

УДК 005.336.1:622.012

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ГІРНИЧО -ЗБАГАЧУВАЛЬНИХ КОМБІНАТАХ

В.В. ДОБРОВОЛЬСЬКИЙ, доцент, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, oleg.dobrovolskiy.1977@mail.ru

В даній статті проаналізовані методи оцінювання результатів управління гірничо-збагачувальними комбінатами в м. Кривий Ріг. Запропоновані рекомендації щодо удосконалення методичних підходів при оцінюванні роботи менеджерів, які проілюстровані на прикладі ПАТ «Інгулецький ГЗК».

Ключові слова: ефективність менеджменту, результативність управління, підходи до оцінювання ефективності: ефект, результат, критерій ефективності, показники ефективності (результативності)

Поставлена проблема. Гірничо – збагачувальні комбінати (ГЗК) України, які входять до складу ТОВ «Метінвест Холдинг», значну частину продукції реалізують на зовнішньому ринку в країні Європи та Китаю. Для збереження своїх ринкових позицій в умовах жорсткої конкуренції підприємствам доводиться особливу увагу приділяти управлінню інноваціями і зниженню витрат. Зміна підходів при оцінюванні роботи працівників управління всіх рівнів на ГЗК є актуальним завданням в підвищенні їх конкурентоспроможності..

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням удосконалення оцінки ефективності управління приділялась увага у вітчизняних та зарубіжних літературних джерелах з менеджменту. Більшість із них спрямована на розширення системи показників які оцінюють роботу менеджерів в цілому по підприємстві. У працях [3,4] приводяться визначення ефективності менеджменту та система кількісних і якісних показників які використовують при розрахунках результативності управлінської діяльності. Загальній ефективності менеджменту приділена увага у автора [8], а у працях [2,5] розкриті три найбільш поширені підходи до оцінки ефективності управління: інтегральний, рівневий та

часовий, які дозволяють підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Невирішені питання. У даній час відсутні публікації по удосконаленню методичних підходів щодо оцінювання ефективності менеджменту на гірничо-збагачувальних комбінатах, які мають свої специфічні особливості функціонування, визначені вузько профільністю виробництва.

Мета дослідження. Поєднати підходи щодо визначення оцінки ефективності менеджменту всіх рівнів управління гірничо-збагачувальними підприємствами корпоративного типу на прикладі ПАТ «Інгулецький ГЗК» .

Викладення основного матеріалу.

Передумовою до удосконалення оцінки ефективності менеджменту на гірничо-збагачувальних комбінатах стала демонополізація держави на зовнішньоекономічну діяльність, лібералізація зовнішньої торгівлі і відкритість економіки України. Відрив внутрішнього ціноутворення від зовнішніх ринків створили умови неефективного використання ресурсів, привели до не конкурентоспроможності продукції.

Сучасні підприємства знаходяться під постійним впливом чинників зовнішнього середовища, яке впливає на їх діяльність. Завдання менеджерів всіх рівнів помягшити цей вплив на роботу

підприємства. Цього можливо досягти при зміні мотивації працівників сфери управління на всіх рівнях починаючи від окремого виконавця до керівників управління комбінатом.

За останні роки на комбінатах проведена значна робота щодо підвищення ефективності менеджменту. Із 2007 по 2013 р.р. постійно проводилось навчання керівників вищої та середньої ланки в міжнародній школі менеджменту «ЛІНК». На ПАТ «Інгулецький ГЗК» перепідготовку пройшли 212 чол., із них вищої ланки 92 особи і 120 осіб середньої ланки. Проведена оптимізація чисельності працівників дозволила скоротити на ПАТ «Інгулецький ГЗК» на 8460 чол., ПАТ «Центральний ГЗК» на 3283 чол., ПАТ «Південний ГЗК» на 1939 чол., ПАТ «Північний ГЗК» на 1723 чол. І як результат продуктивність праці в розрахунку на 1 працівника по всім ГЗК виросла в 2,6 рази (табл.1,) в тому числі ПАТ «Інгулецький ГЗК» - 5,5 раз., ПАТ «Південний ГЗК» - 2,9 рази, ПАТ «Центральний ГЗК» - 2,7 рази., ПАТ «Північний ГЗК» - 1,7 рази.

