

Г. Д. ЕЙТУТИС (Південно-Західна залізниця, Київ)

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЩОДО РОЗРОБКИ АЛГОРИТМУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО АНАЛІЗУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАЛІЗНИЦЬ

Встановлено, що початковим етапом реструктуризації є діагностика підприємства, за результатами якої приймається рішення щодо розробки алгоритму структурних перетворень. Організаційно-управлінський аналіз є важливою складовою діагностики і направлений на виявлення методів і принципів системи управління підприємством. Результати проведеного організаційного аналізу дозволяють встановити проблемні зони і вузькі місця в системі стратегічного управління залізницями України в цілому і в окремих напрямках їх господарської діяльності.

Ключові слова: реформування, реструктуризація, діагностика, організаційний аналіз, структура управління

Установлено, что начальным этапом реструктуризации является диагностика предприятия, по результатам которой принимаются решения о разработке алгоритма структурных преобразований. Организационно-управленческий анализ является важной составляющей диагностики и направлен на выявление методов и принципов управления предприятием. Результаты проведенного организационного анализа позволяют установить проблемные зоны и узкие места в системе стратегического управления железными дорогами в целом и в отдельных направлениях хозяйственной деятельности.

Ключевые слова: реформирование, реструктуризация, диагностика, организационный анализ, структура управления

It was established that the initial stage of reorganization is to run diagnostics of the enterprise, under which a decision on development of an algorithm for structural transformations shall be made. Organizational and management analysis is an important component of diagnostics and is aimed at defining the methods and principles for the enterprise management system. The results of the carried out organizational analysis allow defining the problems and «bottle necks» in the system of strategic management of Ukrainian railways as a whole and in different directions of their economic activities.

Keywords: reforming, restructurisation, diagnostics, organizational analysis, management structure

Реформи залізничного транспорту які здійснюються у країнах світу проходять перш за все під впливом симптомів неблагополуччя у галузі.

Симптоми неблагополуччя, поява яких змушує власника прийняти рішення про реформування суб'єкта господарювання, самі по собі не дають можливості «поставити діагноз» і вибрати необхідний напрямок реструктуризації. Для прийняття рішення щодо впровадження тих або інших засобів реструктуризації необхідна детальна діагностика підприємства. З метою вирішення даної задачі авторам статті пропонується виділити три площини інформації про підприємство (рис. 1).

Важливим моментом є розробка антологічної схеми, за допомогою якої визначаються області, у яких необхідно проводити дослідження щоб отримати відповідну інформацію про підприємство (рис. 2).

Далі необхідно визначити відповідність параметрів складових антологічної схеми вітчизняним та європейським стандартам (рухомого складу, інфраструктури, інших основних захо-

дів), ефективність організації перевезень, а також рівень задоволення у перевезеннях.

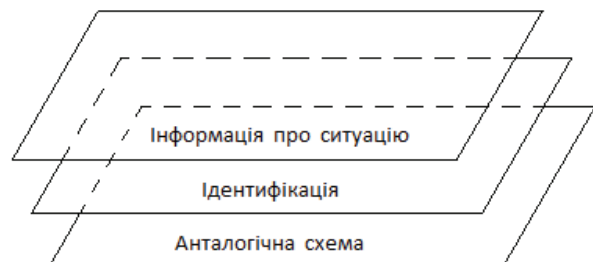


Рис. 1. Структура інформації про підприємство

Інформація про ситуацію містить відповідні дані про фінансовий ефективний стан підприємства, вплив зовнішніх факторів і податкової політики, нормативно-правової бази, конкурентного середовища, політичного фактору, тощо.

Таким чином, розглянута схема визначає наступні об'єкти діагностики: виробничо-господарський, фінансово-економічний, організаційно-управлінський та зовнішньоекономічний.

