

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Институт электронного обучения  
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
Кафедра Менеджмента

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

<b>Тема работы</b>
<b>Совершенствование организационной структуры управления карьера Калмыкар</b>

УДК 622.271:658.014

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3A2A2	Одинаев Жавлонбек Азимжонович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Гвоздев Николай Иванович	к.т.н., доцент		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Креницына Зоя Васильевна	к.т.н., доцент		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. Кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	к.э.н., доцент		

Томск - 2017г.

**Запланированные результаты обучения по программе ООП  
38.03.02 Менеджмент**

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i><b>Профессиональные компетенции</b></i>	
<b>P1</b>	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
<b>P2</b>	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
<b>P3</b>	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
<b>P4</b>	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
<b>P5</b>	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
<b>P6</b>	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i><b>Универсальные компетенции</b></i>	
<b>P7</b>	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
<b>P8</b>	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной
<b>P9</b>	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.
<b>P10</b>	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной
<b>P11</b>	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Институт электронного обучения  
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
Кафедра Менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой  
Н.О. Чистякова  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

### ЗАДАНИЕ

#### На выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

**Бакалаврской работы**

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-3A2A2	Одинаеву Жавлонбеку Азимжоновичу

Тема работы:

**Совершенствование организационной структуры управления карьера Калмыкар**

Утверждена приказом директора (дата, номер)	
---------------------------------------------	--

Срок сдачи студентом выполненной работы:

--	--

#### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<b>Исходные данные к работе</b> <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Учебная литература.</li><li>2. Статьи в периодических изданиях.</li><li>3. Отчетность АО "Алмалыкский ГМК".</li><li>4. Данные, предоставленные АО "Алмалыкский ГМК".</li><li>5. Аналитические обзоры из сети Интернет.</li></ol>
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b> <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Теоретические основы построения организационных структур управления.</li><li>2. Охарактеризовать финансово-хозяйственную деятельность АО Алмалыкский ГМК.</li><li>3. Проанализировать организационную структуру управления карьера Калмыкар и дать рекомендации по её совершенствованию.</li></ol>

<b>Перечень графического материала</b>	Организационная структура АО «Алмалыкский ГМК», Структура рудоуправления Кальмакыр, Структура Вскрышного карьера, Перечень Бурового Оборудования, Перечень Экскаваторов
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> (с указанием разделов)	
<b>Раздел</b>	Консультант
<b>Социальная ответственность</b>	Криницына Зоя Васильевна

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	
-------------------------------------------------------------------------------------------------	--

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Гвоздев Николай Иванович	к.т.н. доцент		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А2А2	Одинаев Жавлонбек Азимжонович		

## Оглавление

Реферат.....	7
Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки.....	8
Введение.....	9
1 Эволюция организационных структур управления .....	11
1.1 Происхождение организационных структур.....	11
1.2 Виды организационных структур.....	15
1.2.1 Линейная структура управления.....	15
1.2.2 Линейно - штабная структуры организационная структура линей управления компании.....	16
1.2.3 Функциональная ниже лежащие организационная структура горизонтальные управления компании.....	17
1.2.4 Линейно - функциональная структура.....	18
1.2.5 Дивизиональные (дивизионные) структуры требования управления.....	21
1.2.6 Бригадная структура управления.....	22
1.2.7 Проектная структура управления .....	24
1.2.8 Матричная структура управления.....	24
1.3 Проектирование организационной структуры .....	27
1.4 Процесс формирования организационной структуры .....	30
2 Анализ деятельности предприятия АО «Алмалыкский ГМК».....	31
2.1 Общая характеристика предприятия АО «Алмалыкский ГМК».....	31
2.2 Организационно-управленческая структура АО «Алмалыкский ГМК».....	38
2.3 Финансово – экономические показатели АО «Алмалыкский ГМК».....	44
2.4 Основные производственные показатели 2015-2016 года АО «Алмалыкский ГМК».....	46

3 Разработка рекомендаций по совершенствованию организационной структуры управления карьера Кальмакыр АО Алмалыкский ГМК.....	52
3.1 Краткая характеристика Рудоуправления Кальмакыр.....	52
3.2 Описание технологии и показатели карьера Кальмакыр.....	53
3.3 Структура управления Рудоуправления Кальмакыра.....	56
3.4 Мероприятия по снижения себестоимости.....	60
3.5 Мероприятия по совершенствованию организационной структуры.....	61
4 Социальная ответственность.....	67
Заключение.....	79
Список использованных источников .....	80
Приложение А Фотография карьера Кальмакыр .....	83
Приложение Б Мероприятия по снижению затрат на 2016 год.....	84
Приложение В Постановление Президента Республики Узбекистан О мерах по совершенствованию организационной структуры АО «Алмалыкский ГМК»...	85
Приложение Г Указ Президента Республики Узбекистан О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах.	87
Приложение Д Должностная инструкция Мастера горного Вскрышного карьера.....	92

## **Реферат**

Выпускная квалификационная работа: 96 – стр., 19 – рис., 14 - табл., 36 - источник, 5 - прил.

Ключевые слова: организация, структура, совершенствование, управления, формирование, себестоимость.

Структура бакалаврской работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

Объектом исследования бакалаврской работы является предприятие АО «Алмалыкский ГМК».

Целью выпускной квалификационной работы является разработка предложений по совершенствованию организационной структуры управления карьера Кальмакыр АО Алмалыкский ГМК.

## **Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки**

АО «АГМК» - акционерное общество «Алмалыкский горно- металлургический комбинат»

МОФ - медная обогатительная фабрика

МПЗ - медеплавильный завод

РУ - рудоуправление

АРУ - Ангренское рудоуправление

ЧРУ - Чадакское рудоуправление

СМК - Система Менеджмента Качества

ЭКГ - экскаватор карьерный гусеничный

СБШ - станок буровой шарошечный



## **Введение**

Для эффективного управления организацией необходимо, чтобы ее структура соответствовала целям и задачам деятельности предприятия и была приспособлена к ним. Организационная структура создает некоторый каркас, который является основой для реализации отдельных административных функций. Структура выявляет и устанавливает взаимоотношения сотрудников внутри организации.

Организационная структура имеет отношение непосредственно к организациям, где осуществляется та или иная совместная трудовая деятельность, нуждающаяся в организационных процессах: разделении труда, ресурсном обеспечении, согласовании объемов, сроков и последовательности работы.

Организация - сложный организм. В нем переплетаются и уживаются интересы личности и групп, стимулы и ограничения, жесткая технология и инновации, безусловная дисциплина и свободное творчество, нормативные требования и неформальные инициативы. У организаций есть свой облик, культура, традиции и репутация. Они уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы. Не понимая сущности организаций и закономерностей их развития, нельзя ни управлять ими, ни эффективно использовать их потенциал, ни осваивать современные технологии их деятельности. Таким образом, актуальность темы работы не вызывает сомнений.

Существует много типов структур управления, и почти каждая новая монография об управлении "радует" нас изобретением нового типа организационной структуры или их комбинаций (патриархальная, линейная, функциональная, штабная, матричная, есть даже дивизионная и продуктовая структуры). Но дело, естественно, не в названии, а в том, как действующая структура управления выполняет свои функции, т.е. в ее оптимальности для данных условий: рациональны ли связи между звеньями и ступенями

управления при обеспечении надежности и минимальных затратах на аппарат управления.

В настоящее время классические линейно-функциональные структуры присущи лишь мелким и части средних компаний. Они редко используются на уровне транснациональных корпораций, чаще - на уровне их подразделений за рубежом. Для крупных компаний доминирующим стал дивизиональный подход к построению организационных структур управления.

Дивизиональные (отделенческие) структуры управления (от англ. слова *division* - отделение, подразделение компании) являются наиболее совершенной разновидностью организационных структур иерархического типа и даже порой их считают чем-то средним между бюрократическими (механистическими) и адаптивными структурами. В ряде случаев эти структуры в литературе можно встретить под названием "дробных структур".

Целью выпускной квалификационной работы является разработка предложений по совершенствованию организационной структуры управления карьера Кальмакыр АО Алмалыкский ГМК. Для реализации данной цели необходимо выполнение следующих задач.

- 1) Рассмотреть теоретические основы построения организационных структур управления;
- 2) Охарактеризовать финансово-хозяйственную деятельность АО Алмалыкский ГМК;
- 3) Описать организационную структуру управления карьера Кальмакыр и дать рекомендации по её совершенствованию.

# **1 Эволюция организационных структур управления**

## **1.1 Происхождение организационных структур**

Развитие организационной структуры происходит вместе с эволюцией предприятия и соответствующим ростом его масштаба от малого до крупного. Постоянно меняющаяся рыночная ситуация, необходимость внедрения новых технологий и освоения новой продукции, весьма слабая доля вероятности результатов прогнозирования заставляют многих специалистов скептически относиться к организационным схемам и настойчиво требовать их постоянной корректировки. Есть и такие бескомпромиссные суждения: "Взглянем правде в глаза и признаем, что все организационные схемы имеют весьма ограниченную ценность, а некоторые попросту лживы", - говорит крупный специалист в области менеджмента Дон Фуллер [13]. Однако управление без четко продуманной структуры практически невозможно, да и потребность в периодической корректировке структурных схем очевидна.

В самом общем случае можно сказать, что существуют различного типа иерархические и линейные структуры. Для иерархических характерно наличие управляющей и хотя бы одной подчиненной подсистемы; наличие иерархии является признаком высокого уровня организации. В линейных структурах управляющие функции распределены между всеми элементами системы. Избыточные структурные уровни свидетельствуют о нецелесообразном, расточительном расходе ресурсов, кроме тех случаев, когда планируется дальнейшее развитие системы, ее морфологическая перспектива (морфология - наука о структуре и форме). Процесс управления определяется воздействием на подсистемы и их элементы с целью обеспечения свойственных системе функций при изменении состояния окружающей среды. При централизованном командном управлении источником и стимулятором управляющих процессов является верхняя иерархическая ступень; инициатива подсистем ограничена и их функциональное поведение носит исполнительный характер.

Упрощенно говоря, можно обеспечить управление двумя способами: руководить подчиненными непосредственно или ввести промежуточную ступень управления и руководить коллективом через своих заместителей (рисунок 1.1):

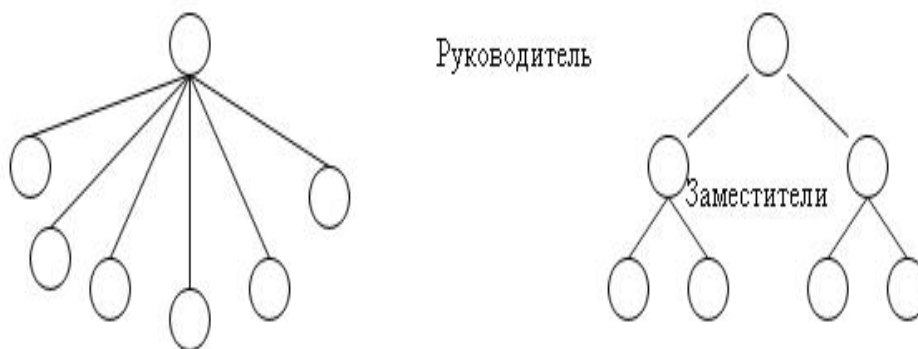


Рисунок 1.1 – Два способа управления

Соответственно различают два вида структур управления; Высокая и плоская структура организации (рисунок 1.2) и (рисунок 1.3)



Рисунок 1.2 – Высокая структура организации

Высокая структура организации используется в средних и крупных фирмах, которые решают сложные задачи, требующие координации усилий в условиях достаточной определенности и стабильности. Отличается большим количеством уровней за счет уменьшения числа подчиненных работников ниже

оптимального уровня принятого для иерархических структур (определяемым Р. Фелком - 5-8) и соответственно, большим числом уровней.

Плоские организационные структуры применяют в небольших фирмах при решении сложных задач в условиях значительной неопределенности. В таких структурах сравнительно немного уровней управления, поэтому каждому руководителю подчинено большее количество сотрудников, чем оптимальное число, принятое для иерархических структур (определяемое Р. Фелком - 5-8)



Рисунок 1.3 – Плоские организационные структуры управления компанией

В современной теории менеджмента выделяются два типа управления организациями: бюрократический и органический. Они построены на принципиально различных основаниях и имеют специфические черты, позволяющие выявлять сферы их рационального использования и перспективы дальнейшего развития.

Исторически первым сформировался бюрократический тип. Соответствующую концепцию подхода к построению организационных структур разработал в начале XX столетия немецкий социолог Макс Вебер. В основе этой модели - представление о предприятиях как об "организованных организациях", предъявляющих жесткие требования как к людям, так и структурам, в рамках которых они действуют. Ключевые концептуальные положения нормативной модели рациональной бюрократии таковы:

- 1) четкое разделение труда, использование на каждой должности квалифицированных специалистов;
- 2) иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
- 3) наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей;
- 4) дух формальной обезличенности, характерной для выполнения официальными лицами своих обязанностей;
- 5) осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности, а не с субъективными оценками.

Бюрократические структуры управления показали свою эффективность, особенно в крупных и сверхкрупных организациях, в которых необходимо обеспечивать слаженную четкую работу больших коллективов людей, работающих на единую цель.

Второй упомянутый - органический - тип структур управления имеет сравнительно недолгую историю и возник как антипод бюрократической организации, модель которой перестала удовлетворять многие предприятия, испытывающие необходимость в более гибких и адаптированных структурах. В исходном определении органического типа структуры подчеркивались такие ее принципиальные отличия от традиционной бюрократической иерархии, как более высокая гибкость, меньшая связанность правилами и нормами, использование в качестве базы групповой (бригадной) организации труда. Дальнейшие разработки позволили существенно дополнить перечень свойств, характеризующих органический тип структуры управления:

Решения принимаются на основе обсуждения, а не базируются на авторитете, правилах или традициях. Обстоятельствами, которые принимаются во внимание при обсуждении проблем, являются доверие, а не власть, убеждение, а не команда, работа на единую цель, а не ради исполнения должностной инструкции. Главные интегрирующие факторы - миссия и стратегия развития организации.

Творческий подход к работе и кооперация базируются на связи между деятельностью каждого индивида и миссией.

Правила работы формулируются в виде принципов, а не установок.

Распределение работы между сотрудниками обуславливается не их должностями, а характером решаемых проблем.

Имеет форма место постоянная зависящих готовность к проведению решаемых в организации прогрессивных делегирование изменений. Реальный переход к органическому типу структуры управления требует серьезной подготовительной работы. Прежде всего, компании принимают меры к расширению участия работающих в решении проблем организации (путем обучения, повышения уровня информированности, заинтересованности и т.п.), ликвидируют функциональную обособленность, развивают информационные технологии, радикально пересматривают характер взаимоотношений с другими компаниями (вступая с ними в союзы или образуя виртуальные компании, где реализуются партнерские отношения).

## **1.2 Виды организационных структур**

### **1.2.1 Линейная структура управления**

Линейная структура она используется на ранних стадия создания организации.

Её особенности:

- жесткая линейность прохождения команд;
- единство распорядительства;
- согласованность действий исполнителей;
- повышение ответственности руководителя;

Ограничения линейной структуры:

- Необходимость обширных связей и знаний менеджеров в области производства продукта и оказывания услуг.

- Все больше возникает требование необходимости компетентности руководителя.

Но происходит повышение масштабов производства, конкуренции, развития производительных сил, повышение квалификации работников, следовательно, повышаются требования к руководителю, который рассматривает, что необходима помощь соответствующих функциональных работников (дополнительные знания на каждом уровне).

Многоуровневая иерархическая система управления, в которой вышестоящий руководитель осуществляет единоличное руководство подчиненными ему нижестоящими руководителями, а нижестоящие руководители подчиняются только одному лицу - своему непосредственному вышестоящему руководителю.



Рисунок 1.4 – Линейная структура управления

### 1.2.2 Линейно - штабная структура управления

Линейно - штабная структура управления это линейная структура, дополнительно включающая в себя специализированные подразделения (штабы), которые помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа.



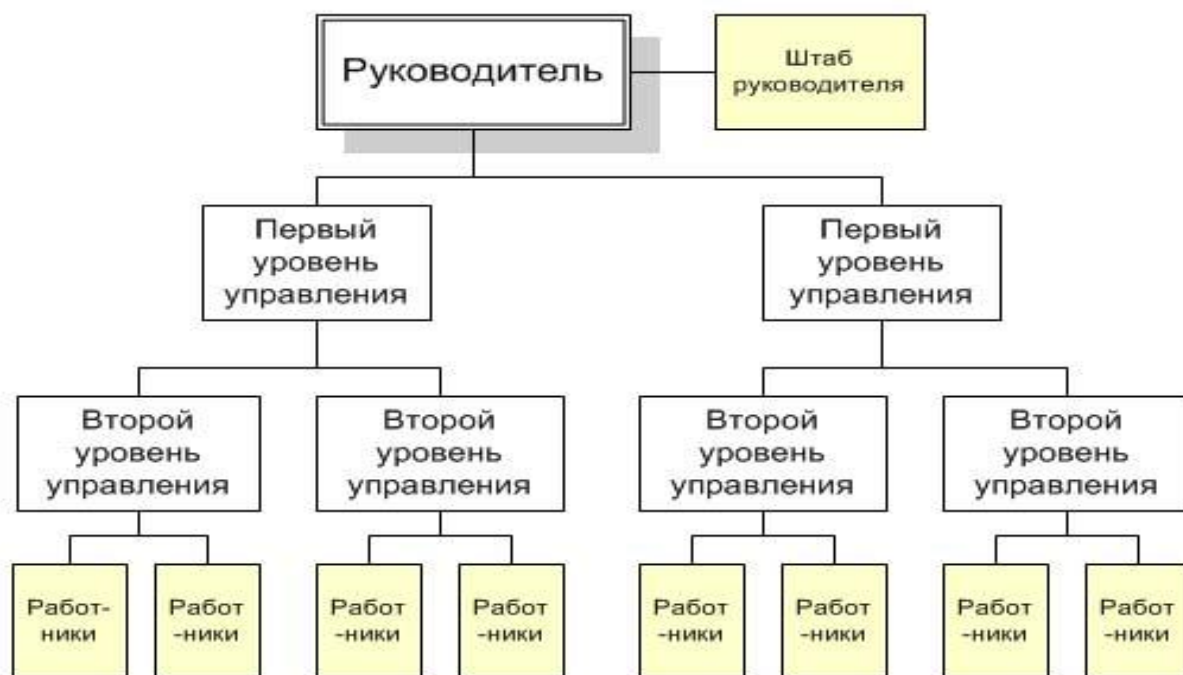


Рисунок 1.5 – Линейно-штабная организационная структура управления

### 1.2.3 Функциональная структура управления

#### Функциональная структура

Её особенности:

Более компетентное решение вопросов, связанных с производством.

Расширение возможностей линейных руководителей по оперативному управлению производством.

По отдельности эти структуры практически не встречаются, идет вкрапление функциональной структуры в линейную.

Недостатки функциональной структуры: работник вынужден подчиняться различным руководителям, значит, нарушается принцип единоначалия и единства распорядительства.

