

М.А. Комиссарова, И.Н. Сторожук

ВОЗМОЖНОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО- УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЙ ТОПЛИВНО- ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА*

Рассмотрены проблемы, сопутствующие развитию российского топливно-энергетического комплекса; указано на необходимость совершенствования организационно-управленческих структур топливно-энергетических компаний и обозначена роль организационной системы управления в формировании конкурентоспособности предприятий на примере угледобывающей отрасли с позиции авторов.

Ключевые слова: топливно-энергетический комплекс, предприятия угледобывающей отрасли, организационно-управленческая структура.

Значение топливно-энергетического комплекса России (ТЭК) в современных экономических условиях является наиболее существенным, поскольку энергетику можно считать одним из основных факторов развития человеческого общества и одним из условий формирования новой качественной структуры экономики.

Потребности населения в энергоресурсах постоянно возрастают, в будущем предсказывается их дефицитность, особенно это касается запасов нефти и газа. Приходится искать различные пути по выходу из прогнозируемого топливно-энергетического кризиса, разрабатывать и использовать новые технологии в цикле добычи и переработки природно-сырьевых компо-

* Результаты работы получены при поддержке проекта № 2873 «Теория, методика и технологии профессионального образования по направлениям подготовки соответствующим приоритетным направлениям модернизации и технологического развития российской экономики», выполняемого в рамках базовой части государственного задания № 2016/143.

нентов, а кроме того, искать наиболее дешевые и экологически безопасные источники энергии. Это связано с постоянными экологическими катастрофами, происходящими все чаще в современном мире.

На сегодняшний день роль России в глобальном экономическом и энергетическом пространстве возрастает. Ее конкурентные позиции как одного из ведущих государств на мировом энергетическом рынке укрепляются, а предприятия топливно-энергетической отрасли становятся весомым ресурсом внешнеполитической и внешнеэкономической деятельности государства. Процессы глобализации современных экономических отношений предполагают усиление международной экономической интеграции России в сфере энергетики как с точки зрения внешнеэкономической деятельности, так и с позиций внутренних энергетических потребностей. От развития ТЭК во многом зависят масштабы, динамика и технико-экономические показатели общественного производства, в первую очередь — промышленности. При этом одним из основных требований территориальной организации производства является максимальная приближенность к источникам тепла и энергии. Эффективно используемые топливно-энергетические ресурсы служат основой создания большинства территориально-производственных комплексов, в том числе промышленных, определяя их специализацию в энергоемких производствах. С позиции хозяйства страны территориальное размещения запасов топливных ресурсов имеет свои недостатки. Основные потребители энергии находятся в европейской части РФ, а 80% топливно-сырьевых ресурсов сконцентрировано в восточных районах России. Это обуславливает дальность их транспортировки, и в связи с этим, увеличения издержек [1].

Топливо-энергетический комплекс имеет большое районо-образующее значение, способствует созданию на территории РФ кластерных образований; вблизи энергетических источников развивается мощная инфраструктура, являющаяся основой формирования промышленности, росту благосостояния городов и поселков. Но при этом предприятия ТЭК оказывают крайне неблагоприятное влияние на окружающую среду, на их долю выпадает 90% выбросов в атмосферу и 30% вредных веществ, сбрасываемых в водоемы. Это, бесспорно крайне негативная тенденция. Особенно сильное разрушительное воздействие на природный ландшафт оказывают добыча угля и нефтедобыча, а также получение нефтепродуктов.

Экономический рост России на перспективу, в значительной мере, зависит от более целесообразного и эффективного использования энергоресурсов. При отсутствии государственной поддержки в этой области отечественная энергетика может послужить тормозом для экономического развития страны в целом. Энергоэффективность предполагает выполнение нескольких важнейших принципов:

- сокращение устойчивого роста добычи;
- стимулирование инвестиционной деятельности;
- обеспечение энергетической безопасности;
- охрана окружающей среды.

Состояние основных производственных фондов и их технический уровень на предприятиях ТЭК в настоящее время становится все более критическим. Более половины оборудования угольной промышленности исчерпали свой проектный ресурс, свыше 50% износа приходится на долю оборудования в нефтедобыче и более 30% – в газовой промышленности. Наиболее значительный износ оборудования в процессах нефтепереработки и электроэнергетике.

