**Введение**

Любая организационная система подразделяется на две подсистемы: материально обеспечивающая подсистема, занимающаяся переработкой поступающих в её распоряжение ресурсов в товары и услуги и подсистема управления, в задачу которой входит руководство, контроль деятельности организационной системой. Последнюю называют – управляющая система, которая имеет свою структуру, обеспечивающую условия для рационального разделения труда и взаимной кооперации. В рамках данной структуры работники-менеджеры имеют свои задачи, зоны ответственности. При этом, они вступают в отношения руководства-подчинения, контроля, сотрудничества. Эти структуры отражают и обеспечивают разделение труда в рамках которого осуществляется процесс управления предприятием.

В то время, как задача претворения в жизнь разработанной и принятой к исполнению стратегии стоит перед всеми подразделениями предприятия, действующему как единое целое, менеджменту предприятия предстоит тщательно продумать организационный аспект управления – как правильно и эффективно скоординировать работу всех элементов сложного механизма бизнеса.

В широком смысле задача менеджера состоит в том, чтобы выбрать структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а так же воздействующим на неё внутренним и внешним факторам. «Наилучшая» структура – та, которая позволяет эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия сотрудников и удовлетворять потребности клиентов и достигать целей организации.

Научно обоснованное формирование организационных структур управления предприятием - актуальная задача современного этапа адаптации хозяйствующих субъектов к рыночной экономике. В новых условиях необходимо широко использовать принципы и методы проектирования организации управления на основе системного подхода.

Без развития методов проектирования структур управления затруд­нено дальнейшее совершенствование управления и повышение эффективности производства, так как:

во-первых, в новых условиях в целом ряде случаев нельзя оперировать старыми организационными формами, которые не удовлетворяют требованиям рыночных отношений, создают опасность деформации самих задач управления;

во-вторых, в сферу хозяйственного управления невозможно переносить закономерности управления техническими системами. Комплексный подход к совершенствованию организационного механизма ранее во многом был подменен работой по внедрению и использованию автоматизированных систем управления (АСУ) - работой исключительно важной, но не единственной в развитии управления на всех уровнях. Сама же работа по созданию АСУ нередко ведется в отрыве от улучшения структуры управления, недостаточно связана с организационными факторами;

в-третьих, создание структуры должно опираться не только на опыт, аналогию, привычные схемы и, наконец, интуицию, но и на научные методы организационного проектирования

Объектом исследования данной работы является филиал ОАО «Амур-пиво».

Предмет исследования – система управления предприятием.

**1. Организационная структура управления предприятием в условиях рынка. Понятие и виды**

Организационная структура – это целостная система, специально разработанная таким образом, чтобы работающие в её рамках люди могли наиболее эффективно добиться поставленной цели .

Организационная структура определяет соотношение (взаимоподчиненность) между функциями, выполняемыми сотрудниками организации. Она проявляется в таких формах как разделение труда, создание специализированных подразделений, иерархия должностей, внутриорганизационные процедуры и является необходимым элементом эффективной организации, поскольку придает ей внутреннюю стабильность и позволяет добиться определенного порядка в использовании ресурсов.

Организации можно классифицировать по трем основным типам построения организационной структуры управления:

- линейно-функциональная;

- дивизиональная;

- матричная.

Линейно-функциональные схемы организационных структур исторически возникли в рамках фабрично-заводского производства и явились соответствующей «организационной» реакцией на усложнившееся производство и необходимость взаимодействия при изменившихся условиях с большим количеством институтов внешней среды (массовый потребитель, финансовые организации, международная конкуренция, законодательство, правительство и т.п.). Основой этой схемы (рисунок 1.) являются линейные подразделения, осуществляющие в организации основную работу и обслуживающие их специализированные функциональные подразделения, создаваемые на «ресурсной» основе: кадры, финансы, производство и т.д.

Рисунок 1. - Линейно-функциональная организационная структура

|  |
| --- |
| Директор |

|  |
| --- |
| Финансы |

|  |
| --- |
| Кадры |

|  |
| --- |
| Производство |

|  |
| --- |
| Сбыт |

Анализ данной структуры показывает следующие преимущества:

-высокий уровень компетентности специалистов и их квалификацию,

-данная форма эффективна для выполнения отработанных планов и действует при стабильной деятельности предприятия,

-позволяет легко управлять подчиненными.

К числу слабостей относится:

-неэффективность в сложной ситуации на рынке, ибо затруднена инициатива и эффективная передача снизу вверх,

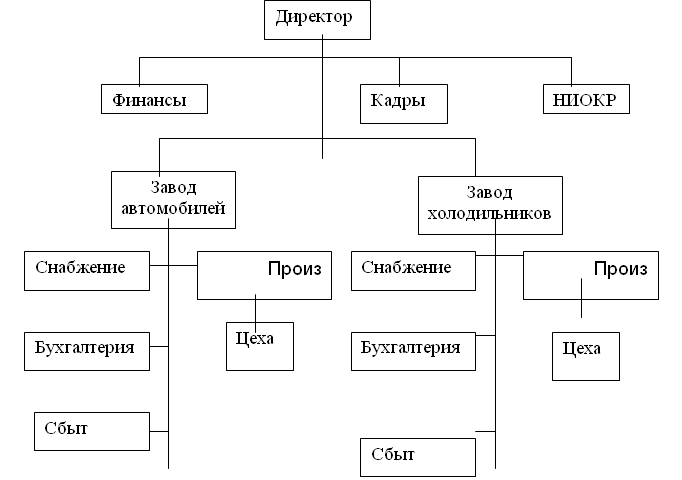
-решения принимаются на верхнем уровне, вследствие чего теряется оперативность,

-слабая координация действий функциональных подразделений,

-система продвижения и вознаграждения базируется на способности специалиста выполнять задачи внутри функционального подразделения, а не вкладом в конечный результат.

В поисках выхода из ситуации неэффективности деятельности линейно-функциональных структур ряд американских компаний в 20-е годы осуществили децентрализацию управления путем создания так называемых дивизиональных структур (Дюпон, Дженерал моторс). В 60-70 годы для крупных фирм США это стал доминирующий подход. Сущность такого подхода в выделении в аппарат управления в качестве основного структурного элемента не функциональной службы, а полностью автономного в хозяйственном отношении производственного отделения – крупного завода или группы предприятий – выпускающих определенный вид изделия. На эти отделения возлагалась вся ответственность за разработку, производство и сбыт более или менее однородной продукции.

Рисунок 2 - Принципиальная схема дивизиональной организации



В целом, дивизиональная схема в построении организации позволяет последней продолжать свой рост и эффективно осуществлять управление разными видами деятельности на разных рынках. Руководители производственных подразделений в рамках закрепленного за ними продукта или территории координируют деятельность не только по линии, но и по функциям и развивают тем самым в себе требуемые качества общего руководства. Таким образом, создается хороший кадровый резерв для стратегического уровня организации. Разделение решений по уровням разделяет их принятие и повышает их качество.

Вместе с тем необходимо помнить, что внутри производственных отделений наблюдается тенденция к «укорачиванию» целей. Из-за роста управленческого аппарата за счет создания отделений увеличиваются накладные расходы. Централизованное распределение ключевых ресурсов в случае их недостатка может привести к развитию межотделенческих конфликтов. В больших дивизиональных организациях затруднена межотделенческая карьера, а при механистическом подходе человек вообще оказывается потерянным и его ресурс не используется эффективным образом.

В известной мере недостатки дивизиональной системы удалось на практике разрешить с переходом к организациям, построенным с включением элементов матричной схемы: управление по проекту, временные целевые группы, постоянные комплексные группы. Матричная схема просто неосуществима в рамках механистического подхода. Она требует перехода к органическому подходу, обеспечивающему большие возможности при проектировании горизонтальных, неформальных и косвенных связей, являющихся в значительной степени атрибутами матричной организации.

Матричная структура всегда является комбинацией двух организационных альтернатив – функциональной и продуктовой (проектной). Таким образом, появляются две формальные схемы структур в матричной организации. Основной задачей руководства является поддержание баланса между двумя структурами

Сотрудники матричной структуры имеют двойное подчинение как руководителю проектной группы, так и своим функциональным руководителям.

Такой подход обеспечивает – разработку инновационных технологий, оперативность, инициативу и т.д. Недостатки такой структуры – алчность, расходы, борьба за власть.

**2. Анализ и проектирование организационной структуры управления предприятием**

Приведение структуры в соответствие с изменившимися условиями является одной из важнейших задач управления. Организационные преобразования не осуществляются до тех пор, пока не появится твердая уверенность в том, что для этого существуют серьезные причины, вызывающие их необходимость. Можно назвать некоторые ситуации в отдельности или в комбинации, когда оправданы затраты на корректировку структуры или разработку нового проекта.

