

**СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ  
РАЗВИТИЯ ОБЩЕСТВА  
(SOCIAL-ECONOMIC PROBLEMS OF SOCIETY PROGRESS)**

DOI: 10.12731/2218-7405-2015-3-25  
УДК 331.103

**ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ УГЛЕДОБЫВАЮЩЕГО  
ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ УЖЕСТОЧЕНИЯ КОНКУРЕНЦИИ**

**Коркина Т.А., Федоркевич Т.И.**

*Целью статьи является разработка подходов к совершенствованию планирования деятельности подразделений угледобывающего предприятия, необходимость которой вызвана высокой вариабельностью расхода ресурсов. На основе статистического анализа и экспертных оценок в статье количественно оценена зависимость эффективности использования ресурсов от системы деятельности руководителя производственного подразделения угледобывающего предприятия. Описаны успешная и традиционная модели управления руководителей. Представлен алгоритм планирования производственной программы предприятия с учетом системы деятельности руководителя подразделения.*

**Ключевые слова:** *руководитель; эффективность использования ресурсов; объект управления; планирование.*

**PLANNING OF ACTIVITY OF THE COAL-MINING ENTERPRISE DIVISION  
IN THE CONDITIONS OF COMPETITION TOUGHENING**

**Korkina T.A., Fedorkevich T.I.**

*Improvement planning activities of units coal mines necessary as there is a high level variation of an expense of resources. The dependence of efficiency of resources from system of activity of the production division manager of the coal-mining enterprise is quantitatively*

*estimated. Successful and traditional management models are described. The algorithm for planning of the production program of the enterprise taking into account system of activity of the department head is presented.*

**Keywords:** *head; efficiency of resources; object of management; planning.*

Устойчивое улучшение финансово-экономического состояния предприятий, необходимое для обеспечения конкурентоспособности компаний на мировом рынке во многом определяется применяемым руководителями инструментарием управления. Одним из таких инструментов является планирование деятельности производственного подразделения.

Анализ фактических результатов деятельности представительного ряда производственных подразделений российских угледобывающих предприятий показывает, что расход ресурсов на единицу произведенной продукции в течение календарного года значительно варьируется и перерасход составляет 15-100%. Это приводит к снижению устойчивости функционирования и повышает уязвимость предприятия на рынках, особенно во время экономического кризиса (рис. 1).



**Рис. 1.** Фактический расход ресурсов в производственных подразделениях угольного разреза

Расчет перерасхода ресурсов осуществлялся по формуле:

$$K_{\text{пр}} = \frac{Z_{\text{ср}}}{Z_{\text{min}}},$$

где  $Z_{cp}$  – средние удельные затраты ресурсов подразделения за период, руб./ед.;  
 $Z_{min}$  – минимальные удельные затраты ресурсов подразделения за период, руб./ед.

Одна из причин такой ситуации заключается в том, что в настоящее время на предприятиях при разработке планов производственных подразделений устанавливаются, как правило, только конечные показатели их деятельности и осуществляется директивное планирование «сверху вниз». По сути, руководители подразделений исключены из процесса планирования производственной и собственной управленческой деятельности. В результате они не заинтересованы ни в выявлении и реализации внутривыпускных резервов, ни в развитии своего профессионализма.

В то же время имеются значительные возможности повышения эффективности использования ресурсов, если руководители смогут устойчиво поддерживать уже достигнутые ими в отдельные периоды времени лучшие показатели своей деятельности.

Для использования этих возможностей необходимо совершенствование системы деятельности руководителя, в которой целесообразно выделить два относительно самостоятельных направления: производственная деятельность подразделения и управленческая деятельность. Экспертная оценка содержания труда и выполняемых руководителями подразделений функций позволила охарактеризовать различные системы их деятельности [1]. Система деятельности руководителя включает модель управления, установки, приоритеты. Для оценки были выделены 9 критериев, каждый из которых оценивался по 5-балльной шкале. В итоге были определены пять качественно различных систем деятельности руководителей (табл. 1).

