

Федеральное агентство по образованию
Тверской государственный технический университет

Ламакин Г.Н.

**Основы менеджмента
в электроэнергетике**

Учебное пособие
Часть первая

Тверь 2006

УДК 621.31:658 (075.8)

ББК 31.2:65.290-2я

М 502

Ламакин Г.Н. Основы менеджмента в электроэнергетике: Учебное пособие. Ч.1. 1-е изд. Тверь: ТГТУ, 2006. 208 с.

Рассмотрены общие вопросы управления электроэнергетикой на основе принципов управления экономикой в рыночных условиях хозяйствования с учетом практики управления электроэнергетикой России и нормативных документов по реформированию электроэнергетики России по состоянию на 01.11.05.

Предназначено для студентов вузов, обучающихся по направлению «Электроэнергетика», а также для энергетиков – управленцев, технических специалистов и других работников отрасли, работников промышленной и коммунальной энергетики.

Рецензенты: заместитель генерального директора ОАО «Тверская энергосбытовая компания», кандидат технических наук, доцент ТГТУ Г.Ф. Горбачев; и.о. генерального директора ОАО «Тверьэнерго» С.В. Елкин.

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|----|
| Введение | 7 |
| Глава 1. ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС | 8 |
| 1.1. Структура национального хозяйства страны..... | 8 |
| 1.2. Состав и структура топливно-энергетического комплекса..... | 8 |
| 1.3. Электроэнергетика..... | 10 |
| <i>Контрольные вопросы</i> | 15 |
| Глава 2. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ОБ УПРАВЛЕНИИ И МЕНЕДЖМЕНТЕ | 15 |
| 2.1. Сущность управления и менеджмента..... | 15 |
| 2.2. Структура науки об управлении..... | 18 |
| 2.3. Основные категории управления..... | 21 |
| 2.4. Управленческие отношения..... | 22 |
| 2.5. Руководитель в системе управления..... | 24 |
| 2.5.1. Характер и содержание деятельности руководителей..... | 24 |
| 2.5.2. Требования к руководителям..... | 26 |
| <i>Контрольные вопросы</i> | 28 |
| Глава 3. СОБСТВЕННОСТЬ. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ | 29 |
| 3.1. Сущность и право собственности..... | 29 |
| 3.2. Формы собственности..... | 32 |
| 3.3. Понятие экономической системы..... | 35 |
| 3.4. Классификация экономических систем..... | 37 |
| 3.5. Управление в централизованной плановой и рыночной экономике..... | 40 |
| 3.5.1. Управление в централизованной плановой экономике..... | 40 |
| 3.5.2. Управление в рыночной экономике..... | 41 |
| <i>Контрольные вопросы</i> | 42 |
| Глава 4. ОРГАНИЗАЦИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ | 43 |
| 4.1. Понятие организации. Виды и признаки организаций..... | 43 |
| 4.2. Понятие организационной структуры..... | 45 |
| 4.3. Линейная структура управления..... | 46 |
| 4.4. Линейно-функциональная структура управления..... | 47 |
| 4.5. Линейно-штабная структура управления..... | 48 |
| 4.6. Матричная структура управления..... | 49 |
| 4.7. Проектирование организационных структур управления..... | 50 |
| <i>Контрольные вопросы</i> | 52 |
| Глава 5. ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ | 52 |
| 5.1. Внутренняя среда организации..... | 52 |
| 5.2. Внешняя среда организации..... | 54 |
| <i>Контрольные вопросы</i> | 58 |
| Глава 6. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЭКОНОМИКИ | 58 |
| 6.1. Основные направления экономической деятельности государства..... | 58 |
| 6.2. Методы государственного регулирования экономики..... | 62 |
| 6.3. Структура федеральных органов исполнительной власти..... | 64 |
| <i>Контрольные вопросы</i> | 67 |

| | |
|---|-----|
| Глава 7. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ | 68 |
| 7.1. Понятие и классификация функций управления..... | 68 |
| 7.2. Планирование..... | 69 |
| 7.3. Организация..... | 72 |
| 7.4. Мотивация и стимулирование..... | 73 |
| 7.4.1. Понятие мотивации..... | 73 |
| 7.4.2. Системы мотивации и стимулирования труда..... | 76 |
| 7.5. Координация..... | 78 |
| 7.6. Контроль и учет..... | 79 |
| <i>Контрольные вопросы</i> | 80 |
| | |
| Глава 8. ЦЕЛИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ | 81 |
| 8.1. Понятие цели и ее роль в управлении..... | 81 |
| 8.2. Виды целей..... | 83 |
| 8.3. Управление по целям..... | 87 |
| 8.4. Программно-целевое управление..... | 90 |
| <i>Контрольные вопросы</i> | 91 |
| | |
| Глава 9. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ | 91 |
| 9.1. Классификация и содержание методов управления..... | 91 |
| 9.2. Экономические методы управления..... | 92 |
| 9.3. Организационно-распорядительные методы управления..... | 94 |
| 9.4. Социально-психологические методы управления..... | 97 |
| <i>Контрольные вопросы</i> | 100 |
| | |
| Глава 10. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ | 100 |
| 10.1. Основные организационно-правовые формы..... | 100 |
| 10.2. Организация и деятельность открытого акционерного общества..... | 103 |
| 10.2.1. Общие положения..... | 103 |
| 10.2.2. Создание и ликвидация общества..... | 104 |
| 10.2.3. Уставный капитал общества. Акции и другие ценные бумаги. Активы общества..... | 107 |
| 10.2.4. Органы управления открытого акционерного общества..... | 109 |
| 10.3. Малые предприятия..... | 112 |
| 10.4. Интеграция предприятий..... | 113 |
| <i>Контрольные вопросы</i> | 115 |
| | |
| Глава 11. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЙ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКИ И ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ СЛУЖБ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ | 116 |
| 11.1. Российское акционерное общество «Единая электроэнергетическая система России»..... | 116 |
| 11.2. Организационная структура тепловых электростанций..... | 117 |
| 11.3. Организационная структура предприятий электрических сетей..... | 120 |
| 11.4. Организационная структура энергетического хозяйства предприятий и организаций..... | 125 |

| | |
|---|-----|
| 11.4.1. Состав энергетического хозяйства предприятий..... | 125 |
| 11.4.2. Организационная структура службы энергетического хозяйства промышленного предприятия..... | 126 |
| <i>Контрольные вопросы</i> | 129 |
| Глава 12. РЕФОРМИРОВАНИЕ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ | 129 |
| 12.1. Цели, принципы и задачи реформирования..... | 129 |
| 12.2. Организационная структура управления электроэнергетикой после реформирования..... | 130 |
| <i>Контрольные вопросы</i> | 134 |
| Глава 13. ОПЕРАТИВНО-ДИСПЕТЧЕРСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКЕ | 134 |
| 13.1. Система оперативно-диспетчерского управления в электроэнергетике..... | 134 |
| 13.2. Субъекты оперативно-диспетчерского управления..... | 135 |
| 13.3. Основные принципы оперативно-диспетчерского управления в электроэнергетике..... | 136 |
| 13.4. Функции субъектов оперативно-диспетчерского управления..... | 137 |
| 13.5. Оперативно-диспетчерское управление в электроустановках потребителей..... | 138 |
| <i>Контрольные вопросы</i> | 140 |
| Глава 14. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ В ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКЕ | 140 |
| 14.1. Общие положения..... | 140 |
| 14.2. Принципы и методы государственного регулирования и контроля в электроэнергетике..... | 141 |
| 14.3. Полномочия правительства Российской Федерации и федеральных органов исполнительной власти..... | 143 |
| 14.4. Полномочия органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации..... | 145 |
| 14.5. Государственное регулирование цен (тарифов) в электроэнергетике..... | 146 |
| 14.6. Техническое регулирование и контроль (надзор) в электроэнергетике..... | 148 |
| 14.7. Инвестиционная политика государства в электроэнергетике..... | 148 |
| <i>Контрольные вопросы</i> | 149 |
| Глава 15. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ | 150 |
| 15.1. Общие понятия об управленческих решениях..... | 150 |
| 15.2. Управленческие проблемы..... | 151 |
| 15.3. Управленческие решения..... | 153 |
| 15.4. Классификация управленческих решений..... | 155 |
| 15.5. Этапы принятия и реализации управленческих решений..... | 156 |
| <i>Контрольные вопросы</i> | 157 |
| Глава 16. МАРКЕТИНГ | 157 |
| 16.1. Сущность маркетинга..... | 157 |
| 16.2. Задачи и цели маркетинга. Принципы маркетинга..... | 158 |
| 16.3. Организация маркетинговой деятельности..... | 159 |
| 16.4. Реклама. Сервис. Связи с общественностью..... | 161 |

| | |
|--|-----|
| 16.5. Маркетинг в электроэнергетике..... | 162 |
| <i>Контрольные вопросы</i> | 165 |
| Глава 17. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ | 166 |
| 17.1. Основные понятия, цели, принципы, концепция управления персоналом..... | 166 |
| 17.2. Управление человеческими ресурсами..... | 167 |
| 17.3. Система управления персоналом предприятия..... | 167 |
| 17.4. Развитие человеческих ресурсов..... | 169 |
| 17.5. Организационные структуры управления персоналом..... | 172 |
| <i>Контрольные вопросы</i> | 173 |
| Глава 18. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ | 174 |
| 18.1. Понятие информации, ее роль в процессе управления..... | 174 |
| 18.2. Классификация информации..... | 175 |
| 18.3. Виды информации..... | 177 |
| 18.4. Информационные системы управления..... | 179 |
| 18.5. Информация в электроэнергетике..... | 181 |
| <i>Контрольные вопросы</i> | 182 |
| Глава 19. ИНВЕСТИЦИИ. УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫМ ПРОЦЕССОМ | 182 |
| 19.1. Инвестиции и их классификация..... | 182 |
| 19.2. Управление инвестиционной деятельностью..... | 184 |
| <i>Контрольные вопросы</i> | 185 |
| Глава 20. ФИНАНСЫ. УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ | 186 |
| 20.1. Сущность и роль финансов..... | 186 |
| 20.2. Финансовая система..... | 187 |
| 20.3. Источники и виды финансовых ресурсов..... | 189 |
| 20.4. Финансы предприятий..... | 189 |
| 20.5. Управление финансами..... | 191 |
| 20.6. Финансовый менеджмент предприятий..... | 192 |
| 20.7. Бухгалтерский и финансовый учет в системе финансового менеджмента..... | 194 |
| <i>Контрольные вопросы</i> | 195 |
| Глава 21. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ | 196 |
| 21.1. Основные понятия инновационного менеджмента..... | 196 |
| 21.2. Инновационные стратегии..... | 197 |
| 21.3. Управление инновационной деятельностью..... | 197 |
| <i>Контрольные вопросы</i> | 199 |
| Глава 22. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ | 199 |
| 22.1. Сущность и классификация рисков..... | 199 |
| 22.2. Управление рисками и методы их оценки..... | 201 |
| 22.3. Риски в электроэнергетике..... | 203 |
| <i>Контрольные вопросы</i> | 205 |
| Библиографический список | 206 |

ВВЕДЕНИЕ

Электроэнергетика России переживает сложный и противоречивый путь реформирования, обусловленный рыночной системой экономических отношений. Трудности этого процесса возникают из объективных причин перехода к новым условиям хозяйствования, а также порождены недостаточной компетенцией в области управления части руководителей (причем различного уровня) и большинства специалистов. Следует отметить, что инженеры традиционно не придавали должного значения вопросам управления социально-экономическими системами.

Электроэнергетика находится перед необходимостью решения большого комплекса задач, в реализации которых менеджмент имеет важное значение. Внедрение менеджмента во все звенья структуры управления электроэнергетикой будет играть решающую роль в ее функционировании и развитии. Реформирование отрасли требует формирования нового управленческого мышления и их органического единства с инженерными знаниями.

Существующие учебники и учебные пособия ориентированы на студентов экономических специальностей и учебных заведений, готовящих кадры управленцев безотносительно к отраслевой принадлежности. Управление в электроэнергетике требует в настоящее время, с одной стороны, нового подхода, учитывающего рыночные условия хозяйствования, с другой – специфику электроэнергетики как отрасли. В данном учебном пособии рассматриваются общие вопросы менеджмента, поскольку они не даются в других дисциплинах учебного процесса по направлению «Электроэнергетика», и основы менеджмента с учетом их применения в электроэнергетике. При составлении учебного пособия были рассмотрены и использованы многочисленные федеральные нормативные документы в отношении электроэнергетики и накопленный в последние годы опыт функционирования отрасли в новых условиях хозяйствования.

Учебное пособие позволит будущим инженерам освоить основы управления в электроэнергетике, без знания которых руководящая деятельность или невозможна, или по меньшей мере затруднительна и чревата грубыми управленческими ошибками, имеющими более тяжелые негативные последствия как для предприятий отрасли, так и для всех других отраслей национального хозяйства страны, чем ошибки в технических решениях.

Хотелось бы надеяться, что учебное пособие поможет будущим инженерам занять достойное место в иерархической структуре управления важнейшей отрасли страны – электроэнергетике.

ГЛАВА 1. ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС

1.1. Структура национального хозяйства страны

Национально-хозяйственный комплекс страны включает производственную и непроизводственную сферы.

К непроизводственной сфере относятся такие области национального хозяйства, как образование, культура, наука, здравоохранение, социальное обеспечение и другие, где не производятся материальные ценности, но оказываются необходимые услуги, создаются нематериальные ценности.

Производственная сфера делится на отрасли национального хозяйства, среди которых: промышленность, транспорт, связь, сельское хозяйство, городское хозяйство и др.

Самая сложная и развитая отрасль, промышленность, подразделяется на промышленные комплексы: машиностроительный, горнодобывающий, металлургический, химический, лесной, топливно-энергетический комплекс (ТЭК), военно-промышленный комплекс, легкую, текстильную, пищевую промышленность и др.

Каждый промышленный комплекс в свою очередь делится на отрасли и подотрасли промышленности.

Отрасли промышленности также подразделяются на подотрасли. Электроэнергетика является подотраслью промышленности, хотя по значению ее можно рассматривать в качестве самостоятельной отрасли.

Каждая подотрасль состоит из объединений и предприятий соответствующего профиля и организационно-правовой формы. Объединение предприятий одного профиля в соответствующие отрасли и подотрасли значительно облегчает административное, научно-техническое и экономическое руководство ими, повышает качество управления и, как следствие, экономические результаты производственно-хозяйственной деятельности.

В настоящее время часто отрасли и подотрасли не имеют жесткой организационной структуры, поскольку большинство предприятий и объединений стали акционерными обществами, товариществами, оформились в другие виды предприятий различными формами собственности.

Предприятие – это имущественно обособленная производственно-хозяйственная единица, представляющая собой совокупность материальных и людских ресурсов, организованная для достижения каких-либо хозяйственных целей.

1.2. Состав и структура топливно-энергетического комплекса

Топливо-энергетический комплекс (ТЭК) представляет собой систему добычи природных энергетических ресурсов, их обогащения, преобразования в мобильные виды энергии и энергоносителей, передачи и

распределения, потребления и использования во всех отраслях национального хозяйства. Объединение таких разнородных частей в единый национально-хозяйственный комплекс объясняется их технологическим единством, организационными взаимосвязями и экономической взаимозависимостью.

Неразрывная цепь добычи – преобразования – передачи – распределения – потребления – использования энергоресурсов определяет технологическое единство топливно-энергетического комплекса.

Организационно комплекс разделяется на отрасли, подотрасли, объединения и предприятия ТЭК:

- добывающие: угледобыча, нефтедобыча, газодобыча, добыча торфа и сланцев, добыча урана и других ядерных материалов;
- преобразующие (перерабатывающие): углерепереработка, нефтепереработка, газопереработка, переработка торфа и сланцев, электроэнергетика, атомная энергетика, котельные, получение местных энергоносителей – сжатого воздуха и газов, холода и т.п.;
- передающие и распределяющие: перевозка угля, торфа и сланцев, нефтепроводы и другие способы транспорта нефти и нефтепродуктов, газопроводы, транспорт газовых баллонов, электрические сети, включая высоковольтные линии электропередачи (ЛЭП) и низковольтные распределительные электросети, паро- и теплопроводы, трубопроводы местных энергоносителей, газобаллонное хозяйство;
- потребление и использование во всех отраслях национального хозяйства технологических, санитарно-технических и коммунально-бытовых нужд, объединяемых понятием «Энергетика отраслей национального хозяйства», разделяемое на промышленную энергетику, энергетику транспорта, энергетику сельского хозяйства, коммунальную энергетику и т.п.

Организационного единства топливно-энергетического комплекса нет, хотя в него входит значительное количество отраслей Министерства промышленности и энергетики. В современных условиях произошло еще большее организационное обособление отдельных частей ТЭК с образованием локальных хозяйственных единиц, как правило, акционерных обществ (АО) с участием государственного капитала и капитала вышестоящих административно-производственных структур. Тем не менее технологическое единство производства и потребления топливно-энергетических ресурсов приводит к необходимости очень тесных информационных и технологических связей между различными частями ТЭК и особенно в электроэнергетике. Здесь существует единая система оперативного управления, объединяющая все электроэнергетические объекты независимо от принадлежности (электростанции, сети, системы, Единая энергосистема страны) и формы собственности (государственная, акционерная, смешанная).

Различные отрасли и составные части ТЭК экономически объединяются на российском и мировом энергетическом рынке по различным формам, будучи хозяйственно самостоятельными субъектами рынка. В то же время технологическое единство ТЭК делает субъектов энергетического рынка взаимозависимыми.

1.3. Электроэнергетика

Электроэнергетика является важнейшей составной частью топливно-энергетического комплекса страны, обладает рядом специфических черт, делающих ее непохожей ни на одну отрасль промышленности. По существу, она должна быть признана отраслью национального хозяйства, поскольку пронизывает все его сферы.

В Федеральном законе «Об электроэнергетике» дается определение: «Электроэнергетика – отрасль экономики Российской Федерации, включающая в себя комплекс экономических отношений, возникающих в процессе производства (в том числе производства в режиме комбинированной выработки электрической и тепловой энергии), передачи электрической энергии, оперативно-диспетчерского управления в электроэнергетике, сбыта и потребления электрической энергии с использованием производственных и иных имущественных объектов (в том числе входящих в Единую энергетическую систему России), принадлежащих на праве собственности или на ином предусмотренном федеральными законами основании субъектам электроэнергетики или иным лицам».

В технологическом смысле электроэнергетика представляет собой единый технологический процесс производства, передачи, распределения и потребления электрической и тепловой энергии, произведенной в режиме комбинированной выработки.

Электроэнергетика является основой функционирования экономики и жизнеобеспечения. В процессе своего функционирования и развития электроэнергетика сотрудничает со многими отраслями и конкурирует с некоторыми из них. В электроэнергетическое производство входят собственно производство, передача и распределение электрической и тепловой энергии, а также оказание различных услуг.

Электроэнергетика представляет собой комплекс, потребляющий определенные ресурсы (трудовые, материальные, энергетические, финансовые) и выдающий электрическую и тепловую энергию. Эта энергия в свою очередь распределяется между промышленными, бытовыми и прочими потребителями. Эффективность электроэнергетики в целом может быть оценена, с одной стороны, по ее вкладу в повышение эффективности экономики, улучшение социальных условий, улучшение экологической обстановки, а с другой – по затратам, которые несет общество на функ-

ционирование электроэнергетики (стоимость электроэнергии, отпускаемой потребителям, количество занятого персонала, другие показатели).

Электроэнергетическое производство (генерация, передача, распределение, сбыт электрической и тепловой энергии), как и всякое другое производство, состоит из трех последовательных этапов: подготовка производства, собственно производство, поставка продукции.

Субъектами электроэнергетики являются лица, осуществляющие деятельность в сфере электроэнергетики: производство электрической и тепловой энергии, поставки (продажа) электрической энергии, энергоснабжение потребителей, предоставление услуг по передаче электрической энергии, оперативно-диспетчерское управление в электроэнергетике, сбыт электрической энергии, организация купли-продажи электрической энергии.

Отличительные особенности электроэнергетики как технической системы:

- невозможность запасать электрическую энергию в значительных масштабах, в связи с чем имеет место постоянное единство производства и потребления;
- зависимость объемов производства энергии исключительно от потребителей;
- необходимость оценивать объемы производства и потребления энергии не только в расчете на год (квартал, месяц), но и текущие величины энергетических нагрузок (мощность);
- необходимость бесперебойности энергоснабжения потребителей, являющейся важнейшим условием работы всего национального хозяйства и жизнедеятельности населения;
- планирование энергопотребления на каждые сутки и каждый час в течение года, т.е. необходимость разработки графиков нагрузки на каждый день каждого месяца с учетом сезона, климатических условий, дня недели и других факторов;
- зависимость качества продукции не только от производителя и поставщика, но и от потребителя.

Эти специфические условия породили отраслевые традиции в производственной и управленческой структуре электроэнергетики, при этом главной особенностью является создание и функционирование Единой энергетической системы страны.

По определению закона «Об электроэнергетике», «Единая энергетическая система России – совокупность производственных и иных имущественных объектов электроэнергетики, связанных единым процессом производства (в том числе производства в режиме комбинированной выработки электрической и тепловой энергии) и передачи электрической энергии в условиях централизованного оперативно-диспетчерского управления в электроэнергетике».

В разное время отдельные части предприятия ТЭК административно подчинялись разным министерствам и ведомствам. Наряду с другими отраслями топливно-энергетического комплекса электроэнергетика входит в состав Министерства промышленности и энергетики (Минпромэнерго). Участвует в работе по единому графику производства электроэнергии атомная энергетика – система Министерства атомной энергетики (Минатомэнерго). В условиях рыночной экономики все эти организационно-административные построения могут меняться, а отдельные предприятия и их объединения получают существенную степень экономической свободы и независимости от вертикальных организационных структур.

Основой структуры электроэнергетической отрасли являются электрические станции различных типов.

По первичному энергоресурсу, потребляемому для производства электрической (иногда и тепловой) энергии, электростанции можно подразделить: на тепловые (топливные) (ТЭС), в том числе теплоэлектроцентрали (ТЭЦ) и конденсационные электростанции (КЭС), атомные (АЭС), гидравлические (ГЭС), прочие (солнечные, геотермальные, приливные, ветряные и др.).

Все перечисленные типы электростанций обладают разными экономическими показателями, поэтому имеют несколько разные области применения. Главными показателями, определяющими всю экономику энергетического производства, являются капитальные затраты на единицу мощности и себестоимость единицы энергии, годовые эксплуатационные расходы.

По параметрам начального давления применяемого пара (перед турбогенераторами) ТЭС делятся:

1) на электростанции низкого давления – 13-25 ата (1,3-2,5 МПа). Практически не применяются, хотя в связи с тенденциями к созданию на предприятиях собственных маломощных источников энергии могут возникнуть вновь;

2) среднего давления – 25-45 ата (2,5-4,5 МПа). Являются устаревшими, однако все еще находятся в работе;

3) высокого давления – 90 ата (9 МПа);

4) сверхвысокого давления – 130-240 ата (13-24 МПа).

Теплоэлектроцентрали, предназначенные для совместной комбинированной выработки тепловой и электрической энергии, различаются по типам установленных на них турбогенераторов: на противоавтоматические (тип Р), имеются также противоавтоматические турбины с регулируемым производственным отбором (тип ПР); турбины с регулируемым отбором пара и конденсацией, в том числе с одним производственным отбором пара давлением 5-13 ата (0,12-0,25 МПа – тип П); с одним теплофикационным отбором пара давлением 1,2-2,5 ата (0,12-0,25 МПа – тип Т); с двумя отборами – производственным и теплофикационным (тип ПТ).

Конденсационные электростанции различаются по общей установленной мощности и мощности турбогенераторов: 150, 300, 500, 800, 1200 МВт.

В последнее время все большее распространение получают *газотурбинные электростанции и установки (ГТУ)*, отличающиеся большой маневренностью при низкой экономичности. Они так же, как и ГЭС, используются для покрытия пиковой части графиков нагрузок.

Для повышения экономичности ГТУ создаются парогазовые циклы, в которых отработанные газы после газовых турбин, обладающие еще значительным теплосодержанием, а иногда содержащие также продукты неполного сгорания, дожигаются и догреваются в энергетических котлах с выработкой пара для обычных паровых турбин. Парогазовые электростанции обладают более высокими КПД производства энергии и более низкими удельными расходами топлива.

Гидроэлектростанции бывают двух типов: собственно ГЭС и гидроаккумулирующие (ГАЭС), созданные специально для регулирования графика нагрузки. Гидростанции являются источниками энергии, использующими возобновляемые природные энергоресурсы – естественный речной водоток. Собственно ГЭС различаются по напору – высоконапорные (горные) и низконапорные (равнинные); по зарегулированности естественного водотока – с суточным, сезонным и многолетним регулированием; по некоторым другим признакам, в частности по мощности. Гидроаккумулирующие станции – искусственные сооружения, созданные на возвышенностях над естественными водоемами. В часы ночного провала нагрузки они работают в режиме насосов, закачивающих воду на верхний бьеф водохранилища, а в часы пик нагрузки сбрасывают эту воду, развивая электрическую мощность и вырабатывая электроэнергию для сглаживания суточной неравномерности электропотребления.

Ветряные, солнечные, приливные, биоэнергетические станции не нашли пока еще сколько-нибудь существенного применения в электроэнергетике. Нецелесообразно всерьез говорить о термоядерных электростанциях, на пути создания которых в настоящее время имеются очень большие технические трудности.

В соответствии с «Концепцией развития и использования возможностей малой и нетрадиционной энергетики в энергетическом балансе России» к малым электростанциям отнесены электростанции мощностью до 30 МВт с агрегатами до 10 МВт, котельные и котлы общей теплопроизводительностью до 20 Гкал/ч, нетрадиционные энергоустановки, использующие солнечную, ветровую, геотермальную энергию, энергию биомассы, низкопотенциальное тепло, а также малые гидростанции и микроГЭС (с единичной мощностью агрегатов до 100 кВт).

Энергетические, технические и экономические свойства электростанций различных типов используются при оптимизации покрытия суточного графика электрической нагрузки.

Энергетическая система, как и экономическая, состоит из многочисленных энергетических объектов:

- электрические станции;
- электрические и тепловые сети;
- систему оперативно-диспетчерского управления, представляющую собой производственно-управленческую иерархию;
- энергоремонтные предприятия, производящие централизованный ремонт энергетического оборудования;
- энергосбытовые организации;
- строительные организации, обслуживающие периодическую реконструкцию и новое строительство энергетических объектов;
- вспомогательные предприятия и организации (автомобильные и железнодорожные хозяйства, подсобные службы и т.п.).

Кроме электростанций *весьма важным элементом электроэнергетических систем являются энергетические коммуникации, прежде всего электрические сети, включая мощные линии электропередачи (ЛЭП).*

По функциональному назначению *линии электропередачи можно разделить на две большие группы: межсистемные и распределительные.*

Межсистемные линии электропередачи выполняют функцию транспорта энергии между энергосистемами и отдельными предприятиями. Это обычно линии высокого напряжения: 750, 500, 330, 220, редко 110 кВ.

Распределительные линии доводят энергию до потребителей. Обычно это линии напряжением 6-10, 35, реже 110 кВ, если потребителями являются предприятия промышленности, транспорта, сельского хозяйства и т.д., для коммунально-бытовых потребителей распределительные линии бывают напряжением 220, 380 В, 6-10 кВ.

Обслуживанием линий электропередачи и подстанций занимаются предприятия электрических сетей (ПЭС).

Предприятия электрических сетей, обслуживающие магистральные сети, выделены в самостоятельное крупное объединение – Федеральную сетевую компанию (ФСК).

Для эксплуатации распределительных сетей создаются несколько типов предприятий: предприятия электросетей (ПЭС); предприятия электросетей – перепродавцы, обслуживающие небольшие города и населенные пункты и покупающие энергию у энергосистем. В ведении этих предприятий находятся также трансформаторные подстанции (ТП) и распределительные устройства (РУ). Они трансформируют электроэнергию с высокого (110, 35, 6-10 кВ) на низкое потребительское напряжение (220-380 В)

и распределяют ее в районах и микрорайонах города для жилых и общественных зданий.

Предприятия тепловых сетей (ПТС) эксплуатируют магистральные и распределительные паро- и теплопроводы в городах и населенных пунктах. При муниципалитетах часто создаются свои энергетические организации – дирекции городских котельных, занимающиеся эксплуатацией как источников теплоснабжения (котельных, редко ТЭЦ), так и тепловых распределительных сетей.

Контрольные вопросы

1. Какова структура национального хозяйства страны?
2. Какова структура топливно-энергетического комплекса?
3. Какова структура отрасли электроэнергетики?
4. Дайте определение электроэнергетики как отрасли экономики.
5. Дайте определение электроэнергетики как технической системы.
6. Каковы отличительные особенности электроэнергетики как технической системы?
7. Каков состав межсистемных и распределительных электрических сетей?
8. Типы электростанций.

ГЛАВА 2. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ОБ УПРАВЛЕНИИ И МЕНЕДЖМЕНТЕ

2.1. Сущность управления и менеджмента

Управление как особый вид деятельности появилось много тысяч лет назад с появлением общественного разделения труда. Но только в XVIII в. управление выделилось в отдельную функцию, которая по своему назначению и содержанию отличается от производственной. Это было связано с появлением крупного машинного производства и зарождением капитализма.

Термин «менеджмент» пришел в Россию вместе с изменением социально-экономической системы, отразив необходимость создания новой системы управления хозяйствующими субъектами в условиях рыночной экономики. Управление в условиях рынка получило название менеджмента.

Слово «менеджмент» (англ. management) означает управление, т.е. вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях. Однако между терминами менеджмент и управление существуют определенные различия в содержании.

Управление является более широким, обобщающим понятием по отношению к понятию менеджмент. Управление как целенаправленная деятельность человека включает в себя упорядочение, регулирование

взаимодействия и создание условий для функционирования и развития различных объектов и процессов в природе, обществе и технике. Например, если речь идет о государственных органах любого уровня, то более правильно использовать термин «государственное управление». В технических системах употребляется термин «управление», например: управление автомобилем или управление турбиной на электростанции. Таким образом, можно выделить виды управления:

- *техническое (управление естественными и технологическими процессами);*
- *государственное (управление жизнью общества через различные государственные институты – правовую систему, различные органы власти);*
- *идеологическое (внедрение в сознание членов общества различных концепций и идеологий);*
- *негосударственное и неполитическое (например, движение в защиту окружающей среды);*
- *хозяйственное управление производственной и экономической деятельностью коммерческих и некоммерческих организаций.*

Менеджмент предполагает управление именно рыночной организацией, которая нацелена на получение прибыли.

Менеджмент – особый вид деятельности человека, т.е. функция, которая реализуется через выполнение управленческих действий – функций управления. Наряду с этими часто используются подходы к определению менеджмента как искусства управления; как науки, т.е. совокупности научных знаний и практического опыта; как аппарата управления и группы людей, управляющих организацией.

Итак, управление – это более широкое понятие, используемое как в социальных, так и в технических системах.

В социальных системах управление возникает как обособленная функция некоторых членов организации, как особый, специфический вид профессиональной деятельности воздействия на людей с целью достижения целей организации.

Менеджмент можно определить как вид управления социально-экономическими хозяйствующими системами (организациями, предприятиями, фирмами, компаниями и т.п.) в условиях рыночной системы.

Выполнение основных функций управления (менеджмента) называется процессом управления. Таким образом, менеджмент и управление в современной управленческой литературе рассматриваются как взаимозаменяемые понятия. Наиболее часто используемые подходы к определению менеджмента: вид практической деятельности, процесс управления, категория людей, занимающихся управлением, аппарат управления, искусство управления.

Любая деятельность требует управления. *Менеджмент – это особый вид деятельности, специфический характер которой связан с выполнением управленческих действий – функций управления.*

Управление – это процесс. Выполнение функций менеджмента предполагает затраты времени и ресурсов. Ограниченность ресурсов требует эффективного их распределения и использования с учетом взаимозависимости и взаимосвязанности функций управления, поэтому все проблемы управления рассматриваются через призму управленческих процессов, т.е. последовательности действий по преобразованию ресурсов в результаты.

Управление – это менеджеры. Менеджмент нередко отождествляют с людьми (менеджерами), профессионально выполняющими управленческие функции. Как субъекты управления *менеджеры играют в организации ряд ролей:*

- роль принимающего решения: менеджеры несут ответственность за такие области принятия решений, как выбор стратегии развития, распределения ресурсов, осуществление оперативной деятельности и т.п.;
- информационная роль: деятельность менеджера неразрывно связана со сбором и анализом информации для принятия управленческих решений; современная ситуация характеризуется недостатком информации в условиях ее избытка, поэтому способность менеджера использовать современные информационные технологии, средства коммуникации, а также четко формулировать и доводить информацию до исполнителей являются необходимым условием успеха;
- межличностные роли: менеджер формирует отношения внутри и вне организации; он должен быть лидером, за идеями которого люди захотят идти.

В зависимости от позиции менеджера в организации, характер реализуемых функций может быть различным, но каждый менеджер при этом принимает решения на основе собранной информации и руководит организацией выполнения принятого решения, взаимодействуя с персоналом.

Управление – это аппарат управления. Аппаратный подход к менеджменту фокусирует внимание на структуре и связях между звеньями и уровнями управления, на полномочиях и ответственности работников, занимающих различные позиции (должности) в аппарате.

Менеджмент – это наука управления. Научная дисциплина «Менеджмент» представляет собой совокупность знаний, аккумулирующих разнообразный управленческий опыт и знания, накопленные за сотни и тысячи лет практики и обобщения в виде подходов, принципов и методов, раскрывающих и моделирующих различные аспекты управленческой деятельности.

2.2. Структура науки об управлении

Менеджмент – наука, которая в современных условиях необходима всем, кто соприкасается с производством, распределением и перемещением товаров и услуг, руководителям разного уровня и специалистам. Менеджмент имеет аспекты: экономический, политический, социальный, финансовый, философский, психологический, технический, организационный.

Наука управления возникла на стыке разных знаний и наук. Наука об управлении, как и любая другая, имеет свою структуру. Имеются различные подходы к структуре науки менеджмент.

Краткая характеристика основных разделов науки об управлении:

Организация предприятия как система. Система – множество, конкретные элементы которого обладают присущими только ему свойствами, закономерно связаны между собой и составляют определенную целостность. При этом система обладает свойствами, отсутствующими у составляющих ее элементов. Системный подход к организации и управлению является способом мышления, способом взаимосвязи отдельных составляющих в единую композицию.

Любая организация – социально-экономическая система, в которой главным и наиболее активным элементом выступает человек. В основе экономической системы лежит совокупность общественных, коллективных и личных интересов, которая оказывает большое влияние на состояние и развитие этой системы.

Рационально построенные системы являются жизнеустойчивыми, подвижными, имеют способность к самоуправлению, самоорганизации. Состояние системы определяется множеством различных факторов, описывающих как внешнюю, так и внутреннюю среду системы. Чтобы управлять такой системой и достигать заданных конечных результатов эффективности необходимо использовать современные формы методы теории управления сложных систем, т.е. описывать систему кибернетическими моделями.

Каждая система имеет внутреннюю среду, которая формируется технологией и организацией производства, его инфраструктурой, сочетанием элементов производства, заданиями и другими параметрами.

Внешняя среда (то, что окружает организацию) оказывает внешние воздействия на систему (входы в систему) в виде заказов, нормативов, правовых актов и т.п.

Каждая организация должна иметь цель своего существования и развития. Достичь поставленной цели можно только посредством управления сложной производственной системой. У кого нет цели, тот заблудится. Если вы идете без цели, нет смысла выбирать дорогу.

Функции управления – конкретные формы целенаправленного воздействия на систему с учетом реальной ситуации для получения определенного конкретного результата.

Методы управления – это способы осуществления функций управления, применяемые для постановки и осуществления целей организации.

Методы позволяют сформулировать систему правил, приемов и подходов, сокращающих затраты ресурсов и времени на установление и реализацию целей. Методы классифицируются по различным признакам: направленность, содержание и организационная форма.

Процесс и методы принятия решений. В менеджменте ключевое значение имеет принятие решений. Каждое управленческое решение должно быть научно обосновано и принято своевременно, должно соответствовать действующей ситуации и законодательным актам, объективным условиям развития управляемого объекта, а также обеспечивать наиболее полное достижение поставленной цели и рациональное использование ресурсов.

Чтобы управлять, надо обладать информацией. Необходимо не только наличие информации, но и ее постоянное обновление. Поэтому принятие решений подразумевает анализ существующих информационных потоков, несущих сведения о состоянии внутренней и внешней среды.

Организационные структуры управления. Управляют объектами управления организационные структуры, создаваемые на предприятиях. Правильно созданная и рационально функционирующая организационная структура управления – залог успешной деятельности предприятия.

Организационная структура управления организацией (подсистема управления) – упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих функционирование и развитие объекта как единого целого.

Наука и практика управления выработали общие принципы и подходы к созданию и функционированию организационные структуры управления.

Маркетинг (от англ. «market») имеет двойкий смысл: одна из функций управления и философия бизнеса в условиях рыночной экономики.

Маркетинг – разносторонняя, многоплановая деятельность на рынке товаров, услуг, ценных бумаг, нацеленная на стимулирование их сбыта, развития и ускорения обмена для наиболее полного удовлетворения спроса и получения прибыли.

Производственный менеджмент. Производство – это создание товаров и услуг. Производственный и операционный менеджмент (П/ОМ) является деятельностью, которая относится непосредственно к созданию товаров и услуг путем преобразования входов (необходимых ресурсов всех видов) в выходы (готовые товары и услуги). Деятельность по созданию товаров и услуг существует во всех организациях. В одних организациях

создаются физические товары, в других производственная деятельность менее очевидна, т.к. они удовлетворяют потребности путем оказания услуг, которые не имеют вещественного воплощения.

В первом случае при управлении производственным процессом используют термин «производственный менеджмент», во втором случае производственная деятельность проявляется в виде каких-то операций, называемых операционным менеджментом. Если человек управляет процессом на уровне выполнения отдельных операций или частичных производственных процессов, его называют операционным менеджером. Производственные/операционные менеджеры принимают решения, которые необходимы для преобразования ресурсов в товары и услуги. Главная задача производственных менеджеров – совершенствование производительности.

Стратегический менеджмент. Главная проблема для любой организации, действующей в условиях рынка, – это ее выживаемость, обеспечение непрерывности развития. Стратегическое управление представляет собой деятельность, которая состоит в выборе сферы и системы действий по достижению долгосрочных целей организации в постоянно меняющихся условиях внешней среды. Стратегическое управление – сфера управленческой деятельности, состоящая в реализации перспективных целей предприятия через осуществление необходимых изменений в организации.

Инновационный менеджмент. Инновации – процесс постоянного обновления во всех сферах деятельности предприятия. Инновации включают в себя не только технические и технологические разработки, но и все изменения, способствующие улучшению деятельности предприятия. Все нововведения проводятся на основе систематического, комплексного анализа различных сторон работы предприятия, главное в котором – сравнивать результаты не только с уже достигнутыми, но и с потенциалом (емкостью) рынка и передовыми достижениями. Под инновацией (нововведением) понимают процесс или объект внедрений в производство в результате исследования, качественно отличный от предшествующего аналога.

Финансовый менеджмент. Финансовый менеджмент – это управление денежными потоками организации; вид профессиональной деятельности, направленный на управление финансово-хозяйственным функционированием предприятия на основе использования современных методов.

Управление персоналом. Человек является важнейшим элементом производственного процесса на предприятии. Главный потенциал предприятия заключен в кадрах. Персонал предприятия в современных условиях – это основа, на которой только и возможно добиться рыночного успеха. Управление людьми имеет важнейшее значение для всех предприятий – больших и малых. Современный менеджмент в своем основном значении выступает как искусство управления людьми.

Риски в управлении. Предпринимательства без риска не бывает. При рыночной экономике производители, продавцы, покупатели действуют в

условиях конкуренции самостоятельно, т.е. на свой страх и риск. Риск-менеджмент представляет систему оценки риска, управления риском и финансовыми отношениями, возникающими в процессе бизнеса.

Отраслевые особенности управления. Каждая отрасль производства и каждое предприятие имеет свои специфические особенности, которые необходимо учитывать в процессе управления. Кроме общего для всех отраслей состава науки об управлении можно говорить об управлении в отдельных отраслях и выделять в них объекты и процессы, требующие специфического подхода к управлению.

Менеджмент в электроэнергетике – вид профессиональной деятельности по управлению объектами и процессами в электроэнергетике, в том числе специфическими процессами производства, передачи, распределения, реализации и потребления электрической и тепловой энергии. Эти процессы с технологической точки зрения представляют единую систему, и поэтому можно этот процесс выделить как процесс энергопотребления и говорить об *управлении энергопотреблением (энергетическом менеджменте)*.

2.3. Основные категории управления

Деятельность любой организации требует управления. Без этой деятельности невозможно не только эффективное функционирование, но и существование организации.

Под управлением понимается целенаправленное воздействие субъекта управления на объект для согласования деятельности и достижения конечного результата (рис.).

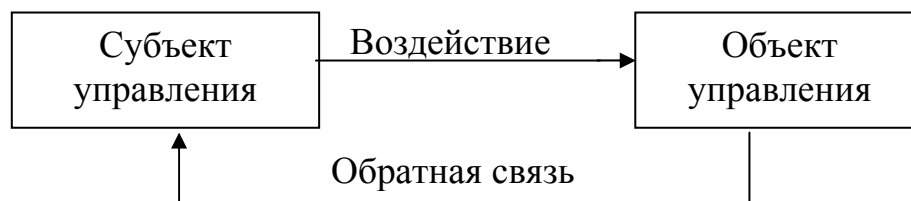


Схема процесса управления

Воздействие – это влияние на деятельность человека, согласующее его труд с деятельностью других людей и ведущее к достижению общей цели или общего результата.

Субъектами управления являются физические и/или юридические лица, от которых исходит властное воздействие. Объектами, на которые направлено управление, могут быть как юридические и физические лица (точнее, их деятельность), так и процессы, системы и т.п. Это значит, что любая организация представляет собой единство двух подсистем

управления: управляющей и управляемой. Субъект и объект управления соотносятся как часть и целое.

Субъект управления – это организация, учреждение и люди, осуществляющие процесс управления. Поэтому в каждой конкретной ситуации они могут выступать или как субъекты управления, или как объекты управления в зависимости от подчиненности. Так, директор предприятия по отношению к начальнику цеха является субъектом управления, начальник цеха – объектом управления. В то же время начальник цеха является субъектом управления по отношению к своим подчиненным. В других условиях и управленческих связях директор завода выступает как объект управления по отношению к вышестоящему органу управления.

Когда мы говорим, что объектами управления являются процессы и системы, то имеем в виду, что управление осуществляется людьми, на которых направлено воздействие соответствующего субъекта управления. Система субъектно-объектных отношений – основа построения системы управления.

Система управления – совокупность функций и полномочий, необходимых для осуществления воздействия. Среда, в которой осуществляется функционирование предприятия, определяет структуру, содержание элементов системы и установление связей между ними. Понятие «система управления» характеризует статику управления, необходимые связи, по которым и благодаря которым можно осуществлять воздействие.

Механизм управления – совокупность действий и методов воздействия на деятельность людей, с целью побуждения их к достижению организационных целей (мотивация). Понятие «механизм управления» отражает рычаги или средства воздействия, каковыми являются интересы и ценности человека.

Процесс управления – последовательность действий, из которых формируется воздействие. Понятие «процесс управления» отражает динамику управления, его временные характеристики, технологические особенности.

Содержание управления раскрывают функции менеджмента. Управлять – это планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. Различают вертикальное и горизонтальное разделения управленческого труда. При вертикальном управлении управление основано на административной подчиненности, при горизонтальном одноуровневые структуры управления взаимодействуют при принятии управленческих решений.

2.4. Управленческие отношения

Осуществляя управление, участники этого процесса (субъекты и объекты управления) вступают друг с другом в управленческие отношения.

Управленческие отношения существуют там, где есть управленческая деятельность. Управленческие отношения порождаются целями управления. Управленческая деятельность выступает прежде всего как социальная деятельность, т.к. направлена на регулирование деятельности людей, преследующих определенные цели в соответствии со своими потребностями и интересами.

Содержание управленческих отношений зависит от характера управленческого труда. Отношения между людьми, например при принятии управленческого решения, отличаются от отношений складывающихся при осуществлении функции контроля. *Объективную основу управленческих отношений составляют общественные потребности в управлении. Сторонами управленческих отношений являются субъект и объект управления и различные субъекты управления.* Между ними осуществляется связь и взаимодействие: по вертикали между вышестоящими и нижестоящими ступенями управления, по горизонтали между обладающими равными правами звеньями управления. *Главной характеристикой иерархической структуры управленческих отношений (отношений по вертикали) являются отношения субординации, т.е. прямая и обязательная подчиненность низшего уровня управления более высокому уровню. Управленческие отношения по горизонтали – отношения подсистем управления, имеющие равные права, но выполняющие разные задачи управления.* Это отношения координации, согласования управляющих действий. В нормативных документах по правам подразделений в отношении управленческой деятельности должны указываться, какие их действия и в каких случаях подлежат согласованию с другими управленческими подразделениями. Люди, вступающие в управленческие взаимоотношения, должны руководствоваться целями организации и общественными интересами, а не личными, корыстными интересами и интересами своего подразделения и уровня управления.

Управленческие отношения могут быть официальными (формальными) и неофициальными (неформальными). Формальные управленческие отношения – это система связей между субъектом и объектом управления. Деятельность исполнителей регулируется положениями, инструкциями, приказами, другими нормативными документами. Формальные управленческие отношения предполагают руководство и подчинение. Официальные акты руководителя должны вызывать у подчиненного побуждение к действию независимо от его желания. В то же время, когда таких актов слишком много, подчиненные лишаются возможности творческого мышления и инициативы. Если решения своевременно не принимаются или недостаточно проработаны и некомпетентны, возникает неоправданная самостоятельность или бездействие.

Вступая в управленческие отношения для осуществления управленческого труда люди следуют не только официальным нормам и правилам.

Они обсуждают и решают вопросы управления на основе личных отношений, симпатий и антипатий. *Неформальные управленческие отношения складываются в рамках служебных связей, но выходят за рамки формально предписываемых правил.* Неформальные отношения, не связанные с прямым выполнением прямых должностных функций, возникают по товарищеским, родственным и другим причинам. Неформальные управленческие отношения могут содействовать или противодействовать развитию формальных управленческих отношений. Существование неформальных управленческих отношений избежать невозможно, т.е. каждый человек независимо от его поста является личностью с достоинствами и недостатками, симпатиями и антипатиями. Сложность только в том, чтобы неформальные управленческие отношения не заменили формальные, а работали с ними в одном и том же направлении. Во многом это зависит от первого руководителя, стиля его работы и личных интересов.

2.5. Руководитель в системе управления

2.5.1. Характер и содержание деятельности руководителей

Руководители (менеджеры) – это лица, которые управляют всеми сторонами деятельности объединения, организации, предприятия, структурного подразделения для достижения установленных целей (получение прибыли, выпуск товаров, оказание услуг, повышение эффективности производства, выход на новые рынки и т.д.).

Различают группы руководителей – линейные и функциональные.

К линейным относятся руководители объединений и предприятий, начальники цехов, районов, участков, мастера.

Функциональные руководители (начальники отделов, служб) выполняют одну или несколько функций управления, которые за ними закреплены.

Основными задачами руководителей являются подготовка и принятие решений и их реализация.

В работе линейным и функциональным руководителям помогают квалифицированные специалисты, обладающие специальными знаниями и выполняющие конкретные работы.

Вспомогательные работники осуществляют техническое и информационное обслуживание аппарата управления.

Главная обязанность руководителя – достижение целей предприятия.

На предприятии есть группы людей, которые имеют различный статус и преследуют личные цели: собственники (акционеры) заинтересованы в получении прибыли и дивидендов; руководители (менеджеры), не являющиеся собственниками, – личного дохода (включая неофициальные

доходы); работники предприятия – справедливой заработной платы и социальной защиты.

Соединение целей предприятия и личных целей различных групп людей предприятия – одна из важнейших и труднейших задач руководителя. В сфере деятельности руководителей можно укрупненно выделить три основные сферы деятельности: производственно-экономическая, социально-психологическая и собственно управленческая.

Руководитель должен обеспечить нормальную производственную деятельность, развитие, экономическую устойчивость предприятия. В социально-психологической сфере задачи руководителя состоят в развитии трудовой и социальной активности коллектива, отдельной личности, в координации социальных отношений в коллективе. Решая организационно-управленческие вопросы, руководитель выступает как организатор системы управления. Только комплексный подход к решению производственных, экономических, социальных и управленческо-организационных проблем может обеспечить устойчивое существование и развитие предприятия.

Руководитель предприятия в своей деятельности опирается на аппарат управления (команду), с помощью которой руководитель осуществляет все функции управления. В то же время он несет полную личную ответственность за своевременность и правильность принимаемых решений и их реализацию.

Вертикальная дифференциация руководителей в энергопроизводстве связана с иерархией управления в организации. Уровни управления:

- первый (высший) – генеральный директор объединения и его заместители;
- второй – директор предприятия (филиала) и его заместители;
- третий – начальники цехов, районов, участков, служб, отделов;
- четвертый – мастера, руководители групп и т.п.

Руководители (менеджеры) высшего уровня – это люди, занимающие ключевые посты в организации, администрации предприятия, к ним относятся: менеджеры-собственники, генеральный директор или президент.

Менеджеры высшего уровня наделены полномочиями решать главные проблемы функционирования и развития организации:

- определение миссии и общей цели развития организации;
- разработка долгосрочных стратегий развития;
- формирование организационной структуры управления;
- управление человеческими ресурсами организации;
- распределение прибыли организации;
- маркетинговая политика, продажи, ценообразование;
- переговоры и разрешение конфликтов;
- установление отношений с внешней средой.

Руководители среднего уровня возглавляют структурные подразделения, отделения и отделы организации. Наиболее важные функции, выполняемые руководителями среднего уровня:

- руководство и контроль за ходом работ;
- принятие оперативных решений;
- обеспечение коммуникаций (передача информации сверху вниз и снизу вверх);
- планирование работ;
- организация работ;
- мотивирование сотрудников;
- поддержание внутренних и внешних контактов;
- составление отчетов.

Руководители низшего уровня (мастера и др.), имеющие в своем подчинении работников преимущественно исполнительского труда, несут прямую ответственность за работу исполнителей, т.е. работников организации, непосредственно производящих продукцию или услуги. Они осуществляют управление такими первичными подразделениями, как бригады, смены, участки.

В энергетическом производстве (как и в ряде других) в слово «мастер» вкладываются два понятия: руководитель коллектива, специалист высокого уровня. В энергетическом производстве мастер выступает как руководитель и специалист, лично выполняющий наиболее ответственную и квалифицированную работу.

2.5.2. Требования к руководителям

Эффективность управления, а отсюда и эффективность работы организации, во многом определяется компетенцией руководителей и их личными качествами.