Функциональная структура основана на принципе специализации организационных подструктур по функциональным признакам (производство, НИОКР, маркетинг, снабжение и др., т.е. однородных видов деятельности). Каждая специализированная функциональная подструктура подчиняется

соответственно лицу Высшего руководства, ответственному за это направление деятельности.

Фактически состоит из нескольких специализированных линейных структур подчиненных первому лицу компании. При этом выполнение указаний функциональных органов (отделов планирования, учета, обслуживания производства и т. д.) в пределах их компетенции обязательно для линейных подразделений.

Область применения – малые и средние предприятия с большим количеством специализированных работ в организации.

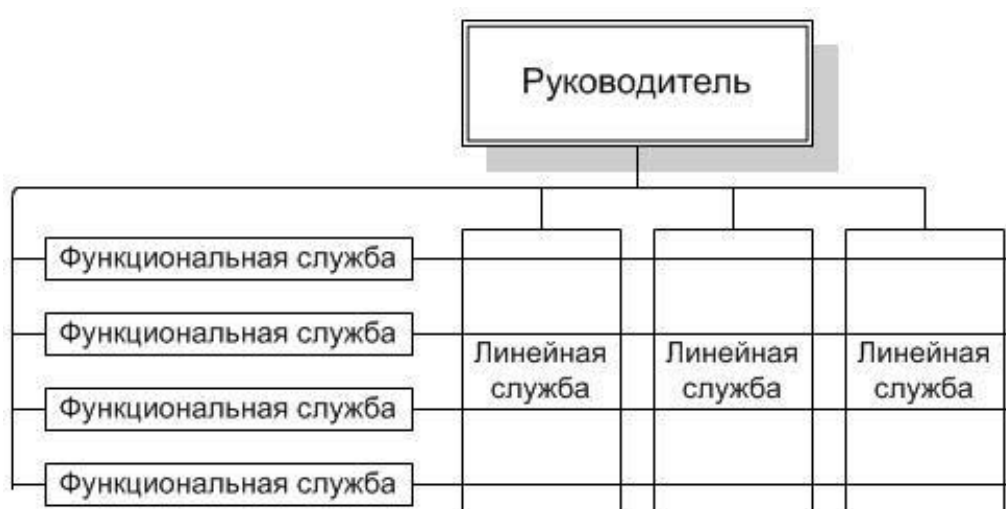


Рисунок 1.6 – Функциональная организационная структура управления

Сплошные горизонтальные линии показывают горизонтальные управляющие (обязательные) связи

#### **1.2.4 Линейно-функциональные структуры.**

Линейно-функциональные структуры – они включает в себя и линейных и функциональных руководителей.

Назначение функциональных руководителей – подготовить информацию для линейного руководителя, и после её утверждения она будет обязательна для исполнителя в нижележащих звеньях, но только после утверждения руководителем.

На каждом уровне создаются так называемые штабы по отдельным функциям

Но затем возникает система ограниченного функционализма (делегирование полномочий, одновременная разработка решений).

Достоинствам линейно-функциональных структур является экономия времени. Нижележащие звенья чувствуют ответственность за решение задач, имеют права и стимулы.

Чем ниже уровень, тем больше присутствуют линейные структуры; чем выше уровень управления, тем более развиты функциональные услуги.

Недостатком является проявление функционализма:

- каждый руководитель стремится к выполнению своей функции, даже в ущерб общему делу;
- нарушаются горизонтальные связи;
- такая система консервативна.

Всё это приводит к невыполнению задач. Невыполнение задач ведёт к взысканиям, это к возникновению конфликтов по вертикали и по горизонтали.

“Эффект бутылочного горла”: ослабление горизонтальных связей и развитие преимущественно вертикальных связей приводит к тому, что работники перенаправляют задания на вышестоящие уровни.

Перечисленные структуры группируются в основном вокруг ресурсов. В настоящее время есть тенденция к группировке вокруг результатов: товары, услуги, рынки, территории и другое, различают целевые (программно-целевые) структуры - управление по продукту; управление по проекту; координация комиссии; различные службы нововведений.

Переход к таким целевым структурам происходит ввиду объективной невозможности одновременно расти и адекватно реагировать на изменения во внешней среде.

Управление по проекту используется в связи с введением новых технологий, с перестройкой производства и т.п. Создается определенная

группа, назначается руководитель какого-либо проекта (из каждого подразделения привлекаются люди).

Ту же самую схему имеет управление по продукту. Управление по продукту применяется для усиления контроля за подготовкой и изготовлением новых сложных товаров. Создаются либо отдельные подразделения, либо исполнители остаются на местах, но наделяются новыми правами, полномочиями, обязанностями. Тоже происходит при разработке нового продукта. Отличие от управления по проекту: руководители и подразделения не наделены правом распределения ресурсов.

Службы нововведений - могут носить как временный, так и постоянный характер; используется для усовершенствования управления производством.

Координационные комиссии: за ними закрепляется согласование действий всех других служб, участвующих в решении задачи, они не имеют постоянного штата.

Общим для программно-целевых структур является целевой подход и временный характер.

Достоинства программно-целевых структур - разрешает противоречия между линейным и функциональным управлением; отделение оперативного управления от стратегического; обращение к результату.

Недостатки программно-целевых структур - продуктивизм: пытаются ресурсы тянуть на свой продукт (противопоставление целей);

· каждая структура ведет к дублированию работ, увеличивая больше штат персонала, увеличиваются затраты, больше снижается эффективность и прибыльность, больше возрастают конфликты, стрессы.

Линейно-функциональная структура органов управления, состоит из: линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу; специализированных обслуживающих функциональных подразделений. (рисунок 1.7)



Рисунок 1.7 – Линейно - функционально организационная структура управления

Пунктирные горизонтальные линии показывают горизонтальные управляющие (рекомендательные) связи

### 1.2.5 Дивизиональные (дивизионные) структуры управления

Дивизиональная структура непосредственно вытекает из функциональной при делегировании значительного числа полномочий топ менеджерам, возглавляющим эти функциональные (продуктовые) направления, предоставлении им определенной самостоятельности, оставляя за руководством корпорации стратегию развития, научно - исследовательские разработки, финансовую и инвестиционную политику и т. п. (рисунок 1.8)

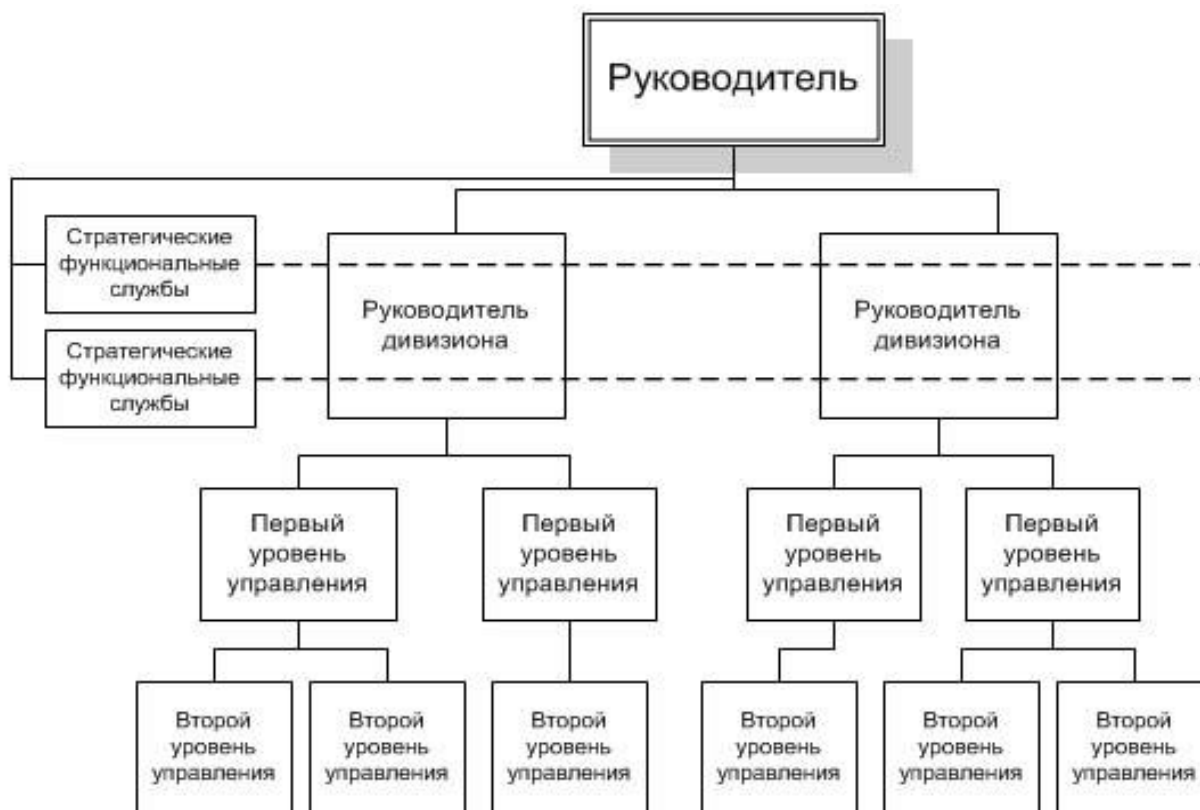


Рисунок 1.8 – Дивизиональные (дивизионные) структуры управления

Пунктирные горизонтальные линии показывают горизонтальные управляющие (рекомендательные) связи

### 1.2.6 Бригадная структура управления

Основой этой структуры управления является организация работ по рабочим группам (бригадам), во многом прямо противоположной иерархическому типу структур управления. (рисунок 1.9)

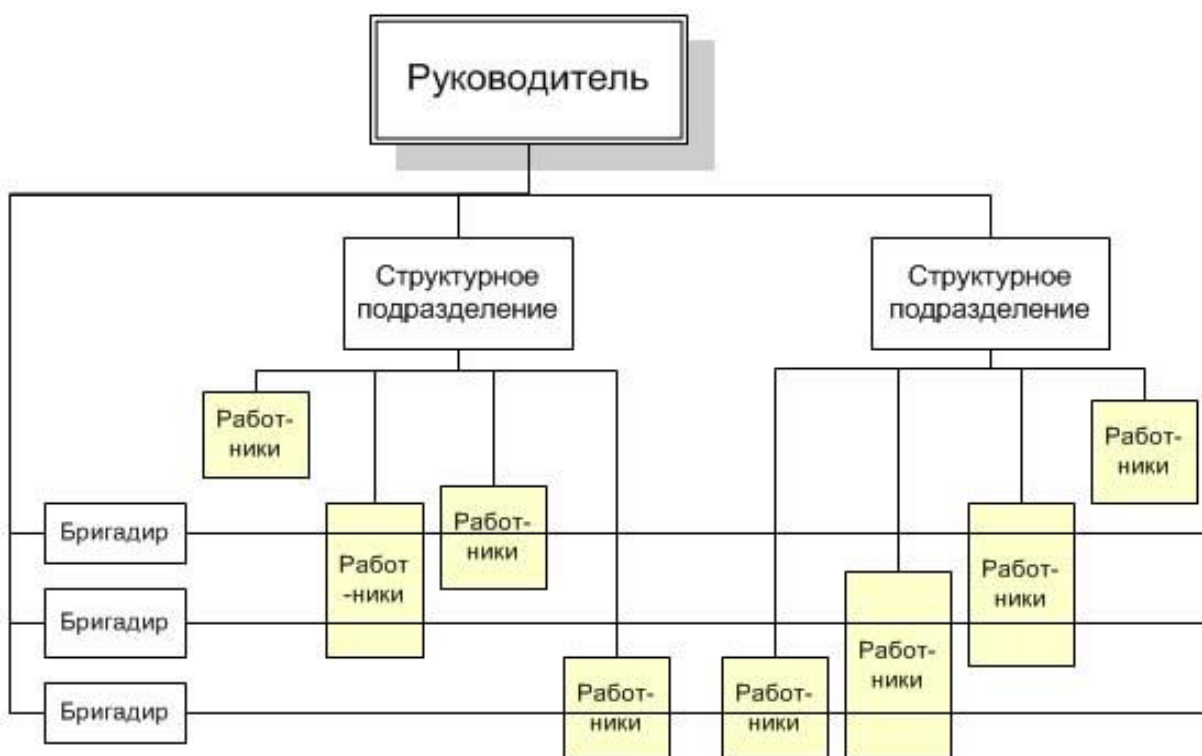


Рисунок 1.9 – Бригадная (кросс-функциональная) форма управления

Сплошные горизонтальные линии показывают горизонтальные управляющие (обязательные) связи.

В организации построенной по этим принципам могут как сохраняться функциональные подразделения, так отсутствовать.

В первом случае работники находятся под двойным подчинением - административным (руководителю функционального подразделения, в котором они работают) и функциональным (руководителю рабочей группы или бригады, в которую они входят).

Во втором случае функциональные подразделения как таковые отсутствуют, все работы локализованы в единой бригаде – бригадная организация. Такая форма достаточно широко применяется в организации управления по проектам. Бригадная структура хорошо функционирует там, где необходимы самостоятельность и независимость для решения вполне определенных задач. В рамках более широкой основной структуры предприятия из управленческого и рабочего персонала для решения этих задач создается самостоятельное структурное подразделение.

### 1.2.7 Проектная структура управления

Основным принципом построения проектной структуры управления является концепция проекта, под которым понимается любое целенаправленное изменение в системе, например, освоение и производство нового изделия, внедрение новых технологий, строительство объектов и т. д. Деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание.

Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые, промышленные и т. д. ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. Каждый проект имеет свою структуру, и управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей.

После выполнения проекта структура проекта распадается, ее компоненты, включая сотрудников, переходят в новый проект или увольняются (если они работали на контрактной основе).



Рисунок 1.10 – Проектная структура управления

### 1.2.8 Матричная структура управления

Матричная структура - сбалансированный компромисс между делением и группированием работ вокруг ресурсов и вокруг результатов.



Такие структуры появляются:

когда требуется сложная и адекватная реакция на факторы возмущения внешней среды;

б) когда организация испытывает затруднения в ресурсах: и материальных и в людских;

в) когда большие требования к профессиональной подготовке.

Основная особенность: когда работник испытывает давление от своих руководителей, и каждый человек должен играть 3 группы ролей:

а) реагировать на непосредственное вмешательство руководства;

б) на требования функциональных руководителей;

в) на требование руководителя проекта.

Значит, нужно найти баланс между этими требованиями.

Преимущества матричной структуры

1) адаптация к окружающей среде;

2) возможность постоянно изменять баланс между ресурсами, результатами, функциями, а также техническими и административными целями;

3) экономии людских ресурсов;

4) горизонтальные связи не только усиливаются, но и отражаются в организационных схемах.

Недостатки:

1) тройное подчинение, следовательно, оценка работника, мотивация и стимулирование идет с трех сторон;

2) громоздкая структура, она сложна во внедрении;

3) необходима длительная подготовка;

4) высокие требования к организационной культуре;

5) в условиях кризиса неэффективна;

Дальнейшее развитие идет в сторону упрощения структур и уменьшения диапазона контроля. Переходят к инновационным, сетевым, виртуальным структурам, т.е. на повестке дня информационные структуры.

Структура органов управления, построенная на принципе двойного подчинения исполнителей: непосредственному руководителю функциональной службы; и руководителю проекта. Для матричной структуры управления характерны: управление по проекту, временные целевые группы, постоянные комплексные группы.

Сплошные горизонтальные линии показывают горизонтальные управляющие (обязательные) связи (рисунок 1.11)

Матричная структура управления совмещает элементы функциональной и дивизионной структур, т.е. осуществляет принцип двойного подчинения (линейному руководителю дивизионной структуры и руководителю проекта функциональной службы).

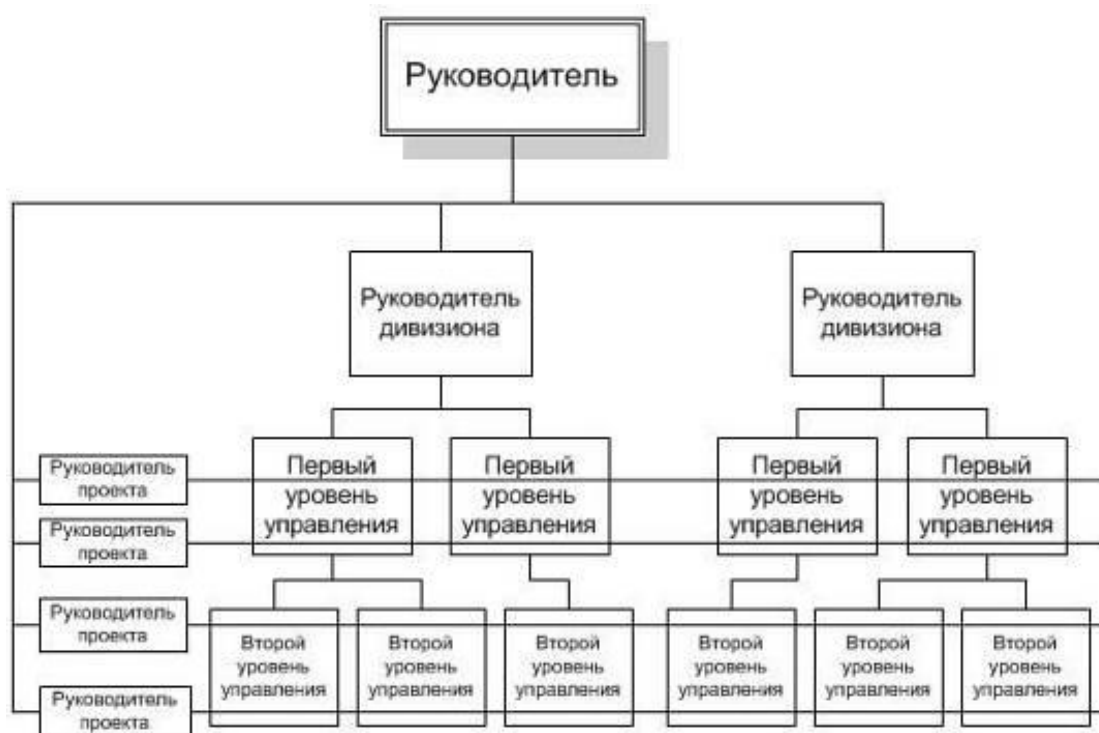


Рисунок 1.11 – Матричная структура управления

### 1.3 Проектирование организационной структуры

При проектировании организационной структуры управления необходимо обеспечить эффективное распределение функций управления по подразделениям. При этом требовалось выполнить следующие условия:

решение одних и тех же вопросов не должно находиться в ведении разных подразделений;

все функции управления должны входить в обязанности управляющих подразделений;

на данное подразделение не должно возлагаться решение вопросов, которые эффективнее решать в другом подразделении.

В широком смысле задача менеджеров состоит в том, чтобы выбрать структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам. Поскольку цель организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед фирмой задач, проектирование структуры базируется на стратегических планах организации.

Однако в этом вопросе нет единого мнения. Некоторые авторы относят выбор структуры к стратегическому планированию, однако Альфред Чандлер сформулировал свой ставший знаменитым принцип: «Стратегия определяет структуру». Это означает, что структура организации должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии.

