

УДК 330.141.1:65.014.1(477.6)

Сапицька І.К.

УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ НА ВУГІЛЬНИХ ШАХТАХ ДОНБАСУ

Охарактеризовано теоретичні аспекти управлінських інновацій. Визначено їх головні складові; побудовано "дерево цілей"; обгрунтовано стратегії; запропоновано організаційну структуру "за проектом" для вугільної шахти.

The theoretical aspects of managerial innovations have been characterized. Their main components have been determined; the "tree of aims" have been built; the strategies have been grounded; the organizational structure "according to the project" has been recommended.

Сучасний етап економічного розвитку характеризується високим ступенем змін зовнішнього середовища. Здатність адаптуватися до змін стає головною умовою виживання підприємств, особливо вугільних шахт.

Програма науково-технічного розвитку Донецької області на період до 2010 року передбачає інноваційний шлях розвитку, мобілізацію всіх внутрішніх ресурсів і можливостей. Для успішного її виконання необхідно розробити і впровадити нові принципи організації і управління, наявність актуальних науково-технічних розробок, вибору напрямків подальшого розвитку і пріоритетів. Протягом усього періоду роботи над програмою було вироблено науково обгрунтовані аргументи, що підтверджують можливість розвитку вуглевидобутку в Донецькій області. Для реалізації цих завдань доцільно використовувати технічні, технологічні, а також управлінські інновації (рис.1) [1].

Управлінські інновації теоретично ґрунтуються на класичних дослідженнях зарубіжних учених. У роботах І.Ансоффа розглядається модель проведення організаційних змін, етапи проектування структури фірми [2,3]. Т.Пітерс і Р.Уотермен дослідили практичний досвід американських компаній і визначили основні види управлінських нововведень, а також напрямки їх впровадження [4]. Українські вчені, зокрема, В.Гриньов характеризує загальні поняття інноваційного менеджменту, не виділяючи організаційні нововведення [5].

Проведений огляд літературних джерел показав, що управлінські інновації щодо вугільних підприємств не розглядалися, проте зарубіжний досвід свідчить, що у період формування ринкових відносин вони сприяють підвищенню "виживання" підприємств і фірм. Невирішеними є проблеми розробки гнучких організаційних структур, що необхідні шахтам для роботи в умовах перехідного періоду.

Метою даної статті є обгрунтування впровадження управлінських інновацій, зокрема стратегії й організаційної структури "за проектом" на вугільній шахті.

На організацію, яка здійснює нововведення, впливають такі чинники (рис.2.):

- ринкові, які включають: технологічний рівень оснащеності об'єкта, що розглядається, залежність від партнерів, основних конкурентів, постачальників, споживачів, ступінь зношування устаткування та інші.
- соціально-економічні – чинники зовнішнього і внутрішнього середовища організації. До зовнішніх належать: економічна і соціальна політика держави, законодавча база та інтенсивність її зміни. Внутрішні – це правова основа діяльності, цілі і завдання, форма власності, тип підприємства, галузева належність, розмір, організаційна культура, фінансове становище, стиль і методи управління, мотивації і контролю.
- інформаційно-організаційні: становище інформаційно-управлінської системи, ступінь її розвинутості та інтеграції, організаційна структура, передбачувані нововведення.
- неформальні чинники – неформальні стосунки, що склалися, як всередині організації, так і за її межами, ступінь їх впливу на діяльність організації і управління.



Рис. 1. Кількість промислових підприємств Донецької області, що впроваджували інновації

