

гладко и долго, пока трансакции не пересекутся. В этом случае решение совместной задачи приостановится (будет временно отложено), пока процедуры и ритуалы не обеспечат уверенность и способ структурирования рабочего времени. Иначе говоря и коллега и руководитель должен располагать временем для реализации процедурных основ общения или вербальных коммуникаций. Способность к общению определяет диапазон управления, готовность к сотрудничеству, привлечение подчиненных к сотрудничеству и др. Поскольку общение требует значительных психических усилий, то и трудозатраты на общение также имеют весомую долю. В литературе приводятся данные о таких трудозатратах весьма разноречивые, точечные, не дифференцированные по уровням управления. При этом лишь для руководителей высшего звена управления приводится величина этой доли, около 90% фонда рабочего времени.

Приведенные показатели и оценки не могут быть использованы для определения

И.К. САПИЦКАЯ

Донецкий национальный университет

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ПРОЦЕССУ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ УГОЛЬНЫХ ШАХТ

В процессе рыночных преобразований ведущая роль принадлежит угольной промышленности. Реструктуризация ее объектов вызвала цепную реакцию в базовых отраслях, а затем и в системе всего хозяйственного комплекса региона. Все это закономерно ввиду исторически сложившихся особенностей Донецкого региона - крупнейшего района угледобычи, одного из важнейших центров тяжелого машиностроения, производства металла, химической продукции, электроэнергии и строительных материалов.

эффективности по отдельно взятой характеристике организационной структуры управления. Необходимо разработать методологию комплексной оценки отдельных элементов организационной структуры с помощью интегрального показателя. Исходной посылкой для измерения эффективности должны являться факторы, определяющие организацию и функционирование структуры управления.

Следует особо отметить, что различия в определяющих факторах обусловят соответствующее разнообразие оценок организационных структур управления социальными объектами.

Литература

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. - М.: Дело ЛТД, 1994. - 702 с.
2. Омаров А.М. Социальное управление: Некоторые вопросы теории и практики. - М.: Мысль, 1980. - 269 с.

В 2000 г. в Украине насчитывалось около 260 угледобывающих предприятий, промышленно-производственный персонал отрасли составлял 470 тыс. чел. Среднесписочная численность рабочих по добыче угля по состоянию на начало 2000 г. составляла 311,9 тыс. чел.

Угольная промышленность Донецкой области обеспечивает 70 % общего объема угледобычи Украины, более 80 % - коксового угля ценнейших марок, без которых невозможно металлургическое производство (рис.1) [1, с.80].

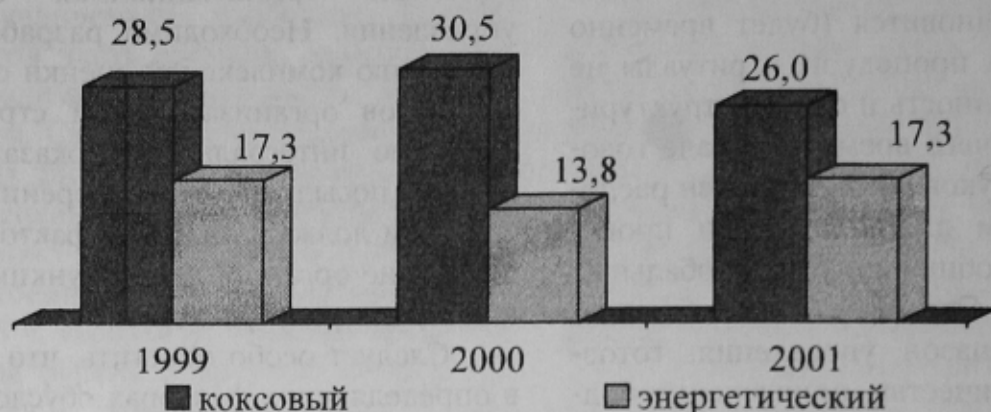


Рис.1. Динамика добычи угля по маркам в Донецком бассейне, млн.т

Доля товарной продукции предприятий угольной промышленности в общем объеме производства Донецкой области составляет 15 %.

Угледобывающая отрасль Донецкой области представлена 101 шахтой и шахтоуправлением, которые объединены в 8 государственных холдинговых компаний, 6 производственных объединений и 11 самостоятельных шахт общей производственной мощностью 56 млн. тонн угля в год.