Неудовлетворительное функционирование предприятия. Наиболее распространенной причиной необходимости разработки нового проекта организации являются неудачи в попытке применения каких-либо других методов снижения роста издержек, повышения производительности, и.т.д.

Перегрузка высшего руководства. Некоторым предприятиям удается функционировать удовлетворительно только ценою изнурительной чрезмерной нагрузки на нескольких высших руководителей.

Отсутствие ориентации на перспективу. Будущее развитие предприятия требует со стороны высших руководителей все большего внимания стратегическим задачам, независимо от характера предприятия и рода его деятельности.

Разногласия по организационным вопросам. Каждый опытный ру­ководитель высшего ранга знает, что стабильность в организационной структуре предприятия, как правило, свидетельствует не столько о внутренней гармонии, сколько об успешном решении конфликт­ных ситуаций. Существующая структура, какова бы она ни была, создает препятствия для эффективной работы, затрудняет достижение целей.

Рост масштаба деятельности. Даже в условиях устойчивого ассортимента продукции, стабильных производственных процессов и сбыте при продолжительном увеличении размера предприятия появляется необходимость в значительном структурном преобразовании.

Увеличение разнообразия. Расширение номенклатуры выпускаемой продукции или услуг, выход на разнообразные рынки, дополнительное освоение новых производственных процессов вносят совершенно новые моменты в организацию.

Объединение хозяйствующих субъектов. Слияние двух или нескольких предприятий, даже одинаковых по характеру, обязательно вносит некоторые изменения в организационную структуру.

Изменение технологии управления. Научные достижения в области управления начинают оказывать все большее влияние на организационные структуры и процессы.

Внешняя экономическая обстановка. Большинство промышленных предприятий находится в постоянно изменяющемся экономическом окружении.

Каждое из отмеченных выше обстоятельств приводит к изменениям структуры и может в такой же степени указывать на необходимость пересмотра главной стратегии предприятия. Ни стратегия, ни структура не могут быть установлены независимо друг от друга. Тем не менее, приоритет отдается задачам, целям, распределению ресурсов и основным программам, составляющим стратегию предприятия. Связано это с тем, что большинство серьезных проблем на крупных предприятиях имеет скорее стратегический, чем организационный характер.

Неспособность выжить и функционировать эффективно чаще всего является результатом того, что:

-принимаются необоснованные стратегические решения;

-предприятия пытаются продолжать деятельность в объеме, который уже не является экономичным;

-не удается наладить выпуск новой продукции или выпускается не находящая сбыта продукция и не там, где надо;

-фирмы, имеющие один рынок сбыта, не способны диверсифицировать производство.

Перераспределение задач, прав и ответственности, информационных потоков повышает эффективность организации путем роста производительности и по крайней мере временно сдерживает рост издержек, повышает прибыльность. Улучшение организационных форм нередко способствует выработке новых и более совершенных стратегических решений.

Взаимосвязь стратегии и структуры лежит в основе всех рекомендаций по корректировке и изменению организации управления предприятием. Аналитический процесс по изучению стратегии предприятия является неотъемлемым элементом корректировок в структуре независимо от того, является ли производство многопрофильным или однородным, частным или государственным. Используемые методы анализа, как правило, состоят из пяти этапов.

Первый этап состоит в выяснении задачи предприятия, областей неопределенности и наиболее вероятных альтернатив развития.

Второй этап анализа организационной структуры заключается в определении переменных, которые значительно влияют на выполнение задачи. На этом этапе необходим глубокий анализ экономической и производственной структуры предприятия и ее основных компонентов, анализ окружающей среды, в которой функционирует предприятие. Исследование этих двух тесно связанных областей (внешней и внутренней) приводит к ключевым решениям, которые могут определить успех предприятия.

На третьем этапе изучаются цели и программы развития предприятия. Важно убедиться, что текущие цели соответствуют главной задаче предприятия, а программы согласованы с ключевыми факторами успешного функционирования.

На четвертом этапе оценивают, насколько структура организации отвечает задачам, целям и факторам, от которых зависит успешность ее функционирования. Для этого необходимо тщательно изучить существующую формальную структуру, определить все ее сильные и слабые стороны, выяснить, какие недостатки в формальной структуре компенсируют неформальные элементы и насколько эффективно.

Трудным, но неизбежным моментом в анализе организации является оценка человеческих ресурсов предприятия.

. Анализ организации и окружающей среды предоставляет колоссальный объем информации, который необходимо оценить так, чтобы можно было принять решение о структуре, что является конечным этапом аналитического процесса.

. Структуру можно выбрать и понять только при широком, комплексном подходе к изменениям предприятия и его окружающей среды.

Как показывает опыт, процесс внесения коррективов в организационную структуру управления должен предусматривать:

-систематический анализ функционирования организации и ее среды с целью выявления проблемных зон. Анализ может базироваться на сравнении конкурирующих или родственных организаций, представляющих иные сферы экономической деятельности;

-разработку генерального плана совершенствования организационной структуры;

-гарантию того, что программа нововведений содержит максимально простые и конкретные предложения по изменению;

-последовательную реализацию планируемых перемен. Введение незначительных изменений имеет большие шансы на успех, чем изменения крупного характера;

-поощрение повышения уровня информированности сотрудников, что позволит им лучше оценить свою причастность и, следовательно, усилит их ответственность за намеченные перемены.

При разработке принципов и методики проектирования структур управления важно отойти от представления структуры как застывшего набора органов, соответствующих каждой специализированной функции управления. Организационная структура управле­ния — понятие многостороннее. Оно, прежде всего, включает систему целей и их распределение между различными звеньями, поскольку механизм управления должен быть ориентирован на достижение целей. Сюда же относятся: состав подразделений, которые находятся в определенных связях и отношениях между собой; распределение задач и функций по всем звеньям; распределение ответственности, полномочий и прав внутри организации, отражающее соотношение централизации и децентрализации. Важными элементами структуры управления являются коммуникации, потоки информации и документооборот в организации. Наконец, организационная структура — это поведенческая система, это люди и их группы, постоянно всту­пающие в различные взаимоотношения для решения общих задач.

В основу всей методологии проектирования структур должно быть положено четкое формулирование целей организации. Сначала — цели, а затем — механизм их достижения. При этом организация рассматривается как многоцелевая система, поскольку ориентация на одну цель не отражает ее многообразную роль в развитии экономики.

М. Мескон определяет следующий подход (последовательность действий) при проектировании структуры управления:

-осуществить деление организации по горизонтам на блоки, соответствующие направленности деятельности по реализации стратегии. Определить, какие виды деятельности линейные, какие штатные;

-установить соотношение полномочий должностей. Определить уровни иерархии;

-определить должностные обязанности.

Кроме того, при проектировании организационной структуры имеет место определение следующих вопросов:

-формализация управления, то есть насколько необходимо формальное взаимодействие.

-уровень принятия решений: где, кто, когда.

-системность организационной структуры

А. Файоль так сформулировал принципы хорошей организации:

-единство управления – независимо от структуры ответственность несёт за всё один человек;

-скалярный метод передачи полномочий. Полная ответственность предполагает право не только управлять, но и делегировать полномочия;

-единство подчинения – у каждого только один начальник;

-принцип соответствия: делегированные полномочия соответствующей условно ответственности;

-масштабы управления, число подчинённых лимитировано; Эффективность и надёжность коммуникативных связей;

-принцип ориентированности – организации строятся на основе задач и не зависят от субъективных факторов;

-избирательность – руководитель получает информацию, относящуюся к исключительному типу, то есть выходящую за рамки плана и требующую корректирования действий;

-дифференциация труда: линейный, штабной принцип; квалифицированный и мало квалифицированный труд;

-сегментация и специализация – разбивка структуры на простые и специализированные составляющие (специалист по налогам, специалист по учёту движения материальных средств и т. д.);

-контроль операций – должен быть орган, следящий за ходом дел и выполнением распоряжений;

-планирование предшествует делу;

-гибкость – структура отвечает ситуации;

-доступность уровней управления – сотрудник имеет возможность обратиться к любому руководителю по вопросам работы.

Особое значение имеет характер влияния внешней среды на построение организации и всю систему связей элементов структуры с элементами внешних воздействий. Системность самого подхода к формированию структуры проявляется в следующем: а) не упускать из виду ни одну из управленческих задач, без решения которых реализация целей окажется неполной; б) выявить и взаимоувязать применительно к этим задачам всю систему функций, прав и ответственности по вертикали управления — от генерального директора предприятия до мастера участка; в) исследовать и организационно оформить все связи и отношения по горизонтали управления, т.е. по координации деятельности разных звеньев и органов в связи с выполнением общих текущих задач и реализацией перспективных межфункциональных программ; г) обеспечить органическое сочетание вертикали и горизонтали управления, имея в виду нахождение оптимального для данных условии соотношения централизации и децентрализации в управлении.

