

УДК 622:65

**А.А. Аракелов**

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ ЗАТРАТАМИ  
И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ  
ГОРНОДОБЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ УГОЛЬНОЙ  
ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

*Рассмотрена оценка эффективности управления горнодобывающим предприятием.*

*Ключевые слова: совершенствование структуры управления ГДП, трудовые затраты.*

**Семинар № 8**

---

**У**голь является наиболее обеспеченным и разведанным по запасам топливным ресурсом, который все ведущие страны мира используют для придания устойчивости национальной энергетике.

В мире чётко прослеживается тенденция возврата к углю как основному и наиболее надёжному энергоресурсу на ближайшее будущее. Это естественно, поскольку на долю угля приходится около 85% мировых ресурсов ископаемого топлива, в то время как доля нефти и природного газа не превышает 15%. Поэтому перспективы экспорта российского угля благоприятные.

Однако в последнее время в России наблюдается устойчивое снижение доли угля в топливно-энергетическом балансе, которое, в первую очередь, связано с неконкурентоспособностью угля по сравнению с природным газом, из-за ценовой диспропорции. Сегодня природный газ в пересчёте на условное топливо в 1,5-2,5 раза дешевле угля.

Высокие цены на уголь в России также связаны с высокими тарифами на транспорт, а значительные расстояния перевозок обуславливают высокие транспортные из-

держки, достигающие в цене угля 30-45%.

Высокие цены на уголь связаны и с большими издержками его добычи из-за недоиспользования производственных мощностей и высокого процента износа основных фондов.

Следовательно, в силу вышеизложенных причин для устойчивого развития отрасли и повышения конкурентоспособности необходимо искать внутренние резервы, связанные, например, с совершенствованием структуры управления горнодобывающим предприятием (ГДП). Качественные и количественные характеристики рассматриваются в соответствии группами, позволяющих оценивать существенные свойства, как структуры управления, так и совокупности элементов, отдельных элементов.

Таким образом, разработка управленческих решений связана с исследованием и формированием вариантов структур управления, обеспечивающих эффективную реализацию поставленных целей горнодобывающих предприятий как социально-экономических систем. Качественные и количественные характеристики процесса управления показаны в таблице.

**Качественные и количественные характеристики процесса управления**

Группы количественных и качественных характеристик	Характеристики
Комплексные характеристики, позволяющие оценивать существенные свойства структуры управления	Непрерывность - отсутствие перерывов между выполняемыми этапами. Оперативность - завершение цикла управления в требуемые сроки. Устойчивость - способность сохранять и восстанавливать своё качество в условиях внешних или внутренних воздействий. Эффективность - степень достижения цели управления
Структурные характеристики, позволяющие оценивать структуру управления (совокупность множества анализируемых элементов)	Число функций управления, подчинённость функций, время реализации каждой функции, связанность структуры, структурная избыточность
Частные характеристики, определяющие свойства отдельных элементов (этапов, функций, работ, управленческих действий)	Количество информационных входов и выходов каждой функции, число и перечень решаемых задач, объём входной и выходной информации, сроки решения соответствующих частных задач, характеристика потока заявок на выполнение функции

Практика показывает, что в современных условиях эффективная организация инструментов управления эффективностью производства, нацеленная на материальное стимулирование, а также управление трудовыми затратами в себестоимости продукции должны строиться на результатах комплексного анализа количественных и качественных технико-экономических показателей, на основе конкретного использования принципов экономической кибернетики. Это, прежде всего, относится к системе требований, которые должны предъявляться к социально-экономической информации применительно к различным уровням управления. Данная информация должна обеспечивать разработку с применением компьютерных технологий научно обоснованных нормативов, позволяющих управлять всеми видами затрат, в том числе и трудовыми.