За последние 5 лет производственная мощность шахт области снизилась на 24 процента. Семь шахт имеют производственную мощность один и более миллиона тонн угля в год, 28 шахт имеют мощность меньше, чем 300 тыс.т.[1,с.80].

Экономическую основу кризиса на большинстве шахт составляет дефицит собственных средств. В целом по отрасли выручка от реализации угольной продукции по рыночным ценам почти на 30 процентов не покрывает соответствующие затраты на ее производство. В 2001 году, согласно подсчетам, выручка от реализации готовой угольной продукции в оптовых ценах составила 3,1 млрд.грн. Общие затраты на производство этой продукции равнялись 4,4 млрд. грн. Таким образом, на покрытие убытков от разницы между ценой на уголь, которая фактически сложилась на угольных предприятиях, и рыночной, по кото-

рой он реализовывался, потребовалось из бюджета 1,3 млрд.грн. [1, с.80].

На бюджет угольной промышленности негативно влияет действие неэффективных межотраслевых цен, которое проявляется в чрезмерно высоком удельном весе материальных затрат в объеме валовой продукции отрасли. На приобретение материально-технических ресурсов угольные предприятия затрачивают до 30 процентов средств, полученных от реализации своей продукции.

Значительные затраты на производство обусловлены соответствующим состоянием шахтного фонда. В угольной промышленности самый старый шахтный фонд, каждая третья шахта эксплуатируется более 50 лет, а реконструировано меньше одной трети.

Ухудшаются горно-геологические условия эксплуатации угольных месторождений Донбасса. Средняя глубина разработки составляет 720 метров, на глубоких горизонтах (более 1000м) работает около 20 шахт. Треть шахт разрабатывает пласты, опасные по внезапным выбросам угля и газа, самовозгоранию.

Не уменьшается уровень смертельного травматизма на угольных предприятиях, увеличивается количество случаев профессиональных заболеваний шахтеров. Регрессные выплаты за трудовое увечье и

профессиональные заболевания получают около 40 процентов подземного производственного персонала отрасли.

На шахтах области сегодня работает 216 тыс. человек, 79 % из них - по добыче угля. Средний возраст работающих - 43 года. Наблюдается устойчивая тенденция к старению кадров: каждый третий работающий - пенсионер.

Заработная плата в отрасли значительно ниже, чем должна быть с учетом тяжелых, опасных условий труда и необходимости обеспечения престижности шахтерской профессии.

Для выхода из сложившегося положения целесообразно проводить реструктуризацию и обновление шахтного фонда с учетом опыта зарубежных стран. В случае положительного решения этих проблем будут созданы условия для постепенного наращивания угледобычи.

В России реструктуризация угольной отрасли началась в 1994 г., пройдя через этапы закрытия убыточных и неперспективных шахт и разрезов, сокращения более чем вдвое численности персонала, изменения форм собственности и др. На данный момент угольная промышленность России постепенно трансформируется в рентабельную отрасль народного хозяйства. Пример тому - рост производства угля за последние три года на 36,9 млн. т и повышение производительности труда на 65 % по сравнению с 1993 г. [3].

Для экономики Украины ископаемый уголь, на долю которого в топливном балансе приходится 25 %, объективно играет неизмеримо большую роль, чем в России. Уголь - основное энергетическое сырье на Украине и гарант ее энергетической безопасности. Объемы потребления импортируемого природного газа в 1,7 раза превышают объемы потребления собственного угля, поэтому только через глубокое реформирование угольной отрасли и повышение конкурентоспособности угольного топлива Украина способна повысить уро-

вень своей энергетической независимости [3].

В феврале 1996 г. был издан Указ Президента Украины "О структурной перестройке угольной промышленности", который стал первым программным документом по реструктуризации угольной отрасли [2]. В соответствии с этим документом каждое угольное предприятие стало юридическим лицом, бывшие производственные объединения были преобразованы в государственные холдинговые компании (ГХК). Из состава ГХК были выведены непрофильные для угледобычи предприятия. В этом же году была создана Украинская государственная компания по реструктуризации угольной промышленности "Укруглеструктуризация" (УДКР). В компании УДКР, координирующей деятельность по трудоустройству высвобожденных работников, этот процесс реализуется по трем основным направлениям:

- создание новых рабочих мест за счет выделенных бюджетных средств;
- трудоустройство на вакантные рабочие места с помощью центров социальной адаптации, создаваемых на закрываемых шахтах;
- трудоустройство высвобожденных шахтеров за счет средств займа Мирового Банка в форме субсидий на создание новых рабочих мест.