Согласно классической теории организации, структура предприятия должна разрабатываться сверху вниз. Последовательность разработки организационной структуры схожа с последовательностью элементов процесса планирования.

Проектирование структур управления сочетается в себе как технологические, экономические, информационные, административно-организационные взаимодействия, которые поддаются непосредственному анализу и рациональному проектированию, так и социально-психологические характеристики и связи.

Специфика проблемы проектирования организационной структуры управления состоит в том, что она не может быть адекватно представлена в виде задачи формального выбора наилучшего варианта организационной структуры по четко сформулированному, однозначному, математически выраженному критерию оптимальности.

Существуют взаимодополняющие методы проектирования организационных структур управления.

1. Метод аналогий состоит в применении организационных форм и механизмов управления, по отношению к проектируемой организации. К методу аналогий относится выработка типовых структур управления производственно-хозяйственных организаций и определение границ и условий их применения. Использование метода аналогий основано на двух взаимодополняющих подходах. Первый из них заключается в выявлении для каждого типа производственно- хозяйственных организаций и для различных отраслей значений и тенденций изменения главных организационных характеристик и соответствующих им организационных форм и механизмов управления. Второй подход представляет типизацию наиболее общих принципиальных решений о характере и взаимоотношений звеньев аппарата управления и отдельных должностей в чётко определённых условиях работы организаций данного типа в конкретных отраслях, а также разработку отдельных нормативных характеристик аппарата управления для этих организаций и отраслей.

2. Экспертно-аналитический метод состоит в обследовании и аналитическом изучении организации силами квалифицированных специалистов с привлечением её руководителей и других работников для того, чтобы выявить специфические особенности, проблемы, в работе аппарата управления, а также выработать рациональные рекомендации по его формированию или перестройке исходя из количественных оценок эффективности оргструктуры, рациональных принципов управления, заключений экспертов, а также обобщение и анализа наиболее передовых тенденций в области организации управления. Сюда относится и проведение экспертных опросов руководителей и членов организации для выявления и анализа отдельных характеристик построения и функционирования аппарата управления, обработка полученных экспертных оценок статистико-математическими методами.

3. Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей организации, включая их количественную и качественную формулировки. При его использовании чаще всего выполняются следующие этапы:

Разработка системы (дерева) целей, представляющей собой структурную основу для увязки всех видов организационной деятельности исходя из конечных результатов;

Экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей, соблюдения принципа однородности целей, устанавливаемых каждому подразделению, определения отношений руководства, подчинения, кооперации подразделений исходя из взаимосвязей их целей;

Составление карт прав и ответственности за достижение целей для отдельных подразделений, так и по комплексным межфункциональным видам деятельности, где регламентируется сфера ответственности; конкретные результаты, за достижения которые устанавливается ответственность; права, которыми наделяется для достижения результатов.

4. Метод организационного моделирования представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных. Можно назвать несколько основных типов организационных моделей:

математика- кибернетические модели иерархических управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений и неравенств;

графоаналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей.

Натурные модели организационных структур и процессов, заключающиеся в оценке их функционирования в реальных организационных условиях.

Математико-статистические модели зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур.

Процесс проектирования организационной структуры управления должен быть основан на совместном использовании охарактеризованных выше методов. Выбор метода решения той или иной организационной проблемы зависит от её характера, а также возможностей для проведения соответствующего исследования.

#### **1.4 Процесс формирования организационной структуры**

Процесс формирования организационной структуры включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и место подразделений, их ресурсное обеспечение (включая численность работающих), разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления.

Весь этот процесс можно организовать по трем крупным стадиям:

Формирование общей структурной схемы во всех случаях имеет принципиальное значение, поскольку при этом определяются главные характеристики организации, а также направления, по которым должно быть осуществлено более углублённое проектирование как организационной структуры, так и др. важнейших аспектов системы.

Разработка состава основных подразделений и связей между ними – заключается в том, что предусматривается реализация организационных решений не только в целом по крупным линейно-функциональным и программно – целевым блокам, но и вплоть до самостоятельных (базовых)

подразделений аппарата управления, распределения конкретных задач между ними и построения внутриорганизационных связей. Под базовыми подразделениями понимаются самостоятельные структурные единицы (отделы, бюро, управления, сектора, лаборатории), на которые организационно разделяются линейно-функциональные и программно-целевые подсистемы. Базовые подразделения могут иметь свою внутреннюю структуру.

Регламентация организационной структуры – предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности.

Она включает: определение состава внутренних элементов базовых подразделений (бюро, групп и должностей); определение проектной численности подразделений; распределение задач и работ между конкретными исполнителями; установление ответственности за их выполнение; разработку процедур выполнения управленческих работ в подразделениях; расчёты затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления в условиях проектированной организационной структуры.

## **2 Анализ деятельности предприятия АО «Алмалыкский ГМК»**

### **2.1 Общая характеристика предприятия АО «Алмалыкский ГМК»**

АО «Алмалыкский ГМК» является одним из крупнейших горно - перерабатывающих предприятий в центрально-азиатском регионе и мире, имеет соответствующее место и роль в экономике Узбекистана.

Началом летописи Алмалыкского горно-металлургического комбината по праву можно считать год, когда пятилетним планом было намечено строительство медеплавильного комбината на базе медно-молибденового месторождения Кальмакыр, открытого геологами возле кишлака Алмалык. В 1940 году была составлена карта-планировка комбината и будущего города, в котором предусматривалось проживание 25 тысяч человек. Вторая мировая война помешала строительству. Но уже в январе 1945 года по приказу Народного комиссара цветной металлургии было учреждено управление «Алмалыкстрой», созданное для строительства Алмалыкского медькомбината. В июне 1948 года в продолжение начатых работ Советом Министров было подписано постановление о строительстве свинцово-цинкового комбината. В первом полугодии 1949 года на месте были произведены проектно-изыскательские работы, а во втором уже начато строительство свинцово-цинкового рудника на месторождении Алтын-Топкан, обогатительной фабрики и рабочего поселка в районе кишлака Акмечеть на территории Таджикистана. Решение о строительстве рудника Алтын-Топкан, утвержденное постановлением Совета Министров 1 февраля 1949 года, стало основополагающим для Алмалыкского горно-металлургического комбината, а дата подписания этого документа стала днем рождения АГМК.

Основным же звеном в медной цепочке комбината являлось месторождение Кальмакыр. На его базе построены медная обогатительная фабрика (МОФ) и медеплавильный завод (МПЗ). Строительство на этом крупнейшем в цветной металлургии страны горнодобывающем предприятии



началось в 1954 году. Акт о сдаче-приемке в эксплуатацию первой очереди Кальмакырского рудника подписан 1 июля 1959 года.

Акционерное общество «Алмалыкский ГМК», именуемое в дальнейшем «Общество», создано на основании Постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан от 10.02.1997г. № 71 «Об акционировании Алмалыкского горно-металлургического комбината» и приказа Госкомимущества Республики Узбекистан «О преобразовании Алмалыкского горно-металлургического комбината (АГМК) в Акционерное общество открытого типа» от 19.05.1997г. № 86 к-ПР.

Общество является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность на основе действующего законодательства Республики Узбекистан и Устава.

Общество имеет Представительство в городе Ташкенте (ул. Бабура, 15)  
На государственном языке: «Olmaliq kon – metallurgiya kombinati» Aksiyadorlik Jamiyati (АЖ «Olmaliq КМК»).

На русском языке: Акционерное общество «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» (АО «Алмалыкский ГМК»).

АО «Алмалыкский ГМК» включает 3 рудника открытых горных работ, подземный рудник полиметаллических руд, 3 рудника по подземной добыче золотосодержащих руд, 5 обогатительных фабрик, 2 металлургических завода, управление автомобильного транспорта, управление промышленного железнодорожного транспорта, цементный завод, а также вспомогательные цеха со своей инфраструктурой.

В составе АО «Алмалыкский ГМК» образовано унитарное предприятие «Ангренский трубный завод» по производству медных труб различных диаметров со статусом самостоятельного юридического лица.

Структура производства АО «Алмалыкский ГМК» ориентирована по направлениям: медно-молибденовое, свинцово-цинковое, золотодобы-вающее, производство цемента и производство медных труб различных диаметров.

Медное производство включает в себя горнодобывающее подразделение – рудоуправление Кальмакир, 2 медные обогатительные фабрики (МОФ и МОФ-2), медеплавильный завод (МПЗ).

Свинцово-цинковое производство включает РУ «Хандиза» и цинковый завод (АЦЗ).

Золотодобывающее производство включает Ангренское рудоуправление (АРУ), Чадакское рудоуправление (ЧРУ) и рудник «Каульды».

Доставкой добываемых руд с рудников на обогатительные фабрики заняты транспортные подразделения: управление железнодорожного транспорта и управление автомобильного транспорта.

Для обеспечения прироста запасов минеральных ресурсов и выполнения геологоразведочных работ на комбинате функционирует научно-производственный центр «Геология цветных металлов» (НПЦ).

Для выполнения инвестиционной программы по строительству подземных рудников создано шахтостроительное управление (ШСУ).

Для обеспечения технологических процессов в основных подразделениях организованы вспомогательные цеха, такие как: известковый завод, центральный ремонтно-механический завод, теплоэнергоцентр (ТЭЦ), цех промводоснабжения, управление электрических сетей, завод взрывчатых материалов, трест «Олмалик-металлургкурилиш», лаборатории и другие.

Для выполнения программы по производству товаров народного потребления и сельскохозяйственной продукции функционирует управление по производству потребительских товаров.

**АО «Алмалыкский ГМК» является производителем нижеследующей продукции:**

рафинированная медь (катоды);

катанка медная;

цинк металлический чушковый;

молибденовый промпродукт;

металлический кадмий;

технический селен;  
технический теллур;  
аммоний рениевокислый (рений);  
серная кислота;  
медный купорос;  
медные трубы различных диаметров;  
провода медные круглые с эмалевой изоляцией;  
цинковый купорос;  
сульфат цинка технический (на собственные нужды);  
строительная продукция (железобетонные элементы каналов и тоннелей,  
бетонные смеси тяжелого бетона, смеси асфальтобетонные дорожные);  
портландцемент и портландцемент белый.

**Из товаров народного потребления комбинат производит:**

швейные изделия, изделия из полиэтилена (пленку, мешки, рукава и др.);  
пластиковые окна и стеклопакеты;  
мраморные плитки;  
офисную мебель и оконные блоки;  
мясо-молочную, сельскохозяйственную продукцию и хлебобулочные изделия;  
рыбу живую прудовую (сезонную).

АО «Алмалыкский ГМК», как предприятие металлургической отрасли, отличается большой фондаёмкостью, высоким уровнем механизации производственных процессов и имеет свою специфику.

АО «Алмалыкский ГМК» является монопольным производителем катодной меди и цинка металлического на территории Узбекистана. Основными ближайшими конкурентами комбината на мировом уровне являются производители Республики Казахстан: корпорация «Казахмыс» и ОАО «Казцинк», а так же предприятия России и Монголии (Эрденет).

**ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ**

Медные катоды – листы размером 850x950 мм, толщиной 8-12 мм. Используются в электротехнической промышленности, для изготовления

кабельно-проводниковой продукции, для производства литых и деформированных изделий из меди. Выпускаются по ГОСТ 546-2001, марки меди М00к и М0к по ГОСТ 859-2001.

**Медная катанка** – выпускается марки КМО, диаметром 8,0 мм; 16,0 мм предназначена для изготовления электротехнических проводов и кабелей. Изготавливается по О'zDSt 2809:2013.

**Медная проволока** – выпускается марки ММ диаметрами 1,8 мм и 2,62 мм по стандарту организации Ts 05755737 – 008:2013.

**Аффинированное золото** в слитках выпускается по Государственному стандарту Узбекистана О'z DSt 610:2009 марки Au-1.

**Аффинированное серебро** в слитках выпускается по Государственному стандарту Узбекистана О'z DSt 611:2009 марки Ag-1.

**Цинк металлический** – изготавливается в виде чушек массой 19-25 кг. Предназначен для изготовления сплавов, прокатки, производства цинкового порошка для электрической промышленности.

Выпускается по ГОСТ 3640-94, марка Ц0А, Ц0.

**Серная кислота (H<sub>2</sub>SO<sub>4</sub>)** – маслянистая жидкость с массовой долей моногидрата 92,5 – 94 %.

Предназначается для производства удобрений, искусственного волокна, капролактама, двуокиси титана, этилового спирта, анилиновых красителей и целого ряда других производств. Серная кислота пожаро- и взрывоопасна, пары токсичны.

Серная кислота выпускается по ГОСТ 2184-2013 марок "улучшенная" и "техническая".

**Селен технический** марки СТ-1 производится в слитках 5-7,5 кг весом.

Предназначен для получения чистого селена, производства стекла, красок, эмалей, фармацевтического производства.

Выпускается по ГОСТ 10298-79.

**Теллур технический** марок Т1, Т2 – производится в виде порошка темно-серого или черного цвета. Предназначен для получения теллура высокой чистоты, изготовления баббитов, красок. Выпускается по ГОСТ 17614-80.

**Кадмий металлический** – выпускается в чушках весом  $10 \pm 1,5$  кг по ГОСТ 1467-93, марки Кд0 и предназначен для получения оксида кадмия.

**Аммоний рениевокислый (перренат аммония)** – представляет кристаллы белого или серого цвета.

Используется для получения металлического рения, тугоплавких сплавов, катализаторов нефтепереработки и др.

Выпускается трех марок АР – 00, АР-0, АР-1, ГОСТ 31411-2009.

**Огарок промпродукта молибденового** – получается при окислительном обжиге промпродукта молибденового.

Огарок промпродукта молибденового предназначен для производства солей молибдена, технической трехокиси молибдена.

Выпускается по TSh 64-23283880-07:2013.

**Эмальпровод** – провод медный круглый с эмалевой изоляцией марки ПЭТ-155 выпускается по ГОСТ 21428-75.

Эмальпровод предназначен для использования в электротехнических изделиях.

**Медный купорос ( $\text{CuSO}_4 \cdot 5\text{H}_2\text{O}$ )** – порошок голубого цвета.

Предназначается для сельского хозяйства, промышленности (при производстве искусственных волокон, органических красителей, минеральных красок, мышьяковистых химикатов, для обогащения руды при флотации).

Выпускается по ГОСТ 19347-99, марка А – высшего сорта и 1 сорта, марка Б – первого сорта.

**Сульфат цинка технический ( $\text{ZnSO}_4 \cdot 5\text{H}_2\text{O}$ )** – гранулы, порошок или смесь белого цвета.

Предназначается для использования в качестве реагента при обогащении руд и для других технических целей.

Выпускается в соответствии с техническими условиями TSh 48.1-57:2012 массовая доля цинка не менее 30%.

**Портландцемент и белый цемент** - предназначен для строительных работ.

Выпуск продукции в соответствии с ГОСТ 31108-2003 и O'z DSt 761:1996.

**Медные трубы** – предназначены для сантехнических целей различного назначения.

Выпуск продукции в соответствии с Ts 00193950-006:2014.

## **2.2 Организационно-управленческая структура АО «Алмалыкский ГМК»**

Структура управления АО «Алмалыкский ГМК» включает в себя высший орган управления – общее собрание акционеров, Наблюдательный совет, который осуществляет общее руководство деятельностью общества, Правление – являющееся коллегиально исполнительным органом и Ревизионную комиссию, осуществляющую контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества. (рисунок 2.1)



Рисунок 2.1 – Структура управления АО «Алмалыкский ГМК»

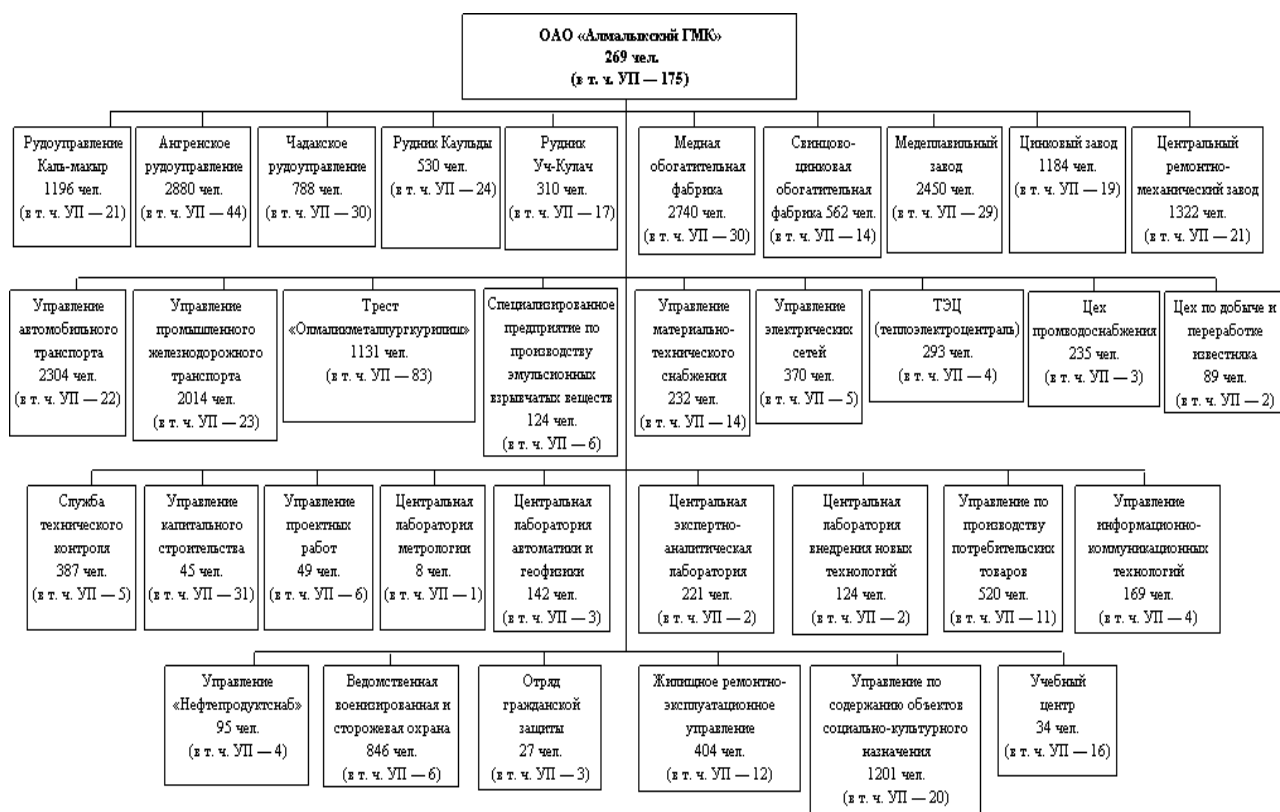
Руководство текущей деятельностью акционерного общества осуществляется коллегиально исполнительным органом (Правлением), возглавляемым Председателем Правления – генеральным директором общества.

В вопросах производственной деятельности, научно-технического развития, экономической и коммерческой деятельности, капитального строительства, кадровые и социальные направления, а также все структурные подразделения ориентированы на функциональные обязанности генерального директора, первого заместителя генерального директора - главного инженера и директоров по направлениям.

