы	Оплата аванса в течение срока, определенного в контракте, в виде банковского перевода – выписка по счету	Контрагент
Оплата в форме аккредитива	Финансовая служба (валютный отдел), представитель финансовой службы	а) заявление на открытие аккредитива; б) доставка товара покупателю + комплект необходимых для оплаты документов	а) открытие аккредитива; б) раскрытие аккредитива; в) закрытие аккредитива	Финансовая служба, валютный отдел
<b>3. Бизнес-процесс транспортировки товара</b>				
Подача заявки на транспортировку	Внешнеэкономический отдел	Заявка на транспортировку	Учет заявок, составление планов транспортировки	Логистический отдел
Передача товара продавцом во владение покупателя	Руководитель логистического отдела	Извещение об отгрузке, отправка всех необходимых документов от поставщика	Осуществление сдачи приемки	Логистический отдел, внешнеэкономический отдел
Доставка товаров до таможенного поста предприятия-импортера	Логистический отдел, руководитель логистического отдела	Осуществление сдачи-приемки	Доставка товаров до места назначения – до поста	Зона временного таможенного контроля, склад временного хранения

1	2	3	4	5
<b>4. Бизнес-процесс прохождения таможенного контроля</b>				
Помещение товара на складе временного хранения	Логистический отдел	Товар помещен на складе временного хранения	Выдача отчета о размещении товара на складе временного хранения	Таможенный представитель
Подача заявки на таможенное оформление груза	Таможенный отдел, внешнеэкономический отдел	а) представление таможенному представителю документов и необходимых сведений;	Осуществление таможенного оформления	Таможенный представитель
Уплата таможенных платежей	Финансовая служба	б) уплата таможенных платежей	Уплата таможенных платежей	Таможенный отдел внешнеэкономического отдела
Подача таможенной декларации – декларации на товары	Внешнеэкономический отдел / таможенный представитель	Уплата таможенных платежей + представляются документы, подтверждающие сведения, заявленные в таможенной декларации	Подача декларации; регистрация и учет таможенных деклараций; контроль за правильностью определения кода товара и страны происхождения, валютный контроль, контроль таможенной стоимости; досмотр товара и транспортных средств и их выпуск	Внешнеэкономический отдел
<b>5. Бизнес-процесс претензионной работы</b>				
Организация работы с претензиями	Внешнеэкономический отдел, технические службы, менеджер внешнеэкономического отдела / начальник технической службы	При наличии нарушений исполнения обязательств	Предъявление претензий продавцу в сроки, установленные контрактом	Юридический отдел
Гарантийные обязательства	Внешнеэкономический отдел, менеджер ВЭД	Дефект в товарах	Безвозмездное устранение дефекта / замещение некачественного товара либо же возмещение ущерба	Контрагент
<b>6. Бизнес-процесс закрытия паспорта сделки</b>				
Закрытие паспорта сделки	Финансовый (валютный) отдел	Заявление о закрытии паспорта сделки, подтверждающие документы должны быть предоставлены в банк	Валютный контроль (проверка заявления и полноты представленных документов) в течение трех дней с момента предоставления заявления – закрытие паспорта сделки	Уполномоченный Банк
<b>7. Бизнес-процесс анализа эффективности импортной сделки</b>				
Анализ эффективности импортной операции	Внешнеэкономический отдел, менеджер ВЭД	Данные внешнеэкономического отдела и финансового отдела	Предложения по оптимизации осуществления импортной сделки, предоставление отчетности в экономический отдел	Руководство предприятия

Если учесть неизбежную в условиях вступления России в ВТО активизацию иностранной конкуренции по отношению к отечественным организациям, то потребность в улучшении бизнес-процессов становится очевидной. Необходимость совершенствования бизнес-процессов существует для всех организаций, находящихся в конкурентной среде [12]. Достижение цели совершенствования бизнес-процессов в рамках описанных

подходов осуществляется с помощью ряда *технологий* для совершенствования бизнес-процессов организаций: устранение временных разрывов, оптимизация форм передачи и сбора информации, организация точек контроля.

