Министерство образований Российской Федерации

Факультет дистанционного образования

Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники (ТУСУР)

Кафедра экономики

Курсовая работа

по дисциплине «Менеджмент»

(Учебное пособие «Менеджмент»,

автор М.А. Афонасова., 2005 г.)

**Тема: «Менеджмент в моей организации»**

Риддер,

2010г.

**Содержание**

1. Введение

2. Характеристика ТОО «Казцинк»

3. Производство продукции

3.1 Распределение дохода (2009г)

4. Горнодобывающее и металлургическое производство

4.1 Зыряновский. Малеевский рудник

4.1.1 Зыряновская Обогатительная фабрика

4.2 Риддерский. Тишинский рудник

4.2.1 Риддер-Сокольный рудник

4.2.2 Риддерский. Шубенский рудник

4.2.3 Риддерская Обогатительная фабрика

4.2.4 Риддерский металлургический комплекс

4.3 Усть-Каменогорск

4.3.1 Цинковый завод

4.3.2 Свинцовый завод

4.3.3 Аффинажное производство

4.4 Рудник Шаймерден

5. Специализированные промышленные комплексы и дочерние предприятия

5.1 Специализированный промышленных комплекс. Бухтарминская ГЭС

5.1.2 Специализированный промышленный комплекс. Комплекс материально-технической комплектации (КМТК)

6. Дочерние предприятия

6.1 Казцинкмаш

6.2 Казцинк-Ремсервис

6.3 Казцинк-Шахтострой

6.4 Казцинк-Транс

6.5 Казцинк-ТемирТранс

6.6 Казцинктех

6.7 Казцинк-Энерго

6.8 Казцинк-ТЭК

7. Воздействие на окружающую среду

7.1 Обезвреживание серосодержащих газов

7.2 Очистка газов от пыли

7.3 Оборотное водоснабжение

7.4 Нейтрализация водных стоков

7.5 Утилизация текущих и накопительных отходов производства

8. Специальное партнерство

8.1 Спонсорство

8.2 Корпоративный университет

8.3 Хоккей с шайбой

8.4 Велоспорт

9. Совместный проект Казцинка в России

10. Организационная структура управления предприятия

11. Тип организации

12. Принципы управления ТОО «Казцинк»

13. Элементы проектирования ТОО «Казцинк»

14. Стратегия развития

15. Повышение технологического уровня производства

16. Вывод

Список литературы

Приложение 1

**1. Введение**

С легкой руки американцев, а также российской профессуры, журналистов, работодателей, маркетологов образовательных учреждений английское слово «менеджмент» стало известно сегодня практически каждому человеку, желающему получить образование. Менеджмент в упрощенном понимании – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Менеджмент – по-русски «управление» - функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях. Менеджмент – это также область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию. Наконец, менеджмент как собирательное от слова «менеджер» - это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению.

Менеджмент – это управление предприятием, производством (совокупность функций, принципов и методов, средств и форм управления); наука об управлении. Управление организацией в наше время представляет собой сложную работу, которую нельзя выполнить успешно, руководствуясь только простыми хорошо заученными формулами. Это связано с тем, что организации существуют в окружении, в среде, состоящей из множества составляющих, например таких как: рынок, с его предложениями и запросами; акционеры с их интересами получения дивидендов и реализации прав собственности; правительство с его налоговыми и законодательными требованиями; партнеры, по отношению к которым организация имеет свои обязательства; меняющиеся технологии, оборудование; требования к качеству продукции; образовательному уровню исполнителей; возрастающие запросы наемных работников; деятельность конкурентов; последствия экономических кризисов и т.д. Все это влияет на организацию и соответственно накладывает свои требования.

Руководитель же должен понимать и учитывать критические факторы и составляющие организации (внутренние переменные), а также силы, воздействующие на организацию из вне (внешние переменные), а также учитывать влияние организации на общество.

К понятию «организация» можно подходить с двух точек зрения: структурной и поведенческой. При структурном подходе организацию принято рассматривать как способы распределения производственных обязанностей, а также, каким образом передаются полномочия и ответственность в рамках организации.

При поведенческом подходе в центре исследования находится непосредственно человек. Ведь независимо от того, насколько тщательно продумана структура организации, деятельность будет определяться в первую очередь людьми, входящими в состав этой организации, их способностями и мотивацией к труду.

Поэтому руководству предприятия необходимо тщательно продумать организационный аспект, то есть как правильно и наиболее эффективно скоординировать работу всех элементов такого сложного механизма, как бизнес.

Современный менеджмент представляет собой систему гибкого, предприимчивого, экономического управления, способного своевременно перестраиваться в связи с изменениями влияния внешних и внутренних факторов на управляемый объект, четко реагировать на конъюнктуру рынка, условия конкуренции и социальные явления. Вот почему так важно изучить все вопросы менеджмента.

Цель данной курсовой работы - определить принципы современного менеджмента на примере ТОО «Казцинк», которые привели ее к успеху и известности не только в Казахстане, но и в странах дальнего и ближнего зарубежья.

**2. Характеристика ТОО «Казцинк»**

ТОО «Казцинк» - крупный интегрированный производитель цинка с большой долей сопутствующего выпуска меди, драгоценных металлов и свинца - добычу руды, получение из нее концентратов руд цветных металлов с последующим производством основной продукции: цинка, свинца, золота и серебра в слитках. Попутно с основной продукцией выпускается медный концентрат, серная кислота (производство утилизации серной кислоты), кадмий, селен, индий, теллур, таллий, ртуть и другие продукты металлургического производства.

Основные предприятия ТОО «Казцинк» - это целый промышленный комплекс, находящийся на территории Республики Казахстан, в основном в Восточно-Казахстанской области. Около 20 тысяч человек заняты в горной, обогатительной, металлургической отраслях, а также в выработке электроэнергии и машиностроительном производстве.

ТОО «Казцинк» - была основана в 1997 году путем слияния активов трех основных производителей цветных металлов Восточного Казахстана: Усть-Каменогорского свинцово-цинкового комбината (г. Усть-Каменогорск), Лениногорского полиметаллического комбината (г.Лениногорск, ныне г. Риддер) и Зыряновского свинцового комбината (г.Зыряновск). Основным собственником всех трех компаний являлось Правительство Республики Казахстан, которое, на условиях долгосрочной концессии, отдало в состав новой компании Бухтарминскую гидроэлектростанцию для привлечения потенциальных инвесторов. С тех пор контрольный пакет акций ТОО «Казцинка» был продан в частный сектор, а Гленкор Интернэшнл АГ стал генеральным инвестором компании.

Позже в состав ТОО «Казцинк» вошли Текелийский свинцовый комбинат, Текелийский энергокомбинат (г. Текели) и, на правах длительной аренды, Бухтарминская ГЭС (г. Серебрянск).

На базе названных выше предприятий в составе ТОО «Казцинк» были образованы промышленные комплексы: Риддерский горно-обогатительный комплекс (РГОК), Зыряновский горно-обогатительный комплекс (ЗГОК), промышленный комплекс Риддерский металлургический комплекс (РМК в состав комплекса в 2008 году вошел Каз-Тюмень – производство свинца г. Риддер), Усть-Каменогорский металлургический комплекс (УК МК), Текелийский производственный комплекс (ТПК) и Бухтарминский гидроэнергетический комплекс (БГЭК). В 2004 году из состава энергетический подразделений РГОК, ЗГОК и УК МК был образован Энергетический комплекс (ЭК), в 2005 году – Железнодорожный комплекс (ЖДК) и Геологоразведочный комплекс (ГРК), также в ТОО «Казцинк» входит Коммерческий центр досуга и спорта. Кроме того ТОО «Казцинк» имеет несколько дочерних предприятий, расположенных практически по всей территории Казахстана.

В ноябре 1996 года Правительство Республики Казахстан обратило внимание на то, что на предприятиях цветной металлургии Восточно-Казахстанской области происходит ухудшение геологических и горнотехнических условий. Оказалось, что за последние 10 лет практически не производилась реконструкция и модернизация основных фондов. Поэтому слияние перечисленных предприятий было необходимым шагом в условиях экономического кризиса в нашей республике (Казахстан), а также странах СНГ. Кредиторская задолженность по данным соответствовала критическому уровню финансовой устойчивости этих предприятий. Отсутствие перспектив восстановления платежеспособности и достижения рентабельной производственной деятельности вышеназванных предприятий свидетельствовало о необходимости проведения кардинальных мер, направленных на поддержание производства и решение социальных проблем. В целях стабилизации финансового состояния и создания условий для дальнейшего развития предприятий свинцово-цинковой подотрасли Восточного Казахстана правительство нашей республики провело необходимые организационные мероприятия совместно с акционерными обществами «УК СЦК», «ЗСК» и «ЛПК» по учреждению ТОО «Казцинк».