Чтобы выполнять сложные функции и функции по управлению организацией, руководители должны иметь специальные знания и обладать способностью использования их в повседневной работе. Им необходимо обладать соответствующими профессиональными знаниями и умениями, способностью работать с людьми и управлять самими собой, иметь специфические личностные качества, вызывающие доверие со стороны коллег и подчиненных.

Можно выделить ряд требований к личности и профессиональной компетенции руководителей в энергетическом производстве:

- профессиональные знания в данной отрасли;
- понимание природы управленческого труда и процессов менеджмента;
- знание экономики энергетического производства;

- знание социально-психологических методов управления персоналом;
- организаторские способности;
- постоянное саморазвитие;
- высокое чувство долга и преданности делу;
- порядочность и честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам;
- уважительное и заботливое отношение к людям в организации, особенно к своим подчиненным;
- способность критически оценивать свою деятельность, умение делать правильные выводы;
- способность быть учителем и воспитателем;
- умение налаживать внешние связи организации;
- умение взвешенно использовать властные полномочия;
- быть лидером в коллективе.

Умение пользоваться властью имеет очень большое значение. *Власть означает способность того или иного лица влиять на окружающих людей и их поведение с целью подчинения их своей воле.* Власть может быть формальной и реальной.

Формальная власть – это власть должности: обусловлена официальным местом обладающего ею лица в структуре управления организацией и измеряется либо числом подчиненных, которые прямо или косвенно обязаны подчиняться его распоряжениям, либо объемом материальных ресурсов, которые находятся в распоряжении данного должностного лица.

Реальная власть – это власть как должности, так и влияния и авторитета должностного лица: обусловлена местом человека не только в официальной, но и неофициальной системе отношений и может измеряться числом людей, которые готовы добровольно подчиняться данному лицу, а также степенью зависимости от него окружающих.

Каждый руководитель имеет (выбирает) определенный *стиль руководства – это совокупность своеобразных приемов управления, манеру повседневного поведения руководителя по отношению к подчиненным.* В стиле руководства вырабатываются способы влияния на подчиненных. Стиль руководства определяется характером задач, стоящих перед коллективом, уровнем его развития, личностью лидера. Стиль руководства, который вполне оправдал себя в одних условиях, может оказаться неприемлемым в других. Различают, как правило, *четыре стиля руководства:*

- *автократический* (директивный, волевой, авторитарный) – чрезмерная централизация власти, приверженность только к единоначалию;
- *демократический* (коллективистский, партнерский) – уважение к подчиненным, минимальное участие руководителя в принятии решений, стремление приобрести авторитет путем предоставления

подчиненным льгот и послаблений, перекладывание ответственности за неудачи в работе на других;

- *либерально-анархический* (попустительский, нейтральный) – с одной стороны, сверхдемократичность, с другой – минимум контроля, вследствие чего принятые решения не выполняются, результаты работы низкие, психологический климат в коллективе неблагоприятный, конфликтный;
- *ситуативный* – гибко учитывается уровень развития подчиненных и коллектива в целом, эффективность руководства опосредована степенью контроля руководителя над ситуацией, в которой он действует.

Никакой стиль руководства не выступает в чистом виде.

Различные стили могут использоваться в разных сочетаниях в зависимости от обстоятельств. Реальный стиль конкретного руководителя – это всегда некая комбинация из множества стилей, но, конечно, с преобладанием одного из них. Следует сказать, что выбор оптимального стиля в диапазоне «авторитарность – демократизм» – задача непростая. В каждом конкретном случае хорошим окажется руководитель, который сумеет использовать возникшую ситуацию. Для этого необходимо знать способности подчиненных, возможность выполнения стоящей задачи, свои способности и полномочия. В процессе выполнения задачи может измениться ситуация, что потребует иного способа воздействия на подчиненных, т.е. изменения стиля руководства.

Руководитель должен быть лидером. Лидерство – это способность активизировать людей в организации, умение показать пример для подражания и оказывать влияние на людей для достижения целей организации. Таким образом, лидерство является искусством. Эффективным оказывается тот руководитель, который способен при необходимости корректировать свой стиль руководства, т.е. ориентироваться на реальные условия производства и окружающей среды. Лидер воодушевляет людей и вселяет в них энтузиазм, передавая им свое видение будущего и помогая адаптироваться к новому, пройти сложный этап изменений в организации. Лидеры способны добиться большего в организации за счет подбора команды людей, которые понимают и разделяют их взгляды, обладают и умеют пользоваться своими эмоциями и интуицией.

Лидером может быть любой человек в организации, а не только те, кто ею управляют. Лидерство может проявляться и на самых нижних уровнях иерархии; лидерами могут быть и мастер, и бригадир, и рабочий, которые своим отношением к работе и к людям служат образцом для подражания.

Контрольные вопросы

1. Какое понятие: «управление» или «менеджмент» является более общим и почему?

2. Что такое управление?
3. Что такое субъект управления и кто является субъектом управления?
4. Что такое объект управления и что является объектом управления?
5. Дайте определение и раскройте понятие менеджмент.
6. Структура науки об управлении.
7. Основные категории управления.
8. Что такое вертикальное и горизонтальное разделение управленческого труда?
9. Управленческие отношения, их виды. Формальные и неформальные управленческие отношения.
10. Раскройте понятия: «руководитель», «специалист», «вспомогательный работник».
11. Какими качествами должен обладать руководитель?
12. Какова должна быть компетенция руководителя?
13. Стили руководства.
14. Что такое власть?
15. Кто является лидером в коллективе?

ГЛАВА 3. СОБСТВЕННОСТЬ. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ

3.1. Сущность и право собственности

Отношения собственности являются определяющими во всей совокупности экономических отношений общества и оказывают существенное влияние на развитие экономической системы, хозяйственный механизм общества, практическую реализацию социально-экономической политики, организацию управления предприятиями.

Собственность – это не природное, а социальное явление. Существуют различные взгляды на собственность. Например, П.Ж. Прудон (1809-1865), анализируя собственность, утверждал, что «собственность – это кража». *С современной точки зрения, собственность – это система отношений между людьми, характеризующая форму присвоения благ и прежде всего форму присвоения факторов производства.*

Следует различать собственность как экономическую категорию и юридическое право собственности. Экономическая категория собственности выражает отношение собственности, возникающее между людьми в процессе общественного производства; юридическая лишь констатирует эти отношения с помощью особых юридических норм, правил и процедур.

Собственность занимает господствующее положение в системе общественных отношений. Отношения собственности определяют характер производства, распределения, обмена и потребления благ. Собствен-

ность во многом определяет социальную структуру общества, положение отдельных слоев населения, характер стимулов трудовой деятельности. Именно поэтому любое эволюционное или революционное преобразование экономических систем всегда начинается с отношений собственности.

Различают субъекты и объекты собственности. Субъекты собственности представляют лица, которые вступают в отношение собственности: физические и юридические лица, государство. Объекты собственности объединяют то, по поводу чего возникают отношения собственности: природные ресурсы, здания, сооружения, оборудование, ценные бумаги, деньги, результаты интеллектуального труда и т.д.

В условиях рыночной экономики в собственности граждан и юридических лиц может находиться любое имущество, за исключением отдельных его видов, которое в соответствии с законом не может принадлежать гражданам или юридическим лицам. Количество и стоимость этого имущества не ограничиваются.

Собственнику принадлежит определенное право собственности, которое включает целый комплекс прав. К наиболее важным относятся владение, пользование, распоряжение.

Владение – это фактическое обладание объектом собственности; без этого права все остальные права собственности не могут быть реализованы.

Пользование – это процесс извлечения полезных свойств из объектов собственности. В процесс пользования могут быть вовлечены различные субъекты собственности. Право присвоения всегда остается за собственником и осуществляется всегда в его интересах.

Распоряжение – действия, связанные с отчуждением объекта собственности. Право собственности проявляется в том, кто распоряжается объектом собственности. В практической деятельности *существуют виды распоряжений собственностью: продажа, дарение, обмен, передача по наследству, сдача в аренду, залог.*

В рыночной экономике владение, пользование и распоряжение землей и другими природными ресурсами осуществляются их собственником свободно, если это не наносит ущерба окружающей среде и не нарушает прав и законных интересов других лиц. Важным элементом отношений собственности являются отношения приобретения и прекращения права собственности. *Право собственности может возникнуть:*

- в результате изготовления новой вещи субъектом собственности для себя;
- путем получения дохода, продукции от использования имущества;
- при договоре купли-продажи, мены, дарения или иной сделке об отчуждении этого имущества;
- при внесении полного паевого взноса членами жилищного, жилищно-строительного, дачного, гаражного или иного потребительского кооператива и т.д.

Права собственности прекращаются:

- при отчуждении собственником своего имущества другим лицам;
- отказе собственника от права собственности;
- гибели или уничтожения имущества.

Право собственности предполагает, что собственник несет определенную ответственность за принадлежащее ему имущество. Собственник осуществляет все расходы, связанные с содержанием принадлежащего имущества. Риск случайной гибели или случайного повреждения имущества также несет собственник, если иное не предусмотрено законом или договором. Право собственности может принадлежать одному лицу (собственнику) или группе лиц – общая (коллективная) собственность.

Право собственности одного лица (собственника). Собственник (юридическое, физическое лицо, государство) самостоятельно решает вопросы, связанные с владением, пользованием и распоряжением имуществом.

Право общей собственности. Имущество, находящееся в собственности двух или нескольких лиц, принадлежит им на праве общей собственности. В рамках общей собственности различают общую долевую и общую совместную собственность.

Право долевой собственности. Имущество двух или нескольких лиц находится в общей собственности с определением доли каждого из собственников в праве собственности. Распоряжение имуществом, находящимся в долевой собственности, осуществляется по соглашению всех ее участников. В то же время участник долевой собственности вправе по своему усмотрению передать, подарить, завещать, отдать в залог свою долю. Доходы от использования имущества, находящегося в долевой собственности, поступают в состав общего имущества и распределяются между участниками долевой собственности соразмерно их долям (если не предусмотрено иное).

Право общей совместной собственности означает, что имущество двух или нескольких лиц находится в общей собственности без определения доли каждого из собственников в праве собственности.

Участники совместной собственности владеют и пользуются общим имуществом сообща. Распоряжение имуществом ведется с согласия всех участников.

Доверительное управление имуществом (траст). Собственник может сам управлять своим имуществом или передать его в доверительное управление. Доверительный управляющий обязан осуществлять управление имуществом в интересах собственника или указанного им третьего лица. Передача имущества в доверительное управление не влечет перехода права собственности на него к доверительному управляющему. Доверительным управляющим может быть физическое или юридическое лицо.

Право хозяйственного ведения. Право оперативного управления. Ряд субъектов экономики не обладают правом собственности. В России к ним относятся государственные, муниципальные унитарные, казенные предприятия, а также учреждения. Они ведут экономическую деятельность на праве хозяйственного ведения или оперативного управления.

Государственное или муниципальное унитарное предприятие, которому имущество принадлежит на праве хозяйственного ведения, владеет, пользуется и распоряжается этим имуществом лишь в определенных пределах. *За собственником имущества, находящегося в хозяйственном ведении, сохраняется решение следующих вопросов:*

- создание предприятия;
- определение предмета и целей деятельности;
- реорганизация и ликвидация предприятия;
- назначение директора (руководителя);
- осуществление контроля за использованием по значению и сохранностью имущества.

Собственник имеет право на получение части прибыли от использования имущества, находящегося в хозяйственном ведении.

Предприятие, функционирующее на праве хозяйственного ведения, не имеет права:

- продавать принадлежащее ему на праве хозяйственного ведения недвижимое имущество;
- сдавать его в аренду;
- отдавать в залог;
- вносить в качестве вклада в уставный (складочный) капитал хозяйственных обществ или товариществ;
- иным путем распоряжаться этим имуществом без согласия собственника.

Субъекты экономики, действующие на праве оперативного управления (казенные предприятия, учреждения), имеют право распоряжаться закрепленным за ним имуществом лишь с согласия собственника этого имущества. Собственник имущества определяет также порядок распределения доходов казенного предприятия, которое в то же время имеет право самостоятельно реализовывать произведенную им продукцию

3.2. Формы собственности

Отношения собственности имеют длительную историю. Каждому этапу развития этих отношений соответствуют определенные формы собственности. В странах с рыночной экономикой различают частную и государственную собственность.

Частная собственность – фундамент рыночной экономики. Собственники объектов частной собственности самостоятельно принимают основные экономические решения, обладают полной экономической свободой.

Субъектом частной собственности являются граждане и (или) юридические лица, объектом может быть любое имущество. В условиях рыночной экономики верхний предел частной собственности количественно не может быть ограничен.

Индивидуальная собственность – это вид собственности, когда право собственника на имущество принадлежит одному лицу.

Субъектом индивидуальной собственности может быть как физическое, так и юридическое лицо. В индивидуальной собственности граждан находятся денежные средства, ценные бумаги, транспортные средства, жилье, предметы домашнего обихода и т.д.

Коллективная собственность – это собственность, право которой принадлежит группе лиц. Наиболее распространенные формы коллективной собственности: кооперативная, партнерская и акционерная.

Кооперативная собственность – собственность лиц, объединивших свои средства и труд для ведения совместной экономической деятельности. Кооперативная собственность возникает в результате денежных и иных имущественных взносов лиц (членов кооператива), доходов, полученных от реализации продукции. Распределение дохода осуществляется в соответствии с паем и трудовым вкладом членов кооператива.

Партнерская собственность – право собственности, принадлежащее двум и более лицам. Образуется в результате добровольных взносов (денежных или иных) участников партнерства. Партнерская собственность предполагает образование так называемого складочного капитала.

Акционерная собственность – это коллективная собственность, образующаяся в результате выпуска и реализации акций. Держатели акций относятся к субъектам акционерной формы собственности.

Государственная собственность – это имущество, принадлежащее на праве собственности государству. В Российской Федерации различают две формы государственной собственности:

- *федеральная* (собственность Российской Федерации в целом);
- *собственность субъектов Российской Федерации* (республик, краев, областей городов федерального назначения, автономных областей, автономных округов).

Субъектами права собственности являются органы государственного управления. Объектом государственной собственности может быть любое имущество. Имущество, находящееся в государственной собственности, закрепляется за государственными предприятиями и учреждениями во владение, пользование и распоряжение. Установление государственной собственности позволяет обеспечить единое централизованное регулиро-

вание процесса создания и распределения важнейших благ с соответствующим выделением необходимых ресурсов. Этим создаются предпосылки равных возможностей для различных субъектов экономики.

К муниципальной собственности относится имущество, принадлежащее на праве собственности муниципальным образованиям. Субъектами муниципальной собственности являются органы местного самоуправления, объектами – средства местного бюджета, жилой фонд, предприятия торговли и бытового обслуживания, транспорт, промышленные и иные предприятия, организации социальной сферы и т.д. Имущество, находящееся в муниципальной собственности, закрепляется за муниципальными предприятиями и учреждениями во владение, пользование и распоряжение.

Помимо основных форм собственности существуют и другие – производные формы собственности: собственность общественных и религиозных организаций, иностранная, смешанная, интеллектуальная собственность.

Смешанная собственность. Основана на сочетании разных форм собственности. Допускается совместная собственность с участием иностранных партнеров.

Интеллектуальная собственность. Объектами интеллектуальной собственности являются результаты интеллектуального труда: открытия, изобретения, полезные модели, промышленные образцы, программы для ЭВМ и другие продукты, а также произведения искусства.

Права интеллектуальной собственности защищены особыми законами.

Основная схема классификатора форм собственности в Российской Федерации:

1. Российская собственность.
 - 1.1. Государственная собственность.
 - 1.1.1. Федеральная собственность.
 - 1.1.2. Собственность субъектов Федерации.
 - 1.2. Муниципальная собственность.
 - 1.3. Собственность общественных объединений (организаций).
 - 1.4. Частная собственность.
 - 1.5. Смешанная российская собственность (без иностранного участия).
 - 1.6. Российская собственность в составе смешанной собственности с иностранным участием.
2. Иностранная собственность.
 - 2.1. Собственность международных организаций.
 - 2.2. Собственность иностранных государств.
 - 2.3. Собственность иностранных юридических лиц, граждан и лиц без гражданства.

2.4. Смешанная иностранная собственность (без российского участия).

2.5. Иностранная собственность в составе смешанной собственности с российским участием.

3. Смешанная собственность с совместным российским и иностранным участием.

Отношения собственности, выбор видов и форм собственности тесно связаны с экономическими интересами, подразделяемыми на виды: личные, коллективные, общественные.

Личные интересы направлены на удовлетворение потребностей отдельного человека; коллективные выражают необходимость удовлетворения потребностей отдельных групп населения, объединенных одинаковым положением в экономике; общественные представляют интересы общества в целом. В условиях рыночной экономики приоритетное место занимают личные интересы. То, что выгодно и нужно обществу в целом, должно быть выгодно для предприятий и организаций, отдельных групп населения, граждан. Однако существуют противоречия между личными, коллективными и общественными интересами.

Экономическое развитие общества в ряде случаев делает необходимым переход (трансформацию) одной формы собственности в другую. В условиях рыночной экономики трансформация отношений собственности возможна в результате осуществления национализации и приватизации. *Национализация – это процесс превращения частной собственности в государственную. Приватизация – это передача или продажа объектов государственной собственности другим субъектам экономики (гражданам, предприятиям, организациям).*

Переход от одной формы собственности к другой может происходить эволюционным или революционным путем.

3.3. Понятие экономической системы

Экономическая система – это целостное единство производителей и потребителей, находящихся между собой во взаимной связи и взаимодействии.

Экономику отдельной страны можно охарактеризовать как систему взаимозависимых процессов. Каждый из ее элементов существует потому, что получает что-либо от другого компонента. Прямая взаимозависимость между элементами экономической системы проявляется всякий раз, когда продукт одного производителя становится затратами другого. Например, уголь – продукт угледобывающей промышленности, является ресурсом для электроэнергетики. Сеть такого рода связей образует систему элементов, зависящих друг от друга прямо или косвенно (или прямо и косвенно одновременно).

Определяющими элементами любой экономической системы являются такие сферы деятельности, как производство, распределение, обмен и потребление. В процессе их взаимодействия происходит преобразование ресурсов, создание новых продуктов, их реализация.

Производство является решающей сферой экономической системы, поскольку именно здесь создается множество разнообразных благ, удовлетворяющих человеческие потребности.

Распределение – это система, определяющая, кому достанутся результаты производства, кто станет их собственником. Отношения распределения играют существенную роль в определении материального положения различных слоев общества, формировании социального партнерства в обществе, росте эффективности экономики.

Обмен основан на общественном разделении труда. Эта стадия предполагает обмен деятельностью между участниками экономики. Организация обмена оказывает существенное влияние на процесс производства.

Потребление – это конечная цель любой экономической системы, находится в прямой зависимости от производства, но в то же время оказывает на него активное воздействие.

Важнейшие элементы любой экономической системы:

- социально-экономические отношения, зависящие от форм собственности на экономические ресурсы и конечные результаты экономической деятельности;
- организационные формы хозяйственной деятельности;
- хозяйственный механизм или способ регулирования экономической деятельности;
- система стимулов и мотиваций, которыми руководствуются участники экономической деятельности;
- формы установления конкретных экономических связей между участниками экономической деятельности и другие.

Любая экономическая система сталкивается с необходимостью решения экономических вопросов:

- какие экономические блага должны создаваться в данной экономической системе в определенный период времени;
- какое количество благ должно быть произведено;
- посредством какой комбинации экономических ресурсов (земли, рабочей силы, технологий и др.) могут быть созданы блага;
- кто будет потребителем произведенных благ?

Функционирование экономической системы нацелено на выполнение важнейших экономических задач: формирование и обеспечение работоспособности экономики; координация всех видов экономической деятельности; реализация социальных целей.

3.4. Классификация экономических систем

Экономические системы находятся в постоянном движении и развитии. На смену одной экономической системе приходит другая, в результате чего осуществляется естественное историческое развитие общества. Не существует единого мнения относительно периодизации естественного исторического развития общества.

Формационный подход. Историческое развитие общества сводится к смене одной общественно-экономической формации другой, более прогрессивной.

Общественно-экономическая формация – это исторический тип общества, развивающийся на основе определенного способа производства. Понятие общественно-экономической формации сформулировано К. Марксом. История развития общества – это пять общественно-экономических формаций: первобытнообщинная, рабовладельческая, феодальная, капиталистическая и коммунистическая, состоящая из двух стадий: социализм и коммунизм. В основе каждой формации лежит определенный способ производства, представляющий единство производительных сил и отношений.

Производительные силы – совокупность средств производства и людей, обладающих знаниями, производственным опытом, навыками к труду и приводящих средства производства в действие. Средства производства – это единство средств и предметов труда, используемых в процессе общественного производства для создания материальных благ.

Производственные отношения – общественные отношения между людьми, складывающиеся независимо от их воли и сознания, то есть объективно, в процессе производства, распределения, обмена и потребления материальных благ. Совокупность производственных отношений образует экономический базис общества, определяющий политическую и юридическую надстройку, формы общественного сознания, социальную структуру общества и другое.

Общим для всех общественно-экономических формаций является закон соответствия производственных отношений характеру и уровню развития производительных сил. Каждая формация проходит свои этапы (или стадии) развития. На определенном этапе развития формации возникает конфликт между производительными силами и производственными отношениями, что приводит к необходимости смены старого способа производства новым, более прогрессивным.

Классификация экономических систем на основе способа организации хозяйственной деятельности учитывает следующие признаки: форма собственности на факторы производства; кто и как принимает основные экономические решения; способ координации экономической деятельности; мотивы, стимулирующие ведение экономической деятельности.

На основе этих критериев выделяются экономические системы: традиционная, плановая, рыночная, переходная.

Традиционная экономика – экономика, в которой традиции и обычаи определяют практику использования ресурсов.

Для стран с традиционной экономикой характерна многоукладность, то есть существование различных форм хозяйствования, основанных на разных формах собственности. Во многих случаях сохраняется общинная форма собственности, предполагающая натурально-общественные формы хозяйствования. Для традиционной экономики характерно также наличие мелкой частной собственности, которая является фундаментом развития мелкотоварного производства: крестьянские хозяйства, ремесленники.

Основные экономические решения в традиционной экономике принимаются по-разному в зависимости от того или иного уклада. В рамках натурально-общинного уклада ключевые экономические решения принимаются небольшой группой лиц (совет старейшин) или одним человеком (глава рода, племени). Крестьяне, ремесленники осуществляют такие решения самостоятельно. Традиционная экономика основана на отсталой технике, господстве ручного труда, сельскохозяйственном производстве. Использование передовых технологий, распространение новой информации сдерживаются сложившимися в обществе традициями, обычаями.

Централизованная плановая экономика – экономика, при которой материальные ресурсы составляют государственную собственность, а направление и координация экономической деятельности осуществляются посредством централизованного планирования, управления и контроля.

Плановая экономика функционирует на базе общественной собственности на экономические ресурсы. Основные экономические решения принимаются централизованно соответствующими органами государственной власти (министерствами, комитетами, комиссиями).

Исходя из основных задач, стоящих перед экономикой страны, разрабатываются планы социально-экономического развития, посредством которых достигаются сбалансированность и координация экономической деятельности, обеспечивается решение приоритетных целей социально-экономической политики.

Рыночная экономика – экономика, основанная на товарно-денежных отношениях, господстве частной формы собственности, конкуренции производителей и граждан. Рыночная экономика связана с господством частной собственности на экономические ресурсы. Основные экономические решения принимаются самостоятельно производителями и потребителями. Сбалансированность экономики достигается посредством рыночного механизма. Его основными элементами являются спрос и предложение. С учетом их соответствия формируется цена на товары.

Рыночная экономика как экономическая система в своем естественном историческом развитии проходит следующие этапы: классический капитализм, смешанная экономика, социальная рыночная экономика.

Переходная экономика – это экономика, находящаяся в процессе перехода (трансформации) от одной экономической системы к другой.

Характерной чертой переходной экономики является одновременное существование экономических отношений старой системы и новых отношений, присущих зарождающейся системе.

Классический капитализм характеризуется признаками: наличие частной собственности на экономические ресурсы; свободная конкуренция, обеспечивающая беспрепятственный вход на рынок, перелив капитала из одной отрасли экономики в другую; наличие множества независимых производителей, самостоятельно решающих, какие продукты производить, в каком количестве, посредством каких технологий и кому их реализовывать; наличие множества независимых потребителей, принимающих самостоятельный выбор, какую продукцию покупать и у каких товаропроизводителей; свобода всех участников рынка (включая рабочую силу), которая позволяет предпринимателю определять сферу бизнеса, а работнику свободно передвигаться на рынке труда; стихийный характер установления цен под влиянием спроса и предложения; ориентация предпринимателей на максимизацию прибыли. Классический капитализм стихийно развивается на основе частной собственности и не предусматривает государственного регулирования экономики.

Смешанная экономика – это экономика, функционирующая на базе рыночного механизма и государственного регулирования экономики. Характерной чертой является наличие государственного сектора, активное участие государства в регулировании экономической деятельности. Такое изменение роли государства вызвано прежде всего необходимостью развития производственной и социальной инфраструктуры, научно-техническим прогрессом. В смешанной экономике активно используются элементы плановой экономики на микро- и макроуровне. В первом случае речь идет о внутрифирменном планировании, во втором – о государственном регулировании экономики. Государственное регулирование экономики дает возможность скорректировать спрос и предложение на макроуровне. Большая роль в достижении сбалансированности экономики отводится государственным программам развития отдельных отраслей, регионов. Для смешанной экономики характерным является господство коллективной частной формы собственности (акционерной и др.).

Социальная рыночная экономика – это наиболее развитая форма рыночной экономики, в которой принцип свободы, рыночного хозяйствования сочетается с социальным порядком и социальным прогрессом.

Термин «социальная» означает, что рыночная экономика:

- ориентирована на решение как экономических, так и социальных целей;
- ограничивается там, где она неэффективна и может привести к социально нежелательным результатам.

Социальная рыночная экономика функционирует на основе экономического и социального порядков. Экономический порядок – это правила, регулирующие организационное строение экономики, происходящих в ней процессов, а также совокупность институтов, ответственных за управление ею и придание экономике определенной организационной формы. Социальный порядок – это совокупность институтов и норм, определяющих социальное положение граждан и отдельных групп населения, а также социальные отношения между членами общества.

3.5. Управление в централизованной плановой и рыночной экономике

3.5.1. Управление в централизованной плановой экономике

В плановой экономике осуществляется централизованное планирование, т.е. оно является директивным (обязательным) для всех участников экономического процесса. Основу этой системы в нашей стране составляла государственная собственность на все природные и производственные ресурсы. Экономика должна развиваться по единому, обязательному для всех народно-хозяйственному плану, а все крупные хозяйственные решения принимались экономическим центром.

Управляющее воздействие центра осуществлялось через установление всем предприятиям страны заданий по производству и другим сферам. Каждое предприятие получало из центра подробный план с указанием ассортимента и объемов производства продукции. Планы разрабатывались не только для всех предприятий, но и для всех отраслей экономики – промышленности, сельского хозяйства, транспорта и т.д.

Роль экономического центра выполняли два главных экономических органа – Госплан и Госснаб. Госплан устанавливал всем отраслям задания по производству, а Госснаб контролировал все хозяйственные связи между предприятиями. К составлению планов подключались отраслевые министерства, выполняющие роль центра для своих отраслей. При составлении планов опирались на Госпланы и Госснабы республик, которые выступали в роли центра на своих территориях. Таким образом, решение всех задач экономического развития было сосредоточено в руках государственных органов.

Экономика управлялась централизованно. Все показатели хозяйственной деятельности предприятий «спускались сверху». Центр «прикреплял» к предприятию конкретного поставщика, руководству можно было не опасаться за сбыт произведенной продукции, ибо получено плановое зада-

ние на ее производство. Главное – выполнение плана. Управление предприятием сводилось к реализации главной цели – выполнению плана; все управленческие решения были направлены на это.

3.5.2. Управление в рыночной экономике

В рыночной экономике роль «регулятора» производства, распределения и потребления играет сам рынок. Его основной принцип – экономическая свобода, согласно которой субъекты рыночной экономики, являясь собственниками факторов производства, самостоятельно принимают решения: что, как, сколько и для кого производить. Рыночная система экономических отношений основана на свободном обмене между продавцами и покупателями. Никто не принуждает их заключать сделки. Субъекты хозяйствования существуют в конкурентной среде, выжить в которой можно, завоевав покупателя своих товаров и услуг. Деятельность в рыночной экономике связана с риском и ответственностью: продавцы и покупатели затрачивают собственные средства и рискуют ими. Высшая мера ответственности за собственные хозяйственные решения – возможная потеря собственности.

Все сказанное выше не означает, что государство не вмешивается в хозяйственную жизнь общества. Есть сферы деятельности, где рынок дает сбои. Современная рыночная экономика регулируется государством, которое применяет разные методы воздействия на нее. Сопоставление управления предприятиями электроэнергетики в рыночной и плановой экономике по ряду показателей приведено в табл. 1.

Таблица 1

Управление предприятиями электроэнергетики
в плановой и рыночной экономике

| Показатели | Плановая экономика | Рыночная экономика |
|--------------------------------------|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Собственность | Государственная | Варианты: частная, государственная, смешанная, муниципальная |
| Организационно-правовые формы | Закон о предприятии Объединение Предприятие | В соответствии с Гражданским кодексом РФ, законом об ОАО |
| Назначение высших органов управления | Вышестоящая организация по согласованию с местными органами власти | Собрание акционеров Совет директоров |
| Производственная программа | В соответствии с планами утвержденными вышестоящей организацией по предложению предприятия | Головная компания |

| Продолжение табл. 1 | | |
|--|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Инвестиционная программа | В соответствии с планами утвержденными вышестоящей организацией по предложению предприятия | По плану головной компании |
| Поставка электрической и тепловой энергии | На основании лимитов и договоров энергоснабжения | На основании договоров энергоснабжения |
| Закупка ресурсов, выбор поставщиков, подрядных организаций в строительстве | По государственным планам материально-технического снабжения, капитального строительства | На рынке товаров, работ и услуг самостоятельно или через головную компанию |
| Финансирование предприятия | По государственным планам | По бюджетному плану головной компании |
| Социальное обеспечение работников предприятия (жилье, отдых и др.) | Предприятие и государство | Предприятие участие, как правило, не принимает |

Примечание. Под головной компанией подразумевается организация, владеющая контрольным пакетом акций предприятия.

Контрольные вопросы

1. Что такое собственность? Формы собственности в современной России.
2. Что такое объекты собственности? Назовите объекты собственности в электроэнергетике.
3. Назовите основные права собственности и дайте их определение.
4. Пути возникновения права собственности.
5. Раскройте понятие «система».
6. Что такое экономическая система?
7. Важнейшие элементы экономической системы.
8. Классификация экономических систем на основе формационного подхода и на основании способа организации хозяйственной деятельности.
9. Регулирование производства в централизованной плановой и рыночной экономике.

ГЛАВА 4. ОРГАНИЗАЦИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

4.1. Понятие организации. Виды и признаки организаций

Отдельно взятый человек весьма ограничен в своих возможностях решения тех или иных задач. Причинами возникновения организации является необходимость объединения физических, интеллектуальных, информационных, коммуникационных, экономических возможностей людей для достижения общих целей, которые отвечают интересам каждого члена коллектива.

Организация в менеджменте – это объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или достигающих определенной цели и действующих на основе определенных процедур и правил. В общем смысле под организацией понимают способы упорядочения и регулирования действий отдельных индивидов и социальных групп; в узком – группу людей, ориентированную на достижение некоторой заранее определенной цели, реализация которой требует совместных координированных действий.

Признаки организации: определенная обособленность; наличие внутреннего центра организации; саморегулирование ее деятельности; организационная культура; наличие общих целей.

Любая организация является социально-экономической системой и состоит из отдельных элементов (людей), которые взаимосвязаны. В результате объединения и взаимосвязи организация приобретает новые качественные характеристики и возможности.

В рамках этой системы протекает весь управленческий процесс, в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональных специализаций. Организация построена для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно.

В составе организации как системы управления выделяют подсистемы: структура, техника, функции, методология управления.

Организацию как объект можно рассматривать с различных позиций:

1) как сумма производственных и управленческих трудовых операций;

2) административная пирамида (административный механизм), которой присуща четкая структура, единоначалие, разделение труда, баланс полномочий и ответственности, корпоративная мораль;

3) бюрократия, где человек – винтик огромной машины, материал для построения целого. Самостоятельность и индивидуальность личности подавляется разработкой и предписанием точного соблюдения правил и инструкций;

4) группа единомышленников. При такой концепции на первый план выходят межличностные и межгрупповые отношения. Управление должно вписываться в психологическую структуру группы, осознавать возмож-

ность спонтанного, неконтролируемого, самоорганизации;

5) социотехническая система, т.е. взаимодействие группы людей с определенной техникой. Техническая система и система межличностных отношений могут пересекаться. От технической системы зависят социальные отношения, а от системы межличностных отношений – производственная система.

К существенным признакам организации можно отнести ее целостность, наличие функциональных составляющих (подразделений), несводимость ее свойств как целого к сумме свойств подразделений, взаимодействие с внешней средой.

Виды организаций весьма разнообразны, однозначного подхода к классификации организаций не существует. Но существуют различные критерии, по которым их можно группировать. Организация может быть описана с помощью определенных признаков, чья множественность признаков описания организации предопределяет и множественность признаков классификации (табл. 2).

Таблица 2

Признаки организации

| Признаки | Характерные черты, свойства организации |
|---------------------------------------|--|
| Формальность | Четко поставленные цели, формальные правила, структуру и связи |
| Организационно-правовая форма | В соответствии с Гражданским кодексом |
| Отношение к прибыли | Коммерческие, некоммерческие |
| Размер организации | 1. Малые: численность менее 100 человек (строительство и транспорт); менее 60 (сельское хозяйство); менее 30 (розничная торговля и бытовое обслуживание), менее 50 (остальные отрасли) |
| | 2. Средние: численность ~ 50-250 человек |
| | 3. Крупные: численность от 300 человек и выше |
| Характер взаимодействия подразделений | Организационные структуры управления |
| Отраслевая принадлежность | Отрасль, к которой принадлежит основная технология |
| Предназначение организации | Цели. Виды продукции (услуг) |

4.2. Понятие организационной структуры

В процессе производственной деятельности между сотрудниками организации и ее структурными подразделениями, между управляемой и управляющей подсистемами устанавливаются достаточно постоянные производственные связи. Они носят информационный, технологический, трудовой, финансовый, управленческий характер. В целом производственные связи характеризуют организационную целостность, интеграцию, объединение элементов данной системы. Требования к этим связям взаимно противоречивы. С одной стороны, для устойчивости работы системы необходимо, чтобы эти связи были стабильны, устойчивы, с другой – включение новых элементов производства, новых факторов производства требует функциональной гибкости, подвижности связей, их развития. Таким образом, внутренняя противоречивость в самом характере управления должна быть заключена в структуре и функциональных связях системы управления.

Совокупность всех элементов и звеньев системы управления и установленных между ними постоянных связей носит название организационной структуры управления (ОСУ).

ОСУ есть выражение целостности, взаимосвязи элементов управления в управляющей системе. Различают ОСУ на уровне цеха, предприятия, отрасли, региона и т.п.

Эти структуры имеют на каждом уровне качественные различия в зависимости от отраслевой специфики, уровня концентрации и специализации производства, потребностей рынка, условий включения предприятия в систему национальной экономики и т.д. ОСУ зависят от личности руководителя, его профессиональных качеств, умения подбирать кадры и работать с ними.

ОСУ характеризуется свойствами:

1. *Определенная субординация органов управления, отношения власти и подчиненности.* Субординация юридически закрепляется нормативными актами, положениями, уставами, должностными инструкциями и т.п. ОСУ выражают определенную технологию управленческой деятельности, процессы разделения и кооперации труда в сфере управленческой деятельности, последовательность реализации управленческих процедур.

2. *Органическая связь структуры и функции управления.* Никакие управленческие действия в производственной системе не должны исходить от элементов, находящихся вне ее организационной структуры управления.

3. *Интеграция вертикального и горизонтального, профессионально-квалификационного и функционального разделения труда.* Чем эффективнее этот процесс, тем эффективнее деятельность

производственной системы, устойчивее процессы ее функционирования и развития.

Поиски наиболее рациональных, эффективных организационных структур управления связаны прежде всего с наиболее полным использованием возможностей уже имеющихся, традиционных структур управления. Важным резервом повышения эффективности управления является опыт руководителя, его компетентность, искусство управления. Оргструктуры должны учитывать требования рынка, меняющихся задач, целей, проблем. Общая логика совершенствования ОСУ заключается в обеспечении эффективной деятельности предприятия, ориентации его конечного результата на обеспечение потребностей рынка.

Исторически сложились четыре основных типа ОСУ, которые используются в различных сферах и условиях применения: линейная; линейно-функциональная; линейно-штабная (линейно-функционально-штабная); матричная.

4.3. Линейная структура управления

При подчинении всех работников единой воле руководителя возникает так называемая линейная структура (рис. 4.1), которая характеризуется четким единоначалием – каждый руководитель, каждый работник подчинены только одному вышестоящему лицу.

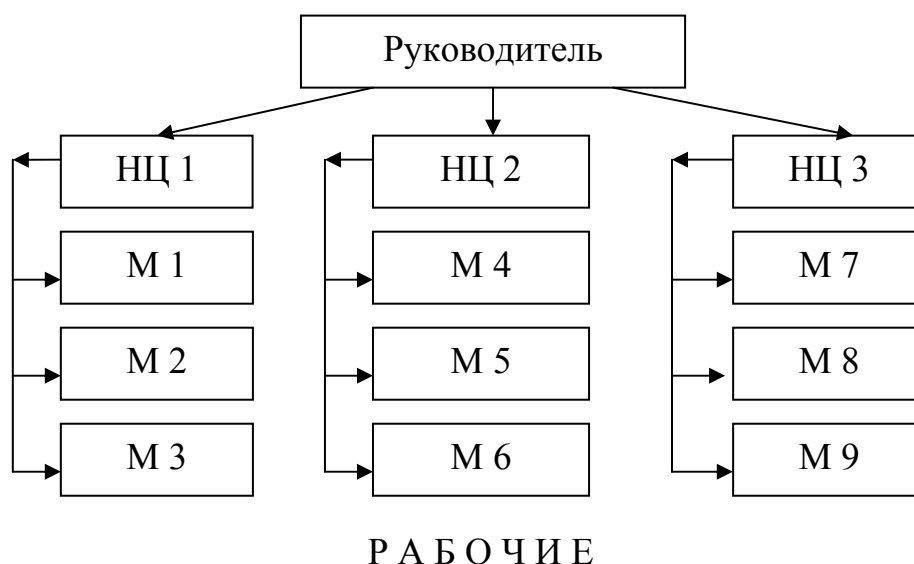


Рис. 4.1. Линейная структура управления:
НЦ – начальники цехов; М – мастера

Основные достоинства линейной структуры управления (ЛСУ): оперативность принятия и реализации управленческих решений; относительная простота подбора руководителей.

Основные недостатки ЛСУ: разобщенность горизонтальных связей в производственных системах; возможность излишней жесткости в управлении; при большом числе уровней управления (больше четырех) удлиняется процесс принятия и реализации управленческих решений; ограниченная пригодность в условиях диверсификации производства.

ЛСУ может быть применена на предприятиях с относительно небольшой численностью работающих, узкой специализацией производства и отработанной технологией.

4.4. Линейно-функциональная система управления

В линейно-функциональных структурах управления (ЛФСУ) помимо линейного управления добавляется еще и функциональное, связанное с дальнейшей специализацией управленческого труда, например, ведение плановых, учетных и контрольных функций, технологической подготовки производства и др. Типичным примером функциональных служб управления являются службы (отделы, группы) главных специалистов – механика, энергетика, технолога, экономиста, бухгалтера и т.д.

Каждое из структурных подразделений (отдел, цех) получает указания и распоряжения (производственные задания) не только от руководителя производства (обычно это заместитель директора по производству или главный инженер), но и от руководителей функциональных служб, отвечающих за использование ресурсов, технику безопасности и т.д. Таким образом, в линейно-функциональных структурах управление осуществляется как линейными, так и функциональными руководителями (рис. 4.2).

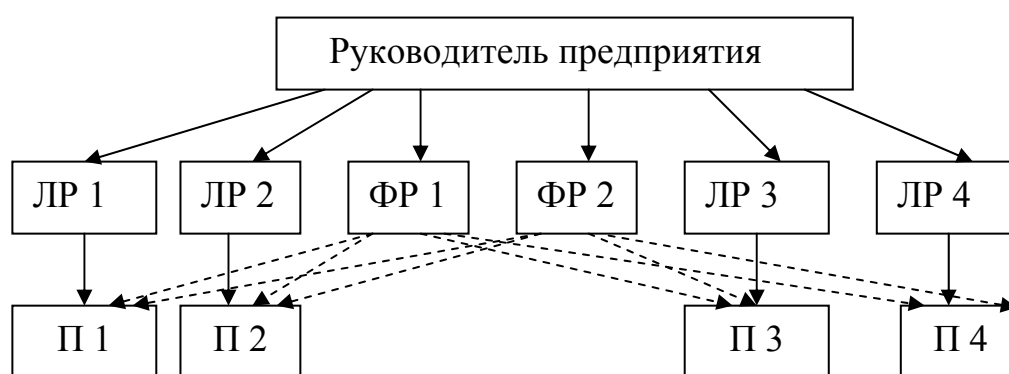


Рис. 4.2. Линейно-функциональная структура управления:
 ЛР – линейный руководитель; ФР – функциональный
 руководитель; П – подразделение предприятия

Линейные руководители осуществляют управление по объектам и всем функциям управления. Линейный руководитель, например руково-

датель предприятия, цеха, участка, несет ответственность за результаты деятельности своего подразделения.

Различают два типа функциональных руководителей: первые реализуют одну или несколько функций управления по всему объекту управления (например, руководитель планового отдела); вторые – все функции управления по части объекта управления (например, службы главных специалистов – главного энергетика, главного конструктора, главного механика и т.д.).

В то же время руководители служб главных специалистов могут выполнять функции линейных руководителей в отношении непосредственно подчиненных им подразделений и работников.

Например, главный энергетик предприятия осуществляет функциональное руководство всеми подразделениями предприятия и в то же время линейное руководство непосредственно подчиненных ему подразделений: электрического, теплового цехов и других подразделений.

В ЛФСУ необходимо ранжировать распоряжения, указания, то есть устанавливать порядок, очередность их выполнения.

Это традиционная проблема во всех ЛФСУ, предмет постоянных коллизий в руководстве организаций.

Основные достоинства ЛФСУ: высокий уровень специализации управленческой деятельности в определенных, конкретных сферах, что обеспечивает высокое качество и высокую эффективность принимаемых специализированных управленческих решений; компетентный охват практически всех сфер управленческой деятельности; максимальная адаптация к разнообразным требованиям и условиям диверсификации производства; относительная простота подбора руководителей для управления специализированными сферами управленческой деятельности.

Основные недостатки ЛФСУ: нарушение принципа единоначалия; трудности принятия и реализации согласованных управленческих решений, обеспечения их комплексности; сложность подбора руководителей высших уровней управления.

Области применения ЛФСУ: средние и крупные промышленные предприятия; проектно-конструкторские и исследовательские организации; производственные и научно-производственные объединения с численностью 500-3000 чел.

4.5. Линейно-штабная структура управления

Линейно-функционально-штабная (или линейно-штабная) структура управления (ЛШСУ) представляет собой линейно-функциональную структуру управления, дополненную штабным органом (штабом), на который возлагаются дополнительные функции управления. Штаб наделяется определенными полномочиями, правами, которые обычно ниже

полномочий руководителя предприятия или организации. Помимо управления структурными подразделениями со стороны руководителя организации осуществляется управление со стороны штаба, при этом обычно выделяется группа работников в оперативное подчинение штабу.

Штабные структуры создаются в следующих случаях: для ликвидации последствий стихийных бедствий, аварий, катастроф; освоения новой продукции, новой технологии; решения возникшей неординарной задачи.

Дальнейшая судьба штабного органа управления складывается по-разному, в зависимости от обстоятельств. Так, при окончании ликвидации последствий стихийных бедствий или катастроф штаб обычно ликвидируется. При освоении же новой продукции штаб вместе с соответствующими структурами может выделиться в самостоятельное подразделение, организацию.

Основные достоинства ЛШСУ: эффективное использование производственного и управленческого потенциала для решения экстренных проблем; эффективное решение оперативных задач без создания новых организационных структур и производственных мощностей.

Основные недостатки ЛШСУ: нарушение принципа единоначалия и необходимость согласования штабных директив с оперативными решениями руководителей; сложность согласования производственных заданий и программ штаба; сложности стабилизации психологического климата в коллективе; неизбежное преобладание организационно-распорядительных методов управления над экономическими.

4.6. Матричная структура управления

Матричные структуры управления весьма разнообразны, хотя все построены на одном принципе, заключающемся в одновременном управлении по вертикали и горизонтали. Основу матричной структуры образует линейно-функциональная структура управления, которая дополняется структурами программного управления. Помимо руководителя организации назначается руководитель программы.

Руководителю программы подчиняются руководители отдельных подразделений, которые несут ответственность за выполнение проектов в определенные сроки, с заданным качеством и ограниченным ресурсным обеспечением. В качестве примера можно привести космические программы, где проекты – разработки орбитального модуля, системы астронавигации, жизнеобеспечения, посадки и т.д.

Сфера применения матричных структур чрезвычайно широка. Это не только реализация целевых комплексных межотраслевых программ, но и все случаи решения проблемных вопросов в любой организации. В матричных структурах управления происходит углубление разделения

управленческого труда: руководители по вертикали осуществляют преимущественно ресурсное обеспечение (материальными, трудовыми, финансовыми ресурсами), обеспечивают уровень трудовой дисциплины, по горизонтали – управление реализацией проектов, включающее координацию усилий разноплановых специалистов, разработчиков, проектировщиков, работников производства, представителей заказчиков и т.д. Поскольку конечной целевой функцией таких предприятий является не их функционирование, а реализация элементов программы (проектов), приоритет управления принадлежит руководителям проектов, то есть горизонтальные деловые функции преобладают над вертикальными.

Руководители проектов осуществляют управление частью коллектива подразделений, подбирая исполнителей в соответствии с потребностями реализации проектов. До момента окончания работы над проектами все их исполнители определены в целевое подчинение руководителям проектов.

Матричные структуры управления обладают высокими функциональными возможностями. Достоинства матричных структур: эффективное использование производственного потенциала, прежде всего кадрового; большие возможности оптимизации коллективов исполнителей, подбора их по профессионально-квалификационным и психологическим качествам; возможности реализации программно-целевого и проблемно-ориентированного управления; возможности динамичной перестройки структуры коллектива при постановке и решении новых задач.

Недостатки матричных структур: необходимость периодического разрушения структуры первичных производственных коллективов; сложности формирования психологического климата в коллективах; необходимость совмещения начала и завершения работ по отдельным проектам; необходимость периодической и весьма радикальной переквалификации работников в связи с изменением программ.

Матричные структуры управления требуют чрезвычайно высокой управленческой компетентности руководителей и значительных затрат на управление.

4.7. Проектирование организационных структур управления

Организационная структура управления представляет собой совокупность органов управления, взаимосвязанных отношениями субординации. ОСУ должна быть дополнена системой информационных связей и документооборота. Поскольку организационная структура образует основу механизма управления, определяет его эффективность и потенциальные возможности, к ее формированию необходимо относиться с максимальной осторожностью. Неоправданное включение лишних элемен-

тов оргструктур, как и исключение необходимых для реализации определенных функций, резко снижают эффективность управления.

На формирование ОСУ влияют различные факторы: уровень концентрации и специализации производства; степень развитости кооперативных связей; экономико-географические, климатические условия. Эти факторы являются внешними по отношению к оргструктурам. Такие оргструктуры зависят от уровня квалификации работников, сферы производства и управления, техники и технологии производства, применяемых методов, принципов, четкости поставленной цели производства и управления – это внутренние факторы.

Обычно при проектировании ОСУ на первом этапе исходят из того, что уже имеется определенная структура (или существует ее прототип, аналог). Необходимо осуществить анализ ее возможностей и применимости к изменившимся условиям. На втором этапе либо совершенствуется имеющаяся ОСУ, либо проектируется новая.

Провозгласить новые цели или задачи проще, чем перестроить систему управления в соответствии с новыми целями и задачами. На втором этапе проектирования ОСУ необходимо обеспечить выполнение требований: четкое выполнение целевой функции, целевой ориентации деятельности предприятия; четкое соблюдение принципа единоначалия и персональной ответственности. Если речь идет о коллегиальном органе управления, необходимо четко обозначить права и ответственность каждого члена коллегии. Спроектированная оргструктура должна обеспечивать эффективное решение задач всех типов, стоящих перед системой: производственных, социальных, экономических; текущих, оперативных, стратегических и т.д. Структурные подразделения организуются таким образом, чтобы они полностью перекрывали спектры решения возможных задач, взаимодействуя друг с другом без посредничества искусственно созданных органов. За каждым структурным подразделением четко закрепляются решаемые задачи, реализуемые функции, права, ответственность. Оговариваются условия решения комплексных задач, реализации целевых комплексных программ. Права и ответственность должны быть тщательно сбалансированы в каждом звене и на каждом уровне управления. При проектировании ОСУ необходимо учитывать нормы управляемости, которые находятся в пределах 5-10 человек. У генерального директора в непосредственном подчинении может быть не более 8-10 человек, у мастера-электрика – 5-10 рабочих.

Нормы управляемости существенно зависят не только от уровня технологической или предметной специализации, но и от требований социальной психологии.

Поспешно созданные и недостаточно продуманные организационные структуры управления могут внести диссонанс в производст-

венный процесс и привести к ухудшению или даже к потере управляемости.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятия «организация» как объекта и как процесса.
2. Основные признаки организации.
3. Что такое организационная структура?
4. Виды организационных структур.
5. Недостатки и достоинства линейной структуры управления.
6. Недостатки и достоинства функциональной структуры управления.
7. Этапы проектирования ОСУ и их содержание.
8. Нормы управляемости.

ГЛАВА 5. ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

5.1. Внутренняя среда организации

В большинстве случаев менеджмент имеет дело с организациями, представляющими собой открытые системы и состоящими из множества взаимозависимых частей. Рассмотрим наиболее существенные внутренние переменные организации (рис. 5.1).

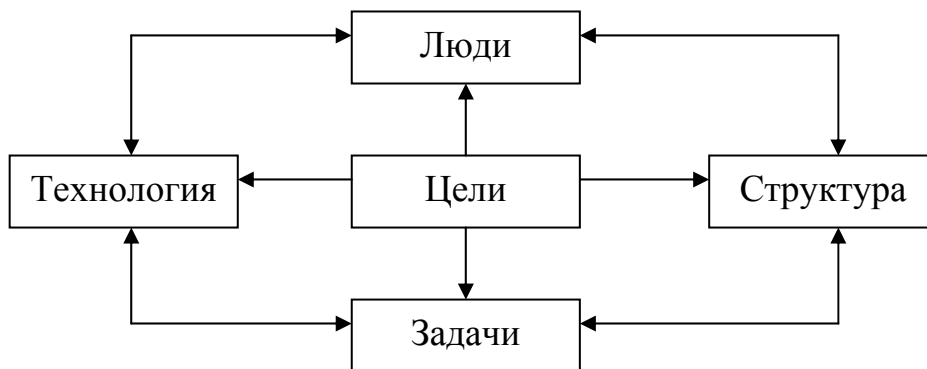


Рис. 5.1. Внутренняя среда организации

К основным внутренним переменным организации относят: цели, структуру, задачи, технологии и людей.

