

РАЗРАБОТКА ИННОВАЦИОННЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОАО «МОЭК»

Алексей Леонидович Кузнецов, аспирант кафедры экономики городского хозяйства и сферы обслуживания

Тел.: (915) 318-19-48, e-mail: alla.kuznetso@yandex.ru

Научный руководитель – А. И. Кузнецова, д. э. н., проф., проф. кафедры экономики городского хозяйства и сферы обслуживания

Московский университет им. С. Ю. Витте

<http://www.muiiv.ru>

Статья посвящена анализу существующей схемы управления ОАО «МОЭК». Затронут вопрос о целесообразности содержания филиалов, чья деятельность не затрагивает производственный процесс. Предложена инновационная модель управления, позволяющая в короткие сроки вывести компанию на безубыточное производство.

Ключевые слова: модель управления, прибыль, экономическая эффективность, тепловая и электрическая энергия.

Статья посвящена анализу существующей схемы управления ОАО «МОЭК». Затронут вопрос о целесообразности содержания филиалов, чья деятельность не затрагивает производственный процесс. Предложена инновационная модель управления, позволяющая в короткие сроки вывести компанию на безубыточное производство.



А. Л. Кузнецов

В соответствии с разрабатываемой темой и в продолжение публикации в электронном журнале №2 Московского университета им. С. Ю. Витте, на основе выявленных факторов ниже приводим исследование по совершенствованию системы управления крупной энергетической компании ОАО «Московская объединенная энергетическая компания».

ОАО «МОЭК» – ведущая инфраструктурная компания российской столицы, обеспечивающая отопление и горячее водоснабжение жителям Москвы и ряда городов ближнего Подмосковья.

В результате реорганизации компании, проведенной в октябре 2012 года, ОАО «МОЭК» стало крупнейшей в России и в мире вертикально-интегрированной структурой в сфере производства, транспорта, распределения и сбыта тепловой и электрической энергии. Однако компания является убыточной. Подводя итоги 2012 г. руководство объявило, что чистый убыток компании составил 10 млрд руб. На наш взгляд, для вывода компании на безубыточный уровень в перспективе и для получения прибыли необходимо провести ряд мероприятий:

- совершенствование системы управления;
- формирование функциональной структуры управления инновационной деятельностью и организационно-распорядительными документами по финансовой деятельности;
- совершенствование информационного и нормативно-методического обеспечения инновационной деятельности;
- по развитию инфраструктуры и внедрению информационных технологий;
- по совершенствованию инвестиционной и закупочной политики;
- по повышению квалификации персонала;
- по внедрению новой техники и технологий [2].

Для эффективной реализации инновационной деятельности и достижения ее целей в ОАО «МОЭК» целесообразно формирование специализированного функционального управления как подсистемы общего управления, направленного на разработку

и реализацию инновационной программы, достижение соответствующих целей и задач и включающего функциональную структуру, технологию деятельности и ресурсы [1].

В первую очередь рассмотрим существующую систему управления ОАО «МОЭК» (см. рис.1).