Наша компания – это сравнительно молодое предприятие, которое образовалось около 13 лет назад, но, несмотря на это успело себя зарекомендовать как конкурентоспособную и финансово устойчивую компанию.

Благодаря постоянному усовершенствования технологических процессов, созданию принципиально новых эффективных технологий получения цветных металлов, высокому уровню профессиональной подготовки персонала продукция нашей компании имеет высокое качество, и получила признание на международном рынке, кроме этого треть добываемого золота в Казахстане приходится на нашу компанию.

За прошедшие с момента создания годы ТОО «Казцинк» значительно увеличил производственные мощности и выпуск продукции по всем направления. Компания продолжает развиваться, стремясь занять стабильное место в пятерке лучших предприятий в моровой цинковой отрасли с самыми низкими затратами на производство.

В 2004 году ТОО «Казцинк» получил сертификат соответствия международному стандарту Всеобщего Менеджмента Качества ISO 9001.

В 2005году ТОО «Казцинк» вошло в пятерку мировых лидеров по производству цветных металлов.

В 2006 году внедрил интегрированную систему менеджмента, включающую в себя менеджмент качества, охраны окружающей среды (экологии), охраны труда и техники безопасности по требованиям международных стандартов серии ISO 14001 и спецификации OHSAS 18001.

Сегодня «Казцинк» это:

деятельность в 5 регионах Казахстана, в 2 регионах России и 2 странах мира;

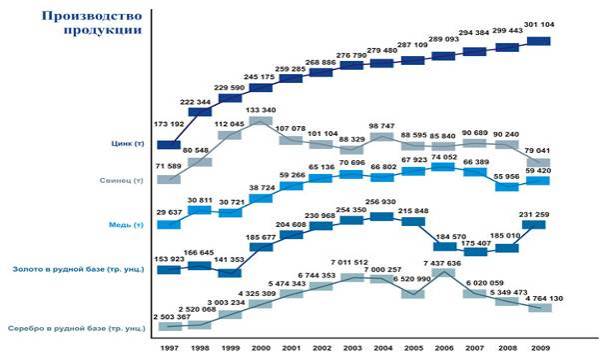
одни из крупнейших доказанных запасов цинка и свинца в мире среди негосударственных горнодобывающих компаний;

более 20 тысяч сотрудников, работающих в Казахстане и за рубежом;

74% всего добываемого в Казахстане свинца и цинка;

35% всего добываемого в Казахстане золота.

**3. Производство продукции**



|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Цинк (т) | Свинец (т) | Медь (т) | Золото в рудной  базе (тр. унц.) | Серебро в рудной  базе (тр. унц.) |
| 1997 | 173'192 | 71'589 | 29'637 | 153'923 | 2'503'367 |
| 1998 | 222'344 | 80'548 | 30'811 | 166'645 | 2'520'068 |
| 1999 | 229'590 | 112'045 | 30'721 | 141'353 | 3'003'234 |
| 2000 | 245'175 | 133'340 | 38'724 | 185'677 | 4'325'309 |
| 2001 | 259'285 | 107'078 | 59'266 | 204'608 | 5'474'343 |
| 2002 | 268'886 | 101'104 | 65'136 | 230'968 | 6'744'353 |
| 2003 | 276'790 | 88'329 | 70'696 | 254'350 | 7'011'512 |
| 2004 | 279'480 | 98'747 | 66'802 | 256'930 | 7'000'257 |
| 2005 | 287'109 | 88'595 | 67'923 | 215'848 | 6'520'990 |
| 2006 | 289'093 | 85'840 | 74'052 | 184'570 | 7'437'636 |
| 2007 | 294'384 | 90'689 | 66'389 | 175'407 | 6'020'059 |
| 2008 | 299'443 | 90'240 | 55'956 | 185'010 | 5'349'473 |
| 2009 | 301'104 | 79'041 | 59'420 | 231'259 | 4'764'130 |

**3.1 Распределение дохода (2009г.)**



|  |  |
| --- | --- |
| Zn | 46,36 |
| Cu | 21,12 |
| Au | 17,04 |
| Pb | 12,31 |
| Ag | 3,18 |

**4. Горнодобывающее и металлургическое производство**

ТОО «Казцинк» занимает первое место среди казахстанских компаний по объемам добычи цинка, свинца и других полиметаллических руд.

В 2006 г. компания добыла 75,6 млн. тонн цинка и 46,7 млн. тонн свинца. Большая часть этих металлов добывается основными добывающими предприятиями «РГОК» и «ЗГОК». А переработку ведут промышленный комплекс Риддерский цинковый завод, Усть-Каменогорский металлургический комплекс и Текелийский производственный комплекс.

При сохранении стратегического значения возрастает роль новых регионов высокопродуктивной добычи на территории Казахстана и за рубежом. Недавно в северной части Казахстана начало свою работу «Шаймерден». Его доля добычи составила 4 млн. тонн.

Компания возлагает большие надежды с освоением северной части Казахстана, где ведется разведочное бурение с помощью самоподъемной буровой установки "Астория". В этом регионе получены положительные результаты геологоразведочных работ.

Компания в значительной степени заинтересована в развитии своих новых проектов и намерена активно работать в этом направлении в будущем.

ТОО «Казцинк» интегрированный производитель цинка и свинца со значительным попутным производством меди, золота, серебра.

ТОО «Казцинк» обладает крупнейшей сырьевой базой, позволяющей удерживать стабильные уровни добычи цинка и свинца в долгосрочной перспективе. В настоящее время достоверные запасы полиметаллических руд нашей компании превышают 2 млрд. тонн. К тому же постоянно ведутся поисковые работы по новым месторождениям

В 2006г. ТОО «Казцинк» значительно улучшило показатели своей деятельности, как на внутреннем, так и внешнем рынке. Это стало результатом активной маркетинговой политики и мер по оптимизации управления сбыта цветных металлов. Управлением сбыта Компании постоянно отслеживается состояние мирового рынка цветных металлов, при этом определяются требования к продукции, условиям ее поставки. Кроме того, определяются требования, не установленные Потребителем, но необходимые для предполагаемого использования продукции; в случае экспортных поставок изучаются нормативные требования в стране поставки, относящиеся к продукции и особенности транзитных поставок.

В Компании постоянно отслеживаются законодательно-правовые и нормативные требования государства в области охраны окружающей среды и безопасности труда. Эти требования учитываются при планировании выпуска продукции и технического перевооружения производства.

Важным шагом в развитии сбытовой сети Компании стало создание региональной компании «Казцинк-Сервис». Цель - централизация управленческих функций и координация финансово-хозяйственной деятельности региональных дочерних обществ. В эту компанию входят 10 сбытовых обществ, работающих в регионах Казахстана, СНГ и дальнего зарубежья.

Сбыт цветных металлов через основные дочерние общества в 2006 г. почти в 2 раза превысил показатели 2005 г. Объемы реализации цинка и свинца через «Казцинк-Сервис» выросли на 30%. Также несколько коммерческих фирм были привлечены к сотрудничеству по реализации драгоценных металлов, что позволило Компании создать дополнительную торговую сеть под маркой «Казцинк» без дополнительных финансовых вложений.

Увеличение доли рынка цветных и драгоценных металлов - одна из приоритетных стратегий Компании.

ТОО «Казцинк» интенсивно развивает сеть сбыта цветных металлов не только в России, СНГ, но и за рубежом. Основным потребителем продукции АО «Казцинк» является швейцарская фирма «Glencoe corporation». Также Компания располагает сетью сбыта в республиках Прибалтики, странах Восточной и Центральной Европы (Чехия, Болгария, Румыния и др.).

