

ПАВЛОДАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

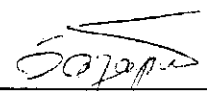
МАГИСТРАТУРА

Кафедра «Менеджмент»

Магистерская диссертация

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ (на примере AES-ЭКИБАСТУЗ)**

522250 - Менеджмент (магистратура)

Исполнитель  Базарбаев Д.Д.
(подпись, дата)

Научный руководитель

Профессор  Джаксыбаев С.И.
(подпись, дата)

Допущен к защите

зав. кафедрой «Менеджмент»

к.э.н. профессор  Елисеев В.М.
(подпись, дата)

ПАВЛОДАР 2005

РЕФЕРАТ

Настоящая работа выполнена в объеме 70 страниц. Содержит 5 иллюстраций, 5 таблицы, 35 использованных источника литературы. Ключевыми словами в работе явились следующие определения: организационная структура управления, промышленное предприятие, трудовые ресурсы, совершенствование структуры, управление энергопредприятием, топливно-энергетический комплекс, финансовая устойчивость, эффективный менеджмент, энергетическая корпорация, технологический процесс, структурное подразделение, численность персонала, степень централизации, технико-экономическое обоснование.

Объект исследования – промышленное предприятие и управление им, обеспечивающее эффективность производства.

Основная цель исследования состоит в том, что существовавшая организационная структура управления в ТОО “AES- Экибастуз” в общем-то в достаточной мере могла справляться со своими функциями. Однако была недостаточно эффективной в условиях рыночной экономики.

Теоретико-методологическую основу диссертационного исследования составляет труды отечественных и зарубежных специалистов в области экономики и стратегического менеджмента, управления производством и управления персоналом.

В ходе исследования показаны следующие результаты:

- реорганизована полностью структура управления производством;
- достигнута повышение социально-экономической эффективности производства за счет совершенствования структуры управления;
- повышена производственная и общественная активность и улучшен социально психологический климат;
- рационализация состава работ, выполняемых различными подразделениями и обеспечение их соответствия целям и тенденциям развития предприятия;
- повышение технической оснащенности труда в системе управления;
- развитие и изменение методов управления;
- обеспечение рационального уровня концентрации работ в аппарате управления;
- обеспечение рационального уровня централизации управленческих решений;
- совершенствование технологии принятия управленческих решений, снижение их трудоемкости и т.д.

В результате предложенных мероприятий по совершенствованию организационной структуры управления появилась возможность более оперативней реагировать на изменения на электроэнергетическом рынке

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Роль организационной структуры управления в системе менеджмента	5
1.1 Понятие об управлении и менеджменте	5
1.2 Основные факторы, определяющие организационное построение фирмы	8
1.3 Классификация организационных структур управления производством	11
1.4 Инновации в организационных структурах управления	22
1.5 Производственная структура энергопредприятия. Факторы ее определяющие	30
2 Анализ эффективности существующей организационной структуры управления ТОО “AES-Экибастуз”	34
2.1 Роль энергетической отрасли в экономике страны	34
2.2 Характеристика тепловой электростанции “AES- Экибастуз“	35
2.3 Учетная политика предприятия	39
2.4 Анализ финансовой устойчивости предприятия	40
2.5 Анализ финансовых результатов деятельности предприятия	41
2.6 Инвестиционная политика предприятия	43
2.7 Государственное регулирование инвестиционной деятельности	48
2.8 Анализ существующей организационной структуры управления ТОО “AES- Экибастуз“	50
3 Мероприятия по совершенствованию организационной структуры управления ТОО “AES-Экибастуз”	55
3.1 Методологические основы совершенствования организационной структуры управления энергопредприятия	55
3.2 Техничко-экономическое обоснование организационной структуры управления	60
3.3 Совершенствование организационной структуры управления ТОО “AES- Экибастуз“	61
Заключение	68
Список использованных источников	69
Приложения	

ВВЕДЕНИЕ

Предприятие представляет собой сложную комбинацию технических, материальных и трудовых ресурсов. Успех его функционирования во многом зависит от рациональной организационной структуры управления, соответствующей его целям, задачам, внутренним возможностям и внешним условиям. Чем рациональнее организационная структура управления, тем эффективнее ее влияние на производство. В этой связи большое значение имеет проблема анализа и совершенствования организационной структуры управления.

В настоящее время переход к рыночной экономике требует эффективного развития и повсеместного внедрения новейших достижений науки и техники особенно в топливно энергетическом комплексе Республики Казахстан. Это обуславливается недостаточностью совершенного управления. Необходимо комплексно и взаимоувязано совершенствовать систему управления, добиваясь единства и эффективного взаимодействия планирования, экономических рычагов и стимулов организационных структур управления.

В данной магистерской диссертации на примере энергопредприятия проведен анализ существующей организационной системы управления и отражены вопросы по совершенствованию управления.

В первой части диссертации исследуется экономическая сущность организационной структуры управления, основные типы и классификация организационной структуры управления, встречающиеся в деятельности современного предприятия. Большое внимание уделено принципам построения и анализу методологии совершенствования организационной структуры управления.

Во второй части проведен анализ эффективности существующей организационной структуры управления, роль энергетической отрасли в экономике страны и характеристика исследуемой электростанции, а также показана необходимость изменения существующей организационной структуры управления.

В третьей части рассмотрены мероприятия по совершенствованию организационной структуры управления предприятия, методологические основы совершенствования организационной структуры управления энергопредприятия, проведено технико-экономическое обоснование совершенствования организационной структуры управления, определен экономический эффект и показаны показатели, характеризующие социальный эффект.

1 РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

1.1 Понятие об управлении и менеджменте

Управление- это процесс планирования организации, координации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

Планирование заключается в выработке целей и задач управления, стратегии и тактики их достижения. Организация предлагает формирование и совершенствование структуры организации, обеспечение оптимального соотношения между ее элементами и частями. Координация направлена на содержание согласованности действий между работниками, между подразделениями.

Мотивация заключается в выработке способов побуждения работников к лучшей работе, более эффективному труду на благо организации.

Контроль-это слежение за тем, насколько работники и подразделения эффективно решают поставленные им задачи. Управление персоналом приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личностного фактора в построении системы управления персоналом организации.

Укрупнено можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации.

Первый - иерархическая структура организации, где основное средство воздействия - это отношение власти - подчинения, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй - культура, т.е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установка поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий - рынок сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии и интересов продавца и покупателя.

При переходе к рынку происходит медленный отход иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации - работники, а за пределами – потребители продукции.

Роль и ответственность руководителей и специалистов, деятельность которых направлена на всестороннее совершенствование производства и социальное развитие коллективов, на современном этапе неизмеримо возрастает.

Управленческий труд по сравнению с трудом рабочих имеет свои существенные особенности. Прежде всего это преимущественно умственный труд. Преобладание этих или иных видов умственных нагрузок определяется в значительной степени спецификой организации управленческого труда в отношении методов выполнения работ, видов норм, способов регламентации, факторов условий труда и т.д. Рассматривая особенности управленческого труда, следует подчеркнуть, что так же как труд рабочих, он является необходимым и производительным трудом. Но вместе с тем он имеет особую производительную форму. Занятые управленческим трудом непосредственно не создают материальных ценностей, но, осуществляя техническую и организационную подготовку производства, совершенствуя методы планово-экономической работы, формы материального стимулирования, решая коммерческие задачи, они реализуют свою деятельность в продукте труда совокупного работника. Без их труда невозможно современное производство.

В каждом трудовом коллективе руководитель занимает особое место как лицо, несущее персональную ответственность за решение возложенных на коллектив задач, состояние и результаты его деятельности.

Ответственность руководителя носит двойкий характер. С одной стороны, он отвечает перед коллективом за правильное руководство, создающее условия для эффективной работы, а с другой — перед потребителями продукции и услуг за своевременное и качественное удовлетворение потребности в них.

В этой связи содержание процессов труда руководителя характеризуется значительным разнообразием, многоаспектностью выполняемых им функций. Руководитель выступает в роли организатора, специалиста (инженера, экономиста), администратора, воспитателя и общественного деятеля.

Управление организациями в условиях рыночной экономики значительно сложнее, чем в централизованной командно-административной системе. Это связано как с расширением их прав и ответственности, так и с необходимостью более гибкой адаптации к изменению. Возникают новые цели и задачи, которые раньше организации самостоятельно не решали и даже не ставили; создается много новых предприятий; под влиянием процессов приватизаций меняются формы собственности; налаживаются новые хозяйственные связи; формируются рыночные механизмы управления. Все возникающие в связи с этим проблемы невозможно решить без современного профессионального менеджмента. По мере укрепления новых социальных и экономических отношений его роль будет расти, так как менеджмент — это мощный двигатель и ускоритель общественного развития.

Понятие “менеджмент” имеет широкую трактовку. Так, в Оксфордском словаре английского языка, менеджмент определяется как способ, манера обращения с людьми; власть и искусство управления; особого рода умелость и административные навыки; орган управления, административная единица. В “Словаре иностранных слов” менеджмент переводится на русский язык, как управление производством и как совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, с целью повышения эффективности производства и прибыльности.

Менеджмент определяется как процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения. Процесс менеджмента предполагает выполнение функций планирования, организовывания, координации, мотивации, осуществляя которые, менеджеры обеспечивают условия для производительного и эффективного труда занятых в организации работников и получение результатов, соответствующих целям.

Поэтому, менеджмент-это еще и умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект, мотивы поведения людей, работающих в организации. Это является основанием для рассмотрения менеджмента как, процесса влияния на деятельность отдельного работника, группы и организации в целом, с целью достижения максимальных результатов.

Без него организация как целостное образование не может существовать и работать эффективно. Поэтому, аппарат управления является составной частью любой организации и ассоциируется с понятием ее менеджмента. Главная же задача людей, занятых в этом аппарате, это эффективное использование и координация всех ресурсов организации (капитала, зданий, оборудования, материалов, труда, информации) для достижения ее целей.

Менеджмент направляет свои усилия на объяснение природы управленческого труда, установление связей между причиной и следствием, выявление факторов и условий, при которых совместный труд людей оказывается и более полезным и более эффективным. В определении менеджмента подчеркивается важность упорядоченных знаний об управлении. Они позволяют не только своевременно и качественно управлять текущими делами, но и прогнозировать развитие событий. Они служат опорой при постановке задач и при осуществлении управленческой практики. Система управления разрабатывает свою теорию, содержанием которой являются законы и закономерности, принципы, функций, формы и метод целенаправленной деятельности людей в процессе управления.

Понимание менеджмента, как управления, базируется на том, что организации - это сложные социально-технические системы, на функционирование которых воздействуют многочисленные и разнообразные факторы как внешней, так и внутренней среды. Люди, работающие в организациях и с организациями – это самый главный фактор, учет которого требует не только использования научного подхода, но и искусства его применения в конкретных ситуациях.

Чтобы люди, работающие в организации, направляли свои усилия на достижение ее целей, менеджеры должны постоянно взаимодействовать с ними мотивацию и вознаграждение людей, осуществляющих эту работу и создавать условия для наиболее полного раскрытия потенциала работников.

Менеджмент - это управление в условиях рынка, рыночной экономики, означает:

- ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка, на запросы конкретных потребителей и организацию производства тех видов продукции, которые пользуются спросом и могут принести фирме намечаемую прибыль;

- постоянное стремление к повышению эффективности производства: с меньшими затратами, получение оптимальных результатов;
- хозяйственная самостоятельность, обеспечивающая свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности фирмы или ее подразделений;
- постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка;
- конечный результат деятельности фирмы или ее хозяйственно самостоятельных подразделений выявляется на рынке процессе обмена;

Необходимость использования современной информационной базы с компьютерной техникой для многовариантных расчетов при принятии обоснованных и оптимальных решений.

Характерные для менеджмента черты включают экономический социально-психологические, правовой и организационно-технический аспекты. Содержание экономического аспекта составляет управление процессом производства, в ходе которого достигается координация материальных и трудовых ресурсов, необходимых для достижения целей.

Социально-психологические аспекты характеризуют деятельность особой группы лиц по организации и руководству усилиями всего персонала фирмы для достижения поставленных целей. Сюда относится система власти, посредством которой регулируются отношения между руководителем и подчиненными, а также социальная функция, в которой отражается культура общества, его традиций, данности и обычаи.

Правовой аспект менеджмента отражает структуру государственных, политических и экономических институтов, проводимую ими политику и определяемое ими законодательство. Важнейшее значение имеют положения торгового права по вопросам создания фирм, заключения контрактов, промышленной собственности, а также государственное регулирование бизнеса, включающее антитрестовское законодательство, налоговую политику, торгово-политические средства и др.

Организационно-технический аспект менеджмента включает национальную оценку ситуации и систематический отбор целей и задач, упорядочение требуемых ресурсов, рациональное проектирование, организацию, руководство и контроль за действиями, необходимыми для достижения избранных целей.

1.2 Основные факторы, определяющие организационное построение фирмы.

Производственное предприятие - это не просто система машин, соединенных посредством того или иного технологического процесса, но также и коллектив людей, связанных между собой определенными социально-экономическими отношениями.

Предприятие представляет собой сложную комбинацию технических, материальных и трудовых ресурсов. Успех его функционирования во многом зависит от рациональной организации, целесообразного сочетания этих

ресурсов. Система управления предприятием включает в себя: органы управления, построенные в виде определенной структуры, людей, занятых в этих органах, технику и технологию управления, включая систему информации. Совокупность органов управления предприятия, наделенных определенными правами и осуществляющих целенаправленное руководство функционированием производственного подразделения, представляет собой аппарат управления. Состав всех ступеней и органов управления, находящихся во взаимной связи и соподчиненности и осуществляющих различные функции управления, выражает организационную структуру управления (ОСУ). Чем рациональнее организационная структура управления, тем эффективнее ее влияние на производство. Поэтому при формировании организационной структуры к ней предъявляются ряд требований.

Одним из них является оптимальность, под которой понимается выбор оптимального числа ступеней управления, оптимального состава функциональных управленческих подразделений, взаимосвязей между ними и оптимальной численности персонала. Весьма важно установить минимальное число ступеней управления, чтобы максимально приблизить руководителей и органы управления к производственным объектам управления.

Другое требование - это оперативность в принятии управленческих решений. Структура аппарата управления должна быть достаточно гибкой, чтобы быстро реагировать на любые изменения в управленческой системе. Общей характеристикой оперативности является стремление к тому, чтобы время регистрации, передачи, обработки информации, принятие и вынесение решений было меньше, чем период возникновения на производстве необратимых процессов.

Важным требованием является надежность аппарата управления. Это требование означает, что аппарат управления должен гарантировать передачу всей информации, не допуская ее искажения и обеспечивая бесперебойность связи в системе управления. Аппарат управления должен быть экономичным. Это требование означает минимальность затрат на содержание аппарата управления при максимальном эффекте от его функционирования, проявляющемся в управляемой системе. Экономичность обеспечивается выбором рациональной информационной системы, использованием современной организационной техники. Важнейшей исходной базой, определяющей структуру управления, является состав функций управления. На структуру управления оказывает влияние характер производства, его отраслевые особенности: состав производимой продукции, технология и масштаб производства, уровень его механизации и автоматизации. На структуру аппарата управления оказывают воздействие следующие факторы:

- характер производства и его отраслевые особенности;
- состав производимой продукции, технология изготовления, масштаб и тип производства, уровень технической оснащенности производства;
- форма организации управления производством: линейная, линейно-функциональная, матричная;

- степень соответствия структуры аппарата управления иерархической структуре производства;
- соотношение между централизованной и децентрализованной формами управления;
- соотношение между отраслевой и территориальной формами управления (по продукту, по региону);
- уровень механизации и автоматизации управленческих работ, квалификация работников, эффективность их труда;
- соответствие иерархической структуры производства как управляемой системы.

В иерархической структуре производства (под которой понимается соотношение между различными ступенями и звеньями производства по формам их связи и субординации) различают две взаимодополняющие друг друга подструктуры: организационную и производственную, характеризующие с разных сторон строение объекта управления- управляемой системы. Каждая из подструктур выступает как самостоятельная по отношению к другой структуре. Организационная структура определяет состав и соотношение различных уровней в организации производства, а также формы этой организации. Под производственной структурой понимается состав и мощность производственных подразделений, их соотношение и формы взаимосвязи по каждой ступени организации производства. Производственная структура предприятия показывает состав цехов и служб, их мощность и формы построения. Она подразделяется:

- по видам структуры - технологическая, предметная, смешанная;
- по типу производства - массовая, серийная, единичная.

Организационные структуры управления ориентированы на выполнение следующих задач:

- создание условий для производства и сбыта высококачественной продукции, услуг при одновременном повышении уровня эффективности производства;
- обеспечение разработки, освоения и поставки на рынок новых изделий.

Увеличение масштаба производства и его усложнение в условиях использования автоматизированных систем сбора и обработки информации обуславливают развитие новых организационных структур. В основе этого развития – переход к структурам, обеспечивающим быструю реакцию на изменение, происходящие в производстве. Большинство фирм непрерывно совершенствуют свои производственные структуры. В настоящее время характерно сокращение числа управленческих уровней: переход от 8 – 12 управленческих уровней к 4 – 5, то есть сокращение промежуточных звеньев между главным управляющим и сотрудниками, непосредственно работающими с клиентами. Это заставляет каждого менеджера ориентироваться на удовлетворение запросов потребителей в качестве первоочередной задачи. Основными направлениями совершенствования организационных структур управления, форм и методов руководства производственно – сбытовым циклом является:

- децентрализация производственных и сбытовых операций;
- нововведенческая, поиск новых рынков, диверсификация операций;
- систематическое повышение творческой и производственной отдачи персонала, в частности, путем распределения акций среди персонала и образования предприятий, находящихся в коллективной собственности их работников;
- переход от узкой специализации к интеграции в содержании и характере самой управленческой деятельности, в стиле управления;
- превращение пирамидальных организационных структур в плоские, с минимальным числом уровней между высшим руководством и непосредственными исполнителями;
- отказ от использования административных рычагов координации и контроля;
- предоставление руководству компаний широких полномочий в решении производственно – сбытовых проблем.

1.3 Классификация организационных структур управления производством

В зависимости от характера связей между различными подразделениями различают следующие типы ОСУ производством:

- линейная;
- функциональная;
- линейно – функциональная;
- матричная;
- проблемно – целевая;
- отделенческая.

Линейная структура управления характеризуется тем, что во главе каждого производственного или управленческого подразделения находится руководитель, поделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненным ему персоналом и сосредотачивающий в своих руках функции управления. Его решения, передаваемые по цепочке” сверху вниз”, обязательны для выполнения всем нижестоящим звеньям. Сам руководитель, в свою очередь, подчинен вышестоящему руководителю. На этой основе создается иерархия руководителей данной системы управления (например, мастер участка, инженер, начальник цеха, директор предприятия). Принцип единоначалия предполагает, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя, вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким – либо исполнителям, минуя их непосредственного руководителя. Отдельные специалисты или функциональные отделы помогают линейному руководителю в сборе и обработке информации, в анализе хозяйственной деятельности, подготовке управленческих решений, контроле за их выполнением, но сами указаний или инструкций управляющему объекту не дают.

