Содержание

Введение

1. Проектирование организационной структуры системы управления ОАО "Сарс"

1.1 Выбор типовой организационной структуры

1.2 Определение отдельных блоков системы управления

1.2.1 Общие сведения

1.2.2 Блок "Общее руководство"

1.2.3 Линейное и оперативное руководство производством

1.2.4 Блок "Техническое руководство"

1.2.5 Блок "Управление финансовой деятельностью"

1.2.6 Блок "Управление материальными ресурсами"

1.2.7 Блок "Управление персоналом и социальным развитием"

1.2.8 Блок "Управление капитальным строительством"

1.2.9 Блок "Управление транспортом"

1.3 Определение численности инженерно-технических работников и служащих по функциям управления

1.4 Разработка окончательной организационной структуры системы управления ОАО "Сарс"

2. Разработки организационной структуры управления цехом

2.1 Выбор типовой организационной структуры управления цехом

2.2 Разработка окончательной организационной структуры управления цехом

3. Разработка положений о подразделении

Заключение

Список используемой литературы

# Введение

менеджмент финансовый персонал управление

С переходом к рыночной экономике произошли принципиальные изменения в системе управления предприятием. Они вызываются, прежде всего, уменьшением удельного веса и роли государственной формы собственности с присущими ей управленческими связями по "вертикали" и административно - командными методами управления. Соответственно возрастает роль коммерческих структур, взаимосвязи между которыми строятся главным образом "по горизонтали", на договорных основах. Следствием таких изменений становятся новые подходы к организации и качеству управления предприятием, а также к управленческим кадрам. Последние должны обладать не только профессиональными знаниями, но и организаторским искусством, специальной подготовкой в области экономики, социологии и психологии, менеджмента и маркетинга.

Важнейшей исходной задачей управления предприятием, акционерной компанией, объединения является определение стратегии их создания и развития в зависимости от метода формирования капитала, характера производственно - коммерческой деятельности, выпускаемой продукции и вида услуг. От выбора направления развития предприятия зависят методика обоснования его организационной структуры управления, а также содержание управленческой деятельности.

Под организационной структурой управления предприятием понимается соотношение полномочий, функций, прав, обязанностей, ответственности между управленческими и производственными звеньями в процессе производства и реализации продукции, проявляющиеся посредством информационных связей между ними и воздействующие на результаты хозяйственной деятельности.

В настоящее время проектирование и совершенствование организационных структур осуществляется с помощью двух основных методов. [9]

Первый метод - аналитический, поисковый - применяется для уникальных предприятий, на которые не распространяются типовые структуры. Сущность метода заключается в том, что организационная структура строится на основе тщательной переработки и структуризации целей, задач, функций, применения нестандартных решений, приемлемых только для данного конкретного предприятия.

Второй метод - нормативный, типовой - применяется в том или ином виде для всей массы предприятий. Этот метод основан на том, что предприятия руководствуются типовыми структурами и связанными с ними организационными нормативами. При таком подходе больших затрат не требуется, но он не нацеливает на поиск наиболее рациональных структур в конкретных условиях каждого предприятия.

Для производственных объединений и относительно крупных предприятий рекомендуется идти по пути сочетания обоих методов, имея ввиду использование преимуществ каждого из них. Повышать степень аналитической проработки организационных структур и в тоже время делать эту работу с точки зрения требуемых затрат труда и квалификации разработчиков доступной для всех предприятий можно на основе применения блочного подхода, при котором разрабатываются типовые решения не в структуре в целом, а по отдельным ее частям - укрупненным блокам.

# 1. Проектирование организационной структуры системы управления ОАО "Сарс"

## 1.1 Выбор типовой организационной структуры

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих эффективность работы системы управления, функционирование и развитие всей производственной системы как единого целого. Организационная структура управления определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение определенных целей.

Конкретная структура зависит от ряда факторов: масштаба типа производства, сложности выпускаемой продукции, численности работающих и так далее. Однако общность принципов, методов, и задач управления на предприятиях позволяет разработать типовые структуры, которые обеспечивают одинаковый подход к определению состава общезаводских и цеховых служб, их подчиненности, взаимосвязи и взаимодействия. [5]

Структура системы управления предприятием строится по трех- или двухступенчатой схеме управления: директор предприятия – начальник цеха – старший мастер (мастер) или директор предприятия – старший мастер (мастер). Двухступенчатая схема управления, или так называемая бесцеховая, находит применение лишь на небольших предприятиях. На более крупных предприятиях используется трехступенчатая схема управления.

Таким образом, исходя из всего вышесказанного, проектирование организационной структуры управления ОАО "Сарс" будем осуществлять на основе трехступенчатой линейно- функциональной структуры системы управления с учетом принципов управления, соблюдение которых обеспечит эффективность работы системы управления и функционирование организации в целом.

Типовая организационная структура разработана для семи групп предприятий. Для того, чтобы определить к какой группе предприятий относится разрабатываемое акционерное общество, на основе следующих исходных данных:

* стоимость основных производственных фондов: 232,4 млн. руб.;
* численность производственно-промышленного персонала: 12050 чел.;
* тип производства: массовый и крупносерийный;
* вид продукции: сложная,

необходимо рассчитать количество баллов по формуле:

Б = Ф\*К1 +Рпп\*К2,

где К1 - один миллион стоимости основных производственных фондов, в баллах;

К2 - сто человек ППП, в баллах.

Определяем коэффициенты:

К1 = (2,5 + 4,0) ÷ 2 = 3,25, К2 = (2,0 + 2,5) ÷ 2 = 2,25.

Таким образом,

Б = 232,4\*3,25 +120,5\*2,25 =1026,43.

Так как Б > 400, следовательно, акционерное общество принадлежит к первой группе предприятий. По таблице 2.1 определяем, что структура управления (количество и наименование отделов акционерного общества) предприятия должна включать не менее 22 отделов по различным функциям:

− отдел развития персонала;

− отдел технического обучения;

− отдел организации труда и заработной платы;

− планово-экономический отдел;

− производственно-диспетчерский отдел;

− отдел технического контроля;

− бухгалтерия;

− юридический отдел;

− отдел главного конструктора;

− технологический отдел;

− бюро тех. информации и оргтехники;

− бюро материальных нормативов;

− отдел главного металлурга;

− инструментальный отдел;

− отдел техники безопасности;

− отдел главного механика;

− отдел главного энергетика;

− отдел материально-технического снабжения;

− отдел кооперирования;

− финансово-сбытовой отдел;

− административно-хозяйственный отдел.

На основе отраслевых рекомендаций каждое предприятие разрабатывает структуру и устанавливает штаты управления в пределах норматива. Структура аппарата управления предприятиями и цехами утверждается директором, что позволяет периодически её совершенствовать в связи с изменениями внутренних и внешних факторов.

Совершенствование структуры управления предприятиями требует определённой подготовительной работы и представляет довольно длительный процесс с обратной связью, где результаты практического функционирования создаваемой системы могут повлиять на характер первоначально принятых решений.

Для установления соотношений между численностью руководителей и исполнителей предложено использовать нормы управляемости:

* для линейных руководителей – 6-9 чел;
* для функциональных – 6-12 чел.

## 

## 1.2 Определение отдельных блоков системы управления

### 

### 1.2.1 Общие сведения

Повышать степень аналитической проработки организационных структур и в тоже время делать эту работу с точки зрения требуемых затрат труда и квалификации разработчиков доступной для всех предприятий можно на основе применения блочного подхода, при котором разрабатываются типовые решения не по структуре в целом, а по отдельным ее частям - укрупненным блокам.

Под термином "блок" подразумевается совокупность взаимосвязанных звеньев управления и исполнения, на которое возложено выполнение функций одной подсистем, входящих в целостную организационную систему в качестве ее подсистемы. По каждому блоку определяется соответствующее должностное лицо, ответственное за функционирование соответствующей системы и ее влияние на конечные результаты работы предприятия. Состав и характеристика блоков определяется соответственно реализуемыми функциями системы, входящей в ЦОС.

Общая структура управления ОАО "Сарс" предположительно будет состоять из следующих блоков:

1. Общее руководство;
2. Линейное и оперативное руководство производством;
3. Техническое руководство;
4. Управление финансовой деятельностью;
5. Управление материальными ресурсами;
6. Управление кадрами и социальным развитием;
7. Управление капитальным строительством.

### 

### 1.2.2 Блок "Общее руководство"

В состав общего руководства входят: руководитель акционерного общества - генеральный директор; заместители руководителя по соответствующим направлениям и объектам деятельности; руководители производственных единиц предприятий, входящих в акционерное общество.

Предприятием руководит генеральный директор, несущий персональную ответственность за все виды деятельности акционерного общества. Генеральный директор действует от имени ОАО. Он распоряжается в соответствии с законом имуществом и средствами ОАО, то есть на директора возлагаются обязанности по правильному и эффективному использованию материальных и трудовых ресурсов предприятия, улучшению условий труда, охране труда и развитию творческой инициативы работников, а также утверждает положения, регулирующие работу ОАО и его подразделений. При генеральном директоре создается Совет Директоров, анализирующий состояние дел на предприятии и определяющий пути и перспективы развития. Совет директоров избирается на общем собрании акционеров. Число членов Совета директоров определяется Уставом ОАО и может меняться со временем. Правление формально называется общим собрание акционеров и действует под его непосредственным контролем. В функции Совета директоров входит:

* выработка генеральной стратегии и долгосрочных планов развития предприятия, исходя из основных направлений его хозяйственной деятельности;
* определение структуры капитала;
* осуществление внутрипроизводственной координации деятельности всех подразделений;
* контроль выполнения исполнительным звеном решений, принятых высшим управлением, оценка его управленческой деятельности.

Генеральному директору непосредственно подчинены его заместители, а также стратегический центр. Стратегический центр создает инновационные группы для решения различных проблем. На крупных предприятиях выделяют следующий обязательный состав заместителей:

1. Главный инженер;
2. Директор по производству;
3. Финансовый директор;
4. Коммерческий директор;
5. Директор по персоналу.

Кроме того, при наличии определённых нормативных условий, разработанных в отраслях, возможно выделение следующих должностей:

* директор по капитальному строительству;
* директор по кадрам и быту;
* директор по транспорту.

Должность директора по капитальному строительству вводится при годовом объеме строительно-монтажных работ, выполняемых хозяйственным способом свыше 1,5 млн. руб., а подрядным способом - свыше 3,0 млн. руб. В соответствии с исходными данными объем строительно-монтажных работ, выполняемых хозяйственным способом составляет 1,9 млн. руб., а подрядным способом – 2,6 млн. руб. Таким образом, общее число строительно-монтажных работ составляет 4,5 млн. руб., что равно норме объема работ 4,5 млн. руб. Это позволяет генеральному директору поручить этот вопрос заместителю, поэтому для наиболее эффективной деятельности предприятия введем должность директора по капитальному строительству.