**4.1 Зыряновский. Малеевский рудник**

Малеевский рудник, являющийся крупнейшим подземным рудником ТОО «Казцинка», был сдан в эксплуатацию в июне 2000 года с начальной производительностью 1.5 млн. т руды в год. К концу 2001 года рудник был расширен до производительности 2.25 млн. т в год. Средние содержания металлов в руде: Zn - 7.5%, Cu - 2.3%, Pb - 1.3%, Au - 0.75 г/т, Ag - 75 г/т, с разведанными запасами, достаточными для поддержания производительности на текущем уровне в течение ближайших 18 лет. Рудник работает с применением самоходного горнодобывающего оборудования, используя подэтажно-камерную систему с закладкой.

На руднике добывается большая доля от общего выпуска цинковых и медных концентратов ТОО «Казцинка», причем первый из них полностью обеспечивает сырьем Усть-Каменогорский цинковый завод, а второй составляет 85% от общего выпуска медных концентратов компании. Техническое обслуживание оборудования проводится в подземных ремонтных пунктах, подготовка закладочной смеси производится на поверхности на закладочном комплексе. Как и на других рудниках, на промышленной площадке располагается котельная, которая обеспечивает рудник подогретым воздухом. Малеевский рудник находится на расстоянии 18 км к востоку от города Зыряновска и связан с городом технологической трассой (часть - бетонное покрытие, часть - стабилизированный гравий), транспортировка руды осуществляется большегрузными автомобилями.

**4.1.1 Зыряновская Обогатительная фабрика**

Зыряновская обогатительная фабрика, расположенная на восточной окраине города, главным образом перерабатывает руду Малеевского месторождения. Различные типы руд перерабатываются на 2-х секциях. Обогатительная фабрика состоит из отделения обогащения в тяжелой суспензии (для выделения пустой породы, необходимость которой вызвана разубоживанием, присущим крупномасштабной добыче), а также отделений дробления, измельчения, флотации, сгущения и фильтрации. Свободное золото извлекается с помощью гравитационных столов и центробежных концентраторов. Отделения флотации и фильтрации, а также цех погрузки концентрата были модернизированы и расширены параллельно со строительством Малеевского рудника, что обеспечило необходимые производственные мощности для переработки руд с высоким содержанием металлов. Хвосты откачиваются гидравлическим способом в хвостохранилище, находящееся на расстоянии 5 км от города. Цинковый, свинцовый и золотосодержащий концентраты транспортируются навалом железнодорожным транспортом на цинковый и свинцовый заводы в Усть-Каменогорск; медный - сторонним медеплавильным предприятиям.

На фабрике работает гидрометаллургическая установка по получению медного купороса и катодной меди из медных кеков - отходов цинкового производства, что позволяет полностью обеспечить обогатительное производство компании медным купоросом, а также утилизировать медные кеки. Годовая производительность установки по меди катодной, подлежащей реализации сторонним потребителям, составляет 1000 тонн.

**4.2 Риддерский. Тишинский рудник**

Тишинский рудник находится на расстоянии 15 км к югу от города Риддера, автотрасса Усть-Каменогорск - Риддер проходит через его территорию. Рудник является подземным производством, добывающим 1.4 млн. т полиметаллической руды, со средним содержанием цинка 5.3% и суммарным содержанием меди и свинца около 1%. Добыча ведется с использованием самоходного оборудования, преимущественно методом камерной отработки с закладкой. Цех обогащения в тяжелой суспензии находится на поверхности и удаляет до 20% пустой породы. Затем руда по железной дороге транспортируется на Риддерскую обогатительную фабрику. Легкая фракция, образующаяся при разделе в тяжелых суспензиях, полностью используется в приготовлении закладочной смеси. Разведанных и прогнозных запасов руды достаточно для поддержания производительности на текущем уровне на ближайшие 20 лет.

**4.2.1 Риддер-Сокольный рудник**

Риддер-Сокольный золотой рудник находится на окраине города Риддер, на расстоянии приблизительно 3 км от центра и непосредственно сопряжен с территорией обогатительной фабрики. Рудник добывает 2 млн. т руды в год со средним содержанием золота 4 г/т. Основная продукция, получаемая после переработки риддер-сокольных руд - гравитационный и флотационный золотосодержащие концентраты с небольшой долей попутного производства цинковых и медных концентратов. Почти 70% руд добывается подэтажными (и частично - этажными) системами с обрушением вмещающих пород, 30% - камерной системой с закладкой. Применяется переносное технологическое оборудование: скреперные лебедки, перфораторы, буровые станки. Разведанных рудных запасов достаточно для поддержания текущего уровня добычи на ближайшие 20 лет, хотя последние геологические исследования предполагают, что рудное тело может быть значительно крупнее.

**4.2.2 Риддерский. Шубенский рудник**

Небольшое подземное производство, добывающее 190'000 т руды в год со средним содержанием золота 0.41 г/т, серебра - 19.49 г/т, меди - 1.85%, свинца - 0.31% и цинка 1.69%. Рудник расположен в 15 км от обогатительной фабрики Риддерского горно-обогатительного комплекса. Добыча ведется с использованием подэтажно-камерной системы с закладкой, основное технологическое оборудование - скреперные лебедки, ручные перфораторы и буровые станки. Объем разведанных запасов месторождения составляет примерно 1,5 млн. т руды.

**4.2.3 Риддерская Обогатительная фабрика**

Все руды Тишинского и Риддер-Сокольного рудников, золотосодержащие хвосты старого хвостохранилища, вовлеченные в переработку, а также руда близлежащего Шубинского рудника, перерабатываются на отдельных секциях Риддерской обогатительной фабрики. В связи с большим разнообразием перерабатываемых типов руд (от сульфидной, содержащей цинк, свинец и медь, до кварцевой золотой и золотосодержащих хвостов) на обогатительной фабрике применяется ряд различных технологических схем. Цинковые концентраты поставляются на Риддерский цинковый завод, медный концентрат продается сторонним организациям, а свинцовые и золотые концентраты отгружаются на Усть-Каменогорский свинцовый завод для пирометаллургической переработки. Хвосты откачиваются гидравлическим способом в Таловское хвостохранилище на расстояние 4 км от города, вода с которого возвращается в технологический процесс.

**4.2.4 Риддерский металлургический комплекс**

Риддерский металлургический комплекс, как и Усть-Каменогорский, производит цинк стандартным гидрометаллургическим способом, последовательно используя обжиг в печах кипящего слоя, двухстадийное выщелачивание отработанным электролитом с гидролитической и цементационной очистками растворов, электролиз. Основное отличие заключается в том, что цинковые кеки перерабатываются исключительно в вельцпечах, тогда как в Усть-Каменогорске часть кеков перерабатывается в свинцовом производстве. Завод выпускает 110'000 т цинка металлического высшей марки и цинк-алюминиевых сплавов в год. Серная кислота, производимая предприятием в процессе утилизации сернистого газа, продается.

«ТОО «Казцинк» приобрел новое предприятие в городе Риддер Восточно-Казахстанской области – акционерное общество «Каз-Тюмень», перерабатывающее свинцовый аккумуляторный лом. В ближайшее время активы предприятия вольются в состав компании и вместе с Риддерским цинковым заводом составят новый комплекс – Риддерский металлургический комплекс ТОО «Казцинк».

Уже идет разработка программы по модернизации приобретенного завода. Его профильная загрузка – свинцовый, аккумуляторный лом – останется прежней. Кроме этого, планируется перерабатывать здесь свинцовые пыли и кеки, образующиеся в процессе металлургического производства Казцинка. Будет разработана и экологическая программа, призванная свести к минимуму влияние этого предприятия на экологию Риддера.

Запланированные мероприятия дадут возможность увеличить загрузку производства за счет привлечения большего объема вторичного свинца, позволят освободить другие металлургические мощности компании.»

«Вестник Казцинка 13.03.2008г.»

**4.3 Усть-Каменогорск**

Усть-Каменогорский металлургический комплекс состоит из цинкового завода, мощностью 190'000 т/год, свинцового завода, мощностью 180'000 т/год и аффинажного производства. Производственная площадка находится рядом с управлением ТОО «Казцинка» в черте города Усть-Каменогорска; все три производства имеют общую инфраструктуру.

