

7. Damodaran A. Value Creation and Enhancement: Back to the Future // Working Paper. – Stern School of Business. – 2000. – 72 p.

8. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление : пер. с англ. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 576 с. : ил.

A. A. Kardakova, Applicant, Izhevsk State Technical University

Main Stages of Development of Enterprise Value Management

The article is devoted to study of concept evolution of the enterprise value management. The main concepts influencing upon development of the enterprise value management methods are considered.

Key words: value management concepts, management of enterprises, value assessment.

УДК 658.5:338.39

М. А. Комиссарова, кандидат экономических наук, Южно-Российский государственный технический университет, Новочеркасск

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ УГЛЕДОБЫВАЮЩИМИ КОМПАНИЯМИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА

Рассматриваются проблемы процессного подхода к управлению отечественными промышленными компаниями. Говорится о необходимости совершенствования инновационной деятельности таких предприятий. Приведена модель методического обеспечения управления угледобывающих компаний с позиций процессного подхода.

Ключевые слова: инновации, процессное управление, бизнес-процессы.

На сегодняшний день в условиях глобализации рыночной экономики и жесткой конкуренции ни одно предприятие не сможет выстоять без использования различного рода инноваций в своей деятельности. Основными проблемами, сдерживающими инновационное развитие российских угольных компаний, являются: слабая организация управления инновационными процессами и отсутствие методического обеспечения планирования инновационной деятельности на перспективу. Анализ угледобывающей отрасли показал, что для угольных предприятий следует выбрать оборонительную инновационную стратегию, позволяющую придерживаться современных требований научно-технического прогресса и работать шахтам в стабильном режиме.

Вопросы оценки потенциальных возможностей угледобывающих предприятий для реализации инновационных стратегий, а также их восприимчивость к нововведениям являются объектом внимания многих ученых, специалистов и практиков. Поскольку потенциал предприятия состоит из ряда самостоятельных системных категорий, которые, взаимодействуя, образуют синергетический эффект деятельности предприятия, на промышленных предприятиях необходимо формирование современной системы управления, обеспечивающей эффективность внедрения инноваций. Очевидно, что инновационная деятельность на угледобывающих предприятиях России развивается медленно и используется меньше, чем в других отраслях. Это обусловлено, во-первых, нехваткой финансовых ресурсов и, во-

вторых, отсутствием реальной заинтересованности со стороны собственников и руководителей предприятий [1].

Изучение научных трудов отечественных и зарубежных авторов по данному вопросу привело к выводу, что поставленная задача оценки инновационного потенциала предприятия может быть решена с помощью известного из научной литературы процессного подхода. Создание систем эффективного управления организациями – одна из проблем, стоящих перед современным динамичным менеджментом. Универсального алгоритма для создания таких систем управления не существует, однако возможна разработка общих принципов построения систем управления бизнесом. В число наиболее передовых методов построения систем эффективного управления входит так называемый процессный подход к управлению. Он заключается в выделении в организации сети процессов и управлении этими процессами для достижения максимальной эффективности деятельности организации.

Большое число статей выступлений на конференциях, коммерческих предложений консультантов и других материалов создали определенное информационное поле, в котором можно встретить самые разные трактовки процессного подхода. По мнению В. В. Репина [2], в этом многообразии можно выделить по крайней мере два четко выраженных понимания процессного подхода к управлению предприятием.

Первое из них основано на комплексном, системном рассмотрении деятельности организации как со-

вокупности процессов, разработке системы управления процессами с использованием принципов стандартов ИСО серии 9000:2000. Второе базируется на выделении в организации «сквозных» процессов, их описании и последующей реорганизации. Согласно третьей трактовке, которой и придерживается автор настоящей статьи, процессный подход подразумевает выделение не только основных «сквозных», межфункциональных процессов, но и двух других типов процессов – обеспечивающих, или вспомогательных, и процессов менеджмента.

Анализируя разные определения, можно выделить общее и отличия в позициях авторов. Исследователи единодушны в том, что процессы в скрытом виде существуют на любом предприятии, просто менеджмент привык рассматривать деятельность компании с точки зрения функций, поэтому процессы носят фрагментарный характер, что, в свою очередь, приводит к возникновению проблем на «стыках» между функциональными подразделениями. Другим общим моментом является взгляд на процессный подход с позиции группировки работ по результату, а не по предмету, как при функциональной организации деятельности.

