

УДК 622

А.А. Аракелов

ДЕФЕКТЫ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОРНОДОБЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ УГОЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ И ПУТИ ИХ УСТРАНЕНИЯ

Рассмотрены дефекты управления горнодобывающим предприятием.

Ключевые слова: дефект целевой функции, дефект структуры функций руководителя, дефект компетенции, эффективность функционирования структуры управления

Семинар № 8

Россия является крупнейшей угольной державой и одним из мировых лидеров по производству и экспорту угля. В недрах России сосредоточена пятая часть разведанных запасов углей. По запасам угля Россия занимает второе место в мире после США, а по производству угля (около 300 млн. т в 2007 г.) - пятое после Китая, США, Индии и Австралии. При современном уровне добычи углей обеспеченность угольной промышленности России запасами составляет более 400 лет.

Энергетический потенциал сырьевой базы российской угольной промышленности значительно превышает нефтегазовый. Угольной промышленности принадлежит существенная часть в энергетическом богатстве страны.

Рынок потребления угля РФ представляет собой металлургию (18%), электроэнергетику (32%), электрические и тепловые станции ЖКХ и обеспечение населения (21%), а также экспортные поставки (29%). В топливно-энергетическом балансе России уголь занимает 19%, то есть меньшую долю, чем в среднем в мире. Объясняется это тем, что в России уголь стоит дороже своего конкурента - природного газа, поскольку цены на газ регулируются государством. Тенденцией стало сокращение доли

денцией стало сокращение доли энергетического угля в работе теплоэлектростанций и увеличение доли газа. Это одна из основных проблем угольной отрасли.

В настоящее время проблемой развития угольной отрасли является несовершенная система управления предприятием.

Эффективность функционирования действующей структуры управления горнодобывающим предприятием определяется как способность руководителя, воздействуя на условия и режим работы операционного персонала находящегося у него в ведении, обеспечивать требуемый уровень эффективности его деятельности в заданном режиме.

Основными критериями оценки эффективности исполнения функций руководителя являются:

условия и режим работы операционного персонала;

уровень эффективности операционного персонала;

режим деятельности руководителя.

Функционирование в области низкой эффективности менеджмента свидетельствует о том, что перечисленные критерии находятся вне области ответственности руководителей. Такая ситуация свидетельствует о наличии в

Степень удовлетворенности интересов субъектов, %

Собственник	Управляющий	Персонал
Получение стабильной прибыли, приращение капитала, престиж фирмы и владельца, обеспечение сохранности капитала - 5-10	Самовыражение (самореализация), признание, сохранение статуса (через реализацию поставленных владельцем целей), коллектив единомышленников - 30-50	Материальная заинтересованность, стабильное рабочее место, благоприятные условия труда, интересная, престижная работа, социальная защищенность, возможность «роста» 30-40

структуре управления горнодобывающим предприятием несоответствий реализуемых руководителями функций - целям и стратегиям собственников труда и капитала.

Диагностика состояния организационной системы с целью определения наличия дефектов структуры управления проводится на основе анализа совокупности отношений и связей субъектов предприятия.

По результатам опросов экспертов на ряде горнодобывающих предприятий сформулированы основные интересы субъектов предприятия и оценена степень их удовлетворенности (таблица).

Интересы работников и работодателей поддаются согласованию при условии соподчинения их общей цели предприятия. При согласовании важно учесть, что возможны изменения в интересах и целях, как на стратегическом уровне, так и на оперативном.

Устранение причин, вызывающих несогласованность интересов собственника и работника возможно, если будут определены правила взаимодействия субъектов. В этом случае нивелируются конфликты, и устанавливается атмосфера доверия, стимулирующая развитие.

На основе полученных результатов оценки исполнения функции руководителей, становится возможным определить масштаб дефекта структуры управления, который может быть:

системный дефект, который охватывает все подразделения предприятия;

структурный - охватывает несколько подразделений предприятия;

элементарный - затрагивает отдельно взятого руководителя.