**4.3.1 Цинковый завод**

Цинковый завод использует стандартную технологию: обжиг, выщелачивание и очистка растворов, электролиз - с небольшими особенностями. Первоначально, завод был построен в 60-х годах прошлого века для прироста мощности старого цинкового завода (ныне выведенного из эксплуатации), и, постепенно расширяясь, достиг сегодняшней производительности 190'000 т цинка металлического и сплава в год. Сырьем для завода являются сульфидные цинковые концентраты Малеевского рудника (с содержанием цинка 53.5%), которые перерабатываются в обжиговых печах кипящего слоя с дутьем, обогащенным кислородом. Отходящие газы обжиговой печи улавливаются и переводятся в серную кислоту контактным способом, а цинковый огарок, продукт обжига, выщелачивается отработанным электролитом. Полученный раствор очищается от меди и кадмия, а затем перекачивается на электролиз для производства электролитических цинковых катодов. Цинк из цинковых кеков извлекается пирометаллургическим способом либо в вельцпечи непосредственно из кеков, либо на шлаковозгоночной установке из шлака, образующегося после плавки кеков в составе шихты свинцового завода (выбор технологии зависит от содержания драгметаллов в цинковых концентратах). Получившаяся в результате окись цинка очищается от свинца, хлора, мышьяка и сурьмы в цикле выщелачивания окиси до повторного поступления на стадию выщелачивания. Цинковые катоды переплавляются в индукционной печи в слитки, блоки Джумбо или используются для производства сплавов, а дроссы электротермические переводятся в окись цинка и отгружаются конечным потребителям.

**4.3.2 Свинцовый завод**

Свинцовый завод использует стандартную технологию: агломерация - шахтная плавка - пирометаллургическая рафинация, - с определенными модификациями. Технология позволяет заводу работать в тесной взаимосвязи с цинковым заводом для достижения лучших извлечений металлов путем перекрестной переработки промпродуктов и побочной продукции двух технологий. Смесь свинцовых и золотых концентратов, а также свинцовые и цинковые кеки цинкового завода перерабатываются в одной агломашине Дуайт-Лойд с верхней тягой. Свинцовый агломерат поступает на одну из двух шахтных печей, в которой образуется три фазы: шлак, который поступает на шлаковозгоночную установку, черновой свинец - на рафинацию, и штейновая фаза, идущая на дальнейшую переработку во вторую шахтную печь вместе с медными шликерами рафинации и прочими медьсодержащими продуктами для достижения лучшего разделения свинца и меди между черновым свинцом и штейном. Штейн перерабатывается в небольших Пирс-Смит конверторах до черновой меди. Черновой свинец подвергается следующим этапам пирометаллургической рафинации:

двухстадийное обезмеживание;

обестеллуривание;

удаление мышьяка и сурьмы в печи Гарриса;

цинковое обессеребривание методом Паркс-Ноулз;

обесвисмучивание Нол-Беттертон;

щелочное рафинирование.

По данной технологии выпускается 180'000 т в год рафинированного свинца ("YKCUK"), 7'000 т в год черновой меди, а также небольшие количества селена, индия, теллура, таллия, ртути и сурьмянистого концентрата.

**4.3.3 Аффинажное производство**

Аффинажное производство выпускает до 7 т золота и 350 т серебра в год, оба металла внесены в реестр "Good Delivery" на Лондонской Бирже драгметаллов (марка "Deer"). Серебристая цинковая пена, получившаяся в процессе обессеребривания при рафинировании свинца, перерабатывается электротермическим способом для отделения рециркулируемого цинка от серебросодержащего свинца, который затем перерабатывается в купеляционных печах с выпуском сплава Доре. Доре перерабатывается по одностадийной электролитической технологии разработки Казцинка в растворе азотной кислоты с получением серебра на катодах и золотого шлама на тканевом фильтре. До переплавки в слитки или гранулы (Ag 99.99%) серебро промывается для выделения металлов платиновой группы. Золото перерабатывается пирометаллургическим или электролитическим способом, аффинированное золото выпускается в форме слитков (99.99% Au).

**4.4 Рудник Шаймерден**

В 2004 году ТОО «Казцинк» приобрел право на отработку месторождения "Шаймерден" в Костанайской области Казахстана, подтвержденные запасы которого по цинку составляют 910'000 т, со средним содержанием в руде 21%. Так как руда Шаймерденского месторождения представлена в окисленных формах, которые не поддаются обогащению, она перерабатывается непосредственно в вельцпечах Риддерского металлургического комплекса. Тридцатипроцентное расширение мощностей вельцевания позволит получать до 60'000 т металлического цинка в год из Шаймерденской руды.

**5. Специализированные промышленные комплексы и дочерние предприятия**

**5.1 Специализированный промышленный комплекс. Бухтарминская ГЭС**

Бухтарминская гидроэлектростанция находится на реке Иртыш, в 5 км вверх по течению от города Серебрянск. На электростанции имеется 9 турбин и генераторов с общей мощностью по выработке электроэнергии 750 МВт. Электростанция, входящая в состав ТОО «Казцинк» на условиях длительной концессии, интегрирована в Казахстанскую национальную энергетическую систему и является пиковой электростанцией, регулирующей подачу энергии. Станция вырабатывает 2.6 млрд кВт/час электроэнергии в год, которая на 100% обеспечивает потребности компании, за исключением Текели, где имеется собственное производство электроэнергии.

**5.1.2 Специализированный промышленный комплекс. Комплекс материально-технической комплектации (КМТК)**

Обеспечение получения материально-технических ресурсов подразделениями Компании в нужное время, в нужном месте, в требуемом количестве и соответствующего качества при оптимальных затратах.

**6. Дочерние предприятия**

Аутсорсинг так называемых непрофильных видов деятельности избран Казцинком как единственно верный путь развития реальной экономической игры. Выделение вспомогательных производств в самостоятельные предприятия стимулирует не только их развитие, но и развитие конкурентной среды в сферах их деятельности, что повышает качество оказываемых услуг.

**6.1 Казцинкмаш**

Казцинкмаш, крупное многофункциональное предприятие, которое выпускает обширную номенклатуру промышленной продукции: от простейших запасных частей для оборудования горнодобывающих, обогатительных и металлургических предприятий до крупногабаритных и сложных механизмов и агрегатов, от футеровки рудоспусков из марганцевой стали до флотационных машин. Кроме того, Казцинкмаш проводит капитальные ремонты горнодобывающего оборудования из Риддера и Зыряновска. Главное предназначение данного подразделения - наиболее экономичное обеспечение ТОО «Казцинк» деталями и узлами машин наряду с привлечением сторонних заказчиков. Многогранное производство предприятия играет ведущую роль в значительном снижении затрат на техническое обслуживание и капитальный ремонт в Казцинке.

**6.2 Казцинк-Ремсервис**

Основной задачей данной дочерней компании является обеспечение оптимального режима работы технологического оборудования на обслуживаемых объектах. Приоритетные виды работ, которыми сегодня занимается Казцинк-Ремсервис - техническое обслуживание и планово-предупредительные ремонты в Усть-Каменогорских, Риддерских и Зыряновских подразделениях компании. В Казцинк-Ремсервисе ведется разработка интегрированной системы, которая позволит осуществлять оперативный контроль за состоянием оборудования и режимом его работы, что даст возможность полностью перейти от ремонтов "по отказу" к ремонтам "по состоянию", а, следовательно, исключить возможность аварийных остановок и существенно снизить издержки на содержание и обслуживание основных фондов.

**6.3 Казцинк-Шахтострой**

Данное предприятие осуществляет строительство как подземных, так и поверхностных объектов рудных месторождений, охватывая весь спектр горно-капитальных, геологоразведочных, горно-подготовительных, монтажных и электроремонтных работ. Кроме того, Казцинк-Шахтострой выпускает широкую номенклатуру продукции деревообработки, щебень, песок строительный, товарный бетон и раствор. Подразделения Казцинк-Шахтостроя находятся в городах Риддер и Зыряновск.

**6.4 Казцинк-Транс**

Основной задачей ТОО "Казцинк-Транс" является обеспечение технологического процесса Казцинка автомобильными перевозками. Транспортировка руд и концентратов, промышленных и отвальных продуктов металлургии, реагентов и материалов, а также и пассажиров, как во внутризаводском, так и в междугороднем режиме, требует от предприятия безукоризненной сосредоточенности в вопросах содержания и диспетчеризации автопарка, насчитывающего 669 единиц. Объем грузоперевозок Казцинк-Транса достиг 1 354 010 м/час и продолжает существенно прирастать год от года. Дочернее предприятие обслуживает Риддерские, Усть-Каменогорские и Зыряновские подразделения Казцинка.