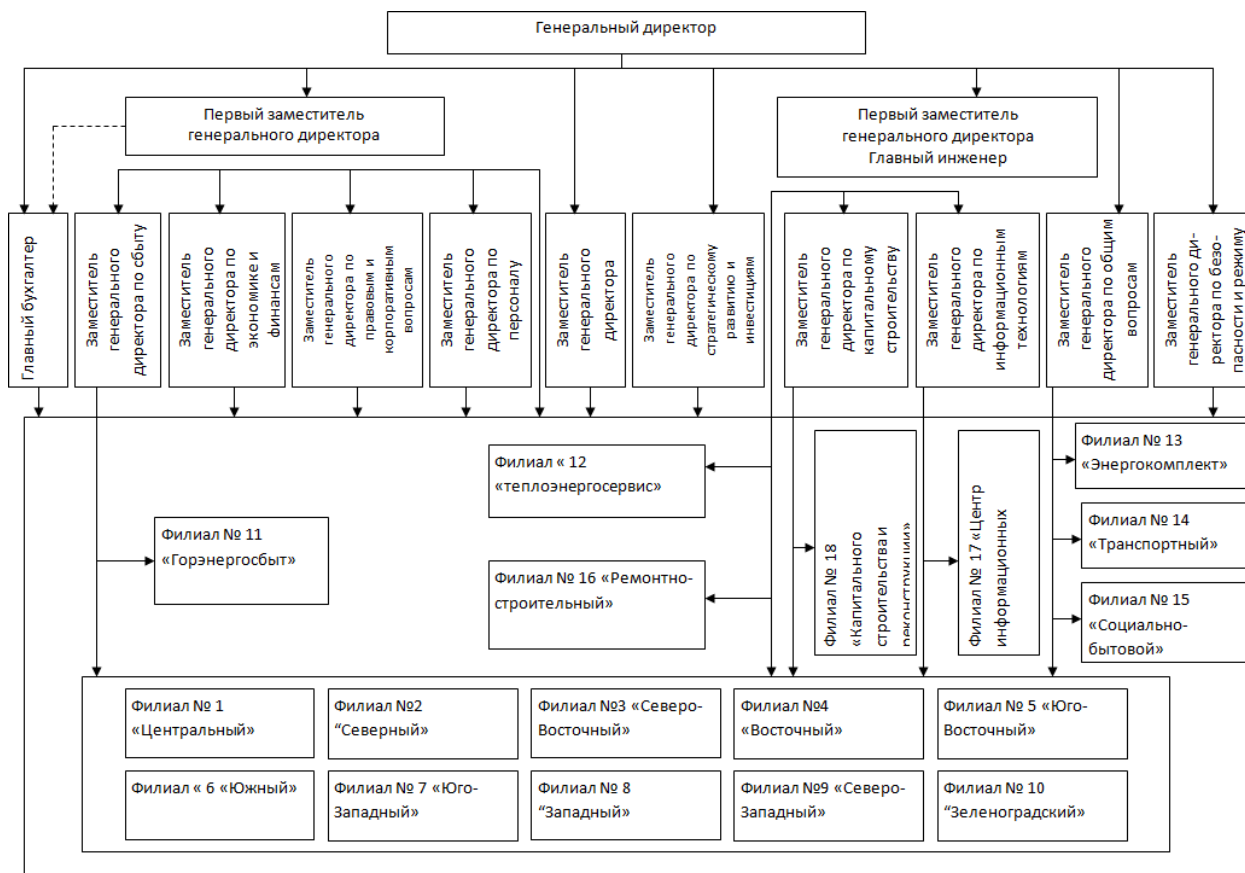


Рис. 1. Действующая структура управления ОАО «МОЭК»

Применив методику организационно-функционального анализа, исследуем обязанности каждого из руководителей верхней иерархии. Из чего делаем вывод, что в управлении ОАО «МОЭК» существуют во многом дублирующие друг друга должности и наложения функций.

Считаем, что есть возможность сократить часть ставок, и предлагаем следующие варианты объединения:

- вопросы комплексной безопасности компании осуществлять во взаимодействии с правоохранительными и иными государственными структурами. Осуществлять контроль за соответствием требованиям законодательства проектов приказов, инструкций, положений и других актов правового характера;
- общее руководство подразделениями и службами компании в части решения административно-хозяйственных вопросов должен осуществлять один заместитель генерального директора.

Также мы не видим необходимости в должности заместителя генерального директора. Абсолютно все его функции дублирует первый заместитель генерального директора.

В обязанности заместителя генерального директора по стратегическому развитию и инвестициям следует включить организацию и совершенствование экономической деятельности компании, направленной на повышение производительности труда, эффективности и рентабельности производства, снижение себестоимости тепловой и электрической энергии. *Предложенные мероприятия позволят сэкономить 25% заработной платы.*

Анализ организационной структуры ОАО «МОЭК» показал, что принятое Советом директоров в 2007 г. решение о создании ООО «МОЭК-Финанс» с целью участия в консолидации энергетических активов города Москвы и для управления ценными бумагами и финансирования проектов ОАО «МОЭК» требует проведения финансового анализа, а также схема движения эмитируемых МОЭК акций от МОЭК к «МОЭК-Финанс» к правительству Москвы и обратно в МОЭК, где они фиксируются в разделе I «Бухгалтерского отчета» как основной капитал, код показателя 140 «Долгосрочные финансовые вложения», а в пассиве, раздел III «Капитал и резервы», код строки 420 «Добавочный капитал». *Считаем эту схему искусственно завышающей основные фонды ОАО «МОЭК» с целью ее использования в кредитных отношениях с банками Москвы.*

В 2008 г. Советом директоров ОАО «МОЭК» приняты решения о создании ОАО «МОЭК-Регион» и ОАО «МОЭК-Проект». ОАО «МОЭК-Регион» создано для управления муниципальными теплогенерирующими и сетевыми активами, расположенными за пределами города Москвы. ОАО «МОЭК-Проект» создано в связи с растущей потребностью филиалов общества в проектировании большого количества объектов генерации и передачи тепловой и электрической энергии. На сегодняшний день ОАО «МОЭК-Проект» готово обеспечить архитектурными и инженерно-техническими решениями потребности не только общества, но и потребности сторонних коммерческих организаций, в том числе из других регионов Российской Федерации.