Необходимо отметить, что система управления трудовыми затратами в себестоимости продукции ГДП бази-

руется на прямых и обратных связях, позволяющих оперативно реагировать на изменение качества продукции, условий производства и труда. Такой подход к проектированию системы инструментов управления эффективностью угольного производства позволяет обеспечить научно обоснованную взаимосвязь их с технико-экономическими показателями работы предприятий, способствует изысканию внутрипроизводственных резервов, ускорению научно-технического прогресса и внедрению новшеств в производство.

Система управления трудовыми затратами должна базироваться на качественной информации. Это может быть реализовано только в том случае, если важнейшие показатели управления эффективностью производства будут обеспечены научно обоснованными нормативами, позволяющими рационализировать и усиливать мотивационную роль систем оплаты труда и поощрения, вследствие улучшения качества продукции, а

также обосновывать минимальные социально гарантированные размеры заработной платы.

Это особенно важно для предприятий угольной промышленности, которые, как известно, имеют существенные специфические особенности: зависимость от горно-геологических условий, множественность уникальной технологии и техники, постоянное передвижение рабочих мест во времени и в пространстве; необходимость непрерывного воспроизводства фронта горных работ, необходимость периодического монтажа и демонтажа очистного и проходческого оборудования; зависимость организации производства и труда, а также форм и методов его стимулирования от горно-геологических и горнотехнических условий. Все эти особенности существенно влияют на формирование новых инструментов управления эффективностью ГДП, характер производственно-хозяйственной деятельности и систему экономических показателей работы, а, следовательно, и на методы их расчёта в конкретных горно-геологических условиях.

В условиях реструктуризации отрасли, внедрения рыночных отношений при ограниченных экстенсивных факторах развития производства, как природных, так и трудовых, изыскание резервов роста производительности труда обусловлено, прежде всего, необходимостью выявления интенсивных путей повышения эффективности угледобычи.

Такой путь развития предполагает то, что повышение эффективности добычи угля подземным и открытым способами должно осуществляться на основе увеличения объёмов производства на каждую единицу живого и овеществлённого труда. В связи с этим, на наш взгляд, возникает, наряду с чисто рыночными механизмами

регулирования производства и труда, потребность в формировании чётких, количественных измерителей затрат природных, материальных, трудовых, финансовых ресурсов, то есть вопросов эффективности управления.

В настоящее время на предприятиях наряду с объёмными натуральными показателями, характеризующими уровень организации производства и управление эффективностью производства, существенно повышается роль стоимостных показателей. Это обусловлено, прежде всего, необходимостью обоснованно отражать суть и принципы товарного производства в условиях рынка, реализации новых форм и методов экономического регулирования. Такие показатели обеспечивают, как правило, повышение комплексности количественных оценок результатов экономической деятельности, установление рациональных, научно-обоснованных границ их использования, единство требований к технике, технологии, организации и экономике.

Необходимо иметь показатель, характеризующий степень использования различных ресурсов, темпы развития, уровень организации и эффективности производства, как норму - планомерно установленную предельно допустимую абсолютную величину затрат живого и овеществлённого труда, отнесённую к единице выпускаемой продукции или определённому виду выполняемых работ в планируемых организационно-технических условиях производства.

Для управления трудовыми затратами следует учитывать совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, текущего планирования, но и управления процессами угледобычи. При этом важнейшую роль должны играть экономические и социальные методы регулирования уг-

ледобывающего производства, предусматривающие, повышения качества организации, планирования, нормирования, стимулирования, финансирования, изыскания резервов практически на всех стадиях производственной деятельности ГДП.

Показатели стимулирования увеличения объёма производства, роста производительности труда, снижения затрат должны формироваться в рамках создания общего механизма повышения эффективности предприятий угольной промышленности. В связи с этим на практике должны реализовываться единые принципы сбора, накопления, обобщения и обработки первичной технической, экономической и социальной информации на базе прогрессивных экономико-математических методов ЭВМ на различных уровнях управления. Данная научная задача, может быть решена только на основе реализации комплексного инженерно-экономического подхода, учитывающего специфику отрасли, требования реструктуризации и адаптации к рыночным отношениям.