Самое существенное отличие во взглядах разных авторов на процессный подход касается определения границ процессов. Выделяется несколько подходов к группировке бизнес-процессов, так как процесс может быть представлен как «последовательность действий, сгруппированных: по виду деятельности (схожие функций); по результату деятельности (продукту); по добавленной ценности для клиента...» [2].

Первый подход заключается в использовании терминов функциональной деятельности. Все виды процессов описываются как деятельность, распределенная по различным функциональным отделам. Такой подход противоречит принципам Хаммера и Чампи, однако считается, что иногда он может быть удобен. Примером может служить реализация проекта автоматизации, привязки IT-решений к реально действующему предприятию. Функциональный подход приемлем для соотнесения работы существующих подразделений с их информационными потоками. Но его использование приводит нас к обычным вертикальным «шахтам» подразделений, нисколько не меняя представление сотрудников об организации работы и не приближая к конечной цели – повышению удовлетворенности клиента [3].

В основе второго подхода лежит выделение процессов по результатам. Однако понятие «результат» не является однозначным, что осложняет вычленение данного вида процессов, так как можно предложить такие результаты, которые приведут к построению обычной функциональной структуры. Этот подход плохо понимается линейными специалистами и непрост в разработке, но его использование позволяет получать «плоские» структуры, состоящие из процессов, которые пронизывают всю организацию и подчинены получению результата и удовлетворению клиента.

В основе третьей группы процессов лежит цепочка создания ценности М. Портера [4], которая включает в себя первичные бизнес-процессы, обеспечивающие непосредственное удовлетворение потребителей, и вспомогательные виды деятельности, поддерживающие функционирование бизнес-системы на протяжении всего жизненного цикла. Идея Портера заключается в том, что покупатель приобретает не продукт, а ценность, которую он в себе несет. Каждый из названных им процессов добавляет ценность продукту. Таким образом, граница любого бизнес-процесса может быть определена в том месте, где происходит увеличение ценности продукта.

В рамках проводимого исследования автор считает целесообразным уделить внимание одному из указанных выше направлений – перестройке организационной и управленческой структуры предприятий. Для этого в работе предлагается рассмотреть функционирование промышленных предприятий, в том числе угледобывающих, с точки зрения процессного подхода. Процессный подход рассматривает функции стратегического менеджмента как взаимосвязанные. Процесс управления состоит из непрерывных взаимосвязанных действий, одним из которых является организация бизнес-процессов.

Одним из важнейших результатов теории управления бизнес-процессами является тот факт, что оптимизация отдельных операций или частей бизнес-процессов приводит к увеличению полезного выхода, а значит, производительности. Для осуществления такого управления руководители предприятий должны представлять предприятие в виде системы, отслеживая поток продуктов и информации внутри него. Кроме этого, при управлении бизнес-процессами и их оптимизации активно используются методы статистического контроля. Применение методов, основанных на использовании математической статистики, позволяет без больших затрат, с заданной точностью узнать о состоянии исследуемых процессов. Потребность в статистических методах возникает прежде всего в связи с необходимостью минимизации вариативности процессов.

В рамках совершенствования систем управления и в угледобывающих компаниях необходим поиск новых подходов к управлению. Это позволит руководителям определять и управлять ключевыми процессами и результатами деятельности компании, интегрировать часть разобренных действий функциональных подразделений и направлять их усилия на единый результат. Целью такой системы управления будет являться управление комплексом совокупных процессов, ориентированное на достижение стратегических целей компании.

По мнению автора, процессный подход – это один из основных инструментов, которые может использовать руководитель, планируя реорганизацию системы управления. А каким образом – революционно или эволюционно – будут осуществляться изменения, определяется в каждом конкретном случае. При этом необходимо провести анализ целесообразности применения одного из указанных выше подходов к созда-

нию системы процессного управления с учетом текущего уровня развития предприятия: культуры управления, степени документирования деятельности, состояния взаимодействия между подразделениями и т. д.

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 угля; разработку и внедрение ресурсосберегающих технологий и, как следствие, развитие бизнес-процессов. Особенности бизнес-процессов угледобывающих 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. [5].

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 (компании) и отсутствует единый подход к оценке эффективности реорганизации бизнес-процессов.

Для создания системы управления, отвечающей необходимым условиям, была разработана модель методического обеспечения управления угледобывающей компанией с позиции процессного подхода (см. рисунок).



