

**РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «ЕНИСЕЙСКАЯ ТГК-
13»)**

Коченов С.В.

**канд. экон. наук, доц. Зубова О. Н.
Сибирский Федеральный Университет**

Управление – это совокупность управленческих действий, направленных на достижение эффективности работы предприятия.

Цель – изучение системы управления Открытым акционерным обществом «Енисейская территориальная генерирующая компания ТГК-13», а так же разработка рекомендаций по повышению эффективности управления.

Эффективность управления предприятием есть косвенная и непосредственная.

Косвенная – результаты работы – через показатели:

- производительность труда (выручка, капитал);
- фондоотдачу (выручка, стоимость основных средств, здания, сооружения, оборудование, транспорт, инвентарь);
- материалоемкость (материальные затраты, выручка);
- оборачиваемость оборотных средств (выручка, оборотные средства-материалы, готовая продукция, дебиторская задолженность, денежные средства);
- рентабельность производственной деятельности (прибыль, затраты производства);
- деловая активность (оборотная капитал, рентабельность продаж).

Непосредственная эффективность – это эффективность управления персоналом. Затраты на персонал состоят из затрат на оплату по результатам труда и затрат на охрану труда и социальные выплаты.

ОАО «Енисейская ТГК-13» производит и продает тепловую и электрическую энергию. Персонал составляет 6 223 чел. Уставный капитал 1 миллиард 592 миллиона рублей. Показатель материалоемкости довольно высок и имеет тенденцию роста с 64 коп. до 72 коп. Половину этого показателя составляет топливоемкость, которая так же выросла с 30 до 36 коп. Следовательно, эффективность использования материальных ресурсов снизилась (рост тарифов на топливо и материалы).

Не эффективно компания использовала так же оборотные средства, т. к. скорость их оборота увеличилась с 65 до 76 дней, правда материальные запасы оборачивались быстрее – время оборота снижалось с 22 до 19 дней.

Анализ динамики показателей рентабельности говорит о том, что:

- рентабельность продаж 1,33%;
- рентабельность производственной деятельности 1,4%;
- рентабельность капитала 1,6%.

Низкий уровень рентабельности объясняется низким уровнем прибыли, высокими затратами, большой величиной имущества.

ОАО «Енисейская ТГК-13» считается финансово устойчивой, если она имеет достаточное количество средств, для осуществления и развития своей деятельности и для расчетов по своим обязательствам в установленные сроки (погашение кредитов, выплата зарплаты, налогов, расчеты с поставщиками и подрядчиками).

Предприятие финансово устойчиво. У нее собственный капитал (уставный, добавочный, нераспределенная прибыль, а добавочный – за счет реорганизации) в 100% источников капитала составляет 82,4% (это очень высокий %).

Относительные показатели финансовой устойчивости:

- коэффициент финансовой автономии;
- коэффициент финансовой зависимости;
- коэффициент финансового риска.

В компании хороший уровень зарплаты - 28 067 руб., зарплата постоянно растет – с 2007г. она выросла на 6074 руб.

Высокая социальная защищенность – это и повышение профессионального уровня, достойная охрана труда, различные дополнительные выплаты – при регистрации брака, рождении ребенка, выходе на пенсию, оплата дорогостоящих лекарств и другие.

Так, затраты на подготовку кадров в 2009г. составили 19 миллионов руб., на охрану труда 143 миллиона, материальная помощь и другие выплаты – 33 миллиона.

Различают три основных элемента экономической эффективности управления производством:

- эффективность комплекса процессов, каким является управление, и прежде всего, организация управления;
- экономическая эффективность совершенствования отдельных подсистем, соответствующих определенным функциям управления;
- эффективность применения вычислительной техники и внедрения мероприятий по созданию автоматизированных систем управления.

Эффективность рассматривают как многомерную системную категорию, управление которой требует структуризации этой системы путем выделения в ней самостоятельных аспектов.

Так, организация, как открытая социально-экономическая система рассматривается в составе трех основных подсистем: экономической, производственно-технической и социальной. В соответствии с этим выделяют три крупных блока составляющих эффективности: экономический, технический и социальный.