Преимущества линейной системы управления составляют:

- единство и четкость распорядительства;

- согласованность действий исполнителей;
- повышение ответственности руководителя за результаты деятельности возглавляемого им подразделения;
- оперативность в принятии решений;
- получение исполнителями указанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами;
- личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Недостатки линейной структуры управления можно свести к следующему:

- высокие требования к руководителю, который должен иметь разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемыми подчиненными ему работниками, что, в свою очередь, ограничивает масштабы возглавляемого подразделения и возможности руководителя по эффективному управлению им;
- большая перегрузка информации, огромный поток бумаг, множественность контактов с подчиненными, вышестоящими и смежными организациями. Линейная структура управления используется мелкими и средними фирмами, осуществляющими несложное производство, при отсутствии кооперационных связей между предприятиями.

ЛИНЕЙНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

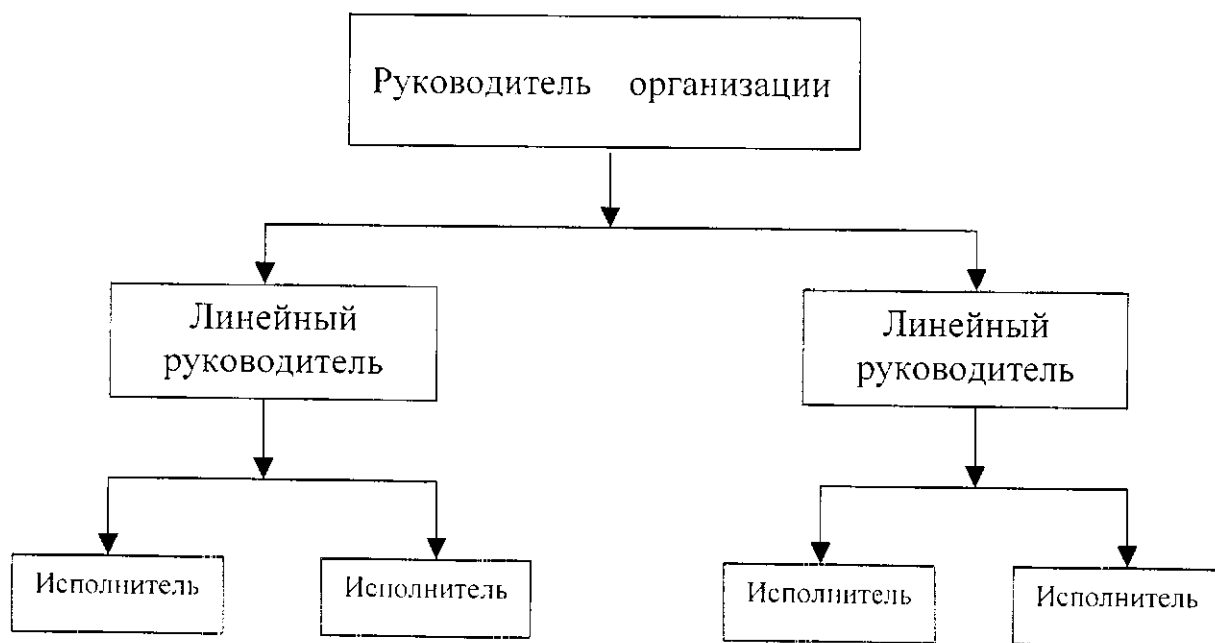


РИСУНОК 1

Функциональная структура управления (ФСУ) предполагает, что каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнение отдельных видов управленческой деятельности (функций). Выполнение указаний функционального органа в пределах его компетентности обязательно для производственных подразделений. Функциональная организация существует наряду с линейной, что создает двойное подчинение для

исполнителей. Решение по общим вопросам принимаются коллегиально. Функциональные подразделения получают право давать указания и распоряжения (в пределах своих полномочий) нижестоящим подразделениям. В США функциональную структуру используют 25% крупных фирм.

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

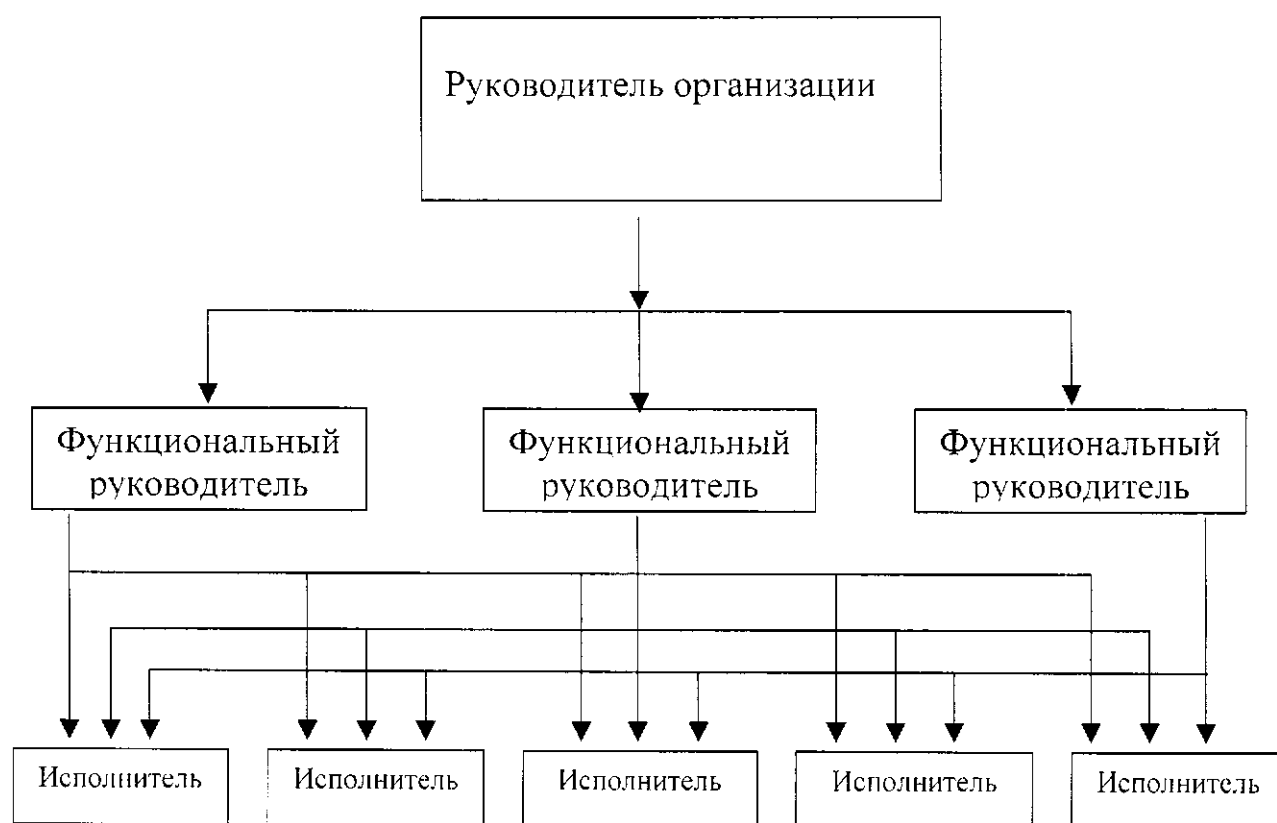


РИСУНОК 2

Преимущества функциональной структуры управления:

- высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;
- расширение возможностей линейных руководителей по оперативному управлению производством в результате их высвобождения от подготовки сведений по вопросам функциональной деятельности;
- ФСУ производством поделена на выполнение постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений. Функциональные службы обычно имеют в своем составе специалистов высокой квалификации, выполняющих в зависимости от возложенных на них задач, конкретные виды деятельности.

К числу недостатков ФСУ можно отнести следующее:

- трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- длительная процедура принятия решений;
- иерархия в структуре взаимоотношений;

- отсутствие взаимопонимания и единства действий между работниками функциональных служб различных производственных отделений фирмы;
- снижение ответственности исполнителей за работу в результате обезлички и выполнение ими своих обязанностей, поскольку каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;
- каждый функциональный руководитель и специализированные подразделения ставят “свои” вопросы на первое место, в результате, в одних случаях возникает дублирование, в других - рассогласование указаний и распоряжений, получаемых работниками “сверху”;
- нарушение принципов единоначалия и распорядительства.

Линейно – функциональная структура управления (штабная)

(ДФС) предполагает, что первому (линейному) руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат управления, состоящих из функциональных подразделений, именуемых службами (штабами).

Такие подразделения проводят свои решения, либо через высшего руководителя, либо (в пределах специальных полномочий) прямо доводят их до специализированных служб или отдельных исполнителей на нижестоящем уровне. Функциональные подразделения, как правило, не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям. Роль функциональных служб зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления фирмой в целом. Функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства:

- подготавливают варианты решения вопросов, связанных с руководством процессом производства;
- освобождают линейных руководителей от планирования, финансовых расчетов, материально-технического обеспечения производства и других вопросов.

Чем крупнее фирма и сложнее ее управляющая система, тем более разветвленным аппаратом она располагает. В связи с этим остро стоит вопрос координации деятельности функциональных служб, создания крупных специализированных подразделений с высококвалифицированными кадрами, имеющими в своем распоряжении компьютерную технику.

При линейно-функциональных структурах управления, используемых в большинстве американских компаний, можно отметить следующие слабые стороны:

- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействий на горизонтальном уровне между производственными отделениями;
- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно подчинение по иерархии управления.

ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

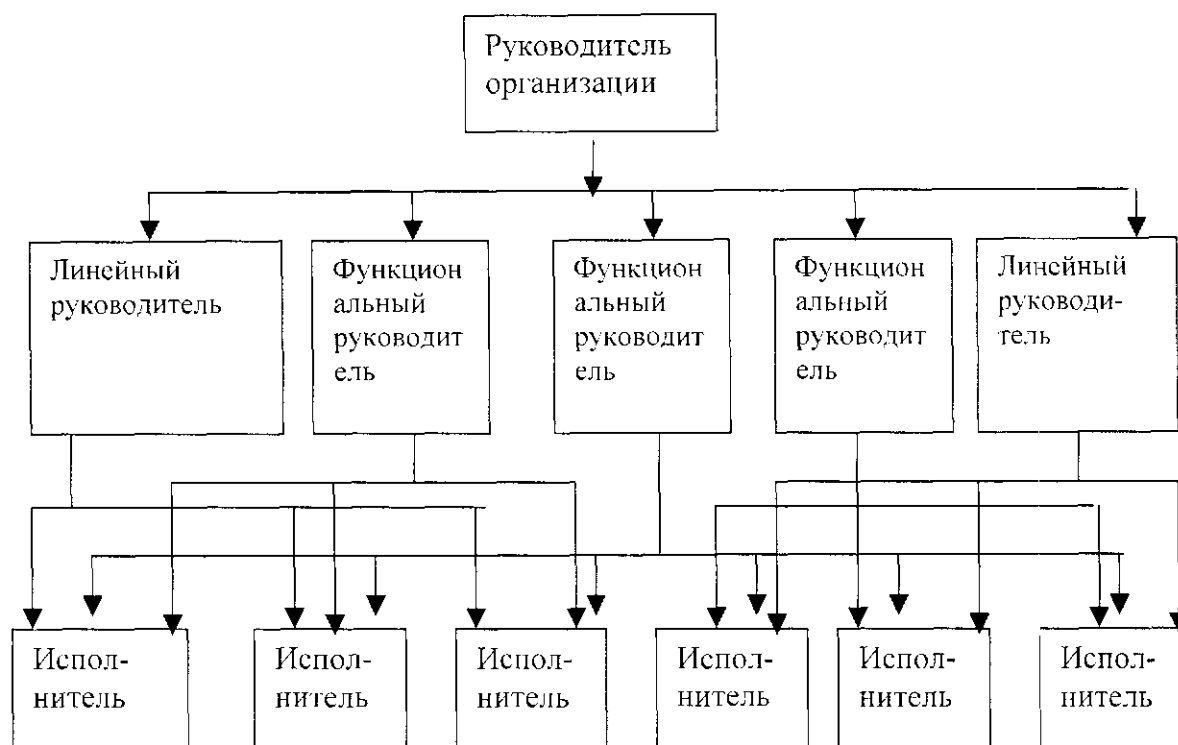


РИСУНОК 3

Матричная структура управления (функционально-временно-целевая) - это современный тип организационной структуры управления, который создается путем совмещения структуры двух видов: линейной и программно-целевой.

В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление по отдельным видам деятельности: производству, быту, снабжению, НИОКР. В соответствии с программно-целевой структурой (по горизонтали) организуется управление программами (проектами, темами).

При матричной структуре управления при определении горизонтальных связей необходимо:

- подбор и назначение руководителя программы, его заместителей по отдельным подсистемам (темам) в соответствии со структурой программы;
- определение и назначение ответственных исполнителей в каждом специализированном подразделении;
- организация специальной службы управления программой.

Для обеспечения работы в рамках матричной структуры требуется провести изменения в производственной структуре: создать в материнской компании специальные целевые подразделения, объединяющие ведущих специалистов для совместной разработки основных идей программы.

МАТРИЧНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

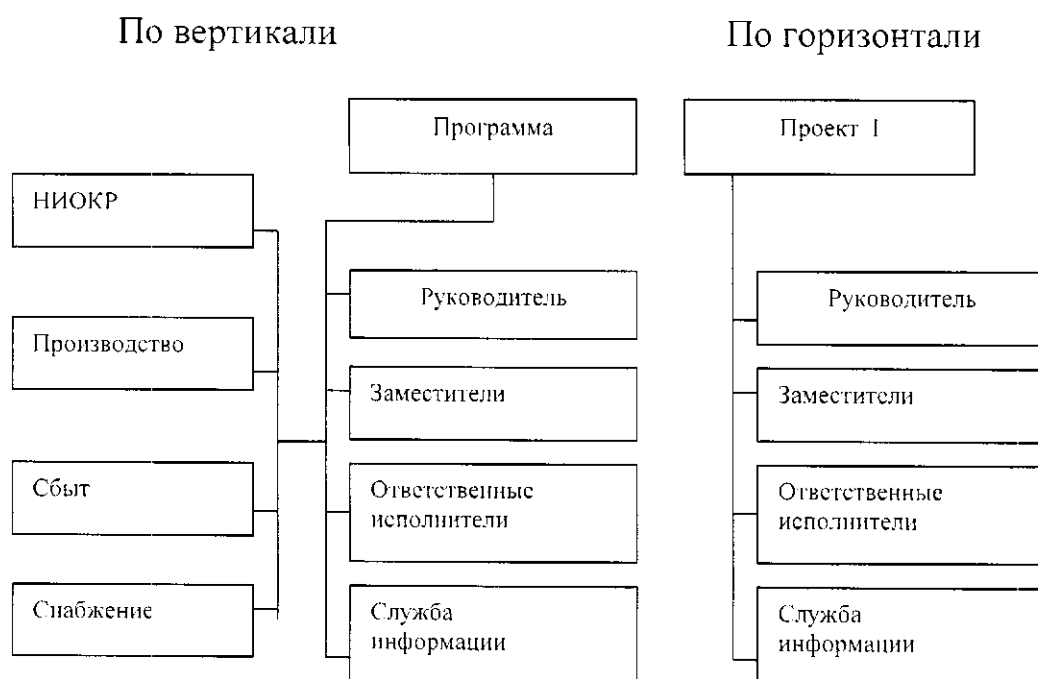


РИСУНОК 4

При матричной структуре управления руководитель программы (проекта) работает с непосредственно неподчиненными ему специалистами, которые подчинены линейным руководителям. Он в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Линейные же руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу. Проблемы, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределения времени работы специалистов над проектами могут нарушать стабильность функционирования фирмы и затруднять достижение ее долгосрочных целей. В целях обеспечения координации работ, в условиях матричной структуры управления, центр управления программами призван увязывать выполнение управленческих процедур отдельными функциональными линейными подразделениями.

Матричные структуры управления, дополнившие линейно-функциональную структуру управления новыми элементами, открыли новое качественное направление в развитии наиболее активных и динамичных проблемно-целевых и программно-целевых организационных форм управления, которые нацелены на подъем творческой инициативы руководителей и специалистов, и выявление возможностей значительного повышения эффективности производства, на основе ускорения темпов его технического развития, обеспечивающего рост производительности труда, снижение издержек производства и улучшения качества выпускаемой продукции.

Преимущества матричной системы управления:

- значительная активизация деятельности руководителей и работников аппарата управления за счет формирования программных подразделений, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними;

- разделение функций управления между руководителями, отвечающими за обеспечение высоких конечных результатов и руководителями ответственными за обеспечение наиболее полного использования имеющихся производственных материальных и трудовых ресурсов. Такие руководители, совместно контролирующие работы по составлению оперативных производственных планов и их выполнение;

- вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по ускоренному техническому совершенствованию производства.

Матричная структура позволяет:

- сокращать нагрузки на руководителей высшего уровня управления путём передачи полномочий принятия решений на средний уровень управления при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне;

- обеспечивать гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ в рамках одной фирмы;

- ликвидировать промежуточные структурные звенья при оперативном управлении программами;

- усилить личную ответственность руководителя как за программу в целом, так и за её элементы;

- организовать чёткое взаимодействие на базе рационального перераспределения задач в системе управления;

- применять современные методы управления;

- решать такие задачи, как сокращение сроков создания новой техники и технологии, уменьшение стоимости работ, улучшение качества создаваемых технических систем, где сама специфика производства требует быстрого совершенствования выпускаемой продукции и технологии её производства.

Матричная структура управления способствует проведению частых перестроек, связанных с внедрением новейших технологических процессов и более производительного оборудования, что ведёт к изменению в организационной структуре управления в целом.

При переходе к матричным структурам управления наибольший экономический эффект достигается на крупных предприятиях и много заводских промышленных комплексах, выпускающих сложную продукцию.

Матричная структура управления включает:

- проектную структуру управления;

- проблемно – целевую структуру управления;

Типы матричных структур весьма разнообразны, что позволяет выбирать наиболее подходящую структуру с учётом масштаба и особенностей производства.

Проектная структура управления предполагает:

17

- обеспечение централизованного управления всем ходом работ по каждому крупному проекту;

- усиление внутрифирменной системы управления промышленных фирм, участвующих в выполнении правительственных заказов;

- укрепление и активизацию деятельности функциональных подразделений.

Проектная структура управления используется в крупных банках, страховых компаниях, строительных, торговых, консультационных фирмах, правительственных организациях и научных центрах.

В настоящее время в американских фирмах широко применяется матричная форма координации работ по проектам. Под проектом понимается определённый комплекс работ, реализация которого требует участия десятков промышленных фирм и создания централизованной системы управления. При матричной форме по проектам:

- функциональные подразделения продолжают играть свою прежнюю роль;

- для успешного выполнения каждого проекта создаётся координационная группа, согласовывающая деятельность специалистов нескольких функциональных подразделений применяющих участие в работах по проекту.

Во главе такой группы назначается координатор, который обеспечивает координацию работ по проекту в соответствии с планом работ, составляемых с учётом установленного времени, уровня и издержек производства и качества выполнения производственных операций. Выделенные в координационную группу специалисты продолжают работать в своих функциональных подразделениях, однако они периодически встречаются для обмена информацией и поддержания деловых контактов.