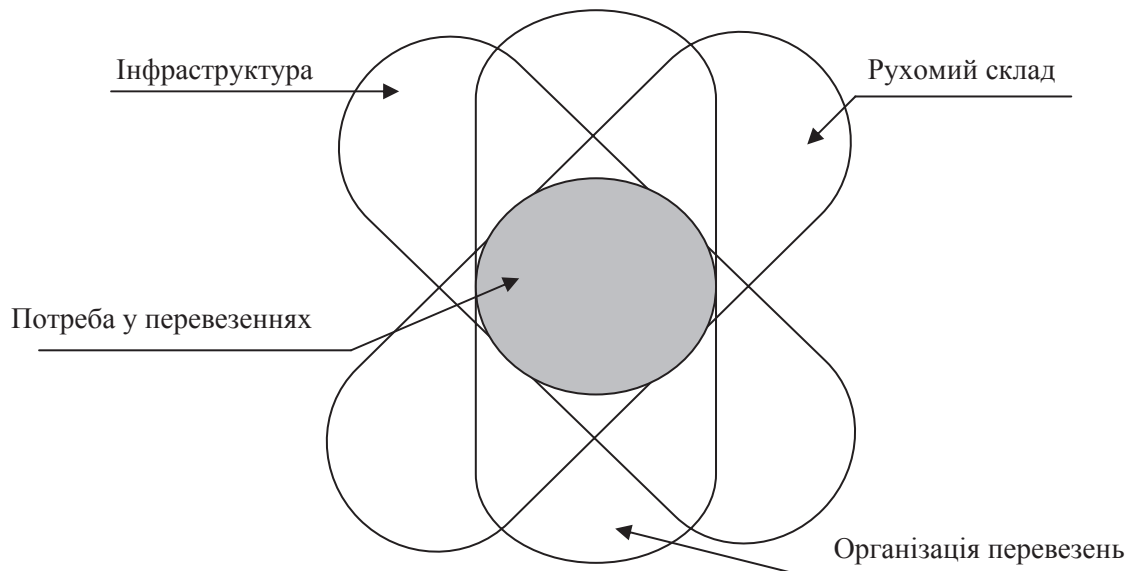


Рис. 2. Антологічна схема діяльності залізниці

Встановлено, що початком робіт по реструктуризації є попередня комплексна діагностика, по результатах якої приймається рішення щодо конкретного набору заходів і робіт, які пов'язані зі структурними перетвореннями.

Використовуючи результати досліджень вчених Мазура І. І. та Шапіро В. Д. у науковій праці [1, с. 119] і враховуючи специфіку діяльності залізничного транспорту, пропонується наступна схема ієрархії задач реструктуризації залізниці (рис. 3).

Автор статті вважає, що організаційно-управлінський аналіз діяльності залізниці є пріоритетом і важливою складовою діагностики. З огляду на це, його обов'язково слід здійснювати в ході розробки стратегії реформування залізниці. Оскільки цей аналіз направлений на виявлення: повноти використання принципів управління та функціонально-структурного оформлення системи управління розвитком та методів управління, що нині використовується. Зазначимо, що можна використати ряд показників, які будуть характеризувати раціональність існуючої організаційної структури управління (ОСУ) залізниці. Їх приведено в працях к.т.н., доц. Ігнат'євої І. А. [2], а також д.е.н., проф. Мартиненка М. М., де представлено характеристики показників діяльності ОСУ.

Проте, для особливостей функціонування залізниці, здійснення організаційного аналізу за представленою в розробках системою показників не дає однозначної відповіді про раціональність та ефективність вибраної ОСУ, оскільки процес реструктуризації в залізничному транспорті – це постійно змінюючий процес, який вимагає адаптації його організаційної структури та складових елементів до зовніш-

нього середовища діяльності. Можна використати науковий підхід, що пропонують російські науковці Масютін С. А. та Барінов В. А., що відокремили та запропонували у своїх дослідженнях [4, 5] два основні показники організаційної ефективності:

