

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИННОВАЦИОННОГО ПОДХОДА

© 2011 г. Э. М. Попова

*Шахтинский институт (филиал) Южно-Российского государственного
технического университета (НПИ)*

В статье рассматриваются проблемы, связанные с управлением бизнес-процессами, протекающими на угледобывающих предприятиях отечественной промышленности на основе использования технических и организационных инноваций; представлена модель методического обеспечения развития бизнес-процессов.

Ключевые слова: бизнес-процессы; управление; инновации; промышленные предприятия; угледобыча.

Some problems of managing the business processes at Russia's coal mining enterprises are examined in the article. The examined management strategies are based on using of technical and organizational innovations. Author also presents a model of methodological support for business processes' development.

Key words: business processes; management; innovations; production enterprises; coal mining.

В современных условиях экономика России находится в состоянии глубоких преобразований, связанных с изменением отношений собственности, усилением процессов глобализации, ужесточения рыночной конкуренции и управления производственными системами. Одним из важнейших шагов в этом направлении является переход российской экономики на кардинально новый путь развития. Значительную роль в успешном развитии промышленных предприятий играет стратегический менеджмент, обеспечивающий инновационный путь развития предприятий РФ.

Создание систем эффективного управления предприятиями и организациями самого разного характера и сфер деятельности – одна из важнейших проблем стоящих перед современными менеджерами. Адаптация к новым условиям хозяйствования предполагает изменения во внутренней среде организации. Внешняя среда угледобывающих предприятий – рыночная конъюнктура, социальная сфера, законодательная система, нормативная база и другие факторы, вносят элемент неопреде-

ленности. Поэтому система управления угледобывающим предприятием, должна быть достаточно гибкой и иметь возможность реагировать на изменения внешней и внутренней среды. В связи с этим становится необходимым определить пути проведения реорганизации бизнес-процессов в угледобывающих компаниях. Для решения этой задачи целесообразно использовать реинжиниринг, как наиболее действенное средство проведения инновационных преобразований системы управления промышленным предприятием.

Экономическая политика угольной отрасли должна быть направлена на повышение ее конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности. Поэтому необходимо создание механизма более эффективного и комплексного использования инноваций: в организации и управлении крупными предприятиями; в технике и технологии добычи и реструктуризации горных предприятий.

При разработке стратегии управления угледобывающим предприятием необходимо осуществление количественного и качественного обоснования, описания и предвидения

изменений во внешней и внутренней среде его функционирования.

Угледобывающим предприятиям как объектам инвестиционной деятельности присущ ряд специфических особенностей: значительная дифференциация экономических показателей предприятий, отражающая различные горногеологические условия и природные качества угольных запасов; растянутость процесса создания и воспроизводства мощности любого угольного предприятия на весь срок его службы; периодические реконструкции и техническое перевооружение угольных предприятий; динамичность экономических показателей угледобывающих предприятий по годам их эксплуатации [1].

На рисунке 1 представлен набор внутрен-

них факторов, которые необходимо учитывать при формировании стратегии развития угледобывающего предприятия. Учитывая влияние всех вышеперечисленных факторов, следует приступить к разработке стратегии дальнейшего функционирования угольных шахт для стабилизации их работы.

Основными проблемами, сдерживающими инновационное развитие угольных компаний, являются: слабая организация управления инновационными процессами и отсутствие методического обеспечения планирования инновационной деятельности на перспективу.

Управление инновационными процессами в угольной отрасли с целью повышения экономической эффективности и конкурен-

