

НА ПУТИ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСНЫМИ ПОТОКАМИ ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА

Горно-металлургический комплекс (ГМК) ТОО «Казцинк» – крупный интегрированный производитель цинка с большой долей сопутствующего выпуска свинца, драгоценных металлов, меди, кадмия, индия, таллия, теллура, селена, серной кислоты, сурьмянистого концентрата, ртути, сульфата цинка и цинковых белил.

Все предприятия компании находятся на территории Республики Казахстан и расположены в пяти городах: Усть-Каменогорск, Риддер, Зыряновск, Серебрянск и Текели.

Количество сотрудников, с учетом дочерних предприятий, составляет более двадцати тысяч человек.

Работники заняты в горной, обогатительной, металлургической, энергетической, машиностроительной отраслях и производстве красок. Персонал представлен более чем пятьюстами различными специальностями.

В структуру ГМК ТОО «Казцинк» входит семь крупных рудников, три обогатительные фабрики, два цинковых и один свинцовый завод, цеха рафинирования драгоценных металлов, по производству редких металлов, ремонтно-механическая база, две гидро- и одна теплоэлектростанция.

Эти мощности функционально разделены на следующие промышленные подразделения: Риддерский горно-обогатительный комплекс, Зыряновский ГОК, Усть-Каменогорский металлургический комплекс, Риддерский цинковый завод, Текелийский производственный комплекс, Энергетический комплекс, Железнодорожный комплекс, Геологоразведочный комплекс «Казцинк-ГЕО».

При проведении укрупненного анализа производства были сформулированы следующие основные задачи исследования:

- проведение объективной оценки результатов производственно-хозяйственной деятельности ГМК ТОО «Казцинк» и его подразделений;

* © Роговская Т.В., 2012

- эффективность использования производственных ресурсов, состояния техники, технологии, организации производства, труда и управления с точки зрения их влияния на общую эффективность и качество работы подразделений и всего горно-обогатительного комплекса;

- выявление закономерностей и тенденций развития производства, возможности совершенствования системы управления и эффективности принимаемых решений;

- выявление причин и факторов, влияющих на конечные показатели деятельности ТОО «Казцинк» по месту, времени и направлению их воздействия;

- прогнозирование ожидаемых результатов деятельности;

- разработка мероприятий по улучшению использования ресурсов, использованию передового опыта, предупреждению и ликвидации негативных явлений, контроль выполнения намеченных мероприятий.

По результатам укрупненного анализа производства были пересмотрены и уточнены основные направления развития предприятия с упором на создание благоприятствующих условий для членов своего коллектива, когда постоянными стали кризисы, угрозы по части занятости. При этом были уточнены базисные элементы политики предприятия, корпоративного управления и стратегического менеджмента комплекса, которыми являются миссия и корпоративные цели.

Миссия горно-металлургического комплекса – увеличение стоимости компании, улучшение показателей экономического развития и эффективности производства, повышение уровня жизни сотрудников компании и благосостояния всего общества за счет производства социально ценных, конкурентоспособных продуктов высокого качества в отрасли.

Политика предприятия направлена на оптимизацию использования ограниченных ресурсов предприятия с целью получения максимального экономического, социального и экологического эффекта от их использования.

Стратегия развития компании нацелена на максимальное использование имеющегося уникального сырья и совершенствование технологических процессов, позволяющих максимизировать прибыль компании и снижение издержек производства, достижения более полного удовлетворения рыночного спроса на продукцию.

А также было выявлено, что существуют нерациональные издержки, в основном связанные с несовершенством менеджмента производства, с необходимостью дальнейшего совершенствования технологии производства.

Поэтому с применением современных методов менеджмента планируется оптимизировать расходы предприятия, в части же технологии требуется увеличение средств на проведение исследовательских работ.

Основными недостатками в выпускаемом ассортименте продукции можно считать:

- низкое качество свинцового концентрата, приводящее к удорожанию себестоимости товарного свинца;
- превышение содержания вредных примесей в других концентратах, которые снижают их товарную стоимость за счет штрафных санкций потребителей.

По свинцовым концентратам планируется повышение его качества с увеличением содержания основного металла до 56% за счет реализации ряда мероприятий организационно-технологического характера.

Для общего повышения конкурентоспособности всего ассортимента продукции потребуются значительные капитальные вложения, связанные с расширением фронта геологоразведочных работ, строительством рудников, обогатительной фабрики, очистных и вспомогательных комплексов, а так же других объектов.

Кроме того, необходимо учесть, что на расходы компании существенное и постоянное влияние оказывают следующие факторы:

- повышение цен на нефть – приводит к удорожанию процессов грузоперевозок, таких, как – внутренних – перевозка руды, материалов; внешних – товарной продукции и материалов;
- колебание курса иностранной валюты – это удорожание для комплекса оборудования и материалов от поставщиков из-за рубежа.

Учитывая, что основным видом выпускаемой продукции предприятия являются концентраты цветных металлов, предложено оценить структуру рынка сбыта продукции, существующих и потенциальных потребителей выпускаемой продукции.

В настоящее время основное потребление цинка идет на гальванизацию – 47%; производство латуни – 19%; другие сплавы цинка – 14%; химическое производство – 8%; полуфабрикаты – 8%; прочие – 4%.

Конечное потребление цинка характеризуется следующими параметрами: 48% используется в строительстве; 23% – в автомобилестроении; 10% – для товаров широкого потребления; 10% – для промышленного оборудования; 9% – в инфраструктуре различных отраслей.

В соответствии с классификацией стратегического менеджмента по этической направленности предприятие ГМК ТОО «Казцинк» по результатам укрупненного анализа экспертной группой ГМК и привлеченными специалистами предложено ориентироваться на персонифицированную стратегию управления, т.е. создание условий для наиболее полной реализации индивидуальных проектов и процветания всех членов корпорации.

Для крупных структурных подразделений ТОО «Казцинк», таких как ГМК, разработан гибкий стратегический стиль, характеризующийся концентрацией планового руководства на уровне комплекса, что четко проявляется в стратегическом планировании.

Гибкий стратегический стиль стратегического управления горно-обогатительным комплексом сочетается с так называемым интеркультурным менеджментом.

Суть этой научной разработки состоит в учете комплекса факторов, формирующих организационную культуру всей компании ТОО «Казцинк», создающую ее имидж, как в региональном, так и международном плане.

Для разработки возможных стратегий дальнейшего развития предприятия ГМК ТОО «Казцинк» в ходе проведенных исследований произведена оценка его стратегических ориентиров и стратегических ресурсов.

Ожидается, что внедрение предложенных мероприятий значительно повысит конкурентную позицию ГМК в целом, улучшит устойчивость предприятия в условиях нестабильной внешней среды, позволит сохранить занятость работников и оптимизировать экологическую составляющую в интересах населения региона.