**6.5 Казцинк-ТемирТранс**

Это предприятие объединяет все железнодорожные пути, грузовые терминалы и железнодорожный подвижной состав компании, дислоцированные в трех городах Восточного Казахстана. Казцинк-ТемирТранс - активно развивающееся предприятие, призванное радикально повысить эффективность транспортной логистики как экстенсивными, так и интенсивными методами. Протяженность железнодорожных путей предприятия составляет 117 км, парк тепловозов включает 29 единиц, вагонный парк насчитывает 1026 железнодорожных цистерн и полувагонов и продолжает расширяться.

**6.6 Казцинктех**

Путем объединения научно-исследовательских и проектных подразделений основных производственных комплексов с экспериментальной промышленной базой опытного свинцового завода, в 2004 году Казцинком было создано специализированное инжиниринговое предприятие - Казцинктех. ТОО "Казцинктех" призвано выполнять полный цикл проектных работ в горно-обогатительной и металлургической промышленности от изначальной идеи до сдачи объекта, включая лабораторные и промышленные испытания, разработку проектно-конструкторской документации, осуществление авторского надзора. Цель предприятия - соблюдение самых высоких международных стандартов в работе. Наличие экспериментально-промышленной базы и высококвалифицированных инженеров-исследователей и инженеров-конструкторов позволяет Казцинктеху моделировать обогатительные и металлургические технологии, принимая в переработку нестандартные виды сырья, а также изготавливать самое разнообразное механическое оборудование.

**6.7 Казцинк-Энерго**

Основными видами деятельности этого предприятия является электроснабжение промышленных комплексов Казцинка, покупка и продажа электроэнергии, а также передача и распределение энергии по собственным или арендованным электрическим сетям. Казцинк-Энерго осуществляет эксплуатационные работы, испытания и диагностику электрооборудования, занимается модернизацией и реконструкцией энергетических объектов.

**6.8 Казцинк-ТЭК**

Текелийская теплоэнергоцентраль работает на угольном топливе, мощностью 24 МВт, расположена в западной части города Текели. Каратальская гидроэлектростанция, мощность 7 МВт, расположена недалеко от центра города на реке Каратал. Данные подразделения полностью обеспечивают электричеством и теплом Текелийскую обогатительную фабрику и прочие местные производственные объекты Казцинка, остальное количество продается населению городов Текели и Талдыкорган.

**7. Воздействие на окружающую среду**

Положение Казцинка, как крупнейшего промышленного производителя металлов, расположенного в населенных пунктах, налагает на компанию большую ответственность по обеспечению нормативного воздействия на окружающую среду. Экологическая деятельность Казцинка ведется активно и многопланово, этот процесс непрерывно продолжается, основываясь на принципе постоянного совершенствования.

**7.1 Обезвреживание серосодержащих газов**

ТОО «Казцинк» решил главную природоохранную задачу по снижению содержания диоксида серы в атмосферном воздухе города Усть-Каменогорска до безвредной санитарной нормы, которая на момент образования компании превышалась пятикратно. Модернизирован сернокислотный цех по переработке газов цинкового производства, построена и эксплуатируется вторая сернокислотная установка для утилизации аглогазов свинцового завода по технологии фирмы Haldor Topsoe (Дания). На следующем этапе ведется реконструкция свинцового производства с внедрением экологически чистой печи ISASMELTPb (Австралия). Для строящегося медного производства возводится третья установка по получению серной кислоты с использование технологии компании MECS для перспективного достижения цели полного прекращения выбросов диоксида серы в окружающую среду.

**7.2 Очистка газов от пыли**

На Усть-Каменогорском металлургическом комплексе действуют 3 отделения пылеулавливания для снижения выбросов в атмосферный воздух твердых веществ и вторичного извлечения металлов из пыли. Концентрация в воздухе города металлов в пыли, характерных для свинцово-цинкового производства, ниже предельно допустимых значений. Для дальнейшего уменьшения выбросов пыли осуществляется замена фильтров в отделении тонкой очистки с реорганизацией подачи на повторное пылеулавливание воздушных потоков и ликвидацией одного источника загрязнения – отделения более грубого обеспылевания.

**7.3 Оборотное водоснабжение**

Многие десятилетия обогатительная фабрика в городе Зыряновске использовала для переработки руды воду из природных источников, а технологическая сточная вода после предварительной очистки сбрасывалась в реку Бухтарму. Реализован первый этап подачи поверхностной сточной воды после нейтрализации в хвостохранилище и биологическом пруде вновь на водоснабжение обогатительной фабрики. Ведутся работы по перехвату и зарегулированию в систему водооборота обогатительной фабрики подземного стока с хвостохранилища. Система оборотного водоснабжения обеспечивает кардинальное снижение забора свежей воды и техногенного сброса в речной бассейн.

**7.4 Нейтрализация водных стоков**

На цинковом производстве Риддерского металлургического комплекса исторически сброс сточных вод электролитного и сернокислотного подразделений в реку Тихую производился без предварительной очистки, как это осуществлялось по выпускам других цехов. ТОО «Казцинк» в начале своей деятельности создал известняковый фильтр для нейтрализации кислых стоков, а в последующем построил и эксплуатирует современные очистные сооружения. Ввод вторых сооружений по обезвреживанию стоков на металлургическом комплексе обеспечивает возможность реорганизации системы водного хозяйства цинкового производства по переводу с 60% на полное оборотное водоснабжение.

**7.5 Утилизация текущих и накопленных отходов производства**

Реализуя программу безотходного производства, на Риддерском горно-обогатительном комплексе утилизируется на закладку шахтных пустот и зон обрушения горного массива рудников в полном объеме легкая фракция и шламы цеха дробления и обогащения руды и порода, частично – отходы (хвосты) флотации руды. Кроме собственных отходов, комплекс вторично перерабатывает исторически накопленные и принадлежащие государству пески Старого хвостохранилища обогатительной фабрики. Из многочисленных видов отходов не утилизируется только часть текущих отходов (хвостов) обогатительной фабрики. По технологии они временно до утилизации размещаются на специально экологически подготовленном Таловском хвостохранилище, как принято в мировой практике.

**8. Специальное партнерство**

Как крупнейший работодатель в регионе (более 20'000 работающих) ТОО «Казцинк» активно участвует в каждодневной жизни общества. Предприятием прилагаются постоянные усилия для расширения возможностей работников повысить квалификацию и получить дополнительную специальность с целью обеспечения мобильности человеческих ресурсов в регионе.

ТОО «Казцинк» продолжает спонсорство в области поддержки детям сиротам, ветеранам ВОВ и труда, пенсионерам бывших подразделений, воинам афганцам, помощь организации творческих мероприятий города. Во всех подразделениях ведется агитация здорового образа жизни, рабочим подразделений организованны бесплатные оздоровительные секции (фитнес, бодифлекс, танец живота и т.д.), работает плавательный бассейн для работников и их семей. Много рабочих привлечено в спортивные секции (войлебол, футбол и т. д.). Рабочие с энтузиазмом участвуют в творческих мероприятиях, в КВН-нах и т.д.

**8.1 Спонсорство**

Ежегодно ТОО «Казцинк» вносит свой вклад в разнообразные благотворительные мероприятия и оказывает спонсорскую помощь огромному количеству общественных программ, а также спортивным командам. Особое внимание традиционно уделяется сиротским детским учреждениям области и домам престарелых. Распространяя поддержку спорта, помимо содержания хоккейной и велоспортной команд, ТОО «Казцинк» является одним из крупнейших спонсоров региональных и республиканских учреждений по развитию бокса, футбола, волейбола, художественной гимнастики, кикбоксинга.

**8.2 Корпоративный университет**

Среди мировых производителей цинка ТОО «Казцинк» выделяется большой численностью высокообразованного персонала. Компания старается превратить в капитал этот дар путем организации семинаров и курсов для сотрудников на всех уровнях. В частности, менеджеры компании вовлечены в процесс непрерывного повышения уровня академической и профессиональной подготовки посредством специальной программы развития менеджмента, разработанной внутри Казцинка. Данная программа сопровождается обязательством систематически передавать полученные знания и умения персоналу соответствующих подразделений.