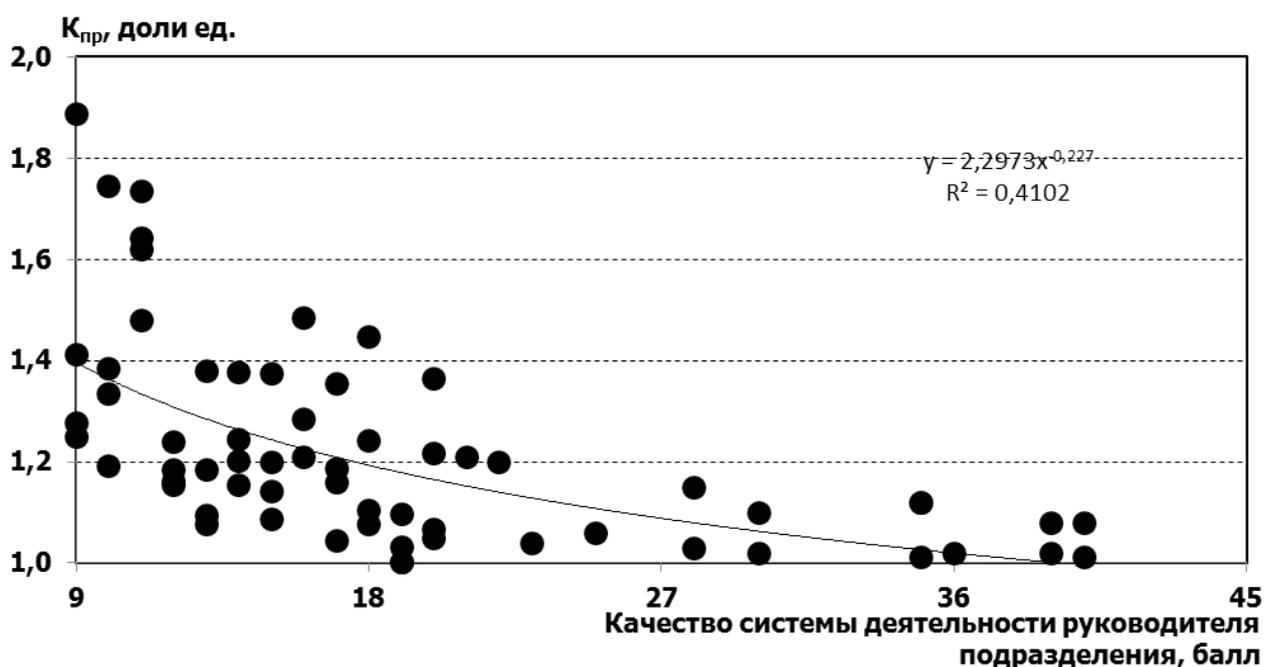
Таблица 1

**Шкала оценки системы деятельности руководителя подразделения**

Уровень качества системы деятельности	Оценка, балл
Экстра	38-45
Высокий	29-37
Средний	20-28
Пониженный	11-19
Низкий	9-10

С применением предложенной шкалы была проанализирована деятельность руководителей основных производственных подразделений – участка технологического транспорта, добычного участка, погрузочно-сортировочного участка на угольном разрезе за 12 месяцев. Исследование показало, что существует достаточно тесная связь эффективности использования

ресурсов и системы деятельности руководителя. Вместе с тем качество системы деятельности руководителей указанных подразделений характеризуется в основном как низкое и пониженное (рис. 2).



**Рис. 2.** Зависимость эффективности использования ресурсов (оборудования) от системы деятельности руководителя подразделения

На основе наблюдений за деятельностью руководителей подразделений угольных предприятий и обобщения опыта руководства [2] были определены успешная и традиционная модели управления (рис. 3). Суть целесообразной модели заключается в том, что руководитель ставит цель – достигнуть результат за 50% отведенного времени, резервирует половину усилий и ресурсов, а потом улучшает качество результата. Используя традиционную модель, руководитель идет к результату постепенно, как правило равномерно распределяя усилия и ресурсы. Такая модель приводит к тому, что за отведенное время требуемый результат не достигается и, когда ближе к окончанию отведенного времени это становится очевидным, начинается аврал и интенсификация работы и руководителя и подчиненных. Поэтому вышестоящий руководитель вынужден включаться в процесс достижения требуемого результата, но необходимое качество при этом не обеспечивается. Из этого следует, что действуя по этой модели управления, руководитель всегда будет работать за подчиненных.