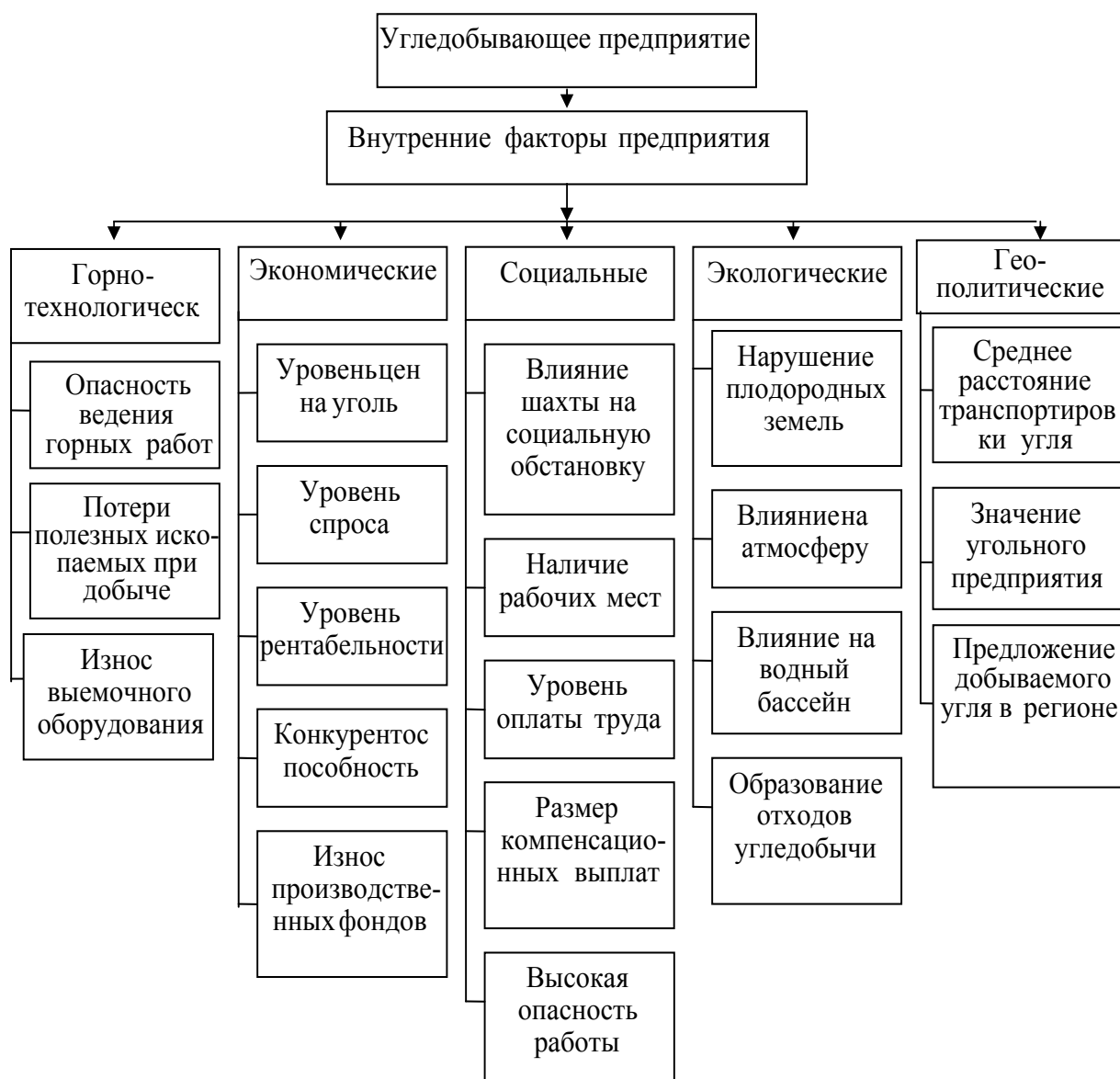


Рис. 1. Группа внутренних факторов, действующих внутри угледобывающего предприятия

тоспособности предприятий целесообразно производить на основе:

- перестройки организационной структуры предприятий;

- технологий и выбора проектных решений угледобывающих предприятий на основе использования высоких достижений научно-технического прогресса в строительстве предприятий;

- разработки инвестиционных проектов реализации технических новшеств на угледобывающих предприятиях;

- формирования сценариев стратегии реализации инноваций на основе моделирования, применения прогрессивных организационно-технологических схем строительства угледобывающих предприятий, эффективных схем планировки горных работ и преобразования технологий разработки угольных пластов и переработки углей;

- разработки прогноза возможного развития угольной отрасли с учётом основных тенденций преобразования технологий добычи и переработки угля, а также стратегии управления инновациями;

- высокого уровня квалификации персонала за счёт целенаправленной подготовки работников для овладения универсальными знаниями в области эксплуатации шахты;

- выбора рациональной схемы ведения очистных работ в соответствии с геологическими условиями и параметрами оборудования для очистных работ;

- применения высоких технологий на горно-подготовительных и очистных работах.

Мировой опыт конкуренции показывает, что большинство новых монополий в последнее время возникает на базе инноваций во всех сферах деятельности. Для угольного производства создать новый товар с высоким спросом проблематично.

К основным, факторам, препятствующим внедрению инноваций, могут быть отнесены:

- необходимость больших объемов финансирования и высокие издержки на начальных этапах инноваций;

- высокий риск банкротства;

- техническая и технологическая недоработка часто внедряемых нововведений;

- большое количество дестабилизирующих факторов внешней среды;

- отсутствие гарантий в получении прибыли;

- при следовании стратегии слияния предприятий – угроза снижения уровня прибыли у завершающего производства технологической цепи, ранее самостоятельного, не обремененного предшествующим малоэффективным производством и получавшим за этот счет сверхприбыли.