Весь этот процесс можно организовать по трем крупным стадиям:

1) формирование общей структурной схемы аппарата управле­ния;

2) разработка состава основных подразделений и связей между ними;

3) регламентация организационной структуры.

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 углубленное проектирование как организационной структуры, так и других важнейших аспектов системы (внутриорганизационного экономического механизма, способов переработки информации, кадрового обеспечения).

К принципиальным характеристикам организационной структуры, которые определяются на этой стадии, можно отнести цели производственно-хозяйственной системы и проблемы, подлежащие решению; общую спецификацию функциональных и программно-целевых подсистем, обеспечивающих их достижение; число уровней в системе управления; степень централизации и децентрализации полномочий и ответственности на разных уровнях; основные формы взаимоотношений данной организации с окружающей средой; требования к экономическому механизму, формам обработки информации, кадровому обеспечению организационной системы.

Основная особенность второй стадии процесса проектирования организационной структуры управления — 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 при этом самостоятельные структурные единицы (отделы, управления, бюро, сектора, лаборатории), на которые организационно разделяются линейно-функциональные и программно-целевые подсистемы. Базовые подразделения могут иметь свою внутреннюю структуру.

Третья стадия — 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, трудоемкости основных видов работ и квалификационного состава исполнителей; распределение задач и работ между конкретными исполнителями; установление ответственности за их выполнение; разработку процедур выполнения управленческих работ в подразделениях, в том числе на основе автоматизированной обработки информации; разработку порядка взаимодействия подразделений при выполнении взаимосвязанных комплексов работ; расчеты затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления в условиях проектируемой организационной структуры.

Структура управления производственно-хозяйственной организаци­ей как объект проектирования — сложная система.

Она сочетает в себе как технологические, экономические, информационные, адми­нистративно-организационные взаимодействия, которые поддаются непосредственному анализу и рациональному проектированию, так и социально-психологические характеристики и связи. Последние определяются уровнем квалификации и способностей работников, их отношением к труду, стилем руководства.

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. Это — количественно-качественная, многокритериальная проблема, решаемая на основе сочетания научных, в том числе формализован­ных, методов анализа, оценки, моделирования организационных систем с субъективной деятельностью ответственных руководителей, специалистов и экспертов по выбору и оценке наилучших вариантов организационных решений.

Выбор метода решения той или иной организационной проблемы зависит от ее характера, а также от возможностей для проведения соответствующего исследования (наличия методики, необходимой информации, а также квалификации разработчиков системы и сроков представления рекомендаций).

**3. Оценка эффективности организационных решений**

Оценка эффективности является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры.

Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учетом двух направлений оценки ее функционирования:

-по степени соответствия достигаемых результатов установлен­ным целям производственно-хозяйственной организации (начиная с уровня выполнения плановых заданий);

-по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию, организации и результатам.

Критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на ее функционирование.

Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры, могут быть разбиты на следующие три взаимосвязанные группы

Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражающихся через конечные результаты деятельности организации и затраты на управление. При оценках эффективности на основе показателей, характеризующих конечные результаты деятельности организации, в качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управления, могут рассматриваться объем (увеличение объема выпуска продукции), прибыль (увеличение прибыли), себестоимость (снижение себестоимости), объем капитальных вложений (экономия на капитальных вложениях), качество продукции, сроки внедрения новой техники и т.п.

Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления, а также единовременные расходы на исследовательские и проектные работы в области создания и совершенствования систем управления, на приобретение вычислительной техники и других технических средств, используемых в управлении, затраты на строительство.

При оценке эффективности процесса управления используются показатели, которые могут оцениваться как количественно, так и качественно эти показатели приобретают нормативный характер и могут использоваться в качестве критерия эффективности и ограничений, когда организационная структура изменяется в направлении улучшения одного или группы показателей эффективности без изменения (ухудшения) остальных К нормативным характеристикам аппарата управления могут быть отнесены следующие производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность, надежность.

Производительность аппарата управления может определяться, в частности, как количество произведенной организацией конечной Продукции или объемы выработанной в процессе управления информации, приходящиеся на одного работника, занятого в аппарате управления

Под экономичностью аппарата управления понимаются относительные затраты на его функционирование, соизмеряемые с объемами или результатами производственной деятельности. Для оценки экономичности могут использоваться такие показатели, как удельный вес затрат на содержание аппарата управления в стоимости реализованной продукции, удельный вес управленческих работников в численности промышленно-производственного персонала, стоимость выполнения единицы объема отдельных видов работ.

Третья группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень, которые могут использоваться в качестве нормативных при анализе эффективности проектируемых вариантов организационных структур. К ним относятся звенность системы управления, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности, уровень специализации и функциональной замкнутости подсистем и т.п.

. При оценке эффективности отдельных мероприятий по совершенствованию системы управления и ее организационной структуры допускается использование не связанных в единую систему частных показателей. Основное требование к их выбору — максимальное соответствие каждого показателя целевой ориентации проводимого мероприятия и полнота отражения достигаемого эффекта.

**Практическая часть**

**1. Общая характеристика предприятия**

«Амур-Пиво» создано для обеспечения реализации программ и заданий по производству пивобезалкогольных напитков на территории Хабаровского края и за его пределами. На договорных условиях с организациями и предприятиями торговли ОАО «Амур-Пиво» осуществляет следующие виды хозяйственной деятельности:

* производство пива;
* производство минеральной воды;
* производство солода, дикоросов;
* производство углекислоты и других видов продукции;
* осуществление торгово-коммерческой деятельности;
* осуществление внешнеэкономической деятельности;
* осуществление другой деятельности, не запрещенной законодательством РФ;
* оказание медицинской помощи работникам предприятия.

Открытое акционерное общество «Амур-Пиво» (ОАО «Амур-Пиво») создано в 1992 г. путем приватизации пивоваренного завода «Хабаровский №2». Оно является правопреемником прав и обязанностей государственного предприятия «Хабаровский №2».

Учредителями ОАО «Амур-Пиво» является одно юридическое лицо, остальные учредители – физические лица. Доли государственной собственности в уставном капитале нет.

Учредительным документом ОАО «Амур-Пиво» является его устав.

ОАО «Амур-Пиво» выпускает свыше 10 сортов пива, начиная с традиционного «Жигулевского» и заканчивая темным «Черный принц». А также «Рижское», «Славянское», «Золотой Орел», «Хорал», «Ерофей», «Черный жемчуг».

Также на предприятии выпускаются углекислые минеральные воды следующего качества: «Хабаровская-1» - лечебно гидрокарбонатная натриевая борная, «Хабаровская-3» - столовая, «Хабаровская-2» - лечебно-столовая.

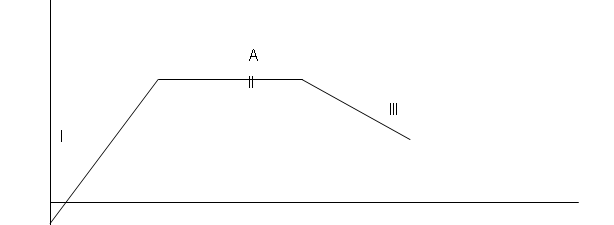


Рис. 1. Жизненный цикл организации

Жизненный цикл организации характеризуется тремя фазами:

I – становление;

II – зрелость;

III – спад.

Положение ОАО «Амур-Пиво» на данном графике обозначим символом (А).

Персонал.

Численность персонала 1005 человек. С начала 1998 г. принято 223 человека, уволено 50 (по собственному желанию 48).

Наблюдается устойчивый рост непромышленного персонала в 1999 г. – 55% к 1998 г. Это происходит за счет роста числа сотрудников обслуживающего персонала.

Таблица 1

Динамика численности персонала ОАО «Амур-Пиво»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категория | 1997 | 1998 | 1999 |
| Рабочие, чел. | 351 | 390 | 519 |
| Всего, производственно-промышленный персонал, чел. | 489 | 564 | 723 |
| Непромышленный персонал, чел. | 81 | 114 | 177 |
| Совместители, чел. | 27 | 42 | 90 |
| Несписочный персонал, чел. | 6 | 12 | 15 |
| Всего, средняя численность персонала, чел. | 603 | 723 | 1005 |

Также наблюдается увеличение средней численности персонала в 1999 г. – 37% к 1998 г., что отражает динамику увеличения всего персонала по предприятию в целом.