1) показник рівня формалізації відносин підлеглих та делегування повноважень:

$$K_{\phi} = Q_{\text{пос}} / Q_{\text{з}}$$

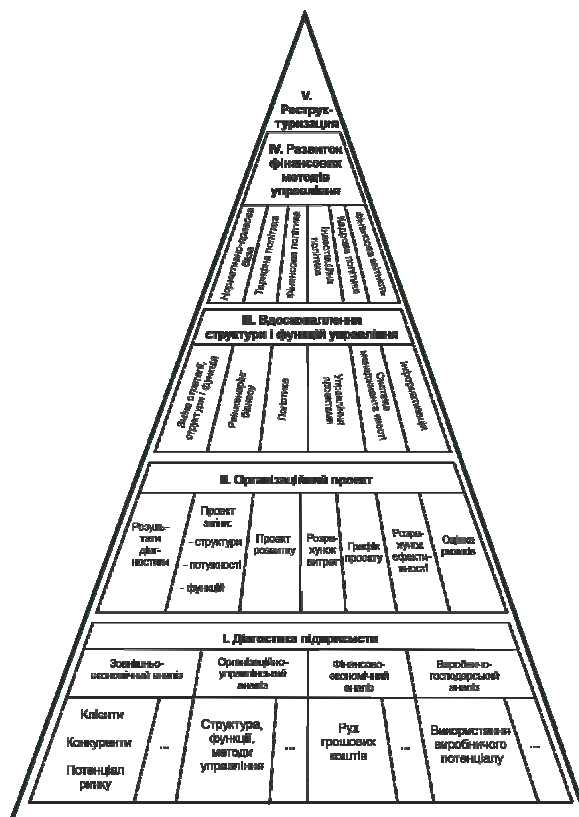


Рис. 3. Схема ієрархії задач реструктуризації залізниці

де $Ч_{\text{пос}}$ – кількість формалізованих посад;

$Ч_3$ – загальна кількість посад згідно штатного розкладу;

2) показник складності системи управління:

$$K_{\text{ск}} = Ч_{\text{д}} / Ч,$$

де $Ч_{\text{д}}$ – кількість посад; $Ч$ – загальна кількість робітників підприємства.

Вітчизняний дослідник організаційних структур – Мартиненко М. М. – запропонував

використовувати інші показники щодо організаційного аналізу об'єктів, які враховують трудомісткість задач (відносні показники та коефіцієнти). Правда, слід зазначити, що його методика розрахунку може стосуватися для будь-якого промислового підприємства, а не експлуатаційної діяльності залізниць. Певні проблеми при цьому пов'язані з розрахунком показника трудомісткості діяльності залізниць України.

Таблиця 1

Показники здійснення організаційного аналізу системи управління залізницями України

| Показники | Формула | Позначення, що застосовуються у формулі |
|--|---|--|
| 1. Структурний коефіцієнт централізації функцій управління залізницями | $K_{\text{сц}} = N_{\text{цп}} / N_{\text{зп}}$ | $N_{\text{цп}}$ – кількість залізниць, що управляються з єдиного центру; $N_{\text{зп}}$ – загальна кількість структурних підрозділів в межах залізниць України. |
| 2. Кількісний коефіцієнт централізації діяльності | $K_{\text{кц}} = N_{\text{цч}} / N_{\text{зч}}$ | $N_{\text{цч}}$ – чисельність робітників залізниць що управляються з єдиного центру; $N_{\text{зч}}$ – загальна кількість робітників в межах залізниць. |
| 3. Коефіцієнт централізації системи управління | $K_{\text{цу}} = N_{\text{цу}} / N_{\text{уз}}$ | $N_{\text{цу}}$ – кількість робітників центрального управління (апарату управління залізницями); $N_{\text{уз}}$ – загальна кількість робітників управління (в цілому в залізничному транспорті). |
| 4. Коефіцієнт централізації окремих функцій | $K_{\text{ц}} = T_{\text{п}} / (T_{\text{п}} + T_{\text{ц}})$ | $T_{\text{п}}$ – витрати праці робітників апарату управління по даній функції в люд.-днях; $T_{\text{ц}}$ – сумарні витрати праці в люд.-днях. |
| 5. Коефіцієнт структурної напруженості | $K_{\text{сн}} = N / d$ | N – загальна кількість підрозділів, що підлеглі апарату управління в залізничному транспорті; d – питома вага робітників апарату управління від загальної кількості працівників. |
| 6. Коефіцієнт збереження норм керованості | $K_{\text{кер}} = Ч_{\text{ф}} / Ч_{\text{н}}$ | $Ч_{\text{ф}}$, $Ч_{\text{н}}$ – фактична та нормативна чисельність робітників, що підлеглі одному керівнику. |
| 7. Швидкість реагування системи управління залізницями на виконання завдань її структурними елементами | $K_{\text{шв}} = (2 \cdot PY_3) / \left(OP_3 \cdot \sum_{i=1}^k \frac{1}{K_i} \right)$ | PY_3 – кількість рівнів управління в залізниці; OP_3 – загальний обсяг робіт приведеної роботи (прив. т-км); K_i – кількість керівників на i -у рівні в залізниці. |

