

ональной и материальной предпосылками практического использования полученных результатов. Тем не менее, мы считаем, что разработанные нами рекомендации и предложения должны регулярно уточняться по мере изменения социально-экономической и политической ситуации в стране.

**ЛИТЕРАТУРА:**

1. Арсланов А.Ш. Прикладные проблемы деятельности территориально распределенной предпринимательской сети. - М.: ООО «Технологии стратегического менеджмента, 2008. - 149 с.
2. Бандурин А.В., Чуб Б.А. Инвестиционная стратегия корпорации на региональном уровне. - М.: Наука и экономика, 1998. - 132 с.
3. Ли Мин. Повышение качества продукции автомобильной промышленности. - Тамбов: Изд-во ТГТУ, 2007.
4. Стенли Рут. Перспективы развития автомобильной отрасли в России // PricewaterhouseCoopers. - URL: <http://www.pwc.com/>.
5. Управление организацией: энцикл. слов. - М.: Издательский Дом ИНФРА-М, 2001.
6. Шевцова Г.В. Автомобили и автомобильная промышленность. - Новочеркасск: ЮРГТУ, 2008.

УДК 339.138

**Долбина С.А.**

*Орский гуманитарно-технологический институт  
(филиал Оренбургского государственного университета)*

**Тяпухин А.П.**

*Оренбургский государственный университет*

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ  
БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ЦЕПЯХ ЦЕННОСТИ\***

**S. Dolbina, A. Tyapukhin**

*Orsk Humanities and Technology Institute (Branch of Orenburg State University)  
Orenburg State University*

**THEORETICAL PREMISES OF FORMING BUSINESS  
PROCESSES IN VALUE CHAINS**

*Аннотация.* В статье рассматриваются теоретические основы формирования бизнес-процессов промышленных предприятий, определены сферы подсистем персонала, маркетинга, инноваций, технологий, коммерции и логистического менеджмента, разработан алгоритм и установлено содержание функций управления отношениями с потребителями.

*Ключевые слова:* бизнес-процесс, цепь ценности, управление предприятием.

*Abstract.* The paper considers the theoretical bases of forming business processes of industrial enterprises. The authors define the spheres of staff, marketing, innovations, technologies, commerce and logistics management subsystems, with the functions of customer relationship management being determined.

*Key words:* business process, value chain, enterprise management.

В настоящее время для обеспечения устойчивой деятельности предприятий используется концепция управления цепями ценности, основу которой составляет идея М. Портера о том, что степень оценки продуктов или услуг покупателями (пользователями) определяется тем, как выполняются действия, необходимые для разработки, производства, выведения на ры-

---

\* © Долбина С.А., Тяпухин А.П.