При выполнении небольших проектов в координационные группы выделяются специалисты функциональных подразделений, непосредственно участвующие в осуществлении работ по проекту. При выполнении средних и крупных проектов, в состав групп включаются заместители управляющих функциональными подразделениями, которые одновременно с участием в составе группы осуществляют координацию работ по проекту в рамках своего функционального подразделения.

В функции координатора проекта входит:

- согласования намеченного хода работ по проекту с управляющими функциональных подразделений;

- координация действий, связанных с выделением необходимых производственных, материальных и трудовых ресурсов;

- поиск дополнительных ресурсов;

- принятие всех необходимых мер (административных, поощрительных) для выполнения проекта;

- информация вышестоящего руководителя о ходе выполнения работ.

Проблемно – целевая структура управления имеет различные построения, что зависит от:

- типа производства – массовое, серийное, единичное;

- масштаба производства;

- направление специализации производства;

- числа и характера осуществляемых программ.

Поэтому каждая фирма разрабатывает эту структуру управления применительно к специфике производства. На уровне предприятий, производственных отделений, высшей администрацией создаются постоянные проблемно-целевые группы, которые формируются из специалистов функциональных подразделений, вовлечённых в активную деятельность по выявлению возможностей повышения эффективности производства на основе роста производительности труда, снижения издержек производства и улучшения качества выпускаемой продукции.

Временные целевые группы формируются из ведущих инженеров, экономистов, учёных разных специальностей в целях разработки комплексных научных проблем, при планировании работ по сооружению крупных промышленных объектов, для составления технико-экономического обоснования работ.

В крупных промышленных фирмах США в составе высшей администрации создаются целевые группы, занимающиеся разработкой долгосрочных перспектив развития фирмы. Такие группы называют группами развития, они подчиняются вице-президенту фирмы, их главная цель – разработка и уточнение главных направлений развития фирмы.

Целевые группы могут создаваться для решения различных задач, в частности:

- определение тенденций в изменении спроса на выпускаемую продукцию и разработки маркетинговых программ;
- разработка проблем использования отходов производства, загрязняющих внешнюю среду;
- выявлению возможностей улучшения функционирования управленческого аппарата;
- повышение качества выпускаемой продукции;
- подготовка особо сложных решений по вопросам технической политики;
- активизации творческих усилий специалистов на создание и внедрение качественной продукции или принципиальное повышение качества выпускаемой продукции, что может потребовать технической перестройки производства, обеспечивающей одновременно повышение производительности труда и снижение затрат на производство.

Такие целевые группы называются новаторскими. В их состав входят ведущие инженеры, изобретатели и рационализаторы производства. Им предоставляется возможность быстрого внедрения в производство новых разработок и изобретений, за что участники групп получают не только моральные, но и высокие материальные поощрения и награды.

В современных условиях наибольшее распространение в крупных американских промышленных фирмах получила организационная структура управления, основанная на групповом подходе.

Такой подход предполагает создание группы специалистов, в которую входят представители всех функциональных служб и которой предоставляются

необходимые ресурсы и ставится цель – обеспечить выполнение конкретной задачи.

Группа специалистов представляет собой управленческий центр, ориентированный на определённый вид деятельности. Этот центр несёт полную ответственность за прибыли и убытки, хотя и действует в рамках более крупного структурного подразделения.

Проблемно-групповое управление способствует повышению эффективности производства, поскольку объединяет усилия работников разных специальностей для достижения конкретной цели. Использование группового подхода к организации работ предполагает создание групп рабочих универсальной квалификации, которые несут ответственность на определённом участке работ за качество продукции, экономии ресурсов, привлечении новых специалистов, подготовку персонала. Такая организация работ позволяет повышать производительность труда от 60 до 600% за счёт следующих факторов:

- упрощение числа отдельных операций;
- упрощения и повышения эффективности системы производства и сборки;
- сокращение числа операций выполняемых на отдельных специализированных рабочих местах.

Проблемно-целевой подход требует внесения изменений в планировании и использовании площадей, поскольку в ходе совместной работы все члены групп должны находиться в постоянном контакте. Члены целевой группы сами отвечают за повышение собственной квалификации и постоянное совершенствование своих производственных навыков. Такой подход широко используется японскими фирмами и позволяет им обеспечить высокий уровень эффективности производства при сокращении числа руководителей и контролёров. Японские фирмы разработали и ввели гибкие производственные системы, которые направлены не на автоматизацию всех операций подряд, а на использование автоматизированного оборудования там, где это технически и экономически целесообразно. Такие системы в японских компаниях работают много эффективнее, чем американские системы, ориентированные на полную автоматизацию. Это обусловлено в значительной степени тем, что сложное и гибкое оборудование в американских фирмах часто используется не по назначению, а для производства крупных партий продукции.

При организации гибкого, постоянно перестраивающегося производства с низким уровнем запасов, производственные ячейки включают весь необходимый набор машин, оборудования и работников. Такая ячейка становится ответственной за часть производственного или сборочного процесса. Конечный продукт или деталь из каждой ячейки выходит в готовом виде. Это позволяет резко сократить время на перемещение деталей и полуфабрикатов от участка к участку, обеспечивая условия для сокращения рабочего времени, позволяет лучше следить за уровнем качества. Каждый работник, который трудится в такой многопрофильной ячейке, получает возможность овладеть различными профессиями и навыками. Он участвует во всём процессе создания конечного продукта и видит результаты своего труда.

При таком способе организации работ, когда работники сами составляют графики производства, поставок материалов и отгрузки готовых изделий, эффективность производства значительно повышается. Это обусловлено тем, что каждая автономная производственная ячейка может быстрее и оперативнее решать возникающие производственные проблемы, включая контроль за качеством продукции, подготовку персонала.

Оптимальной считается численность группы в 15-20 человек, работающих в подразделениях общим числом не более 500 человек. При групповой организации производства каждый производственный процесс разделяется на полуавтономные подразделения, на которые возлагается полная ответственность за выполнение определённых задач. Затем все подразделения увязываются в единое целое одной задачей, ориентированной на потребителя. Таким образом, матричные структуры проблемно-целевого и программно-целевого управления:

- призваны способствовать решению сложных крупномасштабных задач, расширяя потенциальные возможности крупной фирмы;
- дают возможность сконцентрировать внимание на повышении эффективности использования имеющихся производственных, трудовых и материальных ресурсов в рамках крупного промышленного комплекса, состоящего из десятков взаимосвязанных между собой предприятий;
- обеспечивает сосредоточение усилий фирмы на выполнение сложных комплексных работ, что стало возможным, благодаря использованию компьютерной техники и создания в каждой крупной промышленной фирме внутрифирменной информационно-вычислительной сети, обрабатывающей огромные потоки цифровой и технической информации.

Отделенческая структура управления использует элементы программно-целевого управления. На руководителя производственного отделения возлагается ответственность за осуществление функции производственного планирования и контроль, в частности:

- определение основных показателей плана своих задач с учётом тенденций в изменении спроса на вышеуказанную продукцию;
- определение уровня издержек производства и реализации;
- составление рекомендаций вышестоящим руководителям относительно возможностей расширения сбыта продукции, совершенствования системы сбыта, за координацию деятельности функциональных служб, координируя их деятельность по горизонтали.

В обязанности управляющего производственного подразделения входит:

- тщательная подготовка производства;
- рациональная организация труда;
- оптимальное использование сырья, материалов, энергии;
- обеспечение полной загрузки производственных мощностей (оборудования);
- улучшение качества выполнения технологических операций;
- контроль за исполнением обязанностей подчинёнными ему работниками;

Руководитель производственного отделения обязан обеспечить наиболее полное использование имеющихся производственных, трудовых и материальных ресурсов для достижения результатов с наименьшими издержками производства при высоком качестве выпускаемой продукции.

1.4 Инновации в организационных структурах управления

Для успеха бизнеса необходимо последовательное внедрение нововведений в организационные структуры компаний, что существенно меняет ориентиры и акценты в управлении их персоналом. Еще недавно управление на предприятии строилось по принципу вертикали, что способствовало оптимальному использованию труда узкоспециализированных работников, когда у каждого из них были строго регламентированные обязанности. Менеджеры, принимающие кардинальные решения, размещались наверху иерархической пирамиды. Обеспечивая четкость и стабильность, подобное построение затрудняло осознание служащими основных целей компании. Не удавалось достаточно точно определить размер личного трудового вклада каждого из них. Успех дела обычно полностью зависел от степени взаимодействия отдельных подразделений.

Ужесточение конкуренции на мировых рынках и ускорение научно-технического прогресса изменили ситуацию. Специалисты по стратегии развития компаний занялись поиском новых путей. Нужно было изменить психологический настрой большинства специалистов, стремившихся прежде всего, сделать личную карьеру. В новой обстановке стало необходимым сконцентрировать внимание каждого сотрудника на бизнесе компании как единой системы, не имеющей строгого разграничения обязанностей между службами.

Появилась потребность в специалистах по слому бюрократических структур, способных бросить вызов не лучшим традициям и по иному взглянуть на существующий порядок. Уже в настоящее время многие компании по-новому подошли к организации своей структуры. В них упразднены многие уровни, а оставшиеся сотрудники наделены большой ответственностью. Тем не менее, главный недостаток – вертикальная иерархическая структура, при которой сотрудники вытягиваются в струнку перед боссом, стремясь в первую очередь угодить ему, а уже потом потребителю, в большинстве случаев сохраняется. Передовые компании отказываются от прежней организационной модели, перехода на горизонтальную. Некоторые новшества в данной области в последнее время успешно внедряются под самыми разнообразными названиями: “тотальный контроль качества”, “структурная перестройка” и т.п. Главная их суть – перевод компаний в более плоское организационное построение, поскольку оказалось, что управление по горизонтали намного действеннее, чем по вертикали. Новая концепция основана на отказе от иерархии и обособления функциональных и штабных звеньев. Горизонтальная корпорация представляет систему, в которой несколько менеджеров высшего уровня распоряжаются финансами и трудовыми ресурсами фирмы. Ее

служащие работают совместно в специально созданных группах над решением кардинальных вопросов, например, над созданием новой продукции или развитием сбытовой сети. При такой организационной структуре имеется всего три или четыре промежуточных уровней управления, осуществляющие руководство конкретными процессами.

При этом вся деятельность компании подвергается глубоким изменениям. Структура ее формируется в целях ускоренного развития базовых процессов. Автономные рабочие группы становятся основными звеньями организации. Наиболее существенной задачей каждой из них выступает обеспечение полного удовлетворения потребностей потребителя. Сотрудники таких групп вознаграждаются не только в соответствии с личным вкладом в общее дело, но и за свой профессиональный рост, а также по результатам работы группы в целом.

Для большинства компаний переход на новую организационную структуру ведет и к трансформации всей корпоративной культуры, что полностью отвечает требованиям времени. Столь радикальные перемены способствуют росту производительности труда.

В отличие от вертикальной горизонтальная структура помогает избежать нерациональных затрат, содействует мобилизации всех ресурсов компании, позволяет быстрее приспосабливаться к изменяющимся требованиям рынка.

Однако замена привычных вертикальных иерархических структур более плоскими протекает как сложный и длительный процесс, поскольку даже простое выявление основных исправлений деятельности компаний порой представляет собой непростую задачу. Трудно, оказывается, заставить сотрудников изменить свою ориентацию с узкоспециальных задач на более широкие. Практика показала, что для предприятий разного профиля и масштаба нет одного структурного решения. Так, вертикальные организационные структуры больше подходят тем, кто ориентирован на массовое производство. Некоторые компании активно внедряют новшества и перестраивают работу отдельных подразделений и функциональных звеньев корпорации без увязки с общекорпоративными целями. Тем не менее, многие предприятия, которые внедряли горизонтальную модель организации, достигли существенных результатов.

Радикальные перемены в содержании труда ведут к существенным изменениям в штатной структуре предприятия, характере передвижения сотрудников по службе, в определении и реализации стоящих перед ними индивидуальных задач. Ключевым звеном служит постоянное взаимодействие сотрудников. В результате удастся приучить специалистов по маркетингу работать, например, в тесном контакте с финансистами. Успех карьеры зависит теперь от способности работать на стыке функциональных процессов, причем с совершенно разными людьми.

В результате новых организационных преобразований обычно резко растет доход фирмы и, соответственно, увеличивается прибыль. Сотрудники привыкают работать совместно, осознают выгоды новых условий оплаты труда, усиливается заинтересованность каждого работника в его результатах.

Улучшается работа и внутри фирмы (учет товаров, документооборот), больше внимания оказывается качеству обслуживания клиентов.

Вместе с тем почти все компании еще не отказываются от функционального управления. Эра руководителей среднего звена – профессионалов в какой-либо области – производства, сбыта, финансов – пока продолжается. Сегодня вряд ли найдешь организационную структуру, которая бы придерживалась вертикальной или горизонтальной модели в чистом виде. Большинство фирм придерживается смешанной организационной структуры. Тем не менее, принцип горизонтального построения компаний приобретает все большую роль, создает растущий спрос на людей, обладающих широтой взгляда, гибких, способных не только руководить людьми, но управлять технологическим процессом и в высшей степени преданных идее труда в межфункциональных группах.

В Республике Казахстан тоже постепенно отходят от традиционных методов организационных построений. Многие фирмы проводят перестройку организации труда и своей иерархической структуры. Система управления, состоявшая ранее из нескольких уровней, стала более плоской. Теперь в ней работают люди, которые осуществляют весь комплекс работ по обслуживанию клиентов. Сотрудники уже оценили реальные результаты работы по-новому и материально заинтересованы в оптимальных результатах труда. В их руках находится решение некоторых вопросов по распределению доли прибыли. Люди заинтересованы ныне в максимальном удовлетворении пожеланий клиентов, так как это прямо отражается на получаемой фирмой прибыли. Кроме того, теперь сотрудники действуют “в одной упряжке”, когда оценивается работа всего коллектива и, в то же время, учитывается вклад каждого в конечные результаты деятельности. Во главе стоит главный менеджер, который организует и контролирует всю работу, а также занимается перспективами планирования деятельности, одновременно с работой в других подразделениях компании. Это позволяет ему координировать деятельность данного подразделения со стратегическими интересами компании в целом.

Сейчас, в период формирования и ускоренного развития отечественного бизнеса, возникают все новые организационные формы управления предприятием. Среди них развитие получают как компании с горизонтальной структурой управления, так и смешанные формы управления. При этом продолжают еще функционировать предприятия, опирающиеся в своей организации на административно-командные методы управления. Анализ процессов управления промышленными компаниями показывает, что сейчас в Республике Казахстан наиболее распространенной формой структурной организацией производства в топливно-энергетическом комплексе являются пока вертикально интегрированные компании в форме акционерных обществ. Интеграция отдельных производств в единую систему позволяет повысить их жизнеспособность за счет широких возможностей перелива капитала.

Структура формирования компаний во многом предопределяется особенностями выбранной стратегии роста и необходимостью реализовать на деле потенциал конкретной стратегии. Стратегию роста определяют на основе

анализа, проведенного на трех уровнях. На первом уровне выявляют возможности, которыми компания может воспользоваться при существующих масштабах деятельности. На втором уровне выявляют возможность интеграции с другими элементами маркетинговой системы отрасли. На третьем уровне выявляют возможности, открывающиеся за пределами отрасли (возможности диверсификационного роста).

Интенсивный рост оправдан в тех случаях, когда компания не до конца использовала возможности, присущие ее традиционным рынкам. Основные возможности интенсивного роста следующие:

- глубокое внедрение на рынок заключается в изыскании компанией путей увеличения сбыта своих товаров на существующих рынках с помощью более агрессивного маркетинга;
- расширение границ рынка возможно в попытках компании увеличить сбыт благодаря внедрению существующих товаров на новые рынки;
- совершенствование товара предопределяется стремлением компании увеличить сбыт за счет создания новых или усовершенствованных товаров для существующих рынков.

Интеграционный рост оправдан в тех случаях, когда у компании прочные позиции и когда она может получить дополнительные выгоды за счет перемещения в рамках отрасли. Регрессивная интеграция заключается в попытках компании приобрести или поставить под жесткий контроль своих поставщиков. Прогрессивная интеграция – в намерении компании приобрести или поставить под жесткий контроль систему распределения. Горизонтальная интеграция состоит в намерении компании приобрести или поставить под более жесткий контроль ряд предприятий-конкурентов.

Отметим еще одну важную тенденцию, характерную для современного Казахстана – слияние разных компаний, организаций, банков. Стало очевидным, что рост компании является одним из главных источников увеличения эффективности и средств выживания в конкурентной борьбе. Одной из причин, стимулирующих рост компании, является стремление к экономии на масштабе сферы деятельности. Известно, что рост и структурное совершенствование компании ограничивается только ресурсами и способностью управляющих приспособиться к новым масштабам организации и сохранить целостность фирмы. При этом в некоторых крупнейших компаниях уже сейчас появились тенденции к потере контроля и управляемости всеми звеньями руководства компании.

Практика показала, что чем быстрее рост, тем труднее адаптация управляющей структуры к изменению обстановки и тем выше издержки адаптации.

С ростом компании радикально изменяются управленческие функции и организационная структура управления. Только в этом случае реально сохранить устойчивость организации и реализовать возможности экономии на росте масштабов производства.

Крупным вертикально интегрированным компаниям оказалось легче получить более высокий инвестиционный рейтинг, как у нас, так и на Западе.

Это позволяет таким компаниям выходить на западные финансовые рынки и привлекать более дешевые денежные средства. Но только немного пока казахстанских компаний могут себе это позволить. Вертикально интегрированные компании формируют замкнутую технологическую и финансовую цепочку, оптимизируют внутрикорпоративные связи, консолидируют финансы, решают проблемы оборотных ресурсов и делают инвестиционные накопления. Однако для абсолютного большинства Казахских компаний (особенно малых и средних) стоят сегодня совершенно иные структурно-организационные задачи. Ныне, для наших компаний одной из важнейших проблем является реструктуризация (системная реорганизация) – последовательное внутреннее обновление производственной, сбытовой и организационной структур компании для соответствия все более жестким требованиям современного рынка, целям и стратегиям устойчивого развития.

Обычно первая фаза преобразования компаний происходит на основе процесса перехода всей группы основных предприятий компании на единую акцию. В результате дочерние и зависимые общества компании становятся ее филиалами. Это позволяет создать полное акционерное общество, консолидировать финансовые потоки, упростить и повысить эффективность системы корпоративного управления за счет лучшего использования потенциала интеграции.

На следующем этапе проводится работа по повышению качества управления, приведению структур и систем управления к соответствующим требованиям стандартов для подобных компаний. Среди последних:

- достижение максимальной отлаженности системы управления;
- создание операционных дочерних структур;
- развитие корпоративного центра с укреплением его функций стратегического и координационного планирования, финансового и административного контроля, мотивации, кадровой политики и общественных связей;
- укрепление системы глобального маркетинга по продуктам, обеспечивающего максимальный учет требований рынка и первоклассное обслуживание потребителей.

Все структурно-организационные стратегии достигнут положительного эффекта при условии, что в компании существует собственная программа – концепция стратегического развития компании. В такой программе учитываются все этапы и направления структурных преобразований.

