

Ольга Мусина

# Мнение аудитора

16+

# Ольга Миргасимовна Мусина

## Мнение аудитора

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=66825523](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=66825523)*

*SelfPub; 2021*

### **Аннотация**

Угольная промышленность России в настоящее время переживает сложный и неизбежный процесс реструктуризации отрасли. Мнение аудитора по актуальному вопросу организации структуры управления. Одна из первых книг Мусиной Ольги Миргасимовны, профессионального аудитора, члена Аудиторской палаты России.

# Ольга Мусина

## Мнение аудитора

Вступление экономики России в рыночные отношения поставило перед предприятиями проблему либо выживания, либо устойчивого развития в рынке. Угольная промышленность России в настоящее время переживает сложный и неизбежный процесс реструктуризации отрасли. Дотационная, по своей природе, она столкнулась, прежде всего, с проблемой выживания. Наиболее остро это ощутили шахты, как представители особенно дорогого способа добычи угля: 80% угольных шахт России являются нерентабельными [21].

Долгое время функционирования угольных предприятий в замкнутой системе производственного ведомства, где во главу ставилось производство и высокие производственные показатели, сделало предприятия отрасли нечувствительными к интересам потребителя. Многие из них до сих пор пытаются игнорировать требования рынка, демонстрируя поведение монополиста. Многие еще не осознали, что монополизм угольщиков закончился и необходимо сверять свои издержки и цены с мировым рынком для выживания и сохранения производства в рамках, как мировой, так и Российской угольной отрасли.

Любое предприятие не имеет шансов выжить, не адапти-

руясь в изменяющихся условиях [16]. Угольная промышленность России снизила объем добычи. Цены на уголь достигли, а себестоимость превысила мировые показатели. Оплата и производительность труда ниже мирового уровня в 6-8 раз, производительность труда снизилась на 30%. Руководители большую часть своего времени затрачивают на поиск инвестиций для технического перевооружения предприятия. Для их привлечения предприятие должно быть привлекательным для инвесторов, т.е. конкурентоспособным. Успешное выживание и развитие предприятий в рынке связано с повышением конкурентоспособности производителей и их товара [21].

Поэтому возникла важнейшая народнохозяйственная проблема выхода из кризиса, что возможно только при переводе предприятий в режим устойчивой эффективности, т.е. способности их сохранять эффективную работу на рынке при любых изменениях и воздействиях внешней экономической среды.

Конечной целью этих преобразований является адаптация угольных предприятий к новым экономическим условиям функционирования и повышение конкурентоспособности российских углей на внутреннем и внешнем рынках.

Поэтому не просто актуален, а жизненно необходим ответ на вопрос: Каким должно стать угольное предприятие Кузбасса, чтобы выжить и развиваться в условиях ожесточающейся конкурентной борьбы между производителями угля

на рынке?

При выполнении работы в качестве основного промышленного объекта для исследования различных аспектов рассматриваемой проблемы принят филиал «Ерунаковский угольный разрез», являющийся одним из перспективных разрезов в составе ОАО УК «Кузбассразрезуголь».

Целью работы является определение основных направлений и параметров преобразований на разрезе при переводе его на уровень эффективности, обеспечивающий конкурентоспособность продукции на рынке. Проблема повышения эффективности производства до рыночных стандартов имеет острую актуальность не только для «Ерунаковского угольного разреза», но и для любого перспективного угледобывающего предприятия России.

Данная цель исследования предполагает решение ряда задач:

- 1.изучение организационных структур управления предприятием;
- 2.определение и адаптация методики формирования системы управления предприятием в современных условиях;
- 3.анализ существующей структуры управления ОАО УК «Кузбассразрезуголь» филиал «Ерунаковский угольный разрез»;
- 4.разработка эффективной системы управления ОАО УК «Кузбассразрезуголь» филиал «Ерунаковский угольный разрез».