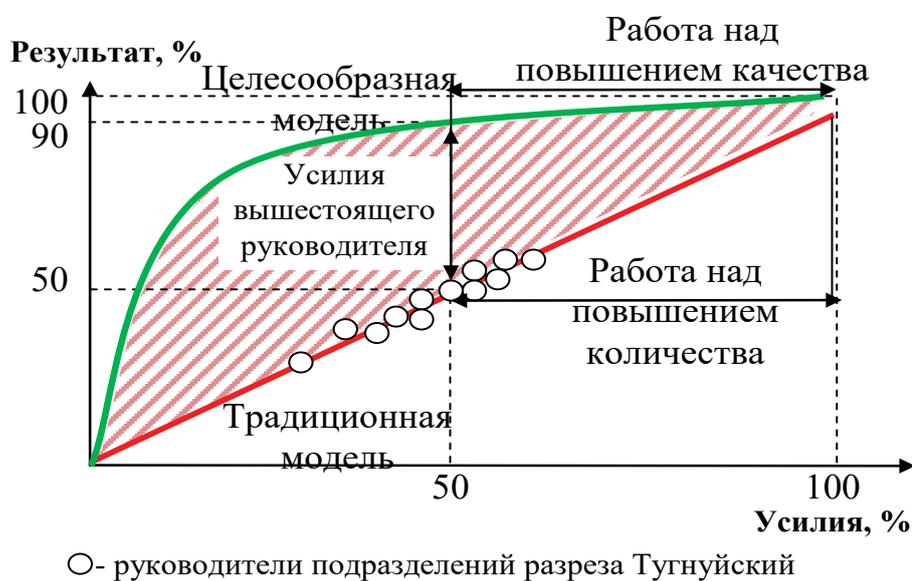
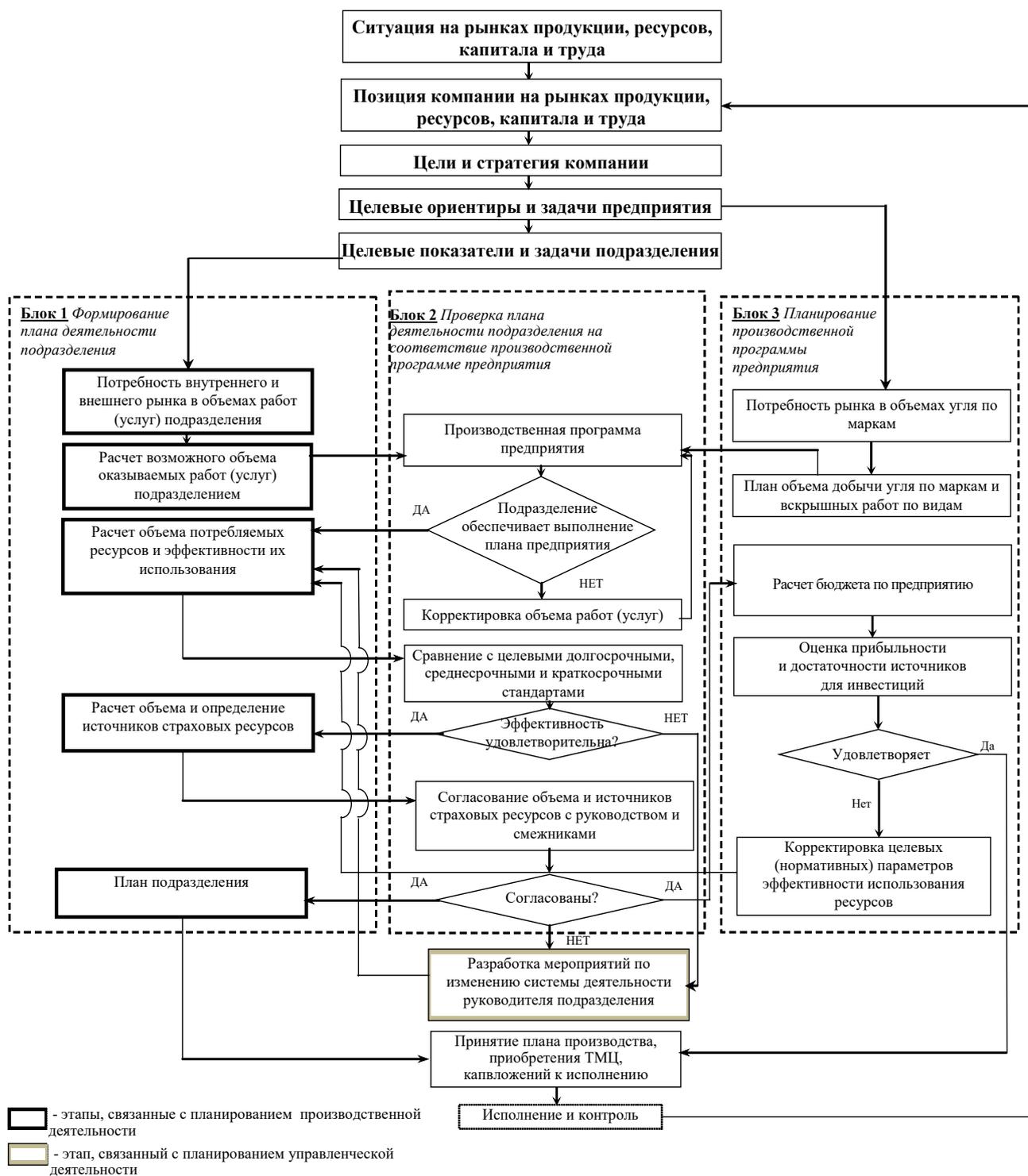