Руководство и контроль за работой структурных подразделений комбината осуществляется через Центральный аппарат Общества.

На комбинате имеется Центральный аппарат с соответствующими функциональными службами и отделами.

Организационная структура и структура исполнительного аппарата на АО «Алмалыкский ГМК» с указанием численности работников занимающих конкретные должности и входящих в трудовые коллективы определённых отделов, цехов, представлены на рисунках 2.2, 2.3 и Схема руководства подразделениями АО «Алмалыкский ГМК» на рисунок 2.4.



Общая численность — 25 295 чел., в т. ч. управленческий персонал — 712 чел.

Рисунок 2.2 – Организационная структура АО «Алмалыкский ГМК»

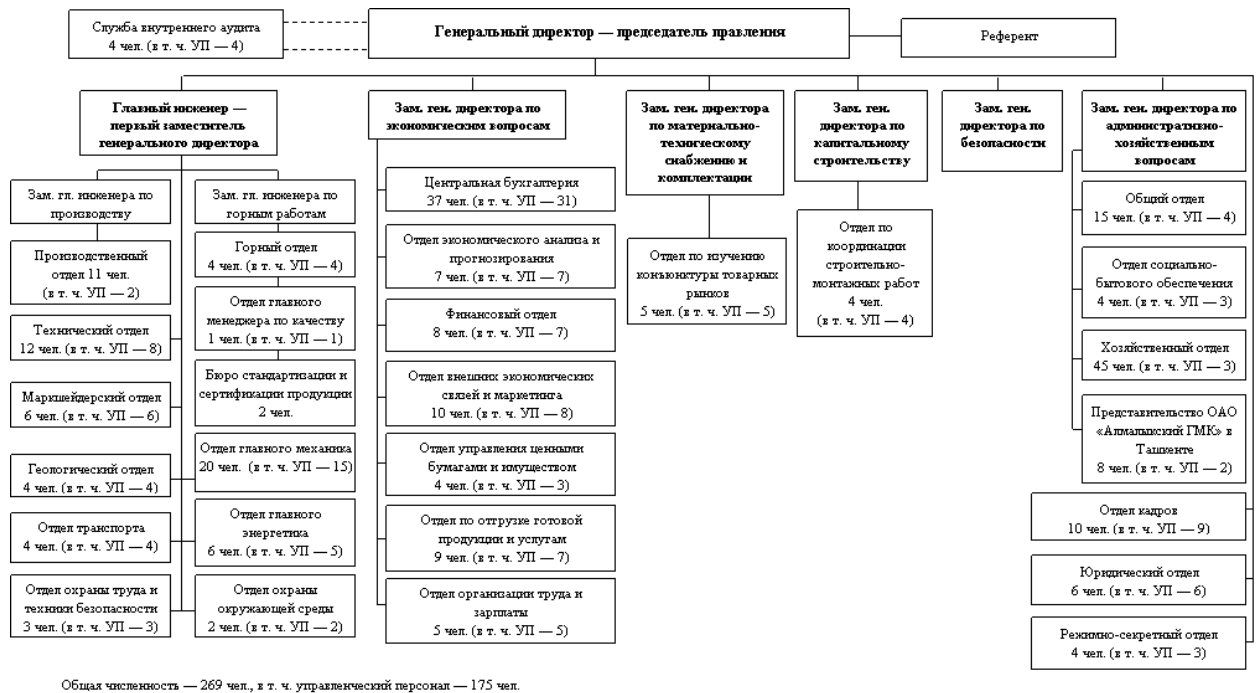


Рисунок 2.3 – Структура исполнительного аппарата АО «Алмалыкский ГМК»

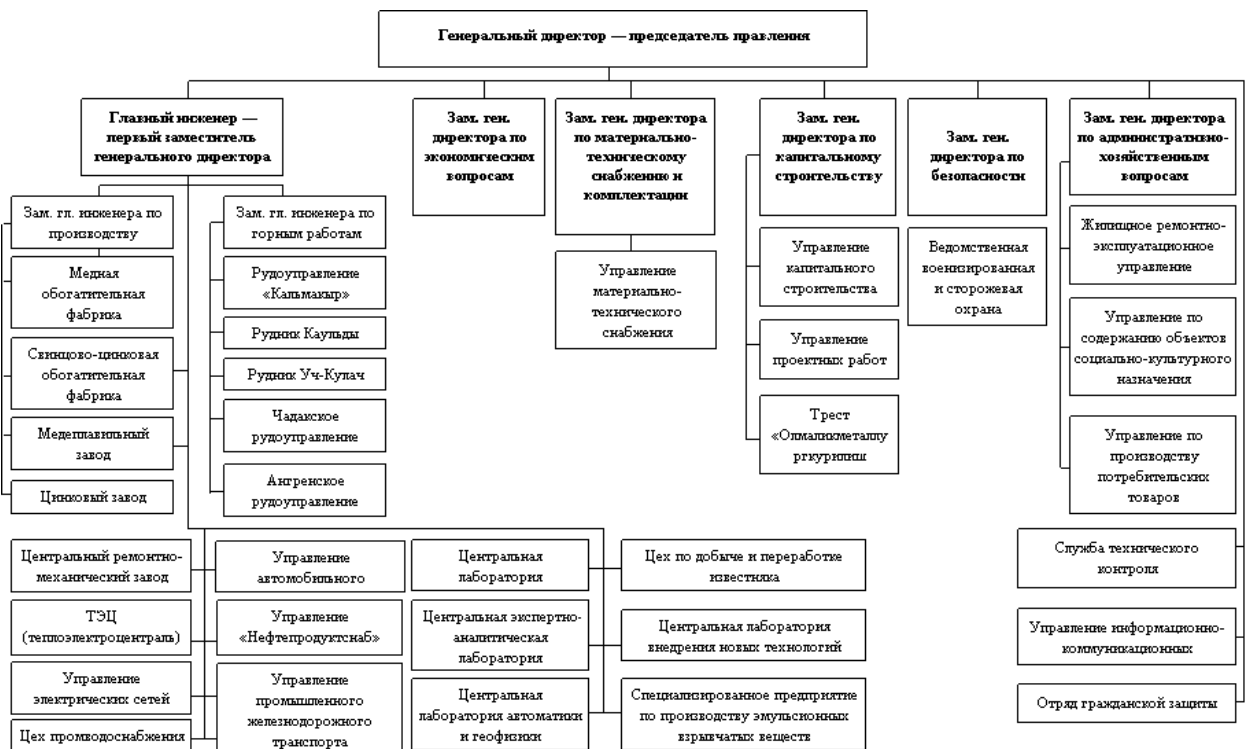


Рисунок 2.4 – Схема руководства подразделениями АО «Алмалыкский ГМК»



Структура управления АО «Алмалыкский ГМК» ориентирована на конечный продукт, который является конкурентоспособным и пользующимся спросом на мировом рынке. На рисунке 2.5 отражены Производственная структура АО «Алмалыкский ГМК».

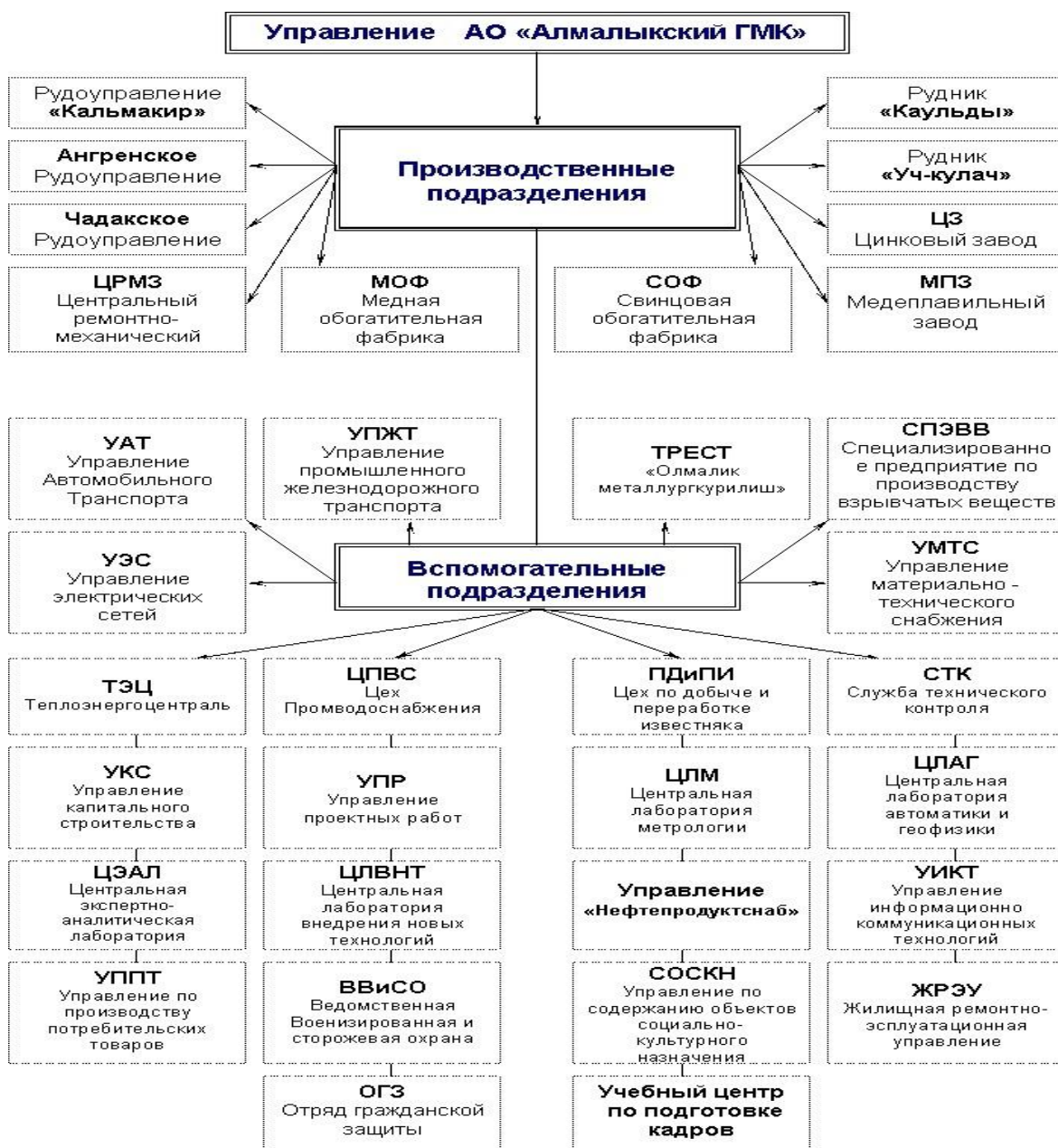


Рисунок 2.5 – Производственная структура АО "Алмалыкский ГМК"

АО «Алмалыкский ГМК» является крупнейшим производителем и поставщиком меди, цинка и драгоценных металлов в Республике Узбекистан. Для повышения конкурентоспособности нашего комбината на рынке предоставляемых услуг и эффективности работы разработана и внедрена

Система Менеджмента Качества (СМК) согласно требованиям международного стандарта ИСО 9001 версии 2008 года.

Продукция выпускается по международным (ГОСТ) и национальным стандартам (O'zDst, Ts). Для выпуска качественной продукции внедрена, сертифицирована и поддерживается в рабочем состоянии система менеджмента качества (СМК) согласно требованиям международного стандарта ИСО 9001. Ежегодно со стороны международного органа по сертификации СМК проводится надзорный аудит с целью определения соответствия системы требованиям международного стандарта.

Наличие сертифицированной системы менеджмента качества на соответствие требованиям международного стандарта ISO 9001 при производстве катодной меди и эмальпровода является основой постоянного улучшения качества продукции и повышения удовлетворенности, как потребителей, так и других заинтересованных сторон. Применение стандартов ISO 9001 и последующая сертификация Системы менеджмента качества влияет на конкурентоспособность предприятия на мировом рынке, участие в международных тендерах, реализации международных кредитов, привлечение инвестиций. Отражено Структура Системы менеджмента качества АО «Алмалыкский ГМК» на рисунке 2.6.

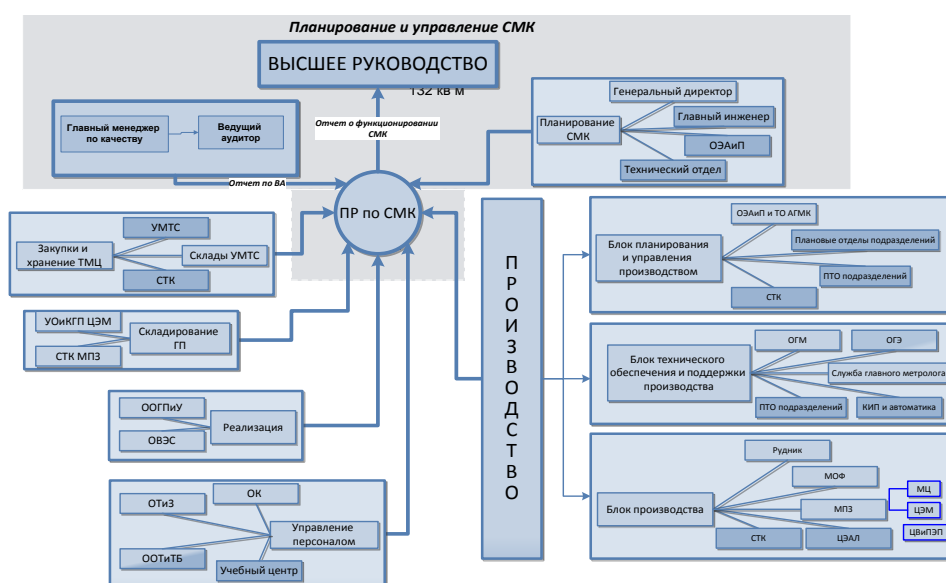


Рисунок 2.6 – Структура Системы менеджмента качества ОАО «Алмалыкский ГМК»

Представителем Руководства по Системе Менеджмента Качества на комбинате является заместитель генерального директора по экономическим вопросам, который назначается Генеральным директором приказом и исполняет следующие функции:

1. Несёт ответственность за обучение сотрудников по СМК.
2. Обеспечивает разработку, внедрение СМК и ее функционирование в соответствии с международным стандартом ISO 9001:2008.
3. Участвует в организации и проведении анализа результативности функционирования СМК организации со стороны руководства, с целью обеспечения её постоянной пригодности, адекватности и эффективности.
4. На основе отчетов руководителей процессов согласно пункту 8.4 стандарта анализирует данные касающиеся:
  - a. удовлетворенности потребителей;
  - b. соответствия требованиям к продукции;
  - c. характеристик и тенденций процессов и продукции, включая возможности проведения предупреждающих действий;
  - d. поставщиков;и формирует отчёт высшему руководству о функционировании СМК и необходимости улучшения.
5. Пересматривает Руководство по качеству и процедуры на актуальность.
6. Обеспечивает осведомленность о требованиях потребителя на всех уровнях.
7. Обеспечивает поддержание связей со сторонними организациями по вопросам, касающимся СМК.
8. Организует подготовку организации для проведения сертификации СМК в органах по сертификации.

При внесении изменений в СМК представитель руководства по качеству несет ответственность за поддержание целостности Системы.

## **2.3 Финансово – экономические показатели АО «Алмалыкский ГМК»**

Уставной фонд Общества составляет из оцененной стоимости имущества и других активов преобразованного государственного предприятия, разделенного на равные доли в виде номинальной стоимости акций Общества, приобретенных акционерами.

Размер Уставного фонда на данный период составил **383 842 085 570** (триста восемьдесят три миллиардов восемьсот сорок два миллиона восемьдесят пять тысяч пятьсот семьдесят) сум, разделенный на 98 069 005 (девятьсот восемь миллионов шестьдесят девять тысяч пять) штук акций, в том числе:

**97,71% - 375 037 315 558** (триста семьдесят пять миллиардов тридцать семь миллионов триста пятнадцать тысяч пятьсот пятьдесят восемь) сум, разделенная на **95 819 447** штук акций;

**2,29% - 8 804 770 012** (восемь миллиардов восемьсот четыре миллиона семьсот семьдесят тысяч двенадцать) сум, разделенная на **2 249 558** штук акций - **доля физических и юридических лиц.**

Номинальная стоимость каждой акции составляет **3 914** сум.

Общество осуществляет выпуск простых и привилегированных именных акций номинальной стоимостью **3 914** сум каждая, в безналичной форме в количестве **90 904 854** штук:

простых именных акций в количестве **88 655 296** штук;

привилегированных именных акций в количестве **2 249 558** штук;

Общество вправе размещать дополнительно к размещенным акциям **10 000 000** штук объявленных простых акций на сумму **39 140 000 000** (тридцать девять миллиардов сто сорок миллионов) сум, с номинальной стоимостью **3 914** сум.

Информация о начисленных и выплаченных дивидендов по акциям АО "Алмалыкский ГМК" по итогам финансово-хозяйственной деятельности 2014-2016гг. представлена в таблице 2.1

Таблица 2.1 – Выплата дивидендов

№	Наименование	по итогам 2014 года	по итогам 2015 года	по итогам 2016 года
		сумма, сум	сумма, сум	сумма, сум
1.	На выплату дивидендов, всего	1581439274	1581439274	2948293000
	в том числе:			
1.1.	по простым акциям (госдоля)	-	-	747100000
	на одну простую акцию	-	-	8,42
	% к номиналу	-	-	0,22
1.2.	по привилегированным акциям	1581439274	1581439274	2201192503
	на одну привилегированную акцию	703	703	978,5
	% к номиналу	25	25	25
2.	Номинальная стоимость одной акции, сум (на момент принятия решения)	2812	2812	3914

В соответствии с постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 29.12.2015г. №374 «О дополнительных мерах по сокращению производственных затрат и снижению себестоимости продукции в промышленности в 2016 году» комбинатом был разработан Комплекс организационно-технических мероприятий по снижению затрат на производство продукции на 2016 год, предусматривающий сокращение себестоимости продукции на 213,0 млрд. сум или 10,1 %.

Ожидаемый результат от выполнения комплекса мер по снижению затрат на производство за 2016 год составит 253,6 млрд. сум или 12,0 % против 10,1 % к заданию, в том числе производственной себестоимости – 224,2 млрд. сум или 10,6 % против 8,7 % к заданию.

Комбинатом выполнялись мероприятия по совершенствованию управления, укреплению финансово-экономического положения и осуществлению мониторинга по снижению дебиторской и кредиторской задолженности.

Ожидаемая дебиторская задолженность по состоянию на 01.01.2017 г. составляет 107,5 млрд. сум, без образования просроченной задолженности, кредиторская задолженность – 166,5 млрд. сум.

Задолженности перед бюджетом и по заработной плате не имеется.

На АО «Алмалыкский ГМК» были разработаны и утверждены мероприятия на 2016 год, за счет выполнения которых ожидаемая экономия топливно-энергетических ресурсов за 2016 год составила:

- снижение нагрузок в часы максимума – 52 МВт;
- электроэнергии – 175,8 млн. кВт/ч;
- топлива – 41,8 млн. м<sup>3</sup>;
- теплоэнергии – 14,6 тыс. Гкал.