Тому для проведення організаційного аналізу ефективності функціонування та результати-

вності створених залізниць України ОСУ автором статті пропонується методика, яка відрі-

няється від існуючих тим, що враховує показники, які використовуються чи можуть бути використані саме для організаційного аналізу системи управління залізничним транспортом. Відтак, встановимо кількісний коефіцієнт централізації, коефіцієнт централізації окремих функцій, коефіцієнт збереження норм керованості (ці коефіцієнти наведено у табл. 1) можна розрахувати як в цілому по Укрзалізниці, так і для окремої залізниці. Наведена в табл. 1 система показників оцінки ОСУ залізницями України неповна, в узагальненому вигляді характе-

ризує структуру управління залізницями. Здійснення організаційного аналізу за представленою системою показників не дає однозначної відповіді про раціональність та ефективність вибраної ОСУ.

Саме тому ми пропонуємо проводити організаційний аналіз діяльності залізниць для здійснення оптимального реформування, спираючись не лише на вищеперераховані показники, але й на послідовну реалізацію етапів комплексного організаційного аналізу ще й структури апарату управління (табл. 2).

Таблиця 2

Основні етапи організаційного аналізу залізниць України

| Показник | Розрахунок показника |
|---|--|
| Тип інтеграції | Вертикальна |
| Вид ОСУ | Дивізійна |
| Кількість ступенів управління | $C_y = 4$ |
| Середньоспиксова чисельність | $Ч_{cc}$ – згідно штатних розкладів за схемою ОСУ |
| Чисельність апарату управління Центральний | $Ч_{ay}$ – згідно штатного розкладу Укрзалізниці |
| Залізниць | $Ч_{az}$ – згідно штатних розкладів залізниць |
| Кількість структурних підрозділів | n_{cn} – розраховується за схемою ОСУ |
| Середньоспиксова чисельність структурних підрозділів | $Ч_{cn}$ – згідно штатних розкладів структурних підрозділів |
| Чисельність апарату структурних підрозділів | $Ч_{асп}$ – згідно штатним розкладам структурних підрозділів |
| Середньомісячна заробітна плата у апараті управління | $З_{ауп}$ – звітні дані за відповідний період |
| Середня кількість апарату управління (центрального та залізниць на 1 структурний підрозділ) | $Ч_{py} = \frac{Ч_{ауп}}{n_{cn}}$ |
| Середня кількість апарату (всього) на 1 працюючого | $Ч_{pp} = \frac{Ч_{ауп} + Ч_{асп}}{Ч_{cn}}$ |
| Коефіцієнт керованості | $K_{кер} = \frac{1}{z} \cdot \sum_1^z \frac{p^o ki}{p^H ki}$ |
| Річні витрати на утримання апарату управління | Результати ОСУ |

Відтак, саме за результатами проведення організаційного аналізу ОСУ необхідно встановити проблемні зони та вузькі місця в системі стратегічного управління залізницями України в цілому та при управлінні їх реформуванням, зокрема. В результаті чого потрібно здійснити оцінку існуючих параметрів розвитку Укрзалізниці та імовірнісну (тобто прогнозу) – організаційно-управлінського потенціалу майбутнього складу та ОСУ суб'єкта господарювання, Укрзалізниці.