В 2008 Советом директоров ОАО «МОЭК» принято решение о создании ОАО «МОЭК-Генерация». Цель \square реализация проекта строительства электрогенерирующих мощностей в городе Москве на базе тепловых станций ОАО «МОЭК» в соответствии с распоряжением Правительства Москвы от 20.02.2007 № 282-РП «О реконструкции и расширении действующих энергетических объектов с размещением газотурбинных установок».

В изменяющихся условиях реконструкции и расширения г. Москвы эти организации также подлежат реорганизации, которая приведет к сокращению численности руководящего звена ОАО МОЭК.

С учетом реорганизационных мероприятий автором разработана модель управления ОАО «МОЭК» (рис. 2).

Десять эксплуатационных филиалов, образованных в соответствии с административно-территориальным делением г. Москвы, также способствуют увеличению штата и дублированию работы персонала.

Действующая схема управления филиалом №5 ОАО «МОЭК» приведена на рис.3

Предложенная схема реструктуризации ОАО «МОЭК» затрагивает и структуру управления самих филиалов. На рис. 3 представлена схема управления Филиалом № 5 «Юго-Восточный», которая действительна в настоящее время [3].

В целях оптимизации производства и повышения его эффективности мы предлагаем иную структуру. На наш взгляд, отделы Филиала должны заниматься организационной работой, курировать общие вопросы и взаимодействовать со сторонними организациями. Техническая сторона производства должна входить в компетенцию предприятий, инженерный состав которых квалифицированнее и лучше подготовлен для решения вопросов по эксплуатации и ремонту оборудования.

Сбытовые, ремонтные, строительные, транспортные, снабженческие, информационные и социально-бытовые функции выполняют 8 специализированных филиалов Общества.

Мы предлагаем либо полностью отказаться от них, либо частично распределить нагрузку по филиалам эксплуатационным путем создания в них небольших отделов по направлению деятельности. На рис.2 представлена предлагаемая структура управления компанией ОАО «МОЭК», где вместо 18 филиалов предложено оставить 6, что дает экономию затрат. Таким образом, следует отказаться от Филиала № 15 «Социально-

бытового», который отвечает за организацию отдыха, спортивного досуга, культурно-массовых и корпоративных мероприятий, а также мероприятий по сопровождению и проведению презентаций, выставок, семинаров и конференций. Его закрытие позволит сократить расходы на персонал, на содержание домов отдыха и лагерей, компания сможет получить прибыль от продажи недвижимости, эксплуатируемой данным Филиалом. Мотивация персонала будет придерживаться другой схемы.

