

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПО ДОБЫЧЕ УГЛЯ НА РАЗРЕЗЕ «АБАНСКИЙ»

Пугачёва С.В.

Научный руководитель - доцент Юркова Т.И.

Сибирский федеральный университет

Процессный подход в управлении предполагает, что деятельность любого предприятия может быть представлена как совокупность процессов. При использовании такого подхода становится очевидным, что при повышении эффективности отдельных процессов увеличивается эффективность деятельности предприятия в целом.

Одним из главных недостатков применявшихся ранее методик управления предприятиями являлась их функциональная ориентация, строгая регламентация процессов управления. В современных условиях состав и содержание функций управления существенно меняется, что связано как с изменениями, происходящими на рынке, так и изменениями в характере производственно-экономических процессов, ориентированными на бизнес-процессы в целом, а не на их отдельные элементы. В этой связи все более широкое распространение находит процессно-ориентированный подход.

Применение процессного подхода в управлении позволяет учесть такие важные аспекты бизнеса, как: ориентация на конечный продукт, заинтересованность каждого исполнителя в повышении качества конечного продукта и, как следствие, в качественном выполнении своей работы; высокая гибкость и адаптивность системы управления; высокая динамичность системы и ее внутренних процессов, обусловленная сильной вертикальной интеграцией ресурсных потоков.

Бизнес-процесс является основой деятельности любого коммерческого предприятия. Четко определенного понятия бизнес-процесса не существует, специалисты этой области по-разному дают определение данному термину. В представленной работе под бизнес-процессом понимается множество внутренних деятельностей, подчиненных единой цели, начинающихся с одного или более входов и заканчивающихся созданием продукции или услуги, необходимой клиенту. Входом бизнес-процесса будут являться объекты иницирующей деятельности (заявки, материалы, сырье), выходом – результирующие объекты заключительной деятельности в бизнес-процессе, несущие потребительскую ценность для клиента (товары, услуги).

Существуют различные классификации бизнес-процессов. По одной из них процессы подразделяют на управляющие (управляют функционированием системы), операционные (составляют основной бизнес компании и создают основной поток доходов) и поддерживающие (процессы, которые обслуживают основной бизнес). Основными характеристиками процесса являются затраты, необходимые на его выполнение, результативность и эффективность процесса (отношение результата к затратам). Повышение эффективности бизнес-процессов может быть достигнуто в результате снижения затрат на процесс, либо путем изменения его структуры для увеличения выходов. Главный вклад в прибыль предприятия вносят основные процессы, следовательно, увеличение их эффективности является первоочередной задачей для любой организации.

Использование процессного подхода не имеет отраслевых ограничений и может применяться в любой сфере деятельности. В данной работе рассматривается предприятие добывающей отрасли – угольный разрез «Абанский».

Бизнес- процесс предприятия, добывающего уголь, начинается с заключения договоров с потребителями, далее планируются отгрузки на месяц. Затем происходит собственно сам процесс отгрузки угля, при условии, что уже была произведена оплата по договору. Этот процесс в общем виде примерно одинаков для всех угольных предприятий, но он может изменяться в зависимости различных факторов.

На разрезе «Абанский» он выглядит следующим образом:

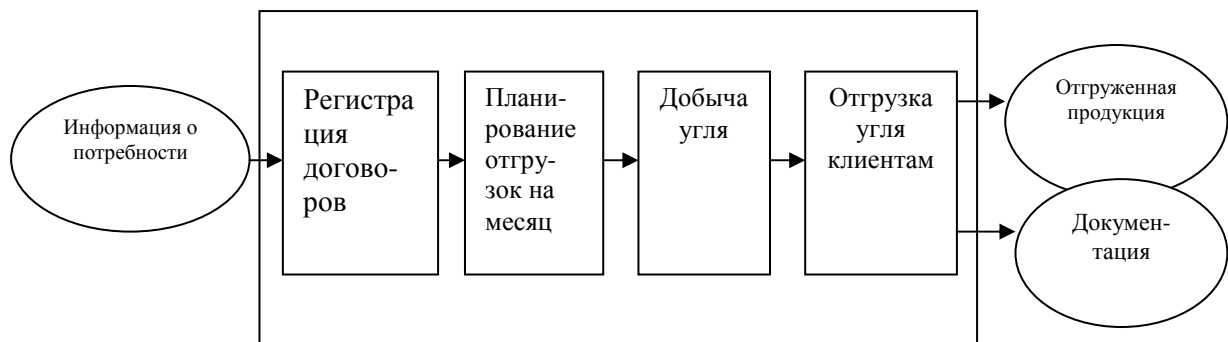


Рисунок 1- Схема основного бизнес-процесса угольного разреза «Абанский»