Вместе с тем мировая и отечественная практика убедительно доказывает, что для придания необходимой гибкости корпоративному управлению компании - крупной вертикально интегрированной организации – необходимо развитие горизонтальных систем управления с уменьшением иерархичности, сокращением промежуточных звеньев и упрощением процесса принятия решений. Этот аспект очень важен не только для крупных, но и средних предприятий. Здесь учитываются следующие возможности:

- развитие горизонтального управления предполагает децентрализацию центров принятия решений на более низкие уровни иерархической структуры управления;

- децентрализация функций увеличивает расходы на дублирующие звенья, но возрастающая эффективность оперативного управления обычно превосходит потери;

- повышение ответственности руководителей нижнего уровня требует существенного повышения их квалификации на основе специального обучения;

- эффективным исправлением развития горизонтального управления является создание многофункциональных групп управляющих и специалистов для руководства сложными проектами;

- условием развития горизонтальных структур управления является реализация проектов перестройки бизнес-планов с широким использованием информационных коммуникационных технологий.

Структурная реорганизация широко практикуется в Республике Казахстан. В условиях быстро изменяющейся еще неустановившейся экономики переходного типа вопросы организационного менеджмента структурной трансформации предприятий имеют особое значение. Готовых рецептов, как лучше поступать в конкретном случае, нет. Большинство менеджеров идет пока по пути “проб” и “ошибок”. Вместе с тем постепенно выкристаллизовываются и в этой области определенные тенденции и закономерности, накапливается интересный опыт, опирающийся на наши условия и традиции. Можно предложить некоторые обобщения в этой области, основанные на данных проведенных исследований.

Главный вопрос при создании структуры, – какую модель управления принять? Можно, конечно, долго спорить о преимуществах плоской (с минимальным количеством управленческих уровней, когда топ-менеджер общается с подчиненными напрямую) или вертикальной структуры управления. В плоской структуре руководитель “держит руку на пульсе” всех текущих дел, но чем больше организация, тем больше информации надо держать в голове. Вертикальная структура устраняет этот недостаток, поскольку ответственность и контроль распределяются по многочисленным “этажам”. Однако, такое управление ведет к тому, что фирма начинает плохо слушаться руля, не успевая быстро и адекватно реагировать на изменение ситуации.

Простейшая вертикальная структура состоит всего из двух уровней. Многие полагают, что двух уровней для казахстанской фирмы, работающей в условиях непредсказуемого рынка, вполне достаточно: она может оставаться гибкой.

По мнению ряда специалистов, если уровней управления больше, чем два или три, реальный контроль теряется. В одном из крупных приватизированных предприятий (в котором насчитывалось около восьми уровней), эта структура оказалась настолько громоздкой, что управлять ею в быстро меняющихся условиях стало невозможно. Пришлось сократить число звеньев.

Как сочетать достоинства крупной компании с оперативностью мелких конкурентов? Ответ на этот вопрос могла бы дать практика некоторых крупных фирм. Систему управления в таких компаниях называют матричной, поскольку

она предполагает двойное подчинение – по географическому и функциональному принципу одновременно.

В настоящее время, при формировании организационных структур управления считается целесообразным использовать четыре основных метода:

- метод аналогии применяется при разработке на основе анализа передового опыта типовых структур управления, для предприятий, функционирующих в сходных условиях;

- экспертный метод основан на изучении организации, определении её наиболее существенных особенностей, “узких мест” в работе аппарата и разработке рекомендаций на основе мнений экспертов и на обобщении результатов передовой практики в области организации управления;

- метод структурных целей, когда разрабатывается система целей организации и её последующее совмещение с разрабатываемой структурой. Структура, следовательно, базируется на основе системного подхода, анализа и обоснования вариантов её построения и функционирования;

- метод организационного моделирования, в рамках которого осуществляется разработка формализованных математических, графических или машинных описаний распределения полномочий и ответственности в организации с тем, чтобы на основе чётко сформулированных критериев оценить степень рациональности разных вариантов организационных решений.

Приведенные выше методы построения и совершенствования ОСУ характеризуются следующими особенностями:

- метод структуризации целей предусматривает количественное и качественное обоснование системы целей предприятия и анализ ОСУ с точки зрения их соответствия этой системе. Анализ целей, развертывание их в иерархическую систему является важным этапом рационального построения ОСУ любого органа, установление ответственности подразделений за конечный результат деятельности, определение их места в системе управления, устранение дублирования работ.

Система целей представляется либо графически как дерево целей, либо в матричных таблицах, а также в кодах. При структуризации целей обеспечивается взаимоувязанность, полнота, сопоставимость целей разных уровней. Цели деятельности любого предприятия должны обеспечивать сочетание государственных интересов, интересов предприятия, трудового коллектива и каждого работника.

Наиболее распространенным в практике совершенствования ОСУ является метод аналогий. Он заключается в применении организованных форм, которые дают большой социально-экономический эффект на предприятиях со сходными техническими и экономическими характеристиками, специализацией производства, спецификой организационной среды по отношению к совершенствуемым оргструктурам.

Сущность метода аналогий заключается в разработке типовых ОСУ и определении границ и условий их применения. При этом типовые организационные решения предусматривают:

- прогрессивность и вариантность;

- гибкость за счет возможностей периодической корректировки;
- возможность установления отклонений в случаях, когда условия работы производственно-хозяйственной организации отличаются от условий, для которых предназначена соответствующая типовая ОСУ.

Эффективным методом использования типовых решений при формировании аппаратов управления является блочный метод типизации подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур. Проектируют блоки межотраслевой унификации и отраслевой. Типовые блочные решения увязываются с индивидуальными организационными решениями в единой ОСУ.

Блочный метод ускоряет процесс проектирования ОСУ, в связи с чем повышается эффективность этого процесса.

Блочное проектирование дает возможность интегрировать блоки в целостную ОСУ, обеспечить гибкость, экономичность и эффективность функционирования каждого блока в отдельности и ОСУ предприятия в целом.

Хорошо зарекомендовал себя в практике проектирования ОСУ нормативный метод, который включает разработку и применение системы например, таких нормативов:

- состав и содержание функций или классификатор функций управления;
- численность работников по функциям;
- тип организационной структуры.

Критериями построения структуры аппарата управления при применении этого метода выступают: норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней (уровней) управления, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязи подразделений.

Таким образом, современный методический аппарат построения ОСУ представляет большой набор методов и средств, применяемых в зависимости от характера решаемых проблем.

Для обеспечения высокой результативности процесса совершенствования ОСУ необходимо, чтобы указанные выше методы опирались на основополагающиеся принципы проведения этой работы.

- принцип комплексности, предусматривающий совершенствование ОСУ во взаимосвязи с развитием всех элементов системы управления предприятия, в том числе: цели, функций, технологии принятия и реализации управленческих решений, кадров управления, организации рабочих мест служащих, техники управления и другие.

- принцип соответствия уровня развития структуры производства управления уровню развития аппарата управления. Систематическое, планомерное поддержание динамического соответствия между уровнями развития производства и системы управления – решающие условия ускорения развития предприятия.

- принципы оптимальной структуризации ОСУ, который основывается на обязательном соблюдении следующих требований при ее формировании:

- приоритет объекта управления, то есть разработку и совершенствование ОСУ следует начинать с осуществления мероприятий по совершенствованию оргструктуры производства;

- приоритет функций управления. Функции управления являются определяющими категориями оргструктуры управления и всегда первичен по отношению к структурам;
- обеспечение единоначалия: каждый объект управления должен подчиняться лишь одному вышестоящему управляющему органу;
- взаимосвязь по вертикали и горизонтали. Необходимо соблюдать закономерную связь между протяженностью иерархии – числу уровней управления, характеризующим строение аппарата управления по вертикали, и числом управляющих органов на каждом уровне, характеризующим строение аппарата управления по горизонтали;
- сбалансированность обязанностей, прав и ответственности каждого органа управления в целях создания условий эффективного их функционирования;
- сочетание разделения и кооперации управляемого труда, при котором должностные обязанности служащего, соответствующие профилю его профессиональной подготовки, является подфункцией подразделения и дополняются обязанностями по отслеживанию состояния определенного линейного подобъекта по показателям, относящимся ко всей области деятельности данного функционального подразделения, то есть декомпозиции целевой технологии управления, суть которой заключается в разукрупнении основных целей деятельности предприятия до уровня задач, с тем чтобы довести цели деятельности предприятия до исполнителя. При этом действующий рабочий документ – должностная инструкция служащему превращается в контракт.
- принцип результативности совершенствования ОСУ. Рекомендуется оценивать количество каждой из работ, проводимых по их совершенствованию на стадиях: исследование, разработка проекта, внедрение, эксплуатация.
- принцип согласованности общей концепции совершенствования ОСУ с организационной и нормативно-технической основой ее реализации. Как показывает опыт, нередко хорошие идеи остаются на бумаге, а практическая деятельность трудовых коллективов строится на совершенно иных началах. Все это сдерживает инновационный процесс в среде управления, сводит на нет хорошо продуманные предложения. Поэтому наряду с разработкой теоретической модели совершенствования ОСУ необходимо осуществить проработку модели до уровня должностной инструкции, реализация которых призвана обеспечить функционирование ОСУ.
- принцип материальной заинтересованности в результатах процесса совершенствования ОСУ. Отсутствие механизма стимулирования инновационного процесса в сфере управления является одной из главных причин сдерживания развития и совершенствования ОСУ, на разных ее стадиях: исследование, разработка, внедрение, эксплуатация.

1.5. Производственная структура энергопредприятия.

Факторы ее определяющие

Производственный процесс на промышленном предприятии находит отражение в его производственной структуре, которая в технологическом

отношении характеризуется составом и порядком расположения конкретных видов оборудования, обеспечивающим реализацию производственного процесса. Производственная структура определяется технологией производства продукции.

В организационном отношении производственная структура представляет собой взаимное расположение цехов, участков, зависящее от способа сочетания фаз и стадий производства. Такая характеристика объясняется тем, что необходимость управления технологическим процессом производства требует деления всего предприятия на более мелкие организационно-производственные подразделения – цеха, участки, рабочие места. Рабочее место – это часть производственной площади, где рабочий или группа рабочих выполняет определенные операции в общем технологическом процессе производства. Характерным для обслуживания энергоустановок на электростанциях и сетевых предприятиях является наличие зон обслуживания. Под зоной обслуживания понимается территориально-ограниченная совокупность оборудования с контрольно-измерительной аппаратурой, механизмами управления, средствами связи и сигнализации, в пределах которой требуется выполнение трудовых функций, обеспечивающих надежную и экономическую эксплуатацию оборудования. В зоне обслуживания может быть выделено рабочее место отдельного рабочего, оборудованное для выполнения определенных процессов. Группа рабочих мест, объединенные их технологической взаимосвязью, образует участок. В свою очередь ряд участков, объединенных каким-либо общим признаком, образует цех.

Цех - это производственное, организационно-обособленное подразделение предприятия. Он является структурной единицей предприятия.

Различают цеха основного и вспомогательного производства. В цехах основного производства осуществляется та или иная стадия технологического процесса, связанного с изготовлением основной продукции. На тепловых электростанциях к основным цехам относятся те участки и стадии производства, в которых протекают производственные процессы по преобразованию химической энергии топлива в электрическую и тепловую энергию. Вспомогательные цехи, не участвующие непосредственно в основном технологическом процессе, занимаются его обслуживанием. Они осуществляют ремонт оборудования, его наладку, водоснабжение и т.д. Функции обслуживания основного производства могут выполнять и другие подразделения предприятия, не именуемые цехами: лаборатории, проектно-конструкторские группы, различного рода производственные службы.

Помимо подразделений промышленного производства в состав предприятия входят также и непромышленные хозяйства.

В производственной структуре энергопредприятий одного и того же назначения есть много и общего, и специфического, зависящего от ряда факторов. В то же время производственная структура энергопредприятий одного типа однородна в отличие от производственной структуры предприятий других отраслей.

Производственная структура предприятия определяет организационную структуру его управления. Производственная структура и структура управления тесно связаны между собой. Первичной является производственная структура, вторичной – организационная структура управления.

Производственная и организационная структура определяют общую или организационно-производственную структуру, под которой понимается совокупность производственных и управленческих подразделений, их взаимосвязь в процессе производства продукции. Организационно-производственная структура предприятий различных отраслей промышленности имеет много общих черт, которые определяют в значительной степени ее типовой характер. Это обусловлено наличием на всех предприятиях трех видов руководства:

- административно-хозяйственного;
- технического;
- оперативного.

Осуществление этого руководства требует выполнения типовых задач управления: планирования, организации труда и заработной платы, материально-технического снабжения, подбора, расстановки и повышения квалификации кадров, оперативного управления и так далее. Это обуславливает создавать на всех предприятиях одни и те же управленческие функциональные подразделения, то есть типовую структуру аппарата управления. В то же время каждая отрасль имеет свои специфические особенности, которые требуют их учета и индивидуального подхода к формированию организационной структуры.

В зависимости от схемы технологических связей на тепловой электростанции ее организационно-производственная структура может быть цеховой и безцеховой.

При цеховой структуре на базе отдельных стадий производства на электростанции создаются цехи – основные структурные единицы.

К основным цехам относятся:

- топливно-транспортный;
- котельный;
- турбинный;
- электрический;
- химический.

Вспомогательными цехами являются:

- цех централизованного ремонта;
- ремонтно-строительный;
- цех тепловой автоматики и измерений;
- цех наладки и испытаний оборудования.

При безцеховой организационно-производственной структуре на электростанции предусматривается создание производственных служб:

- технологического оборудования;
- электротехнического оборудования;

- контрольно-измерительных приборов и автоматики;

Производственные службы, в свою очередь, делятся на специализированные участки. Без цеховая структура применяется на ТЭС небольшой мощности. Чаще всего на электростанциях применяются блочно-цеховая организационно-производственная структура. Такая структура обуславливается наличием на станциях мощных блоков и блочной схемы их технологических связей. В этом случае первичным подразделением является блок или блочная система, входящая в состав котлотурбинного цеха. При такой структуре сохраняются остальные цеха – основные и вспомогательные. Для таких станций может применяться цеховая структура, но в этом случае организуются только два цеха: котлотурбинный и электротехнический.

ПРИНЦИПИАЛЬНАЯ СХЕМА ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СТРУКТУРЫ ТЭС.

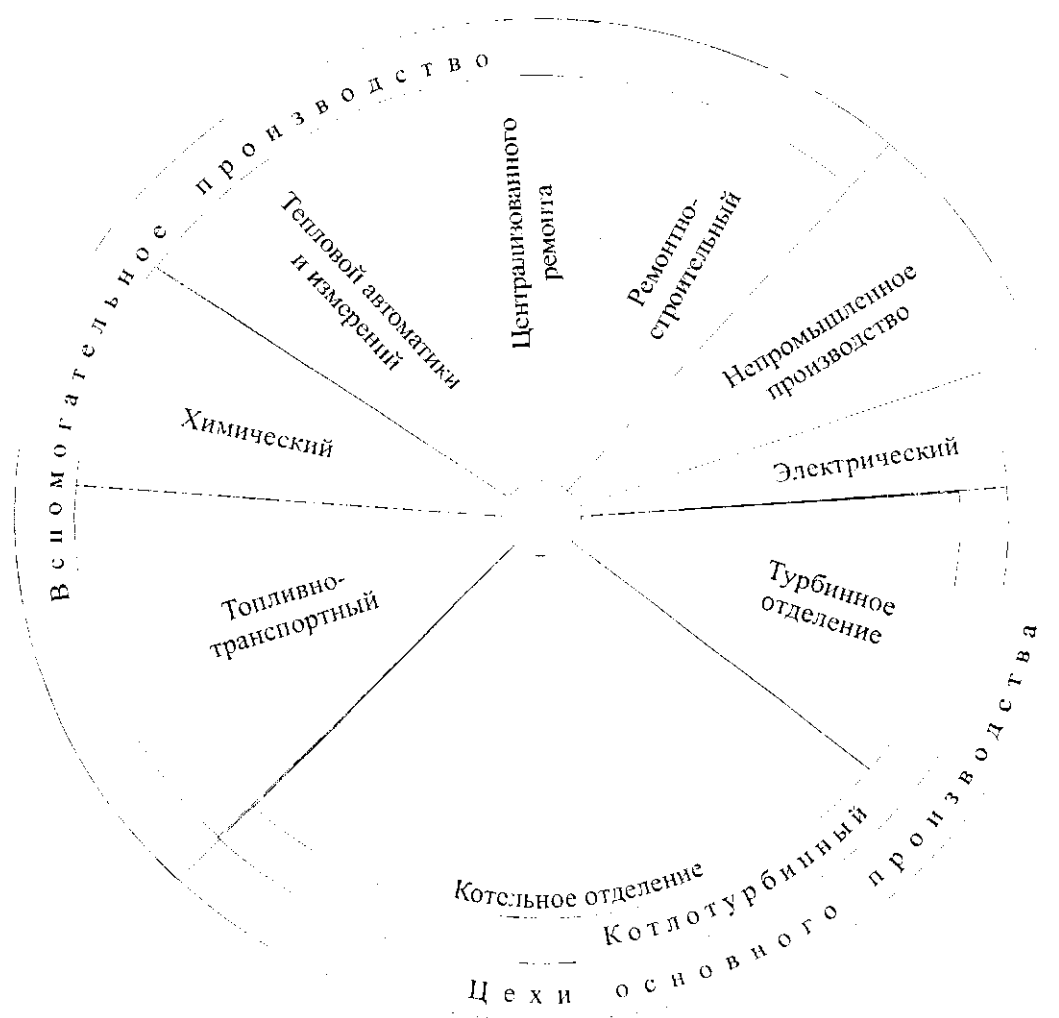


РИСУНОК 5

2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ТОО “AES-ЭКИБАСТУЗ”

2.1. Роль энергетической отрасли в экономике страны

Электроэнергетика к началу 21 в. стала по сути, ведущей энергообеспечивающей отраслью в современном материальном производстве всех развитых стран мира, что и выдвинула ее в разряд базовых, стратегически важных отраслей.

В Казахстане электроэнергетике отведена особая, исключительная роль в связи с высокой долей энергоемких отраслей в народном хозяйстве и энергозатрат себестоимости продукции, суровыми климатическими условиями, наличием огромной транспортной сети. Это обусловлено рядом особенностей, присущих только электроэнергии. К важнейшим специфическим особенностям электроэнергетики относятся;

- глубокое проникновение во все отрасли народного хозяйства;
- преобразующая революционирующая роль энергии в процессах производства и жизни людей. Повышение энергоемкости электровооруженности труда и электрификация производственных процессов обеспечивает быстрые темпы роста производительности труда. Электрификация в наибольшей степени способствует решению таких социальных задач, как улучшение гигиены труда и жилища, повышение комфортабельности условий жизни и труда, рост реального времени человека;
- широкая взаимосвязь различных видов энергии и топлива при решении разнообразных энергетических задач, взаимозаменяемость способов транспортирования или передачи различных видов энергетических ресурсов взаимозаменяемость энергогенерирующих установок;
- совмещение во времени процессов производства, распределения и потребления энергии при ограниченных возможностях его аккумуляирования;
- неравномерность производства потребления электрической и тепловой энергии в течении часа, суток, неделями, месяца, года;
- необходимость обеспечения надежного и бесперебойного электроснабжения потребителей, что обуславливает обязательное создание резервов;
- территориальное несовпадение между основными центрами производства районами потребления энергии, а также источниками энергетических ресурсов;
- высокая степень концентрации производства и передачи энергии с применением сложных и дорогих видов энергооборудования и сооружения.