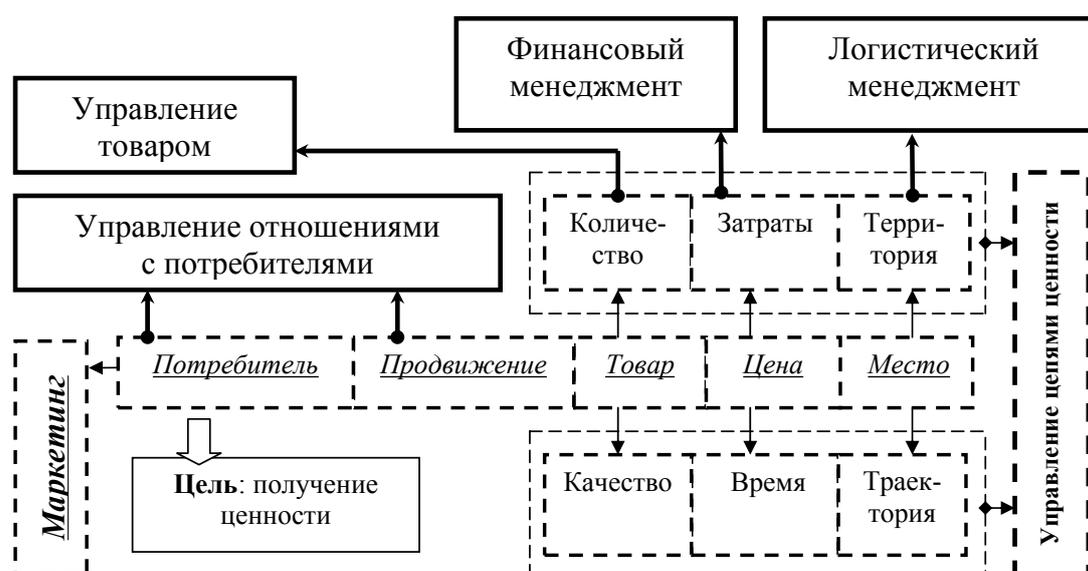


Рис. 1. Основные бизнес-процессы управления цепями ценности

нок, поставки и поддержки данного продукта или услуги [1]. Эта деятельность должна тщательно анализироваться, если ставится задача достичь понимания стратегических возможностей предприятия.

В работе [2] управление цепями ценности определяется как «концепция управления предприятиями, связанная с постоянным и/или дискретным воздействием на траекторию движения потоков продукции и/или услуг с целью предоставления потребителям, расположенным на определенной территории, максимальной ценности в рамках заявленных ими показателей количества, качества продукции и/или услуг, времени и затрат, необходимых для их доведения до конечных потребителей».

Приведённое выше определение позволяет выделить следующие бизнес-процессы (рис. 1): управление отношениями с потребителями (Customer relationship management); управление продуктом (Product management); финансовый менеджмент (Financial management); логистический менеджмент (Logistics management).

Для эффективного управления данными бизнес-процессами необходимо использовать подсистемы управления предприятием,

представленные на рис. 2, на котором отражены взаимосвязи данных подсистем с выполняемыми ими бизнес-процессами в рамках управления цепями ценности. Анализ данных, представленных на рис. 2, позволяет сделать следующие выводы:

1. Поскольку для обеспечения совместной деятельности звеньев цепей ценности необходимо обеспечить интеграцию их основных подсистем, то необходимо выделить основные сферы компетенции данных подсистем, по которым должна обеспечиваться интеграция звеньев цепей ценности. Данный аспект в отношении подсистемы персонала отражён на рис. 3, на котором видно, что такими сферами являются организационная культура, умение работать в группах, уровень квалификации персонала и непрерывность его обучения.

2. Основной подсистемой, выполняющей бизнес-процесс «управление отношения с потребителем», является подсистема маркетинга. На рис. 4 показаны основные сферы подсистемы маркетинга, по которым должна обеспечиваться интеграция звеньев цепей ценности. Данный рисунок показывает, что для совместной деятельности цепей ценности их звенья должны быть заинтересованы в



Рис. 2. Взаимосвязи основных подсистем управления предприятием с выполняемыми бизнес-процессами в рамках управления цепями ценности

проведении совместных маркетинговых исследований, реализации коммуникационной политики, передаче информации о ценностях потребителей и контроле соответствия созданной ценности имеющейся ценности у потребителя.

3. Бизнес-процесс «управление продуктом» призваны выполнять следующие подсистемы:

- инноваций, которая непосредственно связана с подсистемой маркетинга. К основным сферам подсистемы инноваций, по ко-

торым должна обеспечиваться интеграция звеньев цепей ценности, относятся (рис. 5): потенциал звеньев цепей ценности и направления его развития и риск-менеджмент. В зависимости от предпочтений клиентов могут быть задействованы сферы рационализаторства (включая создание модификаций товара) и проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (включая их продолжение в форме технологической подготовки производства);

### Внутренние качества личности

Социальный аспект Аспекты деятельности персонала Профессиональный аспект	Индивидуальные качества	Готовность к проведению изменений
	Организационная культура	Умение работать в группах
Уровень квалификации	Непрерывное обучение	

Рис. 3. Основные сферы подсистемы персонала, по которым должна обеспечиваться интеграция звеньев цепей ценности