Цель – конкретное конечное состояние или желаемый результат, к которому стремится группа работающих вместе людей. В ходе работы руководство разрабатывает цели и доводит их до сотрудников организации, и этот процесс имеет большое значение, так как дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться. Объектом внимания менеджеров являются цели подразделений. Для успешной деятель-

ности предприятия (организации) необходимо совпадение целей собственников, руководителей, персонала.

В целом вся организация состоит из нескольких уровней управления и различных подразделений, взаимосвязанных между собой. Это принято называть структурой организации. Все подразделения организации можно отнести к тем или иным функциональным областям. Функциональная область относится к работе, выполняемой для организации в целом: маркетинг, производство, финансы и т.д. Маркетингом могут заниматься несколько подразделений и даже, например, производственное подразделение, если оно разрабатывает новый товар для потребителя.

Разделение труда производится исходя из соображений привлечения специалиста в заданной области. Преимущество специализированного распределения труда очевидно. Как конкретно осуществить разделение труда в организации? Этот вопрос относится к самым существенным управленческим решениям.

Разделяют горизонтальное и вертикальное разделение труда: первое разделение осуществляется по специализированным уровням, например, менеджер по снабжению, менеджер по работе с персоналом и т.д.; второе – по принципу наличия работы по координации выполнения задач. Такое распределение дает в результате управленческую иерархию или число управленческих уровней. Иерархия пронизывает всю организацию, спускаясь на уровень неуправленческого персонала.

Число лиц, подчиненных одному руководителю, называется сферой контроля. В организации каждый руководитель имеет свою сферу контроля. Организации с плоской структурой имеют меньше уровней управления и более широкую сферу контроля, чем сопоставимые организации с многоуровневой структурой.

Задача – это предписанная работа, которая должна быть выполнена установленным способом и в установленные сроки.

Каждая должность в организации включает в себя ряд задач, которые необходимо выполнить для достижения целей организации. *Задачи традиционно делятся на три категории: работа с людьми; работа с машинами, сырьем, инструментами и т.п.; работа с информацией.*

В век бурного роста инноваций и нововведений задачи становятся все более и более детальными и специализированными. Каждая отдельная задача может быть весьма сложной и углубленной. В связи с этим возрастает значение управленческой координации действий при решении таких задач.

Следующей внутренней переменной является технология. Понятие технологии выходит за пределы такого обычного понимания, как технология производства. Технология – это принцип, порядок организации какого-либо процесса для оптимального использования разного рода ресурсов (трудовых, материальных, временных, денежных). Технология представляет собой способ, который позволяет осуществить какое-либо преобразо-

вание, например, технология производства электроэнергии по конденсационному или теплофикационному циклу. Это может относиться к сфере продаж или сфере сбора информации – как наиболее грамотно и с меньшими затратами собрать необходимую для управления предприятием информацию и т.д.

Классификация технологий: единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство; массовое или крупносерийное производство; непрерывное производство.

Люди являются центральным звеном в любой системе управления. Существует три основных аспекта человеческой переменной в организации: поведение индивидов; поведение людей в группах; характер поведения руководителя. Понимание и управление человеческой переменной в организации является наиболее сложной составляющей всего процесса управления и зависит от многих факторов: способности человека; потребности; восприятие; реагирование на окружающие события; ценности; общие убеждения по поводу того, что хорошо или плохо; влияние среды на личность.

Кроме перечисленных факторов на человека в организации влияют группы и управленческое лидерство. Любой человек стремится принадлежать к какой-либо группе. Он принимает нормы поведения этой группы в зависимости от того, насколько ценит свою принадлежность к ней. Организация может рассматриваться как некая формальная группа людей, в то же время в любой организации есть много неформальных групп, формирующихся не только по профессиональному признаку.

5.2. Внешняя среда организации

Внешнюю среду организации можно охарактеризовать как всю совокупность факторов, влияющих на деятельность организации. Поскольку факторы внешней среды имеют различную силу влияния на организацию, их разделяют на прямые и косвенные, а всю внешнюю среду на среду прямого и косвенного действия (рис. 5.2).

Состав среды прямого действия: потребители; конкуренты; поставщики ресурсов; общественные организации; государство в виде представительных и исполнительных органов.

Потребители – это те лица, которые заинтересованы или могут быть заинтересованы производимыми организацией товарами или услугами. Необходимость удовлетворять потребности покупателя влияет на процессы внутри организации, так как количество потребителей определяет, в конечном итоге, необходимые производственные ресурсы, а характеристика потребителей (какие они) – необходимый ассортимент товаров, услуг и их качество.

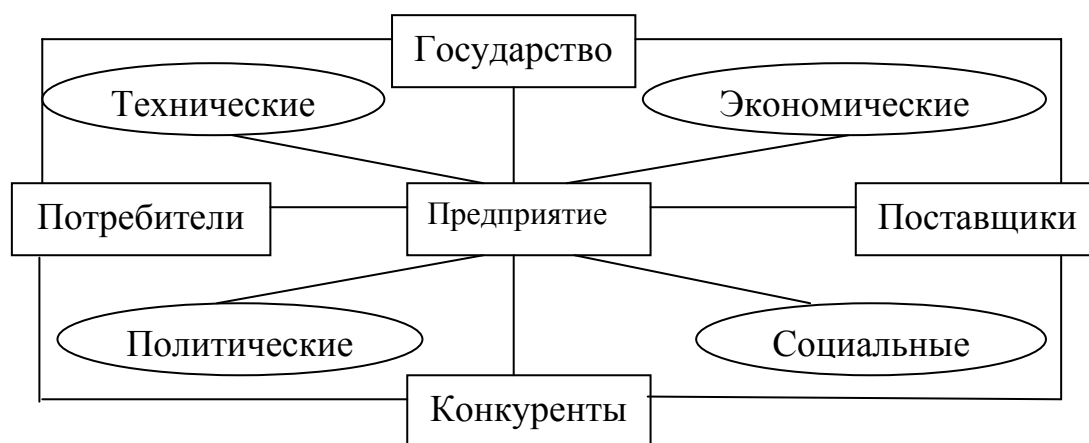


Рис. 5.2. Основные факторы внешней среды предприятия:

□ – факторы прямого воздействия;

○ – факторы косвенного воздействия

Принципиально всех *потребителей можно разделить на четыре группы*: конечные потребители, или население; промышленные потребители, представители различных отраслей хозяйства; посредники или торговые организации, которые приобретают товар для перепродажи; государство как хозяйствующий субъект.

В электроэнергетике при образовании тарифов на электрическую и тепловую энергию потребители подразделяются на группы: базовые потребители; население; бюджетные организации; прочие потребители.

К базовым относятся потребители с большой потребляемой мощностью и электроэнергией. Величина этих объемов устанавливается Федеральной энергетической комиссией.

К бюджетным организациям относятся потребители электроэнергии, финансируемые из бюджетов всех уровней (федерального, регионального, муниципального).

К прочим потребителям относятся все остальные потребители электроэнергии. Внутри этой группы выделяются подгруппы потребителей электроэнергии. В зависимости от цели исследования потребители электроэнергии могут классифицироваться и по другим признакам с разной глубиной классификации.

Важной составляющей внешней среды являются конкуренты. Каждый руководитель должен осознавать, что если он не будет удовлетворять своих потребителей так же эффективно (с определенным качеством и ценой), как и его конкуренты, то долго предприятие в рыночных условиях существовать не сможет. Под конкурентами подразумеваются не только те компании, которые предлагают такие же товары, но с другой маркой, но и компании, выпускающие заменители. Таким образом, у любой организации существуют два вида конкурентов: прямые – производители аналогичных товаров; косвенные – производители заменителей.

В настоящее время прямых конкурентов в электроэнергетике по производству электроэнергии практически нет. По производству тепловой

энергии конкурентами ТЭЦ являются коммунальные и промышленные котельные. По производству электроэнергии в электроэнергетике существует внутриотраслевая конкуренция между электростанциями. По мере реформирования и создания генерирующих компаний в электроэнергетике возникнет прямая конкуренция между генерирующими компаниями. При дальнейшем реформировании электроэнергетики предполагается создание конкурентной среды при распределении и сбыте электрической энергии.

Косвенную конкуренцию предприятиям электроэнергетики составляют предприятия тех отраслей, которые предлагают потребителям вместо электрической и тепловой энергии другие энергоресурсы или энергоносители. Такими предприятиями являются предприятия газовой отрасли – поставщики газа.

Для ведения хозяйственной деятельности каждой компании нужны внешние поставки: сырье, материалы, трудовые ресурсы, капитал, которые организация получает от поставщиков. *В этом случае возникает прямая связь между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих поставки указанных ресурсов.* На рынке закупок организацию больше всего интересуют условия получения ресурсов, а именно: цена, качество и условия поставки (сроки, объемы, условия платежа и т.д.). Именно эти тенденции на рынке закупок влияют на общий товарооборот предприятия.

В электроэнергетике электростанции имеют очень большую зависимость от поставщиков топлива, т.к. в себестоимости электрической и тепловой энергии доля стоимости топлива составляет от 60 до 80 %.

Некоторые *общественные организации оказывают непосредственное влияние на деятельность предприятий.* Хорошо известно влияние профсоюзных организаций, которые борются за права работников, тем самым устанавливая баланс отношений между собственниками и наемными рабочими. Расширяется влияние организаций, борющихся за права потребителей и экологическую чистоту.

Государство оказывает воздействие на организации через законодательное регулирование деятельности и через свои исполнительные органы, а также как потребитель. Роль государства в деятельности организации весьма значительна. Количество и сложность законов, непосредственно посвященных бизнесу, резко возросли. Претерпевают изменения различные формы отчетности предприятий и организаций, изменяется налоговое и таможенное регулирование. Состояние законодательства характеризуется сложностью и подвижностью, а зачастую даже неопределенностью. Неопределенность сегодняшнего влияния государственных органов на бизнес возникает из того, что требования одних организаций вступают в противоречие с другими, в то же время за многими организациями стоят правительственные органы, которые принудительно обеспечивают выполнение таких требований.

Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, которые могут не оказывать непосредственного и немедленного влияния на деятельность, но тем не менее в перспективе могут сказываться на ней.

Состав среды косвенного действия: экономические, политические, социокультурные факторы; научно-технический прогресс; международные отношения.

Экономические факторы в экономической окружающей среде должны постоянно оцениваться, т.к. состояние экономики влияет на цели и деятельность организации и способы их достижения: темпы инфляции, международный платежный баланс, уровни занятости населения, ставки кредитования бизнеса и т.д. Каждый из них может представлять либо угрозу, либо новую возможность для предприятия. Так, колебания курса доллара относительно валют других стран могут стать причиной обретения или потери крупных сумм денег.

Политические факторы. Для бизнеса большое значение имеет политическая стабильность в обществе. От этого зависит уровень притока инвестиций и другого рода ресурсов в определенный регион. Отношение административных органов власти к бизнесу выражается в установлении различных льгот или пошлин, которые либо развивают бизнес в регионе, либо вытесняют его, создавая неравноправные условия для различных организаций. Также используются приемы лоббирования интересов определенных промышленных групп в правительственных учреждениях, что оказывает влияние на весь бизнес в целом.

Социокультурные факторы. При организации деятельности нельзя не учитывать ту культурную среду, в которой она происходит. Речь идет прежде всего о преобладающих в обществе жизненных ценностях и традициях. На этой основе базируется стандарт поведения. Известно принципиальное отличие американского и японского стандартов. В первом случае стандарт выражен в индивидуалистическом подходе к организации, во втором – в семейном. Нормой поведения в одном случае является стремление к карьерному росту с регулярной сменой мест работы (в США считается, что человек должен менять работу раз в несколько лет), в другом – человек работает в организации всю жизнь, относясь к начальнику как к отцу, которого надо слушать.

Научно-технический прогресс. Определяет возможность повышать эффективность производства, а следовательно, эффективность способов удовлетворения потребителей. Для того чтобы организация могла быть конкурентоспособной, необходимо собирать, хранить и распределять большие объемы информации о новациях, возникающих в среде деятельности. В последнее время в электроэнергетике появились совершенно новые технологии: парогазовые установки, газопоршневые мини-ТЭЦ, использование биологического топлива, тепловые насосы, интеллектуальные электрические счетчики и т.д.

Международные факторы. Изменения в мировом сообществе затрагивают практически все предприятия. В современном мире присутствует тенденция глобализации рынка. Это значит, что стираются границы между бизнесом в различных странах, развиваются транснациональные корпорации, все большее влияние имеют международные экономические и политические организации. К факторам, обуславливающим развитие международного бизнеса, относятся: более низкие издержки ведения бизнеса за границей; стремление уйти от торговых ограничений внутри страны; инвестиционные и производственные возможности других стран.

В целом всю внешнюю среду можно охарактеризовать следующим образом: существует взаимосвязь факторов среды или сила воздействия, с которой изменение одного фактора будет действовать на другие; среда представлена большим количеством разнообразных факторов, влияющих на организацию, что показывает ее сложность; среда характеризуется большой степенью изменчивости или подвижности; большое количество факторов и их изменчивость приводят к тому, что теряется точность информации о процессах, происходящих в среде, что повышает неопределенность среды и усложняет процесс принятия решений.

Контрольные вопросы

1. Что такое внутренняя среда?
2. Назовите основные внутренние переменные организации. Раскройте их содержание.
3. Что такое задача в менеджменте? Категории задач.
4. Какие факторы влияют на человека в организации?
5. Что такое технология? Классификация технологий.
6. Что такое внешняя среда организации?
7. Что такое прямая и косвенная внешняя среда?
8. Основные составляющие внешней среды.
9. Группы потребителей в электроэнергетике при образовании тарифов на электроэнергию.
10. В чем заключается косвенная конкуренция в электроэнергетике?

ГЛАВА 6. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЭКОНОМИКИ

6.1. Основные направления экономической деятельности государства

Одним из важнейших направлений деятельности государства является регулирование экономики.

Государственное регулирование экономики – это система экономических мероприятий государства, посредством которых оно может воздействовать на социально-экономическое развитие общества.

Государственное регулирование экономики в условиях рынка должно быть направлено на достижение целей:

- создание нормальных условий для функционирования рыночного механизма;
- обеспечение устойчивых темпов роста;
- регулирование структурных изменений в экономике, вызванных потребностями современной научно-технической революции;
- обеспечение социальной стабильности и социального прогресса;
- решение экологических проблем.

Государственное регулирование экономики включает различные направления экономической деятельности государства.

Важной функцией государства в экономике является создание правовой основы экономической деятельности. Эта функция государства сводится к разработке законодательных и нормативных документов, регулирующих механизм функционирования экономики в целом и отдельных ее субъектов. Посредством этой функции государство определяет совокупность правил поведения в экономике. Одновременно государство обязано контролировать выполнение установленных законодательных и нормативных документов.

Создание общественных благ – направление государственного регулирования экономики. Рынок в состоянии выявить и удовлетворить лишь спрос на частные блага. Создание и реализация общественных благ являются задачей государства. Вместе с тем государство может гарантировать лишь такой уровень потребления общественных благ, который в данный момент времени позволяют ресурсы государственного бюджета.

Рынку свойственна тенденция к монополизации, что приводит к подрыву основ свободной конкуренции, диктату производителей над потребителями. *Проведение антимонопольной политики* может быть возложено только на государство, которое, используя административные и экономические меры, оказывает активное влияние на поддержание конкурентного порядка. Для достижения этой цели государство опирается на антимонопольное законодательство. Оно включает комплекс правовых актов, направленных на защиту конкурентной среды, противодействие монополизму и недобросовестной конкуренции.

Государство должно обеспечить:

- *регулирование внешних (побочных) эффектов при производстве товаров и услуг*, что особенно справедливо для тех случаев, когда трудно установить ответственность субъекта, что характерно для большинства ситуаций с возникновением внешних эффектов, которые могут быть как отрицательными, так и положительными;
- *развитие инфраструктуры экономики*: производственной (энерго-снабжение, транспорт, связь); институциональной (государственный аппарат управления); социальной (образование, медицина, культура);

информационной. Рынок ограничивает свое участие в развитии инфраструктуры.

Государство является не только координатором и регулятором в экономике, но и субъектом предпринимательской деятельности, т.е. выпускает товары и оказывает услуги. В экономике существуют отрасли, не представляющие большого интереса для рыночных структур. Государственный сектор в экономике прежде всего связан с созданием инфраструктуры.

Государство должно осуществлять перераспределение доходов (изъятие части доходов у одних лиц и передачу этих доходов другим лицам).

Государственная закупка товаров и услуг представляет форму государственного потребления. Такой способ перераспределения доходов затрагивает главным образом военные заказы, гражданские строительные программы, финансирование капитальных вложений в государственные предприятия. Государственная закупка товаров гарантирует предпринимателям стабильный рынок сбыта, получение прибыли. Эта форма перераспределения доходов способствует решению проблем занятости, благосостояния.

Государство участвует в управлении смешанной (частной и государственной) собственности через владение определенным пакетом акций акционерных обществ.

Важными каналами перераспределения доходов являются государственные кредиты и субсидии. Они предоставляются государством за счет средств государственного или местных бюджетов, специальных фондов, а также юридическим и физическим лицам, местным органам власти.

Налоговое перераспределение доходов – это косвенный метод их регулирования. Метод подразумевает частичное или полное освобождение от уплаты налогов одних лиц и повышенную ставку их оплаты других. Перераспределение доходов направлено на достижение определенных социальных и экономических целей.

Рыночной экономике присущи неравномерность, цикличность развития, которые сопровождаются потерей работы, расслоением населения по доходам. Государство берет на себя функцию по выплате пособий безработным, семьям с детьми, инвалидам и иным группам населения, нуждающимся в социальной помощи. Государство поддерживает социальные программы, обеспечивающие доступность населения к образованию, здравоохранению, культуре, физической культуре и спорту.

Государство в социально ориентированной рыночной экономике выполняет функцию макроэкономической стабилизации экономики. Государственное регулирование направлено на предотвращение, торможение экономического спада, закрепление и поддержание показателей функционирования экономики на определенном уровне, оздоровление хозяйства.

Макроэкономическая стабилизация достигается преимущественно посредством фискальной и денежной политики.

Фискальная политика – это сознательное применение расходных и налоговых функций правительства для достижения определенных макроэкономических целей.

К мерам государственного регулирования экономики относится и поддержка малого бизнеса. Малый бизнес – совокупность мелких и средних частных предприятий, прямо не входящих ни в одно монополистическое объединение и выполняющих подчиненную по отношению к монополиям роль в экономике. Малый бизнес способствует поддержанию конкуренции в рыночной экономике, созданию рабочих мест. Государство оказывает поддержку развитию малого бизнеса посредством налоговой, кредитной политики, оказания услуг (образовательных, консультационных и др.).

Государство осуществляет регулирование внешнеэкономической деятельности. На усиление роли государства во внешнеэкономической деятельности влияют такие факторы, как обострение конкурентной борьбы на мировых рынках; дестабилизация валютных курсов; возросшее неравновесие платежных балансов; огромная внешняя задолженность.

Каждое государство стремится создать благоприятные внешние условия для развития национальной экономики. Исходя из конкретных национальных интересов государство проводит либо политику либерализации, либо протекционизма.

Важнейшая функция государства – поддержка фундаментальной науки, проведение общей научно-технической и инновационной политики. Современная экономика базируется на эффективной научно-технической и инновационной политике. Ее важнейшая черта – постоянное внедрение новой техники, технологий, являющихся результатом достижений научно-технического прогресса, развитие изобретательства. Вместе с тем частный бизнес не заинтересован в теоретических исследованиях, поскольку их нельзя непосредственно использовать в практической деятельности и сразу получать прибыль.

Обеспечение экологической безопасности – важная функция государства. Общий ущерб, нанесенный окружающей среде в результате хозяйственной деятельности, например в европейских странах, оценивается в 3-5 % ВВП. Государство посредством законов, налоговой политики, административных санкций принуждает предпринимателей к соблюдению природоохранных мер и экологических норм. Государство контролирует эксплуатацию природных ресурсов, устанавливает запреты и ограничения на производство некоторых продуктов.

Границей, пределом государственного регулирования экономики является эффективность рыночной экономики как системы.

6.2. Методы государственного регулирования экономики

Административные методы регулирования экономики:

- *запрещение* – это запрет какой-либо деятельности, признание каких-либо товаров, услуг и их компонентов общественно вредными, ненужными, не допускаемыми к применению;
- *разрешение* – это согласие, выданное в письменной или устной форме субъектом управления, обладающим соответствующим правом. Государство дает разрешение на ведение многих видов экономической деятельности, на ввоз и вывоз ряда товаров;
- *принуждение* – один из методов управления, основанный на порицании и применении мер наказания за нарушение установленных норм. Например, несвоевременная уплата налогов, уменьшение налогооблагаемой базы приводят к взиманию штрафов с налогоплательщиков.

В современном обществе государственное регулирование экономикой осуществляется преимущественно на основе *экономических методов*. Существенные позиции среди них занимают денежно-кредитная, бюджетно-финансовая политика, ускоренная амортизация, текущее регулирование экономики, государственное программирование.

Денежно-кредитная политика – это совокупность мероприятий в области денежного обращения и кредита, направленная на регулирование экономического роста, сдерживание инфляции, обеспечение занятости и выравнивание платежного баланса.

Бюджетно-финансовая политика сводится к целенаправленной Деятельности государства по использованию бюджетно-финансовой и денежно-кредитной систем для реализации социально-экономической политики и зависит от конкретной хозяйственной и политической ситуации, а также стратегии экономического развития страны. Предусматривается разная степень перераспределения национального дохода через бюджет, больший или меньший уровень централизации финансовых ресурсов внутри бюджетной системы, усиление или ослабление регламентации использования бюджетных средств, приоритетность бюджетного финансирования тех или иных мероприятий, выбор путей достижения сбалансированности бюджетных доходов и расходов и т.д. Бюджетно-финансовая политика включает в себя налоговую политику, а также тесно связана с денежно-кредитной, ценовой и валютной политикой.

Ускоренная амортизация – это амортизация по повышенным ставкам в сравнении с действующими или средними ставками. Смысл ускоренной амортизации состоит в установлении такого уровня ежегодных списаний в амортизационный фонд, который превышает размеры фактического морального и физического износа элементов основного капитала. Ускоренная амортизация разрешает переносить существенную часть прибыли в статьи издержек производства, не облагаемых налогами. Это позволяет в после-

дующем направлять указанные суммы в новые капитальные вложения. Таким образом, политика ускоренной амортизации способствует росту собственных финансовых возможностей предпринимателей для осуществления капитальных вложений и снижению доли заемных средств в процессе капитального строительства и модернизации основного капитала.

Используя метод ускоренной амортизации, государство имеет возможность влиять на структуру национального хозяйства.

Текущее регулирование экономики осуществляется посредством бюджетно-финансовой политики. Существенная роль в таком регулировании отводится государственным расходам: заказы и закупки товаров и услуг, прямые военные затраты, различные субсидии и другие расходы.

Текущее регулирование экономики нацелено прежде всего на поддержание определенного уровня производства и занятости. В то же время надо учесть, что чрезмерный рост государственных расходов приводит, как правило, к бюджетному дефициту, для покрытия которого вводятся дополнительные налоги, берутся внешние займы.

Государственное программирование – это долговременное, целевое регулирование экономики, предусматривающее разработку не только экономических, но и социальных программ. Государственное программирование может охватывать всю экономику в целом или ее отдельные отрасли, сферы (социальная сфера), регионы, отдельные группы населения и др.

В зависимости от использования конкретных критериев государственных программы можно подразделить на несколько видов (табл. 3).

Таблица 3

Классификация государственных программ

| Критерии классификации | Вид государственной программы |
|----------------------------|-------------------------------|
| Временной период программы | Краткосрочная (до 1 года) |
| | Среднесрочная (3-5 лет) |
| | Долгосрочная (более 5 лет) |
| Объект программирования | Общегосударственная |
| | Региональная |
| | Целевая |
| | Отраслевая |
| | Чрезвычайная |

Общегосударственная программа фиксирует основные и желательные для общества ориентиры экономического и социального развития. Общегосударственные программы направлены на деятельность государственного сектора и регулирование деятельности частных компаний; региональные охватывают экономику отдельных регионов; целевые предусматривают развитие конкретных направлений экономики, научных исследований, поддержку отдельных групп населения.

Государственное программирование – это своего рода инвестиционные программы, рекомендуемые и поддерживаемые экономическими и социальными ресурсами всего государства, гарантирующие развитие общества в заданном направлении. Планируя и регулируя сферу внутренних и внешних экономических отношений, государство добивается необходимой координации воспроизводственных потоков в разных секторах экономики в соответствии с потребностями национального хозяйства как целого.

6.3. Структура федеральных органов исполнительной власти

В соответствии со ст. 112 Конституции Российской Федерации и Федеральным конституционным законом от 17 декабря 1997 г. № 2-ФКЗ «О Правительстве Российской Федерации» Указом президента установлена структура исполнительных органов исполнительной власти в составе министерств, федеральных служб и федеральных агентств.

Функции федеральных органов исполнительной власти, руководство деятельностью которого осуществляет президент Российской Федерации, определяются Указом президента Российской Федерации, функции федерального органа исполнительной власти, руководство деятельностью которого осуществляет правительство Российской Федерации, постановлением правительства Российской Федерации.

Функции федеральных органов исполнительной власти:

- *издание нормативных правовых актов*, обязательных для исполнения органами государственной власти, местного самоуправления, их должностными, юридическими лицами и гражданами, и правил поведения, распространяющихся на неопределённый круг лиц;
- *контроль и надзор*: осуществление действий по контролю и надзору за исполнением органами государственной власти, органами местного самоуправления, их должностными лицами, юридическими лицами и гражданами установленных Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, федеральными законами и другими нормативными правовыми актами общеобязательных правил поведения; выдача органами государственной власти, органами местного самоуправления, их должностными лицами разрешений (лицензий) на осуществление определённого вида деятельности и (или) конкретных действий юридическим лицам и гражданам; регистрация актов, документов, прав, объектов, а также издание индивидуальных правовых актов;
- *правоприменительные* – это издание индивидуальных правовых актов, ведение реестров, регистров и кадастров;
- *управление государственным имуществом* – осуществление полномочий собственника в отношении федерального имущества, в том числе переданного федеральным государственным унитарным пред-

приятиям, федеральным казённым предприятиям и государственным учреждениям, подведомственным федеральному агентству, а также управление находящимися в федеральной собственности акциями открытых акционерных обществ;

- *оказание государственных услуг* – осуществление федеральными органами исполнительной власти услуг, имеющих исключительную общественную значимость и оказываемых на установленных Федеральным законодательством условиях неопределённому кругу лиц.

Федеральное министерство является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в установленной актами президента Российской Федерации и правительства Российской Федерации сфере деятельности. Федеральное министерство возглавляет входящий в состав правительства Российской Федерации министр Российской Федерации (федеральный министр).

Министерство самостоятельно осуществляет правовое регулирование в установленной сфере деятельности, за исключением вопросов, правовое регулирование которых осуществляется исключительно федеральными конституционными законами, федеральными законами, актами президента Российской Федерации и правительства Российской Федерации.

Министерство осуществляет координацию и контроль деятельности находящихся в его ведении федеральных служб и агентств, а также координацию деятельности государственных внебюджетных фондов.

Федеральная служба является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по контролю и надзору в установленной сфере деятельности.

В пределах своей компетенции Федеральная служба издает индивидуальные правовые акты на основании и во исполнение Конституции Российской Федерации, федеральных конституционных законов, федеральных законов, актов президента Российской Федерации, правительства Российской Федерации, нормативных правовых актов федерального министерства, осуществляющего координацию и контроль деятельности службы.

Федеральная служба не вправе осуществлять в установленной сфере деятельности нормативно-правовое регулирование, кроме случаев, устанавливаемых указами президента Российской Федерации, а Федеральная служба по надзору – управление государственным имуществом и оказание платных услуг.

Федеральное агентство является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим в установленной сфере деятельности функции по оказанию государственных услуг, управлению государственным имуществом и правоприменительные функции, за исключением функций по контролю и надзору.

Федеральное агентство в пределах своей компетенции издаёт индивидуальные правовые акты на основании и во исполнение Конституции Российской Федерации, федеральных конституционных законов, федеральных законов, актов и поручений президента Российской Федерации, председателя Правительства Российской Федерации и федерального министерства, осуществляющего координацию и контроль деятельности федерального агентства, ведёт реестры, регистры и кадастры. Оно не вправе осуществлять нормативно-правовое регулирование в установленной сфере деятельности и функции по контролю и надзору.

В связи с новой структурой федеральных органов исполнительной власти сократилось количество министерств, ряд министерств упразднены, в том числе Министерство энергетики и Министерство по атомной энергии Российской Федерации.

Вертикаль исполнительной власти включает в себя пять министерств, подчиненных непосредственно президенту, и десять, подчиненных председателю Правительства, включая Министерство промышленности и энергетики.

Министерству промышленности и энергетики Российской Федерации переданы функции по принятию нормативных правовых актов в установленной сфере деятельности упраздненных Министерства промышленности, науки и технологий Российской Федерации, за исключением функций в сфере науки, Министерства энергетики Российской Федерации, Министерства Российской Федерации по атомной энергии, Российского агентства по боеприпасам, Российского агентства по обычным вооружениям, Российского агентства по системам управления, Российского агентства по судостроению, преобразуемого Федерального горного и промышленного надзора России и Федерального надзора России по ядерной и радиационной безопасности, а также преобразуемых Государственного комитета Российской Федерации по стандартизации и метрологии, Государственного комитета Российской Федерации по строительству и жилищно-коммунальному комплексу, Российского авиационно-космического агентства.

Президенту непосредственно подчиняются десять служб, включая Управление делами президента и Пенсионный фонд. Председатель Правительства непосредственно руководит тремя службами. Остальные 46 служб и агентств находятся в подчинении соответствующих министерств.

В состав Министерства промышленности и энергетики Российской Федерации входят:

- Федеральная служба по атомному надзору;
- Федеральная служба по техническому регулированию и метрологии;
- Федеральная служба по технологическому надзору;
- Федеральное агентство по атомной энергии;
- Федеральное космическое агентство;

Федеральное агентство по промышленности;
Федеральное агентство по строительству и жилищно-коммунальному хозяйству;
Федеральное агентство по энергетике.

Постановлением правительства РФ от 16 июня 2004 г. № 287 утверждено «Положение о Федеральном агентстве по энергетике».

Федеральное агентство по энергетике является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по оказанию государственных услуг, управлению государственным имуществом в сфере производства и использования топливно-энергетических ресурсов.

Федеральное агентство по энергетике в установленной сфере деятельности выполняет функции: проводит конкурсы и заключает государственные контракты на размещение заказов на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг, проведение научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ для государственных нужд; осуществляет полномочия собственника в отношении федерального имущества; осуществляет экономический анализ деятельности подведомственных государственных унитарных предприятий и утверждает экономические показатели их деятельности; проводит в подведомственных организациях проверки финансово-хозяйственной деятельности и использования имущественного комплекса; осуществляет функции государственного заказчика по организации выполнения межгосударственных программ, федеральных целевых программ и федеральной адресной инвестиционной программы; осуществляет формирование государственных информационных ресурсов топливно-энергетического комплекса и распоряжение ими, также выполняет ряд других функций.

Контрольные вопросы

1. Почему необходимо государственное регулирование в экономике?
2. Цели государственного регулирования в рыночной экономике.
3. Основные функции государства в рыночной экономике.
4. Методы государственного регулирования в экономике.
5. Что такое ускоренная амортизация? В чем интересы государства и предприятия в ускоренной амортизации?
6. Что такое государственное программирование? Классификация государственных программ.
7. Структура исполнительных органов государственного управления.
8. Функции исполнительных органов государственного управления.
9. Состав министерств. Функции министерств.
10. Функции федеральных служб.
11. Функции федеральных агентств.
12. Функции Федерального агентства по энергетике.

ГЛАВА 7. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

7.1. Понятие и классификация функций управления

Специфические особенности менеджмента, т.е. творчества менеджеров, реализуются с помощью определенных функций.

Под функциями управления понимаются особые виды специализированной управленческой деятельности, выделившиеся в процессе разделения управленческого труда.

Функции – виды деятельности, с помощью которых субъект управления (руководитель, аппарат по руководству предприятием) воздействует на управляемый объект (трудовой коллектив).

Для достижения некоторой цели необходимо реализовать содержание процесса управления через функции.

Функции управления:

- *общие – часть управленческого цикла, характеризующаяся регулярным видом деятельности;*
- *конкретные – определяются по принадлежности к конкретной стадии производственного процесса;*
- *специальные – подфункция конкретной функции.*

Для эффективного, целостного управления они должны образовывать единый комплекс, характеризующий всю полноту, весь спектр взаимодействия субъекта и объекта управления.

Функции управления целесообразно классифицировать по объективному содержанию. *Основные функции управления: планирование; организация; мотивация; координация; контроль.*

Выделяются и другие функции: регулирование, учет, анализ. *Регулирование* – процесс устранения отклонений в функционировании социально-экономической системы от заданных плановых значений (норм) или естественного хода процесса. *Учет* – подведение итогов деятельности социально-экономической системы за определенный отрезок времени. *Анализ* – сбор, хранение, обработка и использование информации для обоснования и реализации других функций управления. В отличие от других функций управления анализ не имеет активного воздействия субъекта на объект управления, поэтому обслуживает другие функции управления и нередко называется внутренней функцией управления.

Помимо рассмотренных функций, которые иногда называют общими, имеются и специализированные функции органов управления (например, материально-технического снабжения, маркетинга, транспорта, кадрового обеспечения), в электроэнергетике, например функция оперативно-диспетчерского управления.

Во-первых, функции управления всегда применяются комплексно и по всему спектру управленческого действия. В этой связи неправомерно

говорить о большей или меньшей важности тех или иных функций управления: в тот или иной момент времени, при тех или иных обстоятельствах различные функции управления могут приобретать доминирующий характер. *Общие функции управления имеют универсальный характер, т.е. применимы к любому объекту (процессу) управления.*

Во-вторых, функции управления применимы к функциям управления как специализированным видам деятельности. Имеют глубокий смысл, например, понятия организации контроля производственной деятельности, планирование учета товарных запасов и т.д.

В-третьих, общие функции управления применимы к процессу управления и системе управления, подчеркивая их определенную целевую направленность. Следует отметить, что между функциями управления нет жестких, однозначных границ. Один и тот же вид управленческой деятельности может обнаруживать признаки двух или даже нескольких функций управления, их тесное взаимопереплетение. *Важно понимание функций управления как некоторых технологий управленческой деятельности.* Владение каждой из функций требует формирования достаточно определенных профессиональных качеств руководителя.

Функции управления могут подразделяться по различным признакам: управляемый объект (предприятие, цех, участок, рабочий); вид деятельности (экономическая, производственная, организационная и т.д.); содержание труда (научные исследования, подготовка производства, управление персоналом, бухгалтерский учет, финансы, маркетинг, оперативно-диспетчерское управление и др.).

Удельный вес функций управления в структуре деятельности руководителей тех или иных звеньев и уровней управления может различаться и определяться уровнем управления и другими факторами.

7.2. Планирование

Содержание планирования как функции менеджмента состоит в определении основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и спроса на рынке.

Планирование – это обоснование и выбор целей функционирования и развития организации и средств их достижения, разработка и установление системы количественных и качественных показателей развития, определяющих темпы, пропорции и тенденции развития как в текущем периоде, так и на перспективу.

Из определения планирования вытекают присущие ему внутренние противоречия: функционирование связано с производственным процессом и требует немедленного покрытия издержек производства, а развитие – инвестиций в будущие периоды.

Планирование – управленческая деятельность, отражающая в планах и фиксирующая будущее состояние объекта менеджмента в текущие моменты времени.

Содержание планирования как функции менеджмента состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и спроса на рынке. *Необходимость планирования* состоит в определении конечных и промежуточных целей; задач, решение которых необходимо для достижения целей; средств и способов решения задач; требуемых ресурсов, их источников и способов распределения.

Задачи планирования: установление целей организации и подразделений; обеспечение целенаправленного развития организаций в целом и всех ее структурных подразделений; перспективная ориентация и раннее распознавание проблем развития. План намечает состояние объекта, желаемое в будущем, и предусматривает конкретные меры, направленные на поддержку благоприятных или сдерживание отрицательных тенденций развития; координацию деятельности структурных подразделений и сотрудников организации. Координация планирования осуществляется как: предварительное согласование действий при подготовке планов; согласованная реакция на возникающие помехи и проблемы при выполнении планов; создание объективной базы для эффективного контроля. Наличие планов позволяет производить объективную оценку деятельности предприятия путем сравнения фактических и планируемых значений параметров по принципу «факт – план»; мотивацию и стимулирование трудовой активности сотрудников. Успешное выполнение плановых заданий – объект особого стимулирования и основание для взаимных расчетов, создающие действенные мотивы для продуктивной и скоординированной деятельности всех участников процесса управления.

План как итог планирования для исполнителей является директивным документом и должен включать и директивные, и индикативные (рекомендательные) показатели, причем с увеличением срока планирования число директивных показателей сокращается, а индикативных растёт.

В планировании исключительно важен его комплексный и системный характер, который образуется взаимодействием начал: методология планирования, то есть сочетание ряда общетеоретических основ и подходов к реализации важнейшей функции управления – определение понятий, целей, функционирования, развития и т.д.; система органов планирования, их взаимодействие, взаимосвязь, единство; система показателей планирования, которые образуют логически завершённую и достаточную систему; методика планирования, определяющая четкую последовательность процедур и операций, необходимых и достаточных для разработки системы плановых документов.

Комплексность планирования означает, что все большее число факторов объективной и субъективной природы должно быть учтено при определении целей функционирования и развития систем.

Системность планирования означает необходимость учета всех объективных связей по вертикали – от уровня народного хозяйства до уровня отдельного предприятия, от уровня предприятия до отдельного рабочего места.

Методы планирования:

балансовый – обеспечивает установление связей между потребностями в ресурсах и источниками их покрытия, а также разделами плана. Например, выработка электроэнергии на электростанции должна увязываться с установленной и рабочей мощностью электростанции, объем планируемых ремонтов – с численностью ремонтного персонала и финансовыми возможностями предприятия. На предприятии составляются балансы производственной мощности, рабочего времени, материальный, энергетический, финансовый и др.;

расчетно-аналитический – используется для расчета показателей плана, анализа их динамики и факторов, обеспечивающих необходимый количественный уровень показателей;

экономико-математические – предполагают разработку экономических моделей плановых показателей на основе выявления их количественной зависимости от основных факторов, например, разработка экономической модели связи объемов электропотребления и производственной программой предприятия;

графоаналитический – дает возможность изобразить результаты экономического анализа графическими средствами. С помощью графиков выявляется количественная зависимость между сопряженными показателями, например, между темпами изменения объемов производства и себестоимостью продукции, объемами производства и потребностью в энергоресурсах;

программно-целевые – позволяют составить план в виде программы, т.е. комплекса задач и мероприятий, объединенных одной целью и приуроченных к определенным срокам. Целевые программы на предприятии обеспечивают конкурентоспособность продукции, повышение эффективности использования ресурсов, управления качеством продукции и др.

Виды планирования:

технико-экономическое – в зависимости от выбора планового периода бывает долгосрочным (10-15 лет), среднесрочным (5 лет) и текущим (годовым);

оперативно-производственное – уточняет задания текущего годового плана на более короткие отрезки времени (месяц, декаду, смену, час) и по отдельным производственным подразделениям (цеху, участку, бригаде, рабочему месту), служит средством обеспечения ритмичного выпуска про-

дукции и равномерной работы предприятия, что позволяет наиболее полно использовать производственный потенциал последнего. *Виды оперативно-производственного планирования: межцеховое, внутрицеховое, диспетчирование.*

Планирование предпринимательской деятельности основано на бизнес-плане.

Структура и содержание бизнес-плана строго не регламентированы. Бизнес-план, ориентированный на достижение успеха в финансово-экономической деятельности, должен быть профессиональным. По содержанию, внешнему виду бизнес-плана судят о компетенции предпринимателя, разработавшего его. Этот документ должен быть простым, понятным и доступным для пользователя.

Оптимальным по структуре и содержанию считается бизнес-план, включающий семь разделов:

1. Цели и задачи предпринимательского проекта.
2. Обобщенное резюме, основные параметры бизнес-плана.
3. Характеристика продуктов, товара, работ, услуг, предоставляемых потребителю.
4. Анализ и оценка конъюнктуры рынка сбыта, спроса, объемов продаж.
5. План (программа) действий и организационные меры.
6. Ресурсное обеспечение предпринимательского проекта.
7. Эффективность предпринимательского проекта.

7.3. Организация

Организация (организовывание) – управленческая деятельность, посредством которой система управления обеспечивает выполнение задач, поставленных на этапе планирования.

В данном контексте термин «организация» употребляется как процесс управленческой деятельности. В то же время термин используется для названия группы (объединения) лиц, представляющих собой объект управления.

Содержание организации как функции менеджмента состоит в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями предприятия, определении порядка и условий функционирования предприятия. Например, в сфере производства организация включает обоснование и выбор оборудования, организацию рабочих мест, выбор технологии и т.п.; организация в сфере управления – это подбор, расстановка, продвижение кадров, их профессиональное обучение, управление их деятельностью, создание организационных структур управления.

Организация предполагает, что деятельность людей происходит в условиях постоянного проявления и усиления действия вероятностных

факторов, что должно быть учтено при формировании и реформировании организационных систем и структур участка, цеха, фирмы, отрасли, экономики страны. Так как эти организационные образования представляются персонифицированными представителями власти – руководителями различных рангов, то функция организации выступает прежде всего как форма установления связей между ними. Функция организации связана не только с формализованными представлениями о правах и ответственности, обязанностях, делегировании прав и полномочий. Реальные организационные отношения между работниками – это всегда многообразные отношения между людьми со всеми их личностными качествами, представлениями о профессионализме, нормах морали и этики, культуре и т.д. Недооценка этой стороны организации может повлиять на те стороны производственной деятельности, которые имеют плохо формализуемый характер, связаны с творчеством (например, внедрение научно-технических, производственных, финансовых нововведений).

Организация как функция менеджмента реализуется через административно-оперативное управление.

Административное управление включает в себя определение структуры предприятия; распределение функций между подразделениями; установление ответственности (с предоставлением прав) работников аппарата управления. Оперативное управление обеспечивает периодическое или непрерывное сравнение фактических результатов с плановыми; корректировку результатов и заданий.

Организация управления обеспечивает создание наиболее благоприятных условий для достижения поставленных целей в установленный период времени при минимальных затратах производственных ресурсов.

7.4. Мотивация и стимулирование

7.4.1. Понятие мотивации

Управление организацией требует огромных интеллектуальных и финансовых усилий руководства для оценки состояния среды и выработки методов управления для достижения корпоративных целей. Эффективность вложения этих инвестиций во многом будет определяться тем, насколько персонал заинтересован в решении поставленных перед ним целей и задач, особенно если это решение требует от него дополнительных усилий. Выработка и активизация (мотивация) определенного производственного поведения персонала – одна из важнейших задач, стоящих перед менеджментом.

Мотивация – это совокупность движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, имеющей определенную целевую направленность.

Процесс мотивации (мотивирования) строится вокруг потребностей человека, которые являются основным объектом воздействия с целью побуждения человека к действию. В самом общем виде потребность – это ощущение недостатка в чем-либо, которое имеет индивидуализированный характер при всей общности проявления. Врожденные потребности, общие для всех людей (первичные потребности) получили название нужда (например, нужда в еде, сексе, во сне и т.п.). Приобретенные (вторичные) потребности связаны с существованием человека в группе, носят более персонифицированный характер и формируются под воздействием среды (например, потребность в уважении, достижении результата, любви и т.п.).

Пока потребность существует, человек испытывает дискомфорт, и именно поэтому будет стремиться найти средства удовлетворения потребности (снять стресс). Устраненная (удовлетворенная) потребность исчезает, но не навсегда. Большинство потребностей возобновляются, при этом меняя форму проявления, переходя на другой уровень иерархии потребностей. Потребности являются основным источником активности человека как в практической, так и познавательной деятельности.

Осознанная и сформулированная человеком потребность не всегда приводит к действию (мотиву) по ее устранению. Необходимы определенные условия для осуществления действий:

- достаточно сильное желание изменить ситуацию, удовлетворить потребность;
- ресурсное обеспечение (материальных, финансовых, временных);
- развитие способностей, знаний, навыков для удовлетворения потребностей.

Мотивационный процесс (рис. 7.1) включает: оценку неудовлетворенных потребностей; формулирование целей, направленных на удовлетворение потребностей; определение действий, необходимых для удовлетворения потребностей.

Стимулы выполняют роль раздражителей, воздействующих на работника с целью побуждения его к деятельности. Воздействие стимулов переводит существующие потребности в мотивы при условии соответствия их друг другу.

В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания и обязательства, предоставляемые возможности, что желал бы получить человек за определенные действия (производственное поведение).

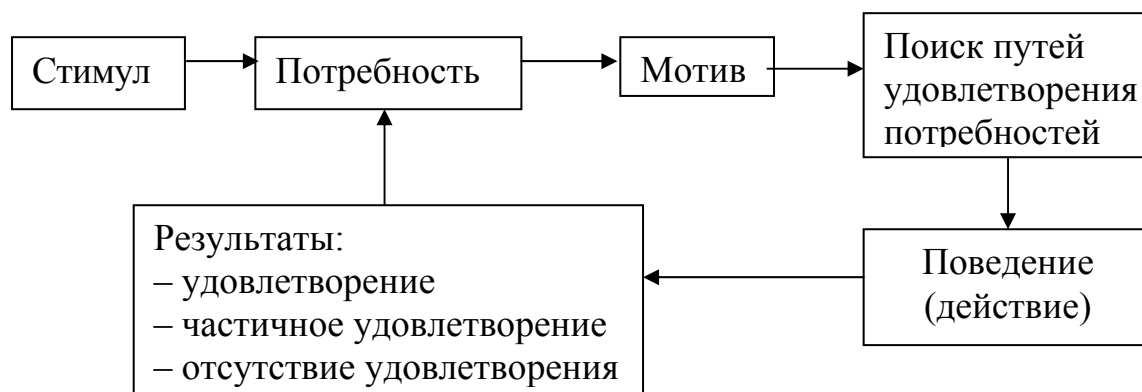


Рис. 7.1. Блок-схема мотивационного процесса

Побуждение к деятельности может идти не только извне (стимулирование), но и от самого человека (мотив). Здесь источником побуждения является мотивационная структура индивида, которая формируется под влиянием личностных факторов, воспитания, обучения. Мотивы порождает сам человек, сталкиваясь с задачей или проблемой (например, мотив достижения, познания или мотив страха).

Мотив – это то, что вызывает определенные действия, вызванные собственными потребностями, эмоциями, позицией человека.

Один и тот же мотив может быть порожден в зависимости от ситуации как внешним воздействием, стимулом (внешняя мотивация), так и внутренней мотивационной структурой (внутренняя мотивация). Например, интерес к чему-либо как мотив может быть порожден природным любопытством и/или умелыми действиями руководителя.

Основная задача менеджера – создавать и/или активизировать те потребности персонала, которые могут быть удовлетворены в рамках системы управления предприятия (подразделения). Эффективное управление персоналом предполагает гармоничное сочетание стимулов, мотивации и удовлетворения потребностей работников. Мотивация базируется на удовлетворении потребностей и побуждении человека к действиям. Существуют различные теории мотивации. Наиболее популярной является теория потребностей по А. Маслоу, который выделяет пять иерархических уровней потребностей (рис. 7.2).

Удовлетворение потребностей нижнего уровня приводит к активизации потребностей более высокого уровня. Так, у сытого человека, который ощущает себя в безопасности, появляются социальные потребности (потребность в общении, любви и т.п.). Удовлетворение потребностей в общении с желаемой социальной группой расширяет возможности появления и нахождения способов удовлетворения потребности в уважении и т.д.



Рис. 7.2. Иерархия потребностей человека по А. Маслоу

Способы удовлетворения первичных потребностей очевидны и, как правило, связаны с организацией (созданием) системы материального стимулирования. Чем выше и разнообразнее по А. Маслоу уровень потребностей у сотрудников (их мотивационная структура), тем сложнее подобрать способы их удовлетворения. От руководителя требуется особый подход к управлению творческими людьми, что предполагает нестандартные и разнообразные решения в области мотивации.

Возможность воздействия на сотрудника со стороны руководства определяется тем, насколько руководитель в глазах работников воспринимается как источник удовлетворения их потребностей.

7.4.2. Системы мотивации и стимулирования труда

Основная задача создания систем мотивации заключается в том, чтобы выработать и закрепить необходимое производственное поведение сотрудников. Можно выделить два направления решения этой задачи:

1. *Воздействие на существующие потребности сотрудников и их удовлетворение.* Для этого необходимо выявить структуру потребностей сотрудников и на основании полученной информации построить систему стимулирования. Так как каждый человек индивидуален, то любые изменения в кадровом составе потребуют изменения («подстройки») системы стимулирования.

2. *Создание тех потребностей, которые могут быть удовлетворены в рамках существующей системы.* В этом случае доминирующую роль в мотивационном процессе будут играть философия организации, организационная культура и другие элементы внутренней среды предприятия, имеющие идеологическую, воспитательную направленность. Формируется система, среда, которая воздействует на мотивационную структуру чело-

века, формирует мировоззрение. Создается долгосрочная мотивационная основа для стратегического управления организацией.

Система стимулирования представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимодополняющих стимулов, воздействие которых активизирует деятельность человека для достижения поставленных целей организации. Классификация стимулов представлена на рис. 7.3.