Для обоснования введения должности директора по кадрам и быту используется показатель М, определяемый по формуле:

М = М1 + М2 + МЗ,

где М1 = 1 баллу за каждые 1000 человек, работающих на предприятии;

М2 = 1 баллу за каждые 20000 м2 площади жилого фонда, находящихся на балансе предприятия;

МЗ = 1 баллу за каждые два объекта социально - бытового назначения.

В соответствии с исходными данными:

* численность промышленно-производственного персонала Рпп = 12050 чел.;
* объем жилищного фонда на балансе предприятия составляет 156000 м2;
* количество объектов социально-бытового назначения 8.

Таким образом, показатель М будет равен:

М1=12050/1000=12,5;

М2=156000/20000=7,8;

М3=8/2=4;

М=12,5+7,8+4=24,3

Так как показатель М<28 баллов, следовательно, не вводим должность заместителя директора по быту.

Должность директора по транспорту вводится при суммарном обороте по железнодорожному и автомобильному транспорту не менее 2,5 млн. тонн, протяженности железнодорожных путей не менее 30 км, суммарном числе железнодорожных вагонов и грузовых автомобилей, находящихся на балансе предприятия не менее 200 единиц. По исходным данным:

* суммарный грузооборот составляет 3,9 млн. тонн;
* протяженность заводских железнодорожных путей 34 км;
* число транспортных средств на балансе предприятия 348 шт.;

Таким образом, суммарный грузооборот и протяженность заводских железнодорожных путей проектируемого предприятия превышают номинальные значения, следовательно, для осуществления наиболее оперативного руководства введем должность директора по транспорту.

В соответствии с действующими положениями непосредственно на директора предприятия возлагается руководство выполнением отдельных функций: бухгалтерского учёта, технического контроля, правовой деятельности, организация информационно-вычислительных операций. Однако в этом случае происходит превышение норм управляемости для генерального директора, поэтому руководство выполнением вышеуказанных функций распределяем следующим образом: бухгалтерию и ИВЦ подчиним финансовому директору; ОТК и юридический отдел – заместителю генерального директора по коммерческим вопросам. Так же для уменьшения нормы управляемости директора предприятия введем должность исполнительного директора, который руководит техническим директором и директором по производству, а также ему подчинены три дочерних предприятия. Таким образом, организационная структура блока "Общее руководство" будет иметь вид, представленный на рисунке 1.

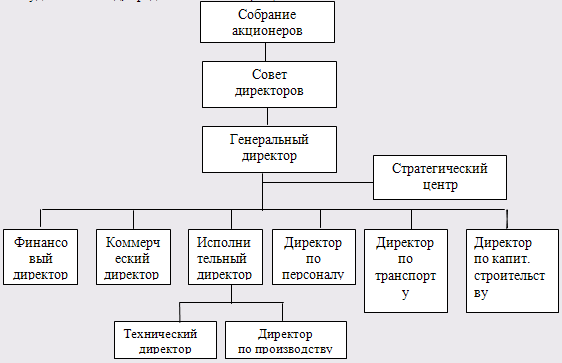


Рисунок 1 – Организационная структура блока "Общее руководство"

1.2.3 Линейное и оперативное руководство производством

Блок "Линейное управление" – это совокупность должностей линейных руководителей на различных уровнях управления, обеспечивающих непосредственное руководство как основными, так и вспомогательными производственными структурными подразделениями (производствами, цехами). К числу линейных руководителей относятся: начальники производственных единиц; начальники производств (при объединении цехов в производства); начальники цехов; начальники участков; бригадиры (если более 50% рабочего времени ими выполняются управленческие функции).

Линейное руководство основным производством осуществляется в неразрывной связи с функцией оперативного управления. Поэтому в подчинении у директора по производству находятся блоки "Оперативного управления основным производством", в подразделениях которого осуществляется: разработка графиков оперативно-календарного планирования и контроля за их соблюдением; организация ритмичной и максимальной загрузки производственных мощностей; контроль за наличием нормативных запасов сырья, материалов и комплектующих изделий в промежуточных складах цехов и производств; оперативное регулирование выпуска производимой продукции по цехам, производствам и сменам. [5]

Выполнение указанной функции возлагается на производственно-диспетчерский отдел (ПДО), который состоит из бюро оперативно-календарного планирования и диспетчерского бюро. В составе этих бюро выделяются группы (исполнители), каждая из которых курирует определённый цех или производство.

Кроме того, задачей планово-диспетчерского отдела является мобилизация резервов роста продукции, улучшение использования основных и оборотных средств, всемерное повышение производительности труда.

Бюро текущего планирования занимается разработкой среднесрочных производственных программ, т.е. детализацией годового плана производства по срокам.

Диспетчерское бюро занимается оперативным регулированием и диспетчированием производств в форме непрерывного контроля за движением процесса производства и принятием решений по устранению возникающих отклонений от установленных заданий в результате выполнения запланированной производственной программы.

Образование самостоятельного производства и введение соответствующей должности линейного руководителя - начальника производства - зависят от определенных нормативных условий. Многие предприятия могут создавать самостоятельные производства при наличии не менее трех технологически или предметно связанных цехов и численности работающих не менее 2000 человек. Так как количество работающих на данном предприятии более 2000 и имеется 12 цехов, то необходимо организовать самостоятельное производство и ввести должность начальника производства.

В обязанности начальника производства входит обеспечение согласованной деятельности между цехами, ритмичности выпуска продукции и, вообще, нормальной и слаженной работы подотчётного ему производства.

Непосредственно начальнику производства подчиняется начальник цеха. Он осуществляет непосредственное руководство производственной деятельностью участков своего цеха и контролирует работу всех служб цеха. В подчинении у начальника цеха находятся мастера или старшие мастера.

Организационная структура блоков "Линейного и оперативного управления основным производством" представлена на рисунке 2.

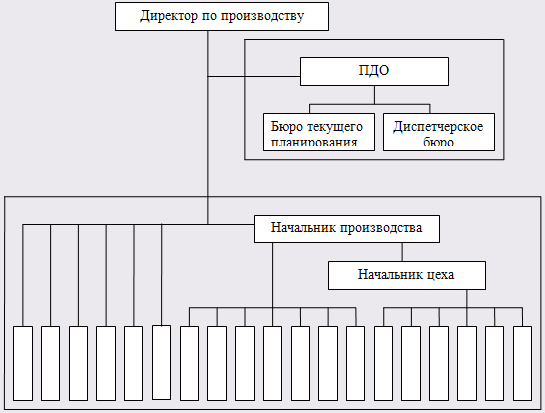


Рисунок 2 – Организационная структура блоков "Линейного и оперативного управления производством"

### 

### 1.2.4 Блок "Техническое руководство"

Структурные подразделения укрупненного блока "Технического руководства", возглавляемого главным инженером, обеспечивает выполнение следующих функций: решение вопросов технического развития предприятия и его специализации; разработку и совершенствование конструкций изделий, разработку и совершенствование технологии и оснастки; стандартизацию продукции, технологических процессов и других элементов производства; обеспечение производства инструментом и оснасткой; метрологическое обеспечение; ремонтное и энергетическое обслуживание; организация работы по рационализации и изобретательству, безопасных условий работы и контроль за соблюдением правил техники безопасности.

Руководство выполнением указанных функций распределяется между главным инженером, его заместителями и руководством служб с учетом функциональной специализации и технологической взаимосвязи соответствующих блоков.

Главный инженер является первым заместителем генерального директора предприятия и несёт ответственность за производственную деятельность предприятия наравне с ним. Главный инженер осуществляет организацию технического развития предприятия и совершенствование работы технических служб предприятия.

За главным инженером непосредственно закреплены подразделения общетехнического назначения (отдел стандартизации, отдел патентной и изобретательской работы, отдел научно-технической информации и оргтехники, метрологическая служба, центральная заводская лаборатория (ЦЗЛ)).

Отдел стандартизации обеспечивает всемерное развитие стандартизации и унификации на предприятии, направленной на выпуск высококачественной и экономичной продукции, а также организует работы по внедрению стандартов, технических условий и инструкций. К функциям отдела относится выявление технико-экономической эффективности от внедрения стандартов в проектировании и производстве, а также организация обмена опытом и технической информацией по вопросам стандартизации.

Отдел патентной и изобретательской работы организует работы по развитию рационализаторства и изобретательства на предприятии, направленные на разрешение наиболее важных технических задач и повышение эффективности производства, по проведению патентной работы на предприятии. В состав отдела могут входить группы инженеров-организаторов, специалистов по расчету экономической эффективности.

Отдел научно-технической информации и оргтехники занимается организацией научно-технической информации, обмена передовым опытом в цехах и на производственных участках предприятия в целях выполнения плана внедрения новой техники, эффективного использования производственных мощностей, обеспечивает руководящих работников и ведущих специалистов предприятия специально-подготовленной информацией, необходимой для принятия решений при формировании технической политики, определения перспектив развития предприятия и управления производством, а также содействия решению производственных проблем, стоящих перед предприятием. В ведении отдела находится техническая библиотека предприятия, осуществляющая прием, регистрацию, учет, хранение и выдачу научно-технической информации.

Метрологическая служба во главе с главным метрологом направлена на обеспечение высокого качества выпускаемой продукции за счет применения современных средств и методов контроля. Также в ее обязанности входит проверка и контроль за состоянием измерительных приборов, имеющихся на предприятии, по эталонным приборам, их опломбирование на определённый срок эксплуатации и обеспечение предприятия контрольно-измерительными приборами и техникой.

ЦЗЛ призвана содействовать внедрению в производство передовой технологии; нового технологического оборудования, обеспечивающих повышение качества и надёжности выпускаемой продукции. ЦЗЛ также должна обеспечивать контроль за соблюдением технологической дисциплины в цехах.

Другие функции структурных подразделений блока "Техническое руководство" распределяются между двумя заместителями главного инженера: заместителем главного инженера по технической подготовке производства и заместителем главного инженера по техническому обеспечению производства.

Заместитель главного инженера по технической подготовке производства руководит следующими отделами:

* отделом главного конструктора (ОГК);
* отделом главного технолога (ОГТ);
* отделом главного сварщика;
* отделом главного металлурга (ОГМ);
* инструментальным отделом;
* отделом механизации и автоматизации;
* отдел главного метролога;
* ОТПП.

ОГК обеспечивает конструкторскую подготовку основного производства предприятия и высокий технический уровень разрабатываемых конструкций изделий на основе последних достижений науки и техники. ОГК разрабатывает конструкции новых технически современных изделий, совершенствует конструкции выпускаемых изделий; готовит чертежи и конструкторскую документацию для внедрения, участвует в освоении и внедрении новых или модернизированных изделий в производство; разрабатывает технические условия на изготовление и поставку изделий, а также экономически обосновывает эффективность создаваемых новых конструкций.