Ефективність системи менеджменту оцінюється не тільки продуктивністю праці а і за системою кількісних і якісних показників яка представлена в табл. 1. До кількісних належать трудові та фінансові показники, а також економія часу працівників управління. Якісними показниками ефективності менеджменту вважають підвищення науково-технічного рівня процесів менеджменту, кваліфікацію працівників управління, рівень обґрунтування, управлінських рішень, культури менеджменту, надійність (безвідмовність) системи менеджменту, своєчасне виконання всіх функцій, операцій, і процедур поліпшення умов праці управлінського персоналу. Така громіздка система показників становить більше теоретичний, ніж практичний інтерес.

Узагальненим показником ефективності менеджменту є відношення ефекту до витрат які забезпечують його досягнення. У акціонерних товариствах

основним результатом (ефектом) виробничо-господарської та управлінської діяльності є прибуток.

Із табл.1 видно, що найвищого прибутку який припадає на 1 грн. витрат на управління досягли ПАТ «Інгулецький ГЗК» - 67,82 тис.грн. та ПАТ «Північний ГЗК» - 60,30 тис.грн.

Цей показник перевищує середній по ГЗК відповідно на 20,7 тис. грн.. і 13,2 тис.грн..

При оцінюванні ефективності важливо правильно вибрати критерій. Критерій це визначальна міра за якою здійснюється кількісна оцінка рівня цієї ефективності. Він має бути єдиним для всіх ланок господарювання. Суть проблеми підвищення ефективності виробництва і управління полягає в тім, щоб на кожну одиницю ресурсів (витрат) – трудових, матеріальних і фінансових – досягти максимально можливого збільшення обсягу виробництва (доходу, прибутку). Виходячи із цього, найбільш оцінювальним критерієм ефективності управлінської праці є прибуток. Тому він найбільш поширений в практиці.

Аналізуючи критерії оцінки роботи фахівців рудозбагачувальної фабрики

ПАТ «Інгулецький ГЗК» видно, що:

Технолог який використовує найбільшу частину ресурсів для виробництва концентрату оцінюється за такими показниками:

- підвищення продуктивності технологічних секцій по руді;
- зниженню вмісту заліза магнітного у хвостах на 0,02 % від оперативного плану;
- виконання якісних показників виробництва – вміст Fe магнітного більше базисного
- планового виконання середньогодинної продуктивності мельниці 64 т/год. із економією футеровки

Механік забезпечуючи технічну готовність машин і обладнання, використовуючи значні кошти на технічне обслуговування та ремонт оцінюється за таким критеріями:

Таблиця 2.7. 1

Ефективність управління на гірничо-збагачувальних комбінатах
м. Кривого Рогу за 2007-2013 р.р.

Гірничо-збагачувальні комбінати та період	Обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. витрат на управління, тис.грн.	Обсяг прибутку, що припадає на 1 грн. витрат на управління, тис.грн	Коефіцієнт співвідношення темпів зміни прибутку та темпів зміни витрат на управління	Частка витрат на управління в собівартості продукції	Темп змін цього показника	Рівень продуктивності праці із розрахунку на 1 працівника, тис.грн	Темп змін цього показника
ІнГЗК							
2007 р.	167,62	101,18	-	0,023	-	144,3	-
2013 р.	148,98	67,82	0,76	0,016	0,70	793,7	5,52
Півд.ГЗК							
2007 р.	82,60	14,71	-	0,024	-	184,4	-
2013 р.	110,44	39,61	2,69	0,021	0,88	536,2	2,91
ЦГЗК							
2007 р.	80,18	15,53	-	0,022	-	199,9	-
2013 р.	77,51	21,48	1,38	0,025	1,14	538,4	2,69
Півн.ГЗК							
2007 р.	166,87	37,03	-	0,014	-	558,6	-
2013 р.	181,17	60,30	1,64	0,011	1,0	991,3	1,77
По ГЗК							
2007 р.	124,32	40,86	-	0,020	-	272,8	-
2013 р.	129,45	47,15	1,15	0,018	0,90	714,3	2,61

- виконання плану заходів по технічному обслуговуванню і ремонтам машин на 92 % запланованого обсягу робіт;

- виконання заходів по усуненню корінних причин простоїв технологічного обладнання на 82 %;

- зниження не планових простоїв обладнання по механічній частині на 10%;

- ведення агрегатного журналу технічного стану обладнання.