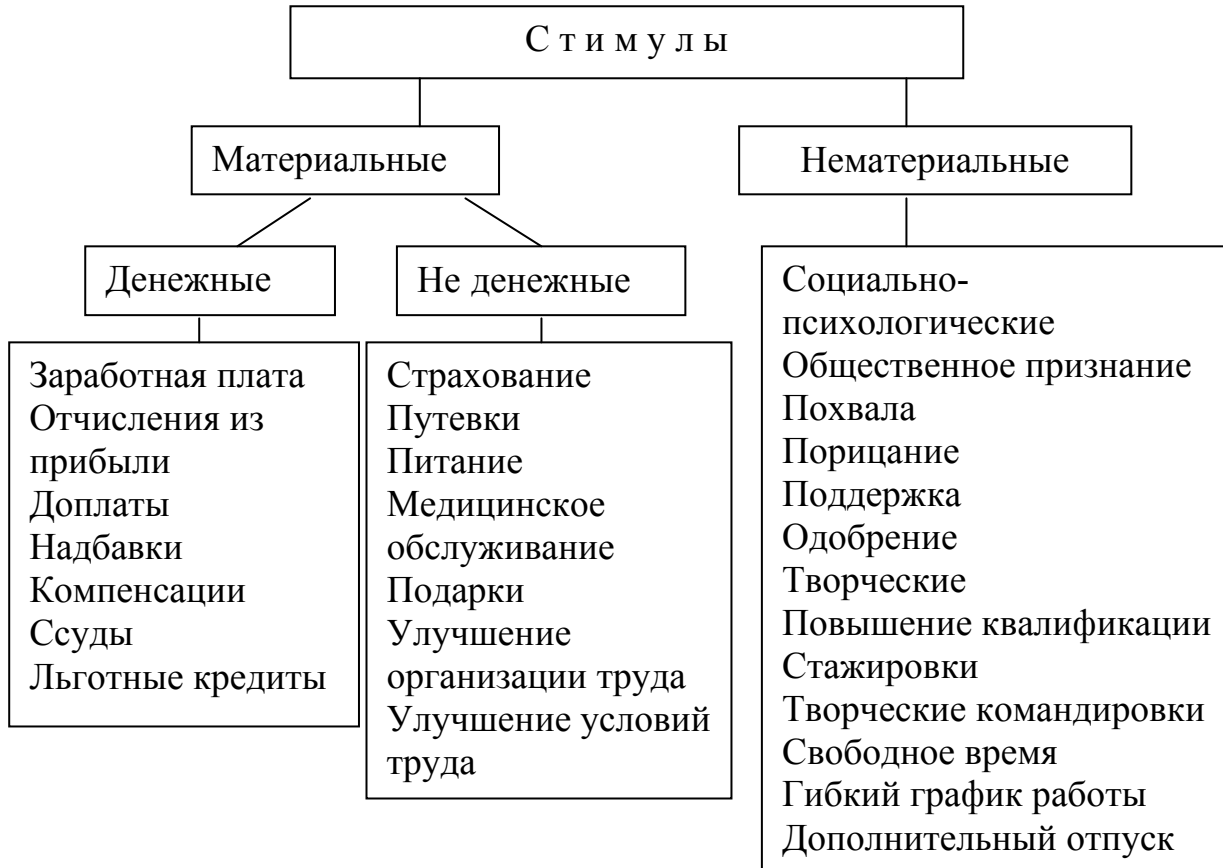


Рис. 7.3. Классификация стимулов

Значение материальных стимулов возрастает при низком уровне обеспеченности сотрудников предприятия и снижается при существенном повышении его средних значений (по стране, отрасли и т.п.). Чаще всего материальные (денежные) стимулы применяют, если возможно выделить результат отдельного работника, группы, подразделения.

Не денежные (социальные и функциональные) стимулы способствуют активизации потребностей в безопасности, уверенности в завтрашнем дне. Эти стимулы становятся актуальными при экономической нестабильности общества, выполнении работ повышенной опасности, для людей с повышенным уровнем тревожности и т.п.

Социально-психологические стимулы относятся к нематериальным стимулам и воздействуют на потребности социальные и потребности в уважении.

Творческие стимулы способствуют не только активному использованию своего потенциала, но и его наращиванию, созданию творческой обстановки, удовлетворению потребностей в самовыражении.

Социально-психологические и творческие стимулы наиболее актуальны для персонала, участвующего в формулировании проблем и поиске путей их решения. Их активно применяют в организациях, которые признают роль человеческого фактора в достижении эффективной работы.

7.5. Координация

Координация – управленческая деятельность, обеспечивающая согласованность работы различных производственных и функциональных подразделений предприятия в процессе выполнения плановых заданий.

Содержание координации как функции менеджмента состоит в том, чтобы своевременно принять меры по обеспечению равномерного хода выполнения планов и устранению узких мест из-за рассогласования действий управленческих и производственных структур, сроков обеспечения материально-техническими и финансовыми ресурсами.

Отношения координации устанавливаются между различными ступенями и звеньями в структуре управления. Они предполагают согласованность действий органов, работников, сопоставление целей, ресурсов, форм и методов деятельности, взаимное приспособление с целью достижения общих результатов. Эффективным средством достижения скоординированной работы подразделений является проведение совещаний, на которых осуществляется согласование их деятельности по обслуживанию, материальному обеспечению производства. Координация включает обмен информацией о состоянии работы по выполнению общих задач.

В функции координация выделяется подфункция *регулирование* – это процесс устранения отклонений текущих показателей от плановых заданий.

Выход за эти рамки плановых заданий является основанием для включения активных регулирующих рычагов. Регулирование направлено на устранение возникающих и потенциально возможных отклонений от плановых заданий, которые необходимо предусмотреть и оценить.

Функция регулирования тесно связана с прогнозированием результатов вмешательства не только в ход производственного процесса, но и в социально-бытовую сферу. Принимая любое решение, руководитель должен уметь оценить весь спектр последствий – как ближайших, так и отдаленных. Ведь этими результатами могут быть не только нормализация хода производственного процесса, но и временный успех и возможная впоследствии дестабилизация производственной системы или даже ее разрушение. Реализация этой функции требует большого практического опыта, развитых прогностических качеств руководителя, высокого уровня его профессионализма.

7.6. Контроль и учет

Контроль как функция управления включает в себя выявление степени соответствия процесса плановым показателям или естественному ходу процессов.

Контроль также называют *обратной связью*. Воздействуя на объект, субъект управления получает информацию о новом состоянии объекта и на основании этой информации принимает корректирующие решения.

В процессе управления контроль выполняет важнейшие социальные функции повышения устойчивости и эффективности самого управления, стабилизации общественной ситуации. Контроль выступает центральным моментом в процессе принятия и реализации решений: он завершает один цикл реализации управленческих решений и открывает новый, образуя основу «спирали» общественного развития.

Эффективность контроля зависит: от принятых теоретических подходов к контролю как функции управления, то есть назначения, роли, целей функции контроля в системе управления; принятых методик организации функции контроля; системности и комплексности осуществления функции контроля; инструментальной основы функции контроля, степени ее точности и допустимой погрешности; полноты анализа выявленных причин отклонений.

Различают *предварительный, текущий, итоговый (заключительный) контроль*. Предварительный контроль проводится в целях предупреждения нежелательных последствий от принятия и реализации решений; текущий осуществляется в процессе принятия и реализации решений с целью приближения к регламентированному ходу; последующий ставит своей задачей проверку правильности принятого решения, установление уровня обоснованности решения, отступлений от тех или иных пунктов принятых решений.

Контроль может быть сплошным и выборочным, регулярным (периодическим) и внезапным, внутренним и внешним по отношению к объекту контроля.

Контроль наиболее ярко характеризует системность каждой из функций управления, их иерархический характер. В основе функции контроля как системы лежит технологический контроль или контроль на уровне производственных и технологических процессов. Именно на этом уровне заложены как возможные издержки, так и ресурсы производства. Более того, упущения на этом уровне не могут быть скомпенсированы на любых других уровнях – они превращаются в омертвленные издержки производства. На следующем уровне – трудовой процесс – осуществляется контроль за наиболее рациональными формами использования рабочей силы, квалификационным составом и ростом кадров. На третьем уровне осуществляется контроль за производственными процессами режимов ра-

боты подразделений, выпуска продукции в требуемом объеме и номенклатуре, требуемом качестве продукции и т.д. На четвертом уровне осуществляется контроль финансовой дисциплины: соблюдение договорных обязательств, выполнение планов поставок и реализации продукции, использование финансовых средств, кредитов, сроков и условий платежей и т.д.

Одновременно с контролем осуществляется *учет* – это подведение итогов деятельности, то есть срез процессов и результатов на определенный момент.

Выделяют также функцию анализа. *Анализ* – это сбор, обработка, классификация, систематизация, хранение и использование информации в целях управления. Анализ обслуживает все функции управления, но не характеризует активность воздействия субъекта на объект. Поэтому его часто называют внутренней или обслуживающей функцией управления. Реализация функции анализа требует многих особых качеств управления персоналом, поскольку анализ должен быть соединен с синтезом, подготовкой материалов для обоснования и выработки управленческих решений. Аналитик должен быть хорошо информирован, психологически устойчив, знать особенности человеческой психики. С целью анализа в крупных фирмах создаются специальные подразделения (центры, лаборатории, отделы, бюро).

Для анализа деятельности организации используются показатели: абсолютный прирост планового (расчетного, базового) показателя; прирост показателя за определенное время; относительный прирост показателя; относительный прирост показателя, выраженный в процентах; выявление тенденции развития.

Контрольные вопросы

1. Что такое функции управления?
2. Основные функции управления.
3. Что такое планирование?
4. Цели и задачи планирования.
5. Методы планирования.
6. Чем отличается планирование от прогнозирования?
7. Что такое бизнес-план? Состав бизнес-плана.
8. Что такое организация (организовывание)?
9. В чем заключается организация?
10. Что такое мотивация?
11. Схема мотивационного процесса.
12. Иерархия потребностей человека по А. Маслоу.
13. Что такое стимулирование?
14. Состав материальных стимулов.
15. Состав нематериальных стимулов.
16. Что такое координация?

17. Содержание функции координация.
18. Что такое регулирование?
19. Что такое контроль?
20. Виды контроля.

ГЛАВА 8. ЦЕЛИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

8.1. Понятие цели и ее роль в управлении

В менеджменте под целью понимается идеальное или желательное состояние объекта управления. На достижение такого состояния и ориентирована прежде всего управленческая деятельность. Крупные организации имеют не одну, а множество целей, обычно дополняющих и поддерживающих друг друга. Эти цели должны открыто провозглашаться высшим руководством.

Достижение целей должно быть полезно организации, каждому ее члену в отдельности, а также тем, кто с ней сотрудничает – деловым партнерам, властям и обществу в целом.

В то же время реальный результат человеческой деятельности, как правило, не совпадает с намеченной целью, поскольку в процессе движения к ней всегда могут иметь место различные отклонения.

Цели организации меняются под воздействием внешних условий ее деятельности, техники и технологии, перемены взглядов руководства. Такая переориентация во многом обеспечивает ей выживание. На цели организации влияет существующая ситуация.

Сегодня в большинстве крупных организаций у власти стоят не собственники, а наемные управляющие, имеющие свои цели, которые не всегда непосредственно связаны только с интересами собственников. Члены трудового коллектива имеют цели, не во всем совпадающие с целями собственников и руководителей.

Главная цель коммерческих организаций – получение максимальной прибыли.

Прибыль в большей мере зависит не столько от умения продать созданный товар, сколько от способности произвести то, что нужно в данный момент людям, и удовлетворения их потребности. Кто справляется с такой задачей лучше других, может рассчитывать и на большую прибыль.

«Тот, кто наилучшим образом служит обществу, выгадывает больше всех», – эти слова крупнейшего японского предпринимателя и теоретика бизнеса К. Татеиси являются основополагающей идеей, на которой в современных условиях основывается формулировка цели коммерческой организации.

Цели организации формируются теми, кто распоряжается ключевыми ресурсами. В то же время их формулировка не произвольна, исходит

не только из личных взглядов руководства, но и из той роли, которую организация играет в обществе, характера ее производственного и кадрового потенциала. *Организация не может ставить перед собой цель делать то, что никому не нужно.*

На формулировку целей существенное влияние оказывают интересы субъектов, связанных с деятельностью организации. К ним помимо ее владельцев или руководителей относятся сотрудники, которым организация дает средства к существованию; деловые партнеры, чье благополучие в немалой степени от нее зависит; местные власти, которым организация помогает решать многие их проблемы; общество в целом. Например, если разорится энергоснабжающая организация, нарушится процесс производства многих предприятий, работу могут одновременно потерять десятки тысяч людей, что неминуемо создаст огромнейшие трудности для региона и государства.

Иногда условия деятельности организации воспринимаются ее руководством не вполне адекватно, а отсюда и возникают ошибки при постановке целей и определении способов их достижения, приводящие к неэффективным решениям, расточительству ресурсов.

В рамках управления организацией цели выполняют функции:

1. *Отражают философию организации, концепцию деятельности и развития*, а следовательно, в конечном итоге определяют структуру организации и управления ею. Достаточно вспомнить, что подразделения создаются прежде всего в соответствии с основными направлениями деятельности.

2. *Уменьшают неопределенность текущей деятельности* как организации, так и отдельного человека, становясь для них ориентирами в окружающем мире. Они помогают сконцентрироваться на достижении нужных результатов, противостоять сиюминутным порывам и желаниям, регулировать собственное поведение. Это помогает действовать быстрее, добиваясь намеченного с минимальными затратами.

3. *Составляют основу критериев для выделения проблем, принятия решений, контроля и оценки результатов деятельности*, материального и морального поощрения сотрудников.

4. *Содержат в себе вызов, сплачивают вокруг себя людей, побуждают их добровольно брать на себя нелегкие обязанности и прилагать все возможные усилия для их выполнения.*

5. *Официально провозглашенные цели служат оправданием в глазах общественности необходимости и законности существования данной организации.*

К целям организации предъявляются определенные требования:

1) *конкретность и измеримость*, выражающиеся не только в качественных, но и количественных показателях. В результате, облегчается оценка процесса их достижения, их восприятие людьми, согласование, а поэтому

снижается конфликтность. Например, недостаточно теплоснабжающей организации провозгласить об обеспечении теплоснабжения потребителей в зимний период, необходимо количественно установить все параметры теплоснабжения;

2) *реальность для данных условий*, обеспеченность ресурсами организации, что оценивается в процессе составления плановых бюджетов и распределения ресурсов, иначе люди утратят доверие к руководству и организации в целом;

3) *гибкость, способность к трансформации* в соответствии с меняющимися условиями деятельности организации;

4) *признанность персоналом в качестве личных целей*: поскольку цели обычно достигаются в результате совместной деятельности людей, они должны быть известными, понятными, близкими большинству членов организации;

5) *проверяемость* обусловлена необходимостью оценивать степень достижения целей и осуществлять соответствующее стимулирование людей.

8.2. Виды целей

Цели, стоящие перед организацией, можно классифицировать:

1. *По источникам: внешние цели, учитывающие потребности социальной общности, в рамках которой организация функционирует; внутренние цели – цели организации, ориентирующиеся на удовлетворение ее потребностей.*

2. *С точки зрения комплексности*: простые; сложные цели, которые в свою очередь разбиваются на подцели.

3. *По степени важности*: стратегические цели ориентированы на решение перспективных масштабных проблем, качественно меняющих облик организации (занятие лидирующего положения в своей сфере деятельности); тактические цели отражают отдельные этапы достижения стратегических (проведение капитального ремонта в конечном счете преследует цель приведение оборудования к нормативным показателям его работы). Тактические цели бывают оперативными (цели годового плана) и операционными (текущие задания).

4. *По сроку действия*: долгосрочные цели (свыше пяти лет); среднесрочные (от года до пяти лет); краткосрочные (до одного года). Для краткосрочных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, детализация и конкретизация необходимых действий, и сами по себе они являются подцелями на пути реализации долгосрочных.

5. *По содержанию*: технологические; экономические; производственные; административные; маркетинговые; научно-технические; социальные.

К технологическим целям в электроэнергетике можно отнести компьютеризацию учета электроэнергии, внедрение парогазовых установок для производства электроэнергии, установку энергосберегающего оборудования.

Примерами экономических целей являются укрепление финансовой устойчивости организации, рост прибыльности работы, увеличение рыночной стоимости акционерного капитала.

Производственные цели могут состоять в увеличении выпуска определенного объема товаров и услуг, повышении их качества, увеличении эффективности производства, снижении себестоимости.

Административные цели предполагают, например, достижение высокой управляемости организацией, надежного взаимодействия между сотрудниками, хорошей дисциплины, слаженности в работе.

Маркетинговые цели связаны с завоеванием тех или иных рынков сбыта, привлечением новых покупателей, клиентов, продлением жизненного цикла товаров и услуг, достижением лидерства в ценах и др.

Научно-технические цели фиксируются на создании и внедрении в производство новых образцов продукции и усовершенствовании существующих, доведении их до уровня требований мировых стандартов.

Социальные цели ориентируют на создание благоприятных условий работников (повышение уровня оплаты труда, повышение их образовательного и квалификационного уровня, налаживание отношений социального партнерства, обеспечение людей высококачественным медицинским обслуживанием и пр.).

6. *С точки зрения приоритетности:* необходимые цели, достижение которых решающее на положение организации, подразделения или отдельных работников; желательные цели, реализация которых позволяет улучшить положение дел и создать дополнительные гарантии стабильности.

7. *По направленности:* на конечный результат, например выпуск определенного объема продукции; на осуществление той или иной деятельности, например повышение квалификации; на достижение определенного состояния объекта управления – реконструкцию предприятия.

8. *По форме выражения:* цели, характеризующиеся количественными показателями (например, выпуск определенного объема продукции); цели, описываемые качественно (например, достижение благоприятного морально-психологического климата в коллективе, который ничем измерить нельзя).

9. *С точки зрения особенностей взаимодействия:* безразличные по отношению друг к другу (индифферентные); конкурирующие; дополняющие (комплиментарные); исключаящие друг друга (антагонистические); совпадающие (идентичные).

10. *По уровню:* миссия; общеорганизационные; специфические цели.

Миссия создает у окружающих представление о предназначении; социальной ответственности перед обществом и своими работниками; предпочтениях, ценностях, принципах, культуре; наиболее привлекательных сферах деятельности. Все это обеспечивает гармонию взаимодействия организации с внутренней и внешней средой, помогает определить позиции и интересы в отношении разных социальных групп. В миссии находят отражение конкретные цели – общие и специфические, выработка стратегии, распределение ресурсов на различных организационных уровнях. Миссия ориентирует текущую деятельность управляющих. Таким образом, миссия дает направление движения организации с учетом внутренних и внешних условий. Она формируется и оттачивается годами, редко меняется. Миссия формулируется при стратегическом планировании.

На формулировку миссии влияют факторы: исторические традиции, конкурентные преимущества и угрозы, существующий потенциал организации, мнение партнеров, властей, взгляды высшего руководства. *На основе миссии определяются общие цели (обычно 4-6), которые отражают важнейшие направления деятельности организации в целом и могут быть интегральными и функциональными. Первые связаны, например, с достижением ее устойчивости, обеспечением необходимого уровня рентабельности, прибыли, продаж, выходом на внешние рынки и т.п.; вторые – с отдельными конкретными сторонами работы организации: финансами, маркетингом, кадровой работой, а также являются заданиями для соответствующих подразделений.*

Специфические цели разрабатываются в каждом подразделении и определяют основные направления его деятельности в свете реализации их общих целей. Обычно они охватывают средне- и краткосрочный периоды и обязательно выражаются в количественных показателях, составляя основу планов.

Поскольку специфические цели отражают интересы относительно самостоятельных подразделений, они неизбежно вступают в определенные противоречия с общими. В связи с этим возникает необходимость их взаимной увязки в интересах достижения максимума общеорганизационных результатов.

Процесс формирования целей в зависимости от особенностей организации может происходить как централизованно, так и децентрализованно. В первом случае обеспечивается их единая ориентация в рамках организации, но тогда для низших уровней управления цели оказываются навязанными, что может вызвать сопротивление исполнителей. Во втором случае эти проблемы снимаются, но возникают сложности, связанные с координацией целей, направлением их в единое русло.

Постоянные изменения во внешней и внутренней среде организации приводят к тому, что цели приходится корректировать или пересматривать. Одни организации это делают по мере накопления изменений; дру-

гие – в зависимости от конкретной ситуации систематически, на основе отслеживания тенденций.

В результате в организации складывается определенная система целей, а также механизм ее постоянного обновления. В ее рамках цели упорядочены и сбалансированы. *Систему целей можно представить несколькими способами:*

1. «Дерево целей», от «ствола» которого, соответствующего миссии организации, отходит несколько крупных «веток», символизирующих общеорганизационные цели, в дальнейшем разветвляющиеся на более мелкие, соответствующие специфическим, причем «крона» такого дерева может ветвиться сколько угодно (рис. 8.1).

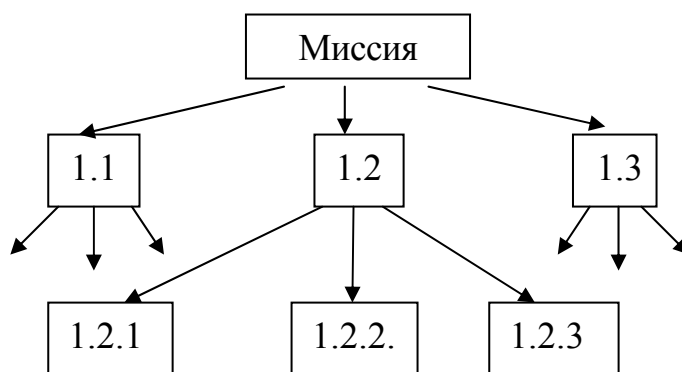


Рис. 8.1. «Дерево целей» организации:

□ – общеорганизационные цели;
 □ – специфические цели

2. *Иерархия целей*, в которой цели высшего уровня оказываются более важными и широкими по охвату и времени существования, чем цели низшего уровня.

3. *Ранжирование по таким основаниям*, как вклад в реализацию миссии организации; возможность достижения в заданный срок в условиях ограниченности ресурсов; величина выгоды, полученная в процессе их реализации; число попутно решаемых проблем и т.п.

Цели ранжируются на основе экспертных оценок степени важности для организации каждой из них и их вклада в итоговый результат.

На основе целей организация формулирует задачи, которые должны быть решены в процессе их достижения.

Задача – это совокупность требований для принятия действий в конкретной ситуации, реализуется как серия работ, работа или ее часть, которые должны быть выполнены заранее установленным способом в оговоренные сроки.

Задачи более конкретны и обязательно обладают количественными, пространственными и временными характеристиками. Так, если цель энергоснабжающей организации может формулироваться как увеличение отпуска электрической энергии, то задача должна звучать более опреде-

ленно, например, увеличение отпуска электроэнергии в 2005 г. населению на 7 % и т.д. по другим группам потребителей.

Задачи также содержат ограничения, т.е. перечисление действий, от которых необходимо воздерживаться, например от нарушения антимонопольного законодательства. Кроме того, по сравнению с целями задачи являются в большей степени индивидуализированными и персонифицированными, включают элементы, позволяющие им быть привлекательными для исполнителей.

Если миссия и цели формируются руководителями и консультантами, то задачи на их основе – плановиками и специалистами.

Если деятельность полностью или частично приводит к достижению поставленных целей, с управленческой точки зрения она считается эффективной. *Степень эффективности определяется тем, насколько удалось достичь указанных целей.*

Помимо эффективности действия, направленные на достижение целей, характеризуются выгодностью и экономичностью. Первая заключается в получении определенного положительного результата, например прибыли; вторая показывает, сколько на единицу этого результата приходится затрат. Чем в большей степени результат их превышает, тем экономичнее деятельность.

Эффективная деятельность характеризуется такими признаками, как результативность, простота и рациональность технологии и организации, точность, надежность всех элементов (оборудования материалов и работников), высокое качество процессов и их результатов, соответствие целям организации и т.п.

Значительное повышение эффективности производственной и управленческой деятельности, направленной на достижение целей организации, возможно в том случае, когда ее члены отождествляют эти цели с собственными. Это делает возможным применение управления по целям.

8.3. Управление по целям

Как активный и мыслящий элемент системы человек предопределяет целесообразность и организованность трудового процесса. Определяя цель и программу действий, человек, по сути, принимает решение.

Процесс управления состоит из трёх взаимосвязанных фаз: принятие решения как определение цели и программы действий; организация исполнения; сбор и обработка информации (в том числе контроль и учёт) для последующего принятия решения.

Популярным методом управления, обладающим потенциальными возможностями объединения планирования и контроля, является управление по целям (УПЦ). УПЦ – способ мотивации, который помогает преодолеть некоторые отрицательные воздействия контроля на поведение работника.

Основное внимание в УПЦ уделяется попыткам предсказать будущее и повлиять на него, а не реагировать и действовать задним числом. УПЦ – это ориентированная на результаты философия управления, где выделяется значение достижений и результатов организации.

Каждый руководитель в организации от наивысшего до самого низшего уровня должен иметь чёткие цели, которые обеспечивают поддержку целей руководителей, находящихся на более высоком уровне. Этот процесс поможет каждому руководителю получить чёткое представление о том, что ожидает от него организация, о целях организации и целях начальника.

Метод управления по целям необходим, потому что даёт возможность оценивать руководителей на основе результатов, а не личных качеств. После определённого периода времени руководитель и подчинённый могут оценить фактические показатели работы, сравнивая их с установленными контрольными показателями.

Управление по целям – процесс, состоящий из четырёх взаимозависимых и взаимосвязанных этапов (рис. 8.2):

- 1) выработка чётких кратких формулировок целей;
- 2) разработка реалистичных планов их достижения;
- 3) систематический контроль, измерение и оценка работы и результатов;
- 4) корректирующие меры для достижения запланированных результатов.

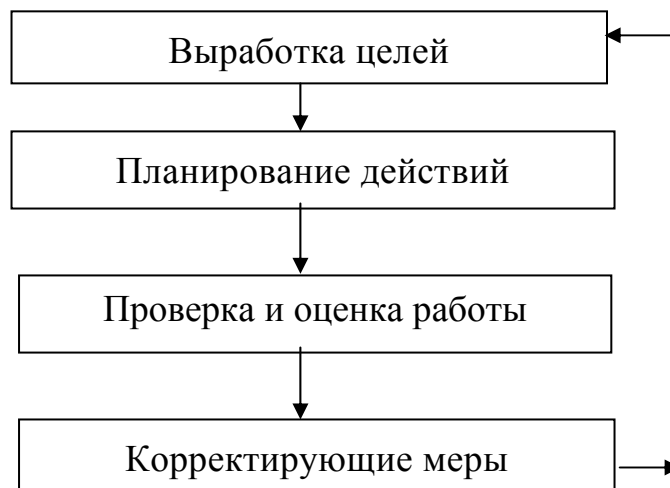


Рис. 8.2. Этапы процесса управления по целям

Начальный этап процесса управления по целям – составление целевых моделей. Суть этой концепции состоит в том, что менеджмент как целостная система управления ориентируется на достижение всей совокупности целей и задач, стоящих перед организацией. Поэтому *каждый руководитель должен иметь чёткие цели в рамках возложенных на него обязанностей.* Соответствующую целевую ориентацию работы своего подразделения он должен обеспечивать в течение планового периода времени.

Цели и задачи менеджмента не только доводятся, но и согласуются (путём предварительного обсуждения) с менеджерами всех уровней, которые направляют свои усилия, ресурсы и энергию на их достижение руководителей всех уровней.

Таким образом, если целеполагание – это начало всякой управленческой деятельности, то её обязательным продолжением является определение видов работ, которые нужны для достижения целей.

Менеджеры не только составляют планы, но и организуют их выполнение путём формирования структур, процессов и методов, с помощью которых организуется совместный и эффективный труд. Важное место в деятельности менеджеров занимает разработка систем показателей, с помощью которых измеряются и оцениваются результаты труда каждого отдельного работника подразделения, службы и предприятия в целом.

Выполняя все перечисленные виды работ, менеджеры создают необходимые предпосылки для производительного и эффективного труда всех сотрудников предприятия и всех его подсистем.

Развитием концепции УПЦ является метод «Управление по результатам».

Сущность концепции – целостная система управления, ориентированная на конечные результаты и основанная на использовании творческого потенциала трудового коллектива, новых методов и техники управления.

Ключевые результаты могут быть трёх типов: по коммерческой деятельности (оборот, покрытие издержек, переменные и постоянные расходы, доля на рынках сбыта, рентабельность, платёжеспособность, использование капитала и т.п.); функциональной деятельности подразделений (количество и качество производимой продукции, использование производственной мощности, сырья, материалов, энергии и т.д.); некоммерческой деятельности, способствующей достижению непосредственных функциональных целей (эффективность работы персонала, мотивированность работающих, атмосфера в организации, использование рабочего времени, сотрудничество с другими организациями, имидж предприятия, творческое начало, опыт).

Стадии процесса управления по результатам:

1. Анализ трудового коллектива.
2. Планирование результатов, включающее долгосрочное, стратегическое, годовое, индивидуальное планирования (планы деятельности лиц, занимающих ключевые позиции в организации).
3. Достижение результатов на основе ситуативного руководства, отражающего неопределённость и динамичность организации и её окружения. При этом обращается внимание на стиль управления, методы и технику руководителя, настойчивость, творческий подход, изучение окружающей среды, людей и их дел.

4. Контроль с целью оценки достигнутых результатов, способов выполнения предусмотренных в планах мероприятий, успешного ситуационного управления. Оценка результатов завершается выводами, учитываемыми в повседневной работе, планах отчётного периода, при стратегическом планировании и планировании следующего периода.

5. При управлении по результатам предполагается совершенствование структуры всей организации, воспитание профессионально подготовленных руководителей. Само развитие выступает как процесс изменений, которым можно управлять в соответствии с общими принципами развития организации.

Как правило, при реализации этой концепции улучшаются взаимоотношения между руководителями и подчинёнными, совершенствуется система контроля и оценки работы каждого члена организации (в соответствии с достигнутыми результатами).

В тоже время, система не приносит успеха на плохо организованном и плохо управляемом предприятии, где принято за правило «спускать» цели и задания сверху, не привлекая к их постановкам и согласованию руководителей другого уровня. Её трудно использовать, если отсутствует личная мотивация и необходимая для управления информация, а также при неудовлетворительной организации контроля.

Наряду с системой управления по целям (результатам) в последнее время начинает всё шире использоваться другой подход к установлению целей организации – менеджмент-аудит. Он представляет собой исследование всех аспектов работы организации и её подразделений с целью разработки рекомендаций по изменению практики менеджмента и выявлению сфер деятельности, в которых имеются возможности роста доходов и сокращения расходов. Менеджмент-аудит позволяет руководству организации устанавливать новые приоритеты в области целей и программ. Осуществление аудита проводится с помощью подробного перечня вопросов, ответы на которые дают необходимые материалы для глубокого анализа положения дел в организации.

8.4. Программно-целевое управление

Программно-целевое управление (ПЦУ) связано с реализацией отдельных программ.

Программа – это система, объединяющая ресурсы, сроки, исполнителей и цели отдельных мероприятий, реализация которых приводит к достижению общей цели (табл. 4).

Блок программно-целевого управления

| Мероприятия | Исполнители | Ресурсы | Сроки | Цели |
|-----------------|-------------|---------|-------|------|
| Организационные | | | | |
| Экономические | | | | |
| Научные | | | | |
| Технические | | | | |
| Экологические | | | | |
| Другие | | | | |

Система мероприятий включает весь комплекс системы. Ни одно из мероприятий не должно быть упущено, поскольку при этом программа не будет реализована. По каждому из мероприятий устанавливаются исполнители, которые отвечают за весь комплекс работ, связанных с данным мероприятием. По каждому мероприятию и программе в целом определяются необходимые ресурсы (например, государственные, региональные, муниципальные и ресурсы предприятия). Затем эти ресурсы распределяются между отдельными исполнителями. По каждому мероприятию и для каждой из работ устанавливаются сроки, в которые необходимо уложиться исполнителям, и цели, которые должны быть достигнуты.

Контрольные вопросы

1. Что такое цели организации?
2. Кто устанавливает цели организации?
3. Требования к целям организации.
4. Классификация целей.
5. Что такое общие и специфические цели?
6. Что такое миссия?
7. Как создается «дерево целей»?
8. Что такое управление по целям? С чего должен начинаться процесс управления по целям?
9. Каковы этапы управления по целям?
10. В чем сущность управление по результатам?
11. Что такое программно-целевое управление?

ГЛАВА 9. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

9.1. Классификация и содержание методов управления

Методы управления – это система способов воздействия субъекта управления на объект для достижения определенного результата.

Методы управления являются действенным инструментом управления, который при неправильном его построении и использовании может привести к отрицательным последствиям.

Существует несколько подходов и классификаций методов управления, однако по наиболее распространенной классификации они делятся на три группы:

1) *экономические, основанные на социально-экономических законах и закономерностях развития объективного мира – природы, общества и мышления; использование этих методов основано на системе экономических интересов личности, коллектива и общества;*

2) *организационно-распорядительные, основанные на правах и ответственности людей на всех уровнях хозяйствования и управления (часто и не совсем верно эти методы называют командно-административными);*

3) *социально-психологические, основанные на формировании и развитии общественного мнения относительно общественно и индивидуально значимых нравственных ценностей – добра и зла, сути жизни, нравственных начал в обществе, отношений к личности и т.д.*

Методы управления используют и формируют экономические интересы, взаимоотношения между людьми и их правовые отношения.

В управлении нельзя ставить вопрос о постоянном приоритете тех или иных методов управления. В разных обстоятельствах при решении различных задач на передний план могут выдвигаться те и иные методы и занимать преобладающее значение. Удельный вес методов находится в постоянной динамике. Руководитель должен безусловно владеть всеми методами управления в их единстве, в системе. Это означает, что он должен обладать высокой экономической культурой, профессионализмом в области правовых отношений и быть высококомпетентным психологом и воспитателем.

9.2. Экономические методы управления

Экономические методы управления (ЭМУ) – это способы воздействия на людей, имеющие в своей основе экономические отношения людей и использование их экономических интересов.

Экономические интересы образуют в обществе большую систему, которая может быть подвергнута декомпозиции на интересы государства, предприятия, коллектива и личности. Между этими интересами всегда существуют диалектические противоречия.

Все виды интересов присущи каждому работнику, заинтересованному в результатах: своего труда как такового; труда производственного коллектива, членом которого он является (бригады, цеха, организации); всего общественного производства. На первом месте должны быть интересы общества в целом, затем производственных коллективов и каждой

отдельной личности: без создания материальных предпосылок существования общества, обеспечения безопасности его жизнедеятельности и стабильности невозможно нормальное существование личности и коллектива. Без обеспечения нормальных условий деятельности коллектива невозможно эффективное развитие каждого его члена.

Проблема сочетания личных, коллективных и государственных интересов всегда относится к числу самых сложных и включает решение целого ряда задач, например, установление в каждый период наиболее рациональных соотношений между фондами распределения и потребления, между фондами заработной платы и поощрительными фондами и т.д.

Применение ЭМУ исходит из необходимости сознательного использования всей системы экономических законов и категорий общественного развития. *Система ЭМУ опирается на все рычаги хозяйствования: финансы, кредит, прибыль, фондоотдачу, рентабельность, заработную плату и т.д.* Использование этих рычагов всегда должно быть только комплексным (то есть охватывать все рычаги управления без исключения) и системным (охватывать весь объект управления по всей его иерархии). Конечная цель системного и комплексного использования методов – создание объективных условий для эффективной реализации социально-экономических законов общественного развития в интересах личности, коллектива и общества.

Поскольку экономические интересы – категория динамическая, подвижная, на них экономические рычаги способны оказать крайне противоречивое влияние – и стимулирующее, и тормозящее. Поэтому во всех случаях необходимо предусматривать интегрирующее влияние всех рычагов механизма управления. Экономические рычаги можно рассматривать по уровням их преимущественного влияния. Так, категория заработной платы может рассматриваться как один из важнейших экономических рычагов, действующих на уровне личности отдельного работника. На уровне коллектива таким рычагом может выступать прибыль, рентабельность, на уровне общества – фондоотдача, окупаемость инвестиций, экологичность производства и т.д.

Любая из экономических категорий (фондоотдача, процентная ставка, налог и т.д.), отражая экономические интересы личности, коллектива или общества, может быть использована в качестве рычага экономического управления.

Рассматривая в качестве примера зависимость типа «эффект производственной системы как функция заработной платы», можно установить, что в начальной стадии рост заработной платы способствует повышению эффекта производственной системы, то есть действует как стимул развития производства. Однако рост заработной платы имеет оптимальное значение, превышение которого может выступать как антистимул развития производства. Если в начальной стадии экономические интересы личности, коллектива и общества совпадают, то в дальнейшем экономические

интересы личности и предприятия, предприятия и общества могут вступать в противоречие друг с другом. Для каждого предприятия с учетом особенностей и уровня его развития – организационно-технической базы, научно-технического уровня, состояния социально-бытовой инфраструктуры, результатов хозяйствования и т.д. – оптимальное значение уровня заработной платы будет различным.

Как следует из принципов эмерджентности (принципиальное несовпадение целевых функций предприятия, отрасли и народного хозяйства, обусловленное принципиальным несовпадением их интересов), оптимальное значение заработной платы с учетом интересов отрасли и народного хозяйства будут существенно различны.

Очевидно, что глубина (степень) этого неравенства зависит от обоснованности издержек на уровне отрасли, национальной экономики. Сокращение издержек, связанных с функционированием всего народно-хозяйственного комплекса и отдельных его отраслей, повышение производительности труда являются источником повышения заработной платы на предприятии. Издержки, подлежащие сокращению, находятся в сфере производства и распределения, обмена и потребления как в самом производстве, так и в управлении, структурной политике, определяющей формы общественного воспроизводства. Рост заработной платы и повышение жизненного уровня населения зависит не только от возможностей ближнего плана (резервы на уровне предприятия), но и от стратегической социально-экономической политики государства. Объективно существующие противоречия в повышении заработной платы могут и должны разрешаться путем компромиссов, решений, основанных на высокой экономической культуре органов управления на всех уровнях (от предприятия до государства) и самих трудящихся.

Исходя из объективно существующих противоречий в развитии системы «предприятие – отрасль – народное хозяйство», разница между оптимумами заработной платы, учитывающими наличие несовпадающих интересов, может быть сколь угодно малой, но не ликвидирована окончательно. Для этого необходимо максимально сближать экономические интересы предприятия, отрасли и народного хозяйства, оптимизируя их в каждый момент времени, т.е. осуществляя динамическую оптимизацию. Несбалансированность интересов, их недостаточный учет способны усиливать явления группового эгоизма на уровне отдельных предприятий, отраслей, регионов или же усиливать диктат государства.

9.3. Организационно-распорядительные методы управления

Организационно-распорядительные методы управления (ОРМУ) включают в себя приемы и способы воздействия субъекта управления на объект

управления на основе силы и авторитета власти: указов, законов, постановлений, приказов, распоряжений, указаний, инструкций и т.п. Эти методы устанавливают обязанности, права, ответственность каждого руководителя и подчиненного (исполнителя), а также каждого звена и уровня управления. *ОРМУ должны обеспечивать персональную ответственность каждого из работников аппарата управления за исполнение воли вышестоящих органов власти.* Основа организационно-распорядительных методов управления – организационные отношения, объективно существующие в любом обществе, любой социально-экономической системе. На их основе формируются многообразные отношения управления. Реально любые организационные отношения – это субъектно-объектные отношения, которые включают в себя отношения прав и ответственности, властности, компетентности.

Отношения организации объективно заданы не только законами общественного развития, но и определяют социально-экономическими и политическими условиями общественного развития, то есть имеют не только объективную, но и субъективную природу. В любом случае организационные отношения служат основой для построения иерархии властности, то есть соотношения прав и ответственности вдоль всей иерархии организационных отношений. Система субординационных отношений прав и ответственности играет решающую роль при построении системы организационно-распорядительных методов управления. Для того чтобы она работала эффективно, необходимо два основных условия:

- сбалансированность прав и ответственности на каждом из уровней управления;
- сбалансированность прав и ответственности между уровнями управления.

При нарушении этих требований неизбежно возникают и развиваются поползновения к доминированию прав и снижению ответственности. Система превращается в автократическую или охлократическую, следствием чего выступают автократизм центра, парад суверенитетов, безответственность промежуточных уровней управления.

ОРМУ оказывают в основном прямое директивное воздействие органов власти на управляемые системы, вследствие чего их часто называют административными. Однако это не совсем верно. Ряд ОРМУ имеют характер не прямого, а косвенного воздействия авторитета власти на подчиненных, рекомендаций, предложений, советов.

ОРМУ достаточно разнообразны по своей природе, однако их можно классифицировать по направлениям воздействия. Рычагами такого воздействия являются регламенты, нормы, инструкции, директивные требования, ответственность и полномочия, приказ, распоряжение и т.д.

Классификация выделяет три группы организационно-распорядительных методов: распорядительные; организационно-стабилизирующие; дисциплинирующие.

Эти группы всегда используются комплексно и тесно взаимосвязаны друг с другом. *Распорядительные и дисциплинирующие методы управления всегда действуют совместно с организационно-стабилизирующими, обеспечивая регламентирование, нормирование и инструктирование.*

При этом ОРМУ должны применяться в комплексе, способствуя организационной стабилизации системы.

Регламентирующие методы управления включают:

а) общеорганизационные методы управления, определяющие общие принципы устройства организации и структуру органов власти;

б) структурные методы управления, определяющие структуру органов власти, то есть набор звеньев и уровней управления;

в) должностные методы управления, определяющие должностной статус каждого лица, обладающего властью;

г) функциональные методы управления, определяющие порядок функционирования тех или иных властных структур и общественных организаций. Проблема использования регламентирующих методов управления заключается в том, что во многих сферах направления регламентации оказываются слишком жестко зафиксированными, что сковывает подвижность отдельных звеньев системы. В других же сферах регламентация оказывается либо расплывчатой, либо вообще отсутствующей.

Нормирующие методы управления основаны на использовании нормативов. В состав нормирующих методов управления входят:

а) нормативы времени: затраты времени на единицу товара (услуги), потребителя и т.д.;

б) нормативы величины: норматив расхода топлива на киловатт-час выработанной электроэнергии;

в) нормативы выработки: норматив объема продукции, производимой за единицу времени;

г) нормативы соотносительности: соотношение числа студентов и преподавателей в вузе, соотношение количества рабочих и управленческого персонала на предприятии.

Использование норм и нормативов является исключительно важным, и их недооценка может привести к тяжелым последствиям для предприятия и государства.

Инструктирование образует обширную сферу действия ОРМУ и включает в себя предостережение, разъяснение, ознакомление, советы.

Инструктирующие методы управления преследуют целью ознакомить лицо с последствиями необдуманных, неоправданных или непрофессиональных действий, которые повлекут за собой тяжкие последствия или даже судебную ответственность.

ОРМУ являются составной, органической частью дисциплины в СА-мом широком плане. Необходимость четкого и безусловного соблюдения дисциплины является законом функционирования больших технико-экологических и социальных систем, безопасности и развития общества. Вместе с тем ОРМУ требуют учета изменяющихся условий, поэтому регламенты, нормы, инструкции также должны изменяться со временем, причем не отставая и не опережая возможностей общества.

9.4. Социально-психологические методы управления

В жизни общества и отдельной личности огромная роль принадлежит системе морально-этических категорий, ценностей, представлениям о нормах этики, порядочности, взаимоотношений между людьми. Целенаправленное формирование общественных мнений, их ориентация образуют необходимые условия для проведения социальной активности общества и личности. *Методы формирования и использования общественного и индивидуального сознания, социальной активности, основывающиеся на общественно значимых морально-этических категориях и ценностях, образуют в совокупности социально-психологические, или воспитательные, методы управления (СПМУ).*

Поскольку содержание духовной жизни общества отличается различными интересами, вкусами и взглядами разных групп людей, социально-психологические методы также весьма разнообразны. В связи с этим особую важность приобретает их классификация. Один из возможных способов заключается в последовательной иерархии социальных процессов по уровням: общество, коллектив, группа, личность.

На уровне общества действуют методы управления социально-массовыми процессами. Это, главным образом, методы воздействия средств массовой информации, пропаганды на население страны, регионов, социальные слои с целью формирования определенных представлений о текущем характере общественного развития и состоянии социально-массовых процессов (социальном состоянии общества, безработице, преступности, гражданских свободах). При этом ответственность (как моральную, так и юридическую) за объективность и своевременность информации несут не только средства массовой информации, но и органы государственной власти.

На следующем уровне действуют *методы управления коллективами и группами*, включающие:

- а) оценку индивидуальных качеств работников;
- б) выработку ориентиров, создающих условия для максимального проявления профессиональных качеств работников.

Организирующая сила коллективного общения формирует не только профессиональные качества работника, но и развивает его как целостную

личность. Социальная устремленность коллектива в целом органично связывается с социальной устремленностью, социально значимыми целями, морально-этическими нормами поведения отдельного работника. Уровень развития СПМУ практически однозначно характеризует уровень развития коллектива как социальной целостности, систему ее социальных ориентиров, сложившийся морально-психологический климат в коллективе.

Эти методы управления наиболее адекватны правилам группового поведения, формирования коллективной этики. В различных коллективах, отличающихся характером работ, методы управления коллективами и группами качественно различны.

Методы управления внутригрупповыми явлениями и процессами действуют на уровне взаимоотношений между членами коллектива или отдельной группы (в отличие от предыдущей группы методов, рассматривавшей коллектив как единое целое, подчиненное одной цели и синергетическому достижению конечных результатов).

Руководителю приходится решать задачи формирования трудового коллектива, определения путей и направлений его социального развития. Саморазвитие коллектива возможно лишь при тщательном выполнении процедур подбора, расстановки и закрепления кадров, определении перспектив удовлетворения потребностей в творческом труде, при самоусовершенствовании личности (профессиональная учеба, самообразование, самовыражение, развитие творческих потенций и т.д.). При подборе кадров необходимо учитывать комплекс социально-демографических и профессионально-квалификационных качеств работников, в котором нет и не может быть второстепенного и малозначимого. Стабильность коллектива зависит от уровня взаимодействия (формального и неформального), интенсивности общения. Однако и интенсивность общения должна быть регулируемой.

При управлении организацией коллективов выделяются три основные стадии, каждая из которых должна быть осмыслена и доведена до логических выводов, предложений, рекомендаций и результатов.

1. *Ориентация и адаптация.* Работники присматриваются друг к другу, к руководителю. Стадия должна быть максимально информативной, причем основным источником информации является руководитель. Он вновь и вновь информирует новых сотрудников о целях, планах и условиях деятельности коллектива, задачах, подлежащих решению, расставляет людей, формирует требования к подчиненным, воспитывая у них ответственность за успешное выполнение поставленных заданий, культуру исполнения. Уже на этой стадии становления коллектива выделяется группа активных и инициативных исполнителей.

2. *Самоорганизация, саморегулирование и саморазвитие.* Уровень административного вмешательства руководителя должен уменьшаться, и на смену ему все в большей степени должны приходиться взаимопонимание,

взаимоуважение, лояльность друг к другу на основе высокого профессионализма и общей культуры. Наибольший акцент делается на позитивные сдвиги, тенденции, проявления личностных свойств, поддержка и развитие которых – обязанность руководителя.

3. Интеграция коллектива. Формируется действительная общность работников как единого социального организма, коллективное мнение о нормах поведения, коллективная этика, отношения взаимопомощи и сотрудничества. Общая цель коллектива выступает как фактор интеграции частичных целей каждой личности.

Методы управления индивидуально-личностным поведением в настоящее время представляют собой скорее искусство, чем науку. *Субъектом управления выступает и общество в целом, и коллектив, и руководитель.* В рамках методов управления индивидуально-личностным поведением основным является личный пример, когда руководитель либо сам демонстрирует образцы нужного поведения, либо указывает на примерных работников. Выдающаяся личность может быть воспитана только выдающейся личностью – талантом, гением, тружеником, поэтому роль учителя, педагога, наставника исключительно велика. Важнейшее значение приобретает ориентация руководителей на личное достоинство людей, уважение их идейно-нравственных принципов и убеждений. Весьма важен метод ориентирующих воздействий – создание обстановки, условий, ориентирующих поведение личности в направлении проявления ее лучших созидательных качеств.

В решении задач морально-психологического воздействия на личность и коллектив особая роль принадлежит моральному стимулированию, которое позволяет работникам глубже осознать социальную значимость и необходимость своего труда как нравственного долга перед собой, коллективом и обществом. Методы морального стимулирования призваны обеспечить четкую дифференцированную связь между результатами труда и мерой морального поощрения. При этом моральное поощрение должно быть тесно связано с материальным. Здесь требуется тактичность, высокий профессионализм руководителя, талант воспитателя.

Моральное стимулирование включает поощрение как коллектива, так и личности. Коллективное поощрение активизирует процессы координации, кооперации и взаимопомощи. Многие поощрения активизируют процессы выделения отдельных работников и требуют особо тщательных, взвешенных подходов к оценке индивидуального вклада поощряемого работника в общий итог работы, оценки сложившихся в коллективе взаимоотношений.

Необходимо помнить, что *моральное поощрение, не подкрепляемое материально, так же быстро теряет свою силу, как и материальное, не сопровождаемое подчеркнутым уважением коллектива и общества.*

Контрольные вопросы

1. Что такое методы управления?
2. Группы методов управления.
3. Что такое экономические методы управления?
4. Какие рычаги используются в экономических методах управления?
5. Какова роль заработной платы в экономических методах управления?
6. Что такое организационно-распорядительные методы управления?
7. Классификация групп в организационно-распорядительных методах управления
8. Регламентирующие методы управления.
9. Нормирующие методы управления.
10. Инструктирующие методы управления.
11. Социально-психологические методы управления.
12. Уровни социально-психологических методов управления.
13. Что такое моральное стимулирование?

ГЛАВА 10. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ

10.1. Основные организационно-правовые формы

Предприятие как объект предпринимательской деятельности и объект управления является, как правило, юридическим лицом.

Юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные имущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Организационно-правовую систему Российской Федерации с 1 января 1995 г. определяет Гражданский кодекс РФ, который положен в основу этого раздела. Согласно Гражданскому кодексу РФ все предприятия в зависимости от основной цели деятельности подразделяются на некоммерческие и коммерческие.

Коммерческими организациями являются организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности.

Некоммерческие организации отличаются от коммерческих тем, что извлечение прибыли у них не основная цель и они не распределяют её между участниками.

Коммерческие предприятия в соответствии с их организационно-правовыми формами классифицируются следующим образом.

Хозяйственные товарищества и общества признаются коммерческими организациями (предприятиями) с разделённым на доли (вклады) учредителей уставным (складочным) капиталом.

Товарищества как правило представляют собой объединение лиц, а общества – объединение капиталов. Основное отличие между объединениями лиц и капиталов состоит в степени ответственности учредителей перед кредиторами.

Хозяйственные товарищества и общества могут создаваться как полные товарищества, с ограниченной ответственностью и товарищества на вере (коммандитное товарищество).

Полное товарищество отличается двумя основными признаками: предпринимательская деятельность его участников считается деятельностью самого товарищества, а по его обязательствам любой из участников отвечает всем своим имуществом, в том числе и не переданным товариществу в качестве вклада. Этим обусловлены и особенности правового положения данной формы предприятия и её участников. Прежде всего товарищество основано на лично-доверительных отношениях, ибо здесь не исключена ситуация, когда сделку от имени товарищества заключил один участник, а имущественную ответственность по ней (при недостатке имущества товарищества) будет нести другой. Неслучайно полные товарищества появились и развиваются как форма семейного предпринимательства.