В состав отдела главного конструктора входит опытно - экспериментальный цех, на котором производятся стендовые и контрольные испытания изготовленных опытных образцов изделий, узлов и деталей новых и модернизированных конструкций.

Не менее важным отделом в составе блока "Техническое руководство" является отдел главного технолога, который обеспечивает внедрение новых прогрессивных технологий в процесс производства и совершенствует технологическую подготовку производства. В данном отделе производится разработка и внедрение в производство наиболее прогрессивных технологических процессов, видов оборудования, технологической оснастки (специальный инструмент, штампы, пресс-формы и приспособления), средств механизации и автоматизации, контроль чертежей деталей, узлов, агрегатов изделий на технологичность, установление норм времени и расхода материалов, технологической энергии и топлива в цехах завода. Так как на предприятии существенную долю составляют станки с ЧПУ, то в подчинении ОГТ вводится лаборатория ЧПУ, а также цех опытного производства.

На крупных предприятиях организуется метрологическая служба во главе с главным метрологом, которая призвана обеспечить высокое качество выпускаемой продукции за счет применения современных средств и методов контроля.

Основанием для введения отдела главного сварщика является величина годового потребления электроэнергии и число выпускаемых сварных конструкций. В ОАО "Сарс" годовое потребление электроэнергии составляет 55 млн. кВт час в год, что превышает норматив, то есть больше 15 млн. кВт час в год, а объем выпуска сварных конструкций 62 тыс. тонн в год, что больше нормативного (20 тыс. тонн в год), следовательно, необходимо организовать отдел главного сварщика.

Отдел главного металлурга занимается совершенствованием существующих технологий, разработкой и внедрением и внедрением прогрессивных технологических процессов металлургического производства, предусматривающих получение заготовок и деталей с наименьшими затратами труда, материалов и обеспечение качества, надёжности и долговечности изделий, а также обеспечение технологической оснасткой новых и действующих технологических процессов.

Инструментальный отдел занимается планированием потребности и производства технологической оснастки и инструмента, обеспечение производственных подразделений предприятия инструментом и оснасткой высокого качества, совершенствованием работ инструментальной службы, повышением качества и экономичности инструмента и оснастки, а также организует рациональную эксплуатацию и восстановление изношенного инструмента.

В подчинении у инструментального отдела находится инструментальный цех. В нём осуществляется изготовление необходимых для основного производства инструментов и оснастки. Его работа планируется в соответствии с потребностью в его продукции. Большое значение на предприятии имеет отдел автоматизации и механизации производства, который совместно с другими соответствующими отделами и цехами выявляет трудоемкие, тяжелые и ручные работы, а также работы с особо тяжелыми или особо вредными условиями труда, требующие механизации и автоматизации. Кроме этого отдел разрабатывает и внедряет производство средства автоматизации и механизации производственных процессов, а также инженерного и управленческого труда. В подчинении у этого отдела находится цех автоматизации и механизации. Цель отдела ОТПП подготовка технологической и организационной документации для изготовления новой продукции. Заместитель главного инженера по техническому обеспечению руководит отделом главного механика и отделом главного энергетика. От организации ремонтного обслуживания, то есть от организации своевременного и качественного выполнения ремонта и технического обслуживания, в большей мере зависит ритмичность работы предприятия. Отделы главного механика и главного энергетика осуществляют ремонт всего парка оборудования предприятия путем современного качественного ремонтного и технического обслуживания; надзор за состоянием и правилами эксплуатации станочного парка, энергетического оборудования и электрических машин; производят строительные и монтажные работы по вводу новых помещений, энергетических объектов, реконструкцию и модернизацию существующих. Отдел главного механика также совершенствует работы службы главного механика. Таким образом, в соответствии с направлением деятельности данных отделов, ОГМ имеет в своем составе бюро планово-предупредительного ремонта и ремонтно-механический цех, ОГЭ - бюро планово-предупредительного ремонта и электроцех. Организационная структура блока "Техническое руководство" представлена на рисунке 3.

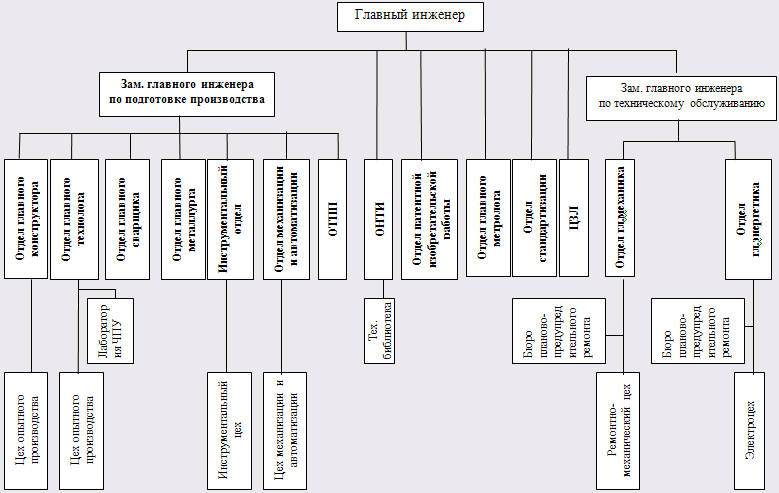


Рисунок 3 – Организационная структура блока "Техническое руководство"

### 

### 1.2.5 Блок "Управление финансовой деятельностью"

Укрупненный блок "Управления экономической деятельностью", возглавляемый финансовым директором, выполняет в масштабах всего предприятия следующие функции: экономический анализ и перспективное планирование; технико-экономическое планирование; организацию системы хозяйственного расчета и экономического стимулирования; калькулирование и ценообразование; организацию труда и заработной платы; финансовое обеспечение; научную организацию труда и управление производством; организацию нормативного хозяйства.

Финансовый директор занимается финансовой деятельностью предприятия, вопросами обеспечения деятельности фирмы и наиболее эффективного использования имеющихся денежных средств на основе анализа текущей финансовой информации и прогноза объемов реализации продукции на рынках. Финансовый директор осуществляет руководство организаций и совершенствованием экономической деятельности предприятия, направленной на достижение наибольших результатов при наименьших затратах материальных, трудовых и финансовых ресурсов, ускорение темпов роста производительности труда, повышение рентабельности производства и снижение себестоимости продукции, обеспечивая правильное соотношение роста производительности труда и средней заработной платы.

В его подчинении находятся планово- аналитический отдел, финансово- аналитический отдел, бухгалтерия и лаборатория экономического анализа.

Планово-аналитический отдел руководит работой по экономическому планированию на предприятии, направленному на организацию рациональной хозяйственной деятельности, выявление и использование ресурсов производства с целью достижения наибольшей экономической эффективности. Кроме этого, отдел осуществляет организацию комплексного экономического анализа деятельности акционерного общества и участвует в разработке мероприятий по ускорению темпов роста производительности труда, эффективному использованию производственных мощностей, материальных и трудовых ресурсов, повышению рентабельности производства; организацию и совершенствование внутризаводского хозяйственного расчета, а также разрабатывает проекты оптовых и розничных цен на реализуемую продукцию.

Задачей деятельности финансово-аналитического отдела является организация финансовой деятельности предприятия, направленной на обеспечение финансовыми ресурсами заданий плана, сохранности и эффективного использования основных фондов и оборотных средств, трудовых и финансовых ресурсов предприятия, своевременности платежей по обязательствам в государственный бюджет, поставщикам учреждениям банков.

Лаборатория экономического анализа, входящая в состав блока, руководит работой по комплексному экономическому анализу производственно- хозяйственной деятельности предприятия с целью более рационального использования производственных мощностей, материальных и трудовых ресурсов, сокращения объемов незавершенного производства, повышения экономической эффективности и рентабельности производства.

Финансовому директору целесообразно подчинить бухгалтерию, организовывающую бухгалтерский учёт и отчётност на предприятии и контроль за рациональным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, с передачей полномочий по руководству от генерального директора.

Непосредственно бухгалтерии подчиняется лаборатория управленческого учета акционерного общества, необходимое для организации и проведения учёта финансово-хозяйственной деятельности АО, осуществления контроля над сохранностью собственности АО, правильным расходованием денежных средств и материальных ценностей, соблюдением строжайшего режима экономии и хозяйственного расчета

В качестве информационной системы создан эффективно действующий Информационно-вычислительный центр, обслуживающий процесс подготовки принятия управленческих решений и решающий следующие задачи: обработка данных, информации, знаний, реализация интеллектуальной деятельности, выдача информации об отклонениях запланированных показателей, хранение информации.

Данный отдел находится в непосредственном подчинении заместителя генерального директора по финансовой деятельности, так как данный отдел в основном осуществляет расчеты, связанные с финансами и планированием.

Таким образом, организационная структура блока "Управление финансовой деятельностью" будет иметь вид, приведенный на рисунке 4.

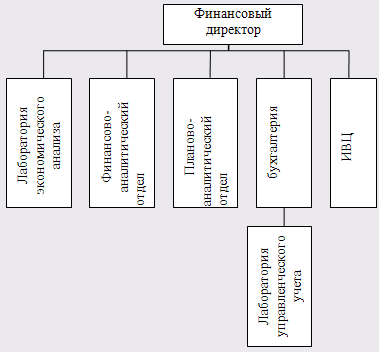


Рисунок 4 – Организационная структура блока "Управление финансовой деятельностью"

### 

### 1.2.6 Блок "Управление материальными ресурсами"

Укрупнённый функциональный блок "Управление материальными ресурсами" состоит из следующих обособленных блоков: "Материально-техническое снабжение" (МТС); "Сбыт"; "Транспортное обслуживание", с которыми тесно связаны юридический отдел и ОТК (отдел технического контроля).

В состав МТС входят: отдел МТС предприятия (головной отдел), отдел МТС производств, отдел внешней кооперации и комплектации, материальные склады.

Блок "Сбыт" включает: головной отдел сбыта; отделы сбыта производств; склады готовой продукции.

Блок "Транспортное обслуживание" включает: транспортные отделы и бюро, транспортные цехи и участки. На крупных предприятиях общее руководство транспортом целесообразней всего передать директору по транспорту.

Во главе блока "Управление материальными ресурсами" стоит коммерческий директор. В его обязанности входит руководство службами материально-технического снабжения, контроль за качеством продукции, а также реклама, ценообразование, сбыт, исследование рынка, организация послепродажного обслуживания клиентов.

Отдел МТС работает совместно с другими подразделениями предприятия, входящих в службу МТС, каждое из которых занимается конкретно своей деятельностью (отдел внешней кооперации – покупными полуфабрикатами и комплектующими; отдел главного механика – запчастями для ремонта оборудования; отдел главного энергетика – топливом и энергией; инструментальный отдел – инструментом и приспособлениями; транспортный отдел – осуществляет управление транспортными операциями по МТС).