Указанные основные особенности энергетического производства определяют некоторые специфические трудности при управлении им, а именно: необходимость мгновенно реагировать на все, в том числе и неожиданные, изменения потребления; вынужденную неполноту использования оборудования; необходимость иметь значительные резервы, что еще больше ухудшает степень использования оборудования. Эти особенности

энергетического производства определяют особую актуальность обеспечения высокого уровня надежности работы энергетических предприятий с целью бесперебойного снабжения энергией потребителей кроме того, невозможность браковать энергию в силу непрерывности и быстротечности технологического процесса накладывает на энергетические предприятия особую ответственность за постоянное поддержание нормальных параметров энергии (напряжение, частота - для электроэнергии: давление и температура - для тепловой).

В настоящее время состояние экономики и перспективы научно-технического прогресса в странах мира в большой, если не определяющей степени, зависят от уровня развития электроэнергетики топливо - энергетического комплекса (в дальнейшем ТЭК) в целом. ТЭК тесно связан со всей промышленностью страны. На его развитие расходуется более 20% денежных средств. На ТЭК приходится 30% основных фондов и 30% стоимости промышленной продукции Казахстана. Он использует 10% продукции машиностроительного комплекса, 12% продукции металлургии, дает больше половины экспорта Республики Казахстан и значительное количество сырья для химической промышленности. Его доля перевозках составляют 1/3 всех грузов по железным дорогам, половину перевозок морского транспорта и всю транспортировку по трубопровода. Топливо - энергетический комплекс имеет большое социальное значение. С ним на прямую связано благосостояние всех граждан Казахстана, такие проблемы, как безработица и инфляция.

2.2 Характеристика тепловой электростанции AES-Экибастуз

Экибастузский топливно-энергетический комплекс (ТЭК), расположенный на севере Казахстана, формируется на базе Экибастузского месторождения каменных углей. Его разработка ведётся открытым способом. Опорной базой Экибастузского ТЭК должны были стать 5 тепловых электростанций общей мощностью 20 млн.кВт. Электростанции оснащаются самым современным, экономичным энергетическим оборудованием производства СНГ.

Первая тепловая электростанция ТЭК-Экибастузская ГРЭС-1 имеет установленную мощность 4000 Мвт. Она расположена на северном берегу озера Жengelды, в 16 км севернее г. Экибастуза. На электростанции смонтировано 8 энергоблоков мощностью по 500 МВт. Первый энергоблок был введён в эксплуатацию 12 апреля 1980 года, а последний – 10 декабря 1984 г.

При создании Экибастузской ГРЭС-1 осуществлён ряд прогрессивных, технических и хозяйственных решений :

- электростанция максимально приближена к месту добычи топлива;
- пруд-охладитель и золоотвал размещены в естественных котловинах высохших озёр, неиспользуемых в хозяйственных целях ;
- подпитка водой производится из канала Иртыш-Караганда;
- удаление золы производится самотеком ,расположение электростанции удачно сочетается с розой ветров относительно г. Экибастуза.

Проект Экибастузской ГРЭС-1 разработан Новосибирским отделением института "Атомтеплоэлектропроект".

Основные сооружения станций:

- главный корпус;
- объединено-вспомогательный корпус;
- топливное хозяйство;
- системы технического водоснабжения и золошлакоудаления;
- сооружения электрической части.

Главный корпус – трёхпролётный: пролёт машинного зала – 51м, деаэрационного отделения – 12м, котельного отделения – 39м.

Расположение турбоагрегатов в машинном зале – поперечное. Тепловая схема выполнена по блочному типу. Схема компоновки оборудования – моноблок.

Машинный зал обслуживается тремя мостовыми кранами грузоподъемностью 125/50т, котельное отделение – также четырьмя мостовыми кранами грузоподъемностью 50/10т.

Схема пылеприготовления – индивидуальная, с шахтными молотковыми мельницами.

Для улавливания летучей золы из дымовых газов установлены электрофильтры, непосредственно перед фильтрами устанавливаются мокрые скрубберы.

Выброс дымовых газов в атмосферу осуществляется через две дымовые трубы высотой 300 и 320м, каждая из которых обслуживает четыре энергоблока.

Объединёно-вспомогательный корпус (ОВК) – четырёхэтажное здание. В нём размещены механические мастерские, центральный материальный склад, инженерные и бытовые помещения, а также химоводоотчистка.

Химоводоотчистка (ХВО) производительностью 380 т/ч работает по схеме полного трехступенчатого химического обессоливания с предварительным известкованием. В ОVK размещены водопроводные очистные сооружения, что позволило отказаться от строительства отдельно стоящих очистных сооружений.

Топливное хозяйство. Система топливоподачи состоит из двух самостоятельных хозяйств, имеющих отдельные вводы в главный корпус. Каждое топливное хозяйство рассчитано на подачу топлива в размере 50% максимальной потребности и включает: разгрузочное устройство с двумя роторными вагоноопрокидывателями для разгрузки вагонов грузоподъемностью 125т; четырёхблочное дробильное устройство тонкого дробления с четырьмя молотковыми дробилками; ленточные конвейеры шириной 1600мм с соответствующими узлами пересыпки; склад топлива ёмкостью 200тыс. т, рассчитанный на недельный запас угля.

Техническое водоснабжение – обратное с наливным водохранилищем-охладителем, созданным в ложе горько-солёного озера Женгельды. Источником технического водоснабжения является канал Иртыш-Караганда. Система золошлакоудаления.

Золошлакоудаление выполнено с эрлифтными установками, по две на каждый энергоблок. Эрлифты осуществляют подъём золошлаковой пульпы и

по двум магистральным золопроводам диаметром по 1200мм пульпа поступает самотёком на золоотвал в котловину горько-солёного озера Карасор. Ликвидация выделений на золошлакоотвале обеспечивается путём замыва зольных пляжей слоем суглинка толщиной 30-50см. На электростанции предусмотрена установка по отбору и выдаче сухой золы потребителям.

Сооружения электрической части.

Выдача электрической мощности от электростанции осуществляется на напряжениях 220 и 500 кВт.

Генераторы первого и второго энергоблоков подключены к шинам 220 кВт через блочные трёхфазные трансформаторы мощностью по 630МВ*А. Генераторы третьего и четвёртого энергоблоков подключаются к шинам 500 кВт через блочные трёхфазные трансформаторы мощностью по 630МВ*А. Генераторы пятого-восьмого энергоблоков подключаются к шинам 500кВ по полустаторной схеме.

На напряжении 220кВ принята схема с двумя системами сборных шин и обходной с одним включением на цепь.

ОРУ 500 и 220кВ расположены со стороны постоянного торца главного корпуса. Питание собственных нужд электростанции осуществляется от восьми трансформаторов собственного расхода напряжением 20/6.3кВ, мощностью по 40МВ*А.

Управление, автоматика и контроль.

Управление основным оборудованием электростанции осуществляется с центрального щита управления (ЦЩУ) и с четырёх блочных щитов управления (БЩУ).

На ЦЩУ установлена общестанционная информационно-вычислительная машина. С каждого БЩУ осуществляются пусковые операции, управление и контроль работы двух энергоблоков, а также их останов.

Технологический процесс.

AES – Экибастуз (ГРЭС-1) электрическая станция, станция работающая на твердом органическом топливе, в качестве которого используется уголь Экибастузского угольного бассейна.

Поступающее на станцию топливо разгружается с помощью вагоноопрокидывателей и после предварительного дробления ленточными конвейерами подается в бункера сырого угля котельного цеха.

В котельной установке топливе сжигается в пылевидном состоянии, для чего с бункеров сырого оно поступает в углеразмольные мельницы, в которых уголь превращается в пыль и с помощью горячего воздуха подается в горелки котла, где и сжигается.

В котельную установку подаётся химобессоленная вода (ХВО), которая под высоким давлением нагревается до перегретого пара. Перегретый пар поступает в турбину, где тепловая энергия пара превращается в механическую энергию вращения роторов турбины.

Отработавший в турбине пар конденсируется, проходя через конденсатор турбины и отдавая тепло циркуляционной воде. Сконденсированный пар

(конденсат) после предварительной деаэрации (удаления воздуха) с помощью насосов подаётся в котел, и цикл повторяется.

Вращающийся ротор турбины приводят во вращение ротор генератора, в котором механическая энергия турбины преобразуется в электрическую энергию. Электрическая энергия, проходя через повышающийся трансформатор, поступает в электрическую сеть и распределяется потребителям.

2.3 Учётная политика предприятия

Весь пакет акций ТОО «AES Экибастуз» принадлежит дочерней компании корпорации "AES – AES Сантри Лимитед", Совет Директоров которой принимает основные решения юридического характера, связанные с распределением прибыли предприятия и назначением своего представителя на должность генерального директора, широта полномочий которого в ведении финансово-хозяйственной деятельности безгранична и подразумевает возможность принятия любых решений, не противоречащих уставу предприятия и специальным постановлениям Совета Директоров "AES Сантри Лимитед".

Финансово-хозяйственная деятельность в ТОО «AES Экибастуз» ведётся на основе ежегодно составляемого бюджета и утверждаемого также Советом директоров компании.

Бухгалтерский учёт в ТОО «AES Экибастуз» осуществляется бухгалтерией, являющейся самостоятельной структурной единицей предприятия.

При формировании учётной политики товарищество руководствуется следующими принципами, заложенными в основу Казахстанских стандартов бухгалтерского учёта: начисление, непрерывная деятельность, понятность, значимость, существенность, достоверность, нейтральность, осмотрительность, сопоставимость, последовательность, правдивое и беспристрастное представление. На основании генерального плана счетов разрабатывается генеральный план счетов ТОО «AES Экибастуз». Учётная политика имеет 12 разделов. Основные положения, заложенные в учётную политику в части учёта:

- Финансовые инвестиции оцениваются по покупной стоимости, включая расходы непосредственно связанные с их приобретением.

- Краткосрочные – со сроком владения до одного года, учитываются по текущей стоимости

- Долгосрочные – со сроком владения более одного года, учитываются по покупной стоимости, стоимости с учётом переоценки. Сумма до оценки относится на увеличение стоимости собственного капитала. При выбытии разница между полученным доходом от продажи и балансовой стоимостью за вычетом расходов, признаётся как доход или расход.

- Основные средства – материальные активы сроком службы более одного года. Амортизация начисляется равномерным методом по всем группам основных средств по единым нормам амортизационных отчислений на полное восстановление, утверждённых с 1 января 1991 года. Учёт ведётся на счетах

раздела 1 «Внеоборотные активы». Для налогового учёта основных средств – сформированы, параллельно бухгалтерскому учёту, налоговые группы основных средств.

- Нематериальные активы – учитываются по стоимости их приобретения в момент оприходования, стоимость которых погашается путём включения амортизационных отчислений в себестоимость услуг и на расходы периода предприятия. Начисление амортизации производится исходя из первоначальной стоимости и срока полезной службы. Учёт ведётся на счетах раздела 1 «Внеоборотные активы».

- Товарно-материальные запасы – в момент приобретения отражаются по фактической себестоимости приобретения материалов. Списание материалов на затраты и расходы ведётся по методу специфической себестоимости или специфической идентификации.

Документы, используемые на предприятии, бывают внешними, поступающими на предприятие от государственных органов, поставщиков, покупателей и других организаций и лиц, и внутренними, составляемыми на предприятии.

Большая часть учётных документов, используемых на предприятии, выполнена на основе унификации и стандартизации, согласно стандартам бухгалтерского учёта. Под унификацией документов понимается использование одинаковых бланков документов при оформлении однородных хозяйственных операций на многих промышленных предприятиях. К числу таких документов относятся: кассовые ордера, авансовые отчеты подотчетных лиц, банковские документы, доверенности, путевые листы на автотранспортные перевозки, счета-фактуры, накладные и др. Унификация документов облегчает их оформление и проверку и приводит к значительной экономии средств, при их изготовлении. Унификация документов сопровождается стандартизацией размеров бланков этих документов.

Бухгалтерский учет и составление финансовой отчётности на предприятии ТОО «AES Экибастуз» осуществляется путем записи данных об остатках хозяйственных средств и их источниках, а также на основе данных о хозяйственных операциях, оформленных в соответствующих документах, в учетные регистры — счетные таблицы определенной формы, построенные в соответствии с данной экономической группировкой средств.

Различают хронологические и систематические учетные регистры. В хронологических регистрах данные об операциях записываются в последовательности их совершения, а в систематических, кроме того, операции группируются по установленным признакам. Учетные регистры ведутся в форме файловых подшивок учётных документов, данные из которых вносятся в «Скалу». Данные аналитического учёта вносятся в карточки аналитического учёта.

Инвентаризация – подготовительная часть составления финансовой отчетности. Полная, или сплошная, инвентаризация хозяйственных средств ТОО «AES Экибастуз» проводится один раз в год при составлении годовых бухгалтерских отчетов и заключительных бухгалтерских балансов. Помимо этого, для обеспечения точности отчетных данных, борьбы с хищениями и потерями, а

также укрепления финансовой дисциплины системой внутреннего контроля предприятия на протяжении года проводятся частичные, или выборочные, инвентаризации отдельных статей баланса.

Для проведения инвентаризации в ТОО «AES Экибастуз» приказом генерального директора один раз в год создается инвентаризационная комиссия, которая обычно бывает представлена представителями всех основных производственных цехов и бухгалтерии. Перед началом проведения инвентаризации обрабатываются все учетные документы, а их данные записываются в соответствующие карточки аналитического учета на складах и в бухгалтерии и вывести сальдо на день инвентаризации. При инвентаризации наряду со снятием остатков в натуральном выражении производится выверка всех бухгалтерских счетов путем сопоставления их с корреспондирующими счетами. При выявлении расхождений данных о фактических остатках с учетными данными составляются сличительные инвентаризационные ведомости. В случае обнаружения недостат и потерь хозяйственных средств инвентаризационная комиссия получает письменные объяснения от ответственных лиц и устанавливает характер этих недостат и потерь. Недостачи и потери, по которым установлены конкретные виновники, взыскиваются с последних. На выявленные при инвентаризации материальные ценности, поступившие на склад и своевременно не оприходованные, а также на материальные ценности, израсходованные без списания на затраты производства, составляются по установленным формам соответствующие приходные или расходные документы. Ценности, оказавшиеся в излишке, приходуются путем их записи на соответствующие бухгалтерские счета.

2.4 Анализ финансовой устойчивости предприятия

Финансовая устойчивость - это определенное состояние счетов предприятия, гарантирующее его постоянную платежеспособность. Финансовая устойчивость отражает уровень риска деятельности предприятия и зависимости от заемного капитала и характеризуется следующими коэффициентами:

Коэффициент автономии = Собственные средства / Всего активов.

Коэффициент маневренности собственных средств = Собственные оборотные средства / Заемные средства.

Коэффициент финансирования = Собственные средства / Заемные средства

Но расчет этих коэффициентов в нашем случае не имеет смысла, т.к. собственных средств у предприятия практически нет.

Данное направление финансового анализа логично вытекает из общей оценки финансового состояния. Задачей этого блока анализа является оценка величины и структуры активов и пассивов. Это позволяет выяснить, насколько предприятие независимо с финансовой точки зрения, повышается или понижается уровень этой независимости и отвечает ли состояние его активов и пассивов целям его финансово-хозяйственной деятельности. Для реализации этого блока необходимо определить, какие абсолютные показатели отражают сущность финансового состояния. Это можно сделать исходя из балансовой модели, которая выглядит так:

$$F+Z+R^a=S+C^T+C^t+Co+R^p=B,$$

Где,

F - основные средства и вложения

Z - запасы и затраты

R^a - денежные средства, краткосрочные финансовые вложения, дебиторская задолженность и прочие активы

S - источники собственных средств

C^T - долгосрочные кредиты и заемные средства

C^t - краткосрочные кредиты и займы

C^o - ссуды непогашенные в срок.

R^p - расчеты и прочие пассивы

B - валюта баланса

В случае с нашим балансом это выглядит следующим образом

Таблица 1

БАЛАНС ПРЕДПРИЯТИЯ

Статьи	На начало года	На конец года
	Тыс. тенге	Тыс. тенге
АКТИВЫ ВСЕГО	6140192	9538367
1.1. Долгосрочные активы (F)	2176600	2337576
2.1. Текущие активы ($R^a + Z$)	3963592	7200791
ПАССИВЫ ВСЕГО	6140192	9538367
2.1. Собственный капитал (S)	-20241112	-22176459
2.2. Долгосрочные обязательства (C^T)	13841550	14763049
2.3. Текущие обязательства ($C^t + R^p + C^o$)	12539754	16961777

Так как долгосрочные заемные средства и собственный капитал направляются преимущественно на приобретение основных средств, на капитальные вложения и другие иммобилизованные активы, то исходную модель можно преобразовать следующим образом:

$$Z+R^a=((S+C^T)-F)+(C^t+C^o+R^p).$$

А при $Z \leq (S + C^T) - F$, то есть при условии ограничения запасов и затрат той частью перманентного капитала или теми солидными источниками, которые не вложены в иммобилизованные активы, выполняется условие платежеспособности предприятия, то есть денежные средства, краткосрочные финансовые вложения и дебиторская задолженность покроют краткосрочные обязательства предприятия ($C^t + C^o + R^p$). Обеспеченность запасов и затрат источниками формирования является сущностью финансовой устойчивости, тогда как платежеспособность выступает ее внешним проявлением.

Посмотрим, на сколько выполняется это условие в случае с нашим балансом:

На начало года: $(R^a + Z) = (C^t + R^p + C^o) = 3963592$

На конец года: $(R^a + Z) = (C^t + R^p + C^o) = 7200791$

Таким образом, самым общим показателем финансовой устойчивости выступает излишек или недостаток источников средств, для формирования запасов и затрат.

Общая величина запасов и затрат предприятия увеличилась на 153931 тыс. тенге, при этом у компании нет собственных оборотных средств, а приобретение всех запасов и затрат осуществляются за счёт привлечённого капитала. Недостаток собственных оборотных средств увеличился на 9,44% или 2256254 тыс. тенге и составил 26150381 тыс. тенге со знаком «минус». Недостаток собственных и долгосрочных заемных источников формирования оборотных средств увеличился на 13,21% или 1328755 тыс. тенге и составил в конце отчетного периода 11387332 тыс. тенге. Что касается недостатка общей величины основных источников, то он уменьшился на 19,29% или 1940815 тыс. тенге и составил 8117762 тыс. тенге. Последнее связано с получением предприятием краткосрочного кредита, что явило собой незначительное увеличение источников формирования запасов и затрат, общая величина которых также увеличилась на 10,38% или сумму 153931 тыс. тенге.

В целом баланс предприятия оценивается как крайне неустойчивый.

2.5 Анализ финансовых результатов деятельности предприятия

Для целей анализа финансовых результатов используем данные отчётов о результатах финансово-хозяйственной деятельности предприятия ТОО «AES Экибастуз» за период двух лет (конца года 2002 и конца года 2003), для чего предлагается рассмотреть данные аналитической таблицы, представляющей горизонтальный анализ показателей отчётов о результатах финансово-хозяйственной деятельности.