Товарищество на вере, или коммандитное, отличается тем, что состоит из двух групп участников: одни осуществляют предпринимательскую деятельность от имени всего товарищества и при этом несут дополнительную неограниченную ответственность своим личным имуществом по его обязательствам; другие не несут такой ответственности, поскольку их вклады становятся собственностью товарищества, а несут лишь риск утраты вкладов. Поэтому вкладчики-коммандиты отстранены от ведения дел в товариществе, сохраняя лишь право на получение дохода на свои вклады, а также на информацию о деятельности товарищества. Отсюда традиционное российское название коммандиты (товарищество на вере).

Общество с ограниченной ответственностью – это разновидность объединения капиталов, не требующих личного участия своих членов в делах общества. Характерными признаками этой формы предприятий являются деление его уставного капитала на доли участников и отсутствие ответственности последних по долгам общества. Имущество общества, включая его уставный капитал, принадлежащий ему самому как юридическому лицу, не образует объекта долевой собственности участников. Участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Для общества с дополнительной ограниченной ответственностью характерны черты общества с ограниченной ответственностью, за исключением имущественной ответственности участников общества.

Акционерные общества отличаются от других хозяйственных обществ тем, что его уставный капитал делится на определенное число одинаковых долей, а каждая из них выражена ценной бумагой – акцией. Акции одного выпуска должны иметь одинаковую стоимость.

Акционерные общества подразделяются на открытые (ОАО) и закрытые (ЗАО). В ОАО участники могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров, в ЗАО акции распределяются только среди его участников. Число акционеров открытого общества не ограничено, закрытого – не должно превышать пятидесяти.

Производственные кооперативы создаются на основе добровольного объединения граждан для совместной производственной, хозяйственной или иной деятельности, не противоречащей законодательству, основанной на личном трудовом или ином участии. В производственном кооперативе всем участникам предоставляются равные права в управлении делами кооператива независимо от размера вноса.

В деятельности производственного кооператива могут принимать участие юридические и физические лица, вносящие лишь имущественный вклад, но не принимающие личное трудовое участие в его деятельности.

Имущество кооператива образуется за счет денежных и материальных взносов его членов, доходов от производственной деятельности, выкупа арендованных основных фондов, а также за счет имущества неделимых (целевых) фондов.

Решение об образовании неделимых фондов принимается членами кооператива единогласно или квалифицированным большинством, если это предусмотрено уставом. Членам кооперативов предусмотрена значительная льгота по оплате ими паевого взноса: в течение первого года работы они должны оплатить 90 % его суммы и лишь 10 % обязаны внести к моменту регистрации. Эта льгота может распространяться и на финансовых участников.

Прибыль и ликвидационная квота делятся в кооперативе не по размеру паевых взносов, а по трудовому участию. Лишь для финансовых участников допустимы исключения, предусмотренные уставом кооператива.

Унитарное предприятие – коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней имущество. Имущество передается собственником в хозяйственное пользование, является неделимым и не может быть распределено по вкладам, в том числе и между работниками предприятия.

Унитарное предприятие учреждается по решению органов, уполномоченных управлять имуществом РФ, субъектов Федерации и административно-территориальных образований. Руководитель (директор) такого

предприятия назначается собственником и подотчетен ему, а не общему собранию коллектива или какому-либо иному аналогичному органу. Предприятие, согласно Гражданскому кодексу РФ, должно иметь наименование с указанием собственника его имущества, например «Федеральное государственное предприятие».

Уставный фонд унитарного предприятия полностью оплачивается собственником до государственной регистрации. Такие предприятия могут создавать другие унитарные предприятия с правом юридического лица путем передачи ему в установленном порядке части своего имущества в хозяйственное ведение (дочернее предприятие).

Унитарные предприятия организуются в двух формах: основанные на праве хозяйственного ведения и оперативного управления или казенные.

Казенное предприятие создается по решению правительства РФ, которое также утверждает устав и принимает решение об его ликвидации. Субсидиарную ответственность по обязательствам казенного предприятия несет РФ.

10.2. Организация и деятельность открытого акционерного общества

10.2.1. Общие положения

Наиболее распространенной организационно-правовой формой для крупных и средних предприятий и организаций является открытое акционерное общество. В электроэнергетике ОАО нашли широкое распространение.

Акционерным обществом признается коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательственные права участников общества (акционеров) по отношению к обществу. Акционеры не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Общество является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе. Общество может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Общество имеет гражданские права и несет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральными законами, общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).

Общество считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации в установленном федеральными законами

порядке, создается без ограничения срока, если иное не установлено его уставом.

Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами.

Общество должно иметь круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место его нахождения. *Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, но не отвечает по обязательствам своих акционеров.*

Государство и его органы не несут ответственности по обязательствам общества, равно как и общество не отвечает по обязательствам государства и его органов.

Общество может создавать филиалы и открывать представительства на территории Российской Федерации с соблюдением требований Федерального закона «Об акционерных обществах» и иных федеральных законов.

Общество может иметь дочерние и зависимые общества с правами юридического лица. Общество признается дочерним, если другое (основное) хозяйственное общество (товарищество) в силу преобладающего участия в его уставном капитале либо в соответствии с заключенным между ними договором, либо иным образом имеет возможность определять решения, принимаемые таким обществом. Дочерние и зависимые общества в отличие от филиалов являются самостоятельными юридическими лицами.

Акционеры открытого общества могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров этого общества. Такое общество вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и осуществлять их свободную продажу с учетом требований правовых актов РФ. ОАО вправе проводить закрытую подписку на выпускаемые им акции. Число акционеров открытого общества не ограничено.

10.2.2. Создание и ликвидация общества

Общество может быть создано путем учреждения вновь и путем реорганизации существующего юридического лица (слияния, присоединения, разделения, выделения, преобразования). Общество считается созданным с момента его государственной регистрации. Реорганизация существующего юридического лица путем слияния, присоединения, разделения, выделения, преобразования связана с правопреемством. По существу, реорганизация является формой прекращения юридического лица, заключающегося в том, что вместо одного (или нескольких) субъекта гражданского оборота в нем появляется новое лицо, унаследовавшее в том или ином объеме права и обязанности, принадлежавшие права предшественникам.

Создание общества путем учреждения осуществляется по решению учредителей (учредителя). Решение об учреждении общества принимается учредительным собранием.

Решение об учреждении общества должно отражать результаты голосования учредителей и принятые ими решения по вопросам учреждения общества, утверждения устава общества, избрания органов управления общества. При этом решения должны приниматься именно в указанной последовательности. Результаты голосования по вопросам учреждения общества должны быть отражены в протоколе учредительного собрания и зафиксированы в решении.

Решение об учреждении общества, его устава и денежной оценки ценных бумаг, других вещей или имущественных прав либо иных прав, имеющих денежную оценку, вносимых учредителем в оплату акций общества, принимается учредителями единогласно.

Ценные бумаги, вещи, имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку, вносятся учредителями в оплату акций общества. Денежная оценка перечисленных ценностей производится учредителями и утверждается учредительным собранием единогласно. В числе прав, имеющих денежную оценку, следует упомянуть право на товарный знак, знак обслуживания, иные промышленные права.

Принятие решения о формировании органов управления общества требует большинства в три четверти голосов, принадлежащих учредителям соразмерно общему количеству голосующих акций, причитающихся учредителям в соответствии с их имущественными вкладами. Указанное большинство необходимо при избрании членов совета директоров (наблюдательного совета), образовании исполнительного органа общества (правления, дирекции), избрании членов ревизионной комиссии (ревизора).

Осуществление подготовительной работы по созданию общества производится на основании договора, который заключается между учредителями. Договор о создании общества может быть двусторонним или многосторонним в зависимости от числа участников.

Внесение изменений и дополнений в устав общества или утверждение устава общества в новой редакции осуществляется по решению общего собрания акционеров. Внесение в устав общества изменений, связанных с уменьшением уставного капитала общества, осуществляется на основании решения об уменьшении уставного капитала общества, принятого общим собранием акционеров. Внесение в устав изменений, связанных с увеличением уставного капитала общества, осуществляется на основании решения об увеличении уставного капитала общества путем увеличения номинальной стоимости акций или размещения дополнительных акций, принятого общим собранием акционеров или советом директоров (наблюдательным советом) общества.

Общество подлежит государственной регистрации в органе, осуществляющем государственную регистрацию юридических лиц, в порядке, предусмотренном Федеральным законом о государственной регистрации юридических лиц.

Реорганизация общества может быть осуществлена в форме слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования.

Общество считается реорганизованным с момента государственной регистрации вновь возникших юридических лиц.

Слияние обществ – возникновение нового общества путем передачи ему всех прав и обязанностей двух или нескольких обществ с прекращением деятельности последних. Общества, участвующие в слиянии, заключают договор о слиянии, в котором определяется порядок и условия слияния, а также порядок конвертации акций каждого общества в акции и (или) иные ценные бумаги нового общества.

Присоединение – прекращение существования одного или нескольких обществ с передачей всех их прав и обязанностей другому обществу. Присоединяемое общество и общество, к которому осуществляется присоединение, заключают договор о присоединении, где определяются порядок и условия присоединения, а также порядок конвертации акций присоединяемого общества в акции и (или) иные ценные бумаги общества, к которому осуществляется присоединение.

Разделение – прекращение существования общества с передачей всех его прав и обязанностей вновь создаваемым обществам.

Выделение – создание одного или нескольких обществ с передачей им части прав и обязанностей реорганизуемого общества без прекращения существования последнего.

Ликвидация общества влечет за собой его прекращение без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам.

Общество может быть ликвидировано добровольно или на основании решения суда.

При добровольной ликвидации общества совет директоров (наблюдательный совет) ликвидируемого общества выносит на решение общего собрания акционеров вопрос о ликвидации общества и назначении ликвидационной комиссии. Общее собрание акционеров добровольно ликвидируемого общества принимает решение о ликвидации общества и назначении ликвидационной комиссии.

С момента назначения ликвидационной комиссии к ней переходят все полномочия по управлению делами общества. Ликвидационная комиссия от имени ликвидируемого общества выступает в суде.

Ликвидация общества считается завершённой, а общество – прекратившим существование с момента внесения органом государственной регистрации соответствующей записи в Единый государственный реестр юридических лиц.

10.2.3. Уставный капитал общества. Акции и другие ценные бумаги.

Активы общества

Уставный капитал общества составляется из номинальной стоимости акций общества, приобретенных акционерами. Номинальная стоимость всех обыкновенных акций общества должна быть одинаковой. Уставный капитал общества определяет минимальный размер имущества общества, гарантирующего интересы его кредиторов. Общество вправе размещать обыкновенные акции, а также один или несколько типов привилегированных акций. Номинальная стоимость размещенных привилегированных акций не должна превышать 25 % уставного капитала общества. При учреждении общества все его акции должны быть размещены среди учредителей. Все акции общества являются именными.

Минимальный уставный капитал открытого общества должен составлять не менее тысячекратной суммы минимального размера оплаты труда, установленного Федеральным законом на дату регистрации общества, а закрытого общества – не менее стократной суммы минимального размера оплаты труда, установленного Федеральным законом на дату государственной регистрации общества.

Уставом общества должны быть определены количество и номинальная стоимость акций, приобретенных акционерами (размещенные акции).

Уставный капитал общества может быть увеличен за счет увеличения номинальной стоимости акций или размещения дополнительных акций. Решение об увеличении принимается общим собранием акционеров или советом директоров (наблюдательным советом) общества, если ему принадлежит право принятия такого решения.

Уставный капитал может быть уменьшен за счет уменьшения номинальной стоимости акций или сокращения их общего количества, в том числе путем приобретения части акций, в случаях, предусмотренных Федеральным законом.

Каждая обыкновенная акция предоставляет ее владельцу одинаковый объем прав.

Акционеры – владельцы обыкновенных акций могут участвовать в общем собрании акционеров с правом голоса, а также имеют право на получение дивидендов, а при ликвидации общества – на получение части его имущества.

Однако возможности акционеров влиять на деятельность ОАО различаются в зависимости от количества акций.

Ключевой момент – величина пакета акций, принадлежащих акционеру. Закон РФ «Об акционерных обществах» предусматривает различные объемы прав для акционеров, обладающих 1, 2, 10 % акций.

Один процент акций позволяет предъявить ОАО судебные иски, 2-процентный пакет позволяет акционеру или их группе вносить предло-

жения в повестку дня годового общего собрания акционеров и предлагать кандидатуры в совет директоров и ревизионную комиссию, 10 % акций позволяют требовать созыва внеочередного общего собрания по желаемой повестке дня и созывать его самостоятельно в случае отказа со стороны совета директоров.

Мы видим, что пакет акций менее 10 % предоставляет акционеру – государственному или частному – возможность всего лишь подавать свой голос.

Пакет в 10 % – это уже радикальный объем контроля, но контроля отрицательного. Нельзя провести свои решения, но можно полностью дезорганизовать жизнь ОАО внеочередными собраниями. 10-процентному акционеру никто, даже общее собрание, не может диктовать свои условия, с ним можно только договариваться. В сегодняшних российских ОАО сплошь и рядом 10 % акций и более принадлежит физическим или юридическим лицам, от имени которых выступают члены совета директоров. Это значит, что общий контроль над ОАО принадлежит совету директоров.

Если 10-процентный пакет принадлежит государству (в лице его представителя), это достаточный рычаг для направления и дисциплинирования деятельности ОАО в интересах государства. Но в реальной российской жизни государственный представитель с 10 % акций сможет добиваться своих целей только через конфликты, т.е. через неприемлемо большие, с точки зрения государственных интересов, потери, связанные с расстройством деятельности. На практике 10-процентный пакет делает представителя равным среди других владельцев компании. *Теоретически полный положительный контроль дает 51 % голосующих акций, т.к. можно проводить общие собрания наедине с самим собой и формировать совет директоров.*

Реальный положительный контроль над ОАО сегодня, в зависимости от структуры других владельцев, вполне достижим в диапазоне 20-30 % акций.

Из формальных юридических установлений следует, что чем больше распыленность акционерного капитала (чем больше мелких акционеров или, как говорят, миноритарных акционеров), тем меньше величина пакета, обеспечивающего реальный положительный контроль над ОАО, и наоборот.

Таким образом, сегодня приемлемый положительный контроль может давать пакет в 20-30 % акций.

Акционеры – владельцы привилегированных акций общества не имеют права голоса на общем собрании акционеров.

Преимущество владельцев привилегированных акций состоит в возможности получения повышенных доходов. Но во многих случаях при решении вопроса о величине выплаты дивидендов по привилегированным акциям советы директоров принимают решение об одинаковом размере

дивидендов по обыкновенным и привилегированным акциям.

Акционеры – владельцы привилегированных акций участвуют в общем собрании акционеров с правом голоса при решении вопросов о реорганизации и ликвидации общества.

Общество вправе в соответствии с Уставом размещать облигации и иные ценные бумаги, предусмотренные правовыми актами РФ о ценных бумагах. Их размещение осуществляется по решению совета директоров (наблюдательного совета) общества, если иное не предусмотрено Уставом общества.

Общество вправе выпускать облигации и иные ценные бумаги. Облигация удостоверяет право ее владельца требовать погашения облигации (выплату номинальной стоимости или номинальной стоимости и процентов) в установленные сроки.

В обществе создается резервный фонд не менее 15 % уставного капитала.

10.2.4. Органы управления открытого акционерного общества

ОАО – одна из наиболее сложных форм организационно-правовых форм предприятий.

Органами управления ОАО являются: общее собрание акционеров; совет директоров (наблюдательный совет); единоличный исполнительный орган (генеральный директор); коллегиальный исполнительный орган (правление, исполнительная дирекция); ревизионная комиссия (орган внутреннего контроля за финансово-хозяйственной и правовой деятельностью общества); счетная комиссия (постоянно-действующий орган общего собрания).

Собрание акционеров является высшим органом управления ОАО. ОАО обязано ежегодно проводить общее собрание акционеров (годовое общее собрание акционеров).

Голосующей акцией общества является обыкновенная акция (в некоторых случаях и привилегированная), предоставляющая акционеру – ее владельцу – право голоса при решении вопроса, поставленного на голосование.

Годовое общее собрание проводится не позже чем через 6 месяцев после окончания финансового года общества. На годовом общем собрании акционеров решается вопрос об избрании совета директоров (наблюдательного совета) общества, ревизионной комиссии общества, об утверждении аудитора общества; рассматриваются предоставляемый советом директоров (наблюдательным советом) общества годовой отчет общества и иные документы в соответствии с Федеральным законом.

Дата и порядок проведения общего собрания акционеров, порядок сообщения акционерам о его проведении, перечень предоставляемых акционерам материалов (информации) при подготовке к проведению

общего собрания акционеров устанавливаются советом директоров (наблюдательным советом) общества в соответствии с требованиями Федерального закона.

Различают очередные (годовые) и внеочередные (помимо годового) общие собрания акционеров. Правовой статус общего собрания определяется положениями Федерального закона, а также уставом акционерного общества.

К компетенции общего собрания акционеров относятся вопросы:

- внесение изменений и дополнений в Устав общества или утверждение Устава в новой редакции;
- реорганизация общества;
- ликвидация общества, назначение ликвидационной комиссии и утверждение промежуточного и окончательного ликвидационных балансов;
- определение количественного состава совета директоров (наблюдательного совета) общества, избрание его членов и досрочное прекращение их полномочий;
- определение предельного размера объявленных акций;
- увеличение уставного капитала общества;
- уменьшение уставного капитала общества;
- образование исполнительного органа общества, досрочное прекращение его полномочий, если Уставом общества решение этих вопросов не отнесено к компетенции совета директоров общества;
- избрание членов ревизионной комиссии (ревизора) общества и досрочное прекращение их полномочий;
- утверждение аудитора общества;
- утверждение годовых отчетов, бухгалтерских балансов, счета прибылей и убытков общества, распределение его прибылей и убытков;
- порядок ведения общего собрания;
- образование счетной комиссии;
- определение формы сообщения обществом материалов (информации) акционерам;
- дробление и консолидация акций;
- совершение крупных сделок;
- приобретение и выкуп обществом размещенных акций;
- участие в холдинговых компаниях, финансово-промышленных группах, иных объединениях коммерческих организаций;
- решение иных вопросов, предусмотренных Федеральным законом.

Общее собрание акционеров не вправе рассматривать и принимать решения по вопросам, не отнесенным к его компетенции.

Решение по вопросам повестки дня принимается общим собранием акционеров только по предложению совета директоров (наблюдательного совета) общества, если иное не установлено Уставом общества.

Общее собрание акционеров не вправе принимать решения по вопросам, не включенным в повестку дня собрания, а также изменять повестку дня.

Избрание совета директоров осуществляется путем кумулятивного голосования.

Совет директоров (наблюдательный совет) общества осуществляет общее руководство деятельностью общества, за исключением решения вопросов, отнесенных Федеральным законом к исключительной компетенции общего собрания акционеров.

По решению общего собрания акционеров членам совета директоров (наблюдательного совета) общества в период исполнения ими своих обязанностей могут выплачиваться вознаграждение и (или) компенсироваться расходы, связанные с исполнением ими функции членов совета директоров (наблюдательного совета) общества. Размеры таких вознаграждений и компенсаций устанавливаются решением общего собрания акционеров.

К исключительной компетенции совета директоров (наблюдательного совета) общества относятся вопросы:

- определение приоритетных направлений деятельности общества;
- созыв годового и внеочередного общих собраний акционеров общества;
- утверждение повестки дня общего собрания акционеров;
- увеличение уставного капитала общества, если в соответствии с Уставом общества или решением общего собрания акционеров такое право ему предоставлено;
- размещение обществом облигаций и иных ценных бумаг;
- определение рыночной стоимости имущества;
- приобретение размещенных обществом акций, облигаций и иных ценных бумаг в случаях;
- образование исполнительного органа общества и досрочное прекращение его полномочий;
- рекомендации по размеру дивиденда по акциям и порядку его выплаты;
- использование резервного и иных фондов общества;
- утверждение внутренних документов общества, определяющих порядок деятельности органов управления общества;
- создание филиалов и открытие представительств общества;
- принятие решения об участии общества в других организациях;

- заключение крупных сделок, связанных с приобретением и отчуждением обществом имущества;
- иные вопросы, предусмотренные Федеральным законом и Уставом общества.

Члены совета директоров (наблюдательного совета) общества избираются годовым общим собранием акционеров, сроком на 1 год.

Председатель совета директоров избирается членами совета директоров общества из их числа большинством голосов от общего числа членов совета директоров.

Для осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества общим собранием акционеров в соответствии с Уставом общества избирается ревизионная комиссия (ревизор).

Ревизионная комиссия – самостоятельный орган управления, формируемый в акционерном обществе наряду с другими органами.

Проверка (ревизия) финансово-хозяйственной деятельности общества осуществляется по итогам деятельности общества за год, а также во всякое время по инициативе ревизионной комиссии (ревизора) общества решению общего собрания акционеров, совета директоров (наблюдательного совета) общества или по требованию акционера (акционеров общества, владеющего в совокупности не менее чем 10 % голосующих акций общества).

По требованию ревизионной комиссии (ревизора) общества лица, занимающие должности в органах управления общества, обязаны предоставить документы о финансово-хозяйственной деятельности общества.

Ревизионная комиссия вправе потребовать созыва внеочередного общего собрания акционеров.

10.3. Малые предприятия

Малые предприятия занимают в рыночной экономике особое место. Во многих странах с развитой рыночной экономикой результаты деятельности малых предприятий определяют темпы экономического роста, структуру и качество валового национального продукта (ВНП), занимая до 60 – 70 % его общего объема. Хорошо известно «японское чудо» и роль малого бизнеса в экономике Японии. Только в обрабатывающей промышленности страны функционирует около 6,5 млн малых предприятий, что составляет 99 % от их общего числа. На них занято около 40 млн человек (81 % всех работающих).

В США малый бизнес производит более 60 % всех услуг, половину всей продукции и почти половину всех идей и нововведений. На малых предприятиях, которых более 7 млн, занято около 100 млн человек.

Российским законодательством определены *два критерия для отнесения их к категории малых предприятий: численность занятых и удельный вес в учредительном капитале.*

В законе «О государственной поддержке малого предпринимательства в РФ», к числу малых предприятий относятся предприятия с предельной численностью работающих: в промышленности, строительстве и на транспорте (60 чел.); оптовой торговле (50 чел.); научно-технической сфере (60 чел.); инновационной деятельности (60 чел.); розничной торговле и бытовом обслуживании (30 чел.); остальных отраслях и при осуществлении других видов деятельности (50 чел.)

Этим же законом статус малого не представляется предприятию, в учредительном капитале которого доля юридического лица или лиц не превышает 25 %. Другими словами, малыми считаются предприятия, не связанные в своем функционировании решениями других юридических лиц (или физических) в выборе стратегии и тактики действий.

К основным преимуществам малого предпринимательства можно отнести: 1) малое предпринимательство в большинстве его форм доступно многим гражданам в силу небольших первоначальных вложений капитала и отсутствия необходимости в больших оборотных средствах; 2) повышенная мобильность, гибкость, возможность быстрого реагирования на изменения рыночного спроса; 3) решение проблемы создания новых рабочих мест; 4) на малых предприятиях ниже накладные расходы и меньше аппарат управления, чем на крупных; 5) с развитием сети малых предприятий широко используются местные сырьевые ресурсы, а во многих случаях и отходы производства.

Все более весомым фактором развития сферы малого бизнеса становится система мер по его государственной поддержке. Использование систем налоговых льгот, создание цивилизованного пространства, информационная поддержка малых предприятий, обучение кадров, налаживание координации между федеральным уровнем и субъектами Федерации в поддержке малого предпринимательства становятся важнейшими факторами в его развитии.

10.4. Интеграция предприятий

На современном этапе развития рыночных отношений в экономике нашей страны происходит структурная перестройка промышленного производства. Ее цель – создание конкурентоспособных предприятий, интегрированных в мировую экономику. В этих условиях предприятия различных организационно-правовых форм на временной или постоянной основе объединяют усилия. Это процесс объединения усилий предприятий принимает форму кооперации или концентрации.

Кооперация предполагает принятие предприятиями совместных решений для достижения совместных целей, без создания при этом общего органа управления. Обычно этот процесс происходит на договорной основе без потери предприятиями своей хозяйственной или юридической самостоятельности.

Интеграция предприятий производится на основе концентрации и централизации их хозяйственных средств или капиталов. Этот процесс связан с отказом предприятий от своей финансово-хозяйственной самостоятельности в пользу другого предприятия или вновь создаваемого общего органа управления.

Объединение предприятий на основе кооперации может быть временным или постоянным в виде различных организационных форм (картелей, синдикатов, пулов и холдингов).

Картель представляет собой форму союза предпринимателей на основе картельного соглашения, в котором устанавливаются обязательные для всех участников условия: по объему производства, ценам на товары и услуги, обмену патентами, доле квоты на рынках сбыта и др. Как правило, в картель объединяются предприятия одной отрасли. Участники картеля сохраняют юридическую и хозяйственную самостоятельность и осуществляют свою деятельность в соответствии с картельным договором.

Одной из разновидностей картелей являются синдикаты, представляющие собой совокупность предприятий с централизованной функцией сбыта или снабжения. Участники синдиката теряют коммерческую независимость, при этом сохраняя юридическую и производственную.

Концентрируя в единых органах сбыта определенный вид продукции синдикат получает возможность регулировать условия продажи на рынках. При концентрации снабженческих функций предприятия, входящие в состав синдиката, экономят на издержках производства за счет оптовых закупок сырья, материалов комплектующих.

В условиях рыночной экономики широкое распространение находят холдинговые компании.

Холдинг – акционерная компания, владеющая контрольным пакетом акций юридически самостоятельных предприятий для осуществления контроля над их операциями.

На основе принципа концентрации образуются такие объединения, как синдикаты, тресты, концерны и другие.

Трест является примером наиболее тесного объединения предприятий. Предприятия, входящие в его состав, теряют свою юридическую и хозяйственную самостоятельность и превращаются в подразделения треста. Тресты могут объединять предприятия одной отрасли или нескольких. Слияние предприятий в трест может происходить либо через включение одного предприятия в состав другого, либо образование нового предприятия.

Широко распространенной организационной формой интеграции предприятий является *концерн* – это горизонтальное, вертикальное или диверсификационное объединение предприятий, которые сохраняют свою юридическую самостоятельность, но финансовый контроль и определенные функции по снабжению, производству и маркетингу предприятия взяты под единое управление.

В настоящее время на первый план российских экономических преобразований выходит формирование предприятий в *финансово-промышленные группы (ФПГ)*. В этих хозяйственных структурах аккумулируются интегрированные возможности финансового, промышленного и торгового капитала.

ФПГ создаются не только на базе технологически и кооперационно связанных предприятий, но и на основе диверсификации деятельности промышленных предприятий.

Участниками ФПГ признаются юридические лица, подписавшие договор о создании финансово-промышленной группы, и учрежденная ими центральная компания ФПГ либо основные и дочерние общества, образующие ФПГ.

Среди участников ФПГ обязательно наличие организаций, действующих в сфере производства товаров и услуг, а также банков или иных кредитных организаций.

Контрольные вопросы

1. Какая организация признается юридическим лицом?
2. В чем отличие коммерческих и некоммерческих организаций?
3. Дайте классификацию коммерческих организаций.
4. В чем отличие хозяйственного товарищества от хозяйственного общества?
5. Дайте краткую характеристику видов хозяйственных товариществ и хозяйственных обществ.
6. Что такое унитарное предприятие?
7. В чем основное отличие ОАО от ЗАО?
8. Что такое дочернее и зависимое акционерное общество?
9. Что такое акция? Виды акций.
10. Что такое контрольный пакет акций? Возможные величины контрольного пакета акций.
11. Органы управления ОАО и их компетенция.
12. Виды собраний ОАО.
13. Создание и ликвидация ОАО.
14. Разделение и выделение в ОАО.
15. Кооперация и интеграция предприятий.
16. Формы объединения предприятий.
17. Что такое холдинг?
18. Что такое малое предприятие?

ГЛАВА 11. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЙ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКИ И ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ СЛУЖБ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ

11.1. Российское акционерное общество «Единая электроэнергетическая система России»

В декабре 1992 г. в соответствии с Указом президента Российской Федерации «Об организации управления электроэнергетическим комплексом в условиях приватизации» от 15.08.92 № 923 на базе ЕЭС России была организована рыночная структура – Российское акционерное общество «Единая электроэнергетическая система России» (РАО «ЕЭС России»). На базе региональных энергетических систем были образованы открытые акционерные общества энергетики и электрификации (ОАО-энерго).

По состоянию на 1 января 2005 г. РАО «ЕЭС России» функционировало как электроэнергетическая компания в виде общества, холдинга и группы и имело следующую организационную структуру.

Открытое акционерное общество (ОАО) РАО «ЕЭС России» является материнской компанией группы и холдинга и состоит из исполнительного аппарата и филиалов.

В состав холдинга РАО «ЕЭС России» входят:

- общество РАО «ЕЭС России»;
- ОАО-энерго (82 ед.);
- ОАО-электростанции (35 ед.);
- управляющие компании (6 ед.), созданные в процессе реформирования электроэнергетики;
- компании целевой структуры:
 - ОАО «Системный оператор – Центральное диспетчерское управление Единой энергетической системы»;
 - ОАО «Федеральная сетевая компания Единой энергетической системы»;
 - генерирующие компании оптового рынка;
 - территориальные генерирующие компании;
 - межрегиональные распределительные компании.

В состав группы РАО «ЕЭС России» помимо холдинга входят и другие акционерные общества: научно-технические центры, научно-исследовательские и проектно-изыскательские организации, строительные и обслуживающие организации, непрофильные общества.

Структура управления компанией построена по дивизионному принципу и включает корпоративный центр, центр управления реформой, и пять бизнес-единиц. Каждая бизнес-единица управляет рядом ОАО, входящих в состав холдинга.

Доля акций РАО «ЕЭС России», принадлежащих государству в лице Федерального агентства по управлению имуществом, составляет 52,68 %.

Таким образом, государство имеет возможность активно участвовать через совет директоров в управлении РАО «ЕЭС России» по большинству вопросов, за исключением тех, для решения которых необходимо не менее 75 % голосующих акций. Для решения этих вопросов важна консолидация с другими акционерами.

Доля акций акционерных обществ энергетики, принадлежащих РАО «ЕЭС России» составляет, как правило, более 50 %. То есть РАО «ЕЭС России» имеет контрольный пакет акций практически во всех акционерных обществах электроэнергетики и возможность полного руководства акционерными обществами.

Установленная мощность электростанций холдинга РАО «ЕЭС России» в 2004 г. составила 156,4 тыс. МВт при общей мощности электростанций России 216,7 тыс. МВт.

В процессе реформирования электроэнергетики организационная структура РАО «ЕЭС России» будет меняться и в соответствии с концепцией реформирования электроэнергетики на базе общества будут созданы другие энергетические компании исходя из профиля технологической и экономической деятельности.

11.2. Организационная структура тепловых электростанций

В соответствии с технологическим процессом производства электрической и тепловой энергии на тепловых электростанциях (ТЭС) и общими требованиями управления *организационная структура ТЭС состоит из производственных подразделений (цех, лаборатория, производственно-технические службы) и функциональных отделов.*

Принципиальная схема управления электростанций при цеховой структуре показана на рис. 11.1.

По участию в технологическом процессе производства энергии различают цеха основного и вспомогательного производств.

К цехам основного производства относят цеха, которые по своей организации и технологическому процессу непосредственно участвуют в производстве электрической и тепловой энергии.

Цехами вспомогательного производства энергетических предприятий являются цеха, которые непосредственно не связаны с производством электрической и тепловой энергии, а лишь обслуживают цеха основного производства, создавая им необходимые условия для нормальной работы, например, осуществляя ремонт оборудования или снабжая материалами, инструментом, запасными частями, водой, транспортом и т.д. Сюда же относятся услуги лабораторий, проектно-конструкторских отделов и т.п.



Рис. 11.1. Принципиальная организационная структура тепловой электростанции

К цехам *основного* производства на тепловых электростанциях относятся:

- *топливно-транспортный цех*: подача твердого топлива и его подготовка, железнодорожный и автомобильный транспорт, разгрузочные эстакады и склады топлива;
- *химический цех* в составе химической водоочистки и химической лаборатории, выполняющий производственные функции по химводоподготовке и химводоочистке и контролирующей качество топлива, воды, пара, масла и золы;
- *котельный цех*: подача жидкого и газового топлива, пылеприготовление, котельная и золоудаление;
- *турбинный цех*: турбинные установки, теплофикационное отделение, центральная насосная и водное хозяйство;
- *электрический цех*: все электрическое оборудование станции, электротехническая лаборатория, электроремонтная и трансформаторная мастерские, масляное хозяйство и связь.

К цехам *вспомогательного* производства на электростанциях относятся:

- *механический цех*: общестанционные мастерские, системы отопления производственных и служебных помещений, водопровод и канализация;

- *ремонтно-строительный цех (РСЦ)*: надзор за производственными и служебными зданиями, ремонтирует их, а также содержит в надлежащем состоянии дороги и всю территорию станции;
- *цех (или лаборатория) тепловой автоматики и измерений (ТАИ)*;
- *электроремонтная мастерская (ЭРМ)*.

Производственная структура тепловой электростанции может быть упрощена с учетом ее мощности, количества основного оборудования, а также ее технологических особенностей, например, возможно объединение котельного и турбинного цехов. На ТЭС малой мощности, а также на ТЭС, работающих на жидком или газообразном топливе, получила широкое распространение производственная структура с двумя цехами – теплосиловым и электрическим.

Производственно-технический отдел (ПТО) электростанции разрабатывает режимы работы оборудования электростанции, эксплуатационные нормы и режимные карты. Он разрабатывает совместно с планово-экономическим отделом проекты планов выработки энергии и планы технико-экономических показателей на планируемый период по станции в целом и по отдельным цехам. ПТО организует технический учет работы оборудования, ведет учет расхода топлива, воды, пара, электроэнергии на собственные нужды, составляет необходимую техническую отчетность, обрабатывает первичную техническую документацию. ПТО анализирует выполнение установленных режимов и технических норм работы оборудования, разрабатывает мероприятия по экономии топлива (на ТЭС).

Производственно-технический отдел составляет общестанционный график ремонтов оборудования, участвует в приемке оборудования из ремонта, контролирует выполнение графика ремонтов, разрабатывает заявки электростанции на материалы, запасные части и оборудование, контролирует соблюдение установленных норм расхода материалов, обеспечивает внедрение передовых методов ремонта.

В состав аппарата электростанции входит *группа инспекторов*, контролирующая соблюдение на предприятии Правил технической эксплуатации и Правил техники безопасности.

Планово-экономический отдел (ПЭО) разрабатывает перспективные и текущие планы работы электростанции и ее цехов, осуществляет контроль за ходом выполнения плановых показателей.

Отдел персонала и социальных отношений решает под руководством директора комплекс задач по организации управления персоналом.

Отдел материально-технического снабжения (ОМТС) обеспечивает снабжение электростанции материалами, инструментами и запасными частями, заключает договора на материально-техническое снабжение и реализует их.

Отдел капитального строительства осуществляет организацию капитального строительства на электростанции.

Бухгалтерия ведет учет хозяйственной деятельности электростанции, осуществляет контроль за правильным расходованием средств и соблюдением финансовой дисциплины, составляет бухгалтерские отчеты и балансы.

Каждый *цех электростанции* возглавляется *начальником*, являющимся единоличным руководителем цеха и организующим его работу по выполнению плановых заданий.

Отдельные участки цеха возглавляются *мастерами*, которые отвечают за работу на своем участке.

Руководство *оперативным* персоналом на электростанции осуществляет *начальник смены*, во время своей смены непосредственно руководящий всем режимом работы электростанции и оперативными действиями ее персонала. В административно-техническом отношении дежурный инженер подчинен главному инженеру и свою работу проводит по его указаниям. В то же время начальник смены станции оперативно подчинен дежурному диспетчеру энергосистемы, который по режиму станции, ее нагрузке, схеме соединений отдает распоряжения помимо главного инженера. В аналогичном подчинении находятся и начальники смен цехов: в оперативном отношении они подчинены начальнику смены станции, а в административно-техническом – своему единоначальнику. Двойное подчинение дежурного персонала на энергетических предприятиях является одной из характерных их особенностей и обусловлено рассмотренными выше технологическими особенностями энергетического производства.

Организационные структуры электростанций в связи с реформированием электроэнергетики претерпевают изменения. В территориальных объединениях электростанций сосредотачиваются функции управления персоналом, финансами, снабжением, функции планирования, капитального строительства, рядом технических вопросов.

11.3. Организационная структура предприятий электрических сетей

Для эксплуатации электрических сетей напряжением 0,4-110 кВ создаются предприятия электрических сетей (ПЭС), которые с организационно-правовой точки зрения являются филиалами ОАО-энерго.

Основной задачей эксплуатации электрических сетей является бесперебойное снабжение потребителей электроэнергией надлежащих параметров. Эта задача обеспечивается путем организации эксплуатации электрических сетей, своевременным их ремонтом, оперативной ликвидацией повреждений и осуществлением необходимых технических мероприятий.

Организационная структура ПЭС должна обеспечивать такое управление подразделениями, которое способствовало бы выполнению их ос-

новой эксплуатационной задачи. Структура управления электрическими сетями должна предусматривать максимальное приближение производственных подразделений к объектам обслуживания, экономически оправданную степень централизации работ, квалифицированное руководство работой персонала, широкое внедрение новой техники.

Факторами, определяющими выбор той или иной структуры управления электросетями, являются: принцип организации работ, протяженность обслуживаемых электрических сетей и перспективы их развития, состояние электросетей, следовательно, объемы ремонтных и эксплуатационных работ, соотношение объемов высоковольтных (напряжением 35 кВ и выше) и распределительных (0,4-20 кВ) сетей, условия производства ремонтов и эксплуатационно-оперативного обслуживания (расстояния между узлами сетей, рельеф местности, состояние дорог и т.п.). В зависимости от принципа закрепления объектов электрических сетей за производственными подразделениями предприятия возможны три типа систем управления:

1. *Территориальная.* Все объекты закреплены за территориальными производственными подразделениями предприятия – районами и участками, несущими ответственность за их состояние и организующими их обслуживание. Территориальная система управления не исключает того, что ремонт отдельного оборудования (сетевых трансформаторов, средств связи и т.д.) или подстанций в целом может осуществляться централизованным способом.

2. *Функциональная.* Все объекты электросетей закреплены за соответствующими производственными службами, осуществляющими их ремонт и эксплуатацию персоналом, подчиненным службам, при этом территориальные районы и участки в предприятии не создаются.

3. *Смешанная.* Некоторые объекты электросетей, например линии электропередачи (35 кВ и выше), закрепляются за службами, а остальные – за территориальными производственными подразделениями – районами и участками. При этой схеме также не исключается возможность того, чтобы капитальный ремонт оборудования, закрепленного за районами и участками, осуществлялся централизованно.

Основная идея, которая положена в основу указанных трех систем управления, заключается в централизации и специализации персонала либо в масштабе предприятия электросетей, либо в масштабе его районов и участков. Каждая из трех рассмотренных систем управления сетевыми предприятиями имеет свои преимущества и недостатки.

Так, территориальная система хороша тем, что приближает административно-техническое руководство к электросетям, отдаленным от центра предприятия, и позволяет решать все вопросы их эксплуатационно-оперативного обслуживания непосредственно на месте. Однако при такой системе управления производственные службы предприятия удалены от объектов электрической сети и техническое руководство эксплуатацией

многоступенчато. Если к тому же протяженность электросетей напряжением 35 кВ и выше невелика, то на территории района или участка не удастся с полной эффективностью осуществить специализацию персонала, а при ограниченности парка машин и механизмов не удастся обеспечить необходимый уровень механизации работ в каждом районе и участке. Поэтому территориальную систему управления следует считать применимой лишь тогда, когда предприятие эксплуатирует электросети на большой территории и узлы сосредоточения электросетей находятся на значительном расстоянии от центра предприятия. Функциональная система управления позволяет наилучшим образом организовать централизованный ремонт электросетей специализированными бригадами. Достоинством этой схемы является единство технического руководства. Но при этой системе усложняется распределение между службами функций оперативно-эксплуатационного обслуживания подстанций и питающихся от них распределительных сетей. Функциональная система признается наилучшей для управления компактной электросетью большой плотности, когда расстояния от центра предприятия до объектов невелики.

Смешанная система, представляя собой сочетание функциональной и территориальной систем управления, позволяет в зависимости от местных условий обслуживания различных объектов электрических сетей создать условия для наиболее эффективной организации ремонтных и эксплуатационных работ. Смешанная система управления ПЭС нашла наибольшее применение. Организационная структура предприятия электрических сетей при смешанной структуре управления представлена на рис. 11.2.

В каждом субъекте Федерации, как правило, имеется несколько ПЭС.

При этой системе управления практически на каждой административной территории (район субъекта Федерации) создается *район электрических сетей (РЭС)*, который осуществляет практически в полном объеме эксплуатацию электрических сетей напряжением 10-0,4 кВ. Территория района может быть разбита на мастерские участки.

Для эксплуатации электрических сетей напряжением 35-110 кВ. созданы *служба подстанций (СлПС)* и *служба линий (СлЛЭП)*.

Эксплуатацией релейной защиты и автоматики электрических сетей занимается *служба релейной защиты и автоматики (РЗА)*.

Для организации управления ПЭС большое значение имеют средства связи и телемеханики. Эти функции обеспечивает *служба средств диспетчерского и технологического управления (СДТУ)*.

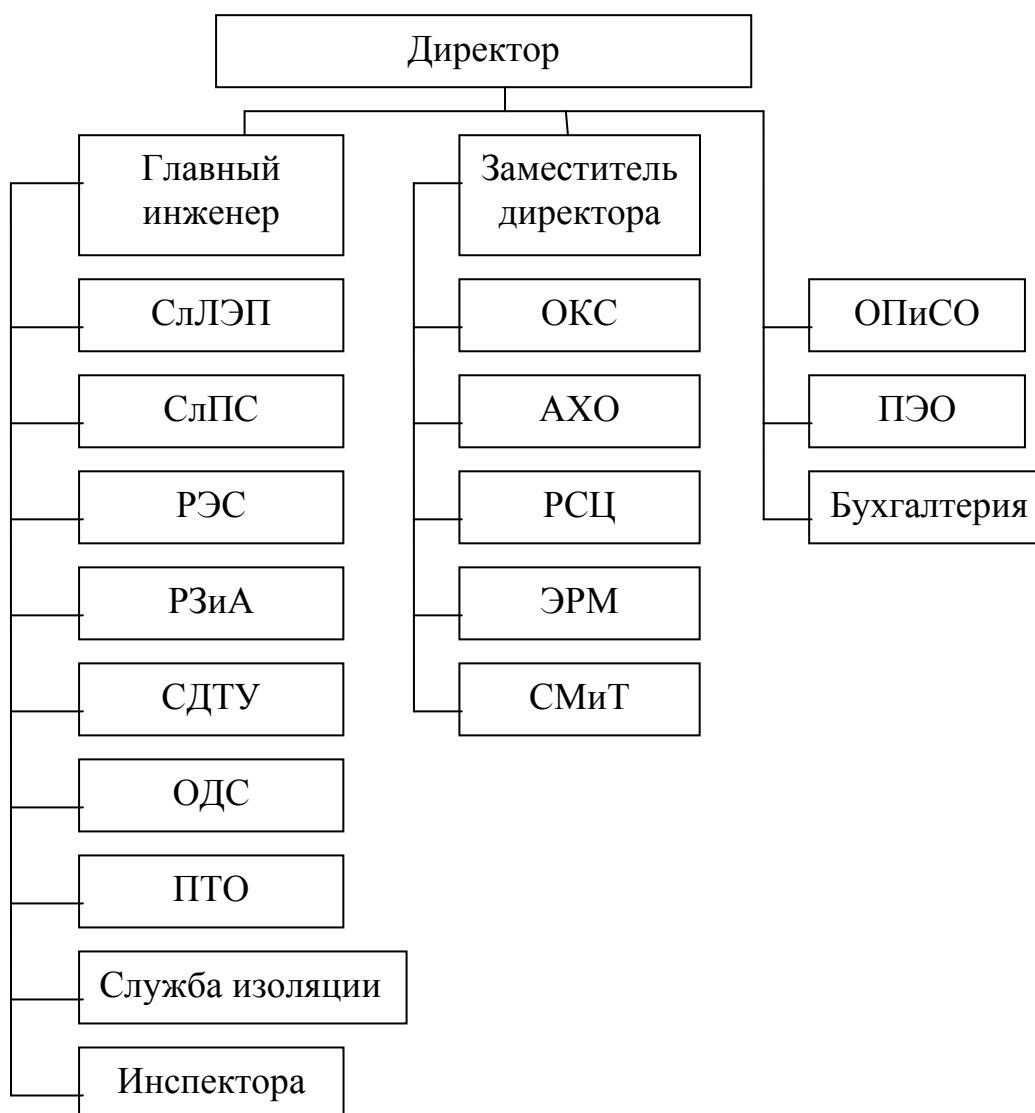


Рис. 11.2. Организационная структура предприятия электрических сетей

В ПЭС имеется оперативно-диспетчерская служба (ОДС), функцией которой является ведение оперативно-диспетчерского режима сетей напряжением 35 кВ и выше и оперативное руководство дежурным оперативным персоналом РЭС.

В районах электрических сетей создаются *оперативно-диспетчерские группы (ОДГ)* для оперативно-диспетчерского управления сетями района напряжением 10-0,4 кВ.

Рассмотрим основные функции других подразделений.

Производственно-технический отдел (ПТО) – планирование производственной деятельности, развития сетей, контроль выполнения планов и заданий, техническое обеспечение деятельности предприятия.

Служба изоляции и перенапряжений – контроль состояния изоляции

электрооборудования и линий электропередачи (кабельных и воздушных), профилактические испытания изоляции, защита оборудования и сетей от грозных и внутренних перенапряжений.

Группа инспекторов – контроль за соблюдением нормативных документов по эксплуатации и техники безопасности.

Отдел капитального строительства (ОКС) – организация капитального строительства на предприятии.

Отдел материально-технического снабжения – обеспечение предприятия материально-техническими ресурсами.

Административно-хозяйственный отдел (АХО) – хозяйственное обслуживание подразделений предприятия.

Ремонтно-строительная группа (РСГ) – выполнение эксплуатационных и ремонтных работ зданий предприятия.

Служба механизации и транспорта (СМТ) – обеспечение работоспособности транспортных средств и специальных механизмов (бурильно-крановых машин, автовышек, других механизмов).

Электроремонтная мастерская (ЭРМ) – ремонт в стационарных условиях электрооборудования: трансформаторы силовые и измерительные, выключатели, комплектные трансформаторные подстанции, другое оборудование, изготовление запасных частей, механические работы.

Планово-экономический отдел (ПЭО) – планирование экономических показателей предприятия и подразделений в увязке с производственными планами.

Бухгалтерия – учет финансово-хозяйственной деятельности предприятия, финансовое планирование и финансовый контроль.

Отдел персонала и социальных отношений (ОПиСО) – выполнение всех функций по управлению персоналом предприятия.

Юрисконсульт – юридическое обеспечение работы предприятия.

К основным линейным подразделениям ПЭС относятся: районы электрических сетей, служба линий, служба подстанций; *к вспомогательным* – служба релейной защиты и автоматики, служба изоляции, служба связи, оперативно-диспетчерская служба, ремонтно-строительная группа, служба механизации и транспорта, электроремонтная мастерская.

Функциональные подразделения предприятия электрических сетей: производственно-технический отдел, группа инспекторов, отдел капитального строительства, отдел материально-технического снабжения, административно-хозяйственный отдел, планово-экономический отдел, бухгалтерия, отдел персонала и социальных отношений, юрисконсульт.

При реформировании электроэнергетики организационная структура ПЭС будет изменяться в сторону централизации управленческих функций.

Электрические сети напряжением 220-750 кВ эксплуатируются Федеральной сетевой компанией, которая состоит из предприятий, расположенных в ряде областных центров.

11.4. Организационная структура энергетического хозяйства предприятий и организаций

11.4.1. Состав энергетического хозяйства предприятий

Энергетическое хозяйство промышленного предприятия представляет собой комплекс самого разнообразного энергетического оборудования. Это разнообразие проистекает из сложности и множественности технологических процессов, потребляющих энергию в энергоносителях различных видов и параметров.

Энергетическое хозяйство предприятия состоит из систем энергоснабжения и энергоприемников.

На большинстве *предприятий в систему энергоснабжения как подсистемы входят:* снабжение твердым и жидким топливом; газоснабжение; электроснабжение; паро- и теплоснабжение; водоснабжение; воздухообеспечение и другие.

Системы энергоснабжения включают:

- сооружения и установки, обеспечивающие прием, трансформацию и аккумулирование энергоресурсов и энергоносителей от районных энергоснабжающих организаций;
- энергетические станции и установки предприятия для централизованной выработки остальных необходимых потребителям предприятия энергоресурсов и энергоносителей; их трансформация и аккумуляции (котельные, насосные, компрессорные и т.д.);
- утилизационные установки и станции, производящие энергоносители за счет использования вторичных энергетических ресурсов (ВЭР) технологического процесса;
- трубопроводные и иные подсистемы, обеспечивающие транспортировку к потребителям предприятия и распределение между ними полученных со стороны энергоснабжающих организаций энергоресурсов и произведенных на самом предприятии.

Все энергетические процессы на предприятиях могут быть представлены следующим образом.

К силовым относятся процессы, на которые расходуется механическая энергия, необходимая для привода различных механизмов и машин (привод станков, насосов, вентиляторов, компрессоров, дымососов, подъемно-транспортного оборудования и др.). Силовые процессы в основном осуществляются электроприводами.

К тепловым относятся процессы, расходующие тепло различных потенциалов. Они могут быть разделены на высокотемпературные, среднетемпературные, низкотемпературные и криогенные процессы.

Высокотемпературные процессы, осуществляемые при температурах выше 773°K, включают: термические (термообработка, нагрев,ковка,

штамповка, плавление металлов); термохимическое производство стали, ферросплавов, выплавка чугуна, никеля, производство стали, цемента и т.п.

Среднетемпературные процессы осуществляются при температурах от 423° до 773°К (сушка, варка, выпаривание, нагрев, пайка).

Низкотемпературные процессы происходят при температурах от 120° до 423°К (отопление, горячее водоснабжение, кондиционирование воздуха и др.).

Криогенные процессы осуществляются при температурах ниже 120°К (разделение воздуха на составляющие, сжижение и замораживание газов и др.).

Для тепловых процессов используется тепловая энергия, энергетические и газовые печи.

Электрохимические и электрофизические процессы осуществляются при использовании электрической энергии.

К ним относятся электролиз металлов и растворов, электрофорез, электронно-лучевая, плазменная и светолучевая обработка металлов, плазменная и ультразвуковая обработка металлов и т.д.

Основными электроприемниками при электрохимических процессах являются насосы, вентиляторы, выпрямительные агрегаты.

Освещение осуществляется с помощью различных источников света и светильников.

11.4.2. Организационная структура службы энергетического хозяйства промышленного предприятия

Энергохозяйство предприятия является энергетической составляющей частью предприятия и вместе с тем элементом энергохозяйства территории, связанным с энергоснабжающими организациями и энергохозяйством других предприятий.