**8.3 Хоккей с шайбой**

Хоккейная команда "Казцинк-Торпедо" является одним из крупнейших вкладов Казцинка в жизнь общества. Играя в Высшей лиге Казахстана и России, команда одновременно формирует костяк Национальной хоккейной сборной Казахстана во всех возрастных категориях. Наиболее яркими достижениями команды является пятое место на Зимних олимпийских играх в Нагано в 1998 году, а также золотая медаль на Чемпионате мира 2002 года по хоккею с шайбой в возрастной категории до 20 лет, проходившем в Любляне.

**8.4 Велоспорт**

Не менее весомый вклад ТОО «Казцинк» вносит в развитие велосипедного спорта Казахстана. Национальная команда "Астана", всесторонне поддерживаемая компанией, за довольно короткий срок сумела достичь весомых результатов, один из которых - третье общекомандное место на профессиональных гонках "Вуэльта-2006" в Испании, а в генеральной классификации среди членов команд - первое и третье места.

**9. Совместный проект Казцинка в России**

ТОО «Казцинк» приобрёл 48,3% акций ОАО "Новоширокинский рудник" у золотодобывающего холдинга "Highland Gold Mining Ltd" (HGM), что представляет 50% от его доли в данном предприятии. Сумма сделки составила $36 млн.

В 2007 году на руднике, расположенном в Читинской области, планируется добыть до 100 тыс. тонн руды и запустить обогатительную фабрику. В 2008 году продолжится строительство инфраструктуры, добыча и переработка руды увеличится до 400 тыс. тонн. Производство золота достигнет 2 тонн, серебра - 32 тонн, цинка - 5 000 тонн и более 15 тыс. тонн свинца. При подтверждении предпосылок о горных возможностях месторождения по увеличению количества добываемой руды, фабрика будет дополнительно модернизирована, и добыча достигнет 600-700 тыс. тонн.

Запасы месторождения оцениваются в 1,4 млн. унций золота, около 350 тыс. тонн свинца и 165 тыс. тонн цинка.

«Вестник Казцинка» 21.12.2006г.

Дан старт очередному проекту Казцинка. В России, в Газимуро-Заводском районе Забайкальского края 1 октября 2009 года произошёл пуск обогатительной фабрики по переработке золотополиметаллической руды.

Само предприятие – ОАО «Ново-Широкинский рудник» – было учреждено в первой половине 1996 года.

До 2006 года ОАО «Ново-Широкинский рудник» принадлежал компании «Руссдрагмет», управляющей российскими активами международного холдинга «Highland Gold Mining Ltd» (HGML). В декабре 2006 года Казцинк и HGML объединили усилия для разработки месторождения на паритетных началах.

В период 2004-2009 гг. велись проектные, подготовительные и ремонтно-восстановительные работы. Общий объем инвестиций составил более $ 136 млн.

Проектная производительность рудника – 450 тыс. тонн в год. Запасы месторождения составляют 7, 837 млн. т. руды.

На момент запуска численность работающих на предприятии составила 523 человека. При выходе рудника на проектную мощность количество сотрудников увеличится до 1 100 чел.

«Вестник Казцинка» 01.10.2009г.

**10. Организационная структура управления предприятия**

Для наиболее эффективной работы компании очень важно чтобы четко и ясно были определены функциональные обязанности и полномочия каждого сотрудника, а также их взаимоотношение. То есть каждый служащий должен прекрасно понимать, что ожидается от него, какими полномочиями он обладает, а также какими должны быть его взаимоотношения с другими сотрудниками.

На нашем предприятии действует линейная структура управления, которая характеризуется четким единоначалием, то есть каждый руководитель, каждый работник подчинен только одному вышестоящему лицу. При линейной организации управления распределение должностных обязанностей осуществлено таким образом, чтобы каждый служащий был максимально нацелен на выполнение производственных задач организации. (см. Приложение.1)

Вице-президент по коммерции руководит коммерческой деятельностью Компании в области материально-технического снабжения и сбыта продукции.

Вице-президент отвечает за административные и социальные вопросы, контролирует работу службы охраны и административно-хозяйственный отдел.

Главные специалисты по направлениям деятельности руководят Управлениями (Службами) с самостоятельными функциями, и несут ответственность за выполнение возложенных на Управление (Службу) задач. Деятельностью Главных специалистов руководят вице-президенты по направлениям деятельности.

Директора промышленных комплексов управляют производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью промышленных комплексов, несут за них полную ответственность.

Далее все полномочия – прямые (линейные) – идут от высшего звена управления к низшему. Однако в нашей компании линейные отношения существуют двух категорий. Во-первых, коллегиональные – это отношения между служащими одного отдела, которые непосредственно подчинены одному начальнику. Во-вторых, параллельные – это отношения между служащими, занимающими одинаковое положение в компании, но работающими в разных отделах. Эти отношения вызваны необходимостью обмена информацией, идеями и мнениями для наилучшей работы компании.

В числе преимуществ линейной организации – четкое распределение обязанностей и полномочий, простота в понимании и использовании, ответственность, установленные обязательства, возможность поддерживать необходимую дисциплину. Как принято считать, этот тип управленческой структуры обычно ведет к формированию стабильной и прочной организации, что очень важно для процветания нашей компании.

В числе недостатков линейного построения организации – негибкость, жесткость, разобщенность горизонтальных связей в производственных системах, при большом числе уровней управления, неприспособленность к дальнейшему росту организации. Данный метод управления также ведет к бюрократии и диктатуре, что уменьшает потенциальные возможности, к тому же руководящие лица перегружены обязанностями, ответственностью, что нередко приводит к стрессу и плохому управлению.

промышленный управление стратегия технологический

**11. Тип организации**

Если анализировать взаимоотношения с внешней средой, то тип нашей компании соответствует механистическому типу организации. Так как условия и характеристики нашей компании практически идеально соответствуют теории этого типа. Рассмотрим более подробно. На самом деле отношения формальные и носят официальный характер, ведь в масштабах такой крупной компании, как ТОО «Казцинк» установление неформальных, личных отношений практически невозможно. Все права и ответственность четко распределены, установлена узкая специализация в работе, цели и задачи компании всем хорошо известны, просты и ясны.

По взаимодействию подразделений – это дивизиональная организация, так как компания возникла в результате слияния нескольких крупных организаций. Это слияние позволило объединить ресурсы комплексов и создать законченный технологический цикл. До объединения каждый из промышленных комплексов представлял собой самостоятельный хозяйствующий субъект и в момент слияния имел свою структуру и иерархическую субординацию, тем не менее, в настоящее время проведен целый ряд преобразований и перестановок, в результате которых возникла новая структура, подразделяющая компанию на промышленные площадки и комплексы, виды производства, цеха и т.д. После слияния комплексы утратили свою самостоятельность и основные функции в управлении, так как все это сосредоточилось в руках высшего руководства компании. Взаимоотношения, возникающие между подразделениями, легко входят в схему дивизионального типа организации. Рассмотрим: во главе компании находиться президент. Все важнейшие решения рассматриваются и принимаются на высшем уровне, такие как разработка и принятие стратегических решений, управление кадрами и финансами компании, утверждение планов производства и бюджет компании. И уже утвержденные планы и бюджеты доводятся до промышленных площадок комплекса, где они в свою очередь делятся между цехами промплощадки, вплоть до деления смет затрат и объемов производства да самого низкого уровня компании – смен, отделений, бригад. В свою очередь на промышленных площадках принимаются оперативные решения, необходимые для достижения и выполнения целей и задач, поставленных высшим руководством. Так как производство у нас многопрофильно, территориально разобщено, а также четко определенна и поставлена общая для всех цель – добиться получения высококачественного, конкурентоспособного готового продукта, то дивизиональная схема очень удобна в условиях нашей компании. Наше производство слабо подвержено колебаниям рынка и мало зависит от технологических нововведений. Например, строительство Свинцового и цинкового заводов, находящиеся в г.Усть-Каменогорске началось в 1939 году, затем было приостановлено в связи с началом военных действий и возобновлено только в 1943 году. Спустя четыре года в 1947 году был получен первый казахстанский цинк. Еще через три года в 1950 году освоено производство металлического кадмия, а затем в 1952 году введен в эксплуатацию свинцовый завод, в период с 1953 по 1955 годы запущено сернокислотное производство. Дальнейшие этапы развития предприятия характеризуются лишь внедрением новых прогрессивных технологий, направленных на повышение комплексности использования сырья, экономию энергоресурсов, улучшение экологической обстановки на предприятии и в самом городе Усть-Каменогорск, а также на увеличение ассортимента товарной продукции. До настоящего момента функционируют заводы, фабрики и рудники, построенные еще в довоенные годы.