Как мы видим, общий доход от реализации в исследуемом году увеличился на сумму 2031072 тыс. тенге или на 78,8%, что говорит об абсолютном повышении объёма производства на предприятии. При этом себестоимость произведённой продукции, естественно, увеличилась на сумму 1321093 тыс. тенге или на 55,9%. Валовой доход на предприятии также изменился в сторону увеличения на 709979 тыс. тенге или на 328 % (в 4,2 раза), что является весьма положительным показателем. При этом расходы периода сократились на сумму 196779 тыс. тенге или на 9,4%. Среди расходов периода на 94026 тыс. тенге или на 27,4% выросли общие и административные расходы. Значительно выросли расходы по реализации на сумму 257635 тыс. тенге или на 248,5 % (в 3,4 раза). Расходы на выплату процентов сократились на сумму 548440 тыс. тенге или на 33,4%.

Таблица 2

ОТЧЕТ ТОО "АЕС ЭКИБАСТУЗ" О РЕЗУЛЬТАТАХ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Наименование показателей	1 января 2003 г. тыс. тенге	1 января 2004 г. тыс. тенге	Изменение %
Доход от реализации продукции	2575523	4606595	78,8
Себестоимость реализованной продукции	2359103	3680196	55,9
Валовой доход	216420	926399	328
Расходы периода	2087309	1890530	-9,4
в том числе			
общие и административные расходы	343250	437276	27,4
расходы по реализации	103672	361307	248,5
расходы на выплату процентов	1640387	1091947	-33,4
Доход (убыток) от основной деятельности	-1870889	-964131	-48,4
Доход (убыток) от неосновной деятельности	-1066625	-970119	-9
Доход (убыток) от обычной деятельности до налогообложения	-2937514	-1934250	-34,15
Подходный налог			
Доход (убыток) от обычной деятельности после налогообложения	-2937514	-1934250	-34,15
Доход (убыток) от чрезвычайной ситуации		-1097	
ЧИСТЫЙ ДОХОД (УБЫТОК)	-2937514	-1935347	-34,11

Однако, не смотря на значительное улучшение показателей производительности предприятия за отчётный период в сравнении с предыдущим, предприятием так и не достигнуто рентабельности, т.е. расходы периода, как в текущем, так и в предыдущем периоде значительно превышают его валовой доход. В текущем периоде, как и в предыдущем, складывается не доход, а убыток от основной деятельности, хотя его величина в текущем периоде на 906758 тыс. тенге или 48,6 % меньше, убыток остаётся убытком

2.6 Инвестиционная политика предприятия

В энциклопедических источниках под инвестициями (от лат. "investio" — одеваю) обычно понимаются долгосрочные вложения капитала в отрасли экономики внутри страны и за рубежом.

Толковые словари рыночной экономики определяют инвестиции как все виды имущественных и интеллектуальных ценностей, вкладываемые в объекты различных отраслей экономики с целью получения в последующем прибыли (дохода) и достижения социального эффекта.

В специальной литературе бытует мнение, что инвестиции — это синоним собственности, и они должны рассматриваться как права и интересы владения и распоряжения имуществом во всех его видах и формах.

С точки зрения отечественного законодательства под инвестициями понимаются денежные средства, целевые банковские вклады, паи, акции и другие ценные бумаги, технологии, машины, оборудование, лицензии, любое другое имущество или имущественные права, интеллектуальные ценности, вкладываемые в объекты предпринимательской деятельности, и другие виды деятельности в целях получения прибыли и достижения положительного эффекта.

Таким образом, отличительными чертами инвестиций являются:

- а) обладание материальными и нематериальными ценностями на определенном правовом основании (титула), дающем право принимать решение о распоряжении ими;
- б) самостоятельность и инициатива при принятии решения об их вложении в объекты предпринимательской и иных видов деятельности с целью извлечения прибыли в будущем;
- в) придание вкладываемым ценностям статуса инвестиций (для сравнения скажем, что приобретения гражданином вещей с целью удовлетворения своих потребностей не является инвестицией);
- г) установленная законом возможность осуществлять инвестиционную деятельность.

Существует три основных вида инвестиций:

- а) Финансовое инвестирование, имеющее три разновидности:
 - портфельные инвестиции (вложения в ценные бумаги);
 - кредитно-депозитные операции: помещение капиталов инвесторов в банки в виде депозитных вкладов с последующим использованием этих капиталов в виде кредитов;
 - реальные (прямые) инвестиции — долгосрочные вложения средств инвесторов в отрасли материального производства (прямые денежные займы предприятиям, порядок расходования которых определяется самими заемщиками);
- б) Физическое или целевое инвестирование (покупка конкретных машин, механизмов и т.д.);
- в) Интеллектуальные инвестиции — покупка патентов, лицензий, ноу-хау, подготовка и переподготовка персонала и т.д.

Под инвестиционной деятельностью понимается вложение инвестиций (инвестирование) и совокупность практических действий по реализации инвестиций.

Инвестиционная деятельность является одним из видов предпринимательской деятельности, которой присущи: самостоятельность, инициативность, риск. Специфика инвестиционной деятельности заключается в том, что средства инвестора вкладываются в объекты предпринимательской деятельности с целью извлечения прибыли от использования или эксплуатации этих объектов в будущем.

Базовыми условиями любого инвестиционного процесса являются: привлекательность инвестиционной деятельности для хозяйствующих субъектов; величина имеющихся инвестиционных ресурсов; наличие субъектов (институтов) инвестиционного процесса, способных осуществлять инвестиции в необходимых масштабах.

В условиях недостатка средств для инвестиций предприятия вынуждены привлекать внешние финансовые ресурсы, жертвуя частью своей "самостоятельности". Таким образом, возникают предпосылки создания интеграционных структур. Предприятие - инвестора может заинтересовать:

- получение контроля над предприятием, в которое осуществляются инвестиции;
- возможность повлиять на инвестиционный проект таким образом, чтобы получаемая продукция соответствовала перспективным потребностям инвестора;
- возможность навязать параллельно с инвестированием договор о долгосрочной кооперации или других формах долгосрочного сотрудничества;
- повышение "доходности" временно свободных финансовых ресурсов предприятия;
- снижение издержек производства и реализации продукции в рамках производственно - сбытовой структуры, повышение конкурентоспособности продукции.

Для финансовых институтов стимулами к образованию интеграционных структур могут стать:

- возможности получения устойчивого дохода на вложенный капитал;
- управление процессами "капитализации" (при приобретении контрольного пакета акций) и повышение на этой основе принадлежащей инвестору (банку, фонду, инвестиционной, финансовой, страховой компании) курсовой стоимости акций;
- возможности доступа к операциям в свободно конвертируемой валюте.

Предприятие, в которое осуществляется инвестирование, может заинтересовать:

- уменьшение налогообложения за счет особых форм совместной деятельности;
- наличие гарантированного рынка сбыта для части продукции (промежуточная продукция для интегрированной структуры предприятия);

413

- повышение конкурентоспособности продукции и увеличение ее выпуска за счет преобразования производства;

- повышение уровня рентабельности производства.

Создание финансово-промышленных групп обеспечивает устойчивость экономики и позволяет решать проблемы инвестиций. Это особенно актуально для нашей страны, поскольку именно сфера инвестиций подверглась наибольшему разрушению в ходе экономических реформ.

Субъектами инвестиционной деятельности являются: инвесторы, заказчики, исполнители работ, пользователи объектов инвестиционной деятельности.

Инвестор - субъект инвестиционной деятельности, осуществляющий вложение собственных, заемных или привлеченных средств в форме инвестиций и обеспечивающий их целевое использование. Инвесторами могут быть: граждане, предприятия, предпринимательские объединения и другие юридические лица, инвестиционные институты, инвестиционные фонды, чековые инвестиционные фонды и институты, иностранные физические и юридические лица, международные организации, государство.

Правовой статус инвестора характеризуется следующими особенностями. Во-первых, наличие собственных средств, которые могут быть использованы в качестве инвестиций: прибыль, амортизационные отчисления предприятия, у граждан — это денежные накопления и сбережения. Инвестор может использовать в качестве инвестиций заемные средства (банковские и бюджетные кредиты), а также привлеченные средства, полученные от продажи акций, паевые и иные взносы членов трудового коллектива, граждан, юридических лиц.

Во-вторых, способность инвестора осуществлять инвестиционную деятельность, принимать необходимые решения по вложению имеющихся у него средств в объекты предпринимательской деятельности.

В-третьих, законодатель наделяет инвестора правом избирать по своему усмотрению объекты предпринимательской деятельности или направление вложений инвестиций и дает ему гарантии неприкосновенности инвестиционного выбора. Инвесторы могут выполнять функции любого другого участника инвестиционной деятельности.

Заказчик - субъект инвестиционной деятельности уполномочен инвестором осуществлять реализацию инвестиционного проекта, не вмешиваясь при этом в предпринимательскую деятельность других участников инвестиционного процесса.

Правовой статус заказчика характеризуется следующими характерными моментами. Во-первых, заказчиком может быть любое физическое или юридическое лицо, а также сам инвестор. В случае, если заказчик не является инвестором, он наделяется правом владения, использования и распоряжения инвестициями на период и в пределах полномочий, установленных инвестором в контракте с заказчиком,

Во-вторых, заказчик непосредственно реализует инвестиционный проект и совершает для этого все необходимые действия, в том числе и

46
организационного характера, в пределах полномочий, предоставленных ему инвестором и закрепленных в соответствующем договоре (контракте).

В-третьих, взаимоотношения заказчика с другими участниками инвестиционной деятельности устанавливаются на договорных началах. Заказчик должен осуществлять все необходимые практические меры по реализации инвестиций до момента, когда объект инвестиционной деятельности начнет действовать в соответствии с его целевым назначением и приносить прибыль.

Пользователями объектов могут быть любые физические и юридические лица, а также государственные и муниципальные органы, иностранные государства и международные организации, для которых создается объект инвестиционной деятельности. В самом общем виде правовой статус пользователя можно обозначить так: пользователь — это субъект, для которого строился данный объект и право пользования которым закреплено в договоре с инвестором (право собственности, хозяйственного ведения, оперативного управления).

Инвестор, заказчик и пользователь являются основными субъектами инвестиционных правоотношений. В инвестиционной деятельности могут участвовать и другие субъекты, обеспечивающие реализацию инвестиционного проекта: исполнители работ, поставщики, банковские, страховые и посреднические организации.

Исполнители работ наделяются инвестором в соответствии с договором полномочиями на совершение тех или иных действий по реализации инвестиционного проекта. Однако круг их полномочий значительно уже, чем у заказчика. Заказчик может приобретать по условиям инвестиционного договора права владения, пользования и распоряжения инвестициями; у исполнителя же распорядительных полномочий нет. Заказчик может наделяться правом получения части прибыли, полученной от реализации инвестиционного проекта, исполнитель же выполняет работы за установленную в договоре плату. Заказчик осуществляет все необходимые действия по реализации инвестиционного проекта в целом, исполнитель выполняет только конкретную, поставленную перед ним задачу.

Законом предусматривается возможность совмещения функций двух или нескольких участников одним лицом. Это зависит от тех условий, которые будут включены в инвестиционный договор.

Объектами инвестиционной деятельности в РК являются: вновь создаваемые и модернизируемые основные и оборотные средства во всех отраслях и сферах народного хозяйства; ценные бумаги; целевые денежные вклады; научно-техническая продукция; другие объекты собственности, а также имущественные права и права на интеллектуальную собственность.

Закон запрещает осуществлять инвестирование в объекты, создание и использование которых не отвечает требованиям экологических, санитарно-гигиенических норм, установленных законодательством РК, или наносит ущерб охраняемым законом правам и интересам граждан, юридических лиц и государства. Кроме того, в законодательстве предусмотрены и другие

ограничения в зависимости от правового статуса инвестора и вида деятельности, в которую он предполагает вкладывать средства. Так, например, должностные лица не могут инвестировать свои средства в объекты предпринимательской деятельности. Законодатель оговаривает, что объектами инвестиционной деятельности могут являться материальные и нематериальные ценности, использование которых отвечает требованиям закона, приносит доход и дает положительный социальный эффект.

Права и обязанности инвестора перечислены в Законе об инвестиционной деятельности; в том же законе частично определены и права заказчика, когда он не является инвестором. Все остальные субъекты и участники инвестиционной деятельности определяют круг своих полномочий по договоренности с инвестором и закрепляют их в договорах.

Среди обязанностей, отнесенных к деятельности всех участников инвестиционного процесса, законодатель определяет: обязанности соблюдать нормы, порядок, стандарты, установленные законодательством РК в отношении продукции товаров, работ, услуг; выполнять требования государственных органов и должностных лиц, предъявляемые в процессе осуществления инвестиционной деятельности и в пределах их компетенции; а также обязанность приобрести лицензию, сертификат на право осуществления определенных видов деятельности.

Понятие «инвестиции» близко с понятием «капитальные вложения». Ведь инвестиции – это своего рода вложения капитала. Инвестиции включают в себя все виды имущественных и интеллектуальных ценностей, в то время, как, капитальные вложения – только имущественные ценности. Решение о вложении инвестиций и капитальных вложений принимается самостоятельно и инициативно. И капитальные вложения, и инвестиции вкладываются в объекты предпринимательской деятельности и другие виды деятельности с целью получения в последующем прибыли.

2.7 Государственное регулирование инвестиционной деятельности

Государственное регулирование инвестиционной деятельности ведется в целях обеспечения публичных интересов общества и представляет собой прямое и косвенное воздействие на социально-экономическое и научно-техническое развитие Казахстана. Оно обеспечивается органами государственной власти и управления на всех уровнях в пределах их компетенции и осуществляется следующими формами и методами: государственные инвестиционные программы; прямое управление государственными инвестициями; налоговая политика; предоставление финансовой помощи на развитие отдельных территорий и регионов, отраслей, производств; финансовая, кредитная и амортизационная политика; порядок и условия пользования землей и природными ресурсами; контроль за соблюдением государственных норм и стандартов; антимонопольная политика; приватизация объектов государственной собственности; экспертиза инвестиционных проектов. Указанный в законе перечень форм и методов

41
является исчерпывающим, иные формы и методы допускаются только по решению высших представительных органов власти РК.

Решения по государственным инвестициям из республиканского бюджета принимаются высшим представительным органом власти на основе прогнозов экономического и социального развития РК, схемы развития и размещения производительных сил, целевых научно-технических и комплексных программ и технико-экономических обоснований, определяющих— целесообразность этих инвестиций. Проекты таких программ разрабатываются в порядке, определенном Правительством РК с участием областных администрации, других заинтересованных государственных органов и общественных организаций.

Для осуществления государственных инвестиций могут создаваться фонды: регионального развития; резервный; целевой; природоохранный. Из этих фондов осуществляется финансирование местных программ, а также работ по предотвращению и ликвидации последствий стихийных бедствий и других чрезвычайных ситуаций.

Финансирование таких программ осуществляется за счет средств государственного бюджета и внебюджетных средств. Внебюджетные источники формируются за счет средств, получаемых от субъектов, участвующих в реализации этих программ. Источником финансирования могут являться кредиты банков под государственные гарантии.

Реализация целевых программ представляет собой совокупность практических действий по размещению целевых государственных ассигнований. Центральной фигурой в осуществлении таких программ является государственный заказчик. В функции государственных заказчиков входит организация и проведение открытых и закрытых торгов, тендеров, конкурсов, республиканских и межгосударственных ярмарок, отбор исполнителей по каждому программному мероприятию, заключению контрактов, предоставление исполнителям гарантий по приему и оплате продукции, работ, услуг, финансирование выполнения ими государственных контрактов.

Важнейшими стимулами развития инвестиционной деятельности является обеспечение государством прав инвесторов, защита инвестиций и предоставление им налоговых и таможенных льгот.

Защита инвестиций гарантируется законом независимо от форм собственности. При этом всем инвесторам обеспечиваются равноправные условия деятельности, исключающие применение мер дискриминационного характера, которые могли бы препятствовать управлению и распоряжению инвестициями: инвестиции не могут быть безвозмездно национализированы, реквизированы; применение подобных мер возможно лишь с полным возмещением инвестору всех убытков, включая упущенную выгоду; инвестиции могут быть застрахованы.

Право на участие в конкурсе на получение государственной поддержки имеют коммерческие высокоэффективные инвестиционные проекты, связанные в первую очередь с развитием "точек роста" экономики, по которым инвестор вкладывает не менее 20% собственных средств (акционерный капитал,

прибыль, амортизация), необходимых для реализации проекта. Срок окупаемости указанных проектов не должен, как правило, превышать двух лет.

Вопросам регулирования инвестиционной деятельности посвящены многочисленные постановления Правительства. Отдельные вопросы правового регулирования находят отражение в многочисленных правовых актах министерств и ведомств. 24 декабря 1993 г., подписано "Соглашение государств-участников СНГ о сотрудничестве в области инвестиционной деятельности". Основным правовым средством, регулирующим производственно-хозяйственные взаимоотношения субъектов инвестиционной деятельности, является договор (контракт) между ними.

Инвестиционный договор — это сложный по своей юридической природе договор, который определяет взаимоотношения собственников средств, вкладываемых в объекты предпринимательской деятельности, их взаимодействие в процессе реализации инвестиционного проекта, в пользовании им или в эксплуатации объекта, в распределении доходов, а также устанавливает право собственности на объект. Здесь реализуется почти весь спектр договоров, предусмотренных Гражданским кодексом РК и другими нормативными актами.

Исходя из описанного выше технологического процесса видно, что AES - Экибастуз – сложная система, требующая относительно разветвленной структуры управления.

2.8 Анализ существующей организационной структуры управления “AES – Экибастуз”

До прихода компании на станции действовала строго вертикально интегрированная структура управления. Первый уровень - директор, второй уровень - главный инженер, заместители директора, третий уровень - заместители главного инженера, четвертый уровень - начальники цехов и отделов, пятый уровень - старшие мастера, шестой уровень - мастера, седьмой уровень - помощники мастеров, служащие отделов, восьмой уровень - рабочие.

К руководству высшего уровня, кроме директора, относились также зам.директор по сбыту, главный инженер, главный бухгалтер, директор по финансам, директор по технике безопасности. К руководству среднего уровня относились начальники отделов, руководство цехов и участков.

Начальник цеха осуществлял непосредственное руководство производственным участком и организовывал коллектив цеха на выполнение производственных задач.

Техническое руководство станцией осуществлял главный инженер, который ведал вопросами эффективного использования оборудования, топливных и материальных ресурсов, обеспечивал внедрение передовой техники и технологии.

Оперативное управление осуществлял дежурный инженер станции, который занимался вопросами управления режимом работы оборудования,

выводом его в ремонт и включением в работу различного рода коммутационными переключениями электрического оборудования.

В оперативном отношении он подчинялся дежурному инженеру энергосистемы, а по техническим вопросам – главному инженеру.

Согласно “Правил технической эксплуатации электрических станций и сетей” на электростанции были организованы следующие цехи:

- химический цех, в ведении которого находится химводоочистка и химическая лаборатория;
- цех топливоподачи, в ведении которого находится подача твёрдого топлива;
- котлотурбинный цех, в ведении которого находится подача жидкого топлива, пылеприготовление, котельная и золоулавливание, а также турбинные и теплофикационные установки, центральная насосная и водное хозяйство (КТЦ);
- электрический цех, в ведении которого находится всё электрическое оборудование станции, электротехническая лаборатория, электроремонтная и трансформаторная мастерская, масляное хозяйство и связь;
- цех автоматики и теплового контроля (ЦТАИ);
- цех централизованного ремонта, выполняющий все виды ремонтов тепломеханического и электрического оборудования (ЦЦР);
- центральная лаборатория металлов и сварки (ЦЛМиС);
- цех тепловых и подземных коммуникаций (ЦТиПК);
- цех наладки и технического обеспечения (ЦНиТО);

На тот период на ГРЭС -1 работало собственного персонала - 2500 человек производственно промышленного и порядка 500 человек не промышленного персонала. Кроме собственного персонала в ремонте оборудования участвовали подрядные организации с численность около 4000 человек.