Традиционно в структуре предприятия энергохозяйство относится к числу вспомогательных участков производства, что не соответствует той роли, которую энергохозяйство играет в технологическом процессе промышленного предприятия.

Энергетическое хозяйство промышленного предприятия можно разделить на две части: общезаводскую и цеховую.

К общезаводской части относятся генерирующие установки (ТЭЦ, котельные, компрессорные и газогенераторные станции), трансформаторные подстанции, распределительные устройства, электрические, тепловые, газовые, воздушные сети общезаводского назначения.

К цеховой части энергохозяйства относятся все энергоприемники преобразовательные установки, энергооборудование, отопительные и вентиляционные устройства, распределительные сети цехов.

Эксплуатация и ремонт общезаводской части энергохозяйства осуществляется персоналом энергетических цехов, находящихся в подчинении главного энергетика (главного механика) предприятия.

Энергохозяйство производственных цехов строится по одной из трех организационных форм: централизованной, децентрализованной, смешанной.

При централизованной форме персонал энергетических цехов осуществляет все работы по ремонту и эксплуатации энергетического оборудования.

При децентрализованной форме персонал энергетических цехов осуществляет лишь капитальный ремонт энергохозяйства цехов, а все остальные виды ремонтов и эксплуатацию энергохозяйства – персонал цехов.

Наибольшее распространение получила смешанная форма, при которой наиболее ответственные и большие производственные цеха имеют децентрализованную форму эксплуатации, а остальные цеха находятся в ведении главного энергетика.

Выбор той или иной формы эксплуатации энергохозяйства зависит от объема и структуры энергохозяйства цехов.

Во главе энергетического хозяйства стоит главный энергетик, непосредственно подчиненный главному инженеру предприятия. Он отвечает за надежность энергоснабжения, эффективность использования топлива и энергии, соблюдение правил техники безопасности, правильность развития энергетики предприятия, подбор и квалификацию кадров и т.д.

Служба главного энергетика состоит из цехов и других подразделений.

В подчинении главного энергетика имеется аппарат – отдел главного энергетика (ОГЭ), в состав которого входят учетно-плановая и техническая группы.

Учетно-плановая группа – учет и контроль использования энергии, техническую отчетность по эксплуатации энергохозяйства, планирование энергоснабжения предприятия.

Техническая группа – организация ремонтов энергооборудования и сетей энергоснабжения, контроль за техническим состоянием оборудования и соблюдением правил технической эксплуатации и правил техники безопасности, соблюдение режимов работы оборудования, разработка мероприятий по энергосбережению, развитие и реконструкция энергохозяйства, разработка удельных норм потребления энергии и топлива.

Теплосиловой цех – эксплуатация и ремонт теплотехнического оборудования, газового хозяйства, а также эксплуатация и других систем энергоснабжения.

В состав теплосилового цеха может входить и котельная предприятия, если таковая имеется.

Электротехнический (электрический) цех – участки электрических сетей, участки ремонта электрооборудования цехов, эксплуатация средств связи.

Электроработная – проверка, ремонт, регулировка устройств релейной защиты, автоматика, контрольно-измерительные приборы, а также профилактические испытания оборудования.

Участок электрических сетей – эксплуатация внешних (находящихся вне цехов) электрических сетей напряжением 10-0,4 кВ, а при наличии и сетей более высокого напряжения.

Для оперативного круглосуточного руководства всеми звеньями сложного энергетического хозяйства организуются *подразделения сменного оперативного (оперативно-ремонтного) персонала*.

Для предприятий со сложным, развитым энергохозяйством схема получает дальнейшее развитие и усложнение. Могут появиться должности заместителя главного энергетика по электротехнической и теплотехнической части, создаются ряд специализированных служб, например службы автоматизированного учета энергоресурсов.

В средних и небольших предприятиях и организациях состав энергетических подразделений и количество персонала уменьшается.

В соответствии с требованиями Правил технической эксплуатации электроустановок потребителей и Правил техники безопасности *на всех предприятиях для обеспечения эксплуатации электрохозяйства должны быть соблюдены условия: наличие ответственного лица за электрохозяйство и электротехнического персонала*.

Пример организационной структуры управления энергетикой промышленного предприятия приведен на рис. 11.3. Служба главного энергетика насчитывает 140 человек, что составляет 12,5 % от всего персонала, работающего на предприятии. На предприятии в цехах существуют энергетические службы цехов, эксплуатирующие энергоприемники и внутренние энергетические сети. Подчинение главному энергетнику функциональное, непосредственное подчинение – начальнику цеха.



Рис. 11.3. Пример организационной структуры управления энергетикой промышленного предприятия

Контрольные вопросы

1. Каков состав холдинга РАО ЕЭС?
2. Состав цехов и других подразделений ТЭС, их основные функции.
3. Организационные формы ПЭС.
4. Состав подразделений ПЭС, их основные функции.
5. Состав системы энергоснабжения промышленного предприятия.
6. Организационные формы энергетических служб промышленных предприятий.
7. Состав персонала промышленного предприятия в соответствии с Правилами техники безопасности и Правилами технической эксплуатации электроустановок.
8. Состав подразделений энергетической службы промышленного предприятия, их основные функции.

ГЛАВА 12. РЕФОРМИРОВАНИЕ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

12.1. Цели, принципы и задачи реформирования

Реформирование электроэнергетики осуществляется в соответствии с постановлением правительства РФ от 11 июля 2001 г. № 526 «О реформировании электроэнергетики Российской Федерации», Законом «Об электроэнергетике» и другими нормативно-правовыми документами федерального уровня.

Цели реформирования – обеспечение устойчивого функционирования и развития экономики и социальной сферы, повышение эффективности производства и потребления электроэнергии, обеспечение надежного и бесперебойного энергоснабжения потребителей.

Реформирование электроэнергетики осуществляется на принципах:

- демонополизация и развитие конкуренции в сфере производства, сбыта и оказания услуг (ремонт, наладка, проектирование и т.д.);
- отнесение передачи, распределения электрической энергии и диспетчеризации к исключительным видам деятельности, осуществление которых возможно только на основании специальных разрешений (лицензий);
- обеспечение всем производителям и потребителям электроэнергии равного доступа к инфраструктуре рынка электроэнергии;
- единство стандартов безопасности, технических норм и правил, действующих в электроэнергетике;
- обеспечение прав инвесторов, кредиторов и акционеров при проведении структурных преобразований.

При реформировании преследуются задачи:

- создание конкурентных рынков электроэнергии;
- создание эффективного механизма снижения издержек в сфере производства (генерации), передачи и распределения электроэнергии и улучшение финансового состояния организаций отрасли;
- стимулирование энергосбережения во всех отраслях экономики;
- поэтапная ликвидация перекрестного субсидирования различных групп потребителей;
- сохранение и развитие единой инфраструктуры электроэнергетики, включающей в себя магистральные сети и диспетчерское управление;
- демонополизация рынка топлива для тепловых электростанций;
- реформирования системы государственного регулирования, управления и надзора в электроэнергетике.
- совершенствование федерального (общероссийского) оптового и розничных (региональных) рынков электроэнергии.

12.2. Организационная структура управления электроэнергетикой после реформирования

Направлениями реформирования электроэнергетики являются:

- создание федеральной сетевой компании (ФСК);
- создание единой системы диспетчерского управления (системного оператора Центрального диспетчерского управления – СО ЦДУ);
- создание администратора торговой системы (АТС);
- создание генерирующих компаний;

- реформирование акционерных обществ энергетики и электрификации (ОАО-энерго).

После реформирования на оптовый рынок поставляется электроэнергия, вырабатываемая генерирующими компаниями, а также электростанциями региональных энергокомпаний и других производителей независимо от организационно-правовой формы.

Субъектами оптового рынка электроэнергии являются: поставщики – генерирующие компании; покупатели – энергосбытовые организации; крупные потребители; гарантирующие поставщики; администратор торговой системы оптового рынка; системный оператор.

На базе существующих тепловых, атомных и гидравлических электростанций РАО «ЕЭС России» формируются крупные генерирующие компании, которые станут самостоятельными участниками оптового рынка. В процессе реформирования они постепенно выводятся из РАО «ЕЭС России» для демополизации сферы производства электроэнергии. Если сейчас вся электроэнергия на оптовом рынке продается по тарифам, устанавливаемым Федеральной службой по тарифам РФ (ФСТ РФ), то в дальнейшем ее часть, а затем и вся электроэнергия, будут продаваться по свободным, конкурентным ценам, складывающимся на основе спроса и предложения.

Совершенствование рынков электроэнергии заключается в преобразовании существующего оптового рынка электроэнергии в конкурентный рынок электроэнергии и формировании розничных рынков. Конкурентный оптовый рынок электроэнергии будет складываться на основе свободного коммерческого взаимодействия его участников, действующих по установленным правилам функционирования рынка. На оптовый рынок будет поставляться электроэнергия, вырабатываемая генерирующими компаниями, сформированными на базе существующих тепловых, атомных и гидравлических электростанций, а также электроэнергии, вырабатываемой электростанциями энергокомпаний и других независимых производителей. На первом этапе каждому поставщику обеспечивается право продажи на торгах 5-15 % вырабатываемой электроэнергии. На всю остальную электроэнергию сохраняется государственное регулирование тарифов. Всем продавцам и покупателям электроэнергии, соблюдающим установленные лимиты по минимальному объему производства (для производителей) или оборота электроэнергии (для покупателей), обеспечивается возможность свободного выхода на рынок.

Розничный рынок электроэнергии будет формироваться региональными сетевыми компаниями, созданными на базе акционерных обществ энергетики и электрификации.

В процессе развития электроэнергетики СССР была создана Единая энергетическая система страны (ЕЭС). Основной частью ЕЭС России является Единая национальная энергетическая сеть, включающая в себя систе-

му магистральных линий электропередачи, объединяющих большинство регионов страны и представляющих собой один из элементов гарантии целостности государства. С целью ее сохранения и укрепления, обеспечения единства технологического управления и реализации государственной политики в электроэнергетике на базе существующих межсистемных электрических сетей к настоящему времени создана Федеральная сетевая компания (ФСК), являющаяся дочерним обществом РАО «ЕЭС России» со 100-процентным капиталом РАО. Критериями, по которым линии электропередачи относятся к магистральным, являются напряжение, объемы передаваемой энергии, направления мощности и т.п.

После преобразования РАО «ЕЭС России» государство будет иметь непосредственное участие в уставном капитале ФСК с контрольным пакетом акций после распределения акционерного капитала РАО «ЕЭС России» среди его собственников. Услуги по передаче электрической энергии по магистральным сетям подлежат регулированию со стороны государства.

В процессе реформирования электроэнергетики сохраняется единая система единого оперативно-диспетчерского управления путем создания системного оператора (СО) на базе существующих центрального диспетчерского управления (ЦДУ) и объединенных диспетчерских управлений (ОДУ).

Основными задачами СО являются управление режимами работы ЕЭС России, составление и исполнение балансов производства и потребления электроэнергии, обеспечение надежности энергосистемы страны и показателей качества электроэнергии.

На данном этапе СО создан РАО «ЕЭС России» в качестве дочернего предприятия со 100-процентным участием в его уставном капитале. В дальнейшем государство примет непосредственное участие в уставном капитале СО путем распределения его акционерного капитала среди собственников РАО «ЕЭС России». По мере проведения реформ и выхода государства из потенциально конкурентных сфер в электроэнергетике произойдет увеличение доли государства в уставном капитале СО путем обмена акций генерирующих компаний, принадлежащих государству, на акции СО, принадлежащих другим акционерам. Аналогичным образом государство получит контрольный пакет акций в уставном капитале ФСК.

В процессе реформирования электроэнергетики создается администратор торговой системы (АТС).

Задачи АТС:

- организация торговли на оптовом рынке электроэнергии;
- обеспечение расчетов за поставляемую электроэнергию и услуги, оказываемые участникам оптового рынка;
- контроль за действиями СО, влияющими на экономическую эффективность оптового рынка.

АТС образуется участниками оптового рынка электроэнергии в форме некоммерческой организации. В целях обеспечения баланса интересов продавцов и покупателей электроэнергии и предотвращения злоупотребления монопольным положением предусматривается равное представительство поставщиков и покупателей (включая крупных потребителей) электроэнергии в органах управления и имуществе АТС, обеспечение государственного контроля за деятельностью АТС, учет интересов всех субъектов рынка при принятии решений.

На базе электростанций РАО «ЕЭС России» создаются генерирующие компании, которые являются самостоятельными участниками оптового рынка электроэнергии, и генерирующие компании тепловых и гидравлических электростанций.

На начальном этапе реформирования генерирующие компании создаются РАО «ЕЭС России» в качестве дочерних обществ со 100-процентным участием в их уставных капиталах. В процессе реформирования будет проводиться демонополизация сферы производства электроэнергии путем выделения генерирующих компаний из РАО «ЕЭС России» с пропорциональным распределением их акций между акционерами РАО «ЕЭС России».

Целью реформирования акционерных обществ энергетики и электрификации (ОАО-энерго) является разделение видов деятельности. На базе ОАО-энерго создаются:

- региональные сетевые компании (РСК), в собственность которых передаются сетевые активы (линии электропередачи, подстанции т.п.);
- территориальные генерирующие компании (ТГК), им передаются в собственность тепловые электростанции и тепловые сети;
- энегосбытовые компании;
- энергоремонтные компании;
- вспомогательные и обслуживающие предприятия (ремонтные, проектные, наладочные, образовательные, автотранспортные и др.) с передачей им соответствующих активов;
- региональные диспетчерские управления (РДУ).

В конечном счете, ОАО-энерго становятся региональной сетевой компанией. В дальнейшем, на базе РСК произойдет создание межтерриториальных сетевых компаний, а на базе выделившихся из ОАО-энерго генерирующих компаний – межрегиональные генерирующие компании.

Схемы реформирования электроэнергетики России показаны на рис. 12.1, 12.2.

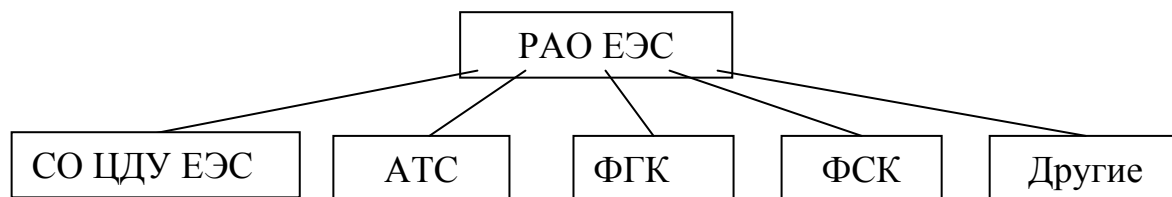


Рис. 12.1. Схема реформирования РАО ЕЭС

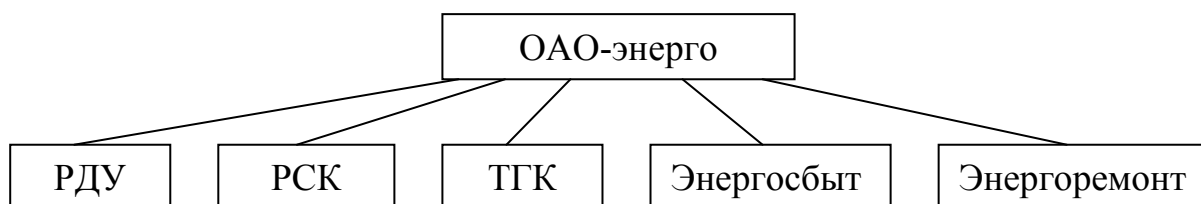


Рис. 12.2. Схема реформирования региональной энергетической компании

Контрольные вопросы

1. Принципы реформирования электроэнергетики.
2. Задачи реформирования электроэнергетики.
3. Организационные структуры, создаваемые на базе РАО ЕЭС.
4. Что такое системный оператор?
5. Что такое администратор торговой сети?
6. Что такое генерирующая компания?
7. Что такое федеральная сетевая компания?
8. Организационные структуры, создаваемые на базе ОАО-энерго.
9. Что такое региональное диспетчерское управление?
10. Что такое региональная сетевая компания?
11. Что такое энергосбытовая компания?

ГЛАВА 13. ОПЕРАТИВНО-ДИСПЕТЧЕРСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКЕ

13.1. Система оперативно-диспетчерского управления в электроэнергетике

Важной особенностью электроэнергетики с точки зрения управления является единство и непрерывность технологического процесса: производство – передача – распределение – потребление электроэнергии. В этой технологической цепочке задействованы многие самостоятельные предприятия и организации различных видов собственности, организационно-правовых форм и различной организационной структуры. Все это

требует создания непрерывного оперативно-диспетчерского управления по всей технологической цепочке.

Система оперативно-диспетчерского управления в электроэнергетике включает в себя комплекс мер по централизованному управлению технологическими режимами работы объектов электроэнергетики и энергопринимающих установок потребителей в пределах Единой энергетической системы России и технологически изолированных территориальных электроэнергетических систем, осуществляемому субъектами оперативно-диспетчерского управления.

Целью деятельности системы оперативно-диспетчерского управления в электроэнергетике является обеспечение надежного энергоснабжения и качества электрической энергии, соответствующих требованиям технических регламентов и иным обязательным требованиям, установленным нормативными актами, и принятие мер для обеспечения исполнения обязательств субъектов электроэнергетики по договорам, заключаемым на оптовом и розничных рынках.

Основы оперативно-диспетчерского управления в электроэнергетике изложены в Федеральном законе «Об электроэнергетике».

13.2. Субъекты оперативно-диспетчерского управления

Субъектами оперативно-диспетчерского управления являются:

- *системный оператор Единой энергетической системы России (СО ЕЭС) – специализированная организация, осуществляющая единое управление технологическими режимами работы объектов электроэнергетики и уполномоченная на выдачу оперативных диспетчерских команд и распоряжений, обязательных для всех субъектов оперативно-диспетчерского управления, субъектов электроэнергетики и потребителей электрической энергии с управляемой нагрузкой;*
- *субъекты оперативно-диспетчерского управления (организации и физические лица) нижестоящего уровня, уполномоченные на выдачу оперативных диспетчерских команд и распоряжений субъектам электроэнергетики и потребителям электрической энергии в пределах зон диспетчерской ответственности соответствующих субъектов оперативно-диспетчерского управления.*

Системный оператор ЕЭС России является открытым акционерным обществом. Доля участия Российской Федерации в уставном капитале системного оператора в период реформирования Российского открытого акционерного общества энергетики и электрификации «Единая энергетическая система России» не может составлять менее чем 52 %. По завершении реформирования доля Российской Федерации должна быть увеличена до уровня 75 % плюс одна голосующая акция в уставном капитале системного оператора.

Субъектами оперативно-диспетчерского управления по иерархии управления после системного оператора ЕЭС России являются:

- региональные диспетчерские управления (РДУ), образованные на базе оперативно-диспетчерских служб энергосистем;
- начальники смен электрических станций;
- оперативно-диспетчерские службы предприятий электрических сетей;
- оперативно-диспетчерские подразделения районов электрических сетей;
- оперативный персонал предприятий потребителей электроэнергии.

Принципиальная схема оперативно-диспетчерского управления представлена на рис.

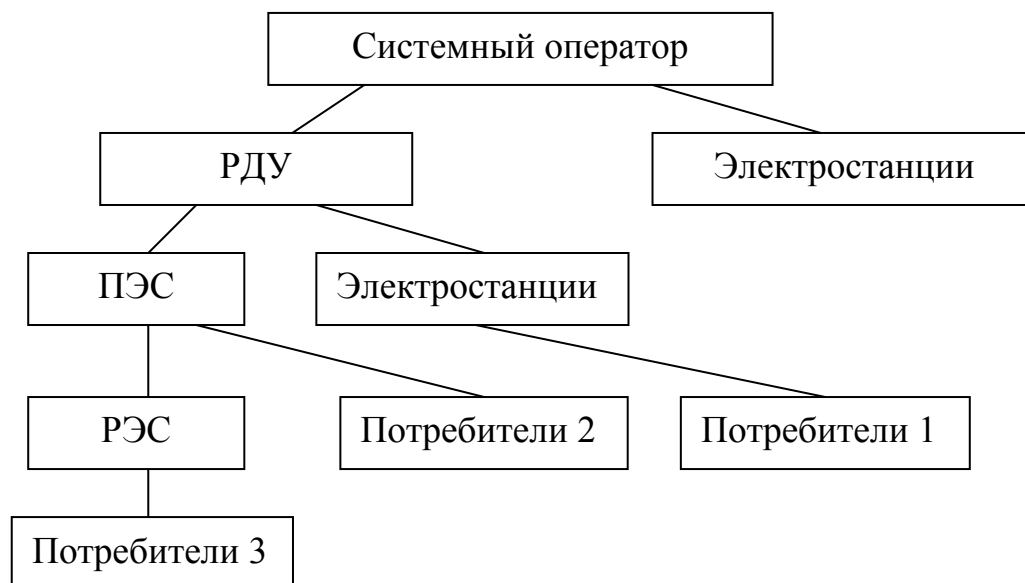


Схема оперативно-диспетчерского управления в электроэнергетике

13.3. Основные принципы оперативно-диспетчерского управления в электроэнергетике

Основными принципами оперативно-диспетчерского управления в электроэнергетике являются:

- обеспечение баланса производства и потребления электрической энергии в каждый текущий момент времени;
- подчиненность субъектов оперативно-диспетчерского управления нижестоящего уровня оперативным диспетчерским командам и распоряжениям субъектов оперативно-диспетчерского управления вышестоящего уровня;
- безусловное исполнение субъектами электроэнергетики и потребителями электрической энергии с управляемой нагрузкой указаний субъектов оперативно-диспетчерского управления по регулирова-

нию технологических режимов работы объектов электроэнергетики (оперативных диспетчерских команд и распоряжений);

- осуществление мер, направленных на обеспечение безопасного функционирования электроэнергетики и предотвращение возникновения аварийных ситуаций;
- принятие мер, направленных на обеспечение в Единой энергетической системе России нормированного резерва энергетических мощностей;
- обеспечение долгосрочного и краткосрочного прогнозирования объема производства и потребления электрической энергии;
- приоритетность режимов комбинированной выработки электрической и тепловой энергии в осенне-зимний период регулирования режимов работы генерирующего оборудования;
- экономическая эффективность оперативно-диспетчерских команд и распоряжений;
- ответственность субъектов оперативно-диспетчерского управления и их должностных лиц за нарушение порядка оперативно-диспетчерского управления в электроэнергетике.

Обеспечение надежного энергоснабжения и экономической эффективности оперативно-диспетчерских команд и распоряжений является приоритетом при осуществлении оперативно-диспетчерского управления. Условием любых действий субъектов оперативно-диспетчерского управления является выбор экономически наиболее эффективного решения, которое обеспечивает безопасное и безаварийное функционирование технологической инфраструктуры электроэнергетики и качество электрической энергии.

13.4. Функции субъектов оперативно-диспетчерского управления

Системный оператор представляет собой верхний уровень системы оперативно-диспетчерского управления и осуществляет:

- обеспечение соблюдения установленных параметров надежности функционирования Единой энергетической системы России и качества электрической энергии;
- управление технологическими режимами работы объектов электроэнергетики;
- участие в организации деятельности по прогнозированию объема производства и потребления в сфере электроэнергетики;
- согласование вывода в ремонт и из эксплуатации объектов электросетевого хозяйства и энергетических объектов по производству электрической и тепловой энергии, а также ввода их после ремонта и в эксплуатацию;

- выдачу субъектам электроэнергетики и потребителям электрической энергии обязательных для исполнения оперативно-диспетчерских команд и распоряжений;
- разработку оптимальных суточных графиков работы электростанций и электрических сетей;
- регулирование частоты электрического тока, обеспечение функционирования системы автоматического регулирования частоты электрического тока и мощности, системной и противоаварийной автоматики.

Специализированные субъекты оперативно-диспетчерского управления нижестоящего уровня по отношению к системному оператору осуществляют оперативно-диспетчерское управление в электроэнергетике в пределах зон своей диспетчерской ответственности. В пределах указанных зон они вправе принимать решения в форме обязательных для исполнения субъектами электроэнергетики и потребителями электрической энергии с оперативно-диспетчерских команд и распоряжений, связанных с осуществлением функций по оперативно-диспетчерскому управлению. Оперативные диспетчерские команды и распоряжения субъектов оперативно-диспетчерского управления вышестоящего уровня обязательны для исполнения субъектами оперативно-диспетчерского управления нижестоящего уровня.

Субъекты электроэнергетики вправе не исполнять оперативно-диспетчерские команды и распоряжения, если это создает угрозу жизни людей, сохранности оборудования.

При возникновении аварийных электроэнергетических режимов (режимов, которые характеризуются параметрами, выходящими за пределы требований технических регламентов, и ведут к угрозе повреждения оборудования и ограничению подачи электрической и тепловой энергии в значительном объеме) действует особый порядок оперативно-диспетчерского управления в электроэнергетике, определяемый нормативными документами, правилами и инструкциями.

13.5. Оперативно-диспетчерское управление в электроустановках потребителей

Требования к организации оперативно-диспетчерского управления в электроустановках потребителей определены в Правилах технической эксплуатации электроустановок потребителей (Правила эксплуатации).

Задачами оперативно-диспетчерского управления являются: разработка и ведение требуемого режима работы; производство переключений пусков и остановок; локализация аварий и восстановление режима работы; планирование и подготовка схем и оборудования к производству ремонтных работ в электроустановках; выполнение требований по качеству элек-

трической энергии; обеспечение экономичности работы электрооборудования и рационального использования энергоресурсов при соблюдении режимов потребления; предотвращение и ликвидация аварий и отказов при производстве, преобразовании, передаче, распределении и потреблении электрической энергии.

Организация диспетчерского управления у потребителей должна осуществляться в соответствии с требованиями действующих Правил эксплуатации, при этом потребители, включенные в реестр энергоснабжающих организаций, осуществляют свою деятельность в соответствии с Правилами технической эксплуатации электрических станций и сетей.

Система оперативного управления электрохозяйством, организационная структура и форма оперативного управления, а также вид оперативного обслуживания электроустановок, число работников из оперативного персонала в смене определяются руководителем потребителя и документально оформляются.

Оперативное управление должно быть организовано по иерархической структуре, предусматривающей распределение функций оперативного контроля и управления между уровнями, а также подчиненность нижестоящих уровней управления вышестоящим.

Для потребителей электрической энергии вышестоящим уровнем оперативного управления являются диспетчерские службы соответствующих организаций электроэнергетики.

Для каждого оперативного уровня должны быть установлены две категории управления оборудованием и сооружениями – оперативное управление и оперативное ведение.

В оперативном управлении старшего работника из числа оперативного персонала должны находиться оборудование, линии электропередачи, токопроводы, устройства релейной защиты, аппаратура системы противоаварийной и режимной автоматики, средства диспетчерского и технологического управления, операции с которыми требуют координации действий подчиненного оперативного персонала и согласованных изменений режимов на нескольких объектах. Операции с указанным оборудованием и устройствами должны производиться под руководством старшего работника из числа оперативного персонала.

В оперативном ведении старшего работника из числа оперативного персонала должны находиться оборудование, линии электропередачи, токопроводы, устройства релейной защиты, аппаратура системы противоаварийной и режимной автоматики, средства диспетчерского и технологического управления, операции, с которыми не требуют координации действий персонала разных энергетических объектов, но состояние и режим работы которых влияют на режим работы и надежность электрических сетей, а также на настройку устройств противоаварийной автоматики.

Операции с указанным оборудованием и устройствами должны производиться с разрешения старшего работника из числа оперативного персонала.

Все линии электропередачи, токопроводы, оборудование и устройства системы электроснабжения потребителя должны быть распределены по уровням оперативного управления.

Перечни линии электропередачи, токопроводов, оборудования и устройств, находящихся в оперативном управлении или оперативном ведении старшего работника из числа оперативного персонала потребителя, должны быть составлены с учетом решений по оперативному управлению энергоснабжающей организации, согласованы с ней и утверждены техническим руководителем потребителя.

Взаимоотношения персонала различных уровней оперативного управления должны быть регламентированы соответствующими положениями, договорами и инструкциями, согласованными и утвержденными в установленном порядке.

Контрольные вопросы

1. Особенности электроэнергетики с точки зрения управления.
2. Что такое система оперативно-диспетчерского управления в электроэнергетике?
3. Назовите объекты оперативно-диспетчерского управления.
4. Назовите субъекты оперативно-диспетчерского управления и их функции.
5. Каковы основные принципы оперативно-диспетчерского управления?
6. Задачи оперативно-диспетчерского управления в электроустановках потребителей.
7. Кто определяет систему оперативно-диспетчерского управления на промышленном предприятии?
8. Назовите возможные варианты оперативно-диспетчерского управления предприятия.
9. Каким образом устанавливается порядок взаимоотношений оперативно-диспетчерской службы предприятия с оперативно-диспетчерскими службами других организаций?

ГЛАВА 14. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ В ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКЕ

14.1. Общие положения

Государственное регулирование и контроль в электроэнергетике осуществляются на основании и в соответствии с Федеральным законом № 35-ФЗ «Об электроэнергетике» и другими нормативными актами федерального уровня.

В соответствии с законом *технологической основой функционирования электроэнергетики является национальная (общероссийская) электрическая сеть, территориальные распределительные сети, по которым осуществляется передача электрической энергии, и единая система оперативно-диспетчерского управления.*

Экономической основой функционирования электроэнергетики является обусловленная технологическими особенностями функционирования объектов электроэнергетики система отношений, связанных с производством и оборотом электрической энергии на оптовом и розничном рынках.

Общими принципами организации экономических отношений и основами государственной политики в сфере электроэнергетики являются:

- обеспечение энергетической безопасности Российской Федерации;
- технологическое единство электроэнергетики;
- обеспечение бесперебойного и надежного функционирования электроэнергетики в целях удовлетворения спроса на электрическую энергию потребителей;
- свобода экономической деятельности в сфере электроэнергетики и единство экономического пространства в сфере обращения электрической энергии с учетом ограничений, установленных федеральными законами;
- соблюдение баланса экономических интересов поставщиков и потребителей электрической и тепловой энергии;
- использование рыночных отношений и конкуренции в качестве одного из основных инструментов формирования устойчивой системы удовлетворения спроса на электрическую энергию; обеспечение недискриминационных и стабильных условий для осуществления предпринимательской деятельности в сфере электроэнергетики;
- обеспечение государственного регулирования деятельности субъектов электроэнергетики;
- содействие в развитии российского энергетического машиностроения и приборостроения, электротехнической промышленности и связанных с ними сфер услуг.

14.2. Принципы и методы государственного регулирования и контроля в электроэнергетике

Государственное регулирование и контроль в электроэнергетике основываются на принципах:

- обеспечение единства технологического управления Единой энергетической системой России, надежного и безопасного функционирования Единой энергетической системы России;

- эффективное управление государственной собственностью в электроэнергетике;
- достижение баланса экономических интересов поставщиков и потребителей электрической энергии;
- обеспечение доступности электрической и тепловой энергии для потребителей и защита их прав;
- обеспечение социальной защиты граждан Российской Федерации от необоснованного повышения цен (тарифов) на электрическую и тепловую энергию;
- создание необходимых условий для привлечения инвестиций в целях развития и функционирования Российской электроэнергетической системы;
- развитие конкурентного рынка электрической энергии;
- сохранение элементов государственного регулирования в сферах электроэнергетики, в которых отсутствуют или ограничены условия для конкуренции;
- обеспечение доступа потребителей электрической энергии к информации о функционировании оптового и розничных рынков, а также о деятельности субъектов электроэнергетики.

Методами государственного регулирования и контроля являются:

- государственное регулирование и контроль в отнесенных законодательством Российской Федерации сферах электроэнергетики;
- государственное регулирование цен (тарифов) на отдельные виды продукции (услуг);
- государственное антимонопольное регулирование;
- управление государственной собственностью в электроэнергетике;
- лицензирование отдельных видов деятельности в сфере электроэнергетики;
- техническое регулирование в электроэнергетике;
- государственный контроль (надзор) за соблюдением субъектами электроэнергетики требований Федерального закона и иных нормативных правовых актов, регулирующих отношения в сфере электроэнергетики.

Государственное регулирование цен (тарифов) на электрическую и тепловую энергию в электроэнергетике осуществляется в соответствии с законодательством о государственном регулировании тарифов на электрическую и тепловую энергию и другими федеральными законами.

14.3. Полномочия правительства Российской Федерации и федеральных органов исполнительной власти

Федеральным законом установлены полномочия правительства Российской Федерации, федеральных органов исполнительной власти и органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации в области государственного регулирования и контроля в электроэнергетике.

Правительство Российской Федерации непосредственно устанавливает основные требования по государственному регулированию и контролю в электроэнергетике:

- критерии и порядок отнесения объектов электросетевого хозяйства к единой национальной (общероссийской) электрической сети;
- правила оптового рынка, основные положения функционирования оптового рынка и основные положения функционирования розничных рынков;
- порядок и условия строительства и финансирования объектов электроэнергетики, порядок вывода объектов электроэнергетики в ремонт и из эксплуатации;
- порядок технологического присоединения энергопринимающих устройств (энергетических установок) юридических и физических лиц к электрическим сетям;
- правила доступа к услугам по передаче электрической энергии, услугам по оперативно-диспетчерскому управлению в электроэнергетике;
- порядок согласования инвестиционных программ субъектов естественных монополий в электроэнергетике;
- примерные договоры поставки электрической энергии потребителям;
- порядок полного и (или) частичного ограничения режима потребления электрической энергии;
- правила заключения и исполнения публичных договоров на оптовом и розничных рынках;
- меры социальной защиты отдельных категорий граждан;
- основы ценообразования в сфере регулируемых цен (тарифов) в электроэнергетике;
- правила государственного регулирования (пересмотра, применения) цен (тарифов) в электроэнергетике;
- правила и порядок деятельности гарантирующих поставщиков;
- правила ведения обязательного раздельного учета по видам деятельности в электроэнергетике;
- основные направления государственной политики в сфере энергосбережения;
- некоторые другие нормативные документы.

Следует заметить, что в настоящее время далеко не все предусмотренные законом нормативные документы правительством разработаны и приняты.

Ряд полномочий в области государственного регулирования и контроля в электроэнергетике правительством передаются тем или иным органам Федеральной исполнительной власти.

Федеральные органы исполнительной власти осуществляют:

- разработку программ перспективного развития электроэнергетики, в том числе в сфере муниципальной энергетики;
- формирование и обеспечение функционирования государственной системы долгосрочного прогнозирования спроса и предложения на топливно-энергетические ресурсы, в том числе направленных на обеспечение потребностей экономики в электрической и тепловой энергии;
- государственное регулирование и контроль деятельности субъектов естественных монополий в электроэнергетике;
- государственное регулирование цен (тарифов) в электроэнергетике, в том числе установление их предельных (минимального и (или) максимального) уровней;
- контроль за применением государственных регулируемых цен (тарифов) в электроэнергетике и проведение проверок хозяйственной деятельности организаций, в части обоснованности размера и правильности применения указанных цен (тарифов);
- антимонопольное регулирование и контроль;
- управление государственной собственностью в электроэнергетике;
- лицензирование отдельных видов деятельности;
- контроль за соблюдением субъектами оптового и розничных рынков требований законодательства Российской Федерации;
- контроль за системой оперативно-диспетчерского управления;
- утверждение методики определения и порядка компенсации потерь электрической энергии в электрических сетях;
- технический контроль и надзор в электроэнергетике.

Для обеспечения своих полномочий федеральные органы исполнительной власти наделяются определенными правами:

- направлять юридическим и физическим лицам обязательные для исполнения предписания о совершении действий, предусмотренных законодательством Российской Федерации об электроэнергетике, о прекращении нарушений законодательства Российской Федерации об электроэнергетике;
- направлять в органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органы местного самоуправления обязательные для ис-

полнения предписания о прекращении нарушений законодательства Российской Федерации об электроэнергетике;

- запрашивать у субъектов электроэнергетики информацию о возникновении аварий и других нарушениях;
- рассматривать жалобы поставщиков и покупателей электрической и тепловой энергии о нарушениях их прав и законных интересов;
- применять меры ответственности за нарушение законодательства Российской Федерации об электроэнергетике и осуществлять иные полномочия, предусмотренные законодательством Российской Федерации об административных правонарушениях;
- обращаться в суд с иском, а также участвовать в рассмотрении в суде дел, связанных с нарушением законодательства Российской Федерации об электроэнергетике.

14.4. Полномочия органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации

Органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации осуществляют:

- контроль за деятельностью гарантирующих поставщиков в части обеспечения надежного энергоснабжения населения;
- установление цен (тарифов) на услуги по передаче электрической энергии по территориальным распределительным сетям;
- установление тарифов на тепловую энергию, производимую в режиме комбинированной выработки электрической и тепловой энергии;
- согласование использования водных ресурсов гидроэлектростанций;
- согласование размещения объектов электроэнергетики на территориях субъектов Российской Федерации;
- согласование решений о присвоении субъектам электроэнергетики статуса гарантирующих поставщиков;
- контроль за применением регулируемых органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации цен (тарифов) на электрическую и тепловую энергию.

Орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации по согласованию с соответствующим органом местного самоуправления вправе передавать органам местного самоуправления полномочия на государственное регулирование тарифов на тепловую энергию (за исключением производимой в режиме комбинированной выработки электрической и тепловой энергии), отпускаемую от источника тепловой энергии, обеспечивающего снабжение тепловой энергией потребителей, расположенных на территории одного муниципального образования.

Субъекты естественных монополий в электроэнергетике обязаны публиковать в средствах массовой информации сведения о своей деятельности в соответствии со стандартами раскрытия информации, утверждаемыми правительством Российской Федерации.

14.5. Государственное регулирование цен (тарифов) в электроэнергетике

При государственном регулировании цен (тарифов) в электроэнергетике обеспечивается достижение баланса экономических интересов поставщиков и потребителей электрической и тепловой энергии, обеспечивающего доступность указанных видов энергии при обеспечении экономически обоснованного уровня доходности инвестированного капитала, используемого в сферах деятельности субъектов электроэнергетики, в которых применяется государственное регулирование цен (тарифов). При установлении для отдельных потребителей льготных цен (тарифов) на электрическую и тепловую энергию, предусмотренных законодательством Российской Федерации, не допускается повышение цен (тарифов) на электрическую и тепловую энергию для других потребителей.

Государственному регулированию в электроэнергетике помимо ценового регулирования в условиях естественной монополии, осуществляемого в соответствии с законодательством о естественных монополиях, подлежат:

- цены (тарифы) на поставляемую в условиях отсутствия конкуренции электрическую и тепловую энергию;
- предельные (минимальный и (или) максимальный) уровни цен на электрическую энергию и цены (тарифы) на услуги по обеспечению системной надежности;
- цены (тарифы) на услуги администратора торговой системы оптового рынка;
- цены (тарифы) на тепловую энергию;
- цены (тарифы) на услуги по оперативно-диспетчерскому управлению в электроэнергетике;
- плата за технологическое присоединение к электрическим сетям;
- сбытовые надбавки гарантирующих поставщиков.

Регулирование указанных цен (тарифов), предельных (минимального и (или) максимального) уровней цен (тарифов) осуществляется в порядке, устанавливаемом Основами ценообразования в сфере регулируемых цен (тарифов) и Правилами государственного регулирования, утверждаемыми правительством Российской Федерации.

Органы государственного регулирования цен (тарифов) могут проводить проверки хозяйственной деятельности организаций, осуществляемой с применением регулируемых цен (тарифов), в части

обоснованности размера и правильности применения указанных цен (тарифов).

В случае нарушения установленного порядка применения государственных регулируемых цен (тарифов) субъекты электроэнергетики и иные лица, допустившие такое нарушение, возмещают в соответствии с гражданским законодательством убытки, причиненные таким нарушением другим лицам, и несут иную ответственность, предусмотренную законодательством Российской Федерации.

Решения органов государственного регулирования цен (тарифов) могут быть оспорены в судебном порядке.

Государственное регулирование цен (тарифов) осуществляется федеральным органом исполнительной власти по регулированию естественных монополий и органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации в пределах установленных полномочий.

На оптовом и розничных рынках действует система регулярного контроля за их функционированием, имеющая целью своевременное предупреждение, выявление, ограничение и (или) пресечение монополистической деятельности и недобросовестной конкуренции.

Технологическое присоединение энергопринимающих устройств (энергетических установок) юридических и физических лиц к электрическим сетям осуществляется в порядке, устанавливаемом правительством Российской Федерации, и носит однократный характер. Указанный порядок регламентирует процедуру такого присоединения, предусматривает существенные условия договора об осуществлении технологического присоединения к электрическим сетям, а также требования к выдаче индивидуальных технических условий для присоединения к электрическим сетям.

Любые юридические и физические лица имеют право на технологическое присоединение своих энергопринимающих устройств (энергетических установок) к электрическим сетям при наличии технической возможности для этого и соблюдении ими установленных правил такого присоединения. Отказ в технологическом присоединении при выполнении такими лицами указанных условий не допускается.

Технологическое присоединение энергопринимающих устройств (энергетических установок) юридических и физических лиц к электрическим сетям осуществляется на основе договора. Договором об осуществлении технологического присоединения энергопринимающих устройств (энергетических установок) юридических и физических лиц к электрическим сетям не предусматривается оказание услуг по передаче электрической энергии.

За технологическое присоединение к электрическим сетям плата взимается однократно. Размер указанной платы и должен компенсировать затраты на проведение мероприятий по технологическому присоединению нового объекта к электрическим сетям.

Условия договоров об осуществлении технологического присоединения к электрическим сетям, за исключением индивидуальных технических условий для технологического присоединения к электрическим сетям, являются одинаковыми для всех юридических и физических лиц.

Оказание услуг по передаче электрической энергии осуществляется на основе публичного договора возмездного оказания услуг.

14.6. Техническое регулирование и контроль (надзор) в электроэнергетике

Техническое регулирование в электроэнергетике осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации о техническом регулировании и Федеральным законом об электроэнергетике.

Целями технического регулирования и контроля (надзора) за соблюдением требований технических регламентов в электроэнергетике являются обеспечение ее надежного и безопасного функционирования и предотвращение возникновения аварийных ситуаций, связанных с эксплуатацией объектов электроэнергетики и энергетических установок потребителей электрической энергии.

В состав мер технического регулирования и контроля (надзора) в электроэнергетике входят принятие технических регламентов, а также осуществление органами государственной власти и подведомственными им учреждениями в соответствии с законодательством Российской Федерации о техническом регулировании контроля (надзора) за их соблюдением.

Технические регламенты принимаются по вопросам: техническая и технологическая безопасность в электроэнергетике; качество электрической и тепловой энергии; установление нормативов резерва энергетических мощностей; устройство электрических и тепловых установок; деятельность субъектов электроэнергетики, связанная с эксплуатацией электрического и теплового оборудования, в том числе с соблюдением техники безопасности при его эксплуатации; обеспечение ядерной и радиационной безопасности в сфере атомной энергетики.

14.7. Инвестиционная политика государства в электроэнергетике

Инвестиционная политика государства в электроэнергетике направлена на обеспечение ее устойчивого развития, на развитие энергосбережения, а также предусматривает привлечение инвестиций во все сферы электроэнергетики и усиление государственного контроля за эффективностью инвестиций в сфере деятельности субъектов естественных монополий.

Основой инвестиционной политики государства в электроэнергетике является содействие привлечению в электроэнергетику инвестиций посредством формирования благоприятного инвестиционного климата, создания стабильных условий для осуществления предпринимательской Деятельности, обеспечения неприкосновенности частной собственности, свободы перемещения товаров и услуг, обеспечения экономически обоснованного уровня доходности инвестированного капитала, используемого в сферах деятельности субъектов электроэнергетики, в которых применяется государственное регулирование цен (тарифов), обеспечения защиты и поддержки развития российских производителей, использования инновационных инструментов привлечения инвестиций, обеспечения экономического стимулирования внедрения новых высокоэффективных технологий в электроэнергетике, в том числе в целях развития малой и нетрадиционной энергетики.

Целями инвестиционной политики государства в сфере развития единой национальной (общероссийской) электрической сети являются повышение эффективности электроэнергетики, устранение технологических ограничений перетока электрической энергии и увеличение пропускной способности электрических сетей для обеспечения выдачи мощностей электростанциями. Государство осуществляет регулирование инвестиционной деятельности организации по управлению единой национальной (общероссийской) электрической сетью.

Правительство Российской Федерации или уполномоченный им федеральный орган исполнительной власти осуществляет прогнозирование возможного дефицита электрической мощности в отдельных ценовых зонах оптового рынка и формирование благоприятных условий для капиталовложений или при необходимости для государственных инвестиций в строительство объектов электроэнергетики в целях предотвращения возникновения дефицита электрической мощности.

Целью инвестиционной политики государства в атомной энергетике является развитие атомных электростанций путем создания экономических условий и условий государственного регулирования цен (тарифов), благоприятных для формирования собственных и привлеченных инвестиционных средств, в соответствии с государственными программами развития атомной энергетики.

Контрольные вопросы

1. Что является технологической и экономической основой функционирования единой национальной (общероссийской) электрической сети?
2. Принципы государственного регулирования и контроля в электроэнергетике.
3. Методы государственного регулирования и контроля в электроэнергетике.

4. Полномочия правительства РФ в области государственного регулирования и контроля в электроэнергетике.

5. Полномочия федеральных исполнительных органов в области государственного регулирования и контроля в электроэнергетике.

6. Полномочия органов исполнительной власти субъектов РФ в области государственного регулирования и контроля в электроэнергетике.

7. Цели государственного регулирования цен (тарифов) в электроэнергетике.

8. Какие цены (тарифы) регулируются в электроэнергетике?

9. Что такое техническое регулирование и контроль в электроэнергетике?

10. Какова роль государства в развитии электроэнергетики?

ГЛАВА 15. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

15.1. Общие понятия об управленческих решениях

В результате реализации функций управления управляемый объект приводится в заданное или желаемое состояние. Для того чтобы выполнить любую функцию управления, необходимо решить определенные проблемы и соответственно принять целый ряд управленческих решений. Процесс управления можно представить как совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском вариантов их разрешения и организацией выполнения принятых решений.

Управленческое решение – это обдуманый вывод о необходимости действий, обеспечивающих достижение объектом управления установленных для него целей.

Проблема – это сложный вопрос, задача, требующая уяснения, изучения, оценки и разрешения. Причины возникновения проблем: непредвиденные и неучтенные внутренние и внешние обстоятельства, случайные ошибки, неправильные исходные посылки при планировании, а также возможные целенаправленные действия.

Процесс управления, основанный на принятии решений, можно представить тремя основными этапами (рис. 15.1):

1) моделирование состояния объекта управления на основании поступающей от него информации о проблемах, возникающих в процессе его функционирования (М);

2) разработка и принятие управленческих решений (Р);

3) организация выполнения принятых решений (В).

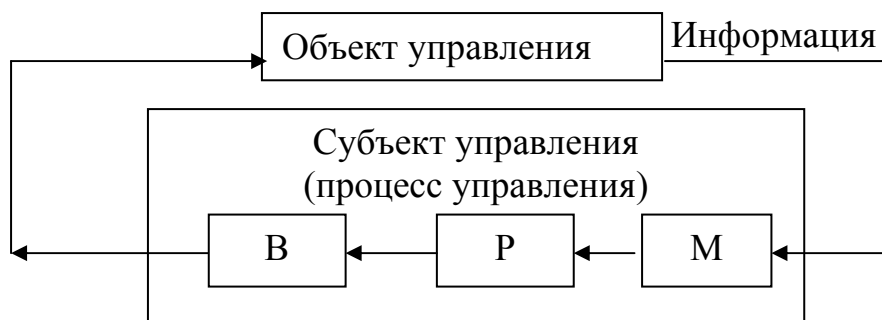


Рис. 15.1. Этапы разработки и принятия управленческих решений

Начальный импульс процессу управления задается информацией о состоянии контролируемых параметров объекта управления, и после выработки соответствующего решения оно в виде приказа, распоряжения подается на вход управляемого объекта, т.е. доводится до исполнителей. Таким образом, происходит корректировка состояния объекта и разрешение возникшей проблемы. Процесс принятия управленческих решений носит циклический характер, начинается с обнаружения несоответствия контролируемых параметров плановым или нормативным заданиям и заканчивается принятием и реализацией решений, которые должны это несоответствие устранить. В центре этого процесса находятся три основных элемента: проблема; решение проблемы; люди, участвующие в этом процессе на всех его этапах.

15.2. Управленческие проблемы

Проблема – один из основных элементов процесса управления, выявление проблемы и описание проблемной ситуации – первый этап процесса принятия управленческих решений.

Необходимость принятия управленческого решения возникает при наличии проблемы, под которой понимается несоответствие фактического состояния объекта управления (например, производственной подсистемы) желаемому или заданному (запланированному).

На промышленных предприятиях выявление и определение проблемы, требующей решения, осуществляется в следующих случаях: эффективность предприятия или подразделения снижается по сравнению с прошлым периодом; результаты не соответствуют запланированным целям; результаты сравнений со сходными предприятиями оказываются неудовлетворительными.

Совокупность факторов и условий, вызывающих появление той или иной проблемы, называется ситуацией, а рассмотрение проблемы с учетом воздействующих на нее ситуационных факторов позволяет описать проблемную ситуацию.

Описание проблемной ситуации:

1. *Характеристика проблемы:* сущность и содержание проблемы; место и время ее возникновения; границы распространения ее воздействия на работу организации.

2. *Ситуационные факторы, приведшие к появлению проблемы:* внутренние, внешние.

Внутренние факторы зависят от самого предприятия. К ним относятся: стратегия и цели развития; организационная структура и организация управления; состояние портфеля заказов; производственные мощности; финансовые, трудовые и другие ресурсы. Внешние факторы формируют среду, в которой работает организация, и в гораздо меньшей степени поддаются воздействию с ее стороны.

Выявление и описание проблемы – первый шаг на пути ее решения. Если проблема сложна и охватила большее число подразделений или всю организацию, появляется нелегкая задача по диагностированию проблемы. На этом этапе очень важно осознать и установить симптомы затруднений или имеющихся возможностей. Наиболее общими симптомами болезни организации являются: низкая производительность труда; низкое качество продукции, работ, услуг; высокие издержки производства и управления; плохое взаимодействие производственных и управленческих подразделений; низкий сбыт; высокая текучесть и низкая квалификация персонала; устаревший технологический процесс; высокий износ оборудования; низкая прибыль; большая кредиторская задолженность и т.д.

Выявление симптомов помогает определить проблему в общем виде, при этом необходимо помнить, что обычно несколько симптомов дополняют друг друга, например высокие издержки и низкая прибыль.

Диагностика проблемы во многом зависит от личности руководителя, его знаний, опыта и компетентности, деловой интуиции и умения видеть проблему, когда она еще находится в стадии зарождения.

Существуют два способа рассмотрения проблемы:

1. *Проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты, имеются отклонения от запланированных показателей. За этим должна последовать реакция руководителя в виде управленческих решений. Такое управление называют реактивным (управление по отклонениям).*

2. *Как проблему можно рассматривать потенциальную возможность проблемной ситуации.* Например, если руководитель ведет активный поиск путей повышения эффективности, даже если дела идут хорошо, это будет превентивное, упреждающее управление.