Енергетик який крім забезпечення технічної готовності електричних машин і обладнання, використовуючи значні енергетичні ресурси (до 45%) в загальній собівартості концентрату оцінюється за такими критеріями:

- виконання плану заходів по технічному обслуговуванню і ремонтам електричних машин і обладнання на 92% запланованого обсягу робіт;

- зниження не планових простоїв технологічного обладнання по електричній частині на 10% порівняно з попереднім періодом;

- зниження запасів довготривалої оборотності на 10% на закріпленій дільниці;

- ефективне ведення напрацювання і технічного стану основного технологічного обладнання не менше 80% від загальної кількості

- подання підпорядкованим персоналом: не менше 2 ідей щодо операційного покращення роботи обладнання.

Аналогічні показники у вигляді критеріїв оцінки доводяться і другим менеджерам. Це конструктивно не збігається із розумінням поняття «показник ефективності». Із наведених даних можна зробити висновок, що єдиного критерію для всіх рівнів управління на комбінаті не існує.

Тому це і є стримуючим фактором підвищення ефективності менеджменту на комбінатах.. Всі перелічені показники які доведені до керівників регулюються системою менеджменту якості, яка діє на комбінатах та входять до службових обов'язків фахівців. А ефективне

використання ресурсів які надаються для виконання обов'язків залишаються поза увагою.

В практиці менеджменту склались три підходи до оцінювання ефективності управління: інтегральний, рівневий та часовий. При інтегральному підході узагальнюючим критерієм оцінки ефективності управління організацією є її конкурентоспроможність.

Для подолання виявлених недоліків в нашому випадку слід використовувати рівневий підхід.

Відомо, що валовий прибуток ГЗК створюється на кожному робочому місці шляхом раціонального використання ресурсів на виробництво та виконанням виробничих програм. Показники ефективності обов'язково обчислюються у вигляді співвідношення прибутку до витрат. Критерієм оцінки кожного менеджера мають бути ці показники. А ефективність управління в цілому по комбінату формується як інтегральний результат (у вигляді прибутку) індивідуальної, групової та організаційної ефективності з урахуванням синергетичного ефекту.

Індивідуальна ефективність відображає рівень її виконання менеджером. Такими є виконання плану та раціональне використання ресурсів доведених на місця витрат.

На ПАТ «Інгулецький ГЗК» цей процес розпочинаючи від майстра бурильної дільниці у кар'єрі до майстра складу залізородного концентрату.

Групова ефективність являє собою суму внесків усіх членів груп (в цехах – кар'єрі, дробильної фабрики, рудозбагачувальних фабрик №1,2,, технологічного автотранспорту, залізничного транспорту, цеху технологічного водопостачання та шламового господарства, підготовки виробництва, технологічної диспетчирізації, та інші). Поряд із виконанням виробничих програм формуються центри відповідальності за

використанням коштів на рівні начальників цехів, відділів та служб.

Загальна ефективність по комбінату включає індивідуальну й групову ефективність, проте синергетичний ефект завжди перевищує суму індивідуальних і групових ефективностей.

Кожен рівень ефективності знаходиться під впливом гірничо-геологічних факторів які склались в умовах ПАТ «Інгулецький ГЗК» (видобутку залізної руди різної твердості і різного вмісту заліза) Тому потрібно використовувати і часовий підхід в процесі оцінки ефективності: коротко-, середньо-, та довгостроковий періоди.

Особливість гірничо-збагачувального виробництва полягає в тому, що має безперервний процес і дає можливість підводити підсумки роботи що місячно і визначати її ефективність. Запропонований підхід оцінки ефективності діяльності за критерієм прибутку дозволить закріпитись на усіх рівнях але він не передбачає розвиток ГЗК. Розвиток – спосіб забезпечення ефективності, що полягає в інвестуванні коштів на майбутнє. Тому на комбінаті ефективність менеджменту оцінюють по результатам роботи за квартал, що згладжує коливання впливу гірничо-геологічних умов видобутку руди та її збагачення. Це дозволяє комбінату ігнорувати певний час середньострокові критерії, тоді як невідповідність короткотермінових критеріїв (не виконання робочої програми та перевитрати коштів) може створити проблему.