Экономия ТЭР составила на общую сумму – 42,8 млрд. сум.

## **2.4 Основные производственные показатели 2015-2016 года АО «Алмалыкский ГМК»**

### **Итоги работы АО «Алмалыкский ГМК» за 2015 год.**

Выполняя важнейшие приоритеты программы социально-экономического развития коллектив АО «Алмалыкский ГМК» за 2015 год обеспечил выпуск товарной продукции:

- в действующих ценах – 2533,1 млрд. сум или 103 %;
- в сопоставимых ценах – 2455,3 млрд. сум или 102,6%.

Темп роста выпуска товарной продукции в сопоставимых ценах к соответствующему периоду 2014 года составил 107,5 %.

Добыто медной руды на 101,1% к установленному заданию, выпуск медной продукции составил на 106,2%, в том числе из собственного сырья 100,1%, цинка металлического 110,7%, серной кислоты 106,3%, аффинированного золота 100,3% и аффинированного серебра 100,3%.

Согласно Программы геологоразведочных работ за 2015 год выполнение основных физических объемов составило: проходка подземных горных выработок – 103,5% к плану (темп роста 104,7%), бурение колонковых скважин – 102,8% (темп роста 118,1%), проходка канав 100,5%, освоено – 25,1 млрд. сум (темп роста 126,5%).

Прогноз экспорта выполнен на 101,4%, в том числе медной продукции на 101,6%. Через биржевые торги АО «Уз РТСБ» за 2015 год реализовано медной продукции – 101,2% к заданию, цинка металлического – 100,0% к заданию, цинкового порошка – 100%.

В целях насыщения внутреннего рынка, комбинат произвел товаров народного потребления 101,6% к заданию, темп роста составил 100,9%.

АО «Алмалыкский ГМК» осуществляет реализацию проектов согласно Постановления Президента Республики Узбекистан от 17.11.2014 г. №ПП-2264 Годовой объем капитальных вложений – 390,0 млрд. сум.

Освоение за 2015 год составило – 405,3 млрд. сум или 103,9 % к прогнозу, освоение средств осуществлено в следующем порядке в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Освоение капитальных вложений за 2015 год

№	Наименование	План (млн. сум)	Факт (млн. сум)	% вып. (млн. сум)
1.	Строительство новой плавильной печи на медеплавильном заводе	138 023	138 556	100,4
2.	Строительство подземного рудника участка «Самарчук» на базе действующего месторождения «Кызыл – алма»	39 434	39 688	100,6
3.	Вовлечение в отработку забалансовых отвальных руд месторождения «Кальмакир»	34 016	34 195	100,5
4.	Реконструкция отделений дробления и измельчения медной обогатительной фабрики	93 148	105 601	113,4
5.	Расширение цементного завода в Джизакской области	64 914	66 494	102,4
6.	Приобретение оборудования взамен изношенного	20 445	20 809	101,8
<b>ВСЕГО</b>		<b>389 979</b>	<b>405 343</b>	<b>103,9</b>

Комбинатом разработан и утвержден график проектов по модернизации и обновлению морально и физически устаревшего оборудования на современное и апробированное на мировом уровне в количестве 27 единиц. За 2015 год заменено 28 единиц оборудования.

На Международной промышленной ярмарке и кооперационной бирже заключен 101 договор по поставке запасных частей и комплектующих материалов на общую сумму 118,9 млрд. сум.

За 2015 год закуплено комплектующих и запасных частей на сумму – 118,9 млрд. сум или 100,0% к прогнозу.

В соответствии с Указом Президента Республики Узбекистан от 24.04.2015 года № УП-4720 «О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах» комбинатом разработана и утверждена решением единственного акционера – владельца всех простых акций АО «Алмалыкский ГМК» от 12.06.2015 года №7 новая структура управления.

Штатные расписания руководителей, специалистов и других служащих и расстановочные штаты рабочих приведены в соответствие с обновленным Классификатором основных должностей служащих и профессий рабочих, утвержденным постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 19.06.2015 года №164.

Высшей школой бизнеса при Кабинете Министров Республики Узбекистан были организованы учебные курсы по подготовке и повышению квалификации управленческого персонала в соответствии с международными требованиями и стандартами корпоративного управления. Руководители АО «Алмалыкский ГМК» приняли участие и повысили свои профессиональные навыки и знания в области внедрения современных методов и принципов корпоративного управления в области менеджмента и маркетинга.



## **Итоги работы АО «Алмалыкский ГМК» за 2016 год.**

Выполняя важнейшие приоритеты программы социально-экономического развития

коллектив АО «Алмалыкский ГМК» за 2016 год обеспечил выпуск товарной продукции:

- в действующих ценах – 103,9 %,
- в сопоставимых ценах – 103,2 %.

Темп роста выпуска товарной продукции в сопоставимых ценах к соответствующему периоду 2015 года составил 104,0 %.

Добыто медной руды 101,4 % к установленному заданию, выпуск медной продукции составил 101,9 %, в том числе из собственного сырья 100,0 %, цинка металлического из собственного сырья 115,8 %, серной 112,8 %, аффинированного золота 100,5 % и аффинированного серебра 100,3 %.

Переработано медного сырья 100,3 % к заданию, темп роста 101,1 %.

Согласно Программы геологоразведочных работ за 2016 год выполнение основных физических объемов составило: проходка подземных горных выработок – 106,7 % к плану (темп роста 104,8 %), буровые работы – 102,0 % (темп роста 114,5%), проходка канав – 100,6 %, освоено – 33,2 млрд. сум. В соответствии с постановлением Президента Республики Узбекистан от 10.08.2016 г. №ПП-2573 «О создании Научно-производственного объединения по производству редких металлов и твердых сплавов», для обеспечения технологической цепочки от добычи редких металлов и до их глубокой переработки и производству чистых редких металлов и твердых сплавов в составе АО «Алмалыкский ГМК» образовано Научно-производственное объединение (НПО) путем присоединения АО «УзКТЖМ».

За 2016 год прогноз экспорта выполнен на 108,0 %, в том числе продукция НПО - молибден в виде спеченных брикетов и трехокись молибдена.

Через биржевые торги АО «Уз РТСБ» за 2016 год реализовано медной продукции – 103,4 % к балансу, цинка металлического –100 % к балансу, портландцемента 113,6 % .

В целях насыщения внутреннего рынка комбинат произвел товаров народного потребления на сумму 11,0 млрд. сум (без учета НДС) или 103,9 % к заданию, темп роста составил 102,1 %.

Согласно постановления Президента Республики Узбекистан от 25.12.2015г. № ПП-2458 АО «Алмалыкский ГМК» осуществлял реализацию 11 проектов по АО «Алмалыкский ГМК» и по трем проектам НПО с объемом капитальных вложений – 296,2 млрд. сум.

Освоение за 2016 год составило – 306,3 млрд. сум или 103,4 % к прогнозу.

Освоение средств осуществлено в следующем порядке в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Освоение капитальных вложений за 2016 год

№	Наименование	План (млн.сум)	Факт (млн.сум)	% вып.
1	Строительство новой плавильной печи на медеплавильном заводе	50908,7	51202,1	100,6
2	Строительство подземного рудника участка «Самарчук» на базе действующего месторождения «Кызыл – алма»	8914,7	9978,4	111,9
3	Вовлечение в отработку забалансовых отвальных руд месторождения «Кальмакир»	154278,3	158175,5	102,5
4	Строительство цементного завода в Шерабадском районе Сурхандарьинской области	461,6	796,1	172,5
5	Организация производства медной проволоки в Ташкентской области.	7789,5	7821,3	100,4
6	Расширение цементного завода в Джизакской области	27996,0	29938,7	106,9
7	Организация производства оцинкованного металлического листа и профилированного настила (СЭЗ «Ангрен»)	57,7	111,1	192,6

Продолжение Таблица 2.3

8	Проекты НПО: Техническое перевооружение и модернизация центральной парокотельной комбината; Техническое перевооружение и модернизация компрессорной станции по выработке сжатого воздуха; Реконструкция и техническое перевооружение гидрометаллургического цеха по производству солей молибдена из молибденового концентрата.	2596,5	2900,4	111,7
9	Организация потронированных взрывчатых веществ	3938,0	3993,6	101,4
10	Реконструкция подстанции «54 ПВС»	7492,3	7810,2	104,2
11	Реконструкция участка фильтрации и сушки медного и золотосодержащего концентратов в Ташкентской области	8655,0	10269,8	118,7
12	Приобретение оборудования взамен изношенного	23080,0	23262,2	100,8
	<b>ВСЕГО</b>	<b>296168,3</b>	<b>306259,6</b>	<b>103,4</b>

Согласно постановления Президента Республики Узбекистан от 11.02.2015г. № ПП-2298 «О программе локализации производства готовой продукции, комплектующих изделий и материалов на 2015 – 2019 годы», АО «Алмалыкский ГМК» осуществлял реализацию 30 проектов по АО «Алмалыкский ГМК» и 6 проектов по НПО на общую сумму 77,6 млрд. сум. За 2016 год произведено локализуемой продукции на 93,1 млрд. сум или 119,9 % к прогнозу. АО «Алмалыкский ГМК» на Международной промышленной ярмарке и Кооперационной бирже заключено 155 договоров на поставку запасных частей и комплектующих материалов на общую сумму 184,5 млрд. сум.

За 2016 год закуплено комплектующих и запасных частей на сумму – 185,5 млрд. сум или 100,5% к прогнозу. По импорту приобретено товарно-материальных ценностей на 79,2 млн. долл.

### **3 Разработка рекомендаций по совершенствованию организационной структуры управления карьера Кальмакыр АО Алмалыкский ГМК**

#### **3.1 Краткая характеристика Рудоуправления Кальмакыр**

История месторождения медно - молибденовых руд Кальмакыр неразрывно связана с именем геолога Бориса Николаевича Наследова. Хотя этот рудный район был известен еще в древности, о чем свидетельствуют обнаруженные во время разработки старинные горные выработки, и в 1925-1926 гг. обследован и описан геологом Машковцевым С.Ф. и другими, но в последующие годы месторождение детально обследовано и изучено именно Б.Н. Наследовым и им же доказана перспективность его разработки. В благодарность в г. Алмалыке Б.Н. Наследову воздвигнут памятник, установленный ныне возле здания управления АГМК.

Месторождение расположено в пределах Алмалыкского горнорудного района в 2–3-х км восточнее г. Алмалык.

Карьер является крупнейшим поставщиком медно-молибденовой руды для цветной металлургии республики. Строительство карьера началось в 1954 г. За 5 лет на склонах двух горных вершин: Малого и Большого Кальмакыра были нарезаны уступы, подведены железнодорожные пути из карьера к расположенным на северно-восточном борту карьера напайсайским отвалам, на которых складировались попутно добываемые руды - в рудном отвале № 9, а вскрышные породы на 3-х отвальных тупиках нижнего яруса и одном - на верхнем ярусе. В конце 60-х гг. в эксплуатацию вводятся алмалыксайские отвалы, на которых размещаются вскрышные породы с нижних горизонтов карьера.

Первые годы независимости, по воле исторических обстоятельств, были сложными не только для коллектива рудоуправления «Кальмакыр»: разрыв прежних экономических связей, отток специалистов, острота кризисных ситуаций, нестабильность экономики.

Однако коллектив рудника выстоял, пережил нелегкие годы. Все это стало возможным благодаря поддержке главы нашего государства и правительства страны. Уже на протяжении ряда лет увеличиваются объемы добычи руды, вскрышных пород, вывоза горной массы. На руднике ведется планомерное обновление основного горного оборудования.

### **3.2 Описание технологии и показатели карьера Кальмакыр**

Президентом Республики Узбекистан Исламом Каримовым в сложных условиях мирового финансово-экономического кризиса был подписан ряд документов, касающихся реконструкции и расширения рудника Кальмакыр, технического перевооружения технологического автомобильного и железнодорожного транспорта АГМК, систем обратного промводоснабжения и теплоснабжения, объектов энергоснабжения с внедрением автоматического управления и учета энергоресурсов и процессов, на основании которого были выделены средства на приобретение нового современного оборудования для замены изношенного и устаревшего, что позволяло ввести дополнительные мощности по добыче руды на 3,5 млн. тонн и довести годовую мощность рудника до 30 млн. тонн. В течение трех лет были получены, смонтированы и введены в работу 13 экскаваторов ЭКГ-10 и ЭКГ-15, 10 буровых станков СБШ-250 МН-32, 16 бульдозеров, по 3 автогрейдера, погрузчика и смесительно-зарядных машин, 5 тяговых агрегатов, 43 думпкара. Всё это позволило обеспечить бесперебойную транспортировку добытой руды до медной обогатительной фабрики в объеме дополнительно 5,4 млн. тонн в год, сократить расход водных ресурсов на 19,5 млн. кубометров и электроэнергии на 118,7 млн. кВт/ч в год. За всеми этими цифрами – большой труд коллективов многих подразделений Алмалыкского горно-металлургического комбината.

Таким образом, в 2012 году на руднике Кальмакыр было добыто 30,9 млн. тонн руды, то есть по сравнению с 1993 годом добыча руды увеличилась более чем на треть. Но горняки нашего рудника, понимая всю важность

выполняемой ими работы, и что и от их вклада в общее дело зависит увеличение выпуска медной продукции, производства драгоценных металлов, а в конечном итоге – и развитие экономики страны, ежегодно увеличивают добычу руды. Так, по итогам прошлого года добыто более 32 млн. 500 тыс. тонн. А прогнозные показатели 2017 года предполагают добычу 33 млн. 500 тыс. тонн.

По указу Президента Ислама Каримова для повышения производительности карьера Сары-Чеку и в целях дальнейшего увеличения роста выпуска цветных и драгоценных металлов реализован и инвестиционный проект «Расширение и реконструкция карьера Сары-Чеку». Проектная мощность этого карьера составляла 4,0 млн. тонн руды в год. Проведенная модернизация позволила довести ее до 5,0 млн. тонн руды в год.

**Параметры карьера:** длина – 3,7 км, ширина – 1,7 км, относительная глубина – 380 - 600м. Фотография карьера можно видеть в **Приложение А**. В карьере на погрузке горной массы задействовано 21 экскаватора и 20 буровых станков СБШ-250 МН-32, на отвалах 8 экскаваторов.

Кальмакыр состоит из 4 карьеров :

**- Вскрышной карьер**

Верхние уступы с отметки +890 м до отметки +782 м отрабатываются на автомобильный транспорт с вывозкой породы на автомобильный отвал, расположенный на восточном борту карьера. Уступы с отметки +760 м до отметки +692 м от- рабатываются на железнодорожный транспорт, вскрышные породы через станцию «Отвальная» вы- возятся на нампайсайские отвалы, руда - на обогатительную фабрику. Уступы с отметки +670 м до +565 м отрабатываются также на железнодорожный транспорт, вскрышные породы вывозятся через станцию «Породная» на алмалыксайские отвалы, руда - через станцию «Кальмакыр» на обогатительную фабрику. Спиральный 4-х путный съезд с поста «Развязка» развивается по часовой стрелке, чем обеспечивается неограниченное расширение карьера без нарушения принятой схемы отработки уступов.

- Восточный карьер
- Центральный карьер
- карьер Сары-Чеку

Количество рабочих карьера Кальмакыр – более 1200 чел.

В таблице 3.1 и 3.2 приведён перечень бурового оборудования и экскаваторов по рудоуправлению "Кальмакыр" на 2016г.

Таблица 3.1 – Перечень Бурового Оборудования

№ п.п.	Хоз. №	Тип оборуд. ёмкость	Год ввода в работу	Год списания	В работе лет
<b>СБШ 250 МН 32</b>					
<b>Вскрышной карьер</b>					
1	1	СБШ-250	2005	2017	11
2	9	СБШ-250	2006	2018	10
3	8	СБШ-250	2010	2022	6
4	7	СБШ-250	2010	2022	6
5	12	СБШ-250	2011	2023	5
6	17	СБШ-250	2008	2020	8
7	18	СБШ-250	2009	2021	9
8	22	СБШ-250	2011	2023	5

Таблица 3.2 – Перечень Экскаваторов

№ п.п.	Хоз. №	Тип оборуд. ёмкость	Год ввода в работу	Год списания	В работе лет
<b>ЭКСКАВАТОРЫ</b>					
<b>Вскрышной карьер</b>					
1	26	Экг-10	2010	2022	6
2	39	Экг-12,5	2008	2020	8
3	3	Экг-15	2009	2021	7
4	27	Экг-15	2010	2022	6
5	23	Экг-15	2010	2022	6
6	30	Экг-15	2010	2022	6
7	36	Экг-15	2011	2023	5

Перечень Горного оборудования по рудоуправлению "Кальмакыр", закупаемых по проекту "Расширение производственных мощностей по добыче и переработке сырья" приведен в таблице 3.3

Таблица 3.3 – Перечень закупаемых о проекту горного оборудования 2017-2019  
Г.

№	Наименование				Итого
		2017	2018	2019	кол-во
<b>Кальмакыр</b>					
1	Экскаваторы ЭКГ-15	2	2		4
2	Буровые станки СБШ	1	1		2
3	Путиподъемники МСШУ-2	1	1		2
4	Мотовоз для ремонта ж/д. пути (МПТ-6)	1	1		2
5	Кран-бульдозера	3	3	2	8
<b>Сары-Чеку</b>					
6	Экскаваторы ЭКГ-15	1			1
7	Буровые станки СБШ			1	1
<b>Итого РУ Кальмакыр</b>		<b>9</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>20</b>

### 3.3 Структура управления Рудоуправления Кальмакыра

Структура рудоуправления Кальмакыра показана на рисунке 3.1 и структуры Вскрышного карьера на рисунке 3.2.