«Ерунаковский угольный разрез» был образован в 1955, с 2003 г. является филиалом ОАО УК «Кузбассразрезуголь». Промплощадка разреза расположена в 50-55 км к востоку от крупнейших промышленных центров Кузбасса – городов Новокузнецка, Киселевска, Прокопьевска на Ерунаковском месторождении. Населенность района слабая, ближайшие населенные пункты д. Усково, д. Успенка, д. Ерунаково и другие.

Основной продукцией предприятия является энергетический уголь марки “Г”. Месторождение имеет благоприятные горно-геологические условия для открытой добычи угля и относится к простым I-ой группы. К отработке предусмотрены пласты:

пл. 78 мощностью 10,7 м;

пл. 80 мощностью 2,09 м;

пл. 82 мощностью 1,14 м.

Углы падения пластов изменяются от 4 до 14 градусов. Средний коэффициент вскрыши составляет 4,3 м<sup>3</sup>/т. Проектная мощность предприятия – 2600 т. т угля в год. Фактическое освоение производственной мощности в 2008 г составило 2650 т.т. угля. Месторождение отрабатывается по комбинированной системе:

верхние горизонты отрабатываются по транспортной технологии и гидроспособом.

нижние горизонты отрабатываются по бестранспортной технологии.

Бестранспортная технология является наиболее низкозатратной при открытой добыче угля. Добытый уголь транспортируется на угольный склад, примыкающий к станции Ерунаково. Для получения требуемых классов угля по крупности на складе построен дробильно-сортировочный комплекс производительностью 1000 т.т. в год. Выпускаются классы 0-50, 50-200 мм. Отгрузка угля потребителям осуществляется железнодорожным и автомобильным транспортом.

## **Организационные структуры управления**

### **Понятие и принципы построения управленческих структур**

«Структура управления организацией», или «организационная структура управления» (ОСУ) – одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий [5]. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществля-

лись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур управления, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций.

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого [11]. ОСУ определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным, на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами ОСУ могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности [26]. Есть два направления специализации элементов ОСУ:

в зависимости от состава структурных подразделений организации вычленяются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т.п.;

исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации [28].

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые – это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели [9].

При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руководство организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в ОСУ формируется так называемый средний слой, который в свою очередь может состоять из нескольких уровней [21].

В структуре управления организацией различаются линейные и функциональные связи. Первые суть отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между так называемыми линейными

руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента. Соответственно используется такое понятие, как полномочия: линейного персонала, штабного персонала и функциональные. Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений). Полномочия штабного персонала ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения. Если тому или иному работнику управленческого аппарата предоставляется право принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами, он получает так называемые функциональные полномочия [33].

Между всеми названными выше составляющими ОСУ существуют сложные отношения взаимозависимости: изменения в каждой из них (скажем, числа элементов и уровней, количества и характера связей и полномочий работников) вызывают необходимость пересмотра всех остальных. Так, если руководством организации принято решение о введении в ОСУ нового органа, например, отдела маркетинга (функции которого ранее никто не выполнял), нужно одновременно дать ответ на следующие вопросы [33]:

- какие задачи будет решать новый отдел?
- кому он будет непосредственно подчинен?
- какие органы и подразделения организации будут доводить до него необходимую информацию?
- на каких иерархических уровнях будет представлена новая служба?
- какими полномочиями наделяются работники нового отдела?
- какие формы связей должны быть установлены между новым отделом и другими отделами?

Увеличение количества элементов и уровней в ОСУ неизбежно приводит к многократному росту числа и сложности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений; следствием этого нередко является замедление процесса управления, что в современных условиях тождественно ухудшению качества функционирования менеджмента организации.

К структуре управления предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое для менеджмента значение. Они учитываются в принципах формирования ОСУ, разработке которых было посвящено немало работ отечественных авторов в дореформенный период. Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом.

1. Организационная структура управления должна, прежде всего, отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству и его потребно-

стям.

2. Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.

3. Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.

4. Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.