Таким образом, оптимизация процесса представляет собой устранение недостатков в составных частях, чтобы в результате улучшения в одной части не происходили

более существенные ухудшения в другой. Для того чтобы выполнять работу по оптимизации, нужно разбить ее на две части: сначала выявить недостатки (оценить оптимальность), а затем начать их устранять или улучшать процесс (собственно оптимизация). Улучшение бизнес-процессов должно быть основано на том, что целесообразно проводить постепенные изменения бизнес-процессов с целью улучшения ключевых показателей. Исследователи выделяют пять основных методов оптимизации бизнес-процессов: 1) методика быстрого анализа решения (FAST); 2) бенчмаркинг процесса; 3) перепроектирование процесса; 4) инжиниринг процесса; 5) автоматизация бизнес-процессов. Для кардинального улучшения основных показателей деятельности предприятия используется реинжиниринг. Для поэтапного изменения процессов используются технологии. Сокращение длительности процесса – важный критерий оптимизации бизнес-процессов, направленный, прежде всего, на повышение производительности и результативности процесса. Совершенствование устраняет ненужную, непроизводительную работу. Максимальная ориентация на уход от последовательности операций процесса с включением в него параллельно выполняемых операций позволяет ускорить процесс деятельности. Анализ различий и определение общих положений методов по совершенствованию бизнес-процессов раскрывает возможности их приложения, позволяет в зависимости от поставленных задач отдавать предпочтение конкретным методам улучшения и изменения бизнес-процессов или их комбинациям.

1. *Тейлор Ф.У.* Принципы научного менеджмента: пер. с англ. М., 1991.
2. *Портер М.* Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран. М., 1993.
3. *Davenport T., Prusak L.* Working Knowledge: How Organizations Manage What they Know. N. Y., 2000.
4. *Хаммер М., Чампи Дж.* Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. М., 1997.
5. *Smith H., Fingar P.* Business process management: the Third wave. N. Y., 2007.
6. *Варламов Д.В.* Бизнес: иерархия приращения капитала. Предпосылка классификации уровней бизнеса и место в ней малого бизнеса // Вестник Финансовой академии. 2000. № 4. С. 54-66.
7. *Кокурина Е.Е., Платов О.К.* Организация и регламентация труда рабочих промышленных предприятий: теория и практика процессного подхода. Ярославль, 2009.
8. *Абдикеев Н.М., Данько Т.П.* Реинжиниринг бизнес-процессов. М., 2005.
9. *Шматалюк А., Феранонов М., Громов А., Каменнова М.* Моделирование бизнеса. Методология ARIS. Практическое руководство. М., 2001.
10. *Зиндер Е.З.* Новое системное проектирование: информационные технологии и бизнес-реинжиниринг // Системы управления базами данных. 1996. № 1.
11. *Елиферов В.Г.* Бизнес-процессы: регламентация и управление. М., 2005.
12. *Тищенко Г.* Совершенствование бизнес-процессов: вопросы и ответы // Новости менеджмента качества. URL: <http://quality.eup.ru/MATERIALY3/pns-bp.htm> (дата обращения: 21.03.13).

Поступила в редакцию 19.05.2013 г.

UDC 339

#### MODELING OF BUSINESS-PROCESSES IN PERFORMANCE OF IMPORT TRANSACTIONS

Elena Vladimirovna SAPIR, Yaroslavl State University named after P.G. Demidov, Yaroslavl, Russian Federation, Professor of International Business and Statistics Department, Doctor of Economics, Pro-rector for Development of Education, e-mail: [evsapisir@yahoo.com](mailto:evsapisir@yahoo.com)

Anastasia Vladimirovna MELNIKOVA, Yaroslavl State University named after P.G. Demidov, Yaroslavl, Russian Federation, Competitor, World Economics Department, e-mail: [Anastacia\\_m91@mail.ru](mailto:Anastacia_m91@mail.ru)

The essence and approaches to the modeling of business processes is considered. Development of a business process model is revealed as a modern tool for optimization of import operations. Tabular map key business processes in the performance of import transactions is compiled, and a standardized description of them is given.

*Key words:* business-processes; business process manager; business process framework; modeling; optimization.