Модель методического обеспечения управления УК с позиций процессного подхода

Внедрение предлагаемой модели методического обеспечения управлением угледобывающей компанией позволит:

- ориентировать операционную деятельность угледобывающей компании на стратегические цели развития бизнеса;
- осуществлять текущий контроль реализации разработанной стратегии через систему сбалансированных показателей деятельности;
- обеспечить руководству возможность правильно оценить имеющиеся недостатки, находить возможности, сильные стороны и направления для усо-

вершенствования системы управления бизнес-процессами с учетом их отраслевой специфики;

- осуществлять поддержку, регулярный мониторинг и управление изменениями бизнес-процессов компании;
- упорядочить, систематизировать и координировать ведение всех проектов компании и в первую очередь – в области совершенствования системы управления;
- унифицировать подходы и методы реализации проектов по совершенствованию и реинжинирингу бизнес-процессов.

Исследования организационно-управленческих структур с использованием процессного подхода еще раз доказывают необходимость развития инновационных процессов угледобывающих компаний на базе имеющегося у них потенциала.

Библиографические ссылки

1. Баскаков В. П., Галкина Н. В. Инновационная модель технологического развития угледобывающего предприятия // Уголь. – 2007. – № 9. – С. 22–25.

2. Елиферов В. Г., Ретин В. В. Бизнес-процессы «Регламентация и управление»: учебник. – М.: Инфра-М, 2004.

3. Хамер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе: пер. с англ. – СПб.: Изд-во СПб ун-та, 1997.

4. Портер М. Международная конференция. – М.: Международные отношения, 1993.

5. Дулин А. Н., Комиссарова М. А., Попова Э. М. Проблемы управления угледобывающими предприятиями в современных условиях: монография / под ред. А. Н. Дулина. – Новочеркасск: ЮРГТУ (НПИ), 2009. – 120 с.

M. A. Komissarova, Candidate of Economics, Associate Professor, South-Russian State Technical University (NPI), Novocherkassk

Features of Coal Companies Management with Usage of Process Approach

The problems of the process approach to management of domestic industrial companies are considered. The need for innovative activity development of the enterprises is emphasized. The methodological support for the coal-mining company management from the process approach standpoint is presented.

Key words: innovation, process management, business-processes.

УДК 339.138(075)

В. А. Семенова, соискатель, Сарапульский политехнический институт (филиал) Ижевского государственного технического университета

Н. Г. Соколова, кандидат экономических наук, Ижевский государственный технический университет

ФОРМИРОВАНИЕ БЛАГОПРИЯТНОЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СРЕДЫ ГОРОДА НА ОСНОВЕ МУЛЬТИАТРИБУТИВНОЙ МОДЕЛИ УСЛУГИ МУНИЦИПАЛИТЕТА

Рассматриваются причины и факторы, негативно влияющие на предпринимательскую среду. Для ее дальнейшего благоприятного развития предлагается использовать маркетинговую концепцию товара, состоящую из многоуровневой интегральной и мультиатрибутивной моделей. Строится мультиатрибутивная модель услуги муниципалитета – информационное обеспечение. Проводится балльная оценка данной услуги в зависимости от вида предпринимательства.

Ключевые слова: предпринимательская среда, маркетинговая концепция товара, многоуровневая интегральная модель, мультиатрибутивная модель.

Переход к рыночным отношениям ставит перед обществом множество сложных задач, среди которых важное место занимает развитие и формирование предпринимательской среды. Во всех развитых странах в той или иной степени реализуются мероприятия, направленные на содействие ее развитию, причем речь идет о принятии конкретных мер, как на государственном уровне в масштабах всей страны, так и на локальном, муниципальном уровне [1].

Предпринимательская среда – это совокупность внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на функционирование предприятия и требующих принятия решений, направленных либо на их устранение, либо на приспособление к ним [2].

К сожалению, практика показывает, что в настоящее время российское предпринимательство испытывает серьезные затруднения. Проведенный опрос среди малого и среднего предпринимательства

в г. Сарапуле в ноябре – декабре 2010 г. свидетельствует о том, что предприниматели нуждаются прежде всего в информационной (52,3 %), финансовой (35 %), имущественной (10,3 %) и других поддержках. Все это негативно сказывается на развитии предпринимательской среды. Именно поэтому с позиции развития предпринимательства возрастает спрос на услуги муниципалитета. В качестве инструментов такого совершенствования в научной литературе предлагается использовать маркетинговую концепцию товара как совокупности свойств. Формальное выражение эта концепция нашла в виде двух моделей (рис. 1):

– многоуровневой интегральной модели товара, которая рассматривает товар как многослойную иерархию характеристик (набора объективных свойств, не зависящих от конкретного индивидуума – S) [3];

– мультиатрибутивной (многопараметрической) модели товара, которая рассматривает товар как со-