Отдел внешней кооперации и комплектации занимается своевременным и равномерным обеспечением потребностей предприятия в полуфабрикатах и комплектующих изделиях, получаемых от кооперации при планомерном сокращении материальных и трудовых затрат. В ведении данного отдела находится склад материалов и комплектующих.

В сложившихся непростых экономических и политических условиях мирового масштаба появилась необходимость в такой службе, которая бы не только занималась управлением качества продукции, но и представляла бы интересы фирмы во взаимоотношениях с потребителем. Такой службой является служба маркетинга или отдел маркетинга.

Отдел маркетинга координирует все аспекты производственно-сбытовой деятельности. Он имеет в своём составе следующие службы: лабораторию маркетинговых исследований; группу рекламы и стимулирования сбыта; группу разработки новых товаров; группу, занимающуюся комплексным изучением рынка.

Отдела сбыта предназначен для организации и осуществления сбыта готовой продукции на предприятии и проведения эффективной сбытовой политики, но тесно взаимодействующего с отделом маркетинга.

Отдел сбыта обеспечивает реализацию продукции предприятия и выполнение заданий и обязательств по поставкам продукции и товаров в соответствии с заключенными договорами и заказами - нарядами внешнеторговых организаций. Отдел организует отгрузку готовой продукции, оформляет отгрузочную документацию, контролирует и учитывает выполнение планов реализации готовой продукции, организует рассмотрение претензий заказчиков на поставленную продукцию акционерного общества.

Для осуществления контроля качества продукции служит отдел технического контроля. В обязанности отдела входит предотвращение выпуска и сбыта предприятием продукции, несоответствующей требованиям стандартов и технических условий, утверждённым образцам, проектно-конструкторской и технологической документации или некомплектной продукции путём контроля за её качеством, качеством поступающего на завод сырья, материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий, контроль за комплектованием и упаковкой, а также комплектацией готовой продукции и т.д.

Технический контроль на предприятии должен проводиться на всех стадиях производства: от контроля качества поступающих на предприятие материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий, технологических процессов и режимов до выпуска готовой продукции.

Основной задачей технического контроля на предприятии является своевременное получение полной и достоверной информации о качестве продукции и состоянии технологического процесса с целью предупреждения неполадок и отклонений, которые могут привести к нарушениям требований ГОСТов, ТУ и др.

Так как сбытовая и снабженческая деятельность связана с заключением хозяйственных договоров, то в блок "Управление материальными ресурсами" целесообразно включить юридический отдел, в обязанности которого входит обеспечение соблюдения законности деятельности предприятия и защита его правовых интересов.

Таким образом, окончательная организационная структура укрупненного блока "Управление материальными ресурсами" представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Организационная структура блока "Управление материальными ресурсами"

### 1.2.7 Блок "Управление персоналом и социальным развитием"

Во главе блока стоит директор по персоналу. Этот блок состоит из следующих составляющих: отдел развития персонала; отдел мотивации труда; отдел технического обучения персонала; отдел охраны труда и техники безопасности; бюро охраны окружающей среды; отдел ЖКО находящиеся в подчинении у заместителя директора по быту.

Управление трудовыми ресурсами является одним из важнейших аспектов теории и практики управления. Конкретная ответственность за общее руководство трудовыми ресурсами возложена на профессионально-подготовленных работников отдела технического обучения персонала. Данный отдел занимается проведением организации и учебно-методического руководства производственного обучения рабочих и повышением квалификации работников предприятия. Данный отдел также руководит (по совместительству с отделом развития человеческих ресурсов) работой по обеспечению предприятия рабочими, специалистами и служащими требуемых специальностей и квалификаций, их расстановке, изучению, подготовке и воспитанию. В состав данного отдела входят: бюро активного развития персонала и лаборатория психологического исследования.

Отдел развития персонала осуществляет организацию и учебно-методическое руководство производственного обучения рабочих, повышения квалификации работников предприятия, организацию производственной практики студентов высших и средних специальных учебных заведений учащихся системы профессионального технического обучения общеобразовательных школ. Необходимость введения отдела мотивации труда в этот блок обосновывается тем, что именно этот отдел занимается организацией труда и заработной платой, обеспечением повышения производительности труда и правильного расходования фонда заработной платы, соблюдения установленных соотношений между ростом производительности труда и средней ЗП. С целью обеспечения проведения исследований в области организации труда и управления производством, подготовки научно-обоснованных мероприятий, направленных на повышение производительности труда и эффективности производства создаётся лаборатория НОТ и УП. Данная лаборатория организует подготовку рекомендаций по внедрению новейших методов и приемов труда, по улучшению организации и обслуживанию рабочих мест, по созданию благоприятных в психофизиологическом и санитарно-гигиеническом отношении условий труда и отдыха, по повышению культуры производства. Лаборатория также изучает эффективность действующих систем управлении и подготавливает предложения по созданию экономичных и оперативных систем управления и по совершенствованию структуры аппарата управления.

Отдел ЖКО организует хозяйственное обслуживание аппарата управления, административных помещений, производственных подразделений и территорий акционерного общества в соответствии с правилами и нормами промышленной санитарии и пожарной безопасности; обеспечивает поддержание чистоты и порядка на территории предприятия и заводоуправления; руководит работой канцелярии. Организацией работы по созданию безопасных условий труда на предприятии, контролем за соблюдением на предприятии действующего законодательства, инструкций, правил и норм по охране труда, технике безопасности и промышленной санитарии, за предоставлением работникам установленных льгот по условиям труда занимается отдел охраны труда и техники безопасности.

Отдел охраны труда и техники безопасности создается при численности работающих свыше 4 тыс. человек и численности ППП, работающих в цехах с вредными условиями труда, свыше 2 тыс. человек. В соответствии с таблицей 1 - численность рабочих 10970 и численность рабочих в цехах с вредными условиями труда 4570 человек, следовательно, на предприятии необходим отдел охраны труда и техники безопасности.

Целесообразность создания данного отдела охраны окружающей среды определяется суммарным коэффициентом:

К = К1 + К2

где К1 = 1 баллу за каждые 2000 м3/сут. объёма загрязнённых сточных вод (Озв = 10830 м3/сут = 451,25 м3/ч)

К2 = 1баллу за каждые 200000 Нм3/ч объёма технологических газовых выбросов, загрязнённых вредными примесями (Огв = 1960 Нм3/ч)

К = 451,25/83,3 + 1960/200000 = 5,43 балла < 12

Так как мы получили значение меньшее, чем 12 баллов, то не вводим отдел охраны окружающей среды.

Итак, окончательная структура укрупнённого блока "Управление персоналом и социальным развитием" представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 - Организационная структура блока "Управление персоналом и социальным развитием"

### 

### 1.2.8 Блок "Управление капитальным строительством"

В условиях ПО функции планирования и организации строительства и подразделения, занятые их осуществлением, централизуются только в аппарате управления головного предприятия. Основными факторами, определяющими состав структурных подразделений блока управления капитальным строительством, являются: объем капитальных вложений; объем работ, проводимых хозяйственным и подрядным способами, соотношение промышленного и гражданского строительства и т.д.

Во главе блока стоит директор по капитальному строительству, на которого возложена задача по обеспечению выполнения работ по капитальному строительству и реконструкции предприятия, рациональное использование капитальных вложений и повышение их эффективности.

Отдел капитального строительства организуется на предприятиях при годовом объеме строительно-монтажных работ, осуществляемых хозяйственным способом, не менее 300 тыс. руб. или при годовом объеме работ, осуществляемых подрядным способом, не менее 100 тыс. руб. Таким образом, согласно исходным данным, необходимо организовать отдел капитального строительства. Организационная структура блока "Управление капитальным строительством" представлена на рисунке 7.

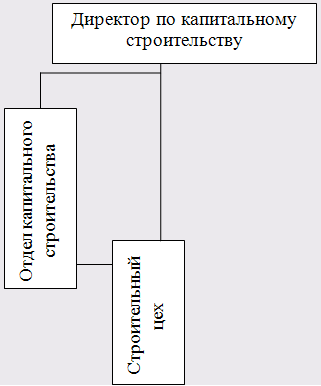


Рисунок 7 - Организационная структура блока "Управление капитальным строительством"

### 

### 1.2.9 Блок "Управление транспортом"

Транспортный отдел возглавляет директор по транспорту.

Транспортный отдел занимается организацией бесперебойного транспортного обслуживания подразделений предприятия и предприятия в целом для обеспечения ритмичной работы по выполнению планов производства и поставки при наименьших затратах.

Организационная структура блока "Управление транспортом" изображена на рисунке 8.

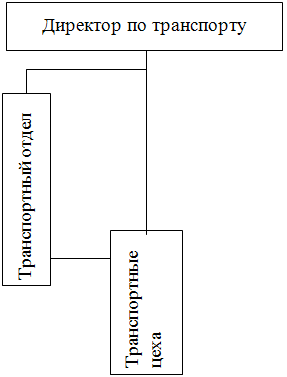


Рисунок 8 - Организационная структура блока "Управление транспортом"

## 

## 1.3 Определение численности инженерно-технических работников и служащих по функциям управления

Определим численность инженерно-технических работников и служащих по функциям управления и распределение работающих по подразделениям предприятия.