По оценкам специалистов, инновационный потенциал угледобывающих предприятий востребован сегодня лишь на 7–10%. Все современные экономические теории указывают на то, что инновации являются источником развития лишь при условии активного и эффективного их использования, а также создания благоприятной среды для их инициирования [2].

В этой связи необходимо говорить только о потенциальной способности новых идей, продуктов и технологий создавать новые ценности, что проявляется в конкретных бизнес-процессах лишь под воздействием заинтересованности собственников и грамотного управления людьми.

Системное исследование инновационной деятельности ряда крупных компаний угледобывающего комплекса в России позволило выделить основные стратегические приоритеты инноваций. К ним относятся:

- обеспечение устойчивого развития предприятий при сокращении текущих издержек производства на всех этапах технологического цикла.

- обеспечение конкурентоспособности товарной продукции на внутреннем и международном рынках;

- поддержание высокого уровня производительности труда и повышение эффективности использования основных производственных фондов предприятий;

- снижение удельных капиталовложений на тонну добываемого сырья;

- ресурсосбережение и улучшение экологической обстановки в районах угледобычи.

Отдельные звенья общего технологического процесса тесно связаны между собой и любые действия на одном из них оказывают как положительные, так и отрицательные воздействия, как на другие процессы, так и на общий результат. Поэтому осуществлять какую-либо перестройку любого технологи-

ческого звена, дающего самые положительные результаты на своём уровне, следует только после всесторонней оценки того, как это отразится на работе прочих звеньев и на конечных результатах функционирования всего предприятия или региона в целом.

Считается целесообразным уделить внимание одному из указанных выше направлений – реструктуризации организационной и управленческой структуры предприятий. Для этого предлагается рассмотреть функционирование промышленных предприятий с точки зрения процессного подхода.

Процессом называется цепь логически связанных, повторяющихся действий по переработке объекта с целью достижения определенных измеримых результатов или продукции для удовлетворения внешних или внутренних потребителей. Опираясь на это определение, можно все действия внутри организации рассматривать либо как процесс, либо как его часть [3].

Ключевыми моментами для внедрения процессного подхода к управлению являются:

- определение и описание существующих бизнес-процессов и порядка их взаимодействия в общей сети бизнес-процессов организации;
- четкое распределение ответственности руководителей за каждый сегмент всей сети бизнес-процессов организации;
- определение показателей эффективности и методик их измерения;
- разработка и утверждение регламентов, формализующих работу системы;
- управление ресурсами и регламентами при обнаружении отклонений, несоответствий в процессе или продукте или изменений во внешней среде (в том числе изменение требований заказчика).

Технологическое развитие бизнес-процессов угледобывающих компаний и их техническая оснащенность предусматривает: оснащение шахт высокопроизводительной горно-транспортной техникой; разработку и введение системы мер по повышению качества угольной продукции; внедрение технологии глубокой переработки углей; разработку и внедрение ресурсосберегающих технологий, а, как следствие, развитие бизнес-процессов. Особенности бизнес-процессов угледобыва-

ющих предприятий определяются факторами внешней среды и внутренними факторами, связанными со спецификой добывающей отрасли. К таким особенностям относятся:

- постоянный (неэластичный) спрос;
- высокая степень интеграции с потребителями, в частности, электростанциями;
- высокая энергоемкость;
- особенность выпускаемой продукции;
- тяжелые условия процессов разработки и т. д.

С учетом вышеназванной специфики необходимо разработать комплекс мероприятий, направленных на развитие бизнес-процессов, в связи с чем необходимо провести их реорганизацию. Это позволит оптимизировать бизнес-процессы по всей цепочке создания ценности, сократить энергоемкость, диверсифицировать продукты, получаемые на угледобывающих предприятиях, изменить оргструктуру с целью повышения эффективности управления компанией. Существующие методические подходы к реорганизации бизнес-процессов условно можно разделить на два основных аспекта: оптимизация бизнес-процессов и оценка их качества. При таком взгляде на проблему имеются некоторые недостатки: не проводится анализ соответствия бизнес-процессов стратегии предприятия и отсутствует единый подход к оценке эффективности реорганизации бизнес-процессов.

Для обеспечения комплексного подхода к реорганизации бизнес-процессов автором была разработана модель методического обеспечения развития бизнес-процессов, рисунок 2.