Таким образом, эффективность работы организации зависит от следующих факторов:

- качество целеполагания, т.е. соответствия планируемых целей требованиям внешней среды, возможностям предприятия, интересам персонала;
- сила и направленность мотиваций, побуждающих членов организации к достижению целей;
- адекватность выбранных стратегий поставленным целям;
- объем и качество вовлекаемых в производство ресурсов.

Компанией выполнен большой объем работ по приоритетным инвестиционным проектам нового строительства и модернизации основных фондов на Красноярской ТЭЦ-1, ТЭЦ-2, ТЭЦ-3, Каннской ТЭЦ.

Продолжается инвестиционная программа 2008-2012 года на Абаканской ТЭЦ. Комплексный подход и эффективное сотрудничество общества с администрацией города позволит обеспечить надежное теплоснабжение действующих и строящихся объектов столицы Хакасии до 2015 года.

В Обществе реализуются крупные проекты в сфере информационных технологий и телекоммуникаций. Так, начата реализация проекта по модернизации системы сбора и передачи информации, что позволит повысить качество электроснабжения потребителей. Также планируется обновление системы регистраторов аварийных событий на всех филиалах Общества. Будет реализован

проект по созданию автоматизированной информационно-измерительной системы коммерческого учета электроэнергии филиалов. Совместно с администрацией города Красноярска будет продолжена реализация инвестиционной программы по развитию объектов, используемых в сфере теплоснабжения.

Одним из важных направлений в области развития информационных технологий является создание и использование технологий, направленных на эффективное использование информации и взаимодействие между подразделениями общества посредством корпоративных и глобальных сетей передачи данных.

Планируется начать создание гео-информационной системы пространственно-распределенных объектов компании. Будут продолжены работы по созданию системы электронного архива документов и реализован проект по внедрению информационной системы документооборота.

Одно из приоритетных направлений деятельности общества – закупочная деятельность, которая регламентируется положением о порядке проведения закупок товаров, работ и услуг.

Годовая комплексная программа закупок формируется по видам деятельности:

- топливо для электростанций;
- строительство, реконструкция и техническое перевооружение энергообъектов;
- энергоремонтное производство;
- услуги консультантов в области реструктуризации;
- услуги в сфере управления собственностью;
- НИОКР и прочие консультационные услуги;
- продукция административно-хозяйственного назначения;
- прочие закупки.

Считая, что реализация стратегии развития, текущих и перспективных проектов компании требует выстраивания эффективных отношений с различными уровнями заинтересованных групп, Общество уделяет серьезное внимание управлению информационными потоками.

Кроме того, в своей корпоративной политике общество ориентируется на информационные запросы бизнес-сообщества, потребителей, партнеров, общественно-политических групп, региональных и муниципальных органов власти, местного населения. Любое заинтересованное лицо, направив запрос, может получить квалифицированный комментарий экспертов и специалистов компании в пределах, не нарушающих условия конфиденциальности и сохранения коммерческой тайны.

Продолжая развитие социальной политики – повышение заработной платы персонала на 10%, повышение квалификационного уровня, формирование резерва на руководящие должности, предоставление работникам всех социальных гарантий, предусмотренных российским законодательством, а также гарантий, принятых Обществом дополнительно – частичная компенсация дорогостоящих лекарств, операций, материальная помощь, единовременные пособия с уходом на пенсию и другие.

ОАО «Енисейская ТГК-13» планирует повысить объемы производства и продаж электроэнергии и тепловой энергии на 25,0%. За счет совершенствования закупочной деятельности планируется снизить удельный вес затрат в выручке на 2,7%.

С учетом прочих доходов и расходов (приблизительно чуть выше уровня 2010 года) прибыль до налогообложения (балансовая) составит 760 млн.рублей. После уплаты налога на прибыль чистая прибыль составит 608 млн.рублей.

Дополнительный объем производства (введение новых мощностей) потребует дополнительно принять 50 человек персонала.

Ввод новых основных фондов за счет нового строительства и модернизации увеличит стоимость основных фондов на 1500 млн.рублей. Рост выручки от продаж, введение новых основных фондов повлияет на часть статей бухгалтерского баланса – на рост внеоборотных и оборотных активов, рост долгосрочных кредитов, рост кредиторской задолженности.

В связи с несовершенством системы закупок существуют проблемы эффективного использования номенклатуры, находящихся на остатках, предприятию необходимо дальше разрабатывать мероприятия по повышению эффективности управлением предприятием.