Часовий підхід до оцінки ефективності на комбінаті дозволяє краще усвідомити обов'язки менеджерів – виявляти фактори індивідуальної, групової та організаційної ефективності і впливати на них у коротко-, середньо-, і довгостроковому плані.

Висновки

1. На основі проведених досліджень - критеріїв та підходів

оцінювання ефективності менеджменту на ПАТ «ІнГЗК» надані рекомендації щодо підвищення мотивації працівників усіх ланок управління комбінатом, шляхом оцінки їх роботи за результатами виконання виробничих програм і дотриманні доведених лімітів витрат. Метою такого підходу є підвищення індивідуальної ефективності менеджерів які створюють групову ефективність і як результат прибуток по комбінату який співставляється із витратами.

2. Другим етапом підвищення ефективності менеджменту є доведення критеріїв оцінки роботи працівників управління на середньо – та довгостроковий період (квартал або рік) з метою розвитку комбінату на перспективу, підвищення конкурентоздатності. та згладжування впливу гірничо-геологічних умов видобутку та збагачення залізної руди.

Список літератури

1. Афанасьєв М. Основи менеджменту: Навч.-метод. посіб. / Харківський держ. економічний ун- т. — Х. : ВД "ІНЖЕК", 2003. — 481с.

2. Вершигора Е. Менеджмент: Учебное пособие/ Евгений Вершигора, - М.: Инфра-М, 2004. - 256 с.

3 Герчикова И. Менеджмент: Учебник : [Для экон. спец. вузов]/ Ирина Герчикова,. - 2-е изд., перераб. и доп.. - М.: Банки и биржи, 2002. - 478 с.

4. Кузьмін О. Основи менеджменту: Підручник/ Олег Кузьмін, Ольга Мельник,. - К.: Академвидав, 2003. - 414 с

5. Стадник В. Менеджмент: Посібник/ Валентина Стадник, Микола Йохна,. - К.: Академія, 2003. - 463 с

6. Хміль Ф. Менеджмент: Підручник для студ. вуз./ Федір Хміль,. - К.: Академвидав, 2005. - 607 с

7. Шегда А. Менеджмент: Учебник/ Анатолий Шегда,. - 3-е изд., испр. и доп.. - К.: Знання, 2006. - 645 с

8. Шокун В. Основи менеджменту:

Навч. посіб. для дистанц. навчання / Відкритий міжнародний ун-т розвитку людини "Україна". — К.: Ун-т "Україна", 2005. — 340 с.

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ
ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА НА ГОРНО - ОБАГАТИТЕЛЬНЫХ
КОМБИНАТАХ.**

В.В. ДОБРОВОЛЬСКИЙ, доцент, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановського

В данной статье проанализированы методы оценивания результатов управления горно-обогатительными комбинатами в г. Кривой Рог. Предложены рекомендации по совершенствованию методических подходов к оценке работы менеджеров, которые проиллюстрированы на примере ЧАО «Ингулецкий ГОК».

Ключевые слова: эффективность менеджмента, результативность управления, подходы к оценке эффективности: эффект, результат, критерий эффективности, показатели эффективности (результативности)

**IMPROVEMENT OF METHODOLOGICAL APPROACHES TO
EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT AT MINING
AND PROCESSING COMPLEXES**

V.V. Dobrovolsky, associate Professor, Donetsk national University of Economics and trade named Mikhail Tugan-Baranovsky

The methods of assessment of results of management of mining and processing complexes in Krivoy Rog were analyzed in this article. The recommendations for improving methodological approaches to the assessment of managers, which is illustrated on the example of PJSC "Ingulets GOK" were proposed.

Key words: performance management, performance management, approaches to assessing effectiveness: the effect, result, efficiency criteria, efficiency indicators (efficiency).

*Рекомендовано до друку д. е. н., проф. Пилипенко Г. М.
31.03.16*

Надійшла до редакції