Анализ цели и ситуации позволяют выявить проблему и проанализировать ее.

Классификация проблем:

- стандартные проблемы, имеющие четкую структуру, причинно-следственные связи, аналоги;
- хорошо структурированные проблемы, которые могут быть расчленены на подпроблемы, блоки вопросов, для каждого из которых обычно имеется набор решений;
- слабоструктурированные проблемы, в которых далеко не всегда просматриваются направления, причинно-следственные связи; сами проблемы не очерчиваются достаточно четко;
- неструктурированные проблемы, которые обычно не имеют аналогов, причинно-следственные связи не всегда ясны, способы решения не определены. Примером могут быть природные и техногенные катастрофы с большими социальными последствиями.

К методам анализа и решения проблем относятся:

- инструкции и руководства, четко и определенно обосновывающие последовательность анализа системы и решение проблем. Например, в электроэнергетике разрабатываются инструкции по действиям персонала в аварийных случаях;
- экономико-математические модели и методы, формализующие взаимосвязи процессов и явлений;
- системный анализ, позволяющий выявить направления взаимодействия подсистем, стратегию их развития;
- экспертные оценки и суждения.

Далее на основе произведенного анализа проблем выбирается метод решения – единолично, коллективно или коллегиально, затем определяется соотношение методов управления социально-экономическими системами.

15.3. Управленческие решения

Результатом работы менеджера является управленческое решение.

Под решением подразумевают либо процесс выбора наилучшего (эффективного, оптимального) варианта действий из многих возможных, либо сам результат этого выбора, который фиксируется в письменной или устной форме и включает в себя план (программу) действий по достижению поставленной цели.

Под управленческим решением понимаются: поиск и нахождение наиболее эффективного, рационального или оптимального варианта действий управленческих звеньев; постановка, выработка, конечный результат управленческих решений.

Принятие и реализация решений представляет собой процесс последовательной смены взаимосвязанных стадий, этапов различных действий.

К управленческому решению предъявляются требования: всесторонняя обоснованность решения; своевременность; необходимая полнота содержания; полномочность; согласованность с принятыми ранее решениями.

Всесторонняя обоснованность решения означает прежде всего необходимость принятия его на базе максимально полной и достоверной информации. Решение должно охватывать весь спектр вопросов, всю полноту потребностей управляемой системы. Для этого необходимо знание особенностей, путей развития управляемой, управляющей систем и окружающей среды. Требуется тщательный анализ ресурсного обеспечения, научно-технических возможностей, целевых функций развития, экономических и социальных перспектив предприятия, региона, отрасли, экономики в целом. Всесторонняя обоснованность решений требует формирование передового профессионального мышления.

Своевременность управленческого решения означает, что принятое решение не должно ни отставать, ни опережать потребности и задачи социально-экономической системы.

Необходимая полнота содержания решений означает, что *решение должно охватывать весь управляемый объект, все сферы его деятельности, все направления развития*. В наиболее общей форме управленческое решение должно охватывать: цель (совокупность целей) функционирования и развития системы; средства и ресурсы, используемые для достижения этих целей; основные пути и способы достижения целей; сроки достижения целей; порядок взаимодействия между подразделениями и исполнителями; организацию выполнения работ на всех этапах реализации решения.

Важным требованием управленческого решения является полномочность (властность) решения – строгое соблюдение субъектом управления тех прав и полномочий, которые ему предоставлены высшим уровнем управления.

Согласованность с принятыми ранее решениями означает прежде всего преемственность, непротиворечивость развития.

Появление противоречащих друг другу решений есть следствие низкого уровня управленческой культуры.

Мощным фактором, активизирующим процессы принятия и реализации решения, выступают современные средства оргтехники, включая вычислительные системы и сети. Однако процесс принятия решения, выбора конкретного варианта всегда будет иметь творческий характер и зависеть от конкретной личности.

Под качеством управленческих решений понимается степень его соответствия характеру разрешаемых задач функционирования и развития производственных систем. Иначе говоря, в какой степени решения обеспечивает дальнейшие пути развития производственной системы в условиях рыночных отношений.

Необходимо всегда помнить, что даже тщательно продуманные решения могут оказаться неэффективными, если они не смогут предвосхитить возможных изменений в ситуации, состоянии производственной системы.

15.4. Классификация управленческих решений

Управленческие решения могут быть классифицированы по разным параметрам:

по функциональному содержанию, то есть по отношению к общим функциям управления, например: решения плановые; организационные; контролирующие; прогнозирующие;

по характеру решаемых задач: экономических; организационных; технологических; технических; экологических и прочих.

Чаще всего управленческие решения связаны не с одной, а с рядом задач, имея в той или иной степени комплексный характер.

По уровням иерархии систем управления выделяют управленческие решения на уровне больших систем; подсистем; отдельных элементов системы.

В зависимости от организации разработки решений выделяются единоличные, коллегиальные, коллективные управленческие решения.

Предпочтение способа организации выработки решения зависит от многих причин: компетентность руководителя, уровень квалификации коллектива, характер задач, ресурсов и т.д.

По характеру целей принимаемые решения могут быть представлены как текущие (оперативные), тактические, стратегические.

По причинам возникновения управленческие решения делятся:

- на ситуационные, связанные с характером возникающих обстоятельств;
- по предписанию (распоряжению) вышестоящих органов;
- программные, связанные с включением данного объекта управления в определенную структуру программно-целевых отношений, мероприятий;
- инициативные, связанные с проявлением инициативы системы, например в сфере производства, сбытовой деятельности;
- эпизодические и периодические, вытекающие из периодичности воспроизводственных процессов в системе (например, сезонности электропотребления и теплопотребления).

Методы разработки решений:

- графические, с использованием графоаналитических методов;
- математические методы, предполагающие формализацию представлений, отношений, пропорций, сроков, событий, ресурсов;

- эвристические, связанные с широким использованием экспертных оценок, разработки сценариев, ситуационных моделей.

По организационному оформлению решения делятся:

- на жесткие, однозначно задающие дальнейший путь их воплощения;
 - ориентирующие, определяющие направление развития системы;
 - гибкие, изменяющиеся в соответствии с условиями функционирования и развития системы;
 - нормативные, задающие параметры протекания процессов в системе.
- Обычно классификационные подходы используются комплексно, что позволяет всесторонне оценить обстоятельства, в которых принимаются управленческие решения.

15.5. Этапы принятия и реализации управленческих решений

Этапы принятия и реализации управленческих решений представлены на рис. 15.2.

В практике управления принято выделять блок принятия и блок реализации решений.

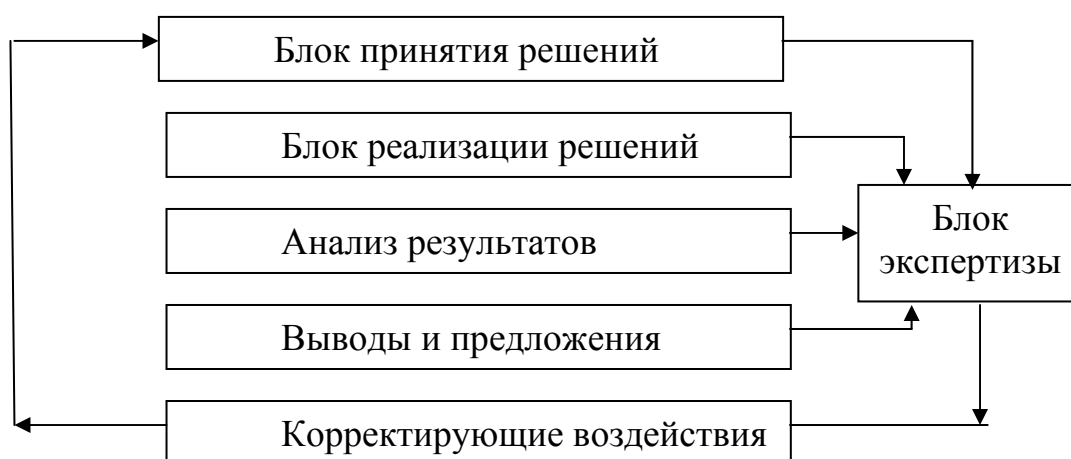


Рис. 15.2. Блок-схема принятия и реализации решений

Принятие управленческих решений включает этапы: выявление проблемы; предварительную формулировку задачи; анализ и сбор информации о задаче, подлежащей решению; выбор критериев оценки эффективности решения; анализ возможных вариантов решений; обоснование возможного варианта решения и выбор дополнительных критериев, сбор дополнительной информации; декомпозицию принятого до уровня конкретных исполнителей с увязкой ресурсов и сроков.

Реализация решений включает: организацию и выполнение работ как единого комплекса с выделением индивидуальных исполнителей; подведение итогов деятельности, анализ полученных результатов и стимулирование исполнителей.

Процесс принятия и реализации решений всегда является итеративным, то есть предполагает на каждом шаге, в каждой операции выработку корректирующих воздействий, которые с помощью многочисленных контуров обратной связи используются для повышения эффективности и качества управленческих решений.

Данные этапы могут быть существенно детализированы, их количество и содержание зависят от целей анализа, задач построения механизма выработки и реализации решений. Вместе с тем при любой выбранной модели принятия и реализации решений необходимо четко выделить каждый этап, подобрать исполнителей для него, дать оценку эффективности реализации каждого этапа. Наиболее сложными в реализации и оценках оказываются решения в социально-психологической, этической, эстетической сферах деятельности коллективов.

Контрольные вопросы

1. Что такое проблема? Причины возникновения проблем.
2. Что такое управленческое решение?
3. Как выявить проблему?
4. Какие проблемы потенциально возможны на предприятии?
5. Классификация решений по характеру целей.
6. Классификация решений по характеру решаемых задач.
7. Кто разрабатывает и принимает решения? Назовите возможные варианты.
8. Каковы этапы разработки и принятия решений?
9. Какова роль решений в управлении организацией?

ГЛАВА 16. МАРКЕТИНГ

16.1. Сущность маркетинга

Маркетинг (от англ. market – рынок) означает рыночную деятельность, то есть продажу и покупку товаров. *Маркетинг понимается как:*

- вид деятельности, который преобразует потребности покупателя в доходы организации;
- вид деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена;
- рыночная концепция управления производственно-сбытовой, научно-технической деятельностью предприятий, направленной на изучение рынка и экономической конъюнктуры, конкретных запросов потребителей и ориентацию на них производимых товаров и услуг;
- средство сделать любой нужный и полезный труд производительным, заимствовать наиболее передовые формы хозяйствования и управления;

- процесс планирования и управления разработкой изделий и услуг, ценовой политикой, продвижением товаров к покупателям и сбытом, чтобы достигнутое таким образом разнообразие благ приводило к удовлетворению потребностей как отдельных личностей, так и организаций.

Маркетинг – систематизированная деятельность, связанная с разработкой, созданием и реализацией продукции для удовлетворения личных или общественных потребностей.

В связи с тем что маркетинг образует целостную систему взглядов, на основе которых та или иная организация строит свою практическую деятельность, обычно говорят о концепции маркетинга, то есть системе взглядов, подходов, положений.

Концепция маркетинга определяет стратегию фирмы в решении ею задач разработки, производства, продажи и послепродажного обслуживания товаров.

Наряду с этим маркетинг выступает как концепция управления организацией, которая ориентирована на успех во внешнем мире, где необходимыми и жесткими элементами выступают конкуренты, потребители, вся внешняя среда, и как своеобразная философия бизнеса, который должен быть социально-этическим: организация обязана действовать на строгих моральных принципах, всестороннем учете и уважении мнений и требований потребителей продукции.

Современный маркетинг превращается в единый технологический процесс, обладающий ориентацией не только на получение коммерческого успеха, но и на развитие социальных отношений, укрепление норм общественной этики и морали.

Маркетинг является объектом управления, и к нему применимы все принципы, функции и методы управления.

16.2. Задачи и цели маркетинга. Принципы маркетинга

Важнейшей задачей маркетинга является обеспечение максимально возможной устойчивости в деятельности организации, планомерности развития и достижения стратегических целей.

В процессе маркетинговой деятельности решаются другие, более частные задачи:

- обеспечение организации надежной, своевременной и достоверной информацией о рынке, товарах, потребителях, конкурентах;
- создание товара, максимально соответствующего возможностям организации;
- воздействие на потребителя, спрос и рынок.

Основная цель маркетинга – обеспечение максимального объема прибыли в процессе купли-продажи, при котором удовлетворение спроса является фактором достижения цели.

Поскольку удовлетворение спроса является не конечной целью, а основным средством, фактором ее достижения, рынок нередко удовлетворяет потребности антигуманные, такие как продажа оружия, наркотиков, средств промышленного и коммерческого шпионажа и т.п. Изучение спроса – это не просто фиксация потребностей в конкретных товарах, но и предвидение, в каком направлении он будет изменяться под влиянием научно-технического прогресса, возросших покупательских запросов, требований к качеству и надежности продукции.

Основной девиз маркетинга – производить то, что требует рынок и покупатель. Маркетинг способен принудительно формировать спрос на новые товары и формировать новые рынки товаров.

Принципы маркетинга:

1. Нацеленность каждого участника процесса на достижение конечного практического результата в производственно-сбытовой деятельности.
2. Выбор стратегий товарной политики.
3. Комплексный подход к увязке целей с ресурсами (материальными, интеллектуальными, финансовыми) возможностями предприятия.
4. Достижение наиболее рационального и эффективного управления организацией.
5. Постоянный поиск новых методов повышения эффективности производства.
6. Разработка стратегии и тактики активного приспособления (адаптации) организации к требованиям внешней и внутренней среды.

Принципы управления маркетингом всегда реализуются комплексно, то есть совместно, одновременно.

16.3. Организация маркетинговой деятельности

Организация маркетинговой деятельности предприятия предполагает установление четкой последовательности и взаимосвязи действий, процедур, которая вытекает из определенных связей структурных подразделений предприятия. Целью деятельности является достижение коммерческого успеха фирмы.

Система маркетинга предусматривает в качестве обязательного элемента разработку комплексной программы деятельности организации на 5-10, а иногда и более лет. Программа охватывает все этапы подготовки производства и сбыта соответствующих товаров.

Компании разрабатывают как долгосрочные (более 5 лет), так и краткосрочные программы. Годовые и квартальные программы производства и сбыта являются составной частью долгосрочных программ. Обяза-

тельное условие разработки и выполнения программ маркетинга – их регулярная корректировка с учетом изменения условий и перспектив развития рынка соответствующего товара.

Маркетинговые решения включают:

- выбор конкретного товара;
- ценовую политику;
- место торговли;
- систему формирования спроса и стимулирования сбыта товаров.

На основе анализа информации о внутренних и внешних факторах создается представление о наиболее целесообразных стратегиях деятельности организации.

Для того чтобы добиться успеха на рынке, фирмы должны активно использовать такой метод, как анализ потребителей. Изучение потребителей товаров производственного и потребительского назначения имеет определенные особенности, связанные с характеристиками покупателей и спецификой продукции. *Существуют общие методические подходы к проведению исследований рынка:* сегментация рынка; изучение мотивов спроса; оценка наиболее общих для данной группы потребителей способов приобретения товара и его использования; определение причин, побуждающих приобретать именно этот товар; оценка тенденций и причин изменения потребностей.

Под сегментацией рынка понимается выделение групп потребителей, объединенных какими-либо характерными особенностями при выявлении спроса на определенный товар (услугу). Рынок рассматривается не как нечто однородное, а как совокупность различных сегментов, характеризующихся спецификой спроса различных групп потребителей.

При сегментации потребителей товаров личного спроса критериями сегментации являются: уровень доходов; социальное положение; образование; возраст; место проживания и др.

При сегментации покупателей товаров производственного назначения учитывают показатели: масштабы предприятия (величина производственных мощностей); принадлежность к определенной отрасли; особенности технологических процессов; масштабы организации потребителя; требования к обслуживанию и прочие.

Управление процессом сегментации состоит в принятии решений о количестве сегментов, их конкретном перечне, маркетинговых стратегиях, направленных на завоевание прочных позиций фирмы на определенном сегменте рынка. К проблеме сегментации существуют несколько подходов:

1. Массовый маркетинг предполагает выпуск для всех сегментов одного товара и обеспечение ему привлекательности с целью максимизировать сбыт и прибыль.

2. Дифференцированный маркетинг ставит на первое место произ-

водство и сбыт нескольких товаров с разными свойствами, качеством, оформлением, отличающимися от товаров конкурентов.

3. Целевой маркетинг ориентируется на разработку «своих» товаров для нескольких сегментов (целевой сегмент).

4. Концентрированный маркетинг сосредоточен на одном сегменте рынка.

В маркетинге важно не только определить для себя сегменты рынка, но и отыскать в них нишу (место, не занятое или недостаточно используемое конкурентами).

Выбор ниши и определение места товара по отношению к другим товарам называется позиционированием.

16.4. Реклама. Сервис. Связи с общественностью

Комплекс взаимоотношений с потребителем включает в себя рекламу, сервис, систему связи с общественностью.

Под рекламой понимается деятельность, связанная с привлечением внимания к товару, услуге конкретного производителя, торговца или посредника и с распространением за их счет и под их маркой предложений, призывов, советов или рекомендаций купить данный товар или воспользоваться данными услугами.

Реклама должна выполнять прежде всего информационную функцию о новом товаре, услуге, ценах и т.д. Важнейшей функцией рекламы является формирование мотивации поведения покупателя.

Способы распространения рекламы весьма разнообразны и зависят от того, на кого эта реклама ориентирована. Каждый способ рекламы имеет свои достоинства и ограничения, подчиняется своим правилам и нормам. При рекламе промышленных товаров производственного назначения наиболее важны специализированные журналы, специализированные выставки и ярмарки, проспекты, встречи с техническими руководителями и специалистами.

Сервис – это комплекс услуг, связанных со сбытом и с использованием технически сложной продукции – машин, оборудования и другой промышленной продукции и обеспечивающих постоянную готовность их к высокоэффективной эксплуатации. Хороший сервис намного повышает спрос на промышленную продукцию.

Фирма-производитель товара берет на себя ответственность за поддержание работоспособности выпущенного изделия в течение всего срока его эксплуатации. Хороший сервис намного повышает конкурентоспособность товара. *Сервис может быть предпродажным и послепродажным.*

Предпродажный сервис включает устранение на месте продажи неполадок, возникших при транспортировке, монтаж оборудования, регулировку, настройку и т.д. Послепродажный сервис делится на гарантийный

(платный или с частичной оплатой) и послегарантийный (платный или с определенными льготами).

В гарантийный период производитель не только обеспечивает надежную работу оборудования, товаров, но и обучает потребителя, консультирует его, контролирует правильность эксплуатации товаров, проводит профилактические работы.

Взаимоотношения с общественностью. Система связей с общественностью тесно связана с рекламной практикой, но ведется на некоммерческой основе. Деятельность службы *PUBLIC RELATIONS* (Паблик рилейнлиз, PR) включает формирование и развитие связей с общественностью, общественными организациями, прессой, выборными учреждениями и т.п. Службы PR создают благоприятный климат, благоприятное мнение о предприятии среди потенциальных клиентов, в общественных организациях и органах государственного управления, формируют доверие к предприятию, его деятельности, руководству, товару. Деятельность этих служб проводится значительно более целенаправленно и активно, чем деятельность рекламных служб. Новая идея формирования благоприятного общественного мнения заключается в том, что предприятие производит и реализует продукцию в интересах потребителя, а не ради извлечения прибыли, т.к. прибыль естественное нормальное явление торговли.

Мероприятия, с помощью которых осуществляется деятельность служб PR, ориентированы на средства массовой информации. Кроме того, используется общественная и благотворительная деятельность предприятия, разного рода юбилейные мероприятия, ежегодные отчеты о производственной и коммерческой деятельности, журналы, бюллетени.

Службы PR не призывают к покупке, а разъясняют направленности новых товаров, например, повышение эффективности производства, облегчение домашнего труда, охрана природы, защита здоровья. Положительное мнение формируется пропагандой научной и организационной деятельности предприятия в сфере общественных интересов.

16.5. Маркетинг в электроэнергетике

Электроэнергетика как отрасль имеет специфические особенности, накладывающие свой отпечаток на маркетинговые исследования. Следует заметить, что маркетинговым исследованиям в электроэнергетике по разным причинам не уделяется должного внимания.

Одной из причин является монополия энергоснабжающих организаций в продаже электрической и отчасти тепловой энергии и монополия электроэнергии как товара (силовые процессы, электрофизические и электрохимические процессы, освещение и другие).

В связи с реформированием электроэнергетики монополизм предприятий отрасли уменьшается, развиваются новые технологии, возникают

альтернативные варианты электроснабжения и теплоснабжения. *Поэтому можно говорить о внутриотраслевой конкуренции предприятий электроэнергетики и о конкуренции альтернативных видов энергии и альтернативных источников электрической и тепловой энергии, создаваемых вне отрасли электроэнергетики.*

Таким образом, усиливается необходимость развития маркетинга в электроэнергетике.

Предприятия электроэнергетики обеспечивают потребителям электроэнергию присоединение к электрическим сетям их электроустановок, продажу электрической энергии и мощности.

Для возможности присоединения к электрическим и тепловым сетям энергоснабжающих организаций потребителям приходится нести собственные затраты на присоединение.

Предметом маркетинговых исследований предприятий электроэнергетики здесь должно быть изучение возможных затрат потребителей по подключению к питающим сетям, т.к. экономически необоснованные затраты вынудят потребителей прибегнуть к альтернативным решениям, что приведет к потере потенциальных покупателей.

В теплоснабжении возможно применение других видов энергоносителей, например газа.

При том же самом объеме электропотребления предприятия электроэнергетики заинтересованы в уменьшении потребляемой мощности и ее использовании вне пиковых нагрузок и особенно в ночное время. Этой цели можно достичь при оптимальном установлении и применении системы тарифов. В этой связи изучение особенностей электропотребления групп потребителей и отдельных крупных потребителей с целью согласования экономических интересов потребителей электроэнергии и энергоснабжающих организаций должно стать важнейшим направлением маркетинга в электроэнергетике.

Экономия электроэнергии при ее потреблении представляет экономический интерес не только для потребителей, но и для предприятий электроэнергетики, т.к. развитие энергетических мощностей требует больших затрат, чем мероприятия по экономии электроэнергии при ее потреблении. Это направление работы маркетинговых подразделений в электроэнергетике.

Предприятия электроэнергетики с целью составления программы своего перспективного развития должны изучать спрос на электроэнергию в целом и по отдельным сегментам рынка электроэнергии (группы потребителей).

Группы потребителей и конкретные потребители имеют различную платежеспособность и по-разному могут реагировать на изменение тарифов на электроэнергию. Изучение платежеспособного спроса на электроэнергию и изучение эластичности спроса еще одно направление маркетинговых исследований в электроэнергетике.

Сегментацию рынка электроэнергии можно проводить по разным направлениям, определяя их конкретными условиями.

Традиционно осуществляется сегментация потребителей электроэнергии по отраслям, присоединенной мощности, группам потребителей, применяемым системам тарифов и др. Исходя из целей исследования сегментация рынка потребителей электроэнергии может осуществляться по разным критериям. Например, можно предложить следующие направления сегментации рынка электроэнергии для бытовых потребителей:

- городское население: проживающее в многоэтажных домах; проживающее в индивидуальных домах; проживающее в домах с использованием для приготовления газовой плиты; проживающее в домах с электроплитами;
- сельское население.

Конкурентами предприятия электроэнергетики на потребительском рынке электрической и тепловой энергии являются ТЭЦ и котельные промышленных предприятий и муниципальных образований, а в отношении электрической энергии – другие энергоснабжающие организации. Конкретного рассмотрения требует вопрос об экономической целесообразности границ балансовой и эксплуатационной ответственности электрических сетей между сетевыми предприятиями и потребителями электроэнергии. Энергетическими предприятиями должен проводиться анализ слабых и сильных сторон своих конкурентов.

Реклама, сервис и PR должны занять свое место в маркетинговой деятельности электроэнергетики.

Реклама может использоваться для пропаганды энергосберегающего оборудования и современных технологий применения электрической и тепловой энергии.

В электроэнергетике можно выделить оказание сервисных услуг по различным направлениям.

Оказание сервисных услуг предприятиям электроэнергетики поставщиками оборудования и их специализированными сервисными фирмами по наладке и испытаниям поставляемого оборудования. В ряде случаев поставщики оборудования предлагают услуги по монтажу оборудования. Такая форма получила в последнее время определенное развитие. В конкурентной борьбе фирм-поставщиков при прочих равных условиях победителями оказываются фирмы, предоставляющие наиболее полный и качественный набор сервисных услуг.

В дальнейшем развитие сервисных услуг фирм-поставщиков должно получить в ремонте крупного энергетического оборудования.

В настоящее время существуют различные небольшие организации, осуществляющие от имени фирм-производителей поставку оборудования и установку, пусконаладочные работы и ремонт этого оборудования.

Другой формой сервиса в электроэнергетике может быть оказание услуг по эксплуатации и ремонту энергооборудования, энергосбережению энергоснабжающими организациями потребителям энергетических ресурсов.

Многие потребители энергоресурсов не имеют возможности организации собственных энергетических служб, выполняющих весь необходимый объем работ по эксплуатации энергооборудования, хотя это может быть экономически и нецелесообразно.

Энергоснабжающие организации как поставщики специфического товара (электроэнергии и тепловой энергии), учитывая единство технологического процесса цепочки производство – потребление, должны быть заинтересованы в оказании сервисных услуг конечным потребителям. Это прежде всего услуги по выполнению узкоспециализированных и требующих высокой квалификации персонала работ (релейная защита и автоматика, профилактические испытания оборудования, ремонт некоторых видов оборудования и т.п.).

Для электроэнергетики важно создание положительного имиджа энергетических предприятий. С этой целью должны применяться все отработанные направления и методы взаимоотношений с общественностью: установление доброжелательных контактов с потребителями, органами власти, общественными организациями, политическими партиями, инвесторами, кредиторами; проведение выставок, экскурсий, семинаров; периодические выступления в средствах массовой информации; выпуск проспектов, специальных изданий, информационных материалов.

Контрольные вопросы

1. Что такое маркетинг?
2. Что является центральным звеном в маркетинге?
3. Какова основная цель маркетинга?
4. Каков основной девиз маркетинга?
5. Что включают в себя маркетинговые решения?
6. Каковы методические подходы к исследованию рынка?
7. Что такое сегментация рынка?
8. Что такое реклама?
9. Что такое сервис?
10. Раскройте содержание понятия «взаимоотношение с общественностью».
11. Что такое внутриотраслевая и межотраслевая конкуренция в электроэнергетике?
12. Сегментация рынка в электроэнергетике.
13. В чем заключается сервис в электроэнергетике?
14. В чем заключается взаимоотношения с общественностью в электроэнергетике?

ГЛАВА 17. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

17.1. Основные понятия, цели, принципы, концепция управления персоналом

Главным ресурсом любой организации является человеческий ресурс. Совокупность всех человеческих ресурсов организации называют кадрами, персоналом. Обычно термин «человеческие ресурсы» употребляют в отношении потенциальных возможностей состава работников организации или, иначе говоря, имеется в виду производственная мощность работников. Термины «кадры», «персонал» применяют в отношении фактического состава, при этом термину «персонал» отдается предпочтение, поскольку термин «кадры» учитывает лишь способность человека к труду и не учитывает в достаточной мере личностные качества работника.

Управление персоналом – целенаправленная деятельность руководителей всех уровней управления организации и работников структурных подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку стратегии кадровой политики, концепцию, принципы, методы и технологию управления персоналом организации.

Главные цели управления персоналом – вклад в развитие и прибыль организации, которые достигаются через обеспечение организации высококвалифицированными и заинтересованными работниками, через эффективное использование их мастерства и творческих возможностей, через удовлетворение социальных потребностей человека на производстве (удовлетворение работой, самовыражение, комфортность межличностных отношений и др.).

Основу концепции управления персоналом как систему теоретико-методологических взглядов, принципов и методов в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Принципы управления персоналом – нормы, правила, требования, которыми должны руководствоваться работники системы управления персоналом:

- принцип научности (объективности) управления персоналом;
- принцип системности – тесная увязка решений экономического, социально-культурного, технологического характера в процессе управления;
- принцип эффективности – достижение поставленных целей в короткий срок и с наименьшими потерями человеческой энергии;
- принцип основного звена;
- принцип оптимальности соотношения между централизмом и демократизмом;

- сочетание единоначалия и коллегиальности;
- контроль и ответственность за исполнение решений.

17.2. Управление человеческими ресурсами

Под управлением человеческими ресурсами понимается стратегическое и оперативное управление деятельностью, направленной на повышение эффективности использования человеческих ресурсов организации.

В управлении человеческими ресурсами акцент делается на потребностях самой организации в рабочей силе, приоритеты кадрового управления определяются в первую очередь результатами анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест. В системе управления человеческими ресурсами происходит переориентация управления на индивидуальную работу с персоналом. Приоритетом является повышение эффективности долговременных инвестиций в человеческий капитал вместо стремления к экономии на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы. Технология управления человеческими ресурсами предусматривает обеспечение постоянного профессионального роста работников и улучшение условий труда.

В отличие от управления персоналом, где внимание сосредоточивалось на рядовых работниках, в управлении человеческими ресурсами акцент переносится на управленческий штат, поскольку компетентность руководителей является, в конечном счете, ключевым элементом кадрового потенциала современной организации.

Система управления человеческими ресурсами стимулирует атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление всего персонала организации сделать ее лучшей среди конкурентов за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем. Технология управления человеческими ресурсами дает значительный экономический и социальный эффект.

17.3. Система управления персоналом предприятия

Система управления персоналом состоит из основных подсистем планирования, прогнозирования и маркетинга персонала и включает:

- разработку стратегии управления персоналом;
- анализ кадрового потенциала;
- анализ рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале;
- взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими кадрами предприятие, организация рекламы;

- оценку кандидатов на вакантную должность;
- планирование кадров.

Указанные выше подсистемы в свою очередь могут быть разбиты на более мелкие.

Подсистема найма и учета кадров:

- оформление и учет приема, увольнений, перемещений;
- организация найма и отбора персонала;
- профориентация;
- обеспечение занятости;
- организация рационального использования персонала;
- текущая периодическая оценка кадров;
- делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема условий труда:

- охрана труда и техника безопасности;
- соблюдение требований психофизиологии труда;
- соблюдение требований эргономики;
- соблюдение требований технической эстетики;
- охрана окружающей среды.

Подсистема трудовых отношений:

- анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений;
- анализ и регулирование отношений руководства;
- управление производственными конфликтами и стрессами;
- социально-психологическая диагностика;
- регулирование этических норм взаимоотношений;
- управление взаимодействием с профсоюзами.

Подсистема анализа и развития средств стимулирования труда:

- нормирование и тарификация трудового процесса;
- разработка систем оплаты труда;
- использование средств морального поощрения;
- управление трудовой мотивацией;
- разработка форм участия в прибылях и капитале.

Подсистема развития кадров:

- техническое и экономическое обучение;
- переподготовка и повышение квалификации;
- планирование и контроль деловой карьеры;
- работа с кадровым резервом;
- профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников.

Подсистема социального развития:

- организация общественного питания;
- обеспечение здравоохранения и отдыха;
- управление жилищно-бытовым обслуживанием;
- развитие культуры и физического воспитания;
- обеспечение детскими учреждениями;
- управление социальными конфликтами и стрессами.

Подсистема разработки оргструктур управления персоналом:

- анализ сложившейся оргструктуры управления;
- корректировка действующей оргструктуры управления;
- разработка штатного расписания.

Подсистема юридических услуг:

- решение правовых вопросов трудовых отношений;
- согласование распорядительных документов хозяйственной деятельности;
- проведение консультаций по юридическим вопросам.

Подсистема информационного обеспечения:

- ведение учета, статистики обеспечения;
- ведение учета, статистики персонала;
- информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом;
- обеспечение персонала научно-технической информацией;
- организация патентно-лицензионной деятельности;
- обеспечение работы органа массовой информации организации.

17.4. Развитие человеческих ресурсов

Развитие человеческих ресурсов – это деятельность, направленная на развитие потенциальных способностей работников с целью их постоянного роста и развития. Набор подходящих людей в организацию является началом этой деятельности. Для блага организации руководство должно постоянно работать над всемерным повышением потенциала кадров. Развитие кадров, повышение потенциала приводит к росту производительности труда, прибыльности организации.

Для развития человеческих ресурсов используют методы: профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе; оценка производственной деятельности; система вознаграждения; профессиональная подготовка, обучение, стажировка, повышение квалификации и переквалификация (переподготовка).

Адаптация – процесс приспособления работника к условиям новой для него среды, в том числе и в случае ее изменения.

Обучение – обеспечивает развитие принятых на работу людей, их знаний, умений, навыков, необходимых для хорошего выполнения работы. Обучение не является чем-то внешним по отношению к основной функции организации и играет объединяющую роль в достижении организацией основных стратегических целей.

Повышение квалификации и переквалификация являются систематическим процессом изменения поведения персонала через передачу им новых знаний, умений, раскрытие способностей, опыта, чтобы его деятельность адекватно отвечала нуждам организации и способствовала ее конкурентности, выживаемости, развитию. Повышение квалификации и переквалификация – это многоступенчатый процесс, включающий оценку потребностей организации в персонале и составление программ обучения, проведение собственно квалификации и переквалификации, оценку результатов проведения квалификации и переквалификации.

Известны две основные формы проведения повышения квалификации и переквалификации: на рабочем месте и вне рабочего места. Алгоритм действий по повышению квалификации и переквалификации персонала заключается:

- в выявлении требований по знаниям и умениям по конкретной должности;
- выявлении уровня фактических знаний и умений;
- составлении программы обучения;
- организации процесса обучения.

Управление карьерой – важная составляющая управления персоналом. Под деловой карьерой понимают продвижение работника по служебной иерархии или последовательная смена занятий как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни, а также восприятие человеком этих этапов. *Карьера в широком смысле* – последовательность развития человека в трудовой и творческой жизни. Понятие «карьера» связывается с трудовой, профессиональной деятельностью человека. С точки зрения степени овладения человеком профессиональным опытом, в конкретном виде деятельности можно выделить профессиональную и должностную карьеру.

Профессиональная карьера характеризует уровень развития и степень реализации профессиональных способностей человека, качественное состояние его профессионального опыта. Профессиональная карьера должна служить основой для должностной карьеры.

Должностная карьера – перемещение работника как по вертикали, так и по горизонтали должностной структуры в организации. Это форма реализации профессиональных возможностей человека.

Управление профессиональной карьерой – целенаправленная деятельность кадровой службы по развитию профессиональных способностей человека, накоплению им профессионального опыта и его рациональ-

ное использование как в интересах сотрудника, так и в интересах организации.

Управление профессиональной карьерой – это всего лишь помощь персоналу в достижении его целей в профессиональном развитии, в стремлении сделать личную карьеру и реализовать свои способности.

Техника управления карьерой включает:

- изучение и выявление потребностей организации в персонале (кого, когда, сколько);
- оценку способностей и личностных качеств персонала;
- разработку вариантов планирования использования сотрудника;
- индивидуальную беседу с сотрудником, обсуждение предложенного варианта его планового использования (согласование, коррекция плана карьеры);
- разработку и утверждение плана карьеры и профессионального развития руководителем организации и их реализацию;
- контроль за ходом выполнения плана карьеры.

План карьерного роста – это документ, в котором представлен вариант (варианты) должностного перемещения специалиста в организации. Он включает и основные положения плана профессионального развития сотрудника. План карьеры может быть краткосрочным, среднесрочным и долгосрочным.

Основной метод оценки деятельности работника – аттестация – это определение эффективности выполнения возложенных на него обязанностей.

Основные задачи аттестации:

- определение служебного соответствия работника занимаемой должности;
- выявление перспективы использования потенциальных способностей и возможностей работника;
- стимулирование роста профессиональной компетенции работника;
- определение направлений повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работника;
- внесение предложений о перемещении кадров, освобождении работника от должности (увольнение), а также переводе на более (или менее) квалифицированную работу.

По результатам аттестации работника аттестационная комиссия делает одно из заключений: соответствует занимаемой должности; соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год; не соответствует занимаемой должности.

При оценке деятельности работника используются различные методы:

- аналитическая оценка: аттестационная комиссия рассматривает письменную характеристику – отзыв на работника и проводит с ним собеседование;
- система оценок, где подсчитывается общее число набранных баллов, процентов, очков (рейтинг, рейтинговая шкала);
- ранжирование («выстраивание» персонала по ранжиру): в результате ранжирования руководитель (аттестационная комиссия) может сравнивать сотрудников между собой с последующими выводами;
- ситуативная оценка – в качестве шкалы для оценки используется описание демонстрируемого поведения работника в конкретной ситуации, для чего разрабатывается описание эффективных и неэффективных примеров работ;
- оценка по достижению целей – метод эффективен для управляющего персонала. Отличительные черты: ориентация на выполнение конкретной цели; концентрация на определенных целях; установка на общие цели с тем, чтобы убедиться, что персонал воспринимает ошибки как личные проблемы.

Все более популярным методом (особенно для руководителей) становится метод оценки по достижению целей, который по существу становится составной частью системы управления организацией по целям.

17.5. Организационные структуры управления персоналом

Организационная структура системы управления персоналом представляет собой совокупность взаимосвязанных подразделений и должностных лиц, обеспечивающих весь комплекс задач по управлению персоналом. *Совокупность подразделений и должностных лиц организации, выполняющих функции управления персоналом, представляет собой службу управления персоналом.*

В качестве примера приводится организационная структура службы управления персоналом реформированного акционерного общества энергетики и электрификации после выделения из него генерации, ремонтного обслуживания электростанций, сбыта электрической и тепловой энергии и ряда вспомогательных предприятий, и основные функции отделов службы (рис.).



Организационная структура службы управления персоналом

Организационная структура службы управления персоналом может варьироваться в зависимости от размеров организации и ее структуры, ее возможностей (прежде всего финансовых), отраслевой специфики и других причин. Однако вне зависимости от особенностей организации служба управления персоналом должна выполнять все функции по управлению персоналом. В зависимости от объема работ выполнение конкретных функций может быть поручено отдельному специалисту, а не подразделению. Важное значение при построении оргструктуры службы управления персоналом является формирование связей между ее отделами и звеньями и другими подразделениями организации.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятиям: «человеческие ресурсы», «персонал», «кадры».
2. В чем заключается технология управления персоналом?
3. Состав подсистемы найма и учета кадров.
4. Состав подсистемы условий труда.
5. Состав подсистемы трудовых отношений.
6. Состав подсистемы анализа и развития средств стимулирования труда.

7. Состав подсистемы развития кадров.
8. Состав подсистемы социального развития.
9. Состав подсистемы разработки оргструктур управления персоналом.
10. Состав подсистемы юридических услуг.
11. Состав подсистемы информационного обеспечения.
12. Что такое развитие человеческих ресурсов? Способы развития человеческих ресурсов.
13. Что такое профессиональная и должностная карьера?
14. Что такое аттестация? Цели аттестации.
15. Какова организационная структура управления персоналом?

ГЛАВА 18. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ

18.1. Понятие информации, ее роль в процессе управления

Под информацией понимаются сведения об окружающем мире, которые имеют форму символов как доступных, понятных человеку, так и требующих анализа, осмысления, расшифровки. В управленческой Деятельности информация представляет собой совокупность сведений о состоянии управляющей и управляемой подсистем, а также внешней среды.

Важнейшим свойством информации является возможность ее многократного использования. Однако все понятия, в том числе и те, которыми оперируют экономика и управление, не остаются неизменными, они постоянно совершенствуются, насыщаются новым смыслом, новым содержанием.

Информация является основным предметом труда руководителей всех уровней управления и специалистов. Различный уровень руководителей, их различная компетентность и сферы деятельности предполагают различия в способах сбора, хранения, обработки и использования информации. При этом принципиально важно, что любой руководитель обязан владеть как аналитическими, так и синтетическими способами обработки информации. Вначале любая информация подвергается декомпозиции, то есть аналитическому расчленению на отдельные составные части, фрагменты, эпизоды. Затем из этой мозаики создается новая структура знания, некая модель информационной структуры, в которую каждый человек привносит не только индивидуальный опыт и знания, но и аналитико-синтетические способности, а со временем и интуицию.

Информация, используемая для управления, требует тщательной подготовки. Прежде всего из нее должен быть устранен так называемый информационный шум – информация, которая не имеет прямого отношения к процессам управления. Руководители с высоким уровнем творческих способностей могут из неорганизованной «шумящей» информации

извлечь куда больше полезных сведений, чем начинающие, неопытные менеджеры из обработанной и всесторонней. При неосторожном обращении с информацией вместе с информационным шумом может быть устранена, выброшена информация о новых возникающих ситуациях, колебаниях конъюнктуры, оригинальных научно-технических или экономико-организационных нововведениях. Поэтому для *принятия и реализации* подготовка информации управленческих решений должна предусматривать как эвристические, так и формализованные процедуры обработки. Компрессия (сжатие) информации должна осуществляться на основании четких, обоснованных принципов, позволяющих проводить многоцелевую обработку, особенно стратегически важной информации. Большое значение имеет опыт организации специальных групп экспертов, которые подвергают анализу большие массивы информации с целью выявления ее полезных компонентов и получения важных выводов.

18.2. Классификация информации

Большое разнообразие информации, используемой в практике управления, нуждается в развитии классификационных подходов.

Принципы классификации информации:

- *различные аспекты управления (характер возникающих задач):* собственно управленческая, экономическая, техническая и технологическая, социально-психологическая;
- *способ представления:* цифровая, буквенная, кодированная (например, электрические схемы);
- *источники возникновения:* внешняя, внутренняя;
- *время использования:* постоянная, переменная;
- *отношение к хозяйственному субъекту:* входная, выходная;
- *возможности использования:* полезная, избыточная, ложная, лживая.

При решении любой задачи руководитель должен быть компетентным и иметь всю полноту информации. В противном случае эффективность управления может резко снижаться либо приобретать негативный характер.

По характеру восприятия человеком можно выделить различные органолептические формы информации: визуальную (зрительную), аудиоинформацию (звуковую), тактильную, обонятельную, а также комбинированные формы, например аудиовизуальную. *Наибольшую ценность представляет аудиовизуальная информация*, поскольку система зрительного анализатора дает 94-96 % сведений об окружающем мире. *Наиболее эффективным является комбинированное представление информации*, так как оно в значительно большей степени активизирует внимание, память, интеллект. Необходимо всегда помнить о возможности перегрузки чело-

века информацией при ее неупорядоченности и неадекватности, что резко снижает эффективность управления и может приводить к ошибочным и даже катастрофическим последствиям.

Цифровая информация, как и кодированная, может выражать самые разные состояния управляемой системы и ее реакцию на управляющие воздействия. Эффективное пользование такой информацией требует формирования определенных профессиональных знаний, умений и навыков, определенной профессиональной культуры, психологических стереотипов. При этом значительно повышается роль математической культуры, абстрактного мышления, абстрактной логики.

Внешняя информация может отражать влияние на систему (организацию) как непосредственного окружения, так и более отдаленных сфер внешней среды. Для организации эта информация относится к тем сферам, которыми само предприятие управлять не может, – экономические циклы, политическая обстановка, рыночная конъюнктура, погода, климат и т.п.

Внутренняя информация характеризует состояние управляющей и управляемой систем, например, состояние системы управления, ее кадровое обеспечение, материальные и финансовые ресурсы управляемой системы, имеющуюся технологию.

Входная информация характеризует потоки энергии, вещества, информации, поступающие в данную систему, выходная – продукт Деятельности системы (например, объем и номенклатуру товаров и услуг).

Шум – это посторонние помехи в канале связи, которые мешают правильному восприятию информации.

Помимо действительно полезной для управления информации может восприниматься избыточная информация, по сути являющаяся достоверной, но не несущая ничего нового, излишне детализирующая полученные или имеющиеся сведения.

Лживая информация носит сознательный характер, что является ее коренным отличием от ложной (недостоверной). Зачастую как ложная информация воспринимаются слабые сигналы (сигналы, количественное значение которых меньше значения большинства других входных сигналов) о возможных изменениях во внутренних и внешних факторах, если они не согласуются с привычным ходом процесса. Собственно управленческая информация заключается в сведениях о нормативных документах властных структур и вышестоящих организаций, организационных структурах предприятия и их взаимодействии, наличии и качестве положений и инструкций, исполнении нормативных документов, т.е. вся информация, связанная с организацией управления.

Техническая и технологическая информация обеспечивает управление технологическим процессом и развитием предприятия, позволяет оценить состояние производства, планировать модернизацию и реконст-

рукцию производства. Объем технической и технологической информации и ее состав регламентируются различными нормативными отраслевыми и внутренними документами. В энергетике такими нормативными документами являются Правила технической эксплуатации электроустановок, Правила устройства электроустановок и другие. Со стороны внешних организаций возникает определенный интерес к информации о деятельности предприятия либо к результатам его деятельности. Собственников предприятия, акционеров, поставщиков, кредиторов, налоговые органы, интересуется информация об изменении доли собственного капитала, эффективности инвестиций, о доходах и эффективности использования ресурсов и т.п. Потребителей интересуется информация о производимых товарах, их качестве, цене.

18.3. Виды информации

По большинству предприятий состав потребности в информации приблизительно одинаков.

Информация последовательно и в полной мере должна отражать производственно-хозяйственную и другие виды деятельности предприятия. По своему содержанию информация может быть экономической, правовой, технической.

Информация группируется по видам: плановая, нормативно-справочная и учетная (рис.).



Виды информации

Плановая информация содержит данные для выбора действий, которые могут быть предприняты в будущем, а также технико-экономическое и оперативно-производственное планирование.

Нормативно-справочная информация является связующим звеном между учетной и плановой информацией. Состав нормативно-справочной информации определяется типом производства, номенклатурой и сложностью выпускаемых изделий, технологией и организацией производства, внутрипроизводственным разделением труда, уровнем развития внутренних хозяйственных связей.

Учетная информация включает стадии сбора, изменения первичных данных, регистрации, передачи в вычислительные центры или аппарат управления для обработки данных для оперативного управления, накопления и группировки данных по потокам и определенным принципам, формирования сводной информации и производство расчетов, используемых в аналитическом и синтетическом учете, составления внутренней и внешней отчетности.

В процессе деятельности на предприятии возникает большой объем оперативной информации. Например, в электроэнергетике при оперативно-диспетчерском управлении электроустановками предприятия необходима в режиме текущего времени информация о схеме электрических соединений, нагрузках электрооборудования, его состоянии и многое другое.

Первичная информация обеспечивает исходными данными все виды учета. Большой объем первичной информации не позволяет менеджерам полностью ее осмыслить, проанализировать и использовать в своей работе. Они должны при выполнении своих обязанностей оперировать краткими обзорами и по-другому сгруппированной информацией.

Информация, используемая в системах управления, должна удовлетворять определенным требованиям:

1. *Необходимое и достаточное количество и качество информации*, причем доминирующее значение имеет качественная сторона.

2. *Достоверность и точность информации.* Если информация является неточной или приблизительной, возможно принятие решения с тяжелыми последствиями.

3. *Своевременность получения информации.* Информация, необходимая для управления, должна быть своевременной. Преждевременная информация может быть не востребовавшей. С другой стороны, запоздалая информация не даст возможности принять своевременного решения.

4. *Полнота информации.* В распоряжение руководителя должна поступать информация в достаточном объеме, обеспечивающем эффективное решение всех задач. Редуцированная (усеченная) информация способна резко снизить эффективность управления или даже привести к ошибкам в управлении. Вместе с тем требование полноты информации может граничить с ее избыточностью. Это объективное противоречие, которое разрешается в процессе творческого труда каждого руководителя.

5. *Полезность.* Для принятия решения необходима определенная, конкретная информация, остальная образует информационный шум. Выделение полезной информации из шума является сложной аналитической работой и часто требует больших затрат.

6. *Технологические характеристики информации*, к которым следует отнести плотность ее размещения, возможность сохранения в различных условиях, скорость обработки, извлечения, распечатки, представления, формы сервиса и т.п. Здесь весьма важны техническое и технологи-

ческое совершенство систем, унификация терминологии, порядок составления документов и их представления. *Информация должна быть разделена по уровням и звеньям управления, а также по нормативно-справочным, расчетно-аналитическим и другим направлениям.* Важной характеристикой является *помехоустойчивость информации* – способность противостоять как активным, так и пассивным помехам. Высокая помехоустойчивость обеспечивает устойчивое управление, его необходимую конфиденциальность (сохранение коммерческой и государственной тайны). Стоимость информации в системах управления постоянно возрастает, что обязывает стремиться к постоянному повышению эффективности ее получения и использования.

18.4. Информационные системы управления

Информационная система социально-экономического объекта – это совокупность средств, методов и исполнителей, обеспечивающих необходимой и достаточной информацией реализацию всех мероприятий процесса управления. В информационной системе самое главное – аккуратная, творческая деятельность исполнителей на высоком профессиональном уровне. Именно в процессе этой деятельности и реализуются возможности специализированных средств и методов получения, хранения, преобразования и использования информации.

Основными составляющими информационной системы являются:

1) *контингент высококвалифицированных работников*, к которому необходимо отнести инженерно-технический и обслуживающий персонал, руководителей и менеджеров всех без исключения звеньев и уровней управления;

2) *информационные ресурсы* – информация, которая используется в управленческой деятельности. Особое место занимает информация, которая применяется для работы средств вычислительной техники (математическое обеспечение, алгоритмические языки, машинные программы и т.д.);

3) *материальные ресурсы* (носители информации, технические средства сбора, хранения, передачи, обработки информации);

4) *каналы циркулирования информации.*

Информационные системы всегда являются человеко-машинными системами, поэтому могут быть охарактеризованы такими традиционными показателями, как объемы основных массивов информации, пропускная способность каналов, способность хранения информации, быстродействие, надежность и т.д.

Роль средств вычислительной техники в обработке информации сводится к тому, чтобы учесть возможно большее количество факторов, связей и по формализованным признакам выдать некоторое предложение. Современные информационные системы представляют собой совокупность

средств и методов, обеспечивающих реализацию комплекса операций процесса управления. *Окончательный выбор решения, как и приоритет в этих системах, всегда принадлежит человеку.* Роль средств вычислительной техники в сборе и обработке информации все время возрастает. Как и всякая человеко-машинная система информационная система синтезирует качества и машины, и человека, причем человек может выступать и как самый надежный, и как самый ненадежный элемент этой системы.

Информационные системы могут классифицироваться по признакам:

1. *Централизованные и децентрализованные системы*, сочетающие достоинства централизации и децентрализации управления. Новые технические и технологические возможности информационных систем позволяют обеспечивать самые разнообразные соотношения централизации и децентрализации управления, которые определяются стратегией развития информационных систем.

2. *Комплексные системы* обеспечивают весь спектр информационных услуг, *локальные* – только отдельные направления информационных потребностей организации.