Таблица 2

Анализ численности и состава персонала по подразделениям за 1998-1999 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории | Период | | | План к базису | | Факт к базису | | Факт по плану | |
| 1998, базис | 1999 план | 1999 факт | чел. | % | чел. | % | чел. | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Сектор сбыта | | | | | | | | | |
| Всего | 33 | 36 | 36 | 3 | 110 | 6 | 120 | 3 | 110 |
| ППП в т. ч. | 18 | 18 | 21 | - | 100 | 3 | 117 | 0 | 117 |
| рабочие | 3 | 3 | 6 | - | 100 | 3 | 200 | 3 | 200 |
| Непромыш. персонал | 9 | 9 | 9 | - | 100 | - | - | - | - |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Неспис. состав | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Совместители | 3 | 6 | 6 | 3 | 200 | 3 | 200 | - | - |
| Производственный сектор | | | | | | | | | |
| Всего | 603 | 867 | 837 | 264 | 144 | 234 | 139 | -30 | 96 |
| ППП в т. ч. | 501 | 702 | 639 | 201 | 140 | 138 | 128 | -63 | 91 |
| рабочие | 366 | 513 | 489 | 156 | 140 | 123 | 134 | -24 | 95 |
| Непромыш. персонал | 60 | 81 | 108 | 21 | 135 | 48 | 180 | 27 | 134 |
| Неспис. состав | 33 | 75 | 81 | 42 | 227 | 48 | 245 | 6 | 108 |
| Совместители | 9 | 9 | 9 | - | 100 | - | - | - | - |
| Технический сектор | | | | | | | | | |
| Всего | 99 | 1263 | 132 | 27 | 127 | 33 | 134 | 6 | 105 |
| ППП в т. ч. | 45 | 60 | 63 | 15 | 133 | 18 | 140 | 3 | 105 |
| рабочие | 21 | 24 | 24 | 3 | 114 | 3 | 114 | - | - |
| Непромыш. персонал | 45 | 60 | 60 | 15 | 133 | 5 | 138 | - | - |
| Неспис. состав | 9 | 6 | 9 | -3 | 67 | - | - | 1 | - |
| Совместители | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Итого по предприятию | | | | | | | | | |
| Всего | 732 | 972 | 1005 | 294 | 140 | 273 | 137 | -21 | 98 |
| ППП в т. ч. | 564 | 780 | 723 | 216 | 138 | 159 | 128 | -57 | 93 |
| рабочие | 390 | 540 | 519 | 150 | 138 | 129 | 133 | -21 | 96 |
| Непромыш. персонал | 114 | 150 | 177 | 36 | 132 | 63 | 155 | 27 | 118 |
| Неспис. состав | 42 | 81 | 90 | 39 | 193 | 48 | 214 | 9 | 111 |
| Совместители | 12 | 15 | 15 | 3 | 125 | 3 | 125 | - | - |

Таблица 3

Разделение персонала по уровню образования в ОАО «Амур-Пиво»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории | 1997 | | | 1998 | | | 1999 | | |
| Ср. спец. | Неокончен. высшее | Высш. | Ср. спец. | Неокончен. высшее | Высш. | Ср. спец. | Неокончен. высшее | Высш. |
| чел. | чел. | чел. | чел. | чел. | чел. | чел. | чел. | чел. |
| Всего персонала | 243 | 841 | 273 | 279 | 111 | 372 | 747 | 153 | 378 |

Исходя из представленных данных, можно говорить о повышении образовательного уровня на предприятии.

Для анализа возрастной структуры в целом по предприятию отразим данные графически.

1 – до 29 лет, 2 – 30 – 40, 3 – 40-50, 4 – свыше 50

Рис. 3.1998 г. (732 человека)



Рис. 4. 1999 г. (1005 человек)



В течении трех лет основной состав представляли сотрудники в возрасте 30-40 лет. Отмечен рост числа работников в возрасте до 29 лет, который составил с 1997 по 1999гг. – 4%. Доля сотрудников в возрасте до 40 и старше, в общем составе персонала, сокращается с 31% в 1997 г. до 21% в 1999 г.

На основании анализа можно судить, что в ОАО «Амур-Пиво» отмечается тенденция омоложения кадрового состава предприятия.

Таблица 4

Анализ распределения персонала по полу и возрасту за 1997-1999 гг., %

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория персонала | Пол, возраст | | | | | | | |
| до 29 лет | | 30 – 40 лет | | 40 – 50 лет | | свыше 50 лет | |
| муж | жен | муж | жен | муж | жен | муж | жен |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Отдел сбыта 1997 г. | | | | | | | | |
| Руководители | 300 | - | - | - | - | - | - | - |
| Специалисты | - | 129 | - | 129 | - | 42 |  |  |
| Рабочие | 300 | - | - | - | - | - | - | - |
| Всего | 90 | 90 | - | 90 | - | 30 |  |  |
| 1998 г. | | | | | | | | |
| Руководители | 300 | - | - | - | - | - | - | - |
| Специалисты | 39 | 102 | - | 102 | - | 39 | - | - |
| Рабочие | 300 | - | - | - | - | - | - | - |
| Всего | 108 | 81 | - | -81 | - | 30 | - | - |
| 1999 г. | | | | | | | | |
| Руководители | 300 | - | - | - | - | - | - | - |
| Специалисты | - | 102 | 39 | 102 | - | 39 | 0 | 0 |
| Рабочие | 300 | - | - | - | - | - | - | - |
| Всего | 81 | 81 | 28,5 | 81 | - | 28,5 | - | - |
| Производственный сектор 1997 г. | | | | | | | | |
| Руководители | - | - | 213 | 87 | - | - | - | - |
| Специалисты | 60 | 87 | - | 171 | - | 106,5 | - | - |
| Рабочие | 40,8 | 10,2 | 30,6 | 110,4 | 69,3 | - | 14,7 | 24 |
| Всего | 45 | 27 | 33 | 87 | 51 | 30 | 12 | 15 |
| 1998 г. | | | | | | | | |
| Руководители | - | - | 225 | 75 | - | - | - | - |

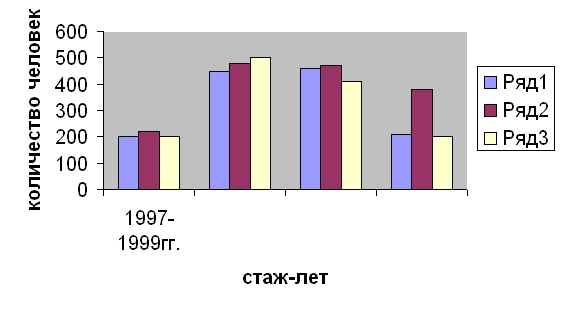
Окончание таблицы 4

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Специалисты | 69 | 84 | 12 | 36 | 6 | 87 | - | 6 |
| Рабочие | 42 | 9 | 30 | 111 | 69 | - | 15 | 24 |
| Всего | 39 | 27 | 36 | 90 | 51 | 30 | 6 | 21 |
| 1999 г. | | | | | | | | |
| Руководители | - | - | 198 | 102 | - | - | - | - |
| Специалисты | 45 | 60 | 18 | 54 | 33 | 90 | - | - |
| Рабочие | 36 | 12 | 42 | 111 | 66 | - | 6 | 27 |
| Всего | 39 | 27 | 36 | 93 | 57 | 27 | 6,0 | - |
| Технический сектор 1997 г. | | | | | | | | |
| Руководители | - | - | 300 | - | - | - | - | - |
| Специалисты | - | - | 114 | 186 | - | - | - | - |
| Рабочие | 99 | - | 201 | - | - | - | - | - |
| Всего | 39 | - | 201 | - | - | - | - | - |
| 1998 г. | | | | | | | | |
| Руководители | - | - | 240 | - | 60 | - | - | - |
| Специалисты | 15 | - | 108 | 177 | - | - | - | - |
| Рабочие | 99 | - | 201 | - | - | - | - | - |
| Всего | 45 | - | 165 | 78 | 12 | - | - | - |
| 1999 г. | | | | | | | | |
| Руководители | - | - | 150 | 75 | 75 | - | - | - |
| Специалисты | - | - | 120 | 180 | - | - | - | - |
| Рабочие | 93 | - | 189 | 18 | - | - | - | - |
| Всего | 33 | - | 150 | 102 | 15 | - | - | - |

В ОАО «Амур-Пиво» приблизительно равное соотношение мужчин и женщин (1999 г. – 59,1% - женщины, 40,9% - мужчины). Распределение персонала по половозрастным характеристикам обуславливается специфической деятельностью предприятия.

Большинство сотрудников ОАО «Амур-Пиво» имеет стаж работы более 5 лет.

Рис. 5. Анализ персонала ОАО «Амур-Пиво» по стажу работы на предприятии



Итак, можно выявить последовательное увеличение сотрудников, имеющих общий стаж работы от 5 до 10 лет.

Выводы: В ОАО «Амур-Пиво» имеется тенденция роста числа сотрудников. Квалификационный уровень работников довольно высок, растет число сотрудников с высшим образованием. Наблюдается тенденция к омоложению кадрового состава. Увеличивается число работающих женщин. Основной кадровый состав представлен работниками в возрасте до 40 лет, имеющих высшее образование, с общим стажем работы до 10 лет.