Таблица 2- численности ИТР и служащих и распределение их по подразделениям

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Функции управления | Расчёт | Условные обозначения | Распределение  По подразделениям |
| Общее (линейное) руководство основным производством | Нл = 0,099\*Рп0,677Ф0,21 = 0,099\*114600,677\*2324000,21 = 742 | Рп -численность производственных рабочих, чел;  Ф-стоимость основных производственных фондов,тыс.$ | Генеральный директор; заместители генерального директора; директора предприятий, входящих в ОАО; начальники и их заместители линейных отделов; начальники производства; начальники цехов и их заместители; старшие мастера, мастера. |
| Разработка и совершенствование конструкции изделий | Нк = 0,155\*Кс\*а= 0,155\*0,63 \*2980 = 291 | Кс – коэффициент сложности деталей  а – кол-во оригинальных деталей | ОГК, отдел механизации и автоматизации, отделы научно-исследовательских работ. |
| Технологическая подготовка производства | М = Ро / Ку = 10970/1,37=8007;  Нт = 0,155\*М0,908Т0,06 = 0,155\*36500,908\*59600,06 = 448 | М – количество рабочих мест в основном производстве  Т – количество технологических операций в основном производстве | ОГТ, ОГМ, ОГС, главный инженер, заместитель главного инженера по технической подготовке производства, ОТПП, технические бюро в цехах. |
| Обеспечение производства технологической оснастки | Но = 0,2\*Нт = 0,2\*448 =90 |  | Проектные группы ОГТ, инструментальный отдел, инженеры по инструменту и оснастке |
| Стандартизация и нормализация | Нст = 0,05\*(Нк+Нт) = 0,05\*(291+448) = 37 |  | Отдел стандартизации, группы и специалисты в технологических службах |
| Организация труда и заработной платы | Но.т. = 0,0087\*Рпп 0,965 = 0,087\*120500,965 = 755 | Рпп– численность ППП | Отдел мотивации труда, БТиЗ, лаборатория НОТиУП, отдел ОТиТБ. |
| Ремонтное и энергетическое обслуживание | Нр.о. = 0,02\*Ф0,884 = 0,02\*2324000,884 = 1109 |  | ОГМ, ОГЭ, механики и электрики в цехах, бюро планово-предупредительного ремонта |
| Контроль качества продукции | Нк.п= 0,044\*М0,853Т0,041 = 0,044\*36500,853\*59600,041 = 69 |  | ОТК, БТК в цехах, метрологическая служба, ЦЗЛ |
| Оперативное управление основным производством | Нп = 0,119\*Рп 0,587С0,732 = 0,119\* 114600,587\* 190,732 =248 | С- количество самостоятельных подразделений в осн. произ-ве | ПДО |
| Технико-экономическое планирование | Нэ = 0,043\*Ф0,427М0,302 = 0,043\*2324000,427\*36500,302 = 100 |  | ПАО, экономисты и планировщики в цехах |
| Бухгалтерский учёт и финансовая деятельность | Нф = 0,037\*Рпп0,79м0,064 = 0,037\*120500,79\*36500,064 = 105 | м- кол-во наименований,применяемых осн. и всп. материалов и т. д. | Бухгалтерия, финансово-аналитический отдел, юридический отдел, бухгалтера в цехах |
| Материально-техническое снабжение и сбыт продукции | Нс = 0,078\*Ро0,542м0,085П0,096 = 0,078\*109700,54236500,08565400,096 = 56 | Ро общ. численность раб.;  П– кол-во поставщиков и потребителей | ОМТС, отдел сбыта, отдел маркетинга |
| Комплектование и подготовка кадров | Нп.к.= 0,099\*Рпп0,608 = 0,099\*120500,608 = 30 |  | Отдел развития человеческих ресурсов, отдел подготовки кадров |
| Хозяйственное обслуживание | Нд = 0,004\*Рпп0,95 = 0,004\*120500,95 = 30 |  | Отдел социально-бытового и хозяйственного обслуживания, административно-хозяйственный отдел |

Норматив численности работников аппарата управления Нау на машиностроительных предприятиях определяется по формуле:

Нау = 0,213 \* Рпп0,79 \* Ф0,16\*Ксм-0,34

Где Ксм – коэффициент сменности работы предприятия

Нау = 0,213 \* 120500,79 \*2324000,16\*1,5-0,34 = 2240 чел.

Поскольку в отделах сосредоточено 75 % всех ИТР и служащих, то минимальная численность любого из них должна составлять 10 чел. Для конструкторских и технологических отделов установлена минимальная численность – 21 чел., для прочих бюро – 7 чел., для технических отделов – 16 чел.

## 1.4 Разработка окончательной организационной структуры системы управления ОАО "Сарс"

Каждое предприятие может формировать свою организационную структуру, используя типовые блочные решения в том или ином сочетании. В соответствии с этим при самом общем подходе на предприятии выделяются подсистемы конечного производства, восстановления, энергообеспечения и организации, а также управляющая подсистема верхнего иерархического уровня предприятия, представляющую собой совокупность всех общезаводских звеньев управления. Таким образом, в процессе анализа исходных данных, разработки отдельных блоков системы управления и непрерывного осуществления последующего процесса организации были выделены различные типы подразделений предприятия по признакам их административно-хозяйственной обособленности и самостоятельности, взаимосвязанные между собой согласно трехуровневой системы управления.

Сначала был построен линейный аппарат управления, определено количество линейных уровней с низшего к высшему:

1. уровень начальников производственных подразделений;
2. уровень начальников отделов;
3. уровень заместителей главного инженера;
4. уровень заместителей генерального директора АО;
5. уровень коллегиального органа управления – Совета директоров, который принимает крупные по значимости и масштабам действия управленческие решения по всей структуре управления предприятия.

Затем по линейным уровням, но уже сверху вниз была установлена функциональная структура управления предприятием. Начиная с высшего уровня было рассмотрено введение каждого подразделения, исходя из объёмов, работ по функциям, масштабов управляемости и нормативов численности. Учитывались также такие исходные данные как тип производства, вид выпускаемой продукции, объёмы потребления ресурсов и выпуска продукции и многие другие.

Линейные связи осуществляются между так называемыми линейными руководителями (заместитель генерального директора по производству, начальники производства, начальник цеха, старший мастер, мастер). Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделения).

Полномочия штабного персонала ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения. Штабные связи осуществляются между отделами и подразделениями АО.

Рационализация проектируемой структуры заключается в том, чтобы повысить эффективность линейно-функциональной системы управления ОАО путём сокращения дублирования функций в аппарате управления. Необходимо отметить, что при определении наиболее рациональной степени централизации и децентрализации аппарата управления по каждой функции была выявлена необходимость в цеховых бухгалтерских службах, ПДБ, БТК, тех. бюро, т.к. велики размеры производства и численность рабочих в производственных цехах предприятия.

Также была посчитана численность ИТР и служащих, необходимой для эффективного управления предприятием по каждой функции, уточнение должностных функций работников.

В ОАО "Сарс" было введено собрание акционеров, которое является высшим органом управления, к исключительной компетенции которого относятся такие вопросы, как изменение устава или уставного капитала, избрание членов совета директоров, ревизионной комиссии или прекращение их полномочий, утверждение годовых отчетов и бухгалтерских балансов; образование и досрочное прекращение полномочий исполнительных органов и т. п.

В качестве усовершенствования структуры управления ОАО вводится стратегический центр, который подчиняется непосредственно генеральному директору. Он занимается стратегическим планированием, управлением инноваций, системным анализом и программированием.

Организация структуры управления осуществлялась с учетом условий рыночной экономики, поэтому в структуре управления предприятием были предусмотрены следующие нововведения:

1) В подчинение коммерческому директору был организован отдел маркетинга, координирующий все аспекты производственно-сбытовой деятельности, работы по созданию товара, пользующегося спросом, росту объема продаж данного товара, расширению рынка его реализации, а также представляющий собой связующее звено между предприятием и потребителем.

2) Существенные изменения производятся в блоке управления персоналом.

* вводится отдел мотивации труда, занимающийся не только организацией труда и заработной платой, но и непосредственно работающий с персоналом. Это связано с тем, что в последнее время практически не уделяется внимания стимулированию работников. Задачей данного блока мотивации является внедрение системы морального и материального стимулирования для получения полной отдачи персонала на благо предприятия.
* расширяется отдел технического обучения. В его подчинении выделяются бюро развития персонала и лаборатория психологического исследования. В настоящее время необходимо изучать рынок труда для того, чтобы найти для фирмы талантливых руководителей и специалистов, разработать требования к ним, кроме того, важно максимально развивать творческий потенциал работников, за счет методических рекомендаций, чтобы использовать его для достижения стратегических целей предприятия. Также необходимо анализировать качественный состав работников, причины текучести кадров и т.п. и обеспечивать социальную защиту работников.
* расширяются функции отдела корпоративной культуры, способствующий развитию духа коллективной работы во благо предприятия; изучающий мнение работников по поводу введение каких-либо новшеств, причины недовольства работников чем-либо, пожелания работников. В его функции включается выделение работников, имеющих лучшие результаты работников, стимулируя других работников к хорошей работе, снижению количества конфликтов между рабочими и администрацией, создание между ними доверительных отношений.

В разработанной структуре не нарушены нормы управляемости (5-8) и принцип соподчиненности и единоначалия.

Организационная структура управления ОАО "Сарс" представлена на рисунке.

# 2. Разработки организационной структуры управления цехом

## 

## 2.1 Выбор типовой организационной структуры управления цехом

Основной структурной производственной единицей предприятия является цех – обособленное в административном отношении звено, выполняющее определенную часть общего производственного процесса.

Структура системы управления цехом строится с учетом тех же факторов, что и организационная структура управления предприятием. Однако от степени централизации и децентрализации функций управления зависит, будут ли в структуре системы управления цехом созданы соответствующие функциональные подразделения или нет. При полной централизации работ по управлению производством в отделах и службах управления предприятия отпадает необходимость в создании аналогичных функциональных подразделений в структуре системы управления цехом. Но так как функции управления децентрализованы, то в цехах необходимо создавать соответствующие функциональные службы (бюро или группы).

Согласно исходным данным необходимо разработать организационную структуру управления механическим цехом.

Основные задачи механического цеха:

* выполнение плановых заданий на основе постоянного повышения технического уровня производства, соответствующего конкурентно - способности предприятия;
* обеспечение спец. инструментом и спец. оснасткой основных цехов предприятия по графикам, утвержденным генеральным директором предприятия;
* правильная эксплуатация, своевременное обеспечение и проведение текущего и планово - предупредительного ремонта оборудования.

Построение конкретной структуры управления цехом производится на основании и в соответствии с типовыми структурами управления в следующем порядке:

1. Определение с учетом установленного (оптимального) коэффициента централизации функций управления на предприятии оптимального количества функций управления, осуществляемых в цехе.

2. Анализ состава функций управления, определение подразделений и работников, их выполняющих.

3. Разработка принципиальной структуры управления цехом.

4. Разбивка цехов на группы, отличающиеся по объемам и структуре управления.

5. Разработка типовых структур управления для цехов каждой группы.

6. Определение основных факторов, влияющих на структуру управления цехом.

7. Установление системы количественной оценке факторов, приведение с целью сравнения и сопоставимости показателей, характеризующих каждый фактор, в единую систему оценки.

8. Определение критериев отнесения цехов к группам типовых структур управления, единого интегрирующего показателя, определяющего тип структур управления, установление диапазона обобщающего показателя для каждого типа, при которых количественные изменения факторов переходят в качественные (новый тип структуры управления).

9. Разработка условий создания структурных подразделений и введение должностей в цехе.

10. Определение с помощью нормативов численности работников аппарата управления цехом по каждой функции управления.

11. Построение конкретной структуры управления цехом.

По принятой в настоящее время классификации на машиностроительном предприятии осуществляется 17 функций управления. С учетом рекомендаций НИИ труда по оптимальной степени централизации функций управления на рассматриваемых предприятиях семь функций должны осуществляться централизованно - в заводоуправлении, остальные десять - децентрализовано, т.е. в цехах.

