

DOI: 10.12731/2218-7405-2015-7-44

УДК 331.103

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ УГОЛЬНОЙ КОМПАНИЕЙ: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД

Великосельский А.В.

Целью статьи является описание и обоснование основных положений совершенствования системы управления угольной компанией на основе интеграции процессного и проектного подходов, функционирование которой позволяет непрерывно повышать качество процессов компании, опережая изменения на рынке.

На основе ретроспективного анализа деятельности ряда угольных компаний в статье количественно оценена зависимость эффективности и устойчивости функционирования угольной компании от используемых подходов управления. Доказано, что одновременное повышение рентабельности компании и ее доли на рынке угольной продукции может быть обеспечено интеграцией процессного и проектного подходов при совершенствовании системы управления. Представлена модель совершенствования системы управления угольной компанией, включающая критерии, закономерности, принципы, методы и структуру процесса совершенствования. Применение модели руководителями и специалистами угольных компаний позволяет, как показывает опыт ОАО «СУЭК-Красноярск», обеспечить необходимую динамику развития при сохранении стабильности производственных процессов.

Ключевые слова: *система управления; процессный и проектный подходы; угольная компания.*

IMPROVING MANAGEMENT SYSTEM OF COAL COMPANY: CONCEPTUAL APPROACH

Velikoselsky A.V.

The purpose of the article is a description and justification of main provisions of improvement management system of the coal company by integration of process and project

approaches. This system allows to increase continuously quality of the processes, advancing changes in the market.

The retrospective analysis of several coal companies showed that there is a communication quantified the dependence of the efficiency and sustainability of coal company management approaches used. It is proved that the simultaneous increase of profitability of the company and its market share of coal production can be ensured the integration of process and project approaches at improvement of a management system. The model of improvement a management system presented, including criteria, patterns, principles, methods and structure of process improvement. Application of the model by managers and specialists of the coal companies, as experience of JSC «SUEK-Krasnoyarsk» shows, to provide the necessary dynamics while maintaining stability of the production process.

Keywords: *management system; process and project approaches; coal company.*

Наиболее существенными особенностями угледобывающей компании (далее – УК) как объекта управления являются:

- непрерывность производства, которая диктуется характером технологии и невозможностью приостановки производства из-за больших затрат;
- высокая изменчивость характеристик предмета труда. В отличие от предприятий других отраслей промышленности горные предприятия являются в высокой степени динамичными объектами, развивающимися во времени и пространстве. Различная глубина залегания угольных запасов, крепость пород, коэффициент вскрыши, количество уступов на открытых горных работах, длина фронта работ и т.п. приводят к изменению характеристик предмета труда;
- перемещение в производственном процессе не предмета труда, а средств труда и производства, что связано с производственными особенностями и залеганием угля в недрах земли;
- вертикальная и горизонтальная внутрипроизводственная логистика, которая связана с глубоким залеганием угля в недрах и технологической необходимостью его перемещения до объектов использования (котельных). [1]

Эти особенности оказывают значительное дестабилизирующее воздействие на функционирование УК. В то же время для обеспечения конкурентоспособности УК должна поддерживать стабильные объемы и качество продукции, привлекательную цену при требуемом уровне

себестоимости. Это становится возможным, если наряду со стабильным воспроизводством налажена деятельность по совершенствованию процессов, позволяющая неуклонно повышать эффективность использования всех видов ресурсов. Указанные обстоятельства определяют требования к методологии совершенствования системы управления УК.

Наиболее целесообразным направлением совершенствования системы управления УК является интеграция двух подходов: процессного, предназначенного для достижения стабильного качества осуществления совокупности процессов производственной деятельности, и проектного, направленного на совершенствование каждого из процессов. Целесообразность подтверждается результатами ретроспективного анализа данных о деятельности за 2005-2015 гг. ряда угольных компаний: ОАО «СУЭК», ОАО «Южный Кузбасс», ОАО «Белон», ОАО «Распадская угольная компания» с использованием критериев эффективности и устойчивости производства [2, 3]. Динамика эффективности оценивалась по показателю темпа роста рентабельности, устойчивости – по темпу роста ее доли на рынке угольной продукции.

Были выделены четыре основных сценария развития компании:

- рост эффективности и устойчивости;
- рост эффективности при снижении устойчивости;
- рост устойчивости при снижении эффективности;
- снижение эффективности и устойчивости.

Описанные сценарии развития представлены на рисунке 1. В ходе анализа было выявлено, что для сценария «рост эффективности при снижении устойчивости» характерен преимущественно проектный подход к управлению, для сценария «рост устойчивости при снижении эффективности» – процессный, а для сценария «рост эффективности и устойчивости» – гибрид (сочетание) процессного и проектного подходов.