### Работа с информацией

	Получение информации	Использование информации
Поиск потребителя <b>Работа с потребителем</b> Удержание потребителя	Маркетинговые исследования	Коммуникационная политика
	Контроль адекватности созданной и предполагаемой ценности (выход)	Передача информации о ценности потребителя (вход)

Рис. 4. Основные сферы подсистемы маркетинга, по которым должна обеспечиваться интеграция звеньев цепей ценности

- технологий, к основным сферам которой относятся (рис. 6): технологическая подготовка производства, технологический менеджмент, проектирование (корректировка) технологических процессов и консолидация/разукрупнение. Актуальность сферы консолидации/разукрупнения обусловлена широкими перспективами использования аутсорсинга в цепях ценности, при реализации которого необходимо выдерживать сроки поставок продукции на рассматриваемое предприятие от предприятий-поставщиков.

4. Бизнес-процесс «финансовый менеджмент» реализуется в рамках коммерческой деятельности звеньев цепей ценности на

стыке двух основных подсистем: подсистемы сбыта предыдущего предприятия и системы закупок последующего предприятия, взаимодействие между которыми обеспечивает подсистема логистического менеджмента (рис. 7);

5. На результатах деятельности подсистем закупок и сбыта совместно с подсистемой технологий достигаются или не достигаются цели бизнес-процесса «финансовый менеджмент». В связи с этим, целесообразно рассмотреть основные сферы подсистемы коммерции (включающей подсистемы закупок и сбыта), по которым должна обеспечиваться интеграция звеньев цепей ценности.

### Объект создания ценности

	Предприятие	Цепь ценности
Подготовка	Технологическая подготовка производства	Проектирование (корректировка) технологических процессов
<b>Стадия создания ценности</b>		
Реализация	Технологический менеджмент	Консолидация/разукрупнение

Рис. 6. Основные сферы подсистемы технологий, по которым должна обеспечиваться интеграция звеньев цепей ценности

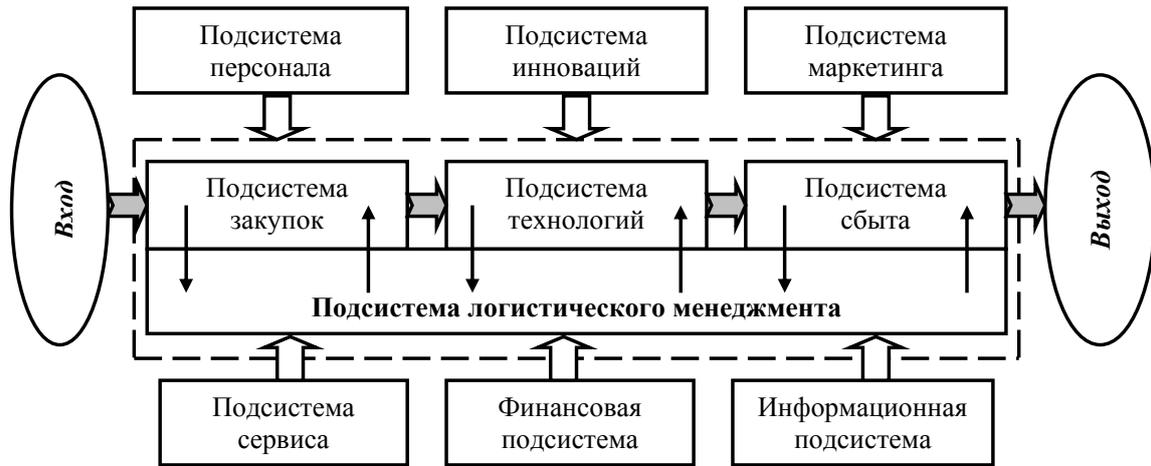


Рис. 7. Место подсистемы логистического менеджмента в деятельности предприятия как целого

### Методы конкуренции

		Ценовые	Неценовые
Состояние рынка	Стабильное	Ценовая политика	Предоставление дополнительной ценности партнёрам по цепи поставок
	Кризисное	Мероприятия по предотвращению кризисных ситуаций	Обеспечение выживания с минимальными потерями

Рис. 8. Основные сферы подсистемы коммерции, по которым должна обеспечиваться интеграция звеньев цепей ценности

Они представлены на рис.8, из которого видно, что сферами интеграции в данном случае являются: ценовая политика, мероприятия по предотвращению кризисных ситуаций внутри цепей поставок, предоставление дополнительной ценности партнёрам по

цепи поставок и обеспечение выживания её звеньев во внешней среде данной цепи;

6. Основные сферы подсистемы логистического менеджмента, по которым должна обеспечиваться интеграция звеньев цепей ценности, представлены на рис. 9.