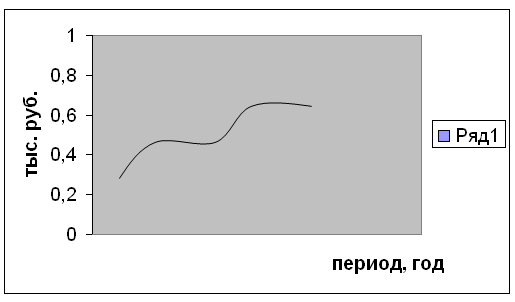
Отметим, что основным показателем деятельности предприятия является прибыль, следовательно, увеличение валового дохода на 36,9% в 1999 г. относительно 1998 г. и рост уровня себестоимости на 31,2 (разница между ростом выручки и себестоимости 5,7%) обусловили увеличение чистой прибыли в 1999 г. на 42,8%, подтянув за собой остальные показатели.

Таблица 5

Основные технико-экономические показатели предприятия ОАО «Амур-Пиво»

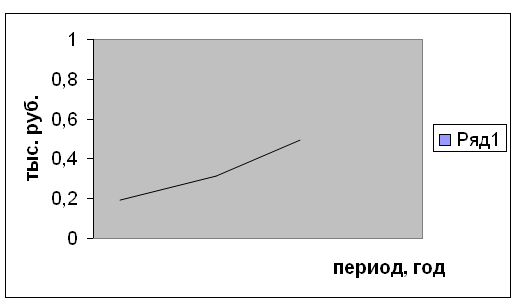
|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Период, год | | |
| 1997 год | 1998 год | 1999 год |
| Выпуск продукции, тыс. руб. | 170972 | 208502 | 285619 |
| Себестоимость, тыс. руб. | 93696 | 119263 | 156524 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 21363 | 26346 | 37637 |
| Рентабельность чистая, ЧП/себ.\*100%, % | 22,8 | 22,1 | 24,2 |
| Производительность труда персонала | 850,6 | 854,5 | 852,6 |
| Отработано чел/дней | 46029 | 56346 | 77050 |
| Отработано чел/час. | 368232 | 450912 | 616400 |

Рис. 6. Динамика выпуска продукции в ОАО «Амур-Пиво»

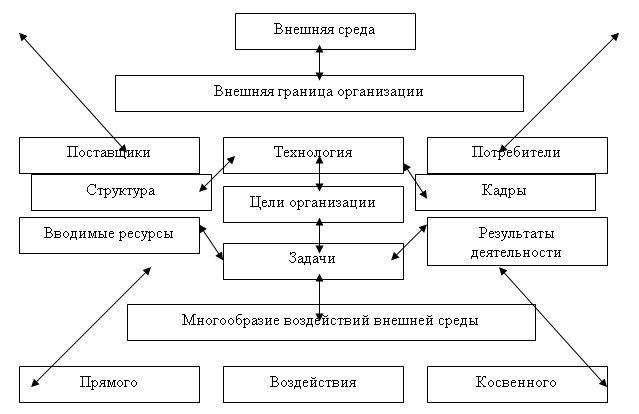


1 – Выпуск продукции

Рис. 7. Динамика чистой прибыли в ОАО «Амур-Пиво»



**2. Внутренняя и внутренняя среда организации**



Внутренняя среда организации является источником ее силы. Это технология, кадры и организационная культура. Выделяют пять групп основных процессов координирующих деятельность данного предприятия:

* производство;
* маркетинг;
* финансы;
* работа с кадрами;
* эккаунтинг (учет и анализ хозяйственной деятельности).

Внешняя среда организации

А) среда прямого воздействия

* поставщики, материалы.

Для производства светлого ячменного солода ячмень закупается у торгового дома «Тамбовский» в Воронежской области. Солод, солодовый экстракт закупается в АО «Лахден-Полттимо АВ» (Финляндия). Сахар закупается в городе Уссурийск. Хмель гранулированный – «Hopunion USA ins.», г. Яхима, США; «S.S. Steiner ins.», США; АОЗТ СП «Кастэль», Санкт-Петербург.

ООО «Бруверз Санплайт Интернейшил» (BSI), г. Санкт-Петербург поставляет солод светлый. Солод карамельный закупается в ОАО «АТО ОГО», г. Троицк, Московской области.

Пробка поставляется фирмой «Нитэк», г. Москва. Фирма «Ромен Мерчент» (США) поставляет крупку кукурузную. Рис закупается в торговой сети.

Вода – артезианские скважины Корфовского каменного карьера, п. Корфовский, Хабаровский край. Вода также забирается из Горводоканала. Мазут поставляют нефтебазы г. Хабаровска, этикетку – фирма «ДВТ», г. хабаровск, ферменты – фирма «ЮТС», г. Москва, «Евротрейд» г. Рязань.

Оборудование поставляется фирмой «Хупиман» (Германия), фирмой «Тцкехаген», «Холриекр». ТОО «Крауп», г. Уссурийск поставляет краны, диспенсоры, краны на кечи. Фирма «МICRO MATIC» поставляет углекислотные и ручные краны, насосы.

Капитал

Уставный капитал ОАО «Амур-Пиво» составляет 13903500 тыс. рублей.

Предприятие формирует резервный фонд в размере 25% уставного капитала за счет чистой прибыли.

Законы, регулирующие деятельность организации.

Правовое положение акционерного общества, права и обязанности акционеров определяются в соответствии с Гражданским кодексом, частью 1 и законе об акционерных обществах.

Федеральный Закон об АО принят Государственной думой 26.12.95 г. и введен в действие с 1.01.96 г.

Конкуренты

Основным производителем и конкурентом ОАО «Амур-Пиво» в Амурской области является ТД «Амурпиво» (г. Благовещенск).

Остальные конкуренты: ОАО «Свободненский пивоваренный завод» (г. Свободный); ОАО «Тайга» (г. Хабаровск); ОАО «Дальпиво» (г. Комсомольск-на-Амуре).

Дальнегорский, Уссурийский, Партизанский пивзаводы сократили производство пива и являются серьезными конкурентами на рынке минеральной воды.

Б) Среда косвенного воздействия

Анализ состояния пивобезалкогольной отрасли России.

Предприятия пивобезалкогольной промышленности РФ в 1997 г. выработали пива 252,5 млн. дал или 123% к объему производства 1996 г.

В связи с неблагоприятной экономической обстановкой во многих регионах России резко возрос спрос на минеральную и чистую родниковую воду.

Однако на российском рынке представлено более 70 марок импортного пива. Крупнейшим поставщиком пива по-прежнему остается Германия.

Состояние рынка пивобезалкогольной продукции на Дальнем Востоке

В настоящее время на юге Дальнего Востока сложился достаточно крупный потенциал по производству пивобезалкогольной продукции.

Произошла реструктуризация ассортимента поставок импортных напитков. Так, за 1994-1996 гг. уменьшился импорт пива (в 35 раз) и минеральной воды (в 6 раз).

Анализ отношений с местным населением

Потребление пива в г. Хабаровск на одного человека составляет 14,4 литра в год. Потребителями пива являются широкие слои населения в возрасте от 18 лет, имеющие средний уровень достатка. Основные потребители пива мужчины всех возрастов.

Минеральная вода так же завоевала своего потребителя на рынке. Потребительские вкусы и предпочтения дальневосточников отданы уже знакомой, доступной по цене местной минеральной воде.

Каналом распределения продукции служит собственная торговая сеть. Стимулирование сбыта идет через рекламу в средствах массовой информации, выпуск собственной газеты «Амур-Диво», а также участие в конкурсах пива и безалкогольной продукции, производимых в гг. Москва, Санкт-Петербург, Сочи, Новосибирск.

Основные оптовые потребители кафе, банки, гостиницы, крупные магазины. Розничная сеть представленная семнадцатью точками.

Также предприятие реализует выпускаемый солод другим заводам.

**3. Миссия и цели предприятия ОАО «Амур-пиво»**

Еще в начале ХХ века сорт пива «Мартовское» и «Баварское» завода «Гамбринусъ» на международной выставке в Париже отмечены премией «Гран-При». А в 1901 г. хабаровское пиво получило поощрительную премию в Милане.

Традиции старинных пивоваров продолжил Хабаровский завод «Амур-Пиво». Он начал работать в 1960 году, прошел долгий период своего становления и вот после преобразования его в акционерное общество в 1992 году положило начало его бурному развитию. В отличие от других предприятий края, коллектив завода не стал создавать коммерческие структуры и искать инвесторов, а все силы направил на развитие основного производства с использованием современных технологий и оборудования.

В условиях жесткой фирменной конкуренции была создана своя фирменная сеть, постепенно поднимали качество продукции, удерживали ценовой минимум, увеличили мощность предприятия, провели реконструкцию. И существуют все предпосылки предприятию – выйти на иностранные рынки с хабаровским пивом и минеральной водой. Учитывая, что предприятие всегда добивалось поставленных целей, вероятно и достижение такой глобальной цели вполне осуществимо.