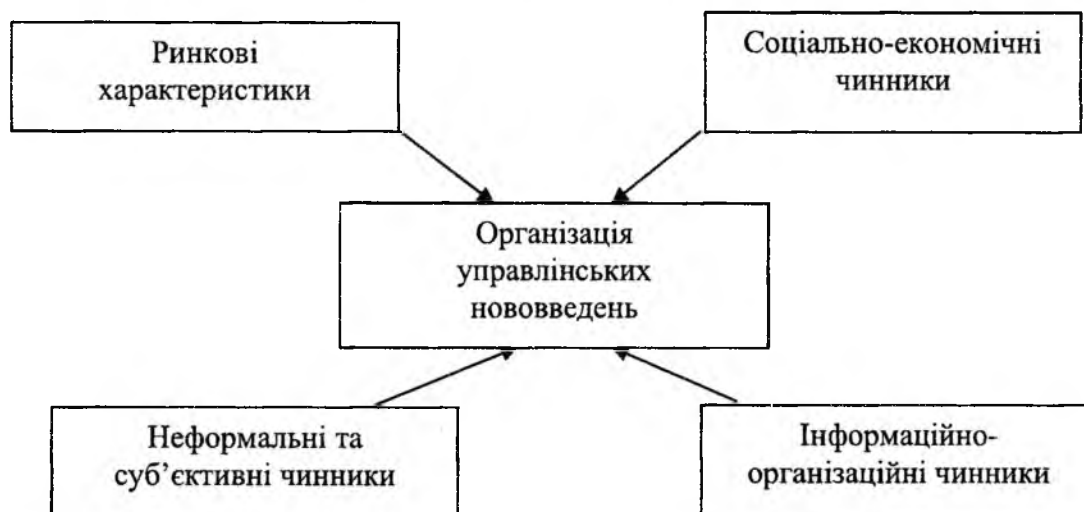


Рис. 2. Чинники, що впливають на організацію управлінських нововведень

- суб'єктивні: особистісні та управлінські характеристики керівника і осіб, які приймають рішення, їх досвід і компетентність у галузі стратегічного і тактичного управління, організаційних змін, впровадження управлінських нововведень.

Сучасна економічна теорія розрізняє наступні інновації [5]:

- уведення нового продукту (товарна інновація);
- уведення нового методу виробництва (технологічна інновація);
- створення нового ринку товарів або послуг (ринкова інновація);

- освоєння нового джерела постачання сировини або напівфабрикатів (маркетингова інновація);
- реорганізація структури управління (управлінська інновація).

Серед управлінських нововведень виділяють такі їх види [2,4]:

1. Незаплановані зміни, до яких зазвичай відносять еволюційні, природні зміни. Такі зміни відбуваються незалежно від бажання керівництва організації. По суті, такі зміни важко планувати, але необхідно враховувати у процесі прогнозування майбутнього стану організації. До числа незапланованих змін належать також адаптаційні або реактивні зміни, які являють собою реакцію з боку організації на несподіваний зовнішній вплив.

2. Перебудова, яка планується. Здійснення заходів, що плануються, не може повністю усунути необхідність у незапланованих змінах. Однак, допомагає організації належним чином підготуватися до очікуваних змін і мінімізувати кількість надзвичайних ситуацій, коли в атмосфері паніки, керівництву доводиться приймати поспішні рішення. Серед змін, що плануються, виділяють активні зміни, які дозволяють моделювати майбутнє становище організації, наприклад, шляхом технологічного розвитку або запуску нових виробів, а також ставити і досягати найбільш складних цілей розвитку.

3. Нав'язувані зміни. Нововведення, впроваджувані таким чином, часто викликають сильний опір і незадоволення. Як правило, такі зміни є нестійкими. Однак, у екстрених ситуаціях такий метод здійснення змін є одним з найефективніших. Також цей метод застосовується при впровадженні невеликих змін. Загалом ефективність цього методу визначається рівнем культури організації, освітою керівництва і персоналу, доступністю інформації та іншими чинниками.

4. Зміни з участю працівників – це довготривалий процес і такий, що дорого коштує, який дозволяє керівництву використати досвід і творчий потенціал працівників.

Управлінські нововведення, які здійснюються у межах вугільних шахт, направлено, у першу чергу, на виживання в умовах перехідної економіки. Управлінські нововведення припускають рішення керівництва змінити один чи декілька внутрішніх чинників: цілі, структуру, технологію, персонал. Аналіз управлінської діяльності працівників вугільних шахт Донецької області дозволив систематизувати цілі інновацій і розробити "дерево цілей" (рис. 3.).

Для досягнення цілей треба мати раціональну структуру. Сьогодні організаційна структура підприємств з видобутку вугілля – лінійно-функціональна.

Перевагами лінійно-функціональної структури є: строга ієрархічність, чітка і зрозуміла передача розпоряджень, якісне виконання функцій управління, завдяки наявності функціональних відділів і служб: виробничої, економічної, облікової тощо. Однак, швидка зміна зовнішніх умов призводить до того, що лінійно-функціональна структура не встигає, внаслідок своєї негнучкості та інерційності, ефективно реагувати на зміни, що відбуваються. Тому, щоб шахта мала можливість оперативного реагувати на зміни навколишнього середовища і впроваджувати нову технологію пропонується використовувати адаптивні організаційні структури. На відміну від лінійно-функціональних, такі структури здатні швидко враховувати мінливі параметри зовнішнього оточення. Виділяють основні типи адаптивних структур: проектні, матричні, програмно-цільові, координаційні.

Для досягнення цілей необхідно реалізувати різноманітні види стратегії. Стратегія реалізації нововведень може бути направлена на:

- адаптацію до існуючих умов;
- розвиток організації.