Экономическая стратегия России в области ТЭК должна быть направлена на дальнейшее развитие рыночных отношений и максимальное энергосбережение в целом по стране и по каждому региону. Реализацию государственной политики в сфере ТЭК осуществляет Министерство энергетики РФ и подведомственные ему организации [2].

Одобренная правительством РФ Энергетическая стратегия России на период до 2030 г. [3] установила высокие целевые

Структура ТЭК

Топливно-промышленность	Электроэнергетика
<p>Нефтегазовый комплекс:</p> <p>а) нефтяная промышленность: нефтедобывающие предприятия; предприятия по транспортировке нефти и нефтепродуктов</p> <p>б) газовая промышленность: геолого-разведочные работы; бурение скважин; добыча и транспортировка</p>	<p>Атомные электростанции (АЭС); Тепловые гидроэлектростанции (ТЭС); Гидроэлектростанции (ГЭС); Прочие электростанции (ветро- и гелиостанции); Электрические и тепловые сети; Котельные</p>
<p>Угольная промышленность: шахты – подземная добыча; карьеры – открытая добыча</p>	

ориентиры эффективности в электроэнергетике, в том числе по эффективности топливопроизводства – 270 тут/кВт·ч, по потерям в электрических сетях – 8% на конец периода. Эти и другие показатели эффективности могут быть достигнуты только в условиях перехода отрасли на инновационный путь развития.

Говоря о состоянии отечественного ТЭК, нельзя не говорить о поддержке состояния угледобывающей отрасли, хотя бы, поскольку уголь является стратегическим энергетическим ресурсом России, дающим возможность на самую долгосрочную календарную перспективу поддержать энергетическую безопасность нашей страны. Анализ положения предприятий угледобывающей отрасли России на мировых топливно-энергетических рынках, говорит о необходимости разработки и осуществления новых стратегических планов; принятия научно-обоснованных технических, технологических, организационно-экономических и управленческих решений для повышения конкурентоспособности компаний.

В целях обеспечения конкурентоспособности угольных компаний в составе отечественных ТЭК необходимо добиваться достижения таких величин технико-экономических показателей, которые позволили бы сократить отставание российских предприятий от их зарубежных аналогов. Решение этих задач предусматривает внедрение современных технологий и других инновационных разработок, а кроме того, в результате создания эффективной работающей организационно-управленческой структуры.

Изучение опыта наиболее рентабельных угледобывающих компаний показывает, что стабильное существование и эффективное развитие может обеспечиваться лишь теми компаниями, которые способны выстоять в условиях жестокой конкуренции как на внешнем, так и на внутреннем рынках. Обеспечение конкурентных позиций, помимо технического перевооружения, осуществляются формированием соответствующей организационной структуры, которая должна учитывать специфику и потребность конкретного субъекта хозяйственной деятельности, имеющийся ресурсный потенциал и восприимчивость компании к использованию инновационных разработок.

Моделирование организационной структуры управления угледобывающего предприятия необходимо начинать с определения целей и задач, а также особенностей предприятий угольной промышленности.

Организационная структура является основным инструментом управления, определяющая состав подразделений, входя-

щих в систему управления, их соподчиненность и взаимосвязи, форму разделения управленческих решений по уровням, объединяемым общим аппаратом управления для выполнения всех целевых функций, зафиксированных в уставе компании.

Организационная структура представляет собой иерархию подчинения и связи структурных единиц, которые производят бизнес-процессы. Группировка в организационную структуру осуществляется на основе структурирования и группировки бизнес-процессов.

В целях реструктуризации организационной структуры в первую очередь необходимо проведение организационно-управленческой диагностики.

Стандартная схема процесса формирования организационно-управленческой структуры и функций может быть представлена следующим образом:

- формирование общей структурной схемы аппарата управления;
- разработка состава основных подразделений и связей между ними;
- регламентация организационной структуры.

Сегодня многие российские промышленные предприятия пересматривают традиционные структуры управления, поскольку практика показывает, что используемые ранее структуры сдерживают развитие большинства видов деятельности, а условия рыночной конъюнктуры быстро меняются. Сложные структуры управления, характеризующиеся высоким бюрократизмом, сдерживают инициативу и самостоятельность персонала, замедляют процесс реализации принятых решений, малодоступны для нововведений.