Поведение руководства направлено прежде всего на поддержание предприятия конкурентоспособным и заботе о персонале предприятия, а не на собственную выгоду.

Предприятие широко известно на Дальнем Востоке, его продукция за счет высокого качества и приемлемой цены пользуется большой популярностью.

Множество ресурсов предприятие может провести для достижения своих целей: технология производства проверенная временем и качеством, квалифицированные кадры, четкая ориентация руководства на общие цели предприятия, сложившиеся потребительские предпочтения.

Итак, миссия ОАО «Амур-Пиво» - обеспечение конкурентоспособности предприятия и выход на европейский рынок, для обеспечения населения высококачественным продуктом, за счет использования качественных современных технологий производства продукции и высококвалифицированных специалистов.

Цели.

Глобальная цель предприятия сводится к следующему, «музейный» завод превратить в современный. Также предприятие ставит своей целью привлечение инвестиций.

|  |
| --- |
| Модернизация завода |

|  |
| --- |
| Привлечение инвестиций |

Для достижения глобальной цели необходимо задействовать все уровни управления.

**4. Методы управления на предприятии ОАО «Амур-пиво»**

Таблица 6

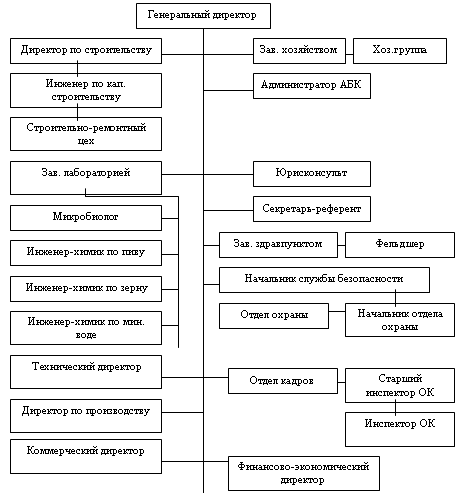
|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Организационно-административные | Экономические | Социально-психологические |
| 1. Приказы | 1. Высокая заработная плата | 1. Содержание своего медпункта |
| 2. Распоряжения | 2. Премии (около 100% от основной заработной платы) | 2. Дотирование работников на лечение и зубопротезирование |
| 3. Статьи устава | 3. Оплата обучения | 4. Детские путевки |
| 4. Административные взыскания |  | 5. Детские сады |
|  |  | 6. Материальная помощь пенсионерам |

Организационно-административные методы (приказы, распоряжения, статьи устава, административные взыскания) необходимы для контроля, координации действий работников.

Экономические (высокая заработная плата, премии, оплата обучения) способствуют улучшению деятельности работников во благо организации за адекватное вознаграждение.

Большой группой представлены социально-психологические методы, которые также улучшают деятельность работника, со стороны морального удовлетворения, того, что и он принадлежит к данному коллективу, руководство его ценит и заботится о нем.

**5. Организационная структура управления ОАО «Амур-пиво»**



На предприятии сложилась функциональная структура управления. Предприятие объединяет несколько специализированных цехов, разделенных на участки, которые являются первичными звеньями управленческой структуры.

Аппарат управления построен по четырехступенчатой системе, в которой соподчиненность следующая: генеральный директор – заместители генерального директора по производству – начальник цеха – мастер.

Предприятие возглавляет генеральный директор, который выполняет функцию общего руководства, организует работу и эффективное взаимодействие производственных единиц, участков и других структурных подразделений.

Генеральному директору подчинены: технический, финансово-экономический, коммерческий директор, директор по производству, директор по строительству, а также юрисконсульт, секретарь-референт, начальник службы безопасности.

Планово-экономический отдел является самостоятельным структурным подразделением и подчиняется финансово-экономическому директору. В функции отдела входит: организация и общее руководство разработкой проектов планов предприятия, организация работы по формированию и ценообразованию, контроль за выполнением годовых, квартальных, суточных планов и заданий.

Бухгалтерия возглавляется главным бухгалтером. В бухгалтерии формируется информация о хозяйственных процессах и финансовых результатах деятельности организации, обеспечивается контроль за наличием и движением имущества, организуется учет основных фондов, сырья, материалов, топлива, готовой продукции, денежных средств.

Отдел материально-технического обеспечения подчинен непосредственно коммерческому директору. В отделе определяется потребность в сырье и материалах, оборудование, топливе, устанавливаются наиболее рациональные формы снабжения, обеспечивается завоз материальных ресурсов.

В функции отдела сбыта входит: обеспечение коммерческой деятельности предприятия по сбыту продукции, подготовка и заключение договоров с покупателями, составление планов поставок продукции в соответствии с заказами.

Транспортный отдел является самостоятельным структурным подразделением, подчиняется непосредственно коммерческому директору. В его функции входят: разработка планов-графиков транспортных перевозок, контроль за своевременным выполнением планов поставок тары, планов погрузочно-разгрузочных работ.

Таблица 7

Уровни управления

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Уровень | |
| Функциональный | Линейный |
| 1. | - | Генеральный директор |
| 2. | Технический, финансово-экономический, коммерческий директор, директор по строительству | Инженер по строительству |
| 3. | Зав. лабораторией, юрисконсульт, начальник службы безопасности, отдел кадров | Микробиолог, инженер-химик по пиву, инженер-химик по зерну, инженер-химик по мин.воде, начальник отдела охраны, старший инспектор ОК. |
| 4. | Зав. хозяйством, администратор АБК, секретарь-референт, зав. здравпунктом. | Хоз. группа, фельдшер. |
| 5. | Старшие (ведущие) | Старшие мастера. |
| 6. | Отдел охраны, инспектор ОК. | Мастера-бригадиры. |
| 7. | Младшие специалисты | Бригадиры, звеньевые. |

Итак, анализируя организационную структуру ОАО «Амур-Пиво» можно выделить ее положительные моменты, ее простота и надменность, отсутствие бюрократической цепочки, так как основные специалисты подчинятся генеральному директору.

Возможным недостатком является столь детальное и полное отражение более низких уровней управления.

В складывающихся условиях в конкурентной борьбе может победить тот, кто наиболее эффективным образом приспосабливает свою организацию к новым требованиям внешнего окружения, формируемого за счет взаимодействия подразделений организации друг с другом.

**6. Характеристика структурного подразделения**

Для характеристики структурного подразделения выделим отдел финансово-экономического директора.

Основная цель деятельности - финансово-экономическая деятельность предприятия, которая включает также работу бухгалтерии по различным отраслям деятельности.

Финансово-экономический отдел непосредственно в лице финансово-экономического директора подчиняется напрямую генеральному директору.

Финансово-экономическому директору подчиняется: архивариус, начальник отдела экономики, главный бухгалтер. В свою очередь начальнику отдела экономики подчиняется: экономист по производству и ценным бумагам, экономист по труду; главному бухгалтеру: аудитор-методист, финансист, бухгалтер по банковским операциям, бухгалтер по расчетам и зарплате, бухгалтер материального стола, бухгалтер розничной торговли, бухгалтер по реализации, бухгалтер по производству, бухгалтер-кассир. Численный состав подразделения составляет 15 человек.

**7. Анализ функций управления структурного подразделения**

Таблица

Классификатор основных функций управления

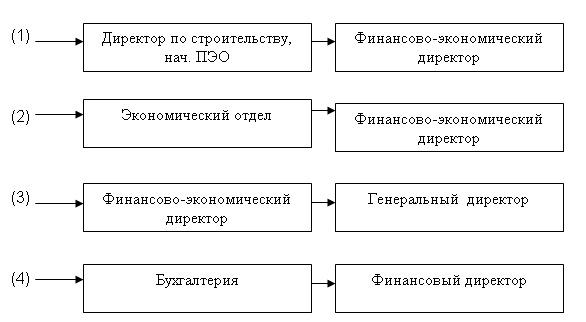
|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Код | Функции управления | Комплексы задач |
| 01 | Управления стратегией развития | 1. Прогнозирование  2. Определение целей  3. Выбор стратегии  4. Разработка программы  5. Составление бюджета  6. Разработка политики и процедур |
| 02 | Организация системы и процессов управления | 1. Разработка организационной структуры  2. Передача полномочий  3. Определение и создание благоприятных отношений |
| 03 | Управление персоналом | 1. Разработка процесса предприятия решений  2. Определение коммуникаций  3. Подбор кадров  4. Обучение персонала |

Основными вопросами, решаемыми финансово-экономическим отделом являются:

* о получении кредита под строительство (1);
* об инвестировании средств в реконструкцию предприятия (2);
* о вложении денег в ценные бумаги (3);
* о расчете с банком за полученный кредит (4).