Процессный подход в менеджменте предполагает такую организацию деятельности предприятия, в основу которой положено разграничение деятельности на отдельные бизнес-процессы, а управленческой системы – на блоки управления [4]. Как показывает опыт применения процессного подхода к управлению в рассмотренных угольных компаниях, он позволяет получать результаты, характеризующиеся, в основном, повышением доли рынка при снижении рентабельности. Что связано с нормализацией и, как следствие, увеличением пропускной способности производственного процесса, удешевлением продукции при неизменном качестве и уровне использования ресурсов производства.

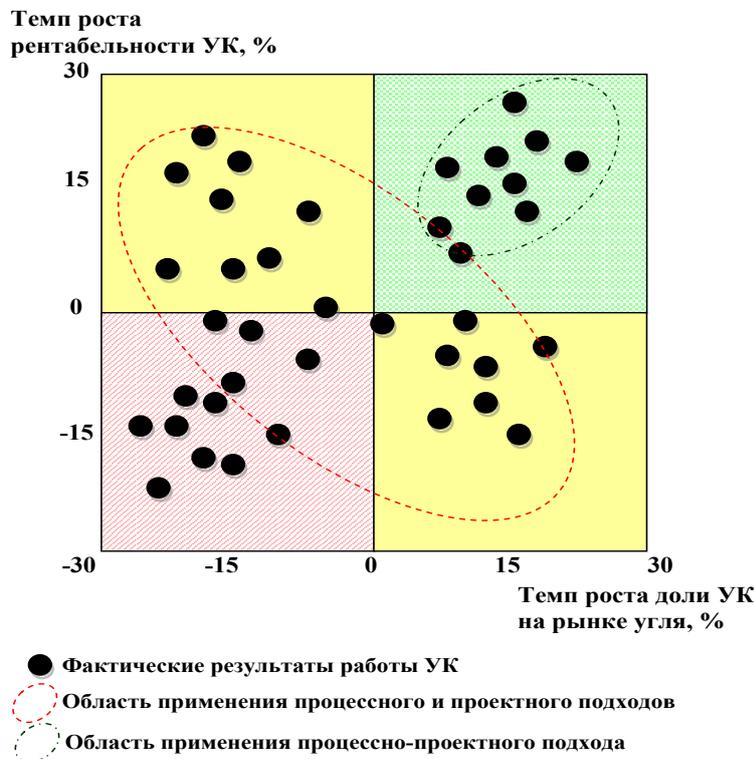


Рис. 1. Матрица оценки управленческих подходов в УК

Основным принципом проектного подхода является создание нового, как правило, единичного, не повторяющегося продукта, например, разработка нового изделия, создание и внедрение новой технологии, изменение стандарта и т.д. [5]. Применение проектного подхода к управлению, приводит преимущественно к повышению рентабельности и может сопровождаться повышением рисков, связанных со снижением ритмичности выпуска продукции, ее удорожанием вследствие сосредоточения внимания менеджмента на «точках роста».

Необходимость применения процессно-проектного подхода в угледобывающей компании предопределена еще и тем, что при повышении ритмичности, стабильности производственных процессов снижается риск травмирования персонала, а система непрерывных улучшений позволяет своевременно реагировать на изменяющиеся условия производства, учитывая сложную внутрипроизводственную логистику.

Концепция совершенствования системы управления угольной компанией представляет собой совокупность положений о действиях субъектов управления по изменению системы в соответствии с ее предназначением и целевыми ориентирами угольной компании (УК), стратегией развития.

Основными положениями концепции совершенствования системы управления УК являются:

1. Устойчивое функционирование и развитие в нестабильной среде может быть достигнуто, если обеспечивается опережающее обновление целевых параметров деятельности (быстрее чем на рынке).
2. Система управления должна учитывать отраслевые особенности функционирования.
3. Применение в системе управления как процессного, так и проектного подходов должно обеспечивать своевременное освоение новых целевых параметров деятельности.
4. Система мотивации персонала должна направлять его деятельность к использованию в развитии производства внутренних резервов (рис. 2).



Рис. 2. Схема концепции совершенствования системы управления угольной компанией

Концепция совершенствования системы управления реализуется на основе следующих принципов:

- взаимосвязанность (единство) и взаимодополняемость процессов воспроизводства и развития;
- соответствие проектных решений целям развития процессов;

- полнота учета особенностей функционирования УК;
- цикличность преобразований процессов;
- сбалансированность показателей эффективности всех процессов;
- систематическое и опережающее обновление требований к параметрам процессов;
- мотивированность и ответственность персонала.