Действовавшая на “ГРЭС-1” структура управления была достаточно эффективна. Однако в условиях формирования и развития рыночных отношений в экономике, эта система не в полной мере соответствовала как внешним финансово-экономическим условиям, так и внутренним условиям развития Республики Казахстан.

С начала деятельности Корпорации AES в Казахстане работа ТОО “AES Экибастуз” осуществлялась с применением культуры и ценностей Корпорации AES, направленной на организацию деятельности людей по принципу единой команды, в связи с чем производилась реорганизация структуры управления производством и бизнесом для целей улучшения и приближения работы ТОО “AES Экибастуз” к уровням мировых стандартов.

Управление осуществляется следующим образом, первый уровень - генеральный директор, второй уровень - руководители групп (по старой структуре заместители директора, заместители главного инженера, начальники отделов, третий уровень - координаторы (в старой структуре старшие мастера, мастера), четвертый уровень техники (служащие, рабочие).

Головной офис не осуществляет контроль такой, какой существовал в старой системе, все рекомендации даются в форме советов, но право принятия решения остается за руководителем.

Такая же схема взаимоотношений складывается и в структуре AES-Экибастуз. Руководителю группы может дать совет генеральный директор, но принять совет или поступить соответственно своему решению, это право руководителя группы. Аналогично ситуации складывается на каждом уровне. Ответственность за результаты принятия решения берет тот человек, который принимает решение. Это не означает, что за отрицательные результаты не несет ответственность вышестоящий руководитель. Все дело в том, что каждому человеку компании дано право принимать решения, и если кто-либо случай за случаем принимает неправильные решения, не прислушивается к мнению руководителей, своих коллег, тем самым, принося ущерб компании, то это уже просчеты руководителя, а правильно ли он подобрал команду. И соответствует ли этот человек принципам компании.

Основные принципы компании:

- целостность;
- справедливость;
- получать удовольствие от работы;
- обладать принципами хозяйского подхода.

Рассматривалось несколько сценариев организации менеджмента при этом стратегия строилась на:

- здравом смысле;
- на выполнении производственной программы с имеющейся численностью персонала;
- выполнения программы обучения смежным профессиям, овладения передовых методов труда. На станцию было привезены из Америки сварочные аппараты и другое оборудование, в том числе и измерительная техника;
- исключения дублирования функциональных обязанностей.

Новая структура, в соответствии с рисунком 2.2. так называемая сотовая структура позволила рационально перераспределить имеющийся персонал между группами и были созданы следующие группы:

- Котлы - эксплуатация и ремонт котельного оборудования;
- Турбина - эксплуатация и ремонт турбин и турбинного оборудования;
- Баланс - эксплуатация и ремонт вспомогательного оборудования (гидротехнический цех, цех подземных коммуникаций и водоснабжения);
- ЭТАИ - эксплуатация и ремонт электрического теплотехнического оборудования;
- Топливоподача - эксплуатация и ремонт топливоподачи (Т/П);
- Щ/У - центральный щит управления;
- Финансы - бухгалтерия, учет всех затрат;
- Бизнес - маркетинг рынка электроэнергии, заключение договоров на продажу электроэнергии, расчет тарифа продаж, планирование бюджета станции, реализация электрической энергии, сборы за реализацию проданной

энергии, составление статистической отчетности, касающейся товарной продукции;

- Поддержка - оказание услуг, автотранспортных, по питанию работников станции. Станция расположена в 30 километрах от города Экибастуза;

- Юристы - юридические услуги по внутренней и внешней деятельности станции;

- Сервис - эксплуатация и ремонт оборудования, связанного с химический режимом производства электрической энергии, теплоснабжение территории станции.

Новая структура позволила задействовать при численности собственного персонала в три с половиной раза ниже и практически без привлечения подрядного персонала в прежней структуре задействовать все сферы деятельности станции, включая и работу с Правительством РК.

В настоящее время в Республике Казахстан бурно протекает процесс формирования и совершенствования работы действующих предприятий различных форм собственности. Важной задачей является привлечение инвестиций, в том числе и зарубежных. Для этого необходимо тщательно обоснованное и аргументированное оформление предложений, требующих капиталовложений. Принятие инвестиционного решения невозможно без учета следующих факторов: вид инвестиции, стоимость инвестиционного проекта, множественность доступных проектов, ограниченность финансовых ресурсов, доступных для инвестирования, риск, связанный с принятием того или иного решения и др.

В условиях рыночной экономики возможностей для инвестирования довольно много. Вместе с тем любое предприятие имеет ограниченные свободные финансовые ресурсы, доступные для инвестирования. Весьма существен фактор риска. Инвестиционная деятельность всегда осуществляется в условиях неопределенности, степень которой может значительно варьировать.

Принятие решений инвестиционного характера, как и любой другой вид управленческой деятельности, основывается на использовании различных формализованных и неформализованных методов. Степень их сочетания определяется разными обстоятельствами, в том числе и тем из них, насколько менеджер знаком с имеющимся аппаратом, применимым в том или ином конкретном случае. В отечественной и зарубежной практике известен целый ряд формализованных методов, расчеты которых могут служить основой для принятия решений в области инвестиционной политики. Какого-то универсального метода, пригодного для всех случаев жизни, не существует. Вероятно, управление все же в большей степени является искусством, чем наукой. Тем не менее, имея некоторые оценки, полученные формализованными методами, пусть даже в известной степени условные, легче принимать окончательные решения. На основе данных финансовой отчетности указанные лица стремятся оценить положение предприятия на рынке, его конкурентоспособность и финансовую устойчивость.

3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ТОО “AES- ЭКИБАСТУЗ”

3.1. Методологические основы совершенствования организационной структуры управления энергопредприятия

Для того, чтобы в условиях рыночной экономики была решена задача современного воздействия механизма деятельности предприятия, обеспечивающего действенные внутренние стимулы для его развития и побуждающих работать на потребителя, всемерно экономить ресурсы, широко применять достижения науки и техники, увязывать интересы предприятия с интересами отрасли в целом, необходима коренная перестройка организационных структур управления.

Совершенствование управления направлено на качественные изменения его структуры для устранения многоступенчатости в руководстве предприятия, приближение органов управления к производству, разграничение прав и обязанностей между различными экономическими звеньями и повышение оперативности в их работе.

Основные пути совершенствования производственной структуры на энергопредприятии:

- укрупнение цехов и отделов, оптимизация численности аппарата управления, сокращение числа промежуточных звеньев между высшим руководством и рабочими;
- соблюдение рационального соотношения между основными, вспомогательными и обслуживающими цехами;
- постоянная работа по рационализации планировки электростанции;
- обеспечение пропорциональности между всеми частями предприятия;
- развитие специализации и кооперирования;
- развитие комбинированного производства;
- создание безцеховой структуры управления.

Укрупнение цехов позволяет в более широких масштабах внедрить новую высокопроизводительную технологию, улучшать организацию производства. Укрупнение отделов влечет за собой оптимизацию численности административно-управленческого персонала, в результате чего снижаются расходы на его содержание, последовательно снижаются и издержки производства. Сокращение числа промежуточных звеньев между высшим руководством и рабочими также ведет к оптимизации численности административно-управленческого персонала, а также к повышению инициативы рабочих, расширению участия рабочего в управлении.

Выявление и реализация резервов улучшения структуры цехов и производственных участков – факторы постоянного совершенствования производственной структуры, повышения эффективности производства.

Соблюдение рационального соотношения между основными, вспомогательными и обслуживающими цехами и участками должно быть

34

направлено на повышение удельного веса основных цехов по количеству занятых рабочих, стоимости основных фондов, размеру занимаемых площадей. Рационализация планировки подразумевает совершенствование генерального плана предприятия.

В структурном отношении экономика предприятия должна формироваться как экономика отдельных комплексных звеньев. Пропорциональность входящих в состав предприятия звеньев характеризуется рациональным соотношением производственной мощности цехов и участков, связанных между собой совместным изготовлением конечного продукта.

Развитие комбинирования приводит к комплексному использованию сырья и материалов, экономии живого и овеществленного труда, а также более эффективному использованию финансовых ресурсов.

Безцеховая структура управления тепловой электростанции приводит к совершенствованию управления всеми его подразделениями, сокращению обслуживающего и управленческого аппарата, а следовательно, к снижению издержек производства.

Правильно построенная, постоянно совершенствующаяся производственная структура предопределяет наибольшее ее соответствие организации производства, пропорциональность всех цехов и служб предприятия, что в свою очередь положительно влияет на улучшение технико-экономических показателей, уровень специализации и кооперирования, непрерывность производственного процесса, ритмичность изготовления и выпуска продукции, рост производительности труда, соотношение численности управленческих и производственных кадров, наиболее целесообразное использование трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

Совершенствованию и разработке рационального варианта ОСУ предшествует проектное обследование и комплексный анализ ее характеристик. Целью предпроектного исследования является выявление положительных и отрицательных факторов в системе производства и управления предприятием, под влиянием которых сложилось действующее ОСУ. Анализ материалов предпроектного исследования дает возможность определить основные направления улучшения функционирования ОСУ и служит основой для технико-экономического задания по ее совершенствованию.

На этапе предпроектного обследования анализируются следующие характеристики ОСУ:

- состав, содержание функций управления и их распределение между органами управления;
- состав и количество органов управления;
- степень централизации функций управления;
- количество уровней управления;
- номенклатура управленческих решений и их трудоемкость;
- численность различных категорий и должностных групп служащих;
- квалификационный состав руководителей, специалистов и других служащих, уровень и соотношение их заработной платы, форм материального и морального поощрения;

- уровень автоматизации функций управления;
- другие характеристики ОСУ, связанные с особенностями их форм.

Обследование и анализ состава и содержания функций управления и их - - распределение между органами управления производится с целью:

обоснование функций управления, объективно необходимых и достаточных для управления предприятием;

- уточнение содержания функций на основе исследования полноты охвата управлением производственно-хозяйственных процессов, существующего документооборота и информационных взаимосвязей;

- оптимизация распределения конкретных управленческих функций между структурными подразделениями и звеньями, исключение параллелизма и дублирования работ.

Фактический состав функций управления устанавливается на основе изучения действующих на предприятии нормативных документов: положений о подразделениях, должностных и других инструкций, прочих документов, регламентирующих содержание труда работников аппарата управления, а также путем проведения опросов руководителей, специалистов и служащих, фотографией и самофотографией их рабочего дня.

Установленный фактический состав функций анализируется с точки зрения их соответствия целям деятельности предприятия, производственно-хозяйственным процессам и технико-экономическим показателям его работы.

На основе анализа данных устанавливается необходимый состав функций управления. Функция может считаться необходимой, если ее выполнение ориентировано на развитие конкретного производственно-хозяйственного объекта, способствовать реализации соответствующей цели деятельности предприятия.

Анализ распределения функций управления между структурными подразделениями проводится также на основе изучения документооборота и информационных потоков в системе управления, положений о подразделениях, должностных инструкций работников, стандартов предприятия и других.

Данный анализ позволяет:

- оценить рациональность распределения конкретных функций управления между структурными подразделениями;
- выявить дублирование функций;
- определить ненужные функции;
- установить перечень конкретных функций и подфункций, подлежащих механизации и автоматизации.

Анализ состава и количества органов управления базируется на результатах исследования содержания труда в системе управления, степени его разделения и кооперации. Оптимальность состава и количества органов управления зависит от рациональности показателей разделения и кооперации труда в управлении предприятием. Этот анализ позволяет судить о целесообразности существования в оргструктуре того или иного подразделения, о возможности интеграции или разукрупнении структурных подразделений, выявить

дублирование функций и сравнить степени загрузки структурных подразделений.

В соответствии с полученными данными анализируется:

- соответствует ли наименование данного подразделения содержанию выполняемой работы;
- соответствует ли масштаб данного подразделения численности его работников;
- способствует ли иерархические связи данного подразделения эффективному выполнению его функций;
- можно ли оценить деятельность данного подразделения одним (или несколькими) показателем работы предприятия (результативность структурного подразделения).

Анализ количества уровней управления проводится с учетом влияния на него следующих факторов:

- численности промышленно-производственного персонала, в том числе АУП, их динамики;
- преобладающего вида специализации производства (технологическая, детальная, предметная);
- масштаба производственных подразделений (количество участков, цехов, структурных единиц);
- степени централизации управления;
- уровня организации труда;
- уровня организации производства;
- степени развития самоуправления, соотношение управления и самоуправления как отношения числа управленческих решений, принимаемых администрацией, числу решений принимаемых трудовым коллективом.

Задача обследования и анализа данного параметра состоит в том, чтобы состав управленческих решений, которые являются необходимыми для эффективного функционирования и развития системы управления. С этой целью исследуются информационные потоки, состав и содержание документов, являющихся входными и выходными по каждой функции управления. Данный анализ позволяет сформировать необходимый перечень (номенклатуру) управленческих решений по каждой конкретной функции управления и совокупность в целом. На основе изучения действующей на предприятии организационно-регламентирующей документации определяется состав работ, задач, относящихся к стадиям подготовки, оформления, принятия и оценки исполнения каждого управленческого решения.

Трудоемкость работ по стадиям формирования управленческих решений определяется методом фотографии и самофотографии рабочего времени, хронометражом моментных наблюдений.

Обоснование и анализ численности различных категорий и должностных групп служащих производится с точки зрения соответствия численности руководителей, специалистов и технических исполнителей трудоемкости выполнения работ по стадиям подготовки, оформления, принятия и оценки исполнения управленческих решений.

При формировании современных ОСУ предприятий в каждом конкретном случае оптимальное соотношение между централизацией и децентрализацией принятия решений по конкретным функциям управления, при этом следует руководствоваться следующими правилами: принятие стратегических решений необходимо концентрировать на высших уровнях иерархии и осуществлять делегирование полномочий в определенных пределах в нижнем уровне для принятия тактических решений, отвечающих сфере их компетенции.

Соотношение централизации и децентрализации должно рассматриваться с позиции рационального сочетания автономии деятельности органа управления и координации с другими для обеспечения развития предприятия в целом.

При этом проводится анализ влияния на данную структуру управления следующих факторов:

- производственная структура предприятия. Чем больше масштаб производственных подразделений, тем ниже степень централизации;
- территориальной расположенности производственных объектов (структурных единиц). Чем больше территориальная разобщенность, тем ниже степень централизации;
- уровня организации использования средств вычислительной техники. Чем он выше, тем выше степень централизации и так далее.

3.2. Техничко-экономическое обоснование организационной структуры управления

Повышение комплексного коэффициента уровня рациональности ОСУ должно осуществляться за счет проведения соответствующих организационно-технических мероприятий и внедрения прогрессивных организационных решений, определяется путем их технико-экономического обоснования (ТЭО).

Техничко-экономическое обоснование состоит из следующих разделов:

- исходное положение, характеристика и технико-экономические данные субъекта и объекта управления;
- обоснование цели совершенствования ОСУ;
- обоснование предлагаемых новых организационных решений по совершенствованию ОСУ и составляющих ее элементов;
- перечень организационно-технических мероприятий по организационному, нормативному, методическому, информационному и правовому обеспечению процесса совершенствования ОСУ;
- выводы.

При технико-экономическом обосновании совершенствования организационной структуры управления предприятия необходимо предусматривать решение таких задач:

- повышение уровня специализации производства, обеспечивающее эффективное применение наиболее производительной техники;
- преодоление нерациональной производственной структуры, устранение дублирования в изготовлении однотипной продукции в различных производственных подразделениях;

- ликвидация мелких непроизводительных производственных подразделений;
- расширение круга производственных подразделений, в которых создаются условия для применения принципов массового производства при изготовлении продукции;
- централизация вспомогательных и обслуживающих производств в целях сокращения затрат на соответствующие работы при полном обеспечении потребностей основного производства;
- повышения эффективности территориальных факторов.

Организационная структура управления предприятия должна включать минимальное количество уровней управления, при этом на верхней ступени управления сосредотачиваются разработка, принятие и обеспечение решений по общим и наиболее важным вопросам деятельности предприятия: определение перспектив его развития; осуществление единой технической и экономической политики; распоряжение ресурсами; координация работы структурных единиц, производств, цехов и служб, реализация внешних связей.

В технико-экономическом обосновании совершенствование организационной структуры управления должны быть обоснованы мероприятия, связанные с внедрением прогрессивных форм хозяйствования, обеспечивающих стабильность и прибыльность работы предприятия в условиях регулируемой рыночной экономической системы, а также созданием и развитием автоматических систем управления.

3.3. Совершенствование организационной структуры ТОО «AES-Экибастуз»

Действовавшая до прихода корпорации AES организационная структура управления была недостаточно эффективной в условиях рыночной экономики.

Поэтому на станции руководством корпорации были произведены следующие мероприятия по совершенствованию организационной структуры:

- реорганизована полностью структура управления производством;
- менеджмент переместился в горизонтальную плоскость;
- вместо отделов и цехов созданы новые группы;
- произошло трехэтапное сокращение персонала.

При этом численность производственного персонала сократилась с 3000 до 650 человек, социальная сфера передана муниципальным властям, численность привлеченного персонала сократилась до 200 человек на период ремонтной компании.

Сокращение управленческих уровней, производилось за счет сокращения численности эксплуатационного и ремонтного персонала.

Упрощение организационных структур управления на AES Экибастуз производилось по следующему принципу:

- основу организационной структуры составили целевые группы специалистов или команды, а не отделы;
- ориентация на минимальный штат аппарата управления и широкую сферу контроля;

35

- повышена ответственность каждого работника за конечные результаты и возможность проявления инициативы.

На AES Экибастуз применили безцеховую структуру управления, в результате чего произошло совершенствование управления всеми его подразделениями, сокращению численности управленческого и обслуживающего персонала, а, следовательно, к снижению издержек производства.

За счет совершенствования организационной структуры управления AES Экибастуз было достигнуто повышение социально-экономической эффективности производства.

Экономический эффект проявился в виде экономии затрат в системе управления и виде улучшения результатов производственной деятельности предприятия, сокращение издержек производства.

Социальный эффект достигнут за счет повышения производственной и общественной активности коллектива, улучшении социально-психологического климата в коллективе, активизация деятельности людей построена по принципу единой команды.

Экономическая эффективность определяется конечным результатом после внедрения конкретных мероприятий по совершенствованию структуры и расходов на его достижение. Показатели оценки эффективности выбираются с учетом специфики каждого проектного решения.

Экономический эффект от внедрения проекта ОСУ определяется путем суммирования экономического эффекта от всех проектных решений.