Г. Минцберг [4] предполагал осуществлять проектирование организационной структуры на базе пяти основополагающих элементов: операционной ядро, стратегическая вершина, среднее звено, техническая структура, вспомогательный персонал. Он считал, что каждого сотрудника компании можно отнести к одному из вышеназванных элементов.

Правильно организованная структура управления должна, с одной стороны, опираться на возможности и потребности персонала, а с другой – соответствовать рынку, на котором функционирует данное предприятие. При этом эффективность управления можно оценить по степени реализации поставленных задач, надежности и мобильности действий отдельных подразделений, скорости и оптимальности принимаемых управленче-

ских решений. Любая организационная структура должна быть понятной владельцам, менеджерам и персоналу; качественно управляемой, гибкой, т.е. в случае необходимости быстро реагирующей на изменения внешнего окружения.

Целесообразно проводить оценку сложившейся на сегодняшний день организационной структуры предприятия с помощью комплексной диагностики состояния предприятия, включающей оценку финансово-экономического состояния, проблемы и направления развития аппарата управления, маркетинговую стратегию предприятия и т.д.

Сложившуюся систему управления необходимо менять, поскольку организационная структура и функции, выполняемые подразделениями, перестают соответствовать решаемым организацией задачам и являются недостаточными для решения стоящих перед ними задач. Зачастую на большинстве российских предприятий структура управления постепенно начинает отставать от требований времени (неадекватна текущей ситуации и происходящим изменениям). При этом характерными являются типовые недостатки существующих организационно-управленческих структур:

- чрезмерная занятость структурных подразделений на первых руководителях (как минимум — генеральный директор) и, как следствие, их перегрузка (невозможность выполнять свои функциональные обязанности);
- наличие множества заместителей генерального директора и директоров с размытыми и пересекающимися диапазонами ответственности;
- отсутствие информационной поддержки деятельности предприятия (отдел автоматизации системы управления работает не на нужды конкретного пользователя; максимум, что обслуживается — бухгалтерия), в частности коммерческой и финансовой деятельности;
- отсутствие аспектов единой службы работы с персоналом;
- формальное наличие жизненно необходимых финансово-экономических подразделений и реального исполнителя, несущий полную ответственность за результаты финансовой деятельности предприятия.

На рисунке представлена схема, определяющая место и роль организационной системы управления в формировании конкурентоспособности угледобывающих предприятий.

Функциональная организационная структура в определенных условиях, безусловно, обладает рядом преимуществ. При



Место и роль организационной системы управления в формировании конкурентоспособности угледобывающих предприятий

централизованном планировании выпуска продукции и слабой версией диверсификации производства ее вертикальная организация позволяет оперативно доводить решения центра до производящих подразделений, помогает директору быть в курсе всего происходящего во всех структурных звеньях предприятия. Однако для рыночной среды характерна высокая степень диверсификации производства и большая самостоятельность отдельных подразделений предприятия. В таких условиях система функциональной организации обеспечивает слабую степень взаимодействия подразделений.

Эволюция организационных структур угольных компаний за последние 20 лет включает этапы от практически полной самостоятельности структурных подразделений до восстановления централизованного управления, но на основе принципов обеспечения экономической эффективности производства.

В ходе преобразований проводился и продолжает осуществляться поиск организационно-управленческих структур, обеспечивающих повышение эффективности использования труда и капитала, внедрение адаптивных технологий. Анализ проведенных преобразований выявил многообразие организационных структур, главная роль которых заключается в стро-

гой регламентации производственных процессов и централизации управления.

Принципы новой модели управления должны составлять основу совершенствования управления организацией и ее развития. В условиях оперативного управления эти принципы позволяют понять характер организационно-управленческих механизмов подчинения производства потреблению, удовлетворению рыночного спроса [5]. Особенно важны принципы новой управленческой модели для понимания концепции стратегического управления, которое строится на сочетании системного и ситуационного подходов. Это позволит понять структуру процесса разработки стратегии, роль и методологию стратегической сегментации рынка; сориентироваться в новом методическом инструментарии, используемом при анализе стратегических альтернатив и выборе стратегии, наметить и спроектировать систему управления реализацией стратегии и организационные структуры управления, позволяющие достичь стоящих перед ней целей в условиях стратегических изменений.