Состав функций, подразделения и работники, занятые их выполнением, показаны в таблице

Таблица 3 – Основные функции управления в цехе

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Функции управления | Подразделения, выполняющие функцию | Категории работников, занятых выполнением функций управления |
| 1. Общее (линейное) руководство основным производством | — | Начальник цеха, его заместители, начальники участков, старшие мастера |
| 1. Технологическая подготовка производства | Технологическое бюро (группа) | Технологи, копировщики, архивариусы |
| 1. Обеспечение производства инструментом и оснасткой | Бюро (группа) инструментального хозяйства | Инженер, ст. инженер по инструменту и оснастке, мастер участка |
| 1. Организация труда и заработной платы | Бюро (группа) организации труда и зарплаты (БТЗ) | Нормировщики, нарядчики, учётчики, инженер по НОТ |
| 1. Ремонтное и энергетическое обслуживание | Службы механика и энергетика | Механик, энергетик, мастера по ремонту оборудования |
| 1. Оперативное управление основным производством | Планово-диспетчерское бюро (группа) ПДБ | Планировщики ПДБ, планировщики участков, диспетчеры |
| 1. Технико-экономическое планирование | Экономическая служба | Экономист, старший экономист |
| 1. Бухгалтерский учёт и финансовая деятельность | Бухгалтерская служба, табельная служба | Бухгалтер, старший бухгалтер, табельщики |
| 1. Общее делопроизводство | — | Секретарь-машинистка |
| 1. Хозяйственное обслуживание | Хозяйственная группа | Завхоз, хозяйственный мастер |

Анализ состава функций управления, осуществляемых в цехе, позволяет перейти к разработке принципиальной структурной схемы управления цехом, которая является базой для разработки типовых структур управления, их основой.

Принципиальная схема структуры управления распространяется на все цехи и устанавливает функциональные службы, подразделения и должности работников, которые могут быть в цехе, единую систему их подчинённости и наименования. Она также показывает распределение обязанностей между руководителями цеха (начальник, его заместители) по осуществлению руководства его функциональными органами.

Управление всей производственно-хозяйственной деятельностью цеха осуществляет начальник цеха. Ему подчиняются два заместителя и ряд служб: организация труда и заработной платы (бюро или группа), экономическая и бухгалтерская.

Заместитель начальника цеха по производству возглавляет производственную деятельность цеха: планирование, материально-техническое обеспечение, регулирование хода производства, изготовление и сдачу готовой продукции. В соответствии с этим ему подчинены все производственные участки и планово-диспетчерское бюро (группа), занимающееся вопросами планирования, материально-технического обеспечения, регулировки хода производства, отчётности о выполнении производственного плана и заданий.

В обязанности заместителя начальника цеха по подготовке производства (или технической части) входят следующие вопросы: технологическая и инструментальная подготовка, ремонтное, энергетическое, транспортное обслуживание, разработка и контроль мероприятий по технике безопасности, культуре производства и т.п. Ему подчиняются: технологическое бюро (группа), инструментальная служба, служба механика и энергетика, хозяйственная группа.

БТЗ (группа) занимается вопросами организации труда, в том числе и НОТ всех работников цеха, вопросами сокращения потерь рабочего времени, повышения производительности труда, нормирования технологических процессов и работ, применения соответствующих форм и систем заработной платы.

Экономическая служба осуществляет технико-экономическое планирование деятельности цеха и его подразделений, разработку техпромфинплана цеха и планов по труду участков, экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности цеха и его подразделении.

Бухгалтерская служба цеха осуществляет весь комплекс вопросов бухгалтерского учёта, контроль за правильностью расходования материальных, трудовых и финансовых ресурсов, экономический анализ деятельности цеха. Учитывая особые функции этих служб в цехе, руководство ими должно осуществляться непосредственно начальником цеха.

Организационная форма всех служб (форм, групп) должна определяться с учётом действующих или отдельно утверждённых для каждой группы предприятий (цехов), а введение тех или иных должностей (заместители начальника цеха, механик, энергетик, завхоз и т.д.) – с учётом соответствующих норм управляемости и обслуживания.

На структуру управляемости цехом и её составные элементы (численность работников аппарата управления, количество участков и функциональных подразделений и т.д.) оказывает существенное влияние ряд факторов.

Наиболее важные из них следующие:

* масштабы производства;
* тип производства;
* сложность выпускаемой продукции или выполняемых работ и технологических процессов;
* производственная структура предприятия и цеха, т.е. специализация цеха, состав его производственных участков, форма их специализации);
* сложность технологического оборудования.

Для количественной оценки факторов требуется выбрать показатели, наиболее объективно характеризующие каждый фактор и имеющиеся в то же время в одной из форм учёта или отчётности, чтобы избежать субъективной оценки проектанта (разработчика).

Для первого фактора (масштабы производства) таким показателем является численность основных производственных рабочих (Рп).

Согласно ГОСТ 14004-74 показатели, характеризующим второй фактор (тип производства), является коэффициент закрепления операций (Кзо), представляющий собой отношения количества технологических операций, выполняемых в цехе в течении месяца, к числу рабочих мест.

Третий фактор (сложность работы и технологических процессов) наиболее объективно и достаточно полно может быть охарактеризован показателем – средний разряд работы (Рс), величина которого берётся как среднее значение, например за год, из ежемесячных отчётов цехов по техническому нормированию.

Для четвёртого фактора (производственная структура) выбор объективного показателя количественной оценки затруднителен, поэтому для его оценки принят условный показатель – коэффициент Кх.п., характеризующий сложность управления цехами с различной производственной структурой. Величина его может быть определена по формуле:

Кх.п.=У\*Кс.п

где У – количество производственных участков в цехе;

Кс.п. – коэффициент специализации участков цеха, принимаемый 1,2 при специализации участков по предметнозамкнутому принципу.

Кх.п.= 14\*1,2 = 16,8.

Пятый фактор (сложность оборудования) может быть охарактеризован двумя показателями: стоимостью оборудования и суммой единиц его ремонтной сложности. Анализ показал, что второй показатель более правильно характеризует этот фактор.

Для перехода к количественной оценке каждого фактора воспользуемся соответствующими поправочными коэффициентами, величины которых определяются расчётным путём с учётом зависимости каждого фактора и степени его влияния на структуру управления и его элементы: К1 = 0,2, К2 = 1,0, К3 = 10,0, К4 = 5,0 К5 = 0,01 (таблица 1).

Таблица 4 – Количественная оценка факторов, влияющих на структуру управления цехом, в единой системе оценки

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор | Характеризующий показатель | Обозначение | Формула расчёта баллов | Поправочный коэфф. для сравнимости показателей |
| Масштабы производства, размеры цеха | Численность основных рабочих | Рпц | Б1 = К1\*Рп.ц = 0,2\*550 = 110 | К1 = 0,2 |
| Тип производства | Коэффициент закрепления операций | Кз.о. | Б2 = К2\*Кз.о. = 1,0\*41 = 41 | К2 = 1,0 |
| Сложность продукции | Средний разряд работы | Рс | Б3 = К3\*Рс = 10\*2,9 = 29 | К3 = 10,0 |
| Производственная структура | Коэффициент характера производства | Кх.п. | Б4 = К4\*Кх.п. = 5\*14 = 70 | К4 = 5,0 |
| Сложность оборудования | Сумма единиц ремонтной сложности | Ср | Б5 = К5\*Ср = 0,01\*5440= 54,4 | К5 = 0,01 |
| Итого: |  |  | 304,4 |  |

Общая сумма баллов по всем факторам будет тем обобщающим, интегрирующим показателем, который характеризует сравнительную величину объёма работ по управлению цехом. Объём же этих работ может служить критерием при выборе типа структуры управления.

Согласно табл. 3.3 разрабатываемый цех относится к I группе. Где объем работ по управлению наибольший. В соответствии с этим все функции управления в цехах представлены в наивысшей организационной форме: есть все бюро (БТЗ, тех. бюро, ПДБ), механик, энергетик, инженер НОТ, завхоз; производственные участки возглавляются заместителем начальника цеха по производству; экономическая, бухгалтерская и инструментальные службы возглавляются старшими специалистами и т.д.

Состав и организационные формы функций управления в цехах I группы будет выглядеть следующим образом (см. таблица).

Таблица 5 – Состав и организационные формы функций управления в цехах I группы

|  |  |
| --- | --- |
| Функции управления | Подразделение или категория работников |
| Общее (линейное) руководство основным производством | Начальник цеха |
| Зам. начальника цеха по производству |
| Зам. начальника цеха по технологической подготовке производства |
| Старшие мастера |
| Мастера |
| Технологическая подготовка производства | Технологическое бюро |
| Обеспечение производства инструментом и оснасткой | Старший инженер по инструменту |
| Мастер участка ремпри |
| Организация труда и заработной платы | Бюро труда и зарплаты |
| Инженер по НОТ |
| Ремонтное и энергетическое обслуживание | Механик цеха |
| Энергетик цеха |
| Мастер по ремонту оборудования |
| Оперативное управление основным производством | Планово-диспетчерское бюро |
| Планировщики на участках |
| Технико-экономическое планирование | Старший экономист |
| Экономист |
| Бухгалтерский учёт и финансовая деятельность | Старший бухгалтер |
| Бухгалтер |
| Табельщики |
| Общее делопроизводство | Секретарь-машинистка |
| Хозяйственное обслуживание | Завхоз |

Таким образом, при создании подразделений и введении должностей аппарата управления будем руководствоваться рядом принципов, которые перечислены ниже.

1. Нужно создавать подразделения и вводить новые должности по функциям управления.
2. Создание подразделений и введение должностей должно быть обусловлено не только объемом работ по данной функции управления, но и группой цеха.
3. При создании подразделений и введение должностей нужно учитывать важность данной функции управления для предприятия.
4. Создавая подразделения и вводя должности необходимо стремиться к объединению функций в одном звене или должности.

## 2.2 Разработка окончательной организационной структуры управления цехом

Пользуясь соответствующими нормативами создания структурных подразделений и введения должностей в цехе, а также типовой структуры разработаем конкретную организационную структуру управления механическим цехом.

Механический цех подчиняется отделу главного механика, который находится в ведении заместителя главного инженера по техническому обслуживанию. Задачей механического цеха является: 1) поддержание действующего парка оборудования предприятия в исправном рабочем состоянии путём своевременного качественного ремонтного и технического обслуживания; 2) повышение экономичности ремонтного обслуживания оборудования.

Руководство производственно-хозяйственной деятельностью цеха осуществляет начальник цеха. Он полностью отвечает за общие и конечные результаты работы всего коллектива, выполнение плановых заданий, качество выпускаемой продукции, технику безопасности и охрану труда, подбор и воспитание кадров, соблюдение финансовой и штатной дисциплины, за состояние документации, учёта и отчётности; распоряжается материальными и денежными средствами цеха, обеспечивает максимальное и эффективное использование всех единиц цехового оборудования, производит расстановку рабочих кадров и т.д.