Дефект компетенции руководителя выявляется на основе анализа должностных инструкций:

1. Рассматривается состав целевых назначений руководящих должностей, распределение должностных обязанностей, ответственности и полномочий по основным направлениям деятельности руководителей:

сохранение структуры подразделения;

поддержание режима деятельности подразделения;

реализация программ развития и целей подразделения.

Это позволяет установить приоритетные направления правления.

2. Рассматривается состав целевых назначений руководящих должностей, распределение должностных обязанностей, ответственности и полномочий по основным функциям управления:

- анализ и планирование;
- организация и координация;
- стимулирование и мотивация;
- контроль.

3. Проводится анализ подкрепления должностных обязанностей ответственностью по следующим позициям:

позволяет ли формулировка должностной обязанности подкрепить ее ответственностью;

наличие четкой связи между должностной обязанностью и пунктами раздела «Ответственность» и «Полномочия»;

регламентированы ли пункты раздела «Ответственность».

Дефекты структуры управления целесообразно выделять следующих типов:

дефект целевой функции;
дефект структуры функций руководителя;

дефект компетенции руководителя.

Причиной возникновения дефекта целевой функции в структуре управления ГДП является несовпадение личных интересов руководителя с целями и стратегией вышестоящего иерархического уровня и предприятия в целом. Наличие такого дефекта искаивает целевые функции каждого руководителя на предприятии, а они, в свою очередь, - функции управления и связи между ними. Все это приводит к деформации границ ответственности руководителей, к необходимости постоянного вмешательства вышестоящего руководства, к дополнительному расходу ресурсов, превышающему рациональный уровень до 2-х раз.

В этих условиях преобладающим режимом функционирования структуры управления является ненормированная деятельность руководителей.

Наличие функциональных дефектов структуры управления обусловлено несоответствием параметров вертикальных и горизонтальных связей в организационной структуре решаемым задачам. Основными параметрами связей структуры управления горнодобывающим предприятием являются следующие: жесткость; согласованность; периодичность. Зависимость уровня использования ресурсов от типа дефектов структуры управления горнодобывающим предприятием имеет ли-

нейно-логарифмический характер и определяет пороговые уровни эффективности использования ресурсов, рассчитанные для условий отечественных предприятий, различающиеся в среднем: для основного оборудования - до 1,6-2,0 раз, персонала - до 1,6-1,8 раз; финансов - до 1,2-1,3 раз.

Несоответствие компетенции, закрепленной в должностной инструкции руководителя, его целевой функции приводит к тому, что должностные обязанности руководящего состава предприятия, как правило, подкреплены ответственностью не более, чем на 50%, а ответственность регламентирована по порядку, форме и мере ее реализации не более чем на 5%. Эти обстоятельства деформируют границы ответственности руководителей, требуют постоянного вмешательства вышестоящего руководства, ведут к дополнительному расходу ресурсов в конкретных зонах ответственности в размере от 20-40% до 2-х раз.

Таким образом, эффективное управление горнодобывающим предприятием невозможно без системы стандартов, которые включают взаимосогласованное определение реальных целей для подсистем предприятия и выбор стратегий их достижения; динамический расчет потребностей в ресурсах, а также оценку эффективности получаемых результатов; мотивацию управленческого персонала на достижение целей.

Оценка вариантов стандартизации производится с использованием экономико-математической модели предприятия в сопоставимых условиях на основе показателей коммерческой эффективности, с учетом ограничений по финансовой устойчивости, рискам и инвестиционной привлекательности предприятия.

В связи с этим целью стандартизации является не только обеспечение стабильности производственных процессов горнодобывающего предприятия на всех иерархических уровнях, но и создание базы для повышения качества планирования и создания условий для их выполнения, что, в свою очередь, способствует повышению эффективности использования ресурсного потенциала предприятия. Нерациональная структура функций обуславливает некачественную работу, а также неэффективное распределение времени управляющего персонала на организацию рабочих процессов и контроль за ними. При стандартизации функций следует выделять факторы, которые зависят от уровня квалификации и заинтересованности персонала в работе. Наиболее важными из них являются: количество и качество труда. Стандарт функции должен включать установленные на предприятии требования к квалификации (наличие знаний, понимания, умения и навыка), полномочиям (способность эффективно распоряжаться имеющимися у него ресурсами) и ответственности (отношение к выполняемой функции) персонала каждого уровня управления.