Организационно-экономические характеристики бизнес-процессов определяются как совокупность организационных методов, способов управления бизнесом и протекающих бизнес-процессов, осуществляемые путем рационального использования ресурсов, средств, которые в конечном итоге определяют экономический результат (эффект) функционирования бизнеса в целом. Каждая стадия развития бизнеса предполагает количественное или качественное изменение организационно-экономических характеристик бизнес-процессов.

Процессный подход – это один из основных инструментов, которые может использо-

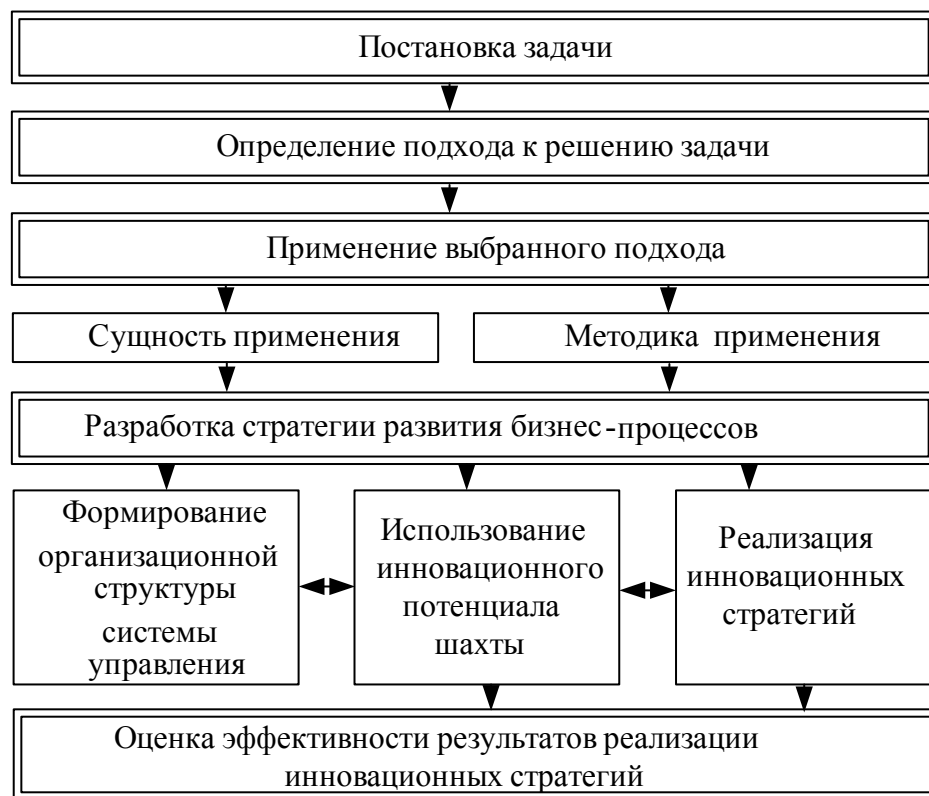


Рис. 2. Модель методического обеспечения развития бизнес-процессов (разработана автором)

вать руководитель, планируя реорганизацию системы управления. А каким образом – революционно или эволюционно – будут осуществляться изменения, определяется в каждом конкретном случае. При этом необходимо будет провести анализ целесообразности применения одного из указанных выше подходов к созданию системы процессного управления с учетом текущего уровня развития предприятия: культуры управления, степени документирования деятельности, состояния взаимодействия между подразделениями и т. д.

Литература

1. Балашов И. Б., Худин Ю. Л., Носенко В. Д. Перспективы развития подземной угольной добычи на шахтах Российской Федерации. // Уголь. – 2008. – №11. – С. 13–17.
2. Репин Л. Н. Диагностика и управление бизнесом угледобывающей компании. – СПб: МАНЭБ, 2003. – 178 с.
3. Бьерн А. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003.

Поступила в редакцию

10 октября 2010 г.



Эллада Михайловна Попова – старший преподаватель кафедры «Информационные технологии и управление» Шахтинского института (филиала) ЮРГТУ (НПИ), автор работ по проблемам управления предприятиями и бизнес-процессами.

Ellada Mikhailovna Popova – senior lecturer of of «Informantional Technologies and Management» department of SRSTU (NPI) Shakhtinsky institute (branch). Author of numerous works on management of the enterprises and business processes.

346500, г. Шахты, пл. Ленина, 1
1 Lenina sq., 346500, Shakhty, Rostov reg., Russia
Тел.: +7 (8636) 22-20-36; факс: +7 (8636) 22-30-88; e-mail: siurgtu@itsinpi.ru