3. *Уровень механизации и автоматизации* переработки информации позволяет резко повысить производительность труда, увеличить ее объем и повысить качество, однако создает возможности утечки конфиденциальной информации.

В качестве примера автоматизации получения и переработки информации можно привести применяемые на предприятиях для управления энергопотреблением и расчетом за энергоресурсы автоматизированные системы контроля и учета энергопотребления (АСКУЭ).

Формализованная информация может преобразовываться, храниться в различных архивах, использоваться при принятии и реализации традиционных управленческих решений. Формализованная информация наиболее приемлема для целей управления хорошо отработанным технологическим и производственным процессом. Она может использоваться в качестве банка как удачных поисков и решений, так и отвергнутых, что в целом составляет бесценный опыт работников.

Возможности информационных систем в решении традиционных проблем управления в охвате всего производственного объекта и всех сфер его деятельности огромны. Необходимость творческого решения проблем особенно нового типа и в новых условиях придает даже самым современным средствам вычислительной техники характер хотя и исключительно важных и мощных, но всего лишь вспомогательных инструментов управления.

Централизация систем управления, предполагающая включение информационных систем в единые компьютерные сети, создает реальную опасность в управлении. Может быть открыт путь к пользованию конфиденциальной информацией, составляющей государственную или коммерческую тайну организаций.

18.5. Информация в электроэнергетике

Электроэнергетика представляет, с одной стороны, социально-экономическую систему, с другой – социотехническую. Информация в управлении электроэнергетикой играет ту же роль, что и в других социально-экономических системах. Как социотехническая система электроэнергетика в сравнении с другими отраслями имеет ряд специфических особенностей, которые влияют на состав, представление и использование информации.

Важное значение в электроэнергетике имеет достоверность информации о потреблении электрической энергии, электрических нагрузках, качестве электроэнергии, надежности электроснабжения, фактическом состоянии схем электрических сетей и оборудования, так как это необходимо субъектам управления для принятия решений по обеспечению электроснабжения объектов, потребляющих электрическую энергию. *Отсутствие информации* (например, тех или иных электрических схем, сведений по загрузке оборудования и т.д.) или ее *недостоверность* могут привести к принятию *неправильных решений с тяжелыми последствиями* как для организации, так и для потребителей электроэнергии. При этом следует учитывать *важность нормативно-справочной и оперативной информации*. Требования по их составу и ведению изложены в Правилах эксплуатации и других нормативно-технических документах. При оперативно-диспетчерском управлении электроустановками *по ряду параметров важна непрерывность информации*, т.е. непрерывные сообщения о состоянии работы электроустановок (например, по загрузке генераторов электростанций, трансформаторов и т.д.).

В электроэнергетике *широко используется кодированная информация* (электрические схемы, показания различных приборов). Ввиду специфики производства *большое значение имеет внешняя информация* (потребление электроэнергии в целом и по отдельным объектам, прогнозное состояние метеоусловий и многое другое). Для повышения экономической эффективности принимаемых решений *необходима информация о технико-экономических показателях работающего оборудования* нормативно-справочного характера и текущие значения.

В электроэнергетике находят широкое применение информационные системы, которые используются по всей технологической и управленческой цепочке. Это *автоматизированные системы управления технологическими процессами на электростанциях (АСУТП), автоматизированные системы диспетчерского управления (АСДУ), автоматизированные системы контроля и учета электроэнергии (АСКУЭ), автоматизированные системы организационно-экономического управления (АСОУ)*. Все эти системы вначале возникают как децентрализованные, а затем постепенно централизуются в зависимости от потребностей в управлении соответствующими процессами.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию «информация».
2. Что является основным предметом труда руководителей?
3. Классификация информации.
4. Что такое информационный ресурс?
5. Назовите формы информации по восприятию.
6. Классификация информации по аспектам управления.
7. Виды экономической информации.
8. Основные требования к информации.
9. Что такое информационная система?
10. Информационные системы в электроэнергетике.
11. Особые требования к информации в электроэнергетике.

ГЛАВА 19. ИНВЕСТИЦИИ. УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫМ ПРОЦЕССОМ

19.1. Инвестиции и их классификация

Инвестиции – средства (денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, имеющие денежную оценку), вкладываемые в объекты предпринимательской деятельности и (или) иной деятельности с целью получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта.

Виды инвестиций:

- денежные средства, целевые банковские вклады, паи, акции и другие ценные бумаги;
- движимое и недвижимое имущество;
- имущественные права, связанные с авторским правом, опытом и другими видами интеллектуальных ценностей;
- совокупность технических, технологических, коммерческих и иных знаний, оформленных в виде технической документации, навыков и производственного опыта, необходимого для организации того или иного вида производства, но не запатентованного (ноу-хау);
- права пользования землей, водой, ресурсами, домами, сооружениями, оборудованием, а также другие имущественные права.

Объекты инвестиционной деятельности:

- инвестиции в здания и сооружения, а также любые виды машин и оборудования со сроком службы более 1 года;
- инвестиции в физические (материальные) активы. Под физическими активами понимаются производственные денежные активы, под денежными – права на получение денежных сумм от других физических и юридических лиц и т.п.;

- инвестиции в нематериальные активы. Под нематериальными активами понимаются патенты, лицензии, ноу-хау, научно-технические и проектно-конструкторские работы в виде документации, программные средства и т.п.

Вложение средств в материальные и нематериальные активы чаще называют реальными инвестициями, инвестиции в денежные активы – финансовыми (портфельными).

Характер участия в инвестировании:

- прямой – непосредственное участие инвестора в выборе объектов инвестирования и вложения средств;
- непрямой (косвенный) – участие через различного рода финансовых посредников (инвестиционные фонды и компании), аккумулирующих и размещающих финансовые средства по своему усмотрению наиболее эффективным образом.

Формы собственности:

- частные инвестиции – вложения средств физическими и юридическими лицами;
- государственные инвестиции осуществляют центральные и местные органы власти и управления за счет средств бюджетов, внебюджетных фондов и заемных средств.

Региональные аспекты:

- внутренние, или вложения субъектов хозяйственной деятельности данного региона, государства;
- иностранные вложения, осуществляемые субъектами иностранных государств;
- совместные вложения, осуществляемые субъектами данной страны и иностранных государств.

Период инвестирования:

- краткосрочный – вложение капитала на период не более 1 года;
- долгосрочный – вложение капитала на период свыше 1 года.

Степень риска:

- безрисковые – в ряде стран вложения в государственные краткосрочные облигации (ГКО) считаются безопасными, а доход по ним определяет безопасную ставку, используемую при оценке вкладов как точку отсчета инвестиционного риска;
- рискованные – степень риска (неопределенности) зависит от таких факторов, как время, объект вложения и т.п.

Вложение инвестиций в создание, реконструкцию и модернизацию основных фондов принято называть капитальным строительством.

19.2. Управление инвестиционной деятельностью

Инвестиционная деятельность – это деятельность, включающая процессы вложения инвестиций (инвестирование), а также совокупность практических действий по реализации инвестиций. Под инвестиционным объектом понимается любой объект предпринимательской деятельности, на который направлены инвестиции. Субъектами инвестиционной деятельности являются инвесторы, заказчики, исполнители работ (подрядчики), пользователи объектов инвестиционной деятельности, поставщики и другие участники инвестиционного процесса. Разработка проекта также является инвестиционной деятельностью.

Инвестор – основной субъект инвестиционной деятельности. Инвесторами могут быть физические и юридические лица, создаваемые на основе договора о совместной деятельности и не имеющие статуса юридического лица, объединения юридических лиц, государственные органы, органы местного самоуправления, а также иностранные субъекты предпринимательской деятельности (иностранцы инвесторы).

Заказчики – физические и юридические лица, уполномоченные инвестором (инвесторами) осуществлять реализацию инвестиционного проекта. Заказчиками могут выступать сами инвесторы.

Подрядчики – физические и юридические лица, которые выполняют работу по договорам подряда, заключаемым с заказчиком в соответствии с Гражданским кодексом РФ. Подрядчики обязаны иметь лицензию на осуществление ими тех видов деятельности, которые подлежат лицензированию в соответствии с Федеральным законом. Подрядчики на выполнение работ должны подбираться на конкурсной основе (тендера).

Пользователи объектов инвестиционной деятельности – физические и юридические лица, в том числе государственные органы, органы местного самоуправления, для которых создаются указанные объекты.

Очень часто заказчики объектов являются (но необязательно) пользователями.

Несмотря на все многообразие деятельности, определяемой в качестве инвестиционной, можно выделить общие черты, характерные для нее:

1. Инвестиции, как правило, носят долгосрочный характер.
2. Инвестиционная деятельность и принимаемые инвестиционные решения оказывают комплексное воздействие на все стороны деятельности инвестора, а также на социально-экономическую ситуацию региона (крупные проекты повышают занятость в регионе, приносят дополнительный доход в бюджет).

Указанные свойства инвестиций определяют необходимость глубокого и тщательного технического, информационного и организационного обоснования инвестиционных решений, выступающих как средства достижения целей инвестора.

В качестве источников финансирования инвестиционной деятельности могут выступать собственные средства предприятия и средства экономических субъектов, способных предоставить такие ресурсы.

Собственные средства могут быть использованы в качестве инвестиций и в общем случае включают прибыль и амортизацию производственных фондов. Использование этих средств называется самофинансированием.

Средства, внешние по отношению к инвестиционному проекту:

- средства инвесторов, в том числе собственные средства собственника действующего предприятия;
- субсидии – средства, предоставляемые на безвозмездной основе;
- ассигнования из бюджетов различных уровней, фондов поддержки предпринимательства;
- заемные средства – кредиты, займы, средства в виде имущества.

Все предоставляемые в распоряжение инвестиционного проекта средства обладают стоимостью, т.е. за использование финансовых ресурсов надо платить вне зависимости от источника их получения. Плата за использование финансовых ресурсов производится лицу, предоставившему эти средства, – инвестору – в виде дивидендов для собственника предприятия (акционера), процентных отчислений для кредитора, который предоставил денежные ресурсы на определенное время.

Инвестирование в основные фонды называют капитальным строительством.

Для управления капитальным строительством на предприятии создается отдел капитального строительства, который подчиняется заместителю первого руководителя предприятия.

Другие функциональные подразделения (отдел материально-технического снабжения, отдел персонала, юридический отдел, технические службы и т.д.) принимают участие в управлении капитальным строительством в соответствии со своими функциональными обязанностями.

Контрольные вопросы

1. Что такое инвестиции?
2. Виды инвестиций.
3. Объекты инвестиционной деятельности.
4. Классификация инвестиций по формам собственности.
5. Что такое инвестиционная деятельность?
6. Назовите субъекты инвестиционной деятельности.
7. Каковы источники инвестиционной деятельности?
8. Что такое капитальное строительство?

ГЛАВА 20. ФИНАНСЫ. УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ

20.1. Сущность и роль финансов

Финансы – экономические отношения в процессе образования и использования денежных средств, обеспечивающих расширенное воспроизводство; экономический инструмент распределения и перераспределения.

Основные признаки финансов:

- денежные отношения. Деньги являются материальной основой существования и функционирования финансов (они всегда имеют денежную форму выражения);
- распределительный характер финансовых отношений. Областью возникновения и функционирования финансов является стадия производственного процесса, на которой происходит распределение стоимости общественного продукта по целевому назначению и субъектам хозяйствования, каждый из которых должен получить свою долю в произведенном продукте.

Финансовые отношения всегда связаны с формированием денежных доходов и накоплений, принимающих форму финансовых ресурсов. Финансовые ресурсы выступают материальными носителями финансовых отношений.

Сущность финансов как особой сферы распределительных отношений проявляется с помощью распределительной функции. Через нее реализуется общественное назначение финансов – обеспечение каждого субъекта хозяйствования необходимыми ему финансовыми ресурсами, используемыми в форме денежных фондов специального целевого назначения.

Распределительная функция финансов заключается в создании:

- основных или первичных доходов путем распределения Национального дохода среди участников материального производства;
- вторичных или производных доходов путем перераспределения национального доходов между производственной и непроизводственной сферами, отраслями материального производств; регионами страны, формами собственности и социальными группами населения.

Благодаря распределительной функции финансы обслуживают производственный процесс, активно влияя на все его стадии. С ее помощью осуществляется возмещение стоимости потребленных средств производства и образование доходов в различных формах, а также формируются фонды целевого назначения. На основании данной функции обеспечиваются их распределение между регионами страны, формами собственности и социальными группами населения, общегосударственные потребности, формируются ресурсы для содержания и развития непроизводственной сферы, осуществляется внутриотраслевое, межотраслевое и межтер-

риториальное перераспределение национального дохода, предупреждаются возможные диспропорции на отдельных участках хозяйственного строительства и обеспечивается необходимая маневренность в использовании ресурсов.

Контрольная функция финансов вытекает из первой функции благодаря оценке величины фондов денежных средств и их предусмотренной направленности. Ее основа – движение финансовых ресурсов. Инструментом реализации выступает финансовая информация, которая заключена в финансовых показателях, имеющих в бухгалтерской, статистической и оперативной отчетности.

Финансовый контроль осуществляется в процессе финансового планирования, при использовании доходной и расходной частей бюджетной системы. Финансовые показатели позволяют увидеть различные стороны работы предприятий и оценить результаты хозяйственной деятельности. Одной из задач финансового контроля является проверка точного соблюдения законодательства по финансовым вопросам, своевременности и полноты выполнения финансовых обязательств перед бюджетной системой, налоговой службой, банками, а также взаимных обязательств предприятий и организаций по расчетам и платежам.

Финансы – инструмент экономики, помогающий осуществлять методы государственного регулирования путем формирования различных фондов денежных средств. Значение финансов в том, что с помощью различных фондов денежных средств формирование доходов на этапах распределения поддерживает определенные пропорции между производством и его потреблением.

20.2. Финансовая система

Финансовая система – совокупность различных форм и методов, регламентирующих различные сферы финансовых отношений, позволяющих образовывать централизованные и децентрализованные фонды денежных средств.

Централизованные фонды – экономические денежные отношения, связанные с формированием и использованием фондов денежных средств государства, аккумулируемых в государственной бюджетной системе и правительственных внебюджетных фондах.

Децентрализованные фонды – денежные отношения, опосредствующие кругооборот денежных фондов предприятий, а также денежные распределительные и перераспределительные отношения в рамках финансово-промышленных групп, организаций, предприятий, инвестиционная деятельность граждан.

Финансовая система Российской Федерации включает звенья финансовых отношений:

- государственная бюджетная система;
- внебюджетные специальные фонды;
- государственный кредит;
- фонды имущественного и личного страхования;
- фондовый рынок;
- финансы предприятий различных форм собственности.

Через государственную бюджетную систему финансируются важнейшие направления государственной политики (расходы, связанные с содержанием государственных органов власти, на оборону, экономические и социальные цели). Государственная бюджетная система состоит из трех звеньев: государственный бюджет; бюджет субъектов федерации; местные бюджеты.

Наиболее распространенными источниками формирования внебюджетных фондов являются налоги, отчисления из бюджета, специальные взносы. Внебюджетные фонды имеют строго доленое назначение – расширить социальные услуги населению, стимулировать развитие отсталых отраслей инфраструктуры, обеспечить дополнительными ресурсами приоритетные отрасли экономики. Важнейшими из них являются Пенсионный фонд, Фонд социального страхования и Фонд обязательного медицинского страхования.

Государственный кредит объединяет в себе специфические финансовые отношения, существующие для мобилизации государством дополнительных финансовых ресурсов, а также предоставления средств предприятиям, организациям, другим государствам на условиях срочности, платности, возвратности. Государственный кредит – это финансовые отношения, связанные с использованием, мобилизацией дополнительных финансовых ресурсов для бюджетной системы.

Страхование включает механизм формирования фондов страховых организаций. Финансовые отношения возникают по поводу формирования страховых фондов за счет страховых взносов, выплачиваемых страхователю с целью возмещения ущерба, возникающего у участников страхования при наступлении страховых случаев. Страхование включает в себя социальное, имущественное, личное страхования, страхование ответственности, страхование предпринимательских рисков.

Финансы предприятий, учреждений и организаций – это сфера их финансовых отношений. Можно выделить финансы предприятий, функционирующих на коммерческих началах; финансы учреждений и организаций, осуществляющих некоммерческую деятельность; финансы общественных объединений.

20.3. Источники и виды финансовых ресурсов

Финансовые ресурсы – денежные доходы и поступления субъектов хозяйствования и государства в лице его органов, предназначенные для целей расширенного воспроизводства, материального стимулирования, удовлетворения социальных потребностей, нужд обороны и госуправления. Источники финансовых ресурсов на макроуровне (государства):

- валовой внутренний продукт (ВВП);
- доходы от внешнеэкономической деятельности;
- национальное богатство;
- привлеченные (заемные) ресурсы.

Источники финансовых ресурсов на микроуровне (организация, предприятие):

- источники собственных финансовых ресурсов (деятельность предприятия; богатство предприятия – оборудование и др.);
- средства предприятия, которые приравниваются к собственным (зарплата, отпускные деньги);
- привлеченные средства (заемные средства, средства от продажи акций и облигаций);
- средства, получаемые предприятиями в порядке перераспределения (от министерств, вышестоящих инстанций, из бюджета; страховые возмещения).

Самый важный источник финансовых ресурсов – стоимость ВВП страны, который состоит из $K+Z+П$ (капитал + зарплата + прибыль). $Z + П$ – основные источники финансовых ресурсов на макроуровне. Элемент Z , являясь личным доходом трудящегося – зарплатой, выступает в качестве источника финансовых ресурсов по трем направлениям: налоги, страховые платежи, прочие платежи (участвует в создании финансовых ресурсов на макроуровне). Элемент $П$ – прибавочная стоимость – прибыль – основной источник финансовых ресурсов.

Основные виды финансовых ресурсов на макроуровне: налоги кредиты из разных источников, отчисления во внебюджетные фонды, платежи населения в местный бюджет, прочее.

Основные виды финансовых ресурсов на микроуровне: прибыль, амортизация, кредитные инвестиции, страховые возмещения, выручка от реализации выбывшего имущества, устойчивые пассивы, финансовые ресурсы по перечислению от вышестоящих структур, бюджетные субсидии, прочие.

20.4. Финансы предприятий

Финансы предприятия – система денежных отношений, выражающих формирование и использование денежных фондов в процессе

кругооборота ресурсов предприятия, формирование его денежных доходов и накоплений. Финансы предприятий обеспечивают кругооборот основного и оборотного капитала, взаимоотношения с государственными органами, налоговой системой, бюджетами, банками и другими кредитными учреждениями, страховыми компаниями и т.д. В них концентрируется преобладающая часть материальных, трудовых и финансовых ресурсов, обеспечивая тем самым процесс расширенного воспроизводства в обществе.

Финансы коммерческих предприятий – экономические отношения, связанные с образованием собственных финансовых ресурсов, производством и реализацией товаров и услуг, привлечением внешних источников финансирования, их распределением и использованием.

Функции финансов на предприятии:

- формирование – обеспечивает денежными ресурсами кругооборот средств на предприятии, т.е. формирует денежные фонды. Задача заключается в формировании эффективно работающих на предприятии денежных потоков;
- распределение – использование денежных средств и фондов;
- контрольная функция – охватывает все стороны деятельности предприятий, взаимоотношения внутри предприятия, взаимоотношения предприятия и банка, взаимоотношения предприятия и бюджета.

Финансовые отношения коммерческих предприятий строятся на принципах: финансовая самостоятельность, самофинансирование, материальная заинтересованность, материальная ответственность, обеспечение финансовыми резервами.

Активы – то, чем располагает предприятие; принадлежащие предприятию средства, вложенные в дело. Капитал предприятия делят на основной и оборотный.

Оборотный капитал – наличные деньги и те средства, которые обращены в наличные в течение года до даты отчета. Составляющие оборотного капитала: наличные деньги, ценные бумаги, выплаты по счетам, товарно-материальные ценности, платежи.

Основной капитал – это стоимость предприятия, его имущество и оборудование, срок службы которых более года, не предназначенные для продажи.

Нематериальные активы – часть активов, не носящая материального вещественного характера (патенты и права, организационные расходы на регистрацию и разработку документов).

Пассивы – все задолженности предприятия. Текущие пассивы – суммы, которые предприятие должно будет вернуть в предстоящем (следующим за отчетным) году. Долгосрочные долги – долги, которые должны быть уплачены в срок более года.

Капиталовложения – это вложение средств в основные фонды.

Главными финансовыми показателями эффективности деятельности предприятия являются прибыль и рентабельность.

Прибыль – абсолютный показатель, являющийся главной формой денежных накоплений предприятия.

Рентабельность продукции – это отношение прибыли к себестоимости.

Рентабельность производства – отношение прибыли к средней величине активов производства – характеризует эффективность инвестиционной и текущей деятельности предприятия.

20.5. Управление финансами

Управление финансами – это деятельность, связанная с проведением общей финансовой политики государства, направленная на сбалансированность всей финансовой системы. В качестве объектов управления выступают разнообразные виды финансовых отношений, а субъектами управления являются те организационные структуры, которые осуществляют управление.

Совокупность всех организационных структур, осуществляющих управление финансами, называется финансовым аппаратом.

Управление финансами включает:

- планирование, основными задачами которого являются определение объемов и источников финансовых ресурсов, рациональное распределение, стимулирование наиболее эффективного использования финансов, концентрация денежных средств на приоритетных направлениях развития;
- оперативное управление (наиболее рациональное текущее использование имеющихся финансовых ресурсов);
- контроль (сопоставление фактических результатов с плановыми).

На уровне государства общее управление финансами государства осуществляют президент Российской Федерации, Федеральное собрание и две палаты – Государственная Дума и Совет Федерации.

Оперативное управление финансами осуществляет финансовый аппарат – Министерство финансов. Важное подразделение Министерства финансов – Главное управление федерального казначейства – отвечает за кассовое исполнение бюджета. Через свои территориальные органы оно выполняет задачи по организации, осуществлению и контролю над исполнением федерального бюджета РФ, управлению доходами и расходами этого бюджета исходя из принципа единства кассы. На казначейскую систему возложен учет всех операций по государственным финансовым ресурсам в безналичной форме.

Контроль за правильным исчислением, полнотой и своевременностью взносов в бюджет всех обязательных платежей, подготовка предло-

жений по совершенствованию налогового законодательства возложены на Государственную налоговую службу и ее органы на местах – налоговые инспекции.

За соблюдением налогового законодательства при пересечении товарами границы РФ, правильностью исчисления и уплаты таможенных пошлин ответственность несет Государственный таможенный комитет РФ.

Для осуществления контроля над исполнением федерального бюджета Совет Федерации и Государственная Дума образуют Счетную палату.

Финансовый контроль – это контроль органов власти и специальных учреждений за финансовой деятельностью всех экономических субъектов (государства, предприятия, учреждения, организации).

20.6. Финансовый менеджмент предприятий

Финансовый менеджмент – это вид профессиональной деятельности, направленной на управление финансово-хозяйственной деятельностью организации.

Цели финансового менеджмента: выработка и применение методов, средств и инструментов для достижения целей деятельности организации в целом или ее отдельных производственно-хозяйственных звеньев; максимализация прибыли; достижение устойчивой нормы прибыли в плановом периоде; увеличение доходов руководящего состава и вкладчиков (или владельцев) предприятия; повышение курсовой стоимости акций и др.

Разработка и осуществление финансовой политики занимают существенное место в общем механизме управления предприятием и затрагивают все стороны экономической деятельности предприятий. Важную роль в достижении целей деятельности предприятий играет уровень организации финансового менеджмента и его информационного обеспечения в системе управления.

Одним из направлений управления финансами предприятий является эффективное управление потоками его денежных средств.

Под движением денежных средств следует понимать все валовые денежные поступления и платежи предприятий, а под потоком денежных средств – конкретный период времени, представляющий собой разницу между всеми поступившими и выплаченными предприятиями денежными средствами за данный период.

Управление потоками денежных средств предполагает анализ денежных потоков, учет движения денежных средств, разработку плана движения денежных средств.

Анализ денежных потоков связан с выяснением причин, повлиявших на увеличение или уменьшение их притока либо на увеличение или уменьшение их оттока.

Учет движения денежных средств следует осуществлять на основе как отчетных, так и плановых показателей. В качестве отчетных показателей рассматриваются данные первичного учета и регулярной отчетности предприятий. Плановые показатели рассчитываются в виде оперативного финансового плана – платежного календаря. Его целесообразно разрабатывать на месяц с периодичностью в 5, 10 или 15 дней.

Управление денежными потоками – это одна из важнейших составляющих общего управления финансами предприятий.

Основным инструментом финансового менеджмента предприятий является система управленческого учета, которая включает оперативный, бухгалтерский, финансовый, статистический учеты и балансовый отчет.

Задачи финансового менеджмента:

- *нахождение оптимального соотношения между краткосрочными и долгосрочными целями развития предприятия и принимаемыми решениями в краткосрочном и долгосрочном финансовом управлении;*
 - *определение приоритета и поиск компромиссов для оптимального сочетания интересов различных хозяйственных подразделений в принятии инвестиционных проектов;*
 - *принятие решений по обеспечению наиболее эффективного движения финансовых ресурсов между организацией и источниками ее финансирования как внешними, так и внутренними.*
- Управление потоком финансовых ресурсов, выраженных в денежных средствах, является центральным вопросом в финансовом менеджменте.

Функции и экономические методы финансового менеджмента можно подразделить на два блока: управление внешними финансами; внутренний учет и финансовый контроль.

Блок по управлению внешними финансами предполагает реализацию отношений организации с юридически и хозяйственно самостоятельными субъектами рынка.

В функции финансового менеджмента входят: анализ финансовой отчетности; прогнозирование денежных средств; выпуск акций; получение займов и кредитов; операции с инвестициями; оценка операций слияния и поглощения фирм.

Ответственность за достижение конечных целей финансового менеджмента обычно возлагается на заместителя руководителя организации по финансовым вопросам.

Заместитель руководителя по финансовым вопросам имеет в подчинении соответствующий аппарат (службы, отделы, сектора).

20.6. Бухгалтерский и финансовый учет в системе финансового менеджмента

Бухгалтерский учет представляет собой информационную систему о результатах хозяйственной деятельности организации, предназначенную для оперативного управления и обеспечения финансовой и статистической отчетности фирмы.

Система бухгалтерского учета выполняет функции:

- ведение бухгалтерского учета всех хозяйственных операций: денежных средств и расчетов с контрагентами; производственных запасов; основных средств и нематериальных активов; капитальных и финансовых вложений; готовой продукции и ее реализации; фондов, резервов и займов;
- ведение учета и анализа финансовых результатов и использования прибыли;
- разработка принципов и ведение производственного учета, используемого для целей внутрифирменного управления и составляющего коммерческую тайну фирмы;
- предоставление данных для финансового учета и отчетности;
- сбор статистических данных и ведение статистического учета.

Таким образом, *бухгалтерский учет фиксирует состояние и движение ресурсов, затраты на производство продукции и результаты ее реализации.* Предметом бухгалтерского учета являются сбор и обработка информации с кругооборота средств и ресурсов фирмы в ходе ее хозяйственной деятельности, а также информации о формировании себестоимости продукции по видам затрат, об эффективности производства.

Оперативный учет обслуживает текущее повседневное управление предприятием. Информация оперативного учета всегда направлена на управление определенными видами хозяйственной деятельности или отдельными операциями. Оперативный учет выполняет функцию текущего регулирования и контроля производственно-хозяйственной деятельностью предприятия.

Финансовый учет представляет собой систему сбора, обобщения и хранения информации об использовании всех денежных средств и ресурсов финансово-хозяйственной деятельности предприятия. В него входит учет расчетов с поставщиками, покупателями, другими организациями и физическими лицами, а также учет всех финансовых операций. На основе данных финансового учета выявляется финансовый результат (прибыль фирмы или убыток) и составляется финансовая отчетность: балансовый отчет (баланс), отчет о доходах (отчет о прибылях и убытках), отчет о финансовом положении и др. Эта информация выражается совокупностью определенным образом сформированных экономических показателей, на которых строится финансовая отчетность фирмы. В свою очередь финан-

совая отчетность служит источником данных для инвесторов, банков, налоговых и статистических органов, ревизоров, составления отчетности, предоставляемой акционерам фирмы.

Статистический учет является обязательным для каждой организации, статистическая отчетность предоставляется в органы государственной статистики. Статистический учет осуществляется по установленным государством формам и ведется как по данным оперативного и финансового учета, так и с помощью самостоятельного наблюдения. Статистическая отчетность охватывает периоды за месяц, квартал, год и более длительные (5-10 лет) и позволяет делать сравнительный анализ деятельности организации.

К внутренним пользователям информации относятся высшее руководство компании и менеджеры всех уровней управления. На основе анализа отчетности они определяют эффективность производственной, хозяйственной, финансовой, технической, инвестиционной и других видов деятельности и вносят необходимые коррективы в работу организации.

В качестве внешних пользователей информации, принимающих на ее основе свои решения, выступают: акционеры, кредиторы, инвесторы, поставщики и потребители товаров; работники организации и профсоюзы; налоговые органы, законодательные органы и правительственные организации; аудиторские фирмы и др.

В федеральных законах и постановлениях правительства определяется порядок предоставления финансовой отчетности и аудиторской проверки этой отчетности, предписываются формы ведения финансовой отчетности. Согласно установленному порядку, организации обязаны предоставлять финансовую отчетность ежегодно (каждые 12 мес.). Основные формы финансовой отчетности: балансовый отчет; отчет о прибыли (или отчет о прибылях и убытках, отчет о накопленной прибыли, отчет о нераспределенной прибыли); отчет об изменениях в финансовом положении; отчет о движении денежных средств; отчет о собственном капитале.

Один из важнейших отчетных документов организации – балансовый отчет, отражающий наличие средств на определенную дату (обычно на последнюю дату финансового года либо на начало или конец календарного года или квартала).

Контрольные вопросы

1. Что такое финансы?
2. Из каких систем состоит общая финансовая система страны?
3. В чем состоит распределительная функция финансов?
4. В чем состоит контрольная функция финансов?
5. Какова финансовая система России?
6. Каковы источники финансовых ресурсов предприятия?

7. Каковы источники финансовых ресурсов государства?
8. Показатели финансовой эффективности предприятия?
9. Функциональные элементы управления финансами.
10. Органы управления финансами государства?
11. Что такое финансовый менеджмент?
12. Основные функции финансового менеджмента?
13. Задачи финансового менеджмента.
14. Организация учета в системе финансового менеджмента.

ГЛАВА 21. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ

21.1. Основные понятия инновационного менеджмента

Инновация определяется как конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности либо в новом подходе к социальным услугам.

Между понятиями «инновация» и «новшество» есть различия.

Новшество (новация) – новый или обновленный продукт чьей-либо творческой деятельности, предлагаемый потребителям для дальнейшего преобразования и использования. Новшество может представлять собой новые материал, изделие, метод, технологию, услугу и т.д. Оформляется новшество обычно в виде открытий, изобретений, патентов, товарных знаков, рационализаторских предложений и т.п.

Инновация (синоним нововведение) – это новшество, ставшее предметом процесса освоения, внедрения. Новшество становится нововведением с момента принятия его потребителем для дальнейшего преобразования или использования, к тому же обладающее признаком новизны для потребителя. Таким образом, *новацию (новшество) следует считать инновацией (нововведением) лишь при соблюдении двух условий: новшество должно быть принято данным потребителем; новшество должно обладать признаком новизны для данного потребителя.*

Новшества могут разрабатываться как для собственных нужд, так и продажи. На «входе» организации как системы будут новшества их продавцов, которые могут сразу внедряться, переходя в форму инноваций, на «выходе» – новшества как товары, услуги, процессы. *Новатор – это создатель новшества как продукта его труда, содержащего новое решение.* Новаторами могут быть физические и юридические лица. *Инноватор тот, кто принимает новшество к потреблению, т.е. к дальнейшему преобразованию или использованию.*

В инновационной деятельности принято различать нововведения-продукты, нововведения-процессы (производственно-технологические), модификации продуктов и услуг.

Нововведения означают фазу зарождения нового технологического уклада. Нововведения – это продукты, обладающие более высокой потребительской стоимостью, они создают на рынке эффективную конкуренцию.

21.2. Инновационные стратегии

Инновационная стратегия – одно из средств достижения целей организации, отличающееся от других средств своей новизной прежде всего для данной организации, а также для отрасли, рынка, потребителей.

Стратегии вообще и инновационные в частности направлены на развитие и использование потенциала организации и рассматриваются как реакции на изменения внешней среды.

В качестве инновационных стратегий могут быть: получение результатов инновационной деятельности в виде новых продуктов, технологий и услуг; применение новых методов в производстве, маркетинге и управлении; переход на новые организационные структуры; применение новых видов ресурсов и др.

Центральной задачей стратегического этапа процесса инновационного менеджмента является выбор и реализация инновационной стратегии, наиболее адекватной состоянию внешней и внутренней среды, возможностям организации.

21.3. Управление инновационной деятельностью

Инновационный процесс охватывает многих участников и заинтересованные организации, может осуществляться на государственном (федеральном), межгосударственном, региональном и муниципальном уровнях, в отраслях и организациях. Все участники имеют свои цели и учреждают организационные структуры для их достижения.

Существует многообразие организационных форм инновационной деятельности на предприятии – от выделения особой роли участников инновационной деятельности внутри организации до создания специальных инновационных подразделений.

У крупных и мелких организаций разная инновационная активность, что соответствует их миссиям, целям и стратегиям. Поэтому *корпорации создают вокруг себя сеть малых инновационных фирм.*

Реализация региональных научно-технических и социальных программ связана с организацией соответствующих объединений научных (университетских), промышленных и финансовых организаций, различного рода научно-промышленных центров.

В силу рискованности инновационных проектов возникают адекватные организационные формы инвесторов в виде венчурных фондов и инновационные формы создателей новаций – рискованных инновационных фирм.

Федеральные программы особой важности, привлекающие большие ресурсы и рассчитанные на длительные сроки, влекут за собой создание научных и технологических парков, технополисов.

Развитие международных научно-технических и торговых отношений связано с глобализацией рынка многих продуктов, интернациональным разделением труда и созданием различных альянсов и совместных предприятий.

Современная инновационная фирма характеризуется многообразием организационных структур, возникающих вследствие многовариантности инновационных процессов, несовершенства форм коммерциализации и финансирования инноваций. Организационное проектирование, использование новых моделей и структур являются важнейшими направлениями инновационного менеджмента.

Главным звеном в проведении инновационного управления человеческими ресурсами выступает интеграция усилий персонала в организации – вовлечение широкого круга работников в решение вопросов повышения эффективности и качества работы. Формируется инновационная организационная культура.

В инновационной деятельности задействованы предприниматели и руководители, специалисты различных отраслей знаний, исполнители разных функций. Специфическая практика инновационного управления выработала ряд специфических типов и ролей новаторов, руководителей и исполнителей.

В инновационном менеджменте принято выделять типы руководителей в инновационном процессе. Практическая деятельность руководителей формирует четыре главных типа: лидер, администратор, плановик, предприниматель. Каждый из них играет специфическую роль в инновационном процессе, но все они необходимы для успешной инновационной деятельности фирмы.

Наряду со специалистами большую роль во внутрифирменных инновационных процессах играют инновационные подразделения.

Основным звеном при проведении инновационной политики являются научно-исследовательские подразделения. К формам внутрифирменных инновационных образований относят бригады, временные творческие коллективы, целевые группы.

В современной теории и практике инновационного менеджмента различают малое инновационное предпринимательство, межфирменную научно-техническую кооперацию, инновационную деятельность региональных научно-технических центров и финансово-промышленных групп.

Малое инновационное предпринимательство представляется основными формами:

1. Инновационные фирмы в рамках компаний, когда последние сами субсидируют организацию новых фирм. Обычно компании принимают на себя все финансовые вопросы молодых фирм, что позволяет материнской компании стать владельцем пакета акций новой фирмы.

2. Венчурные фирмы – рискофирмы. Представляют собой организации, создаваемые для реализации инновационных проектов, связанных со значительным риском.

3. Инкубаторные программы и сети малых фирм. Многие высокотехнологичные организации строят свою стратегию выживания на основе инкубаторных программ и представляют собой фирмы-инкубаторы, т.е. организации, создаваемые местными органами власти или крупными компаниями с целью выращивания новых компаний.

Существует межфирменная научно-техническая кооперация, которая представлена в виде различных научно-технических организаций.

Региональные научно-технические центры являются составной частью целостной государственной системы инновационной деятельности с целью создания и развития наукоемкой продукции. К ним относятся такие организационные формы, как учредительские центры, центры нововведений, центры промышленной технологии, университетско-промышленные центры, инженерные центры при университетах, финансово-промышленные группы, научные и технологические парки.

Контрольные вопросы

1. Что такое новшество (новация), инновация, инновационная деятельность?
2. Что такое инновационная стратегия? Группы инновационных стратегий.
3. Уровни инновационной деятельности.
4. Формы инновационной деятельности.
5. Что такое государственная система инновационной деятельности?
6. Какова роль человеческих ресурсов в инновационной деятельности?

ГЛАВА 22. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

22.1. Сущность и классификация рисков

Риск представляет собой осознанную человеком возможную опасность и связан со всем ходом общественного развития.

Под риском понимается возможная опасность потерь, вытекающая из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности человеческого общества.

Как экономическая категория риск представляет собой событие, которое может произойти или не произойти. В случае совершения такого события возможны три экономических результата: отрицательный (проигрыш, ущерб, убыток), нулевой, положительный (выигрыш, выгода, прибыль).

Риском можно управлять, т.е. использовать различные меры, позволяющие в определенной степени прогнозировать наступление рискованного события и принимать меры к снижению степени риска. Риски можно классифицировать. Классификация рисков – распределение рисков на конкретные группы по определенным признакам – создает возможности для эффективного применения соответствующих методов, приемов управления риском. Каждому риску соответствует своя система приемов управления риском. По причинам возникновения риски делятся на природно-естественные, экологические, политические, транспортные, коммерческие.

К природно-естественным относятся риски, связанные с проявлением стихийных сил природы: землетрясение, наводнение, буря, пожар, эпидемия и т.п.

Экологические риски связаны с загрязнением окружающей среды, *политические* – с политической ситуацией в стране и деятельностью государства. К политическим рискам относятся: невозможность осуществления хозяйственной деятельности вследствие военных действий, революции, обострения внутривнутриполитической ситуации в стране, национализации, конфискации товаров и предприятий из-за отказа правительства выполнять принятые обязательства; неблагоприятное изменение налогового законодательства; запрет или ограничение конверсии национальной валюты в валюту платежа и др.

Транспортные риски связаны с перевозками грузов автомобильным, речным, железнодорожным, воздушным транспортом.

Коммерческие риски представляют собой возможность потерь в процессе финансово-хозяйственной деятельности. Они означают неопределенность результатов от данной коммерческой сделки. По структурному признаку коммерческие риски делятся на имущественные, производственные, торговые, финансовые.

Имущественные риски связаны с вероятностью потерь имущества по причине нарушений в работе технической и технологической систем, халатность, кражи, диверсии и т.д., *производственные* – с нарушением технологического процесса производства по различным причинам, а также риски, связанные с внедрением в производство новой техники и технологии.

Торговые риски представляют собой риски, связанные с убытком по причине задержки платежей, отказа от платежа в период транспортировки товара, непоставки товара и т.п., *финансовые* – с вероятностью потерь финансовых ресурсов (денежных средств). Финансовые риски подразделяются на два вида: связанные с покупательной способностью денег и с вложением капитала (инвестиционные риски).

К рискам, связанным с покупательной способностью денег, относятся разновидности рисков: инфляционные и дефляционные, валютные риски, риски ликвидности.

Инфляционный риск – это риск того, что при росте инфляции получаемые денежные доходы обесцениваются с точки зрения реальной покупательной способности быстрее, чем растут.

Дефляционный риск – это риск того, что при росте дефляции происходят падение уровня цен, ухудшение экономических условий предпринимательства и снижение доходов.

Валютные риски представляют собой опасность валютных потерь, связанных с изменением курса одной иностранной валюты по отношению к другой.

Риски ликвидности – это риски, связанные с возможностью потерь при реализации ценных бумаг или других товаров из-за изменения оценки их качества и потребительской стоимости.

Инвестиционные риски включают в себя подвиды: риск упущенной выгоды, риск снижения доходности, риск прямых финансовых потерь.

Риск упущенной выгоды – это риск наступления косвенного (побочного) финансового ущерба (неполученная прибыль) в результате неосуществления какого-либо мероприятия (например, страхование, инвестирование и т.п.).

Риск снижения доходности может возникнуть в результате уменьшения размера процентов и дивидендов по портфельным инвестициям, по вкладам и кредитам. Риск снижения доходности включает: процентные и кредитные риски.

К *процентным рискам* относится опасность потерь коммерческими банками, кредитными учреждениями, инвестиционными институтами в результате превышения процентных ставок, выплачиваемых ими по привлеченным средствам, над ставками по предоставленным кредитам.

Кредитный риск – опасность неуплаты заемщиком основного долга и процентов, причитающихся кредитору.

22.2. Управление рисками и методы их оценки

Производственно-хозяйственная деятельность в условиях рыночной экономики в силу неопределенности хозяйственных ситуаций и изменчивости экономической среды в той или иной мере сопряжена с риском.

Предприятие понесет убытки, если намеченное управленческое решение не осуществится или будут допущены ошибки при принятии управленческих решений.

Чтобы оценить вероятность тех или иных потерь следует прежде всего знать все виды потерь, связанных с предпринимательством, и уметь заранее исчислять их или измерять как вероятные прогнозные величины. В предпринимательстве возможны виды потерь:

- *трудовые*: потери фондов времени, в том числе и рабочих, вызванные случайными, неопределёнными обстоятельствами;
- *финансовые*: прямой денежный ущерб, связанный с непредусмотренными платежами, выплатой штрафов, уплатой дополнительных налогов, потерей денежных средств и ценных бумаг, неполучением денег из предусмотренных источников;
- *особые потери*, связанные с инфляцией, изменением валютного курса, изъятием средств (дополнительных средств в республиканский, местный бюджеты);
- *потери времени в предпринимательстве* по сравнению с намеченными планом;
- *социальные*: ущерб здоровью и жизни людей, окружающей среде, престижу организации, имиджу участников;
- *налоговый риск*: отсутствие полной гарантии на налоговые скидки из-за увеличения срока исполнения проекта;
- *риск недоплаты задолженностей* по причине снижения дохода из-за падения спроса на производимый продукт либо снижение цены на него;
- *риск незавершенного строительства*, т.е. отсутствие полных гарантий на завершение строительного объекта.

Различают систематические и случайные виды потерь. Систематические потери включаются и учитываются во всех видах расчетов проекта. При определении риска прогнозируются потери только от случайных событий. Случайное развитие событий может привести к повышению или снижению затрат.

В абсолютном выражении (абсолютное значение риска) для случая, когда ущерб поддается измерению, риск определяется значением возможных потерь в материально-вещественном или стоимостном выражении. *Избежать риска нельзя, необходимо его предвидеть, стремясь снизить его значение до минимального уровня (насколько это возможно).*

Управление рисками означает предотвращение появления того или иного вида риска, определение его стоимости, проведение предупредительных мероприятий, позволяющих избежать или уменьшить потери.

Под ценой риска следует понимать фактические убытки для предприятия и затраты по их уменьшению и возмещению.

Способы снижения риска при осуществлении проектов:

- диверсификация инвестиций;
- страхование;
- лимитирование расходов;
- резервирование финансовых средств и материальных ресурсов;
- распределение риска между участниками предпринимательского проекта и др.

Диверсификация инвестиций предусматривает их направление в различные виды деятельности (выпуск различной продукции) и вложения в различные объекты.

Страхование риска – передача определенной степени риска на страховую компанию за согласованную страховую плату.

Лимитирование расходов используется, когда для каждого подразделения и должностного лица вводится лимит риска и лимит допустимого убытка.

Резервирование финансовых средств и материальных ресурсов вводится как самострахование организации и должно быть ниже издержек (потерь), связанных с рисковыми событиями.

Распределение риска между участниками предпринимательского проекта заключается в том, чтобы передать максимальную ответственность за риск тому участнику проекта, который лучше всех может его контролировать.

Методы оценки риска:

- *статистический* – изучение статистики потерь с установлением частоты и уровня потерь;
- *экспертный* – изучение и обработка заключений опытных предпринимателей и специалистов;
- *расчетно-аналитический* – построение кривой распределения вероятностей потерь и оценка показателей предпринимательского риска.

22.3. Риски в электроэнергетике

Предприятия и организации электроэнергетики подвержены всем видам рисков. Рисковые события в электроэнергетике приводят к различным видам потерь не только на предприятиях и в организациях отрасли, но и на многих предприятиях и в организациях других отраслей, Национального хозяйства в целом и отражаются на жизнедеятельности населения.

Рисковые события в электроэнергетике затрагивают интересы работников предприятий отрасли, акционеров, инвесторов, поставщиков ресурсов, потребителей энергии.

Происходящее реформирование электроэнергетики следует рассматривать как политический риск. Метод оценки данного события может быть

только экспертный, и здесь мнения экспертов расходятся: одни считают, что это приведет к улучшению работы отрасли, другие утверждают, что реформирование разрушает электроэнергетику. Правоту первых или вторых может подтвердить только будущее.

При инвестировании капитального строительства электрических станций, подстанций, линий электропередачи возникают риски: в прогнозе потребления электрической энергии, категоричности потребителей по надежности электроснабжения, определении видов топлива на электростанциях, выборе оборудования, выборе источников финансирования и т.д.

В текущей производственно-хозяйственной деятельности предприятия электроэнергетики сталкиваются с рисками превышения природных и климатических нагрузок над расчетными, аварийных отключений в системах энергоснабжения, риском невыдерживания показателей качества электроэнергии, недогрузками оборудования, неплатежей потребителей за полученную энергию, нарушением сроков и объемов поставки топлива и других материально-технических ресурсов и непредвиденным изменением цен на них.

Для потребителей электрической и тепловой энергии рисковыми событиями могут быть: аварийные отключения энергии, ошибочные решения в договорной величине заявленной электрической энергии (мощности), выбор видов энергии для технологических процессов, выбор источников теплоснабжения.

Для снижения последствий рисков событий в электроэнергетике применяются мероприятия:

- коммерческое страхование рисков через страховые компании, в частности, страхование отдельных видов оборудования, персонала предприятия;
- создание резервного фонда не менее 15 % уставного капитала в соответствии со ст. 35 закона «Об акционерных обществах»;
- создание натуральных запасов топлива и материально-технических ресурсов;
- включение в договора энергоснабжения ответственности потребителей энергии за неплатежи за полученную энергию;
- прогнозирование потребления энергии потребителями;
- осуществление программы по повышению надежности работы оборудования;
- охрана имущества;
- повышение квалификации сотрудников;
- внедрение мониторинга энергопотребления;
- внедрение системы управления энергопотреблением.

Контрольные вопросы

1. Что такое риск как экономическая категория?
2. Что значит управление рисками?
3. Классификация рисков по причинам возникновения.
4. Назовите основные виды рисков.
5. Возможные виды потерь в предпринимательстве.
6. Способы снижения рисков при осуществлении проектов.
7. Что такое цена риска?
8. Методы оценки риска.
9. Какие риски имеют место в электроэнергетике?

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента: Пер. с английского. М.: Дело, 1992.
2. Основы менеджмента: Учебник для вузов / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Безрезкина, Н.А. Кислякова и др. / Под ред. Д.Д. Вачугова. М.: Высшая школа, 2003.
3. Менеджмент организации: Учебное пособие / З.П. Румянцева, Н.А. Соломатин, Р.З. Акбердин и др. М.: ИНФРА-М, 1996.
4. Уткин Э.А. Курс менеджмента: Учебник для вузов. М.: Зерцало, 1998.
5. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках / Б.В. Прыкин, Л.В. Прыкина, Н.Д. Эриашвили, З.А. Усман. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
6. Лебедева О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента: Учебное пособие / Под ред. О.Т. Лебедева. СПб.: Издательский Дом «МиМ», 1997.
7. Петров А.С. Управление предприятием. М.: Знание, 1972.
8. Курс для высшего управленческого персонала: Сокращенный перевод с английского / Под ред. В.И. Терещенко. 1971.
9. Секерин В.Д. Маркетинг: Учебно-практическое пособие. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 1998.
10. Юрьева Т.В. Социальная рыночная экономика: Учебник для вузов. М.: ООО «Русская Деловая Литература», 1999.
11. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.А. Финансы предприятия: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 1997.
12. Менеджмент в электроэнергетике: Учебное пособие / А.Ф. Дьяков, В.В. Жуков, Б.К. Максимов, В.В. Левченко. М.: Издательство МЭИ, 2000.
13. Самсонов В.С., Вяткин М.А. Экономика предприятий энергетического комплекса: Учебник. М.: Высшая школа, 2003.
14. Экономика и управление энергетическими предприятиями / Под ред. Н.Н. Кожевникова. М.: Издательский центр «Академия», 2004.
15. Экономика и организация энергетического хозяйства СССР / В.В. Бологов, В.Н. Гусев, В.Р. Огороков, В.М. Шахиушанян. Л.: «Энергия», Ленинградское отделение, 1969.
16. Гражданский кодекс Российской Федерации (части первая и вторая).
17. Федеральный закон от 26 марта 2003 г. № 35-ФЗ «Об электроэнергетике» (с изменениями от 22 августа 2004 г.).

18. Федеральный закон от 26 марта 2003 г. № 36-ФЗ «Об особенностях функционирования электроэнергетики в переходный период и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу некоторых законодательных актов Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона «Об электроэнергетике».

19. Федеральный закон от 3 апреля 1996 г. № 28-ФЗ «Об энергосбережении» (с изм. и доп. от 5 апреля 2003 г.).

20. Федеральный закон от 14 апреля 1995 г. № 41-ФЗ «О государственном регулировании тарифов на электрическую и тепловую энергию в Российской Федерации» (с изм. и доп. от 11 февраля 1999 г., 10 января, 26 марта, 7 июля 2003 г., 22 августа 2004 г.).

21. Указ Президента РФ от 9 марта 2004 г. № 314 «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти» (с изм. и доп. от 20 мая 2004 г.).

22. Постановление Правительства РФ от 8 апреля 2004 г. № 197 «Вопросы Федерального агентства по энергетике».

23. Типовое положение об органе исполнительной власти субъекта Российской Федерации в области государственного регулирования тарифов (утв. постановлением Правительства РФ от 4 марта 2004 г. № 136).

24. Основные направления реформирования электроэнергетики Российской Федерации (одобрены постановлением Правительства РФ от 11 июля 2001 г. № 526).

Ламакин Гарри Николаевич

**ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА
В ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКЕ**

Учебное пособие
Часть первая

Редактор И.В. Шункова
Корректор В.А. Крылова
Технический редактор Г.В. Комарова

Подписано в печать 27.04.06

Формат 60x84/16

Физ. печ. л. 13,0

Тираж 150 экз.

Усл. печ. л. 12,09

Заказ № 78

Бумага писчая

Уч.-изд. л. 11,31

С – 40

Издательство Тверского государственного технического университета
170026, г. Тверь, наб. А. Никитина, 22