Начальник цеха имеет право утверждать нормы выработки на все работы в пределах фонда заработной платы, присваивать квалификационные разряды, премировать или лишать премий полностью или частично работников, переводить рабочих внутри цеха на другие работы, налагать дисциплинарные взыскания и привлекать к определённой материальной ответственности.

Начальник цеха обязан всемерно поддерживать передовые начинания и творческую инициативу рабочих, принимать энергичные меры по устранению недостатков, периодически отчитываться перед собранием или производственным совещанием коллектива цеха о результатах его работы, о реализации предложений работников цеха. Начальник цеха обязан уделять большое внимание улучшению условий труда и быта работников цеха.

Начальнику цеха подчиняется заместитель по технической подготовке производства, который обязан:

* осуществлять общее техническое руководство производством в цехе;
* обеспечить технически правильную эксплуатацию и хорошее состояние оборудования, находящегося на балансе цеха;
* руководить технической подготовкой производства продукции цеха;
* превышать технический уровень производства;
* контролировать разработку и выполнение графиков проверки оборудования;
* обеспечивать своевременное и качественное выполнение работ по планово-предупредительному ремонту оборудования, оснастки и приспособление;
* оперативно решать технические вопросы, возникающие в ходе производства;
* принимать участие в работе по совершенствованию организации труда, производства и управления в цехе;
* осуществлять контроль за соблюдением технической дисциплины в цехе;
* обеспечивать выполнение работ по технической подготовке производства новых изделий;
* контролировать содержание цеха в соответствии с правилами и нормами производственной санитарии и техники безопасности. [3]

Заместителю начальника по подготовке производства подчиняются следующие службы:

* технологическая;
* инструментальная;
* хозяйственная;
* служба механика и энергетика.

Технологическое бюро занимается разработкой прогрессивных технологий. Данный процесс включает в себя следующие этапы:

* разработка надежных изделий, т. е. тех, которые будут выполнять свои функции, при этом сохраняя свои эксплуатационные показатели в заданных пределах в течение требуемого промежутка времени;
* разработка долговечных изделий, т. е. тех, которые будут сохранять свою работоспособность с возможными перерывами на ремонт и техническое обслуживание в определенных условиях и эксплуатации до разрушения или другого критического состояния.

В управлении технологическими процессами цеха участвуют инженеры-технологи I, II, и III категорий, возглавляемые старшим инженером-технологом, техник-технолог.

Инженеры-технологи обязаны:

* разрабатывать и внедрять технологические процессы и режимы производства на все виды работ;
* рассчитывать производственные мощности и загрузку оборудования;
* рассчитывать технические нормы расхода сырья, материалов, экономическую эффективность процессов;
* составлять технические задания на проектирование предусмотренных технологий приспособлений, оснастки, инструмента;
* осуществлять контроль за соблюдением технологической дисциплины и правильной эксплуатацией оборудования;
* обеспечить эффективное осуществление технологических процессов.

Техник-технолог цеха обязан:

* внедрять и отрабатывать технологические процессы и их элементы, выполнять технические расчёты, проводить технические пробы;
* вести учёт технологических потерь, расхода материалов и инструмента;
* учитывать, хранить и выдавать техническую документацию и т.д.

Инструментальная служба возглавляется инженером по оснастке и инструменту. Инженер по оснастке и инструменту обязан:

* осуществлять контроль за правильной эксплуатацией инструмента и оснастки, обеспечивать их своевременный ремонт и восстановление;
* определить потребности цеха в инструменте и оснастке, обеспечить рабочие места инструкциями по их эксплуатации;
* организовывать хранение, учёт и движение инструмента и оснастки;
* повышать качество инструмента и оснастки и снижать затраты на их изготовление.

Основной задачей механика цеха является проведение комплекса работ по поддержанию в исправном состоянии и работоспособности технологического и грузоподъёмного оборудования цеха, повышение качества и сокращения сроков его ремонта, внедрение новейших достижений научно технического прогресса в организацию и технологию ремонта и обслуживания оборудования.

Механик цеха обязан:

* обеспечивать полное и эффективное использование оборудования, изучать условия работы и причины аварии оборудования;
* вести учёт простоев оборудования;
* обеспечивать соблюдение правил охраны труда и техники безопасности;
* рассматривать рационализаторские предложения и изобретения, касающиеся ремонта и модернизации оборудования, давать заключения по ним;
* обеспечивать внедрение принятых предложений и выполнять другие работы, вытекающие из занимаемой должности.

Основные задачи энергетика цеха – организация и проведение работ по поддержанию в исправном состоянии и работоспособности энергетического оборудования, повышения качества и сокращение сроков его ремонта.

Энергетик цеха обязан:

* обеспечивать наиболее полное и эффективное использование энергетического оборудования;
* внедрять новейшие достижения НОТ в организацию, ремонт и обслуживание энергооборудования;
* принимать участие в расследовании причин аварий энергооборудования и разрабатывать мероприятия по обеспечению безопасности и надёжности его эксплуатации;
* вести учёт расхода энергоресурсов и вычислять другие работы, исходящие из занимаемой должности.

Задачей хозяйственной службы, возглавляемая завхозом, является обслуживание участков цеха, содержание в надлежащем состоянии здания цеха и территории вокруг него в соответствии с правилами и нормами промышленной санитарии и пожарной безопасности.

Заместитель начальника цеха по производству вводится при числе производственных участков 4 и более, когда нагрузка на начальника цеха составит 9 и более непосредственных подчинённых, т.е. превысит максимальную норму управляемости. Основной задачей заместителя начальника цеха по производству является оперативное регулирование хода производства и обеспечение ритмичной работы цеха. Он обязан организовывать равномерный выпуск продукции высокого качества, обеспечивать максимальное использование производственных мощностей, устранение потерь рабочего времени и повышение производительности труда, координировать работу производственных участков и бригад, совершенствовать складское хозяйство, учёт и хранение материальных ценностей, контролировать своевременность выдачи заданий, следить за соблюдением технологической и производственной дисциплины и т.д.

Учитывая имеющуюся современную тенденцию к децентрализации производства, целесообразно организовать производственно-диспетчерское бюро на уровне цехов, подчиняемое заместителю начальника цеха по производству.

ПДБ осуществляет оперативно-производственное планирование, учёт и контроль выполнения плана производства цехом, организует ритмичную работу подразделений в цехе, обеспечивает своевременное получение и хранение материальных ценностей в цехе, получает и своевременно доводит до участков планы-графики производства, выявляет и предупреждает отклонение от нормального хода производства, принимает меры по их устранению, руководит работой распределителей и контролирует их работу, контролирует обеспеченность производства материалами, организует их хранение и транспортировку в соответствии с техническими условиями, обеспечивает правильное оформление и своевременную отправку из цеха товарной продукции.

ПДБ возглавляет начальник. Он отвечает за неполное и несвоевременное выполнение ПДБ своих задач и функций, неэффективную организацию труда, сверхнормативные запасы сырья и материалов в цехе, неправильное хранение материальных ценностей.

Кроме ПДБ, заместителю начальника цеха по производству подчиняются еще и старшие мастера, имеющие в своем подчинении мастеров.

Должность старшего мастера вводится при условии подчинения ему не менее 3-х мастеров. В нашем случае целесообразно ввести 6 старших мастера, при наличии 14 производственных участков в цехе. Старший мастер осуществляет общее руководство участком, следовательно, необходимость начальника участка отпадает.

Старший мастер выполняет те же функции, что и мастер, только на уровне участка, координируя и направляя деятельность мастера. Основной его задачей является обеспечение вверенным ему участком равномерного выполнения плана выпуска продукции в заданном объёме и номенклатуре в установленные сроки при наименьших затратах ресурсов, постоянного роста производительности труда, соблюдения технологии, полного использования оборудования, правильной расстановки и загрузки рабочего с учётом их квалификации, рациональной организации рабочих мест контроля за работой участка.

Мастер, как руководитель коллектива участка во всех случаях должен оставаться полномочным представителем администрации на участке. Он осуществляет руководство трудовым коллективом на основе единоначалия.

Мастер несёт ответственность за деятельность возглавляемого им производственного участка, успешное выполнение стоящего перед ним задач по повышению эффективности и качества работы.

Все распоряжения, относящиеся к производственной деятельности участка, передаются для исполнения только через мастера. Все непосредственные решения относительно рабочего участка принимаются при непосредственном участии мастера или с учётом его мнения.

В обязанности мастера входит обеспечение выполнения участком в установленные сроки плановых заданий по объёму производства продукции (работ) высокого качества в заданной номенклатуре (ассортименте); повышение производительности труда; снижение трудоёмкости продукции; соблюдение технологического процесса; обеспечение рационального расходования сырья, материалов, топлива, энергии, внедрение НОТ, своевременное доведение производственного задания до исполнителей; формирование и координация деятельности бригад, обеспечение правильного использования производственных площадей, оборудования, оснастки и инструмента, своевременной подготовки производства и равномерной (ритмичной) работы участка, создание и поддержание соответствующего психологического климата в коллективе.

В цехе организуется также бюро технического контроля качества продукции. В его задачи входит контроль за производимой в цехе продукцией, проведение анализа качества продукции, разработка и проведение мероприятий по повышению качества продукции. Бюро работает в тесной связи с ОТК, т.е. конкретизирует функции последнего применительно к данному цеху.

Экономическая и бухгалтерская службы при наличии в них двух или более человек возглавляются старшими специалистами, т.е. один из них назначается старшим.

Экономическая служба осуществляет перспективное и текущее технико-экономическое планирование деятельности цеха и его подразделений, разработку техпромфинплана цеха и планов по труду участков, экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности цеха и других его подразделений, улучшение технико-экономических показателей работы цеха, выявление и использование резервов производства, внедрение и совершенствование внутрицехового расчёта.

Бухгалтерская служба цеха осуществляет весь комплекс вопросов бухгалтерского учёта, контроль за правильностью расходования материальных, трудовых и финансовых ресурсов, анализ деятельности цеха. В неё входят табельщики, которые осуществляют фиксацию и учёт выходов на работу, выявление причин неявок, анализ динамики этих показателей и подача данных в отдел развития персонала. У нас имеется 3 табельщика по одному на каждую смену.

Бюро труда и заработной платы (БТЗ) занимается вопросами организации труда, в том числе и НОТ работников цеха, вопросами сокращения потерь рабочего времени, повышения производительности труда, нормирования технических процессов и работ, применения соответствующих норм и систем заработной платы, соблюдения установленных соотношений между ростом производительности труда и заработной платы.

Инженер по НОТ и УП обязан разрабатывать и внедрять в цехе предприятия по НОТ, проводить контроль за их осуществлением, внедрять передовой опыт методов и приёмов организации труда, улучшать организацию рабочих мест и их обслуживание, обеспечивать подготовку и повышение квалификации кадров, совершенствовать нормирование, оплату и условия труда и т.д.