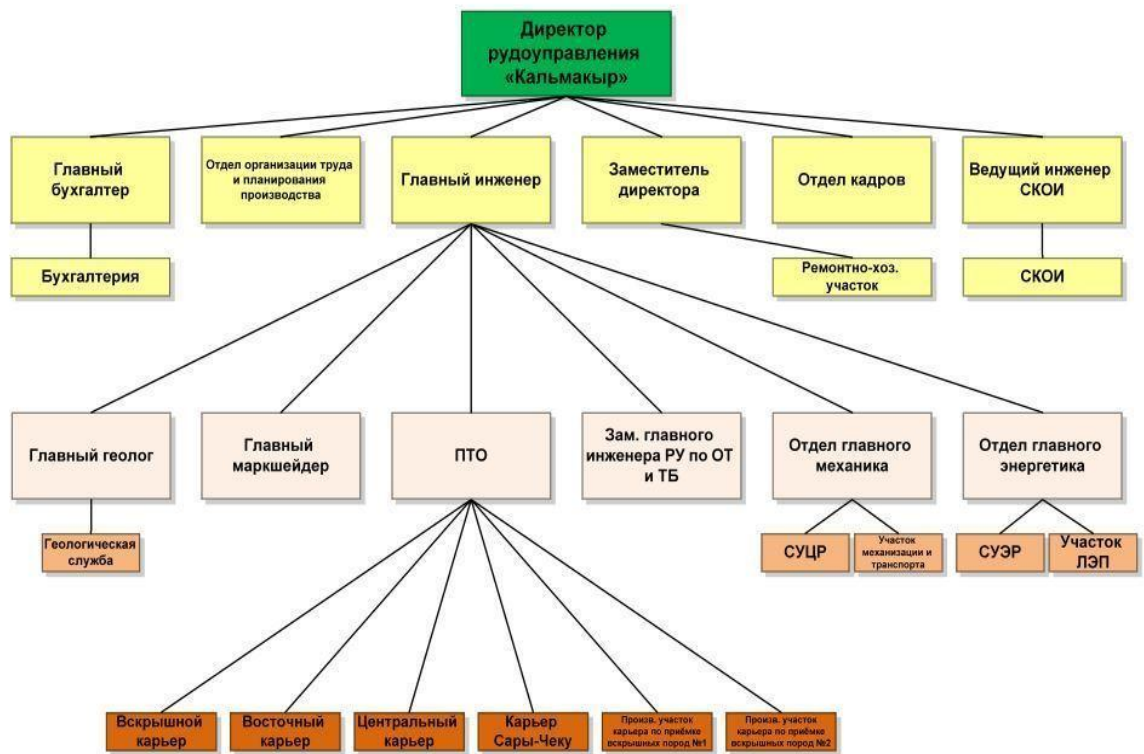


Рисунок 3.1 – Структура рудоуправления Кальмакыр

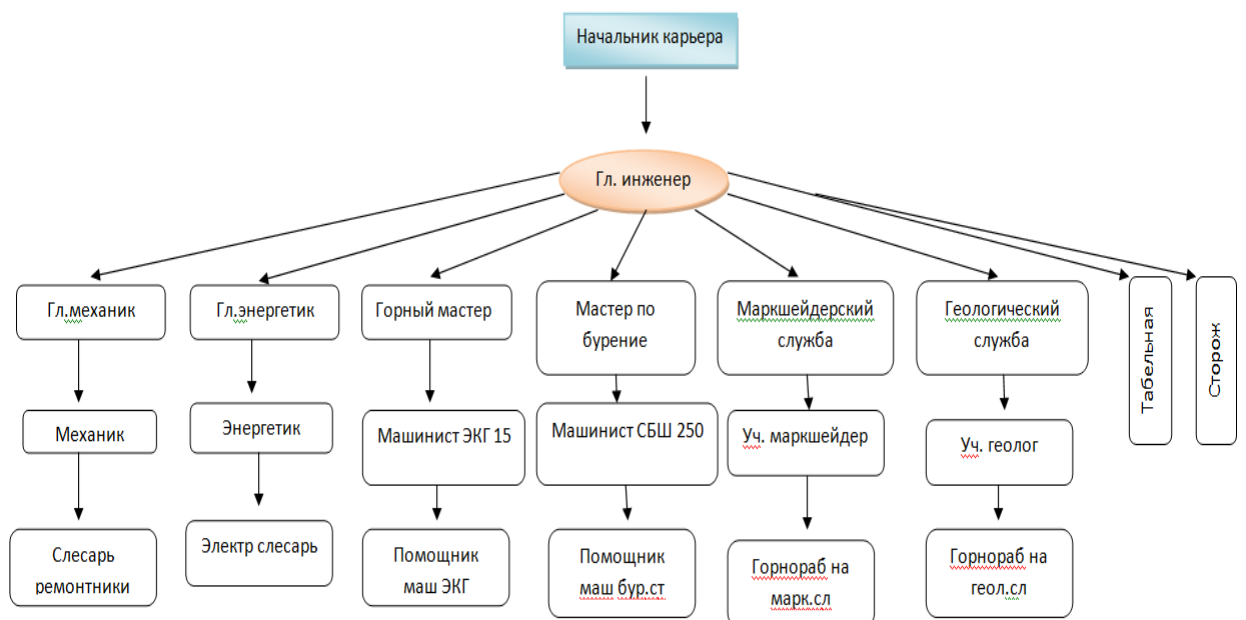


Рисунок 3.2 – Структура Вскрышного карьера

## **Система ранжирования работников карьера**

**Экскавация** – Ведущим процессом горных работ является экскавация горной массы и погрузке ее в железнодорожные думакары и автосамосвалы. В экскаваторные бригады включаются машинисты и помощники машинистов экскаваторов с непрерывными (11 часовыми) режимом работы. Экскаваторную бригаду возглавляет бригадир, не освобожденный от основной работы, который подчиняется горному мастеру карьера. Оплата труда экскаваторным бригадам производится согласно утвержденному Положению об оплате труда.

### **Бурение**

Для обеспечения нормальной работы экскаваторов в забоях применяются бурозрывные работы. В буровые бригады включаются машинисты и помощники машинистов установки с 11 часовыми режимом работы. Оплата труда буровым бригадам производится сдельно согласно утвержденному Положению об оплате труда.

**Путь** : Монтеры пути карьеров и отвалов заняты текущим содержанием передвижной забойного пети. Монтеры пути объединены в бригады по принадлежности к карьере или отвалу. Бригаду возглавляет бригадир, не освобожденный от основной работы, который подчиняется мастеру участка пути карьера. Оплата труда бригадам монтеров пути производится повременнo, согласно присвоенным тарифным ставкам и фактически отработанному времени.

### **Экскаваторное отвалообразование**

Процесс экскаваторного отвалообразования включает разгрузку состовов на отвале, экскавацию и укладку породы вскрыши в отвал, планировку для укладки пути в новом положении, перекладку отвальных железнодорожных путей и переноску контактной сети. В экскаваторные бригады включаются машинисты и помощники машинистов экскаваторов с непрерывными (11 часовыми) режимом работы. Экскаваторную бригаду возглавляет бригадир, не освобожденный от основной работы, который подчиняется мастеру участка отвалов. Оплата труда в бригадах производится

повременно, согласно присвоенным тарифным ставкам и фактически отработанному времени.

### **Механическая служба**

Рабочие механической службы рудоуправления объединены в бригады которые занимаются производством планово-предупредительных и аварийных ремонтов горного оборудования по механической части. Бригаду возглавляет бригадир, не освобожденный от основной работы, который подчиняется мастеру (механику) карьера или участка. Оплата труда в бригадах производится повременно, согласно присвоенным тарифным ставкам и фактически отработанному времени.

### **Служба энерго-ремонтных работ**

Рабочие энергоремонтной службы рудоуправления объединены в бригады, которые занимаются производством планово-предупредительных и аварийных ремонтов горного оборудования по электрической части. Бригаду возглавляет бригадир, не освобожденный от основной работы, который подчиняется мастеру (энергетику) карьера или участка. Оплата труда в бригадах производится повременно, согласно присвоенным тарифным ставкам и фактически отработанному времени.

### **Геолого-маркшейдерская служба**

Работники геолого-маркшейдерской службы под руководством маркшейдера или геолога выполняют работы по съемке, нивелировке, измерении и проверке направления горных пород, отборке и разделке проб руды. Оплата труда в бригадах производится повременно, согласно присвоенным тарифным ставкам и фактически отработанному времени.

## **3.4 Мероприятия по снижению себестоимости**

Согласно постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан от 29 декабря 2015 г. №374 "О дополнительных мерах по сокращению

производственных затрат и снижению себестоимости продукции в промышленности" на АО "Алмалыкский ГМК" разработан комплекс мероприятий по сокращению затрат и снижению себестоимости продукции в 2016 году на 10,1 процента (Приказ по АО "Алмалыкский ГМК" №2 от 04.01.16 г.). По РУ "Кальмакыр" процент снижения себестоимости на 2016 г. установлен 9,9% на сумму 10 078 517 тыс.сум. В условиях мирового кризиса и падения цен на цветные металлы, в целях сохранения состояния комбината, а также для дальнейшего повышения конкурентоспособности АО "Алмалыкский ГМК" разработан комплекс дополнительных мероприятий по сокращению производственных затрат. По АО "Алмалыкский ГМК" установлено дополнительное задание на с учётом ранее утвержденного комплекса мер на 13,1%. (Распоряжение по АО "Алмалыкский ГМК" №419 ф от 01.04.16 г.). По РУ "Кальмакыр" дополнительный процент снижения себестоимости продукции на 2016 г. установлен 2,9%, с учётом ранее утвержденного комплекса мер на 12,8% на сумму 13 053 723 тыс.сум. Это показано на таблице 3.4, 3.5, 3.6.

Таблица 3.4 – Себестоимость руды и вскрыши по рудоуправлению "Кальмакыр"

2016 год	рудоуправление		рудник "Кальмакыр"		карьер "Сары-Чеку"	
	прогноз	факт	прогноз	факт	прогноз	факт
<b>Добыча руды ( сум/тн)</b>						
2 квартал	8 834,09	6 255,58	8 640,15	6 254,27	10 067,76	6 263,90
6 месяцев	8 668,78	6 379,75	8 487,74	6 353,29	9 817,07	6 547,55
<b>Вскрыша (сум/м3)</b>						
2 квартал	9 864,12	6 900,20	10 048,87	7 028,22	8 700,07	6 093,57
6 месяцев	9 610,31	6 876,45	9 793,02	6 987,23	8 493,80	6 199,43

Таблица 3.5 – Себестоимость 1 п.м. буровых работ по рудоуправлению "Кальмакыр" (млн.сум/1п.м)

2016 год	рудоуправление	
	прогноз	факт
2 квартал	<b>17 607,24</b>	<b>11 336,70</b>
6 месяцев	<b>17 555,94</b>	<b>11 407,58</b>

Таблица 3.6 – Орг.-тех. мероприятия по снижению затрат на производство (млн.сум)

2016 год	рудоуправление		
	прогноз	прогноз с учётом доп. задания	факт
2 квартал	<b>1 969 643</b>	<b>2 703 609</b>	<b>4991059</b>
	<b>8,0%</b>	<b>11,0%</b>	<b>20,3%</b>
6 месяцев	<b>3 885 252</b>	<b>5 348 585</b>	<b>9050505</b>
	<b>8,0%</b>	<b>11,1%</b>	<b>18,7%</b>
2016 год	рудоуправление		
	прогноз	прогноз с учётом доп. задания	
год	<b>10 078 517</b>	<b>13 053 723</b>	
	<b>9,9%</b>	<b>12,8%</b>	

На таблице 3.7 более широко показано Организационно-технические мероприятия по снижению затрат на производство продукции по рудоуправлению "Кальмакыр" на 2016 год

Таблица 3.7 Мероприятия по снижению затрат на 2016 год представлено в **Приложение Б.**

### **3.5 Мероприятия по совершенствованию организационной структуры**

Основной для дальнейшего совершенствования организационной структуры управления Алмалыкского горно-металлургического комбината является Постановление Президента Республики Узбекистана, О МЕРАХ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ АО «АЛМАЛЫКСКИЙ ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ»

Постановление представлено в **Приложении В.**

И еще недавно вышел УКАЗ ПРЕЗИДЕНТА РЕСПУБЛИКА УЗБЕКИСТАНА О МЕРАХ ПО ВНЕДРЕНИЮ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ.

Полный текст УКАЗА приведён в **Приложении Г**

Проанализировав существующую организационную структуру предприятия, были выявлены различные преимущества и недостатки. Поэтому необходимо изменить или усовершенствовать организационную структуру таким образом, чтобы данные недостатки были устранены, а это сделает работу предприятия более эффективной.

Для обеспечения слаженной работы всех структурных подразделений, строгого распределения функций между ними предприятию целесообразно разработать внутрипроизводственные нормативные документы, а именно Положение об организационной структуре. В нем должны быть точно определены структура предприятия, задачи подразделения и его структура, подчиненность каждого структурного подразделения, разработаны обязанности и ответственность его руководителя и сотрудников. Четкое распределение обязанностей среди подчиненных имеет решающее значение для успешного управления предприятием.

Это позволит построить эффективную систему контроля за деятельностью аппарата управления на предприятии.

Необходимо отметить, что в положении об организационной структуре должны быть четко определены цели деятельности для каждого подразделения, его вклад в общий результат деятельности компании, показатели эффективности деятельности, характерные именно для каждого подразделения, а также порядок взаимодействия с другими подразделениями компании.

Обязательным условием достижения успеха в работе является грамотная организация проверки исполнения порученного дела. Должностные инструкции значительно повышают ответственность работника, конкретизируют его функции и дают возможность четко контролировать ход их выполнения. Немалые резервы повышения производительности управленческого труда заключены в устранении потерь рабочего времени, совмещении функций, развитии разделения и специализации труда работников аппарата управления.

Предлагается: добавить пункт 3.8 по снижению себестоимости в Должностную инструкцию *Мастера горного Вскрышного карьера*:

**Проводит систематическую работу по снижению себестоимости продукции.**

Должностная инструкция *Мастера горного Вскрышного карьера* представлена в **Приложении Д**.

Существенное значение для сокращения объема работ по управлению имеют также упрощение и сокращение документации и отчетности, рационализация документооборота, совершенствование делопроизводства.

При правильном построении маршрута документации, сбор информации и ее передача между подразделениями значительно сэкономят затраты рабочего времени.

Процедуры прохождения документов на предприятии: создание моделей документооборота, составление маршрутных карт технологического процесса, разработка рациональных схем документооборота, схем движения документов. К числу способов, позволяющих эффективно совершенствовать технологию документооборота, относят оптимизацию процедур подготовки и оформления документации, упорядочения документационной нагрузки во времени с целью более равномерного ее распределения.

В наши дни стоит задача определить пути сокращения числа бумажных документов в условиях новой информационной технологии. Такая технология предполагает замену бумажного документа машинным носителем информации. Это позволит формировать локальные бланки данных, сокращая тем самым количество обрабатываемой документации.

Способствующими совершенствованию структуры управления предприятия можно выделить следующие меры:

- повышение профессионализма в управлении, (непрофессионально принятое решение негативно сказывается на функционировании всего предприятия в целом). Поэтому нужно вести работу по повышению квалификации работников;

- применение современных технологий управления. Информация требует должного внимания (независимо от того из каких источников она получена). Ни одно управленческое решение не может быть принято без ознакомления и анализа соответствующей информации. Недостоверная информация приводит к ошибочным решениям.

Принять эффективное управленческое решение не такая простая задача. Выработка и принятие управленческого решения – сердцевина управленческой деятельности руководителя предприятия. Выработать и принять управленческое решение невозможно без использования хорошо проанализированной информации о проблеме.

Современные технологии предоставляют руководителю дополнительные средства как по анализу информации, так и по процедурам выработки управленческих решений, сравнительной оценки альтернативных вариантов решений, прогнозированию и разработке сценариев ожидаемого развития ситуации.

Необходимо контролировать каждый шаг выполнения принятого решения. Совершенствование системы контроля повысит эффективность принимаемых решений.

Управленческий процесс надо, по возможности, автоматизировать.

На столе у каждого руководителя должен стоять компьютер, который он должен уметь эффективно использовать. Переход к автоматизированному методу организации труда позволит сэкономить рабочее время сотрудников.



**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА  
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
3-3A2A2	Одинаеву Жавлонбеку Азимжоновичу

<b>Институт</b>	электронного обучения	<b>Кафедра</b>	Менеджмента
<b>Уровень образования</b>	бакалавриат	<b>Направление</b>	38.03.02 Менеджмент

**Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:**

<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</li> <li>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</li> </ul>	<p>Уровень шума не превышает установленного ГОСТом, от внешних источников защищают шумоизоляционные пластиковые окна. Микроклимат на рабочем месте контролируется кондиционером. Рабочее место оборудовано в соответствии со СниПом местными штепсельными розетками для настольных ламп, а также люминесцентными лампами. Имеется номер телефона для вызова пожарной охраны и план эвакуации. Рабочее место отвечает всем требованиям безопасности и экологичности.</p>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>Законодательство РУ</p>

**Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:**

<p><i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- безопасность труда;</li> <li>- стабильность заработной платы;</li> <li>- поддержание социально значимой заработной платы;</li> <li>- дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основы социальной политики предприятия.</li> <li>2. Прямые и косвенные стейкхолдеры предприятия.</li> <li>3. Система социальных гарантий предприятия.</li> <li>4. Социальное поведение сотрудников предприятия.</li> </ol>
<p><i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Деятельность предприятия в сфере охраны окружающей среды.</li> <li>2. Взаимодействие предприятия с местным сообществом и местной властью.</li> </ol>

<p>– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</p> <p>– готовность участвовать в кризисных ситуациях;</p> <p>– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.</p>	<p>3. Спонсорство предприятия.</p> <p>4. Благотворительность предприятия.</p>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <p>- анализ правовых норм трудового законодательства;</p> <p>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</p> <p>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</p>	<p>1. Рассмотрение программ социальной ответственности предприятия за 2016г.</p> <p>2. План расходов предприятия на социальную политику 2017-2020гг.</p>
<p><b>Перечень графического материала:</b></p>	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	
-------------------------------------------------------------	--

**Задание выдал консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Креницына Зоя Васильевна	к.т.н., доцент		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А2А2	Одинаев Жавлонбек Азимжонович		

#### **4 Социальная ответственность**

Производственные мощности комбината базируются на запасах группы медно-порфириновых, свинцово-цинковых и золото - серебряных месторождений, располагающихся на территориях Ташкентской, Джизакской, Сурхандарьинской и Наманганской областей Республики Узбекистан. Добыча и переработка полезных ископаемых, производство цветных металлов обуславливают неизбежные негативные влияния на окружающую природную среду такие как:

- изменения рельефа местности;
- занятие земельных площадей под производственные отходы, отвалы рудных и нерудных материалов, шламонакопители;
- сокращение природных минеральных и энергетических ресурсов;
- загрязнения атмосферного воздуха пылевидными и газообразными производственными выбросами;
- загрязнения поверхностных и подземных вод загрязняющими веществами в производственных стоках;

На АО «Алмалыкский ГМК» соблюдаются обязательные положения и требования защиты природной среды, предусмотренные Природоохранным Законодательством Республики Узбекистан, законами: «Об охране природы», «О недрах», «Об охране атмосферного воздуха», «Об отходах», «О воде и водопользовании», «О государственной экологической экспертизе» и др. Все действующие производственные подразделения комбината прошли в установленном порядке экологическую инвентаризацию по определению источников выбросов (сбросов) загрязняющих веществ в окружающую природную среду и размещению отходов производства.

На основе проведенных инвентаризаций и экологических квот, определяемых Государственным комитетом Республики Узбекистан, для каждого источника выбросов (сбросов) на комбинате определены предельно-

допустимые концентрации загрязняющих веществ в выбросах, сбросах (ПДВ и ПДС).

Также определены лимиты образования и размещения отходов производства, лимиты использования водных ресурсов.

Установленные комбинату экологические показатели предельно допустимого воздействия на окружающую природную среду соблюдаются. Это обеспечивается путем реализации годовых планов природоохранных мероприятий комбината предусматривающих:

- повышение эффективности работы оборудования по очистке выбросов в атмосферу и производственных стоков от загрязняющих веществ;
- обеспечение рационального использования природных водных ресурсов;
- обеспечение безопасного экологического состояния мест складирования производственных отходов (шламонакопители, хвостохранилища, отвалы пород и т.д.), организация их утилизации собственными силами или передача сторонним организациям в качестве вторичных сырьевых ресурсов (металлолом, отработанные ГСМ, хвосты вторичной переработки шлаковых отвалов медеплавильного завода);
- обеспечение рациональной разработки недр открытым и подземным способами с соблюдением требований по сохранению устойчивости естественных пород;
- содержание и расширение зон зеленых насаждений.
- и др.