По взаимодействию с человеком наша компания относиться к корпоративному типу организации. Коллективы подразделений компании представляют собой замкнутые группы с ограниченными возможностями, с централизацией и авторитарностью руководства. Компанией создается и поддерживается дефицит возможностей и ресурсов с их централизованным распределением. В большинстве своем промышленные площадки являются градообразующими предприятиями, основным работодателем и источником безбедного существования для людей. Для нашего региона попасть на работу в ТОО «Казцинк» это все равно, что вытянуть счастливый билет, так как предприятие финансово устойчиво, регулярно производит выплату заработной платы, а также проводит ежегодную индексацию, доводя жизненный уровень своих работников до более высокой планки. В кризисные дни ТОО «Казцинк» выстоял без потерь, как производственных, так и персонала удержав стабильный уровень заработной платы.

Все кадровые вопросы решаются на уровне высшего руководства, в управлении трудовыми ресурсами. Компания использует сложившуюся ситуацию в свою пользу, и поддерживает монополию. Стремиться к стандартизации своей деятельности во избежание внутренней конкуренции, способной вызвать разрушение компании изнутри. Так же в Казцинке присутствует иерархия властных структур. Например, рассмотрим управление трудовыми ресурсами, куда входит служба по работе с персоналом (СРП). СРП подчиняется только менеджеру по работе с персоналом. Она отделена от структуры промышленного комплекса и выделена в особую централизованную службу. Служба по работе с персоналом совершенно независима от местной власти. Интересы и проблемы данной службы решаются на уровне лидеров компании. Аналогично СРП организованы и другие структуры компании. Кроме выше перечисленного интересы производства определяют интересы людей работающих в компании. Присутствует суверенитет организации, свободы для личности нет места. В масштабах такой громадной организации, на мой взгляд, суверенитет компании и должен преобладать над суверенитетом личности, при таком огромном штате сотрудников нет возможности предоставить каждому свободу личности. Ответственность за человека так же несет компания, при принятии решений приоритет отдается принципу большинства, учитываются интересы большинства. Хотя, следует отметить, в последнее время наметились изменения, которые присущи индивидуалистской организации. Компания стала обращать внимание на свои человеческие ресурсы. В политике компании отмечено, что преимуществом компании являются люди, опытные, образованные специалисты. В настоящее время руководство компании стало концентрировать свое внимание на опытных и перспективных специалистах, предлагая им интересную работу и повышение по службе. Следовательно, стали создаваться условия для свободного поиска возможностей в деятельности работников, но, к сожалению, эта свобода предоставляется не всем членам коллектива, а только некоторой его доли. Надо особо отметить, что в последнее время в компании происходят большие перемены, так как руководством компании предпринимаются усилия по созданию нового современного облика компании. И в этом новом облике просматриваются черты эдхократического типа организации.

Так в 1999г., после предварительного отбора и рассмотрения существующих систем, руководство компании, остановила свой выбор на интегрированной системе «One World» американской фирмы J.D. Edwards. Ведь программные продукты этой фирмы занимают около четверти рынка интегрированных систем. Наиболее привлекательной стороной этой системы явился развитый инструментарий надстройки функциональностей системы и наличие довольно развитого производственного модуля. Начиная с сентября 2005 года, начался этап внедрения системы. Ни один из аспектов деятельности предприятия, касающихся системы, практически, не остался без изменения. Также претерпела существенные изменения система управленческого учета предприятия, немалая часть которой реализована в производственном модуле системы JDE «One World». Работа в новой системе, это работа с высокими технологиями, которая потребовала от работников эффективной совместной работы и творческого подхода, а так же умения принимать не стандартные решения. Система вознаграждения зависит от вклада работника, его компетенции, квалификации и степени участия в работе коллектива, вознаграждение носит групповой характер.

Таким образом, наша компания по взаимоотношению с внешней средой является механистической, по взаимодействию подразделений – дивизиональная, по отношению с человеком – корпоративная.

**12. Принципы управления ТОО «Казцинк»**

Наделение предприятий компании необходимыми средствами. Управляющая Компания вкладывает средства в промышленные комплексы и дочерние предприятия - наделяет их необходимыми основными и оборотными средствами для эффективного их функционирования.

Назначение руководителей предприятий.

Для управления предприятиями Компания назначает директоров этих предприятий, на которых возлагается ответственность за эффективность работы этих предприятий.

Принцип полной самостоятельности предприятий. Все предприятия являются самостоятельными структурами и находятся на полном хозрасчете, самофинансировании и самоокупаемости. Каждое в отдельности предприятие не несет ответственности по обязательствам любых других предприятий, в том числе по обязательствам управляющей компании.

Принцип узкой специализации.

Создание и функционирование компании осуществляется по принципу узкой специализации. Любое нерентабельное предприятие, исходя из неблагоприятной рыночной ситуации, подлежит ликвидации или смене специализации.

Принцип взаимовыгодного сотрудничества.

Горизонтальные взаимоотношения между предприятиями компании должны строиться на принципах взаимовыгодного сотрудничества. В случае нарушения условий сотрудничества одним из предприятий компании, что повлекло за собой ущерб для другого предприятия, последнее должно подать претензию первому. Разрешение споров между предприятиями компании производится третейским судом в лице управляющей компании. Решение третейского суда подлежит обязательному исполнению.

Принцип соблюдения интересов каждого предприятия компании.

Не допускается навязывание любых решений, ущемляющих интересы одного предприятия в пользу другого.

Принципы вертикальных отношений в компании. Стратегическое и оперативное планирование.

Вопросы стратегического планирования находятся в ведении управляющей компании. Вопросы оперативного планирования деятельности предприятий находятся в ведении руководства предприятий.

Ограничение полномочий директоров предприятий.

Директора предприятий не имеют права самостоятельно без согласования с управляющей компанией заключать сделки и брать ссуды сверх установленных сумм, а также самостоятельно продавать и закладывать имущество предприятия.

Принцип единоначалия.

Персонал предприятия подчиняется только директору предприятия. Руководство компании не должно давать распоряжения персоналу предприятия через голову директора.

Ответственность за нарушение сроков по отчетам.

Каждое предприятие должно своевременно подавать в управляющую компанию необходимые планы и отчеты. В случае нарушения данных сроков предприятия должны платить неустойку управляющей компании, размер которой устанавливается единым для всех.

**13. Элементы проектирования ТОО «Казцинк»**

Очень важный момент в жизнедеятельности любой организации - это проектирование организации. Ведь эффективность и производительность функционирования организации во многом зависят от данного момента. В проектировании предприятия присутствуют такие моменты как: разделение и кооперация труда; департаментизация и кооперация; иерархия организации и ее звенность; распределение прав и ответственности; централизация и децентрализация, и так далее. Разделение труда в Казцинке постадийное. Все работы, начиная с поступления ресурсов, и заканчивая выходом готовой продукции, разделены по стадиям: снабжение, планирование, производство, сбыт. Вся работа внутри каждой из стадий распределена по участкам, участки в свою очередь специализированны. Рассмотрим, например первую стадию - снабжение. Внутри данного отдела существует специализация, так как, каждый работник отдела снабжения закреплен за определенной группой материалов, например: взрывчатые вещества и горюче-смазочные материалы, лесопродукция и изделия из дерева, и так далее. Работники, отвечающие за группу материалов, полностью отвечают за весь цикл снабжения, то есть, за составление и заключение договоров, поставку и прием поступивших материалов, а также проверку их соответствия нуждам и потребностям Казцинка. В других отделах присутствует подобного рода специализация. В компании развитость такой специализации привела к функциональной департаментизации. Функциональная департаментизация сгруппирована вокруг ресурсов компании. Например, Управление трудовых ресурсов (УТР) отвечает за людей, управление информационных технологий (УИТ) за информационное обеспечение компании. Хорошо развиты в компании вертикальные связи, они служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации, обеспечивая тем самым стабильность в компании. Как уже говорилось выше, в Казцинке линейная структура управления, эта структура характеризуется разобщенностью горизонтальных связей в производственных системах. Иерархия в управлении компании имеет много уровней, по этому в кампании узкий масштаб управляемости. Рассмотрим на примере службы по работе с персоналом. Рядовой специалист подчиняется ведущему специалисту, тот в свою очередь подчиняется главному специалисту, главный специалист – начальнику отдела, а тот в свою очередь менеджеру по работе с персоналом. Что касается уровня управления, обратимся вновь к Приложению 1, на котором указана структура высшего руководства. Как видно высшее руководство состоит из четырех уровней, далее располагаются еще несколько уровней. Компания имеет многозвенную систему управления. Права и ответственность в компании распределены согласно системе «елочка», права и ответственность вышестоящего руководителя поглощают только часть прав и ответственности нижестоящего руководителя. Права в компании централизованы, все властные полномочия, право принятия решения сосредоточены в руках высшего руководства компании. Это связано: во-первых, с большим масштабом компании, во-вторых, компания во всех своих структурах придерживается единой политики, в-третьих, компанией на всех уровнях ценятся крепкие, здоровые отношения внутри коллектива, культура общения.