Информационное обеспечение управления трудовыми затратами должно обладать определёнными специфическими свойствами. К ним, в частности, относятся: количественная и качественная сопоставимость показателей; возможность обеспечения взаимосвязи между различными показателями; комплексность используемых параметров, позволяющих обеспечивать научно-обоснованную организацию стимулирования; возможность принимать на основе использования нацеленных на стимулирование производства показателей управления эффективностью, эффективные управленческие решения; рациональную периодичность, достоверность и простые методы получения.

Важной научно-практической задачей является сама оценка эффективности управления.

Оценка эффективности является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры управления, разрабатываемых проектов или плановых мероприятий, и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа её совершенствования. Эффективность организационной структуры должна оцениваться на стадии проектирования, при анализе структур управления действующих организаций для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления.

Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учётом двух направлений оценки её функционирования:

по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям производственно-хозяйственной организации;

по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию организации и результатам.

Критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на её функционирование.

В методологии организационного механизма особое место занимают методы оценки и анализа эффективности управленческой системы. Под эффективностью управления следует понимать создание благоприятных условий для достижения коллективом предприятия высоких результатов в

обусловленные сроки с наименьшими затратами.

В дореформенной централизованной системе управления категория эффективности управления не отделялась от показателей эффективности производства. Последние приводились к затратам на управление (заработной плате или управленческим расходам) и таким образом связывались с результатами труда управленческих работников.

Принципиальное значение для оценки эффективности системы управления имеет выбор базы для сравнения или определения уровня эффективности, который принимается за нормативный. Один из подходов дифференцирования сводится к сравнению с показателями, характеризующими эффективность организационной структуры эталонного варианта систем управления. Эталонный вариант может быть разработан и спроектирован с использованием всех имеющихся методов и средств проектирования систем управления. Характеристики такого варианта принимаются в качестве нормативных. Может применяться также сравнение с показателями эффективности и характеристиками системы управления, выбранной в качестве эталона, определяющего допустимый или достаточный уровень эффективности организационной структуры.

Часто вместо методов используется экспертная оценка организационно-технического уровня анализируемой и проектируемой системой, а также отдельных её подсистем и принимаемых проектных и плановых решений, или комплексная оценка системы управления, основанная на использовании количественно-качественного подхода, позволяющего оценивать эффективность управления по значительной совокупности факторов.

Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры, могут быть разбиты на следующие три взаимосвязанные группы.

1). Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражающихся через конечные результаты деятельности организации, и затраты на управления. При оценках эффективности на основе показателей, характеризующих конечные результаты деятельности организации, в качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управления, может рассматриваться объём, прибыль, себестоимость, объём капитальных вложений, качество продукции, сроки внедрения новой техники и тому подобное.

2). Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления.

При оценке эффективности процесса управления используются показатели, которые могут оцениваться как количественно, так и качественно. Эти показатели приобретают нормативный характер и могут использоваться в качестве критерия эффективности ограничений, когда организационная структура изменяется в направлении улучшения одного или группы показателей эффективности без изменения (ухудшения) остальных.

К нормативным характеристикам аппарата управления могут быть от-

несены следующие: производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность, надёжность. Производительность аппарата управления может определяться, как количество произведённой организацией конечной продукции или объёмы выработанной в процессе управления информации.

Под экономичностью аппарата управления понимаются относительные затраты на его функционирование. Для оценки экономичности могут использоваться такие показатели, как удельный вес затрат на содержание аппарата управления, удельный вес управленческих работников в численности промышленно-производственного персонала, стоимость выполнения единицы объёма отдельных видов работ.

Адаптивность аппарата управления характеризует способность выполнять заданные функции эффективно в определённом диапазоне изменяющихся условий. Чем шире этот диапазон, тем более адаптивной считается система.