Тільки після ретельно здійсненого організаційно-управлінського аналізу ієрархічних структур здійснюється послідовність реалізації та основа методичних підходів; склад методів та засобів проведення реорганізації, а, виходячи також із поставлених цілей розвитку – обґрунтувати комплекс пріоритетних реструктуризаційних заходів на залізницях України.

Підкреслимо, що реформування залізниць України на основі регіоналізації транспортного обслуговування та запропонований автором

статті перехід на тривірневе управління залізницями, суть якого полягає у створенні регіональних підприємств залізничних перевезень замість існуючих нині залізниць та дирекцій залізничних перевезень [7], дають можливість скоротити загальну чисельність апарату управ-

ління залізниць на 2650 чол., в т.ч. центральний апарат управління – на 235 чол., апарат залізниць – на 2145 чол. При цьому підвищується коефіцієнт керованості з 0,23 до 0,30 та забезпечується річна економія заробітної плати в сумі 198750 тис. грн.

Таблиця 3

Результати організаційного аналізу структури управління залізницями України

| Показник | Розрахунок показника |
|---|--|
| Тип інтеграції | Вертикальна |
| Вид ОСУ | Дивізійна |
| Кількість ступенів управління | $C_y = 4$ |
| Середньоспикова чисельність | $Ч_{cc} = 364189$ чол. |
| Чисельність апарату управління Центральний | $Ч_{ay} = 810$ чол. |
| Залізниць | $Ч_{аз} = 7283$ чол. |
| Кількість структурних підрозділів | $n_{сп} = 646$ |
| Середньоспикова чисельність структурних підрозділів | $Ч_{сп} = 351896$ чол. |
| Чисельність апарату структурних підрозділів | $Ч_{асп} = 28487$ чол. |
| Середньомісячна заробітна плата у апараті управління | $З_{ауп} = 6250$ грн. |
| Середня кількість апарату управління (центрального та залізниць на 1 структурний підрозділ) | $Ч_{пу} = \frac{8093}{646} = 12,53$ чол. |
| Середня кількість апарату (всього) на 1 працюючого | $Ч_{рп} = \frac{8093 + 28487}{351896} = 0,1$ чол. |
| Коефіцієнт керованості | $K_{кер} = \frac{1}{4} \cdot \frac{40}{44} = 0,23$ |
| Річні витрати на утримання апарату управління | $B_{ап}^{річ} = (8093 + 28487) \cdot 6250 \cdot 12 = 2743,5$ млн грн |

Відтак, зазначимо, що діагностика ОСУ суб'єктів господарювання із застосуванням такого інструментарію, як SWOT-аналіз, фінансово-економічний та організаційний аналізи дозволяють здійснити об'єктивну оцінку результативності їх функціонування та визначити організаційні проблеми щодо впровадження процесу реструктуризації.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Мазур, І. І. Реструктуризація підприємств і компаній [Текст] : учебник для вузів / І. І. Мазур, В. Д. Шапиро. – М.: ЗАО «Изд-во «Экономика», 2001. – 456 с. (Современное бизнес-образование).
2. Ігнат'єва, І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика [Текст] : монографія / І. А. Ігнат'єва. – К.: Знання України, 2005. – 250 с.

3. Мартиненко, М. М. Основи менеджменту [Текст] : підручник / М. М. Мартиненко. – К.: Каравела, 2005. – 496 с.
4. Барінов, В. А. Организационное проектирование [Текст] : учебник для программы MBA / В. А. Барінов. – М.: ИНФА-М, 2005. – 399 с.
5. Масютин, С. А. Корпоративное управление: опыт и проблемы [Текст] / С. А. Масютин. – М.: ООО «Финтатинформ», 2003. – 280 с.
6. Алімов, О. М. Балансування стратегій в стратегічному наборі підприємств [Текст] / О. М. Алімов, І. А. Ігнат'єва // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 7 (49). – С. 109-116.
7. Ейтутіс, Г. Д. Стратегія реформування залізниць України на основі регіоналізації транспортного обслуговування [Текст] : дис. ... докт. екон. наук / Г. Д. Ейтутіс. – К., 2010.

Надійшла до редколегії 21.12.2010.
Прийнята до друку 27.12.2010.