Экономический эффект может быть достигнут за счет:

- рационализации состава работ, выполняемыми различными подразделениями, и обеспечения их соответствия целям и тенденциям развития предприятия;

- повышения технической оснащенности труда в системе управления;

- рационализации информационных потоков и состава информационных массивов, включая входную, внутрисменную и выходную информацию;

- совершенствования форм документов и делопроизводства;

- повышения квалификации руководящих кадров, специалистов и других служащих;

- развития и изменения методов управления;

- обеспечения рационального уровня концентрации работ в аппарате управления;

- обеспечения рационального уровня специализации отдельных органов управления;

- рационализации функциональных связей в аппарате управления;

- обеспечения рационального уровня централизации управленческих решений;

- совершенствования технологии принятия управленческих решений, снижения их трудоемкости;

- рационализации распределения прав и ответственности при подготовке и принятии управленческих решений и других нововведений, позволяющих

оптимизировать все показатели параметров организационной структуры управления.

В нашем случае, экономический эффект представляет собой снижение расходов на основную и дополнительную заработную плату аппарата управления, сокращение издержек производства электроэнергии на тепловой электростанции. Рассчитаем, на какую сумму сократились эти расходы.

Таблица 3

ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ ПО СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ ГРЭС-1

Наименование Должностей	Кол. Един	Месячный оклад,тенге.	Премия, тенге	Годовой фонд оплаты труда, тенге
Директор	1	100 000	10 000	1 320 000
Главный инженер	1	80 000	8 000	1 056 000
Зам. директора по кап. Строительству	1	75 000	7 500	990 000
Помощник директора по кадрам	1	50 000	5 000	660 000
Главный бухгалтер	1	70 000	7 000	924 000
Зам. директора по администр. хозяйств. и финансовой части	1	50 000	5 000	660 000
Зам. гл. инженера	2	100 000	10 000	1320 000
Начальник цеха	10	500 000	50 000	6 600 000
Зам. нач. Цеха	18	720 000	72 000	9 504 000
Старший мастер	9	315 000	31 500	4 158 000
Мастер	30	900 000	90 000	11 880 000
ИТОГО				39 072 000
Соц.налог (20%)				7 814 400
Общий фонд оплаты труда с начислениями				46 886 400

Экономический эффект в результате проведения мероприятий по оптимизации численности АУП сократил расходы производства на 16 790 400 тенге.

Социальный эффект оценивается качественно и должен дополнять оценку экономической эффективности.

Таблица 4

СУЩЕСТВУЮЩЕЕ ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ AES- ЭКИБАСТУЗ

Наименование Должностей	Кол. Един	Месячный, оклад, тенге	Премия, тенге	Годовой фонд оплаты труда, тенге
Генеральный директор	1	100 000	10 000	1 320 000
Руководители групп	10	700 000	70 000	9 240 000
Координаторы	22	1 100 000	110 000	14 520 000
ИТОГО				25 080 000
Соц. налог (20%)				5 016 000
Общий фонд оплаты труда с начислениями				30 096 000

Выявление социального эффекта от совершенствования организационной структуры управления должно осуществляться с учетом:

- повышения инициативы и творчества работников;
- расширения и углубления участия, трудящихся в процессе управления;
- адаптации коллектива к изменениям в производстве и управлении;
- превращения пирамидальных организационных структур управления в плоские, с минимальным числом уровней между высшим руководством и исполнителем.

Так же руководству AES- Экибастуз можно предложить следующие реорганизации по совершенствованию организационной структуры управления:

Ликвидировать как структурные подразделения следующие группы: группа «Баланс», группа «Сервис», группа «Котлы», группа «Турбины», группа «Поддержка», группа «Щит управления». И образовать следующие группы: группа «Эксплуатация» - которая включила бы в себя оперативный персонал по обслуживанию содержанию котельного и турбинного оборудования, химлаборатории, пусковой котельной, щит управления, административно-хозяйственные участки. Главный инженер станции мог бы совмещать свою работу с работой руководителя группы «Эксплуатация». Так же создать группу «Ремонт», где будут сконцентрированы работники и специалисты по ремонту и техническому обслуживанию, механического и теплотехнического, котельного и турбинного оборудования и других механизмов электростанции и группу «Электричество» - это работники и специалисты по ремонту и техническому обслуживанию электрической части энергетического оборудования, контрольно-измерительных приборов и средств автоматики.

Таблица 5

ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ ПРЕДЛАГАЕМОЙ ОРГСТРУКТУРЫ

Наименование должностей	Кол. Един.	Месячный оклад, тенге	Премия, тенге	Головой фонд оплаты труда, тенге
Генеральный директор	1	100 000	10 000	1 320 000
Руководители групп	7	490 000	49 000	6 468 000
Координаторы	17	850 000	85 000	11 220 000
Итого				19 008 000
Соц. Налог (20%)				3 801 600
Общий фонд оплаты труда с начислениями				22 809 600

Экономический эффект в результате проведения этой реорганизации составит 7 286 400 тенге.

В связи с состоянием электроэнергетического рынка в Казахстане так и в России и поскольку AES- Экибастуз направляет свою деятельность на расширение рынка сбыта электроэнергии. Предлагается распределить специалистов группы «Бизнес» для работы по обслуживанию потребителей электроэнергии на два направления – Север и Юг, и установить во главе группы двух лидеров «Северного» и «Южного», соответственно на условиях взаимозаменяемости. Это позволит совершенствовать организацию управления бизнесом, ведь в каждом определенном регионе требуется своеобразный подход к потребителю.

В результате выше указанных мер по совершенствованию организационной структуры управления создается возможность более оперативней реагировать на изменения на электроэнергетическом рынке.

Переход к рынку невозможен без создания нового механизма хозяйствования на уровне предприятия, обеспечивающего как его устойчивость так и гибкость, его восприимчивость к изменениям конъюнктуры рынка и различным нововведениям.

Необходимо комплексно и взаимоувязано совершенствовать систему управления, добиваясь единства и эффективного взаимодействия планирования, экономических рычагов и стимулов организационных структур управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Переход к рыночной экономике требует эффективного развития и повсеместного внедрения новейших достижений науки и техники особенно в топливно-энергетическом комплексе Республики Казахстан.

Большое значение должно уделяться качественным факторам развития электроэнергетики и в первую очередь, совершенствованию структуры энергетических мощностей за счет строительства конденсационных электрических станций, создание маневренных энергетических мощностей, демонтажа и модернизации устаревшего оборудования.

В данной магистерской диссертации на примере энергопредприятия проведен анализ существующей организационной структуры управления и отражены вопросы по совершенствованию управления.

Необходимо комплексно и взаимосвязано совершенствовать систему управления, добиваясь единства и эффективного взаимодействия планирования, экономических рычагов и стимулов организационных структур управления.

Совершенствование управления направлено на качественное изменение его структуры для устранения многоступенчатости в руководстве предприятия, приближение органов управления к производству, разграничение прав и обязанностей между различными экономическими звеньями и повышение оперативности в их работе.

Для того, чтобы в условиях рыночной экономики была решена задача современного воздействия механизма деятельности предприятия, обеспечивающего действенные внутренние стимулы для его развития и жаждущих работать на потребителя, всемерно экономить ресурсы, широко применять достижения науки и техники, увязывать интерес предприятия с интересами предприятия в целом, необходима коренная перестройка организационных структур управления. Поэтому тема магистерской диссертации является актуальной.

Рассмотрены существующие на ТОО “AES Экибастуз” организационные структуры управления, мероприятия и пути совершенствования организационных структур управления, проведено технико-экономическое обоснование совершенствования организационных структур управления. При определении эффективности совершенствования организационной структуры управления был определен экономический эффект и выделены показатели, характеризующие социальный эффект.

Экономический эффект проявляется в виде экономии затрат в системе управления и в виде улучшения результатов производственной деятельности предприятия.

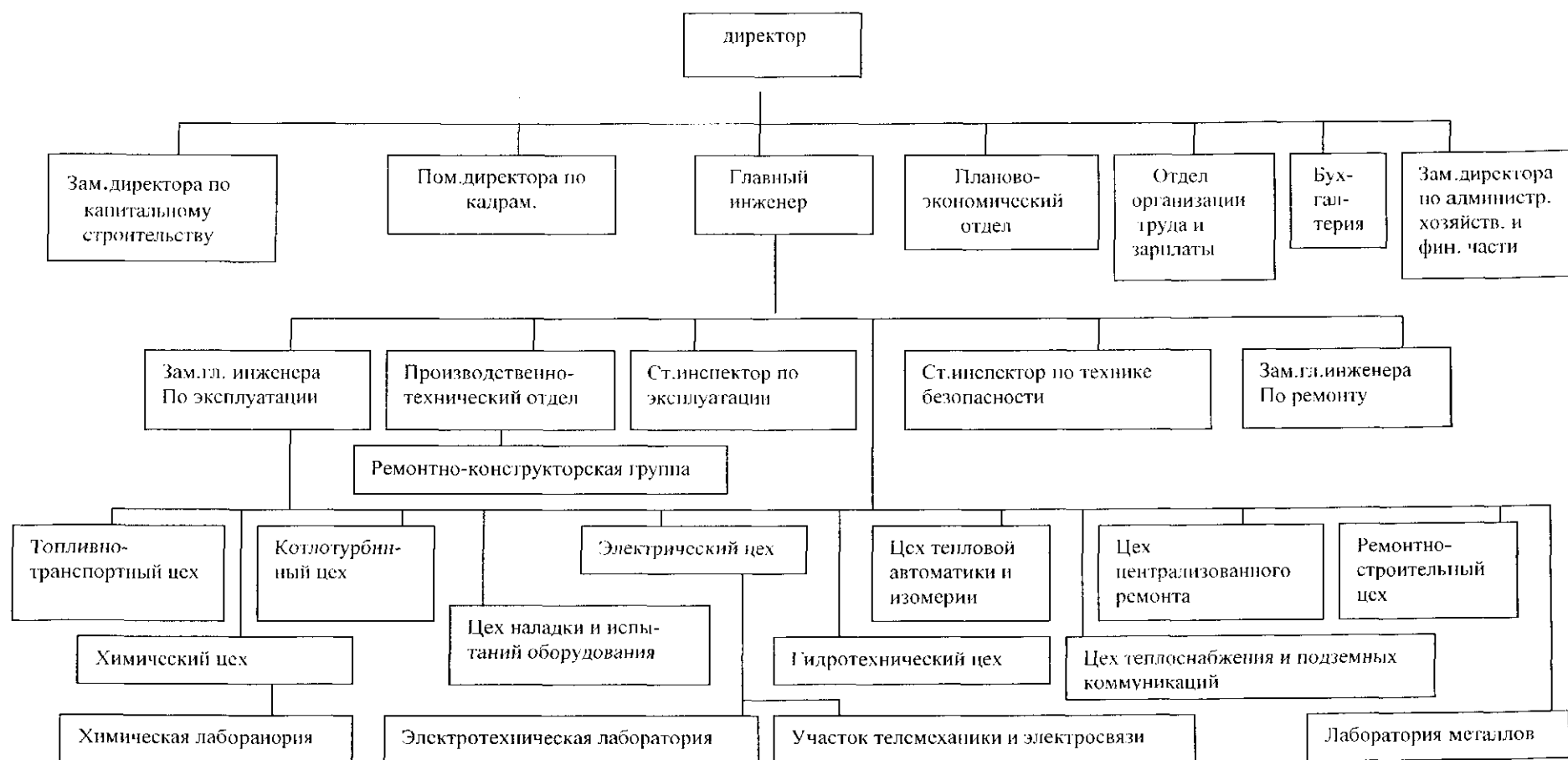
Социальный эффект проявляется в повышении производственной и общественной активности коллектива, улучшения социально-психологического климата в коллективе, обеспечении оперативности и достоверности передачи распоряжений и информации до рабочих, сокращении числа управленческих уровней.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

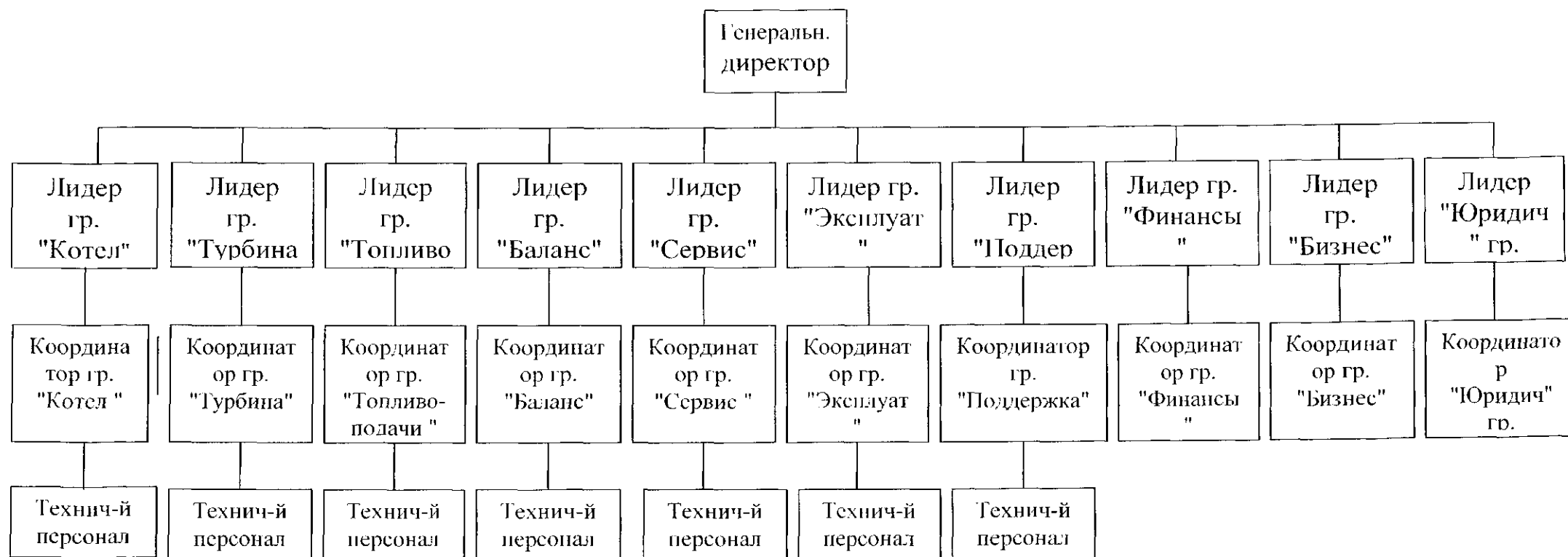
1. Ташимова.Н. “Вопросы формирования трудового потенциала страны.”// Транзитная экономика. -Алматы, 2005, №1.
2. Бискультанов.К. “Модернизация и проблемы совершенствования организационно-управленческой структуры производства.”// Транзитная экономика. -Алматы, 2004, №5.
3. Нуржанова.Г. “Анализ организации и управления энергообеспечения РК.”// Транзитная экономика. -Алматы, 2004, №6.
4. Тимченко.В.А.“Совершенствование управления производством на предприятии в новых условиях хозяйствования. Актуальные вопросы теории и практики.”// Монография. Научное издание .- Павлодар,НПФ «ЭКО», 2000.
5. Орманбаев А.Ж. “Теории и модели управления экономическим ростом.”- Караганда, 2003.
6. Чан М.Н. “Проблемы разработки оптимальных решения по управлению предприятием в условиях рыночной экономики”.-Алматы., Гылым, 1995.
7. Есиркепов Т. “Передача крупнейших казахстанских предприятия в иностранное управление : мифы и реальность.” // Деловая неделя.-1996, №43.
8. “Совершенствование организационных структур управления предприятием” Межотраслевые методические рекомендации, Москва “Экономист” 1991.
9. “Управление персоналом” Учебник под ред.Безорова П.Ю. Москва “Банки и биржи ЮНИТИ” 1998.
10. “Курс менеджмента” Учебник Уткин Э.А. Москва “Зеркало” 1998.
11. “Организация, планирование и управление в энергетике” Учебник под редакцией Кузьмина В.С. Москва “Высшая школа” 1992.
12. Постановление Правительства Республики Казахстан №735 от 13.06.1996 “О приватизации Экибастузской ГРЭС-1” Казахстанская правда №25 от 16.06.96 г
13. Постановление Кабинета Министров Республики Казахстан №1033 от 28.06.1995 “О реорганизации структуры управления энергетической отраслью Республики Казахстан”. Казахстанская правда №25 от 02.07.95 г.
14. Закон Республики Казахстан “О налогах и других обязательных платежах в бюджет” от 24 апреля 1995 года с изменениями и дополнениями. Юрист Алматы 2000.
15. Отчетные данные предприятия ТОО “АЕС Экибастуз” за 2000 г.
16. “Основы управления энергопроизводством” Учебник под ред.Окорокова В.Л. Москва “высшая школа” 1987.
17. “Проблема реорганизации рынка электроэнергии в Республике Казахстан” Сборник научных трудов Алматы 1998.
18. Закон Республики Казахстан от 22.04.98 г. № 220-І с изменениями и дополнениями от 16.07.99г. №436-І “О товариществе с ограниченной ответственностью” Алматы “Юрист” 2000.

19. Савицкая Г.В. “Анализ хозяйственной деятельности предприятия”: Учебное пособие – Мн.:Новое знание, 2001.
20. Балашов Ю. “Деятельность менеджеров в кадровой политике корпорации”// Труд в Казахстане.-2002.-№12.
21. Ким Э. ”Три цвета: восточный.”// Технологии управления. -2002.-№2.
22. Жанкина Д.К. “Менеджмент в финансово-промышленных группах.”// Наука и научно-технический прогресс Казахстана: Сборник научных трудов.-Алматы,2000.
23. Мордовин С.К. “Создается ли “добавленная стоимость” в процессе обучения управлению?” // Вестник “САМАН”.- 1999.-№11.
24. Токтыбеков А.А. “Государственное управление и менеджмент: праксеологические проблемы.”// Вестник “САМАН”.- 1999.-№9.
25. Батиэль М. “Роль менеджера отдела трудовых ресурсов.” // Вестник “САМАН”.- 1999.-№9.
26. Нармбаев К.Н. “Некоторые вопросы теории и практики менеджмента в переходный период.” // Экономика Казахстана на пороге 21-го века.- Алматы.-1998.
27. Кубасев К.Е. “Основы стратегического управления фирмой.” // Экономика Казахстана на пороге 21-го века.-Алматы.-1998.
28. Сивков Г.Я. “Как изменить структуру предприятия.” // Предприниматель и право.-1997.-№9.
29. Хуснутдинов Р.З. “Управленческая диагностика- основа совершенствования менеджмента.” // Кадры и карьера .-1997.-№6.
30. Веснин В.Р. “Основы кадрового менеджмента.” //Основы менеджмента.- Москва.-1996.-Гл.23.
31. Уткин Э.А. ”Формирование команды профессионалов.” // Финансовое управление.- Москва.-1997.-Гл.2.
32. Рыкова Е. “Рынок труда и подготовка квалифицированных кадров.” // Народное образование.-№2.-2004.
33. Горемыкин В.А., Богомолов А.Ю. Планирование предпринимательской деятельности предприятия.-Москва:Инфра-М,1997.
34. Егоршин А.П. Управление персоналом.- Нижний Новгород. 1997.
35. Герчикова И.Н. Менеджмент Учебник – 3-е издание, переработанное и дополненное . – Москва, “Банки и биржи”, 1997.

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ГРЭС-1



СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ “AES- ЭКИБАСТУЗ”



ПРЕДЛАГАЕМАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