В стадии закрытия на начало 2000 г. находились 33 шахты, в том числе 19 шахт, добывающих энергетические угли. Для трудоустройства высвобожденных работников проектами закрытия предусматривалось создание 11 тыс. новых рабочих мест. Фактически было создано около 500 рабочих мест.

К середине 2001 г. было создано 2 тыс. новых рабочих мест, более 4,5 тыс. чел. трудоустроено центрами социальной адаптации, с использованием субсидий Мирового банка трудоустроено около 1,1 тыс. чел. Вместе с тем, на рынок труда в поисках трудоустройства из общего количества высвобожденных работников с закрываемых

шахт за период 1996-2000 гг. вышло 54 тыс. чел. трудоспособного возраста. Из этого количества примерно 30 % работников находятся в предпенсионном возрасте (от 1 до 5 лет до выхода на пенсию), поэтому в стабильном трудоустройстве нуждаются более 35 тыс. чел. [3].

В течение 1995-1999 гг., на которые приходится основная "волна" закрытия убыточных и неперспективных предприятий, из отрасли было уволено по различным причинам около 350 тыс. чел. Сокращение работников происходило со среднегодовыми темпами 13,3 %, которые увеличились до 27 % в 1999 г. За этот период число высвобожденных работников с ликвидируемых организаций угольной отрасли составило более 90 тыс. чел. [3].

Основным недостатком действующей системы создания новых рабочих мест в компании УДКР является остаточный принцип финансирования этого процесса, так как значительная часть выделяемых бюджетных ассигнований расходуется на выплаты задолженности по заработной плате, пособий увольняемым шахтерам, на погашение регрессных исков, обеспечение пайковым углем, на выполнение техниче-

ских работ по ликвидации шахт. Создание новых рабочих мест в порядке приоритетов финансирования находится на пятом месте.

В основу реструктуризации отрасли с учетом объективных мировых тенденций развития угледобычи была заложена стратегия отказа от разработки запасов с худшими горно-геологическими условиями, с высоким уровнем производственных затрат и стратегия концентрации добычи на наиболее рентабельных шахтах. Эта проблема оказалась чрезвычайно трудной и многоплановой в своем практическом воплощении, а анализ альтернативных вариантов ее решения позволил накопить опыт для осуществления реструктуризации, как отдельных отраслей, так и хозяйственного комплекса в целом.

Факторы, оказывающие весомое влияние на процесс стратегического управления угольной отраслью, приведены в табл.1. К ключевым моментам реорганизации деятельности предприятия следует отнести решение руководства предприятия о необходимости проведения изменений, выбор и ранжирование нуждающихся в реорганизации процессов, реформирование организационной структуры.

Таблица 1

Факторы, влияющие на реструктуризацию угольных предприятий

Факторы	Характеристика
Правовые факторы	Законодательные требования к организации производства, налогообложение, формы собственности, политическая стабильность
Экономические факторы	Капитал, поставщики, потребители, конъюнктура рынка, уровень жизни, цены
Социальные факторы	Философия предприятия, имидж, социальная структура общества, нормы поведения, уровень образованности и интеллекта, культура управления
Ресурсные факторы	Люди, природные ресурсы, финансы, инфраструктура
Технологические факторы	Уровень развития науки и технологий, возможности внедрения инноваций
Рыночные факторы	Предлагаемые сырье, товары, сегменты потребителей, место и роль на рынке
Структурные факторы	Структура и функции, организационные характеристики системы управления, человеческий фактор, культура управления

При обсуждении направлений реорганизации следует учитывать следующие моменты:

- основные проблемы угольного предприятия и пути их решения, требующие изменений, а также способы управления этими изменениями;

- недостатки традиционного функционального подхода к управлению шахтой: "узкий взгляд" и ограниченный интерес, конкуренция с другими функциональными подразделениями, сложные пути обмена информацией и их преодоление при ориентации на процессный подход;

- потенциальные выгоды от проведения реорганизации с учетом основных положений проектного менеджмента;

- этапы и сроки проведения реорганизации, расчет требуемых для этого ресурсов.

- необходимость использования программно-целевых оргструктур, создания совместной рабочей группы, подчиняющейся непосредственно директору шахты и наделения ее соответствующими полномочиями.