Угольная промышленность Красноярского края определяется тремя крупными разрезами (Бородинский, Назаровский, Березовский), которые входят в состав СУЭК "Байкал-уголь", а также несколькими разрезами в составе АО "Красноярсккрайуголь" - Переясловский, Ирбейский, Балахтинский и др. и малыми разрезами смешанных форм собственности, такие как Канский и Степановский. Абанский разрез является частью ОАО «Красноярсккрайуголь». Сейчас разрез переживает не самые лучшие времена. В близлежащих районах, где раньше были постоянные потребители, открылись собственные разрезы, что существенно повлияло на объемы добычи и реализации угля. На рынке угля среди небольших предприятий существует определенная борьба за потребителя, подобно рынку свободной конкуренции. Мелкие потребители легко могут отдать свое предпочтение другому предприятию в зависимости от различных обстоятельств: цен на уголь, условий заключения договора, систем скидок и т.п. Поэтому необходимо постоянно следить за ситуацией на рынке и вносить необходимые изменения в бизнес-процессы в соответствии со сложившейся ситуацией. Так же предприятию необходимо иметь определенную стратегию развития, но мелкие фирмы зачастую не в состоянии вкладывать средства по этому направлению. Для них наиболее приемлемым является использование чужого успешного опыта- это может быть опыт предприятий как из своей отрасли, так и предприятий из других отраслей.

Процесс планирования работы методом оценки уровня продукции конкурентных компаний, благодаря которому происходит выявление наиболее эффективных тенденций и процессов у конкурентов и внедрение их в деятельность своей компании получил название бенчмаркинг. Проводимый анализ конкурентов позволяет выявить сильные и слабые стороны противника, объемы и интенсивность конкуренции на данном рынке, средства конкурентной борьбы, а также, за счет чего конкурент удерживает лидирующие позиции. Эти данные помогут скорректировать собственную маркетинговую стратегию. Бенчмаркинг — это не простое копирование или воровство чужих идей, а эффективный метод улучшения бизнеса, основанный на творческом отношении к опыту лучших компаний, лидеров в своей отрасли, партнеров

и конкурентов. Существуют различные виды бенчмаркинга: внутренний, конкурентный, функциональный, стратегический и др.

В ходе работы было решено применить стратегический бенчмаркинг. Он заключается в совмещении процесса бенчмаркинга и методологии стратегического планирования с целью выявления уникальных возможностей для завоевания предприятием конкурентных преимуществ. Целью является выявление в компании таких областей, при воздействии на которые можно изменить модель ведения бизнеса, либо отыскать такие методы управления, которые способствовали бы проведению стратегических изменений на предприятии.

Для того, чтобы достичь поставленной цели была проведена работа, по рассмотрению примеров успешных стратегий предприятий в области взаимодействия с клиентами. Это направление было выбрано в связи с тем, что сейчас клиент является основной целью предприятий. При правильно выстроенной политике сотрудничества с клиентами фирма получает постоянную клиентскую базу, ее потребители, будучи удовлетворенными в своих потребностях, не уйдут к конкуренту. Так же необходимо отметить, что в добывающей отрасли основное внимание уделяется работе с крупными промышленными потребителями, а вот взаимодействию с физическими лицами, в основном, не уделяется должного внимания.

На рассматриваемом мною предприятии основная проблема заключается в небольших объемах добычи, что привело к появлению убытков. Изменить эту ситуацию можно только путем увеличения количества потребителей (т.к. разрез добывает уголь в соответствии с количеством заключенных договоров). Для привлечения новых клиентов необходимо внести некоторые изменения в бизнес-процесс предприятия, а конкретнее- внедрить политику ориентации на клиента, что позволит разрезу приобрести структурированную систему работы с клиентами.