Як правило, першу стратегію обирають вугільні шахти, що знаходяться у складному економічному становищі. Для шахт, становище яких більш стабільне, прийнятне поєднання вищенаведених напрямків. Стратегії необхідно обґрунтувати на різних організаційних рівнях підприємства, використовуючи "піраміду розробки стратегії" [6]. Для вугільних підприємств проведені дослідження дозволили запропонувати заходи, представлені в табл. 1.

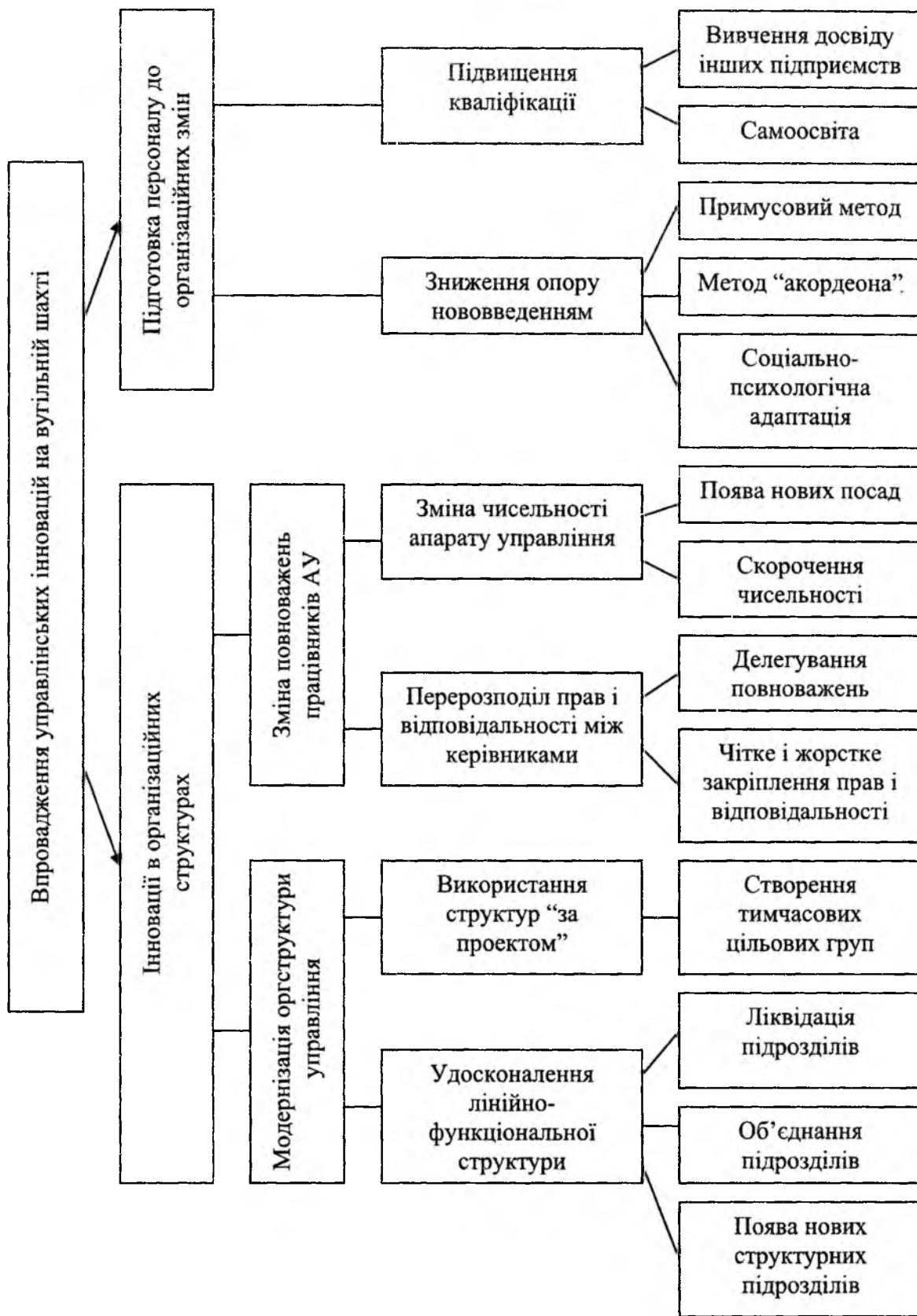


Рис. 3. "Дерево цілей" з проблеми "Впровадження управлінських інновацій на вугільній шахті"