Стадия создания ценности	Объект создания ценности	
	Предприятие	Цепь ценности
Подготовка	Концентрация/распределение	Согласование параметров логистических систем, процессов, потоков и траекторий
Реализация	Движение ресурсов	Минимизация потерь между звеньями цепей ценности

Рис. 9. Основные сферы подсистемы логистического менеджмента, по которым должна обеспечиваться интеграция звеньев цепей ценности

На данном рисунке видно, что данными сферами являются: концентрация/распределение и движение ресурсов, а также минимизация потерь между цепями ценности и согласование параметров логистических систем, процессов, потоков и траекторий применительно к управлению цепями ценности. Напомним, что [3]:

- концентрация/распределение – вид производственной/коммерческой деятельности, связанный с проектированием, формированием и оптимизацией логистических систем обеспечения ресурсами и реализации продукции и услуг, а также процессов, которые они выполняют и потоков, которые они перемещают по определённым траекториям;

- движение ресурсов (продукции) – вид производственной/коммерческой деятельности предприятия, связанный с перемещением ресурсов (продукции) в требуемых направлениях по согласованию между этим предприятием и субъектами внешней среды, включая потребителей и участников цепей поставок. Анализ данных, приведённых на рисунке 9, позволяет сделать следующие выводы:

1) данный алгоритм включает все основные сферы подсистемы маркетинга, по которым должна обеспечиваться интеграция звеньев цепей ценности, представленные на рис.4;

2) контакт с потребителем с целью получения требования необходим для поставщика и потребителя, чтобы получить дополнительную информацию друг о друге, включая информацию о непосредственных участни-

ках дальнейших отношений. В данном случае речь идёт о границах использования социологических и психологических методах управления данными отношениями в дополнение к административным (в рамках вертикально-интегрированных предприятий) и организационным методам;

3) важной характеристикой отношений между поставщиком и потребителем является, с одной стороны, платёжеспособность потребителя, а с другой стороны, потенциал поставщика, обеспечивающий создание индивидуальной ценности для данного потребителя, включая возможности цепей ценности. В любом случае управление отношениями с потребителем будут выгодными, если в результате этих отношений достигается взаимопонимание ценностей и потребителя, и поставщика;

4) в случае невозможности создать ценность для конечного потребителя собственными силами, у поставщика возникает необходимость использовать возможности участников цепей поставок. В этом случае данный поставщик превращается в потребителя, осознающего собственную ценность, которой он хочет обладать. В связи с этим процесс управления отношениями с потребителем становится циклическим и провоцирует дальнейшие контакты и согласование параметров ценности контрагентов на новом уровне до тех пор, пока цепь ценности не будет сформирована полностью;

5) в результате создания ценности и её доставки от одного контрагента к другому

происходит сопоставление ценностей данных контрагентов вплоть до конечного потребителя. При этом возможны три основных варианта развития событий: фактическая и желаемая ценности для конкретного участника цепи ценности и/или конечного потребителя совпадают. Эта ситуация создает необходимые предпосылки для обсуждения вопроса о долгосрочном сотрудничестве данных контрагентов; фактическая и желаемая ценности для конкретного участника цепи ценности и/или конечного потребителя не совпадают в значительной степени. В этом случае возможен отказ от дальнейших отношений; фактическая и желаемая ценности

для конкретного участника цепи ценности и/или конечного потребителя незначительно различаются. Данная ситуация компромиссна и, возможно, понадобится ещё один или несколько контактов для принятия решения о долгосрочном сотрудничестве. Название бизнес-процесса «управление отношениями с потребителями» достаточно условно, поскольку на цивилизованном рынке приоритет потребителя перед поставщиком однозначен. Данная особенность отражена в табл. 1.