Методика проведения реорганизации включает следующие этапы:

Этап 1. Формулировка миссии предприятия. Миссия должна объединять и главную цель или задачу, а также коренную причину существования предприятия и удовлетворять строгим критериям, а именно – быть понятной, вызывающей доверия и пригодной и использованию. Ее формулировка должна учитывать взаимосвязи направлений деятельности предприятия, внешней среды и организационной культуры (производственных отношений, социально-психологического климата). В конечном счете, миссия должна предоставить возможность отличать данное предприятие от его конкурентов.

Этап 2. Выработка и согласование подцелей, вытекающих из главной цели. При формировании подцелей необходимо учитывать факторы успеха. Зарубежный опыт рекомендует "7С": стратегия, структура, системы, стиль, состав работников, сумма навыков, совместные ценности. В совокупности они отражают ключевые характеристики предприятия и его внешние связи. При этом каждый из них необходим, а все они вместе достаточны для достижения миссии. Другими словами, без достижения каждой из подцелей невозможно достижение главной цели, и если все подцели достигнуты, то достигнута и главная цель.

Этап 3. Построение "дерева целей".

Этап 4. Выявление и согласование ключевых процессов. Следует различать основные и вспомогательные процессы. Основные процессы отражают целевую деятельность шахты, то есть добычу угля и подготовку новых лав. Вспомогательные процессы отражают обеспечивающую деятельность предприятия.

Этап 5. Привязка процессов к ключевым факторам. На данном этапе необходимо соотнести процессы и факторы успеха: какие процессы влияют на каждый фактор, для этой цели удобно использовать матрицу "процессы – факторы".

Этап 6. Ранжирование и выбор процессов для реорганизации. Процессы могут быть оценены на основании следующих критериев:

- важность процесса для обеспечения выполнимости общей стратегии угольного предприятия;

- жизнеспособность процесса: хорошо или плохо он функционирует, достигнет ли поставленных целей;

- реакция потребителей как внешних, так и внутренних по отношению к результатам процесса;

- возможности достижения процессом желаемых результатов.

В результате оценки все процессы ранжируются следующим образом:

- стратегически наиболее важные;
- средне влиятельные;
- минимально влияющие на работу предприятия;
- оптимально функционирующие.

Наиболее болезненные моменты любой организации связаны с ломкой существующей организационной структуры предприятия и следующими за ней перемещениями, перераспределениями функций и увольнениями персонала. Тем не менее при изменении структуры предприятия под влиянием внешних и внутренних условий такая ломка представляется единственно возможным решением.

Разработка новой адаптивной структуры (программно-целевой, процессно-ориентированной и т.п.) представляет собой последовательный процесс, включающий:

Этап 1. Выбор ответственных за создание структуры и наделение их соответствующими полномочиями. Обычно для этой деятельности привлекаются представители руководства высшего уровня управления.

Этап 2. Разъяснение базовых правил реорганизации. Вот некоторые из них:

- ✓ Не следует оценивать эффективность существующей оргструктуры. Задача состоит в построении лучшего возможного варианта по достижению миссии предприятия.

- ✓ Работа ведется только по оргструктуре, какие-либо предположения по персоналу (компетентность, стаж) не приемлемы.

- ✓ Необходим творческий подход к задаче, включая анализ всех возможных решений.

Этап 3. Согласование ключевых характеристик оргструктуры.

Этап 4. Оценка существующей оргструктуры с позиций согласованных ключевых характеристик.

Этап 5. Анализ возможных вариантов новой оргструктуры.

Этап 6. Оценка альтернативных вариантов с точки зрения ключевых характеристик.

Этап 7. Выбор наиболее предпочтительного варианта.

Этап 8. Определение основных моментов для перехода к выбранной оргструктуре.

Таким образом, приведенные статистические данные о состоянии угольных шахт Донбасса свидетельствуют о необходимости структурного реформирования как отрасли в целом, так и конкретных шахт. Выявление факторов, влияющих на процесс реструктуризации, позволяет ранжировать их по степени важности и определить первостепенные для угольного предприятия; предлагаемый методический подход обеспечивает оценку и выбор ключевых управленческих и технологических процессов по добыче угля при принятии решения об изменении организационной структуры.

Литература

1. Донецька область. Програма економічного і соціального розвитку на 2001 рік. - Донецьк, 2001.

2. Указ Президента Украины "О структурной перестройке угольной промышленности" // Урядовий кур'єр.-1996.-10 февраля № 27-28.

3. Рожков А.А., Грунь В.Д. Опыт создания новых рабочих мест в ходе реструктуризации угольной промышленности Украины// http://rosugol.ru/jur_u/2002/3/rogkov_grun.html .