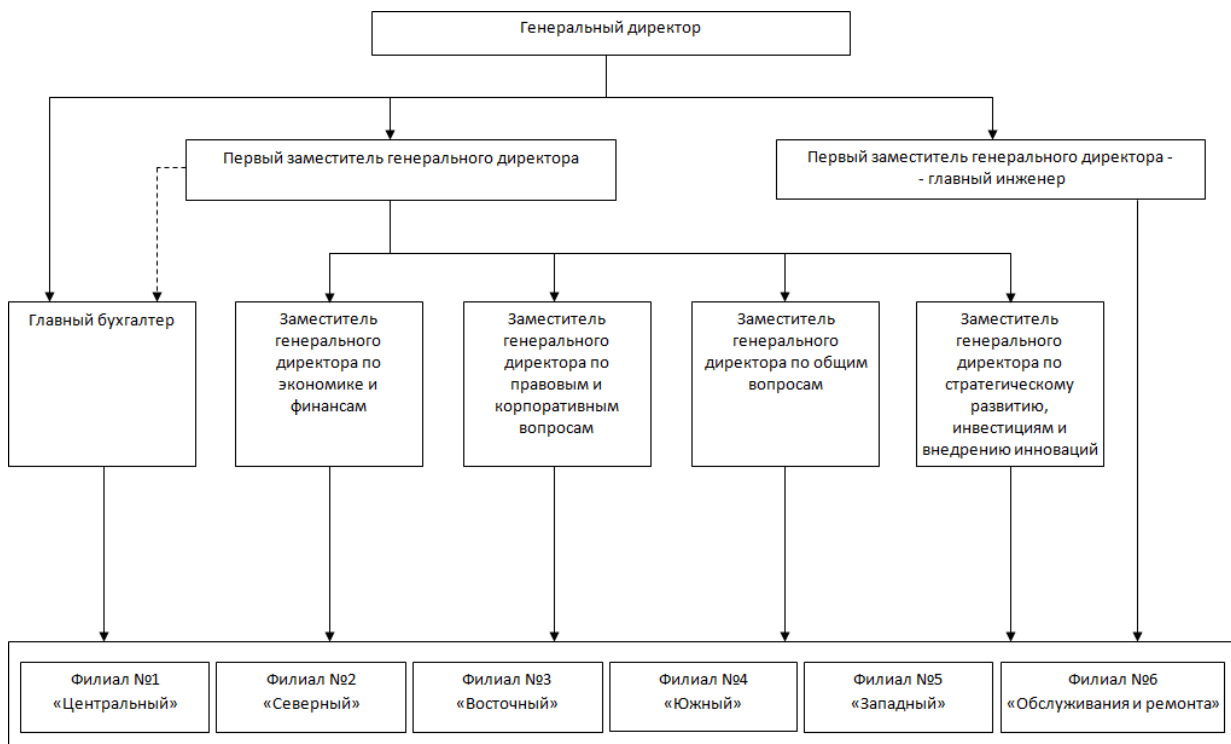


Рис. 2. Предлагаемая автором модель управления ОАО «МОЭК»

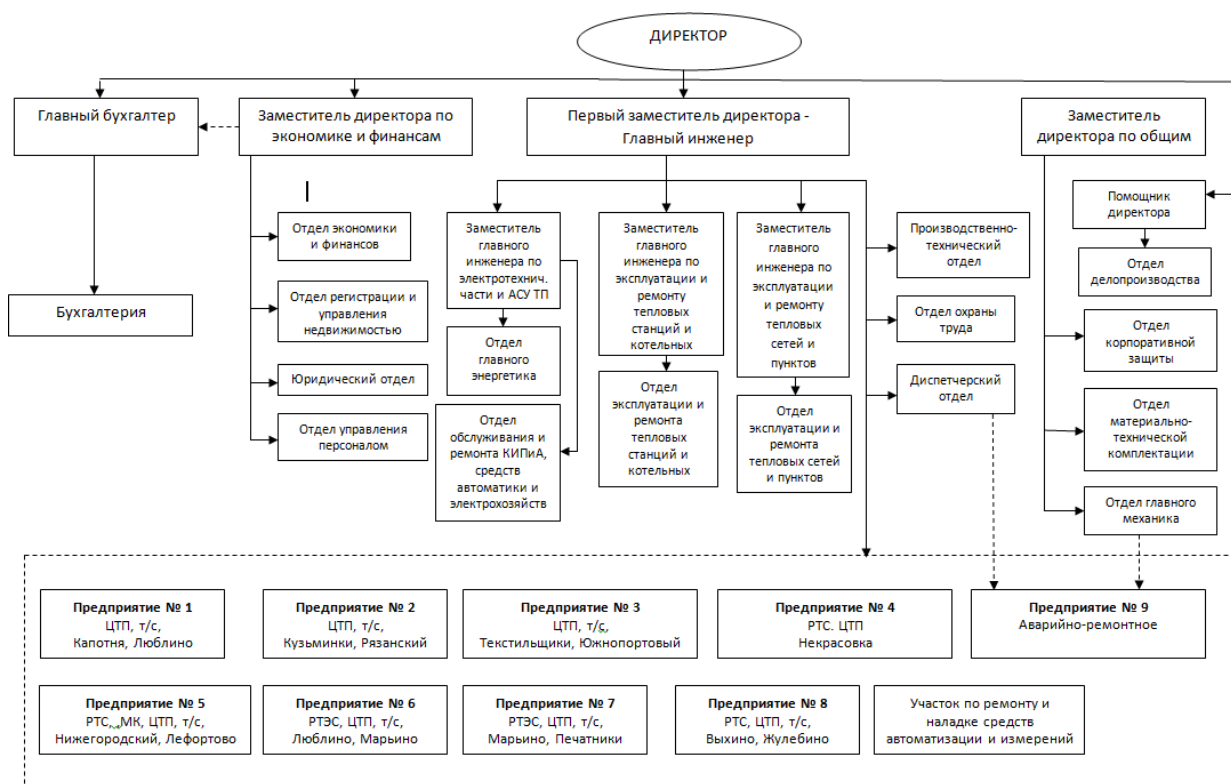


Рис. 3. Действующая схема управления филиалом №5 ОАО «МОЭК»