Представим в виде схемы распределение функциональных обязанностей:

Рис. 7. Распределение функциональных обязанностей



На примере финансово-экономического директора построим рациональную схему выполнения функциональных обязанностей с учетом перераспределения функций внутри структурного подразделения:

Условные обозначения:

+,- вычислительные и расчетные операции;

Д – подготовка документации;

С – участие в совещаниях с совещательных голосом;

П – подписание документов;

ٱ -непосредственное исполнение операции;

И – инструктаж, консультации, помощь в исполнении операций.

Таблица 8

Анализ распределения функций

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Функции управления | Подфункции управления | Финансово-экономический директор |
| 1. Планирование | * прогнозирование * определение целей * выбор стратегии * разработка программы * составление бюджета * разработка политики и процедур | +,- Д ٱ  С  С  +,- СП  +,- СДП  СП |
| 2. Организация | * разработка организационной структуры * передача полномочий * определение и создание благоприятных отношений | ДС  -  Сٱ |
| 3. Управление | * разработка принятия решений * определение коммуникаций * подбор кадров * обучение персонала | С  С  С  И |

Оценка уровня организации системы управления структурным подразделением:

1. Коэффициент качества выполнения управленческих функций

1.



2. Коэффициент использования технических средств управления при выполнении функции

К 1 = Тф / Тр = 723 / 744 = 0,97

3. Коэффициент организации рабочих мест исполнителей функции

К 2 = Км.п. / Ко = 1,6

4. Коэффициент регламентации функций управления

К 3 = Кр / Ко = 0,26

5. . Коэффициент дублирования функций управления

К 4 = Кд / Ко = 0,4

6. Коэффициент ритмичности аппарата управления

Кр.у. = 1 – П1 / П2 = 1 – 6 / 9 = 0,4

7. Коэффициент охвата функций управления автоматизацией

Кфа = Nза / Nа = 2,3

8. Коэффициент, характеризующий степень полноты реализации принимаемых решений

К с.р.= К1 / К2 = 1

Показатели выполнения должностных обязанностей.

9. Коэффициент выполнения должностных обязанностей

К в.д.о. = Qф / Qз = 1

10. Коэффициенты оперативности работы

Ко.р. = Qс / Qф = 0,7

11. Коэффициент качества выполнения должностных обязанностей

Кк =1 – Р / Qф = 1 – 1 / 7 = 0,9

12. Общий коэффициент трудовой дисциплинированности

К т. д. =



Таблица 9

Показатели уровня организации

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Значения |
| 1 | 2 |
| 1. Тф – суммарное фактическое время использования технических средств управления в год, час | 2ч5м \* 248 = 43400 мин |
| 2. Тр – суммарное расчетное время использования технических средств в год, час | 2ч \* 248 = 44640 мин |
| 3. Км.п. – количество рабочих мест, отвечающих современным требованиям | 9 |
| 4. Ко – общее количество рабочих мест | 15 |
| 5. Кр – количество функций (процедур), обеспеченных регламентирующей документацией | 4 |
| 6. Ко – общее количество функций (процедур) | 5 |
| 7. Кд – количество функций (процедур), дублируемых подразделениями аппарата управления, излишних функций | 2 |
| 8. П1 – количество зафиксированных задержек выполнения управленческих функций (процедур) за анализируемый период | 6 |
| 9. П2 – количество своевременно выполненных функций (процедур) | 9 |
| 10. Nа – количество задач управления, которые могут быть автоматизированы | 4 |
| 11. Nза – количество задач управления решаемых автоматизированным способом фактически | 9 |
| 12. К1 – количество решений своевременно реализованных на предприятии за определенный период | 5 |
| 13. К2 – общее количество решений, намеченных для реализации за тот же период | 5 |
| 14. Qф – число фактически выполненных работ | 7 |
| 15. Qз – число запланированных работ | 7 |
| 16. Qс – число выполненных в срок | 5 |
| 17. Qф - // - | 7 |
| 18. Р – число рекламаций (жалоб), неверные работы | 1 |

**8. Схема функциональных взаимосвязей подразделения**

Таблица 10

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование функций подразделения | Функциональные подразделения и должностные лица | | | |
| Ген. директор | Директор по строительству | Экономический отдел | Бухгалтерия |
| Решения по экономическим вопросам:   * финансирование строительства | Р | П | О | С |
| * инвестиции в ценные бумаги | С | - | Р | П |
| * расчеты с кредиторами | С | - | Р | Р |

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение и подготавливает окончательный документ;

П – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции;

Р – принимает решения, утверждает, подписывает документ;

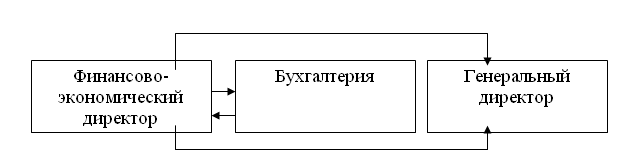
С – согласовывает подготовительный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функций.

**9.Информационная система структурного подразделения**

Таблица 11

Документооборот руководителя структурного подразделения

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Функции руководителя | Получает документацию | Разрабатывает документацию | Представляет документацию | Примечания |
| 1. Разработка плановых заданий |  | Х |  |  |
| 2. Контроль финансово-экономической отчетности | Х |  |  |  |
| 3. Документация по вложению и привлечению инвестиций |  | Х |  |  |
| 4. Документация о прибылях и убытках | Х |  | Х |  |
| 5. документация по налоговым отчислениям |  |  | Х |  |
| 6. Прочие документы | Х | Х | Х | По необхо-димос-ти |



Уровень делопроизводства определяется по формуле:

К о.д.= (К1 + К2 + К3) / 3=(0,85 + 0,85 + 1) / 3 = 0,9

Уровень оперативности работы с документами:

К1 = Д1 / Д2 = 12 / 14 = 0,85

Д1 – количество входящих документов и других источников информации, своевременно и правильно переданных для исполнения;

Д2 – общее количество входящих документов и других источников информации.

Уровень оперативности размножения документов

К2 = Д3 / Д4 = 17 / 20 = 0,85

Д3 - количество документов и других источников информации, своевременно размноженных;

Д4 - общее количество документов и других источников информации, представленных для размножения;

Уровень оперативности работы с письмами:

К3 = Д5 / Д6 = 21 / 21 = 1

Д5 – количество писем, своевременно дошедших до адресата;

Д6 – общее количество оперативных писем.

На основании анализа документооборота, можно сделать вывод о высоком уровне делопроизводства в структурном подразделении.

Основными дублирующимися функциями по разработке типовых документов, касающихся руководителя структурного подразделения сравнительно немного. Однако во избежания рутинной работы, есть необходимость по внедрению типовых бланков основных распоряжений, приказов и запросов.

Также возможно оформление прочих, проходящих документов минуя руководителя, не касающихся его компетенции.

**10. Регламенты управления**

Таблица 12

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование раздела | Содержание раздела |
| 1 | 2 | 3 |
| 1. | Общая часть | 1. Финансово-экономическая деятельность, деятельность бухгалтерии. |
|  |  | 2. Финансовому экономическому директору подчиняется: архивариус; начальник отдела экономики; главный бухгалтер.  Начальнику отдела экономики подчиняется: экономист по производству и ценным бумагам, экономист по труду.  Главному бухгалтеру подчиняется: аудитор-методист, финансист, бухгалтер по банковским операциям, бухгалтер по расчетам зарплаты, бухгалтер материального стола, бухгалтер розничной торговли, бухгалтер по реализации, бухгалтер по производству, бухгалтер-кассир.  Архивариус - организует хранение и обеспечивает сохранности документальных материалов поступивших в архив.  Экономист - выполняет научно-воспитательную работу при проведении исследований или разработок в соответствии с методическими нормами и программами.  Бухгалтер-экономист – осуществляет учет денежных средств, товарно-материальных ценностей, основных средств и своевременное отражение на соответствующих бухгалтерских счетах розничных операций. |
|  |  | 3. Порядок создания, реорганизации подразделения и ликвидации, устанавливается в соответствии с Уставом ОАО «Амур-Пиво». |
|  |  | 4. Численно-профессиональный состав подразделения составляет 15 человек, в свою очередь соответствует штатному расписанию. |
|  |  | 5. Финансово-экономический директор напрямую подчиняется генеральному директору.  Должностные обязанности – выполняет работу по осуществлению финансовой деятельности предприятия. |
|  |  | 6. Определяется положениями должностной инструкции, распоряжениями утвержденными генеральным директором. |
| 2. | Функции и задачи | 1. Разработка краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной стратегии финансового развития |
|  |  | 2. Исследование финансового потенциала предприятия и перспективных резервов |
|  |  | 3. Организация финансового обслуживания предприятия |
|  |  | 4. Своевременная подготовка и заключение финансовой отчетности |
| 3. | Права | 1. Требовать от подразделений предприятия представления материалов (планов, отчетов, справок), необходимых для осуществления работы, входящей в компетенцию отдела |
|  |  | 2. Приостанавливать действия распоряжений и указаний руководителей цехов, отделов и служб, противоречащих законодательствам, инструкциям и положениям по финансовым вопросам |
|  |  | 3. Проводить обследование подразделений предприятия по вопросам, относящимся к компетенции отдела |
|  |  | 4. Прочие вопросы, входящие в компетенцию отдела, определяемых Положением об отделе |
| 4. | Ответствен-ность | Все работники подразделения несут дифференцированную ответственность - основной вид ответственности (административный) в соответствии с Гражданским кодексом РФ (включая уголовную ответственность), КЗоТ РФ, Устав предприятия (статьи «Ответственность») |
| 5. | Поощрения | 1. Экономически обоснованное увеличение и разумное применение прибыли. Оформление отчетности без задержки, в установленные сроки и ранее. |
|  |  | 2. Премии (100% и более) от заработной платы. Торжественные награждения грамотами, занесение благодарности в трудовую книжку |