Предложенные принципы комплементарны и усиливают друг друга. Использование разработанного комплекса принципов позволяет обеспечить стабильность производственных процессов при одновременном их совершенствовании с целью значительного повышения эффективности и устойчивости производства.

Формирование системы управления на основе интеграции процессного и проектного подходов позволяет получить экономический эффект от реализации мероприятий по повышению эффективности производства, сделать работу по улучшению производственных процессов неотъемлемой частью деятельности руководителей всех уровней управления и на этой основе достигать необходимой динамики повышения эффективности и устойчивости компании.

Методы формирования такой системы управления угольной компанией включают: реструктуризацию системы управления, стандартизацию процессов и функций, совершенствование процессов, развитие функционалов менеджмента, мотивацию и стимулирование персонала [6].

Общая схема формирования и развития системы управления УК с использованием основных положений концепции представлена на рисунке 3.

Как показывают исследования, персонал основных уровней управления угольных компаний имеет высокий инновационный потенциал, так как видит возможности повышения эффективности управления производством и отмечает готовность к личному участию в этом процессе на взаимовыгодных условиях [7].

Опыт совершенствования системы управления в ОАО «СУЭК-Красноярск» в 2011-2014 гг. показал эффективность использования процессно-проектного подхода, обеспечивающего повышение вовлеченности руководителей и специалистов в совершенствование производства на основе формирования у них мотивационных установок – улучшения являются неотъемлемой частью деятельности менеджмента, характеристикой его профессионализма и существенной составляющей оплаты труда, а также их закрепления в соответствующих функционалах.