Успех предприятий, являющихся звеньями цепей ценности, целиком и полностью определяется их возможностью формировать прочные и долгосрочные отношения с

Таблица 1

**Содержание функций управления отношениями с потребителем как с позиции поставщика, так и с позиции потребителя**

Функции управления отношениями с потребителем	Объект управления отношениями с потребителем		
	Потребитель	Поставщик	
		Функции	Мероприятия
1	2	3	4
Целеполагание	Получение ценности	Получение прибыли	Создание и реализация ценности
Планирование	Определение последовательности приобретения и потребления ценности	Разработка и реализация последовательности действий по созданию и доставке ценности к потребителю	Разработка стратегии, планов и программ развития предприятия и участников цепей ценности
Организация	Формирование и выдача требований, оценка потреблённой ценности	Проектирование и выполнение технологических и логистических процессов по созданию и доставке ценности	Реализация основных бизнес-процессов управления цепями ценности
Мотивация	Наличие нужд и потребностей	Обеспечение условий для получения и распределения прибыли	Заключение договоров о сотрудничестве
Контроль	Соответствие фактической ценности – ценности предполагаемой	Соответствие параметров бизнес-процессов характеристикам создаваемой ценности	Встраивание качества в бизнес-процессы
Учёт	Сбор и обобщение информации о возможностях поставщиков	Сбор и обобщение информации о бизнес-процессах, не создающих ценности для потребителя	Внедрение управленческого учёта и эффективное использование человеческого капитала
Анализ и синтез	Обоснование решения о получении лучшей ценности	Развитие потенциала по проектированию, созданию, информированию и доставке ценности	Постоянное обучение и развитие потенциала персонала предприятий

Окончание табл. на с. 32

Координация	Воздействие на нескольких поставщиков ценности	Согласование действий, обеспечивающих конкурентоспособность участников цепей ценности	Разработка и внедрение программ развития участников цепей ценности
Регулирование	Обеспечение соответствия получаемой ценности платёжеспособности	Внесение соответствующих корректировок в бизнес-процессы в соответствии с требованием потребителя	Внедрение информационных технологий на основе вытягивания необходимых ресурсов
Нормирование	Обеспечение благополучия при потреблении ценности	Рациональное использование ресурсов, обеспечение процесса планирования	Разработка норм и нормативов

потребителями на основе глубокого понимания их требований и способности данных предприятий эффективно их удовлетворять. Эта закономерность неоднократно находила подтверждение на практике. Управление отношениями с потребителем является бизнес-процессом, предусматривающим выявление, привлечение и удержание наиболее ценных для звеньев цепей ценности потребителей. Исходя из этого определения, можно сделать выводы о том, что:

1) управление отношениями с потребителями в первую очередь является прерогативой подсистемы маркетинга, поскольку при реализации концепции логистики за данной подсистемой сохраняются два важнейших компонента маркетинга – «потребитель» и «коммуникации». Специалист по маркетингу является официальным представителем предприятия, непосредственно контактирующим с потребителем и несущим ответственность за конечные результаты взаимодействия с ним;

2) для того чтобы эффективно выполнить свои задачи, специалист по маркетингу должен: понимать мотивы, формирующие ценность конечного потребителя продукции и услуг; осознавать, какие потребительские свойства продукции и услуг в наибольшей степени способствуют созданию данной ценности; консультировать потребителя по непонятным для него аспектам использования продукции или получения услуги; использовать и совершенствовать коммуникационный процесс для получения и передачи информации о специфических чертах ценности конечного потребителя участникам цепей ценности; уметь измерять полученную потребителем

ценность и иметь представление о перспективах развития ценности применительно к конкретному конечному потребителю;

3) остальные подсистемы предприятия, представленные на рисунке 6, должны постоянно следовать рекомендациям специалиста по маркетингу, чётко представляя себе, как характеристики процессов обеспечивают создание ценности для конечного потребителя;

4) учитывая тот факт, что в цепи ценности предыдущее звено является поставщиком, а последующее звено – потребителем, поставщику необходимо иметь представление о той ценности, которая формируется у потребителя, не являющегося конечным звеном в цепи ценности.