5. Организационная структура управления призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, успешно функционирующие в других социально-культурных условиях, не гарантируют желаемого результата.

Реализация этих принципов означает необходимость учета при формировании (или перестройке) структуры управления множества различных факторов воздействия на ОСУ.

Главный фактор, «задающий» возможные контуры и параметры структуры управления, – сама организация. Известно, что организации различаются по многим критериям. Большое разнообразие организаций в Российской Федерации предопределяет множественность подходов к построению управленческих структур [6]. Подходы эти различны в организациях коммерческих и некоммерческих, крупных, средних и малых, находящихся на разных стадиях жизненного цикла, имеющих разный уровень разделения и специализации труда, его кооперирования и автоматизации, иерархических и «плоских», и так далее. Очевидно, что структура управления крупными предприятиями более сложна по сравнению с той, какая нужна небольшой фирме, где все функции менеджмента подчас сосредоточиваются в руках одного – двух членов организации (обычно руководителя и бухгалтера), где соответственно нет необходимости проектировать формальные структурные параметры. По мере роста организации, а значит, и объема управленческих работ, развивается разделение труда, и формируются специализированные звенья (например, по управлению персоналом, производством, финансами, инновациями и т.п.), слаженная работа которых требует координации и контроля. Построение формальной структуры управления, в которой четко определены роли, связи, полномочия и уровни, становится императивом.

Важно обратить внимание на сопряжение структуры

управления с фазами жизненного цикла организации, о чем, к сожалению, нередко забывают проектанты и специалисты, решающие задачу совершенствования управленческих структур. На стадии зарождения организации управление нередко осуществляется самим предпринимателем. На стадии роста происходит функциональное разделение труда менеджеров. На стадии зрелости в структуре управления чаще всего реализуется тенденция к децентрализации. На стадии спада обычно разрабатываются меры по совершенствованию управленческой структуры в соответствии с потребностями и тенденциями в изменении производства. Наконец, на стадии прекращения существования организации структура управления или полностью разрушается (если фирма ликвидируется), или происходит ее реорганизация (коль скоро данную фирму приобретает или присоединяет к себе другая компания, приспособляющая структуру управления к той фазе жизненного цикла, в которой она находится).

На формирование структуры управления оказывают влияние изменения организационных форм, в которых функционируют предприятия [6]. Так, при вхождении фирмы в состав какого-либо объединения, скажем, ассоциации, концерна и т.п., происходит перераспределение управленческих функций (часть функций, естественно, централизуется), поэтому меняется и структура управления фирмы. Впрочем, даже если предприятие остается самостоятельным и независимым, но становится частью сетевой организации, объеди-

няющей на временной основе ряд взаимосвязанных предприятий (чаще всего для использования благоприятной ситуации), ему приходится вносить в свою управленческую структуру ряд изменений. Это связано с необходимостью усиления функций координации и адаптации к системам менеджмента других компаний, входящих в сеть.

Важный фактор формирования управленческих структур – уровень развития на предприятии информационной технологии [15]. Общая тенденция к децентрализации «электронного интеллекта», то есть к росту числа персональных компьютеров при одновременном расширении использования на уровне предприятия локальных сетей, ведет к ликвидации или сокращению объема работ по ряду функций на среднем и низовом уровнях. Это относится, прежде всего, к координации работы подчиненных звеньев, передаче информации, обобщению результатов деятельности отдельных сотрудников. Прямым результатом использования локальных сетей может быть расширение сферы контроля руководителей при сокращении числа уровней управления на предприятии.

В этом контексте стоит отметить, что современное развитие информационных систем приводит к формированию нового типа предприятий, которые в западной литературе получили название «виртуальных» компаний (организаций) [43]. Под ними понимают совокупности независимых (чаще всего небольших по размерам) предприятий, являющихся-

ся как бы узлами на информационной сети, обеспечивающей их тесное взаимодействие. Единство и целенаправленность в работе этих фирм достигаются благодаря гибкой электронной связи на базе информационной технологии, которая пронизывает буквально все сферы их деятельности. Поэтому границы между входящими в них организациями становятся «прозрачными», и каждая из них может рассматриваться представителем компании в целом.