При внедрении данной политики произойдут некоторые изменения в основном бизнес- процессе:

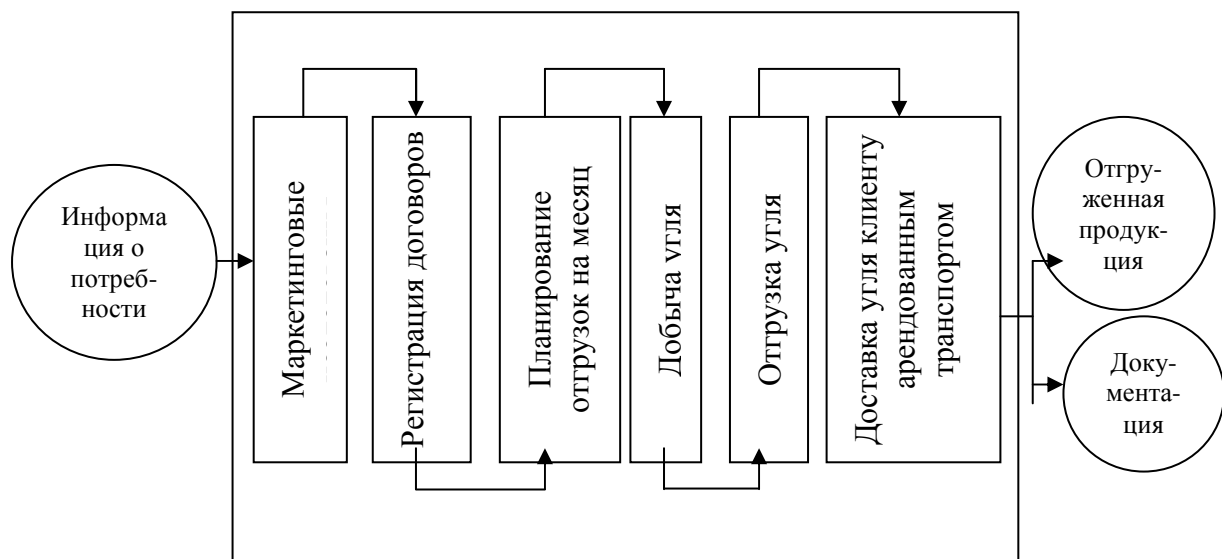


Рисунок 2- Схема основного бизнес процесса после внедрения изменений

Из рисунка 2 видно, что в основном бизнес-процессе разреза появятся такие операции, как: «Маркетинговые исследования» и «Доставка угля клиенту»

арендованным транспортом». Маркетинговые исследования проводятся многими предприятиями, они позволяют :

- принимать более обоснованные управленческие решения;
- лучше узнать потребности и предпочтения покупателей;
- оценить рыночные перспективы продуктов;
- оценить и повысить эффективность кампании по продвижению товаров/услуг;
- выбрать наиболее эффективные средства продвижения товаров/услуг;
- определить сильные и слабые стороны компании по отношению к конкурентам.

В нашем случае проведение маркетинговых исследований необходимо для поиска новых клиентов.

Операция «Доставка угля клиенту арендованным транспортом» внедряется в связи с тем, что на рассматриваемом разрезе в связи с нехваткой техники уголь вывозился практически только транспортом клиентов. Это являлось веским доводом для потребителя при выборе поставщика угля: клиенты, не имеющие возможности вывозить уголь самостоятельно, уходили к конкурентам, которые предлагали данную услугу.

Появление новых этапов в бизнес-процессе приведет к дополнительным затратам. Были проведены предварительные расчеты, которые показали, что стоимость процесса увеличится на 144 тыс.руб за счет затрат на адаптацию политики ориентации на клиента для разреза Абанский, разработку базы данных клиентов, анкетирование.

Данное нововведение повлечет за собой, предположительно, увеличение продаж угля на 34464 т (30%), следовательно, предполагаемая дополнительная прибыль составит 3687,6 тыс.руб.

Таким образом, можно сделать вывод, что введение политики ориентации на клиента на данном предприятии оправданно и целесообразно, т.к. дополнительная прибыль в разы превысит затраты на изменение бизнес-процесса.