Это обстоятельство является важным аспектом, обуславливающим необходимость реализации положений управления отношениями с потребителем за пределами компетенции подсистемы маркетинга. При этом не подлежит сомнению тот факт, что ценность конечного потребителя является первостепенной для участников цепи ценности;

5) поскольку ценность конечного потребителя в немалой степени определяется его платежеспособным спросом, в том числе в длительной перспективе, возможна ситуация, когда данная ценность может быть изменена с учётом возможностей поставщика на добровольной основе.

Это не умаляет преимуществ, конкурентоспособности и потенциала поставщиков, что должен понимать потребитель, вынужденный корректировать свою ценность. Данные выводы создают предпосылки для формирования алгоритма управления от-

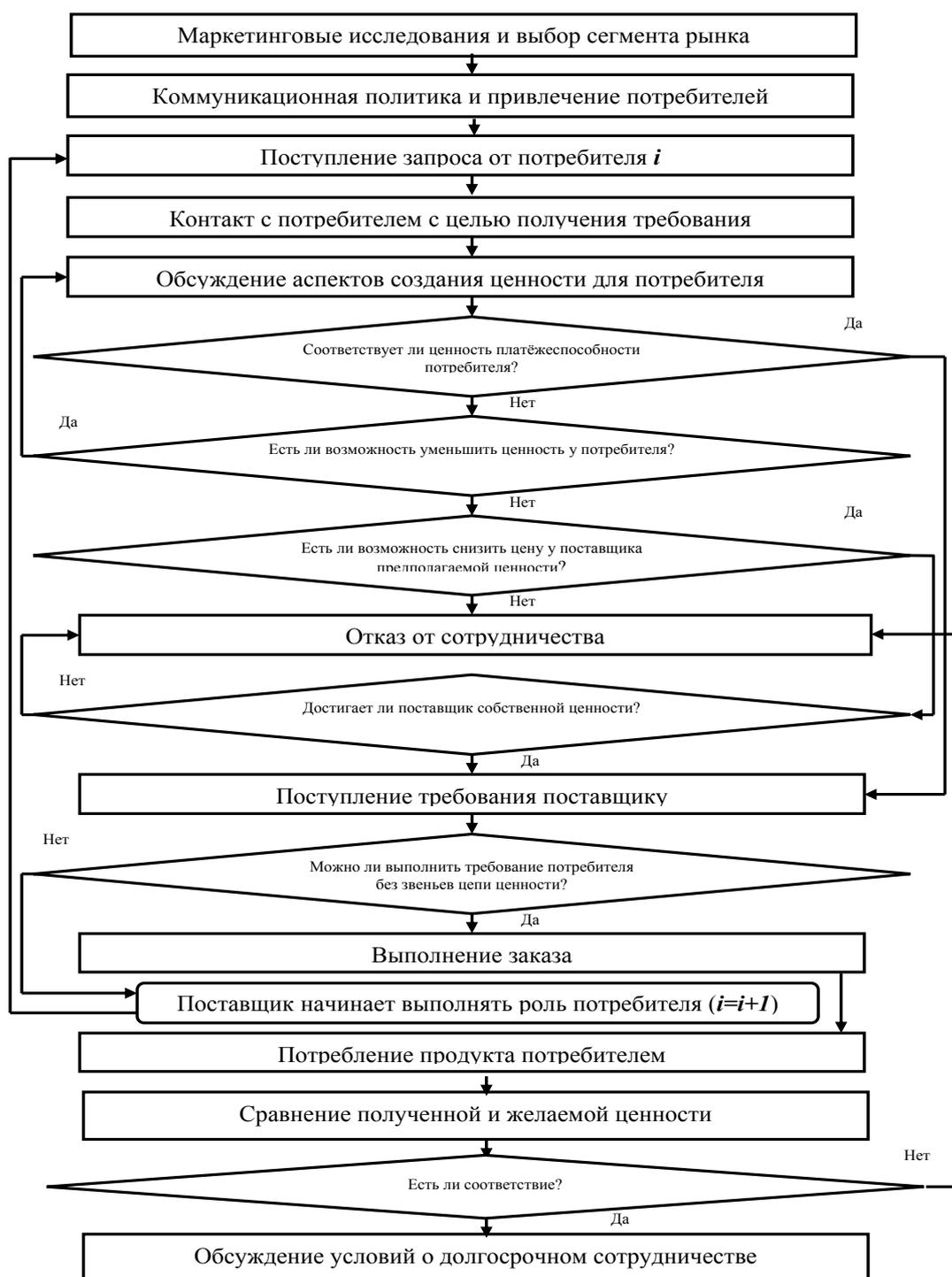


Рис. 10. Алгоритм управления отношениями с потребителями в оперативном периоде

ношениями с потребителями в оперативном периоде, который представлен на рис. 10.

Поэтому особенности управления отношениями с потребителем целесообразно рассматривать как с позиции поставщика, так и с позиции потребителя. Помимо тех мероп-

приятий, которые приведены в табл. 1, целесообразно также использовать мероприятия в рамках социологических и психологических методов управления. Однако следует помнить о том, что данные мероприятия рекомендуются реализовывать в комплексе. Особенно

актуален этот подход для рынка продукции производственно-технического назначения, когда потребителя представляет закупочный центр, т.е. несколько специалистов, которых можно на непродолжительное время склонить к сотрудничеству, используя исключительно психологические методы управления.

Таким образом, в данной статье нами обоснованы следующие элементы научной новизны: на основе совокупности классификационных признаков определены сферы подсистем персонала, маркетинга, инноваций, технологий, коммерции и логистического менеджмента, по которым должна обеспечиваться интеграция звеньев цепей ценности; разработан алгоритм управле-

ния отношениями с потребителями в оперативном периоде; установлено содержание функций управления отношениями с потребителем как с позиции поставщика, так и с позиции потребителя.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Портер М. Конкуренция/М.Портер. – М.: Вильямс, 2010. – С.592;