Авторы считают, что современная модель управления должна базироваться на разнообразных элементах управленческого воздействия. Она должна использовать не только традиционные методы управления, каковыми являются авторитет, персональная зависимость, мотивация, но и относительно новые методы, такие как использование инноваций, творческое участие работников, работу в команде, управление знаниями. Только при наличии данных условий возможно достижение необходимой эффективности в управлении промышленными компаниями, в том числе и угледобывающими.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Смахтина А. А.* Механизмы повышения конкурентоспособности топливно-энергетического комплекса в современных условиях (на примере угольной отрасли). Диссерт. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. – Владикавказ, 2013.

2. *О проекте* энергетической стратегии России на период до 2030 года // Академия энергетики. Проблемы и перспективы. – 2009. – № 5 [31] октябрь.

3. *Долгосрочная* программа развития угольной промышленности России на период до 2030 года. Dslib.net >ekonomika-hoziajstva/bekrenevsz.html/.

4. *Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпл Дж.* Школы стратегий. – СПб.: Питер, 2000.

5. *Комиссарова М. А.* Проблемы управления угледобывающими компаниями: организационный аспект // Горный информационно-аналитический бюллетень. – 2012. – № 4. **ГИАБ**

КОРОТКО ОБ АВТОРАХ

*Комиссарова Мария Анатольевна*¹ — доктор экономических наук, профессор, e-mail: mari543@yandex.ru,

*Сторожук Ирина Николаевна*¹ — кандидат экономических наук, доцент, e-mail: gekkata@bk.ru,

¹ Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М.И. Платова.

Gornyy informatsionno-analiticheskiy byulleten'. 2016. No. 10, pp. 33–41.

UDC 662.01:
338.28

M.A. Komissarova, I.N. Storozhuk

OPPORTUNITY TO IMPROVE ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT STRUCTURE OF THE COMPANY FUEL AND ENERGY COMPLEX

This article speaks about the relevance of the problems accompanying the development of the Russian fuel and energy complex, spoke of the need Sauveur-provement of organizational and management structures of fuel and energy companies and designated role of organizational management in the formation of competitiveness of enterprises on an example of the coal industry from the perspective of authors.

Key words: fuel and energy complex, enterprise-boiling coal mining industry, organizational and management structure.

AUTHORS

*Komissarova M.A.*¹, Doctor of Economical Sciences, Professor, e-mail: mari543@yandex.ru,

*Storozhuk I.N.*¹, Candidate of Economical Sciences, Assistant Professor, e-mail: gekkata@bk.ru,

¹ M.I. Platov South-Russian State Polytechnic University (NPI), 346428, Novocherkassk, Russia.

ACKNOWLEDGEMENTS

The results obtained with the support of the project no 2873 «Theory, technique and technology of professional education in areas of training corresponding to the priority directions of modernization and technological development of Russian economy» carried out within the framework of the basic part of the state task no 2016/143.

REFERENCES

1. Smakhtina A. A. *Mekhanizmy povysheniya konkurentosposobnosti toplivno-energeticheskogo kompleksa v sovremennykh usloviyakh (na primere ugol'noy otrasli)* (Mechanisms of increase of competitiveness of fuel and energy complex in modern conditions (on the example of the coal industry)), Candidate's thesis, Vladikavkaz, 2013.

2. O proekte energeticheskoy strategii Rossii na period do 2030 goda. *Akademiya energetiki. Problemy i perspektivy*. 2009, no 5 [31] October.

3. *Dolgosrochnaya programma razvitiya ugol'noy promyshlennosti Rossii na period do 2030 goda*, available at: [Dslib.net > ekonomika-xoziajstva/bekrenevsz.html/](http://Dslib.net/economika-xoziajstva/bekrenevsz.html/).

4. Mintsberg G., Al'stred B., Lempel Dzh. *Shkoly strategiy* (School strategies), Saint-Petersburg, Piter, 2000.

5. Komissarova M. A. *Gornyy informatsionno-analiticheskiy byulleten'*. Special edition. 2012, no 4.