Филиалы №12 «Теплоэнергосервис», №16 «Ремонтно-строительный» и №18 «Капитального строительства и реконструкции» на практике являются зачастую дублирующими друг друга и неэффективными. Основную часть работы по строительству и реконструкции зданий, сооружений, прокладке новых и модернизации существующих тепловых сетей, капитальному и текущему ремонту зданий, сооружений и теплоэнергетического оборудования проводят подрядные организации. Для выполнения ремонтных работ собственными силами нет необходимости содержать три филиала. Планируется их объединение в Филиал № 6 «Обслуживания и ремонта», который также будет осуществлять поверку и техническое обслуживание приборов учета тепловой энергии, метрологическое обслуживание контрольно-измерительного оборудования.

Мы не видим необходимости в Филиалах № 11 «Горэнергосбыт» и № 13 «Энергокомплект». Удобней и проще проводить расчеты с потребителями, взыскивать задолженности за потребленную тепловую и электрическую энергию, обеспечивать потребность Общества в материальных ресурсах по территориальному расположению Филиала. На наш взгляд, небольшого отдела в эксплуатационном филиале будет достаточно для выполнения данной работы. Таким образом, планируется сократить нерациональную загруженность персонала и повысить эффективность труда работников компании.

Также мы считаем необходимым реорганизовать филиал №17 «Центр информационных технологий», который обеспечивает развитие информационных технологий в Обществе, бесперебойную работу IT-инфраструктуры, эксплуатацию и развитие единого информационно-вычислительного центра (ЕИВЦ), отвечает за взаимодействие с городскими информационными ресурсами и филиал №14 «Транспортный», в компетенцию которого входят вопросы транспортных средств и механизмов. Данные проблемы возможно эффективно решать на уровне эксплуатационных филиалов, создание соответствующих отделов в них позволит в короткие сроки и качественно выполнять все необходимые меры по устранению возникших задач.

Ниже автором предлагается модель управления филиалом на примере филиала №5 «Юго-Восточный» (рис. 4).

На наш взгляд, данная модель управления оптимальна для компании на сегодняшний день. В верхней части иерархии без изменений остаются должности: директора, главного бухгалтера, главного инженера и заместителя директора по общим вопросам. Должности заместителя директора по экономике и финансам в этой схеме отсутствуют, так как основную часть его функций, как было решено ранее, будет выполнять аппарат управления. Отдел экономики и финансов, юридический отдел, отдел управления персоналом, делопроизводство, отдел корпоративной защиты будут работать без изменений, курировать их деятельность будет заместитель директора по общим вопросам.

Значительные изменения коснутся электротехнического отдела, отдела эксплуатации и ремонта тепловых станций и котельных, отдела эксплуатации и ремонта тепловых сетей и тепловых пунктов, а также заместителей главного инженера по данным направлениям – их следует полностью исключить. Это обосновано тем, что технические вопросы будут решаться на уровне предприятий. Как уже отмечалось, необходимо создать участки по снабжению и информационным технологиям, которые заменят целые неэксплуатационные филиалы. Диспетчерский отдел и планово-экономический следует оставить только в аппарате управления компанией. Что касается предприятий, то планируется их полностью преобразовать: сейчас предприятия сформированы по принципу территориального расположения. Наше предложение заключается в следующем:

1. Предприятие № 1 включает в себя все центральные тепловые пункты (ЦТП) и тепловые сети, которые занимаются транспортировкой и распределением так называемого «покупного» тепла.