Гибкость характеризует свойство органов аппарата управления изменять в соответствии с возникающими задачами свои роли в процессе принятия решений и налаживать новые связи, не нарушая присущей данной структуре упорядоченности отношений.

Оперативность управленческих решений определяется своевременностью выявления управленческих проблем и такую скорость их решения, которая обеспечивает максимум в достижении поставленных целей при сохранении устойчивости налаженных основных и обеспечивающих процессов.

Надёжность аппарата управления в целом характеризует его безотказным функционированием. Если считать качество определения целей и

постановки проблем достаточным, то есть способностью обеспечивать выполнение заданий в рамках установленных сроков и выделенных ресурсов. Для оценки исполнительности аппарата управления и его подсистем может использоваться уровень выполнения плановых заданий и соблюдение утверждённых нормативов, отсутствие отклонений при исполнении указаний.

3). Группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и её технико-организационной уровень. К структурам относится звенность системы управления, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности.

Для оценки эффективности управления важное значение имеет определение соответствия системы управления и её организационной структуры объекту управления. Это находит выражение в сбалансированности состава функций и целей управления, соответствии численности состава работников объёму и сложности работ, полноте обеспечения требуемой информацией, обеспеченности процессов управления технологическими средствами с учётом их номенклатуры.

Важными требованиями, являются, способность адекватного отражения динамичности управляемых процессов, сбалансированность и непротиворечивость показателей. При оценке эффективности отдельных мероприятий по совершенствованию системы управления допускается использование основных требований к их выбору - максимальное соответствие каждого показателя целевой ориентации проводимого мероприятия и полнота отражения достигаемого эффекта.

Таким образом, можно сделать

следующие выводы:

1. В результате реструктуризации угольной промышленности достигнуты некоторые положительные результаты. С 1999 г. наметилась тенденция роста объемов производства угля, которая стабильно сохраняется на протяжении последних лет. Имеет место повышение производительности труда, других технико-экономических показателей. Однако, несмотря на положительные сдвиги финансово-экономическое положение многих предприятий угольной промышленности является неудовлетворительным.

2. Обобщение результатов исследований в области снижения трудовых затрат позволило выявить наиболее перспективные научные задачи, которые необходимо решать для формирования новых инструментов управления эффективностью.

К числу основных из них следует отнести:

создание системы экономического регулирования затрат;

обоснование принципов и методических основ создания нормативов; научное обоснование минимальных

размеров и рациональной дифференциации заработной платы работников с учетом требований рыночной экономики;

разработку методических положений по проектированию показателей объемов производства и качества добываемых полезных ископаемых;

подготовку рекомендаций по повышению эффективности управления трудовыми затратами на основе сложности работ и совершенствования систем стимулирования работников.

3. Стратегией развития отрасли поставлена задача обеспечения простого и расширенного воспроизводства за счёт смещения акцентов с ликвидации особо убыточных предприятий на организацию высокоэффективной работы угольных компаний. Решение этой задачи видится в оптимальном сочетании организационных и экономических методов, выработке механизма эффективного управления предприятиями отрасли, учитывая особенности угольных компаний регионального значения, которые требуют специфического подхода к решению проблем.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Галкина Н. В.* Управление процессом адаптации горнодобывающего предприятия к экономическим параметрам среды: Дисс. к. т. н. - Челябинск, 2000.

2. *Зайцев Н. А.* Экономика промышленного предприятия. - М.: ИНФРА-М, 2006.

3. *Крук Д. М., Дейнеко О. А., Громова Р. А. и др.* Основы управления производством. - М.: Экономика, 1998.

4. *Сергеев И. В.* Экономика предпри-

ятия. - М.: Финансы и статистика, 1999.

5. *Тропко Л. А.* Угольная отрасль - состояние и перспективы // Уголь, 2006. - № 5. - С. 5-7.

6. *Щадов В. М.* Обзор угольной промышленности России: стратегия и потенциал будущего // Уголь, 2005. - № 3. - С. 45.

ИИЭБ

## Коротко об авторе

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