2. Стряпкова И. Управление цепями поставки и управление цепями стоимости: российская корректировка иностранных понятий / И. Стряпкова, А. Тяпухин // Управление каналами дистрибуции. – 2009. – № 1. – С. 5-16.
3. Тяпухин, А.П. Авторский взгляд на теорию логистики/А.П. Тяпухин // Управление каналами дистрибуции. – 2008. – № 3. – С. 178-191.

УДК 338.242

*Ишунин П.Н.*

*Московский государственный областной университет*

## ПРОБЛЕМЫ ВЫЯВЛЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ПРОМЫШЛЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ\*

*P. Ishunin*

*Moscow State Regional University*

### PROBLEMS OF EXPOSURE AND MANAGEMENT OF INDUSTRIAL RISKS

*Аннотация.* Было выявлено, что риск в деятельности промышленной организации естественным образом сопряжен с процессом функционирования организации, со всеми его целями, задачами. В статье был предложен подход к созданию подсистемы управления рисками в промышленной организации посредством формирования контура эффективной деятельности. Его эффективность напрямую зависит от управленческих решений, разработка и результаты внедрения которых связаны с определенной мерой разного рода рисков и требует создания адаптивной к ним модели хозяйствования.

*Ключевые слова:* риск, управление, решения, риск-менеджмент, рискованная ситуация, вероятность, эффективность, причина, развитие, источник риска, моделирование, информация.

*Abstract.* It has been found out that industrial risk is naturally connected with the functioning of an enterprise, its aggregate goals and tasks. The article suggests an approach to creating a subsystem of industrial risk management by means of forming a contour of efficiency. The efficiency is directly dependent on management decisions, the development and results of which are connected with a certain measure of different kinds of risks and requires the creation of a business model adapted to them.

*Key words:* risk, management, decisions, risk management, risk situation, probability, efficiency, cause, development, the source of risk, simulation, information.

\* © Ишунин П.Н.