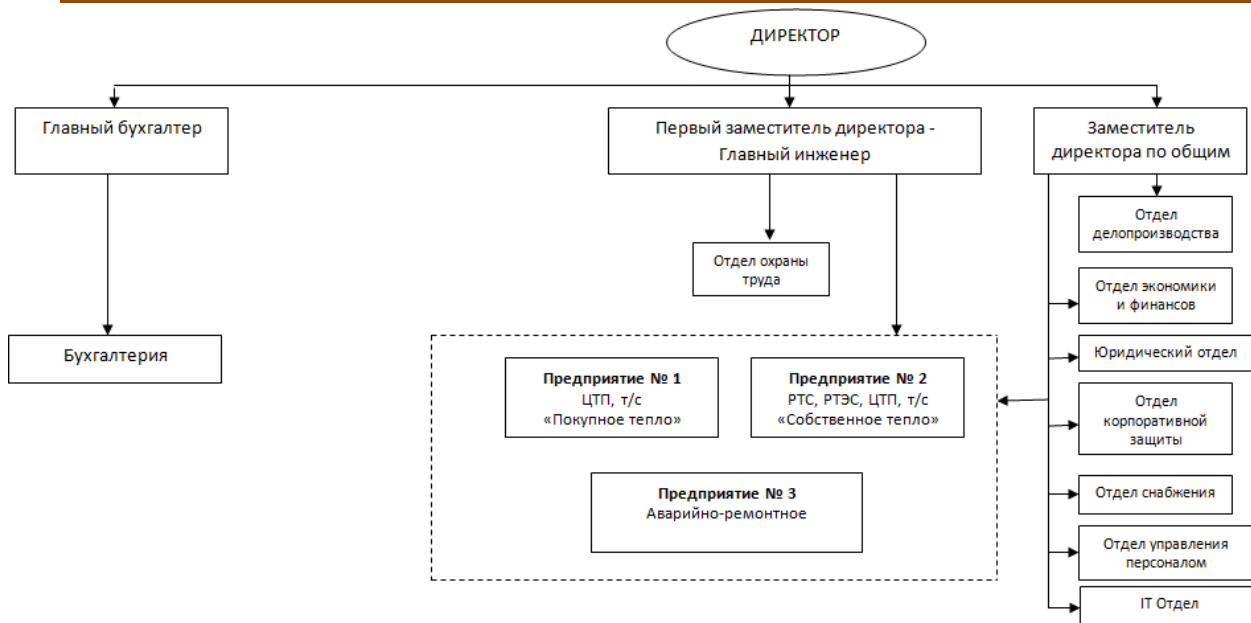


Рис. 4. Предложенная автором модель управления филиалом №5 ОАО «МОЭК» (применима для филиалов №№1, 2, 3, 4, 5, 6)

2. Предприятие № 2 объединяет все районные тепловые электростанции (РТС, РТЭС, МК), ЦТП и тепловые сети, которые вырабатывают «собственное» тепло.

3. Предприятие № 3 «Аварийно-ремонтное» будет включать в себя также транспортный отдел.

Отсутствие прибыли от неэксплуатационных филиалов стало обоснованием отказа от них в нашей модели управления компанией. Естественно, собственник ОАО «МОЭК» распоряжается материальными средствами по собственному усмотрению, но на данный момент экономически неэффективно содержать такое количество филиалов, что подтверждается международными рейтинговыми агентствами. Мы предлагаем инновационную модель управления (рис. 2; 4), которая, на наш взгляд, позволит:

- сделать производство прибыльным;
- вывести компанию из кризиса;
- снизить процент коррупции;
- повысить прозрачность экономической деятельности, что приведет к интересу иностранных инвесторов.

Литература

1. Ивахненко А.В. Формирование системы управления инновационной деятельностью электроэнергетических компаний России // Региональная экономика: теория и практика. 2010. №13 (148).
2. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика: учебник / Под общей ред. д.э.н, проф. Л.К. Казанцева, д.э.м., проф. Л.Э. Миндели. 2004.

Developing Innovative Proposals to Improve Management System of JSC "MOEK" (Moscow Joint Energy Company).

Alexey Leonidovich Kuznetsov, Postgraduate of Municipal Economy and Service Sector Department, Moscow University after S.Yu. Witte

Scientific Tutor – A. Kuznetsova, Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of Municipal Economy and Service Sector Department, Moscow University after S.Yu. Witte

This article analyzes the existing scheme of management of JSC «MOEK». The problem of the advisability of branch offices, whose activity does not affect the production process is discussed. An innovative management model that allows, in the short term, to achieve production without losses.

Keywords: management model, profit, efficiency, thermal and electrical energy.