**14. Стратегии развития**

Качество основной продукции ТОО «Казцинк» соответствует мировому уровню. Свинец, золото и серебро, выпускаемые Компанией, зарегистрированы на Лондонской бирже металлов, поэтому приоритетной целью деятельности ТОО «Казцинк» в области качества является снижение затрат на производство продукции при уменьшении загрязнения окружающей среды и снижения вредного воздействия на здоровье людей. Задача претворения в жизнь разработанной и принятой к исполнению стратегии стоит перед всеми подразделениями предприятия, действующими как единое целое, но для того чтобы эта программа была успешной, руководству предприятия предстоит тщательно продумать организационный аспект - как правильно и наиболее эффективно скоординировать работу всех элементов такого сложного механизма, как бизнес.

Учитывая изменения, произошедшие в последнее время в мировой экономике в целом и в цветной металлургии в частности, Совет директоров ТОО «Казцинк» утвердил обновленную Стратегическую концепцию развития Компании в 2005-2010 гг., направленную на совершенствование работы и повышение конкурентоспособности Компании.

В области разведки и добычи полиметаллических руд приоритетной задачей «Казцинк» является значительный рост добычи руд при одновременном снижении издержек производства.

Эта двуединая задача решается через реализацию следующих направлений:

разработка высокопродуктивных запасов в новых перспективных регионах (Восточного и Северного Казахстана);

поддержание объемов добычи полиметаллических руд в Зыряновске, Серебрянске и Риддере;

участие в проектах по разработке высокопродуктивных запасов полиметаллических руд за пределами Казахстана;

проведение поисково-разведочных работ на открытие новых месторождений для расширения сырьевой базы;

применение передовых организационно-технических методов, новое оборудование и материалы, лучшие экологически чистые технологии позволяющие снижать издержки производства;

постоянно снижать вредное воздействие нашего производства на окружающую среду и здоровье людей.

В области переработки и маркетинга целью Компании является увеличение объема продаж, и расширение рынков сбыта на основе:

модернизации перерабатывающих мощностей с целью расширения ассортимента и повышения качества производимых продуктов цветной металлургии и драгметаллов;

освоение новых рынков сбыта, включая зарубежные.

Другие стратегические цели ТОО «Казцинк» включают:

выбор надежных поставщиков и установление с ними рабочих контактов;

контроль за выполнением договоров на поставку по срокам, количеству и качеству;

проверку закупленной продукции на соответствие заданным требованиям;

дальнейшую диверсификацию бизнеса Компании (медного концентрата, гипса, редких металлов и их соединений, транспортировка и связанные с этим услуги);

повышение степени финансовой прозрачности путем перехода на международные стандарты отчетности;

сочетание роста действующих предприятий с новыми поглощениями и альянсами, позволяющими увеличить потенциал Компании и снизить издержки.

**15. Повышение технологического уровня производства**

ТОО «Казцинк» активно реализует стратегию повышения технологического уровня производства. Ведь в сложных современных условиях конкурентоспособен лишь тот, кто умеет быстро реагировать на изменения обстоятельств, не бояться риска и способен воспринимать новые технические решения. Другими словами можно сказать, что выигрывает тот, кто идет в ногу со временем, вровень с техническим прогрессом. Следовательно, для того чтобы успешно конкурировать на рынке очень важно новые идеи и изобретения доводить до коммерчески успешного продукта.

В 2005-2006 гг. внедрены более 60 технологий интенсификации добычи полиметаллических руд и увеличения отдачи пластов. Благодаря этому дополнительно добыто 10,4 млн. тонн цветных металлов. Технологическая эффективность по физическим методам увеличения отдачи составила 0,65 тыс. тонн на м 3, по химическим – 0,012 тыс. тонн.

В результате применения пневморазрыва пластов, системного воздействия на пласт, геолого-технических мероприятий по оптимизации режимов работы, горизонтального и вертикального бурения и других эффективных современных технологий и методов повышения отдачи пластов преодолена многолетняя тенденция снижения отдачи полиметаллических руд. Планируется дальнейшее интенсивное повышение технологического уровня как основы роста отдачи и снижения издержек по добыче.

**16. Вывод**

С момента своего создания ТОО «Казцинк» сохраняет лидирующие позиции в казахстанской цветной промышленности и реальном секторе экономики страны. Расширяя международную деятельность, наша компания уверенно выходит на мировые рынки и достойно представляет интересы Казахстана за рубежом.

За годы работы в различных экономических условиях компания приобрела репутацию надежного партнера, способного в срок выполнять свои обязательства в любых, даже самых неблагоприятных условиях. Опираясь на свой производственный и кадровый потенциал, компания продолжает наращивать объемы производства, повышать эффективность работы, совершенствовать систему управления и увеличивать финансовые результаты.

Рыночная экономика, основанная на конкуренции и свободе производителей, требует в настоящее время как можно больше грамотных специалистов. Если руководителю компании удалось реализовать вышеизложенные принципы регулирования отношений, то перед каждым руководителем дочернего предприятия остаются вопросы, связанные с тем, как правильно организовать работу подчиненного ему предприятия. Ведь недаром гласит старая проверенная временем истина: «Именно на управленцах всех уровней лежит задача сделать все возможное для создания подходящего варианта будущего и не дать втянуть себя в водоворот неудач».

**Список литературы**

1. «Современный менеджмент: принципы и правила». - Нижний Новгород, 1992 г.
2. А. Хоскинг, «Курс предпринимательства: Практическое пособие», пер. с англ. — М. Международные Отношения, 1994 г.
3. А.В. Верховцев «Справочник работника кадровой службы» М.: Инфра – М., 2002 г.
4. В.И. Шкатулла«Настольная книга менеджера по кадрам» М.: Инфра-М., 2002 г.
5. З.П. Румянцева и Н.А. Саломатина «Менеджмент организации». Учебное пособие - М.: Инфа-М, 1995г.
6. М. Мескон и др. «Основы менеджмента»: Пер. с англ. - М.: Дело,2004.-720с.
7. В.Д.Сухов «Основы менеджмента»: Учеб. пособие для нач. проф. образования/-М.: Издательский центр «Академия», 2003.-192с.
8. М. Вудкок, Д. Фрэнсис «Раскрепощенный менеджер» - Дело, 1991 г.
9. П. Друкер «Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы». - Бук Чембэр Интернэшнл, М., 1992 г.
10. Д.Д. Вачугов «Менеджмент»: Учеб. для вузов/ - М.: Высш. школа, 2008. - 399с.
11. Р.З. Акбердин, А.Я. Кибанов «Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при формах хозяйствования». Учебное пособие. - М.: ГАУ, 1993г.
12. О.С. Ваханский, А.И. Наумов «Менеджмент» - М.: Экономисть, 2005.-288с.
13. Ф. Котлер «Основы маркетинга», пер. В.Б. Боброва - Прогресс, М., 1992 г.
14. Ф. Тейлор «Основы научного менеджмента» - Прогресс, М., 1992 г.
15. Общественно информационная еженедельная газета «Вестник Казцинка».
16. www.kazzink.com.
17. Из собственного опыта работы на предприятии ТОО «Казцинк».

**Приложении 1**

Структурная схема высшего руководства