Таблица 13

Элементы должностной инструкции

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Элементы должностной инструкции | Содержание |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Заголовок | Финансово-экономический директор финансово-экономического отдела |

Продолжение таблицы 13

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| 2 | Основные положения | Выполняет работу по осуществлению финансовой деятельности предприятия, направленной на обеспечение финансовыми ресурсами заданий производственного плана, формирование и распределение доходов и накоплений и т. д.  Законодательные и нормативные правовые акты, руководящие и методические материалы по организации финансовой работы и т. д.  Высшее профессиональное образование (экономическое) образование и стаж работы в должности экономиста по финансовой работе не менее трех лет  Порядок занятия, освобождения и замещения должности оговаривается Положением о предприятии и его отделах  Режимы труда и отдыха, 8-часовой рабочий день, 1 час перерыв на обед, отпуск и дополнительный отпуск в соответствии с коллективным договором  Форма оплаты труда: оклад + премия, (формы индивидуального поощрения) |
| 3 | Должностные обязанности | 1. Определяет размеры доходов и расходов 2. Участвует в подготовке планов производства 3. Составляет проекты планов по прибыли от реализации выпускаемой продукции. 4. Анализирует исполнение смет, оперативную и бухгалтерскую отчетность по финансовой деятельности. 5. Осуществляет контроль за выполнением финансовых показателей, кассовая дисциплина, расчеты с поставщиками (заказчиками), отчисления в бюджет, соблюдение режима экономии. |
| 4. | Права | Оформляет проводку извещений банка; утверждение нормативов оборотных средств; взыскание просрочки оплаты счетов – платежных требований.  Контролирует финансово-экономические вопросы, дает распоряжения экономисту и главному бухгалтеру. |
| 5. | Ответственность | Положение ответственности состоит в должностной инструкции (административная и далее в установленном законом порядке). Формируется об ответственности составления финансовых отчетов, а также решений в рамках своей компетенции |
| 6 | Основные взаимосвязи | Сверху – генеральный директор, снизу – начальник отдела экономики, главный бухгалтер |
| 7 | Дополнения и изменения | - / - |

**11. Оценить уровень организации системы управления структурным подразделением**

Уровень организации системы управления:

Косу =



Полученный коэффициент характеризует уровень организации системы управления по общему итогу как «хороший», однако его незначительное отклонение, говорит о недоработках в некоторых областях управления – организационной структуры и уровня информационного управления. Также эти отклонения характеризуют и недостатки в общей системе управления предприятием.

Построение системы управления на предприятии представляет собой итерационный процесс, то есть процесс нескольких приближений с анализом обратных связей для достижения поставленных целей с нужной точностью. Следует более внимательное отношение уделять результатам формирования рациональной организационно-штатной структуры и организационной структуры управления разрабатывается состав и содержание документов управления и организационно-техническая система управления ее структуры.

В состав документов управления следует включать:

* Положения по структурным подразделениям,
* Положения по регламентации основных, наиболее важных видов деятельности предприятия, отдельных функций или операций,
* Планирующие документы,
* Типовые документы оперативного управления - сводки, формы отчетности, заявки и т. д.,
* Должностные инструкции.

Организационно-техническая структура.

Последующие этапы разработки системы управления связаны с технической реализацией организационных решений.

Алгоритм разработки организационно-технической структуры системы управления.



Применение данного алгоритма позволяет повысить эффективность управления, так как не выделяет каждый этап отдельно, а показывает их рациональное взаимодействие и координация.

Следует учитывать, что автоматизация управления предприятием будет зависеть от организационной структуры управления, так и организационная структура управления будет зависеть от характера, объема, содержания, задач (функций) управления.

**Заключение**

Целью курсовой работы был анализ системы управления предприятием и пути ее совершенствования.

В ходе работы был изучен теоретический вопрос организационные структуры управлением предприятием в условиях рыночной экономики.

Данный вопрос сегодня в рыночных условиях приобретает особую значимость в связи с множеством переменных воздействующих на бизнес, требующим от менеджмента предприятия создания адекватных условиям и собственным ресурсам организационных структур предприятия.

В то время как задача претворения в жизнь стратегии стоит перед всеми подразделениями предприятия, менеджменту предстоит тщательно продумать организационный аспект. В данной работе "организационный аспект" рассматривался с точки зрения структуры.

Организационная структура - это целостная система специально разработанная таким образом, чтоб работающие в ее рамках люди могли наиболее эффективно добиваться поставленной цели.

Организации можно классифицировать по трем основным типам оргструктуры: линейно - функциональная; дивизиональная, матричная. Приведение структуры в соответствие с изменяющимися условиями является одной из важнейших задач управления. Организационные преобразования не осуществляются до тех пор, пока не появится твердая уверенность в том, что они необходимы и эффективны. Взаимосвязь стратегии и структуры лежит в основе всех реорганизаций. При осуществлении реорганизации необходимо использовать системный и комплексный подход.

Критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на ее функционирование.

Предметом исследования данной работы была система управления ОАО "Амур - пиво". Данное предприятие является лидером по производству и реализации пива на рынке Хабаровского края.

Менеджмент предприятия определил миссию "Амур - пива" следующим образом: обеспечение конкурентоспособности продукции европейского качества. Обеспечение населения высококачественным доступным по цене продуктом на основе использования современных технологий и особенностей дальневосточных ингредиентов.

Предприятие находится на этапе зрелости, имеет функциональную структуру управления, рост производства и реализации продукции в 2,3 раза (99 - 97г.), рост доли рынка на 7%.

В ОАО "Амур - пиво" имеется тенденция роста числа сотрудников (237 чел.), основное увеличение происходит за счет вспомогательного персонала. Растет число сотрудников с высшим образованием, происходит омоложение персонала, основной кадровый состав представлен работниками до 40 лет, имеющих стаж работы до 10 лет.

Организационная структура обладает следующими преимуществами: простота, разделение труда, четкая иерархия, минимальная степень бюрократизма.

Коэффициент эффективности системы управления находится в диапазоне "средний - высокий". Коэффициент уровня организации системы управления характеризует систему по общему итогу как "хорошая".

В целях совершенствования системы управления предприятия целесообразно

- разработать корпоративную стратегию управления персоналом;

- детально разработать систему координации и взаимодействия служб и подразделений предприятия с позиции маркетинга как системы управления предприятием в рыночных условиях.

**Библиографический список**

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Высшая школа, 1989. –256 с.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Финансы и статистика, 1996.– 374 с.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарика, 1998. – 528 с.
4. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 1998. –189 с.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 763 с.
6. Грачев М.В. Капиталистическое управление. – М.: Экономика, 1991. – 264 с.
7. Грачев М.В. Суперкадры. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 378 с.
8. Как добиться успеха / Под. ред. И.П. Хруцкого. – М.: Республика, 1992. –480 с.
9. Козлова О.В. Основы научного управления производством. – М.: Высшая школа, 1980. – 522 с.
10. Комаров М.А. Менеджмент. –М.: ИНФРА-М, 1998. – 351 с.
11. Котлер Ф. Управление маркетингом – М.: Финансы и статистика, 1990. – 745 с.
12. Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель. – М.: Дело ЛТД, 1993. – 375 с.
13. Курс для высшего управленческого персонала / Под ред. Терещенко А.В. – М.: Высшая школа, 1970. – 673 с.
14. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 336 с.
15. Семь нот менеджмента. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 1998. – 424 с.
16. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента. – М.: Высшая школа, 1991. – 253 с.
17. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
18. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления. - М.: ИНФРА-М, 1992. – 454 с.
19. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 443 с.
20. Хоскинг А. Курс предпринимательства. – М.: Международные отношения, 1993. – 338 с.
21. Шамхалов Ф. Американский менеджмент. –М.: Наука, 1993. –345 с.
22. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: «Интел-Синтез», 1996. – 305 с.