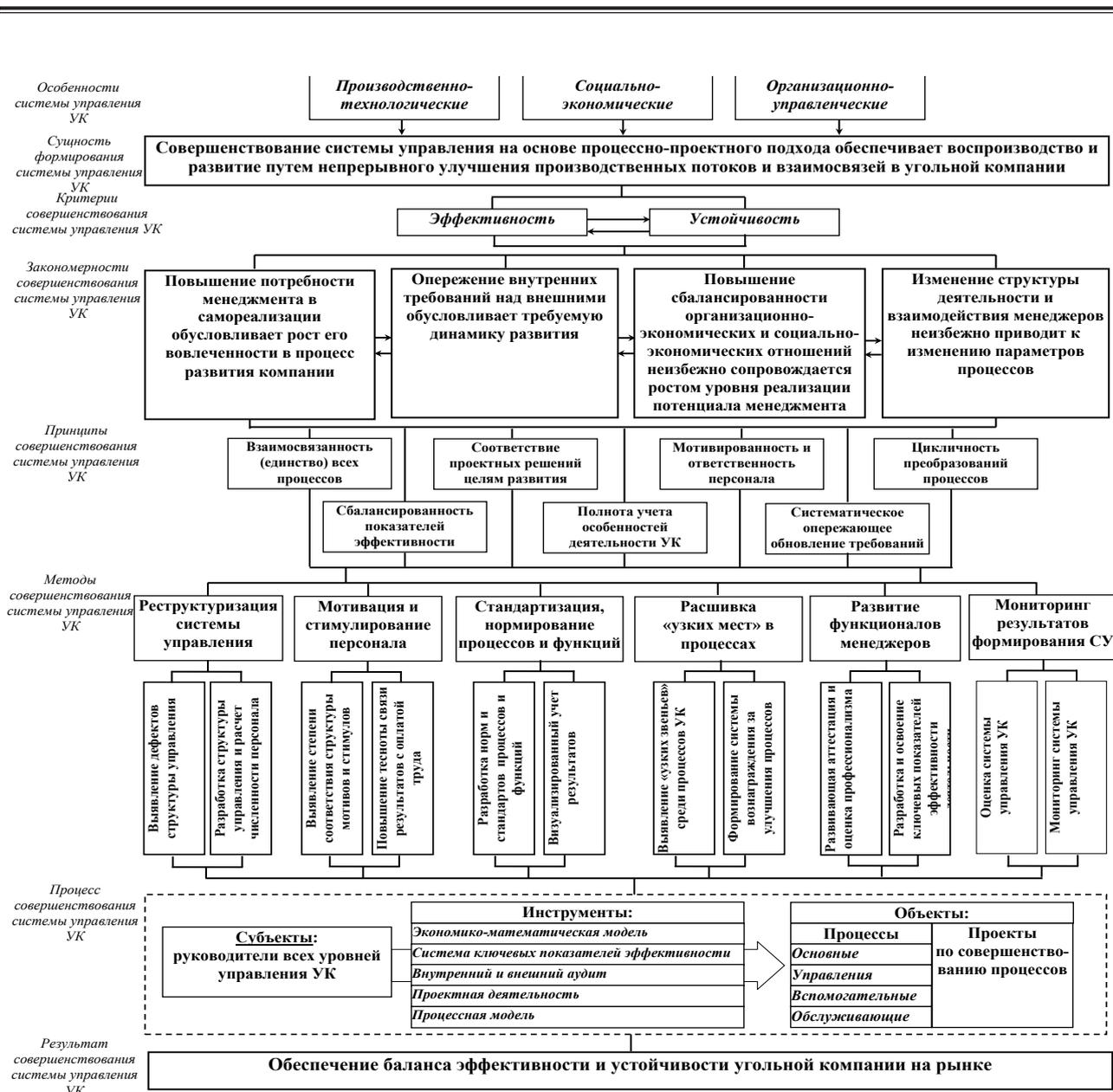


Рис. 3. Модель совершенствования системы управления угольной компанией

Таким образом, разработанная концепция и модель формирования системы управления угольной компанией на базе процессно-проектного подхода направлена на обеспечение требуемого уровня конкурентоспособности российских угольных компаний, поскольку не только определяет нормализацию процессов, но и позволяет совершенствовать каждый из процессов угольной компании посредством реализации проектов повышения его эффективности и безопасности.

Список литературы

1. Великосельский А.В. Формирование системы управления в угольной компании на основе процессно-проектного подхода // Отдельная статья Горного информационно-аналитического бюллетеня (специальный выпуск), 2013. №12. 84 с.
2. Алексенко В.С. и др. Модели повышения эффективности и безопасности производства посредством совершенствования организации и оплаты труда // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал) (отдельная статья), 2012. № 4. 52 с.
3. Опыт успешного руководства // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). Отдельные статьи (специальный выпуск), 2013. №4. 64 с.
4. Цветков А.В. Процессные и проектные подходы к управлению компаниями (дайджест). URL: <http://labsm.ru/docs>
5. Лич Л. Вовремя и в рамках бюджета: управление проектами по методу критической цепи, 2010. 354 с. [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=254575>.
6. Великосельский А.В., Коркина Т.А. Система управления угольной компанией // Проблемы теории и практики управления, 2014. №7. С. 115-120.
7. Коркина Т.А. Инвестиции в человеческий капитал горного предприятия: теория и практика управления – Екатеринбург: Изд-во УрО РАН, 2009. 275 с.

References

1. Velikoselsky A.V. Formirovanie sistemy upravleniya v ugolnoj kompanii na osnove processno proektnogo podhoda [Formation of the management system of the coal company on the basis of the process-project approach]. *Mining informational and analytical bulletin (special issue)*. 2013. No. 12. 84 p.
2. Aleksenko V.S. et al. Modeli povysheniya ehffektivnosti i bezopasnosti proizvodstva posredstvom sovershenstvovaniya organizacii i oplaty truda [Models of increase of efficiency and safety of production by means of perfection of organization and remuneration of labor]. *Mountain information-analytical Bulletin (magazine) (separate article)*. 2012. No. 4. 52 p.
3. Opyt uspeshnogo rukovodstva [Experience of the successful management]. *Mountain information and analytical bulletin (scientific and technical magazine)*. Separate articles (special release). 2013. No. 4. 64 p.

4. Cvetkov A.V. *Processnye i projektnye podhody k upravleniyu kompaniyami* (dajdzhest) [Process and project management by companies (digest)]. – URL: <http://labsm.ru/docs>
5. Lawrence P. Leach *Vovremya i v ramkah byudzheta: upravlenie projektami po metodu kriticheskoj cepi* [Critical chain project management]. 2010. 354 p. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=254575>
6. Velikoselsky A.V., Korkina T.A. Sistema upravleniya ugolnoj kompaniej [The management system of a coal company]. *Problems of the theory and practice of management*. 2014. №7. Pp. 115-120.
7. Korkina T.A. *Investicii v chelovecheskij kapital gornogo predpriyatija: teorija i praktika upravlenija* [Investment in human capital of a mining enterprise: theory and practice of management]. – Yekaterinburg: Izd Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, 2009. 275 p.

ДАнные ОБ АВТОРЕ

Великосельский Андрей Владимирович, кандидат экономических наук, заместитель исполнителя директора по финансам и экономике

СУЭК-Красноярск

ул. Ленина д. 35 стр. 2, г. Красноярск, 660049, Россия

Velikoselsky AV@suek.ru

DATA ABOUT THE AUTHOR

Velikoselsky Andrey Vladimirovich, Candidate of economy, Deputy Executive Director of Finance and Economics

SUEK-Krasnoyarsk

35/2, Lenin str., Krasnoyarsk, 660049, Russia

VelikoselskyAV@suek.ru