## **Типы структур управления организацией**

В современной теории менеджмента выделяются два типа управления организациями: бюрократический и органический. Они построены на принципиально различных основаниях и имеют специфические черты, позволяющие выявлять сферы их рационального использования и перспективы дальнейшего развития.

Исторически первым сформировался бюрократический тип [33]. Соответствующую концепцию подхода к построению организационных структур разработал в начале XX столетия немецкий социолог Макс Вебер. Он предложил нормативную модель рациональной бюрократии, кардинальным образом менявшую ранее действовавшие системы коммуникации, отчетности, оплаты труда, структуры работы, отношений на производстве. В основе этой модели – представление о предприятиях как об «организованных организа-

циях», предъявляющих жесткие требования, как к людям, так и структурам, в рамках которых они действуют. Ключевые концептуальные положения нормативной модели рациональной бюрократии таковы:

- 1) четкое разделение труда, использование на каждой должности квалифицированных специалистов;
- 2) иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим уровнем;
- 3) наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей;
- 4) дух формальной обезличенности, характерной для выполнения официальными лицами своих обязанностей;
- 5) осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности, а не с субъективными оценками.

Главные понятия бюрократического типа структуры управления – рациональность, ответственность и иерархичность. Сам Вебер считал центральным пунктом концепции исключение смещения «человека» и «должности», ибо состав и содержание управленческих работ должны определяться исходя из потребностей организации, а не людей в ней работающих. Четко сформулированные предписания по каждой работе (что необходимо делать и какими приемами) не оставляет места для проявления субъективизма и индиви-

дуального подхода. В этом принципиальное отличие бюрократической структуры от исторически предшествовавшей ей общинной, где главная роль отводилась партнерству и мастерству [37].

Бюрократические структуры управления показали свою эффективность, особенно в крупных и сверхкрупных организациях, в которых необходимо обеспечивать слаженную, четкую работу больших коллективов людей, работающих на единую цель. Эти структуры позволяют мобилизовать человеческую энергию и кооперировать труд людей при решении сложных проектов, в массовом и крупносерийном производстве. Однако им присущи недостатки, особенно заметные в контексте современных условий и задач экономического развития. Очевидно, прежде всего, что бюрократический тип структуры не способствует росту потенциала людей, каждый из которых использует только ту часть своих способностей, которая непосредственно требуется по характеру выполняемой работы. Ясно также: коль скоро вопросы стратегии и тактики развития организации решаются лишь на высшем уровне, а все остальные уровни заняты исключительно исполнением «спускаемых сверху» решений, теряется общий управленческий интеллект (который рассматривается сегодня как важнейший фактор эффективного управления).

Еще один изъян структур бюрократического типа – невозможность с их помощью управлять процессом изменений,

направленных на совершенствование работы. Функциональная специализация элементов структуры приводит к тому, что их развитие характеризуется неравномерностью и различной скоростью. В результате возникают противоречия между отдельными частями структуры, несогласованностью в их действиях и интересах, что замедляет прогресс в организации [7].

Второй упомянутый – органический – тип структур управления имеет, сравнительно недолгую историю и возник как антипод бюрократической организации, модель которой перестала удовлетворять многие предприятия, испытывающие необходимость в более гибких и адаптированных структурах. Новый подход отвергает представление об эффективности организации как «организованной» и работающей с четкостью часового механизма; напротив, считается, что эта модель проводить радикальные изменения, обеспечивающие приспособляемость организации к объективным требованиям реальной действительности. Исследователи этой проблемы подчеркивают [7]:

- 1) постепенно вырисовывается иной тип организации, в которой импровизация ценится выше, чем планирование;
- 2) которая руководствуется возможностями гораздо больше, чем ограничениями, предпочитает находить новые действия, а не цепляться за старые;
- 3) которая больше ценит дискуссии, чем успокоенность, и поощряет сомнения и противоречия, а не веру.