Розподіл стратегічних завдань за рівнями управління

Рівень стратегії	Відповідальний	Заходи
Ділова стратегія: адаптація вугільного підприємства до умов формування ринку	Директор, гол. інженер, заст. директора з економічних питань, заст. директора з виробництва та ін.	Розробка заходів для реагування на зовнішні зміни, підвищення якості вугілля, що видобувають, впровадження гнучких організаційних структур поряд із лінійно-функціональними.
Функціональні стратегії: впровадження нових технологій з видобутку вугілля, підвищення рентабельності тощо.	Керівники служб і відділів: технічного, технологічного, геолого-маркшейдерського, виробничого, економічного, бухгалтерії.	Концентрація гірничих робіт; технічне переоснащення шахт, уведення в дію нових горизонтів, зниження собівартості 1 т-вугілля, покращення умов праці.
Операційні стратегії: ефективне управління виробничими процесами, контроль кінцевих результатів.	Начальники дільниць видобувних, підготовчих, вентиляційних та ТБ, шахтного транспорту, ремонтно-відновлюваних робіт та ін.	Виконання планових показників роботи дільниць, рішення вузькоспеціальних питань діяльності, організація і координація операцій, що виконуються.

Розглянемо управлінську інновацію – впровадження адаптивної організаційної структури в ВАТ ДХК “Краснолиманська”, яка є одним з провідних підприємств вугільної галузі України. Група фахівців цього підприємства розробила інвестиційний проект, метою якого є збільшення видобутку вугілля за рахунок модернізації технології очисних робіт по пласту К₅. У межах інвестиційного проекту пропонується збільшити добове навантаження на очисний вибій до 1700 т і видобути понад встановленої норми 325 тис. тонн, що у перерахунку на загальну суму 29656 тис. грн. Основними чинниками, які визначають успішність виконання даного інвестиційного проекту в межах ДХК “Краснолиманська” є:

- низька собівартість видобутку і збагачення вугілля;
- стабільність виробничо-економічних показників діяльності підприємства протягом тривалого строку;
- підвищення і стійкий попит на вугільну продукцію, що виробляється;
- покращений якісний склад продукції;
- налагоджена система збуту;
- високий рівень кваліфікації персоналу, який управляє.

Для реалізації даного проекту пропонується використати тимчасову організаційну структуру “за проектом”.

Це тимчасова структура, що створюється для вирішення конкретного завдання. Значення її полягає в тому, щоб зібрати в одну команду найкваліфікованіших співробітників шахти для здійснення складного проекту в установлені строки із заданим рівнем якості, не виходячи за межі встановленого кошторису. Тимчасовий характер полягає в тому, що коли проект завершено, члени команди переходять у новий проект або повертаються до постійної роботи у своєму функціональному відділі.

Головна перевага проектної структури полягає в тому, що вона концентрує всі зусилля на рішення одного єдиного завдання. Тоді як керівник функціонального відділу повинен брати участь у вирішенні декількох завдань одночасно, керівник проекту концентрується виключно на ньому.

Тимчасова цільова група (ТЦГ) створюється і функціонує тільки на строк виконання проекту. Вона працює автономно, виконуючи поставлені завдання і, може підпорядковуватися або головному інженеру шахти, або директорові. Пропонована оргструктура ТЦГ представлена на рис. 4.

Таким чином, на підставі проведених досліджень можна зробити такі висновки:

- огляд літературних джерел і зарубіжного досвіду свідчить, що в умовах економічної нестабільності для виживання підприємств необхідно впроваджувати інновації, у тому числі і управлінські;
- для вугільних шахт Донецької області управлінські нововведення можуть полягати у визначенні цілей (побудова "дерева цілей"), а також у розробці ефективних стратегій з їх реалізації;
- при впровадженні нових проектів доцільно використовувати гнучкі тимчасові організаційні структури "за проектом" поряд із традиційними, лінійно-функціональними. Пропонується оргструктура ТЦГ, що дозволить швидко і якісно виконати поставлені завдання.



Рис. 4. Пропонована оргструктура тимчасової цільової групи для реалізації проекту

Література

1. Програма "Донецька область 2010" – Донецьк: Доноблдержадміністрація, 1999. – 150с.
2. Ансофф І. Стратегическое управление. – М. Экономика, 1989. – 519с.
3. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер Ком, 2001. – 617с.
4. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 1996. – 423с.
5. Гринев В.Ф. Инновационный менеджмент. – К.: МАУП, 2000. – 142с.
6. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. – М.: Банки и биржи, 1998. – 576с.

Рекомендовано до публікації
д.е.н., проф. Губерною Г.К. 24.02.04

Надійшла до редакції
11.02.04