Затраты комбината на реализацию годовых мероприятий по охране окружающей природной среды, экологическая эффективность:

АО «Алмалыкский ГМК», согласно постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан № 199 от 01.05.2003 года, регулярно перечисляет в фонды охраны природы при Госкомприроды Республики Узбекистан компенсационные выплаты за загрязнение окружающей природной среды и размещение отходов:

**2015 год (факт) - 742,0 млн.сум./год.**

**2016 год (факт) - 719,0 млн.сум./год.**

Постановлением Президента Республики Узбекистан от 21.11.2012 г. № ПП-1856 и постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 27.05.2013 года № 142 «О программе действий по охране окружающей среды Республики Узбекистан на 2013-2017 годы» определена реализация на АО «Алмалыкский ГМК» инвестиционных проектов развития и модернизации основных производственных объектов, решения экологических задач. В их числе: «Строительство нового сернокислотного цеха на медеплавильном заводе» с общей суммой капитальных вложений – 73,2 млн. долл.; «Строительство новой плавильной печи в металлургическом цехе медеплавильного завода» с общей суммой капитальных вложений - 103,9 млн.долл.

Сернокислотный цех построен, введен в эксплуатацию в 2015 году. Завершено строительства новой плавильной печи на медеплавильном заводе в III квартале 2016года. Эксплуатацию этих двух проектов увеличивает производства серной кислоты с вовлечением в переработку более 96% сернистого ангидрида ( $SO_2$ ) в отходящих газах медеплавильного завода, приведение массы выбросов ( $SO_2$ ) в атмосферу в пределы установленного ПДВ. Наряду с промышленными подразделениями в систему комбината входят объекты социально-культурного назначения, обеспечивающие инфраструктуру многотысячного коллектива, деятельность которых получила особое развитие в годы независимости Узбекистана и направлена на реализацию задач по обеспечению социальных нужд как трудящихся горно-металлургического комбината, так города и близлежащих районов в целом.

Социальный блок представляет Управление социальных объектов. В его структуре находятся 16 дошкольных образовательных учреждений (ДОУ), которые посещают более 2,9 тысяч детей в год. В составе АО «Алмалыкский ГМК» функционируют дворец культуры и спортивный клуб «Металлург»,

детский парк «Болажон» с многочисленными аттракционами, горками и каруселями, новый отвечающий международным стандартам спортивный комплекс включающий в свой состав стадион на 12 тыс. мест и аквапарк «Дельфин». В Наманганской области в поселке «Чадак» введен в эксплуатацию детский парк. Перечисленные направления проведения социальной работы определяет круг стейкхолдеров в сфере КСО – таблица 4.1.

Таблица 4.1 – Стейкхолдеры предприятия в сфере социальной ответственности

<b>Прямые стейкхолдеры предприятия</b>	<b>Косвенные стейкхолдеры предприятия</b>
Работники предприятия. Члены семей сотрудников предприятия. Партнеры предприятия.	Население региона. Экологические общества.

Из таблицы 4.1 видно, что в сфере КСО у предприятия имеются как прямые, так и косвенные стейкхолдеры.

Рассматриваемое предприятие проводит политику социальной ответственности на основе ежегодно планируемых программ. Эти программы составлены для каждого из перечисленных выше направлений социальной ответственности предприятия. Структура программ социальной ответственности предприятия представлена в таблице 4.2.

Таблица 4.2 – Структура программ социальной ответственности предприятия

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Программа «Обучение работников»	Социальные инвестиции	Персонал компании	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря включительно)	Рост профессионализма и вовлеченности персонала
Программа «Организация культурного досуга работников и семей работников предприятия»	Социальные инвестиции	Персонал компании Семьи персонала	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря включительно)	Культурное проведение времени, развитие талантов персонала
Программа «Восстановление здоровья работников предприятия»	Социальные инвестиции	Персонал компании	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря включительно)	Здоровье персонала
Программа «Детский отдых»	Социальные инвестиции	Клиенты	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря включительно)	Здоровье детей персонала
Программа «Экология»	Социальные инвестиции	Получатели социальных благ в рамках благотворительных акций	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря включительно)	Чистая окружающая среда

Из таблицы 4.2 видно, что предприятие реализует множество социальных программ. Затраты предприятия на выполнение социальных программ за 2016 г. представлены в таблице 4.3.

Таблица 4.3 – Затраты предприятия в сфере социальной ответственности за 2016 г.

Программы предприятия в сфере социальной ответственности	Цена млн. сум	Срок реализации мероприятия
Программа «Обучение работников»	75 500	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря включительно)
Программа «Экология»	106 000	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря включительно)

Продолжение таблица 4.3

Работа с молодежью	91 800	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря включительно)
Программа «Организация культурного досуга работников и семей работников предприятия»	473 000	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря включительно)
Итого	746 300	

По данным таблицы 4.3 видно: финансирование расходов на проводимые социальные программы на 2016 год.

Программа «Организация культурного досуга работников и семей работников предприятия».

АО «АГМК» имеет на балансе дворец культуры «Металлург».

Работа Дворца культуры «Металлург» направлена на расширение и совершенствование национального мышления и идеологии, пробуждения духа независимости, воспитание здорового поколения в духе любви к Родине, умение культурно отдыхать, полезно проводить свободное от работы и учебы время.

В ДК «Металлург» функционируют 26 коллективов художественной самодеятельности по таким направлениям как: вокал, хореография, изобразительное искусство, цирковое искусство, из них взрослых 16 коллектив и детских 10, в которых занимаются 590 детей.

Творческим коллективом и отделами Дворца культуры «Металлург» проводится большая работа по участию и проведению концертов, встреч, вечеров, посвященных празднованию практически всех Государственных и народных праздников.

Для поддержания работы с молодёжью ежегодно проводятся традиционные фестивали фольклорного творчества, конкурсы «Мисс АГМК», «Комбинат Гузали», интеллектуальная игра «Заковат», возобновлена работа движения КВН среди цехов и подразделений АГМК. Коллективы Дворца культуры «Металлург» принимают активное участие в городских, областных, республиканских и международных фестивалях, конкурсах и концертах.



Ежегодно во втором квартале проводятся отчетные концертные программы коллективов художественной самодеятельности ДК «Металлург». Дворец культуры «Металлург» своей культурно-просветительской работой вносит большой вклад в культурный досуг взрослых и детей нашего города, способствует повышению их нравственного и морального облика, а также всестороннему гармоничному воспитанию. Благодаря современному техническому оснащению и совершенствованию профессионализма самих работников Дворца, мероприятия проходят на высоком уровне.

Библиотека ДК «Металлург» обслуживает работников АО «Алмалыкский ГМК» и их детей, пенсионеров, проживающих в районе библиотеки. Обслуживание осуществляется в читальном зале, на передвижках ДОЛ «Тонг», «Металлург», «Истиклол», «Парвоз». Совместно с профсоюзными организациями проводит массовые мероприятия в цехах комбината в соответствии с планом.

Программа «Восстановление здоровья работников предприятия».

У предприятия есть собственный спортивный клуб. Основная задача Спортивного клуба «Металлург» внедрение физической культуры и спорта в повседневную жизнь рабочих, служащих и членов их семей, развитие национальных видов спорта, проведение физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятия, активная пропаганда здорового образа жизни и снижение заболеваемости среди трудящихся и молодежи.

Эффективное использование спортивных сооружений для занятий спортивных секций и групп Здоровья. На основании Устава Профессионального союза работников АО «Алмалыкский ГМК» совместно с Советом профсоюза СК организует платные услуги населению (тренажерный зал, бассейн, спортивные секции), проводит Спартакиады, массовые спортивно-оздоровительные мероприятия, учебно-тренировочные сборы, соревнования различного ранга по утвержденным Положениям, осуществляет подготовку спортсменов разрядников, кандидатов в Мастера и Мастеров спорта Республики Узбекистан.

Также СК "Металлург" совместно с махаллинскими комитетами организовывает по месту жительства физкультурно-массовые мероприятия, на общественных началах организовывает секции, тренерские советы, судейские коллегии и занимается обучением физкультурных кадров, оказывает помощь общеобразовательным школам, колледжам, детским домам, детским оздоровительным лагерям и общежитиям комбината в организации массовой физкультурно-оздоровительной и спортивной работы.

В СК «Металлург» функционирует 58 секций по следующим видам спорта: гандбол, баскетбол, футбол, борьба Кураш, вольная борьба, настольный теннис, легкая атлетика, пауэрлифтинг, бокс, таэквондо, плавание, волейбол, кортовый теннис, шахматы, велоспорт, каратэ-до. Общее число занимающихся в центральных секциях СК «Металлург» более 800 человек.

Программа «Восстановление здоровья работников предприятия».

Санаторий-профилакторий АО «Алмалыкский ГМК» был открыт в 1970 году и рассчитан на 250 мест (как взрослых, так и детей). Санаторий-профилакторий расположен в центре города Алмалык, Ташкентской области. Общая площадь составляет около 5га, территория озеленена декоративными и фруктовыми деревьями, цветами и виноградником. Санаторий-профилакторий состоит из трёх корпусов, которые объединены в единый архитектурный ансамбль переходными галереями. Отдыхающим предоставляются 2-х местные палаты. Организовано четырёхразовое питание, готовятся диетические блюда.

Лечение заболеваний сердечно-сосудистой и нервной системы, гинекологических, опорно-двигательного аппарата и желудочно-кишечного тракта. Санаторий-профилакторий оснащен современной лечебно-диагностической базой. В лечебных целях применяются: гипербарическая оксигенация, фитотерапия, гидроэроноотерапия, ингаляций, функциональная диагностика, иглорефлексотерапия, мануальная и лазерная терапия, электролечение, высоко и низко - частотная аппаратура, светолечение, магнитолечение, озокерит, грязелечение, водолечение (жемчужные и соленые ванны) подводный душ-массаж, циркулярный и восходящий душ, душ

«Шарко», подводно-скелетная вытяжка, массаж, лечебная физкультура. Для диагностики и лечения используются компьютерные ЭКГ и УЗД, компьютерная вытяжка позвоночника, кишечное орошение, лазеротерапия, а также проводятся консультации терапевта, стоматолога, гинеколога.

К услугам отдыхающих плавательный бассейн, сауна, тренажёрный зал, уютная столовая. Имеются библиотека, читальный зал, настольные игры. Организуются концерты, вечера отдыха с участием художественных коллективов дворца культуры «Металлург».

#### Программа «Детский отдых»

В целях обеспечения полноценного отдыха и оздоровления детей в период летнего оздоровительного сезона функционируют 4 детских оздоровительных лагеря АО «Алмалыкский ГМК»:

«Тонг» - Ташкентская область, Пскентский район

«Металлург» - Ташкентская область, Бостанлыкский район

«Парвоз» - Сурхандарьинская область, Сариасинский район

«Истиклол» - Джизакская область, Заминский район

Лагеря укомплектовываются опытными кадрами, вожатые предварительно проходят специальное обучение в «Школе вожатых» организованной профсоюзным комитетом на базе ДК «Металлург».

В целях организации содержательного отдыха детей, по утвержденным планам мероприятий лагерей, проводятся календарно-тематические мероприятия, развлекательно-познавательные конкурсы, спортивные соревнования, интересные беседы, диспуты, а также конкурсы на лучшего читателя. Организованы центры «Агитации и просветительства», библиотеки с учетом познавательных и развлекательных интересов детей. Также организованы спортивные секции по настольному теннису, шашкам, баскетболу, плаванию, волейболу, кружки музыкальные (хоровое пение, игра на аккордеоне, рубабе и доире), рисования, юные читатели, умелые руки, юные таланты, вышивание, лепка из глины и др.

Детские – оздоровительные лагеря полностью обеспечены новыми баннерами и плакатами, детской литературой, учебно-методическими пособиями, спортивным и канцелярским инвентарем, игрушками, телевизорами, DVD-плеерами и дисками, разрешенными для показа детям. В детских оздоровительных лагерях уделяется особое внимание обеспечению безопасности детей, медикаментам и качеству продуктов питания. Медикаментами и другими средствами медицинского назначения лагеря обеспечиваются постоянно в полном объеме в соответствии с утвержденными санитарно-гигиеническими требованиями. Для детей организовано 5-ти разовое питание.

В летний оздоровительный период проводятся программные мероприятия активистами общественного движения молодежи «Камолот», спектакли с участием Республиканского ТЮЗ, встречи с заслуженными спортсменами.

На период 2017 – 2020 гг. также запланировано увеличение затрат предприятия на социальные программы – таблица 4.4.

Таблица 4.4 – План расходов предприятия на социальную политику

Программы предприятия в сфере социальной ответственности	Год / затраты, млн. сум			
	2017	2018	2019	2020
Творческий потенциал и профессионализм персонала	86 992	100 234	115 491	133 070
Программа «Экология»	122 135	140 725	162 146	186 827
Работа с молодежью	105 773	121 873	140 424	161 799

Продолжение таблица 4.4

Программа «Организация культурного досуга работников и семей работников предприятия»	544 997	627 954	723 537	833 670
Программа «Благотворительность»	34 566	39 828	45 890	52 875
Итого	894 463	1 030 614	1 187 488	1 368 241

Выводы по разделу.

В целом, по результатам рассмотрения политики и программ социальной ответственности предприятия за период 2016 – 2020 гг. можно сделать следующие выводы:

1. Проводимые политика и программы в сфере КСО полностью соответствуют заявляемой предприятием стратегии и миссии.

2. Для рассматриваемого предприятия приоритетными являются прямые стейкхолдеры, а также внутренняя сторона политики социальной ответственности предприятия.

3. Представленные программы предприятия в сфере социальной ответственности удовлетворяют интересам как прямых, так и косвенных стейкхолдеров. Интересы всех стейкхолдеров удовлетворяются в полном объеме.

4. К преимуществам, которые получает предприятие от реализации политики и программ социальной ответственности, можно отнести: доверие работников, инвесторов, местного населения; снижение налоговых платежей; хорошую экологию.

5. Средства, затрачиваемые предприятием на выполнение программ в сфере КСО, адекватны, а достигнутые в результате проведения мероприятий социальные последствия важны как для самого предприятия, так и для населения региона.

6. В качестве рекомендаций по росту эффективности социальной ответственности АО «АГМК» можно предложить поддерживать высокий уровень социальных обязательств и в перспективе. Также можно рекомендовать развивать такое направление в сфере КСО, как социальная ответственность работников предприятия.

## **Заключение**

На сегодняшний день была проделана работа по совершенствованию структуры управления, но при этом недостатки все же имеют место. Старая система управления оставила свой след, большая часть управленцев осталась на своих местах, структура управления поменялась, требует это и изменение отношения руководителей к своей работе.

Приведенные рекомендации по совершенствованию организационной структуры управления на предприятие не являются исчерпывающими. Поэтому надежность аппарата управления в целом характеризуется его безотказным функционированием.

На основе результатов анализа выделены основные недостатки организационной структуры управления р/у Кальмакыр:

неравномерное распределение нагрузки по управлению организацией на руководителей различных уровней;

несоответствие функций управления, обусловленных целями предприятия и фактически выполняемых функций, дублирование функций, наличие нереализуемых функций.

В работе представлен проект мероприятий по совершенствованию организационной структуры. Основное содержание проекта заключается в следующем:

- 1) Корректирование должностных инструкций
- 2) Корректировка Положения об организационной структуре управления;
- 3) Переход на автоматизированный метод организации труда.

Реализация данных мероприятий будет способствовать достижению стратегических целей предприятия.

## Список использованных источников

1. Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при формах хозяйствования. Учебное пособие. - М.: ГАУ, 1999 – 201 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 2001 – 189 с.
3. Волкова К.А. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции. - М.: Экономика, 2002 – 275 с.
4. Глухов В.В. Основы менеджмента: Учебно-справочное пособие. - СПб.: Специальная литература, 2003 – 452 с.
5. Дейнеко О.А. Методологические проблемы науки управления производством. - М.: Наука, 1970.
6. Егоршин А.П. Управление персоналом. - СПб.: Пресс, 2003 – 244 с.
7. Исаева Е.Д. Проектирование организационной структуры управления. - СПб.: Праймевро, 2000 – 89 с.
8. Максимцов М.М. Менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 1999 – 397 с.
9. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента. - М.: Дело ЛТД, 2001 – 470 с.
10. Основы оптимального управления: Учеб. Пособие для экон. вузов / В.Ф.Кротов, Б.А.Лагома, С.М.Лобанов и др. Под ред В.Ф.Кротова. - М.: Высшая школа, 2002 – 488 с.
11. Радугин А.А. Основы менеджмента. - М.: Центр, 1999 – 296 с.
12. Райсс М. Оптимальная сложность управленческих структур. Проблемы теории и практики управления. СПб.: Праймевро, 2003 – 118 с.
13. Румянцева З.П., Саломатин Н.А. Менеджмент организации. Учебное пособие - М.: Инфо-М, 2002 – 367 с.
14. Тейлор Ф. Основы научного менеджмента. - М.: Прогресс, 1999 – 311 с.



15. Гвоздев Н.И., Дравель А.Н. Основы менеджмента. – 2011 – 187 с.
16. Мильнер Б.З. Теория организаций. – 1998 – 326 с.
17. Акофф Р. Акофф о менеджменте / пер. с англ.; под ред. Л.А. Волковой. - СПб.: Питер, 2002.
18. Акофф Р. Акофф о менеджменте / пер. с англ.; под ред. Л.А. Волковой. - СПб.: Питер, 2002.
19. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник для вузов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЭКОНОМИСТЕ, 2008.
20. Глухов В.В., Медников М.Д., Коробко С.Б. Математические методы и модели для менеджмента. — СПб.: Лань, 2005.
21. Дафт Р.Л. Менеджмент / пер. с англ. - 6-е изд. - СПб.: Питер, 2006.
22. Дукер П. Задачи менеджмента в XXI веке: учеб. пособие / пер. с англ. - М.: Вильямс, 2000.
23. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: учебник для вузов. — 7-е изд. - Минск: Новое знание, 2007.
24. Клок К., Голдсмит Дж. Конец менеджмента и становление организационной демократии. - СПб.: Питер, 2004.
25. Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я / пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 1999.
26. Майталь Ш. Экономика для менеджеров: десять важных инструментов для руководителей / пер. с англ. - М.: Дело, 1996.
27. Маслоу Мотивация и личность. - СПб.: Питер, 2008.
28. Цветков А.Н., Пужаев А.В., Салимьянова И.Г., Федулова Е.В. Менеджмент: учеб.-метод. пособие. - СПб.: Изд-во СПбГИЭУ, 2004.
29. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. - М.: Дело, 2005.
30. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник. - М.: Инфра-М, 2005.
31. Минцберг Г. Работа менеджеров: вымыслы и факты. - М.: Экономика, 1979.

32. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник. - М.: Инфра-М, 2006.
33. Семь нот Менеджмента. Лучшая практика управления. - М.: ЗАО «Эксперт РА», 2008.
34. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ.; под ред. В.А. Спивака. — СПб.: Питер, 2001.
35. Фагхутдинов Р.А. Управленческие решения: учебник для вузов. — 6-е изд., перераб. и доп. — М.: Инфра-М, 2008.
36. АО «Алмалыкский ГМК» [Электронный ресурс] / URL: <http://www.agmk.uz>

**Приложение А**  
(Рекомендуемая)

Фотография карьера Кальмакыр



## Приложение Б (Обязательная)

Таблица 3.7 Мероприятия по снижению затрат на 2016 год

№ п/п	Наименование мероприятий	2016 год		1 квартал 2016 года		2 квартал 2016 года		6 месяцев 2016 года		ФАКТ
		Утвержденные мероприятия	Мероприятия с учётом дополнительного задания	Утвержденные мероприятия	Мероприятия с учётом дополнительного задания	Утвержденные мероприятия	Мероприятия с учётом дополнительного задания	Утвержденные мероприятия	Мероприятия с учётом дополнительного задания	
	Всего, тыс.сум.	10 078 517	13 053 723	1 915 609	2 644 976	1 969 643	2 703 609	3 885 252	5 348 585	9 050 505
	%	9,9%	12,8%	8,1%	11,1%	8,0%	11,0%	8,0%	11,1%	18,7%
	В том числе:									
1	Нормирование и сокращение удельных норм расхода материалов	857 865	2 745 218	198 412	669 170	216 702	689 016	415 114	1 358 186	1 926 578
2	Оптимизация технологических процессов (Ремонтный фонд совместно с ЦРМЗ и экономией общехозяйственных материалов)	3 891 747	3 966 999	999 175	1 004 753	824 173	832 668	1 823 348	1 837 421	1 801 895
3	Оптимизация процессов закупок и снижение цен на материалы	1 137 043	1 137 043	77 792	77 792	266 464	266 464	344 256	344 256	1 594 762
4	Экономия топлива	42 512	55 093	8 125	11 150	9 803	12 955	17 928	24 105	257 681
5	Экономия энергоресурсов	720 537	724 674	15 376	17 432	170 752	171 203	186 128	188 635	347 160
6	Оптимизация численности (соц.страх + зар./плата)	3 000 912	4 000 912	465 115	715 115	480 096	730 096	945 211	1 445 211	1 652 787
7	Начисление амортизационных отчислений в соответствии с реальными сроками службы оборудования и сооружений				711 506					1 404 374
8	Прочие затраты (талоны, больничные листы)	60 531	60 531	9 184	9 184	9 608	9 608	18 792	18 792	197 629
9	Расходы периода (содержание аппарата управления)	1 091 511	1 091 531	159 456	159 462	162 468	162 473	321 924	321 935	- 72 382

**Приложение В**  
(Обязательная)

ПОСТАНОВЛЕНИЕ

ПРЕЗИДЕНТА РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

**О МЕРАХ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ  
СТРУКТУРЫ АО «АЛМАЛЫКСКИЙ ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ  
КОМБИНАТ»**

*(Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2007 г., № 17-18, ст. 177)*

В целях дальнейшего совершенствования организационной структуры управления Алмалыкского горно-металлургического комбината и обеспечения на этой основе повышения эффективности производства и устойчивого развития добычи и переработки цветных и драгоценных металлов, с учетом расширения его минерально-сырьевой базы за счет передачи на баланс комбината ряда месторождений драгоценных металлов и полиметаллических руд:

1. Одобрить:

организационную структуру АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» согласно приложениям №№ [1](#) и [1а](#);

структуру исполнительного аппарата АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» с предельной численностью управленческого персонала 175 единиц согласно [приложению № 2](#);

схему руководства подразделениями АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» согласно [приложению № 3](#).

Предоставить право председателю правления АО «Алмалыкский ГМК» вносить изменения в структуру управления комбинатом по согласованию с Наблюдательным советом в пределах установленной штатной численности работников.

2. Определить, что председатель правления — генеральный директор АО «Алмалыкский ГМК» избирается на общем собрании акционеров и утверждается в должности Кабинетом Министров по согласованию с Президентом Республики Узбекистан, а заместители генерального директора

назначаются на должность генеральным директором по согласованию с Кабинетом Министров Республики Узбекистан в установленном порядке.

*(пункт 2 в редакции [постановления Президента Республики Узбекистан от 20 мая 2010 года № ПП-1340](#))*

3. Признать утратившим силу [абзац первый](#) пункта 6 постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан от 10 февраля 1997 года № 71 «Об акционировании Алмалыкского горно-металлургического комбината».

4. Министерству юстиции Республики Узбекистан в месячный срок внести в Кабинет Министров предложения об изменениях и дополнениях в законодательство, вытекающих из настоящего постановления.

5. Контроль за исполнением настоящего постановления возложить на заместителя Премьер-министра Республики Узбекистан К.С. Санакулова.

**Президент Республики Узбекистан И. КАРИМОВ**

г. Ташкент,  
25 апреля 2007 г.,  
№ ПП-628



**Приложение Г**  
(Обязательная)

**УКАЗ**

**ПРЕЗИДЕНТА РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

**О МЕРАХ ПО ВНЕДРЕНИЮ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ  
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ**

*(Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2015 г., № 17, ст. 204)*

В целях создания благоприятных условий для широкого привлечения прямых иностранных инвестиций, коренного повышения эффективности деятельности акционерных обществ, обеспечения их открытости и привлекательности для потенциальных инвесторов, внедрения современных методов корпоративного управления, усиления роли акционеров в стратегическом управлении предприятиями:

1. Определить основными направлениями дальнейшего развития системы корпоративного управления:

глубокий анализ международного опыта и внедрение на этой основе современных методов корпоративного управления, повышение эффективности использования производственных, инвестиционных, материально-технических, финансовых и трудовых ресурсов;

приоритетное создание акционерных обществ с участием иностранного капитала, формирование благоприятных условий для широкого привлечения в акционерные общества иностранных инвестиций;

коренную реорганизацию структуры управления акционерными обществами, имея в виду ликвидацию отживших, устаревших подразделений и должностей, внедрение новых, соответствующих современным международным стандартам и требованиям рыночной экономики;

повышение роли акционеров, в том числе миноритарных, в стратегическом управлении акционерным обществом, в обеспечении контроля за эффективной деятельностью управленческого персонала;

подготовку и повышение профессионального уровня управленческого персонала на основе сотрудничества с ведущими зарубежными образовательными учреждениями, а также привлечение

высококвалифицированных иностранных менеджеров на руководящие должности в акционерных обществах.

2. Принять к сведению, что по результатам проведенного критического изучения действующих акционерных обществ 364 акционерных общества определены как несостоявшиеся и подлежащие ликвидации или преобразованию в другие организационно-правовые формы.

Комиссии по повышению эффективности деятельности акционерных обществ и совершенствованию системы корпоративного управления, образованной постановлением Президента Республики Узбекистан от 31 марта 2015 года № ПП-2327 (Азимов Р.), установить жесткий контроль за завершением в срок до 1 октября 2015 года процесса реорганизации указанных акционерных обществ.

3. Одобрить типовую организационную структуру акционерного общества, разработанную на основе глубокого изучения системы организации управления в ведущих зарубежных компаниях, согласно [приложению № 1](#).

Комиссии по повышению эффективности деятельности акционерных обществ и совершенствованию системы корпоративного управления:

в трехмесячный срок совместно с Государственным комитетом Республики Узбекистан по приватизации, демонополизации и развитию конкуренции, другими заинтересованными ведомствами и наблюдательными советами акционерных обществ обеспечить приведение организационных структур акционерных обществ в соответствие с типовой структурой, с учетом их отраслевой специфики;

в трехмесячный срок провести аттестацию руководящего состава акционерных обществ с долей государства на предмет знания ими современных методов и принципов корпоративного управления, менеджмента и маркетинга, владения информационно-коммуникационными технологиями и их применения в системе управления производством;

по итогам аттестации принять меры по привлечению на освободившиеся должности новых, современно мыслящих, высококвалифицированных руководителей, соответствующих современным требованиям, а также иностранных менеджеров.

4. Министерству труда и социальной защиты населения, Министерству экономики Республики Узбекистан в месячный срок внести в Кабинет



Министров предложения по внесению необходимых изменений в «Классификатор основных должностей служащих и профессий рабочих», вытекающих из новой типовой структуры акционерного общества.

5. Принять предложение Комиссии по повышению эффективности деятельности акционерных обществ и совершенствованию системы корпоративного управления о создании, с привлечением ведущих образовательных учреждений Германии и других экономически развитых стран, Научно-образовательного центра корпоративного управления на базе упраздняемой Высшей школы бизнеса, возложив на него методическое обеспечение внедрения организационных форм и современных методов корпоративного управления, а также подготовку и повышение квалификации управленческого персонала в этой сфере в соответствии с международными требованиями и стандартами.

Кабинету Министров в месячный срок принять в установленном порядке Решение об организации деятельности Научно-образовательного центра корпоративного управления, определив его задачи, функции, структуру, квоты приема слушателей, а также меры по обеспечению эффективной работы центра.

6. Утвердить Программу мер по коренному совершенствованию системы корпоративного управления согласно [приложению № 2](#).

Кабинету Министров обеспечить системный контроль за качественной реализацией мероприятий, включенных в Программу, в установленные сроки.

7. Установить порядок, в соответствии с которым с 1 июля 2015 года:

решение о назначении руководителя исполнительного органа акционерного общества принимается, как правило, на основе конкурсного отбора, в котором могут принимать участие иностранные менеджеры;

при обращении акционеров, в том числе миноритарных, с иском в хозяйственный суд о нарушении их прав и законных интересов, им предоставляется отсрочка от уплаты государственной пошлины, с последующим ее взысканием с виновной стороны.

8. Комиссии по повышению эффективности деятельности акционерных обществ и совершенствованию системы корпоративного управления совместно с другими заинтересованными министерствами и ведомствами, на основе успешного опыта Германии и других развитых стран, в срок до 1 августа 2015

года разработать и утвердить Кодекс корпоративного управления, предусматривающий в едином документе, с учетом международной практики:

рекомендации по внедрению передовых методов корпоративного управления, включая определение стратегии развития и задач на долгосрочную перспективу, системы внутреннего контроля и механизмы эффективного взаимодействия исполнительного органа с акционерами и инвесторами;

внедрение типовой организационной структуры, с учетом масштабов, отраслевой специфики и направлений деятельности акционерных обществ;

повышение прозрачности деятельности акционерных обществ, публикацию ими информации на основе международных стандартов аудита и финансовой отчетности.

#### 9. Принять к сведению, что:

с 1 июля 2015 года в наименованиях акционерных и других хозяйственных обществ не допускается использование слова «государственный», независимо от доли государства в их уставных капиталах;

в течение 2015 — 2018 годов все акционерные общества перейдут к публикации ежегодной финансовой отчетности и проведению ее внешнего аудита в соответствии с Международными стандартами аудита и Международными стандартами финансовой отчетности.

Комиссии по повышению эффективности деятельности акционерных обществ и совершенствованию системы корпоративного управления в срок до 1 июля 2015 года утвердить график публикации ежегодной финансовой отчетности акционерных обществ в соответствии с международными стандартами.

#### 10. Освободить:

акционерные общества от уплаты единого социального платежа с фонда оплаты труда иностранных работников, привлеченных в качестве управленческого персонала;

доходы иностранных специалистов, полученные от их деятельности в качестве управленческого персонала, от уплаты подоходного налога, налога на доходы у источника, а также обязательных страховых взносов граждан во внебюджетный Пенсионный фонд при Министерстве финансов Республики Узбекистан.

11. Государственному комитету по приватизации, демонополизации и развитию конкуренции совместно с Министерством юстиции Республики Узбекистан, другими заинтересованными министерствами и ведомствами в месячный срок внести в Кабинет Министров предложения об изменениях и дополнениях в законодательство, вытекающих из настоящего Указа.

12. Контроль за исполнением настоящего Указа возложить на Премьер-министра Республики Узбекистан Ш. Мирзиёева.

**Президент Республики Узбекистан И. КАРИМОВ**

г. Ташкент,  
24 апреля 2015 г.,  
№ УП-4720

## **Приложение Д** **(Обязательная)**

### **Должностная инструкция *Мастера горного Вскрышного карьера***

#### ***Общие положения***

**1.1.** Мастер горный является непосредственным руководителем первичного трудового коллектива, организатором труда и производства, воспитателем рабочих на возглавляемом им участке.

**1.2.** Мастер горный назначается на должность и освобождается от неё директором рудоуправления. Мастер горный подчиняется начальнику карьера.

**1.3.** Мастер горный в своей работе руководствуется:

Законами Республики Узбекистан «О недрах», «Об охране труда», «О промышленной безопасности», «Об охране природы», «Об акционерных обществах и защите прав акционеров»;

Постановлениями Правительства Республики Узбекистан.

Трудовым кодексом Республики Узбекистан;

Постановлениями, приказами, распоряжениями АО «Алмалыкский ГМК» и РУ «Кальмакыр»;

Правилами безопасности при разработке месторождений полезных ископаемых открытым способом;

ПТЭ и ПТБ при эксплуатации электроустановок потребителей;

Правилами безопасной эксплуатации грузоподъемных кранов;

Правилами пожарной безопасности для предприятий АО «Алмалыкский ГМК»;

Документами СМК, O'zDst ISO 9000:2009; O'zDst ISO 9001:2009;

Положением о рудоуправлении и настоящей инструкцией.

Положением об организации работ по охране труда;

Положением об организации производственного контроля;

Положением о расследовании и учете несчастных случаев на производстве;

Положением о «Наряд допусках повышенной опасности»

Правилами безопасности при производстве взрывных работ;

Достижениями науки и техники в соответствующей отрасли, опытом передовых рудников в этой области, планами перспективного развития рудника;

### ***Основные задачи***

Основными задачами в деятельности мастера горного карьера являются:

**2.1.** Организация ритмичной высокопроизводительной работы смены в соответствии с требованиями технологических и производственных инструкций, требованиями правил безопасности и эксплуатации.

**2.2.** Выполнение плановых заданий при наименьших затратах материальных и трудовых ресурсов, повышение производительности труда и качества работ на основе выявления и использования резервов производства на каждом рабочем месте

### ***Состав работы***

**3.1.** Обеспечение выполнения сменой в установленный срок плановых заданий по объему производства заданного качества, повышению производительности труда, снижению производственных затрат на основе полной загрузки оборудования и использование его технических возможностей, строгого соблюдения технологических процессов и рационального расходования сырья, минералов, эл. энергии.

**3.2.** Осуществляет своевременный контроль и исполнение документов вышестоящих организаций, приказов, поручений и распоряжений руководства комбината и непосредственного руководителя.

**3.3.** Своевременное доведение производственных заданий бригадам и рабочим в соответствии с утвержденным планом и графиками работ,

**3.4.** Проведение производственного инструктажа рабочих, обеспечение контроля за качественным выполнением порученной работы, экономным расходованием материалов и эл. энергии, соблюдением правил технической эксплуатации оборудования, охраны труда, технике безопасности и производственной санитарии.

**3.5.** Осуществление мероприятий по повышению культуры производства, лучшему использованию рабочего времени, обеспечение строгого соблюдения рабочими смены трудовой и производственной дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка.

**3.6.** Обеспечение правильности и своевременного оформления первичных документов по учету рабочего времени, выработки, з/платы, простоев.

**3.7.** Своевременная зачистка от не дробимых предметов и металлолома закрепленного за ним горизонта.

**3.8. Проводит систематическую работу по снижению себестоимости продукции.**

*Должен знать.*

Мастер горный карьера должен знать:

Законы Республики Узбекистан «О недрах», «Об охране труда», «О промышленной безопасности», «Об охране природы», «Об акционерных обществах и защите прав акционеров»;

Постановления Правительства Республики Узбекистан.

Трудовым кодексом Республики Узбекистан;

Постановления, приказы, распоряжения АО «Алмалыкский ГМК» и РУ «Кальмакыр»;

Правила безопасности при разработке месторождений полезных ископаемых открытым способом;

ПТЭ и ПТБ при эксплуатации электроустановок потребителей;

Правила безопасной эксплуатации грузоподъемных кранов;

Правила пожарной безопасности для предприятий АО «Алмалыкский ГМК»;

Достижения науки и техники в соответствующей отрасли, опыт передовых рудников в этой области, планы перспективного развития рудника;

Документацию СМК, O'zDst ISO 9000:2009; O'zDst ISO 9001:2009;

Положение о рудоуправлении и настоящую инструкцию;

Положение об организации работ по охране труда;

Положение об организации обучения и проверки знаний;  
Положение об организации производственного контроля;  
Положение о расследовании и учете несчастных случаев на производстве;  
Положение о «Планово-предупредительном ремонте»;  
Положение о «Наряд допусках повышенной опасности»;  
Правила безопасности при производстве взрывных работ.

### ***Квалификационные требования***

**5.1.** Образование: высшее.

**5.2.** Навыки: руководства производственным процессом, контроля качества, работы с коллегами и подчиненными, принятия управленческих решений, ведения производственных совещаний, решения конфликтных ситуаций. Работа на уровне пользователя на персональном компьютере, использование в работе информационно коммуникационных технологий, пользование оргтехникой.

**5.3.** Специальная подготовка – не требуется.

### ***6. Должностные права***

Мастер горный карьера для выполнения возложенных на него обязанностей имеет право:

**6.1.** Запрашивать и получать от исполнителей информацию о ходе исполнения документов вышестоящих организаций, приказов, поручений и распоряжений руководства комбината и непосредственного руководителя.

**6.2.** Участвовать в разработке и обсуждении текущих, перспективных планов, исходя из задач наиболее полного использования возможностей и резервов производства и совершенствования организации производства и труда.

**6.3.** Давать распоряжения и указания своим подчиненным по вопросам, касающимся производственной деятельности, контролировать выполнение этих распоряжений, требовать от подчиненных выполнения возложенных на них обязанностей.

**6.4.** Не допускать выполнение работ с нарушением ПТБ и ОТ, а так же работ на неисправном оборудовании и с применением неисправных инструментов, приспособлений и контрольно-измерительных приборов, а так же

использование в производстве материалов, не отвечающих техническим условиям.

### ***Критерии оценки качества и эффективности работ.***

**7.1.** Выполнение прогнозных показателей.

**7.2.** Соблюдение технологических процессов работы оборудования.

**7.3.** Отсутствие случаев производственного травматизма, профессиональных заболеваний, нарушений правил технической эксплуатации и техники безопасности .

**7.4.** Состояние трудовой и производственной дисциплины.

**7.5.** Безаварийная работа горного оборудования.

### ***Ответственность.***

Мастер горный карьера несет ответственность за:

**8.1.** Выполнение прогнозных показателей.

**8.2.** За соблюдение технических параметров ведения горных работ.

**8.3.** Соблюдение чистоты на горизонтах.

**8.4.** Выполнение должностных обязанностей, возложенных на него настоящей инструкцией.

**8.5.** Соблюдение исполнительской дисциплины.

**8.6.** Недопущение действий или бездействий, а также неосторожных действий и неоправданного риска, которые могут привести к аварии или несчастному случаю с ним самим или рядом работающим.