В исходном определении органического типа структуры подчеркивались такие ее принципиальные отличия от традиционной бюрократической иерархии, как более высокая гибкость, меньшая связанность правилами и нормами, использование в качестве базы групповой (бригадной) организации труда. Дальнейшие разработки позволили существенно дополнить перечень свойств, характеризующих органический тип структуры управления. Речь идет о следующих чертах.

1) решения принимаются на основе обсуждения, а не базируются на авторитете, правилах или традициях,

2) обстоятельствами, которые принимаются во внимание при обсуждении проблем, являются доверие, а не власть, убеждение, а не команда, работа на единую цель, а не ради исполнения должностной инструкции,

3) главные интегрирующие факторы – миссия и стратегия развития организации,

4) творческий подход к работе и кооперация базируются на связи между деятельностью каждого индивида и миссией,

5) правила работы формулируются в виде принципов, а не установок,

6) распределение работы между сотрудниками обуславливается не их должностями, а характером решаемых проблем,

7) имеет место постоянная готовность к проведению в организации прогрессивных изменений.

Рассматриваемый тип структуры предполагает существенные изменения отношений внутри организации: отпа-

дает необходимость в функциональном разделении труда, повышается ответственность каждого работающего за общий успех.

Реальный переход к органическому типу структуры управления требует серьезной подготовительной работы. Прежде всего, компании принимают меры к расширению участия работающих в решении проблем организации (путем обучения, повышения уровня информированности, заинтересованности и т.п.), ликвидируют функциональную обособленность, развивают информационные технологии, радикально пересматривают характер взаимоотношений с другими компаниями (вступая, с ними в союзы или, образуя виртуальные компании, где реализуются партнерские отношения).

Необходимо отметить, что органический тип структуры управления находится лишь в начальной фазе своего развития, и в «чистом» виде его используют пока немногие организации. Но элементы этого подхода к структуре управления получили довольно широкое распространение, особенно в тех компаниях, которые стремятся приспособиться к динамично меняющейся среде.

Бюрократический тип структур управления имеет много разновидностей, но наиболее распространенной является линейно-функциональная организация, до сих пор широко используемая компаниями всего мира [6].

Основу линейно-функциональной структуры составляет

«шахтный» принцип построения и специализация управленческого персонала по функциональным подсистемам организации.

По каждой подсистеме формируются «иерархия» служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы любой службы аппарата управления оцениваются показателями, характеризующими реализацию ими своих целей и задач. Например, работа служб, управляющих производством, – показателями выполнения графика выпуска продукции, затрат ресурсов, производительности труда, качества, использования производственных мощностей. Для оценки служб, осуществляющих управление персоналом, используются такие параметры, как текучесть кадров, дисциплина труда и другие. Соответственно строится и система материального поощрения, ориентированная, прежде всего на достижение высоких показателей каждой службой. При этом конечный результат работы организации в целом становится как бы второстепенным, ибо считается, что все службы в той или иной мере работают на его достижение.

Линейно-функциональному подходу соответствует структура гигантов индустрии, создавшаяся до начала второго этапа современной НТР, т.е. до 1970-х годов, например Уралмаш, Магнитогорский металлургический комбинат и т.п. На таких предприятиях существовали практически все

виды производства, обеспечивающих необходимые условия для массового выпуска однородной или близкой по ассортименту продукции. Это делало ее дешевой и конкурентоспособной. Рост размеров отдельных предприятий имеет свои границы, за которыми теряется управляемость, а затраты на производство стремительно увеличиваются. Поэтому в 1970 -1980-х гг. произошел отход от гигантомании, и фирмы, в первую очередь промышленные стали ориентироваться на создании производственных комплексов. Комплексы объединили связанные между собой предприятия оптимального размера и избегали концентрации выпуска продукции только на каком-то одном.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.