Таким образом, стандарт производственного процесса должен включать:

показатели, характеризующие его эффективность и безопасность, а именно коэффициенты использования оборудования, персонала и материальных ресурсов, уровень травматизма на 1 млн.т добычи угля;

последовательность действий операционного персонала, обеспечивающую достижение необходимых значений указанных показателей.

Стандарт функции должен включать:

целевые показатели деятельности предприятия, декомпозированные на

соответствующие показатели каждого подразделения и рабочего места; область функциональной ответственности;

делегированные полномочия; требуемую квалификацию каждого работника;

регламент организации рабочего процесса и контроля за ним.

Таким образом, на основе проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

Функционирование в области низкой эффективности менеджмента свидетельствует о том, что такие критерии как: условия и режим работы операционного персонала, уровень эффективности операционного персонала и режим деятельности руководителя находятся вне области ответственности руководителей. Такая ситуация свидетельствует о наличии в структуре управления горнодобывающим предприятием несоответствий реализуемых руководителями функций - целям и стратегиям собственников труда и капитала.

По характеру влияния на эффективность использования ресурсов необходимо различать следующие типы дефектов структуры управления горнодобывающим предприятием: дефект целевой функции, дефект структуры функций руководителя и дефект компетенции. Наличие дефекта целевой функции устанавливается по дисбалансу интересов владельцев капитала, а также путем декомпозиции, персонала и менеджмента, дефекта структуры функций - по составу и режиму реализации руководителем функций управления; дефекта компетенции - по несоответствию компетенции, закрепленной в должностной инструкции руководителя, решаемым задачам.

Зависимость уровня использования ресурсов от типа дефектов струк-

туры управления горнодобывающим предприятием имеет линейно-логарифмический характер. Дефект целевой функции влияет на режим функционирования всей структуры управления и в связи с этим определяет предельный уровень эффективности использования ресурсов предприятия; дефект структуры функций руководителя влияет на связи в организационной структуре на каждом иерархическом уровне и поэтому существенно влияет на эффективность использования ресурсов, дефект компетенции - требует дополнительного расхода ресурсов в конкретных зонах ответственности. При освоении структуры управления без дефектов возможно сни-

жение количества оборудования до 1,6-2,0 раза, численности персонала - 1,6-1,8 раз, ресурсов в денежном выражении - 1,2-1,3 раза на одно и то же количество работы.

Разработка и реализация решений по устранению функциональных дефектов структуры управления предприятием осуществляется на основе: декомпозиции целей и стратегий собственников труда и капитала - при наличии дефекта целевой функции руководителя; оценки режима реализации функций на каждом иерархическом уровне - при наличии дефекта структуры функций управления; анализа должностных инструкций - при наличии дефекта компетенции руководителя.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Азимов Б.В., Афенников В.С. Стратегия развития угольной промышленности в условиях экономической реформы //Уголь. - 2007. - № 8. - С. 8.
2. Малышев Ю.Н. Современное состояние угольной промышленности России и пути выхода из кризиса //Уголь. - 2006. - № 3. — С. 19.
3. Самочкин В. Моделирование гибкого развития предприятия// Росс. экон. журнал. - 2007. - №11-12. - 69-74 с.
4. Галкина Н.В. Управление процессом адаптации горнодобывающего предприятия к экономическим параметрам среды: Дис. канд. техн. наук. -Челябинск, 2007.- С. 46.
5. Шадов В.М. Обзор угольной промышленности России: стратегия и потенциал будущего /Уголь 2006. - № 3. – с. 45.

ГИАБ

Коротко об авторе

Аракелов А.А. - аспирант, каф. ОУГП, Aavanes@yandex.ru
Московский государственный горный университет,
Moscow State Mining University, Russia, ud@msmu.ru