Рис. 3. Типичные модели управления

Применение полученной зависимости при разработке производственной программы предприятия и планов деятельности подразделений позволяет конкретизировать меры по улучшению финансово-экономического состояния угольного разреза руководителями этих подразделений. Для реализации такого подхода предлагается использовать алгоритм планирования производственной программы предприятия, представленный на рисунке 4.

Принципиальным отличием разработанного алгоритма от применяемых на угледобывающих предприятиях является то, что помимо планирования производственной деятельности подразделения планируется и управленческая деятельность руководителя с необходимыми страховками достижения целевых показателей, которые обеспечивают руководитель подразделения и вышестоящий руководитель. Под страховками понимаются дополнительные возможности, которыми может воспользоваться руководитель подразделения для выполнения плановых обязательств: сэкономленные материально-технических ресурсы и фонд оплаты труда, имеющиеся как в подразделении, так и у смежников и у вышестоящего руководителя; человеческие ресурсы.

Главный принцип использования ресурсов смежных подразделений и вышестоящего руководителя в качестве страховки – взаимовыгодность.



**Рис. 4.** Алгоритм планирования производственной программы предприятия с учетом системы деятельности руководителей подразделений

Таким образом, планирование на угледобывающих предприятиях не только конечных производственных показателей, но и управленческой деятельности руководителей подразделений является необходимым условием повышения эффективности использования ресурсов.

### Список литературы

1. Федоркевич Т.И. и др. Подход к оценке деятельности руководителей на угольном разрезе / Кулецкий В.Н., Федоркевич Т.И., Довженок А.С., Захаров С.И. // Уголь №5. 2014. С. 78-80.
2. Опыт успешного руководства // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). Отдельные статьи (специальный выпуск). 2013. №4. 64 с.

### References

1. Fedorkevich T.I., etc. Podhod k ocenke dejatel'nosti rukovoditelej na ugol'nom razreze [Approach to estimation of leadership's activities at a coal strip mine] / Kuletsky V.N., Fedorkevich T.I., Dovzhenok A.S., Zakharov S.I. // Coal No.5. 2014. Pp. 78-80.
2. Opyt uspešnogo rukovodstva [Experience of the successful management] // Mountain information and analytical bulletin (scientific and technical magazine). Separate articles (special release). 2013. No.4. 64 p.

### ДАнные ОБ АВТОРАХ

**Коркина Татьяна Александровна**, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры Государственного и муниципального управления

*Челябинский государственный университет*

*ул. Братьев Кашириных 129, г. Челябинск, 454001, Россия*

*kort2005@mail.ru*

*SPIN-код в SCIENCE INDEX: 7848-5110*

**Федоркевич Татьяна Ивановна**, заместитель исполнительного директора по финансам и экономике

*ОАО «Разрез Тугнуйский»*

*п. Саган-Нур, Мухоршибирский р-н, Республика Бурятия, 671354, Россия*

*fedorkevichti@suek.ru*

#### **DATA ABOUT THE AUTHORS**

**Korkina Tatiana Aleksandrovna**, Associate Professor, Doctor of Economics, Professor, State & Municipal Management Department

*Chelyabinsk State University*

*129, Brat'ev Kashirinyh str, Chelyabinsk, 454000, Russia*

*kort2005@mail.ru*

**Fedorkevich Tatyana Ivanovna**, Deputy executive director for finance and economics

*JSC Razrez Tugnuysky*

*Sagan-Nour, Mukhorshibirsky district, Republic of Buryatia, 671354, Russia*

*fedorkevichti@suek.ru*

#### **Рецензент:**

**Захаров С.И.**, к.э.н., заведующий лабораторией «Организация и оплата труда» ООО «НИИОГР»