Итак, организационная структура управления механическим цехом и численность ИТР и служащих в цехе по функциям управления представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Состав ИТР и служащих механического цеха

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Функции и должность | Структурное подразделение | Численность |
| I. Линейное руководство |  |  |
| 1. Начальник цеха | 1 |
| 1. Зам. начальника цеха по производству | 1 |
| 1. Зам. начальника цеха по технической подготовке производства | 1 |
| 1. Старший мастер | 6 |
| 1. Мастер | 19 |
| II. Технологическая подготовка производства | Технологическое бюро | 11 |
| 1. Начальник технологического бюро |  | 1 |
| 2. Старший инженер-технолог |  | 2 |
| 3. Инженеры-технологи I, II, III категории | Специалисты | 6 |
| 4. Инженер по инструменту и оснастке |  | 1 |
| 5. Техник-технолог |  | 1 |
| III. Оперативное управление производством | Производственно-диспетчерское бюро |  |
| 1. Начальник ПДБ | 1 |
| 2. Старший диспетчер | 1 |
| 3. Диспетчер | 3 |
| IV. Организация труда и заработной платы | Бюро труда и заработной платы |  |
| 1. Начальник БТЗ | 1 |
| 2. Старший нормировщик | 1 |
| 3. Нормировщик | 1 |
| 4. Инженер по НОТ и У | 1 |
| V. Бухгалтерский учёт и финансовая деятельность | Специалисты |  |
| 1. Бухгалтер | 1 |
| 2. Табельщик | 1 |
| VI. Технико-экономическое планирование |  |  |
| 1. Старший экономист |  | 1 |
| 2. Экономист | Специалисты | 1 |
| VII. Ремонтно-механическое и ремонтно-энергетическое обслуживание |  |  |
| 1. Механик 2. Энергетик | Специалисты | 1  1 |
| VIII. Хозяйственное обслуживание |  |  |
| 1. Завхоз | Специалисты | 1 |
| IX. Общее делопроизводство |  |  |
| Секретарь-машинистка | Специалисты | 1 |

Таким образом, типовая структура цеха вполне отвечает имеющимся требованиям. Она достаточно децентрализована для данной ситуации, включает в себя все службы, необходимые для нормальной деятельности цеха и обеспечивает нормальную ритмичную работу по всем подразделениям и цеху в целом. Организационная структура управления цехом представлена на рисунке 9.

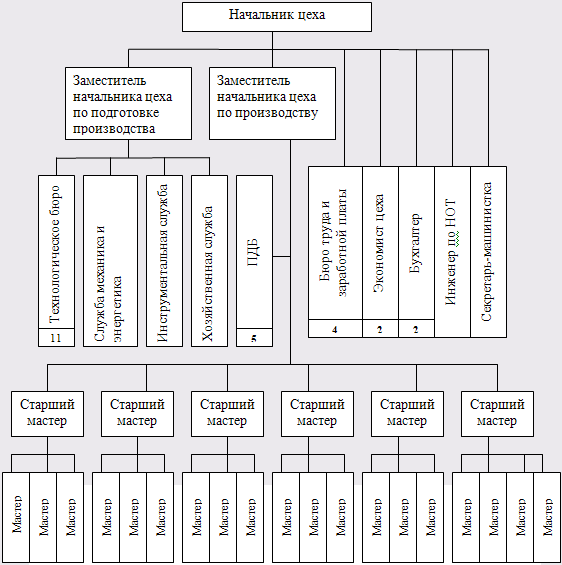


Рисунок 9 – Организационная структура управления цехом

# 3. Разработка положений о подразделении

I. Общие положения

1. Отдел маркетинга является самостоятельным структурным подразделением предприятия и подчиняется заместителю директора предприятия.

2. Отдел маркетинга возглавляется начальником отдела или заместителем генерального директора по маркетингу.

3. Структуру и штаты отдела утверждает директор предприятия, исходя из условий и особенностей производства, а также объема работ, возложенных на отдел.

II. Задачи

1. Разработка краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной стратегии маркетинга и ориентация разработчиков и производства на выполнение требований потребителей к выпускаемой продукции.

2. Исследование потребительских свойств производимой продукции и предъявляемых к ней покупателями требований; исследование факторов, определяющих структуру и динамику потребительского спроса на продукцию предприятия, конъюнктуры рынка; изучение спроса на продукцию предприятия и разработка долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных прогнозов потребности в выпускаемой продукции.

3. Организация рекламы и стимулирования сбыта продукции.

4. Своевременная подготовка и заключение договоров на поставку готовой продукции; обеспечение выполнения планов поставки продукции в срок и по номенклатуре в соответствии с договорами и принятыми нарядами - заказами; контроль за поставкой продукции структурными единицами.

5. Осуществление технического обслуживания выпускаемой продукции.

III. Функции

1. Анализ и прогнозирование основных конъюнктурообразующих факторов потенциальных рынков сбыта выпускаемой предприятием продукции: коммерческо-экономических, включая экономическую ситуацию и финансовое состояние потенциальных покупателей, реальный платежеспособный спрос на выпускаемую продукцию и соотношение спроса и предложения на конкретные виды продукции; объемов поставки, технического уровня и качества конкурирующей продукции, ее преимуществ и недостатков по сравнению с продукцией данного предприятия; наличия новых рынков сбыта и новых потребителей выпускаемой предприятием продукции.
2. Исследование потребительских свойств производимой продукции и сбор информации об удовлетворенности ими покупателей.
3. Выявление передовых тенденций в мировом производстве продукции по профилю предприятия.
4. Выявление системы взаимосвязей между различными факторами, влияющими на состояние рынка и объем продаж.
5. Анализ конкурентоспособности продукции предприятия, сопоставление ее потребительских свойств, цены, издержек производства с аналогичными показателями конкурирующей продукции, выпускаемой другими предприятиями.
6. Разработка на основе изучения конъюнктуры и емкости рынка прогнозов по платежеспособному спросу на новую и серийно выпускаемую продукцию.
7. Расчет емкости рынка для продукции предприятия.
8. Координация и согласование действий всех функциональных отделов в выработке единой коммерческой политики.
9. Сбор, систематизация и анализ всей коммерческо-экономической информации по конъюнктуре потенциальных рынков сбыта продукции предприятия; создание информационно-статистического банка данных по маркетингу, включая данные по заявкам на поставку продукции, ее производству, наличию запасов, использование этих данных для ускорения сбыта продукции.
10. Определение географического размещения потенциальных потребителей.
11. Определение удельного веса продукции основных конкурентов в общем объеме сбыта на данном рынке.
12. Исследование структуры, состава и организации работ, сбытовой сети, обслуживающей данный рынок.
13. Изучение уровня организации ремонта и технического обслуживания и их влияния на сбыт продукции.
14. Организация обратной связи с потребителями: изучение мнения потребителей и их предложений по улучшению выпускаемой продукции; анализ рекламаций и их влияния на сбыт продукции; разработка по результатам изучения мнения потребителей и анализа рекламаций предложений по повышению технического уровня и качества продукции,
15. Анализ методов рассмотрения и удовлетворения претензий и рекламаций, поступающих от потребителей, осуществление контроля за их полным удовлетворением в установленные сроки.
16. Анализ мотивов определенного отношения потребителей к предлагаемой им продукции.
17. Анализ сильных и слабых сторон конкурирующей продукции; участие в испытаниях новой, серийно выпускаемой и конкурирующей продукции.
18. Разработка стратегии рекламы по каждому изделию и плана проведения рекламных мероприятий.
19. Организация рекламы при помощи средств массовой информации (газет, телевидения, радио); организация и подготовка статей и информации для журналов, газет, радио; подготовка сценариев для кинорекламных роликов, фильмов.
20. Осуществление наружной, световой, электронной рекламы, рекламы на транспорте, прямой почтовой рекламы (плановых и разовых рассылок писем, бандеролей, посылок с информационными материалами).
21. Организация участия предприятия во всероссийских и региональных отраслевых выставках, ярмарках, выставках-продажах; подготовка необходимых документов и материалов; организация выставок-продаж, выставок на предприятии.
22. Организация в ходе проведения ярмарок, выставок-продаж показа продукции в действии, демонстрация преимуществ продукции в работе, диапазона возможностей их использования; организация других мероприятий по формированию потребительского спроса на выпускаемую предприятием продукцию.
23. Разработка предложений по формированию фирменного стиля, организация рекламы с помощью фирменных изделий (плакатов, буклетов, афиш, экспресс-информации).
24. Обеспечение представителей предприятия, направляющихся на выставки, ярмарки, выставки-продажи, рекламными проспектами и другой рекламной документацией.
25. Обеспечение фирменного оформления рекламных материалов и инструментария исследований рынка и спроса населения; рекламное оформление документов по эксплуатации и ремонту продукции.
26. Анализ действенности рекламы, ее влияния на сбыт продукции, информированности потребителей о продукции предприятия; определение эффективности рекламы; разработка предложений по совершенствованию организации рекламы.
27. Методическое руководство дилерской службой в области сбыта, организация и обучение дилеров и обеспечение их всей необходимой документацией и рекламными материалами по сбыту продукции.
28. Изучение и использование передового опыта рекламы и стимулирования спроса в стране и за рубежом.
29. Изучение и анализ эффективности форм доставки техники потребителям для каждого вида продукции, выпускаемой предприятием.
30. Анализ организации оптовой торговли, сбытовой сети, выбор наиболее оптимальных по длительности, стоимости и технической оснащенности каналов реализации продукции предприятия, оценка эффективности работы сбытовой сети.
31. Анализ состояния реализации продукции предприятия, выявление продукции, не имеющей достаточного сбыта, определение причин этого.
32. Участие в разработке совместно с техническими отделами инструкций по эксплуатации, руководств по ремонту и другой документации.
33. Проведение сравнительного анализа издержек обращения, выявление и ликвидация экономически необоснованных расходов.
34. Формирование новых потребностей с целью расширения рынка и поиск новых форм применения выпускаемой продукции.
35. Разработка предложений по созданию принципиально новой продукции.
36. Участие совместно с экономическими, конструкторскими и технологическими отделами в определении себестоимости новых изделий и разработка мероприятий по снижению себестоимости выпускаемой продукции, выявление возможного экономического эффекта у потребителей и суммы прибыли предприятия от продажи новой и серийно выпускаемой продукции.
37. Подготовка предложений и рекомендаций к плану производства продукции предприятия по номенклатуре и количеству, исходя из результатов изучения конъюнктуры рынка и спроса на конкретные виды продукции.
38. Разработка предложений по организации маркетинга на 1 - 2 года с целью обеспечения доставки покупателям продукции в необходимые сроки и в достаточном количестве, своевременной информации о ее потребительских свойствах, установления прямых контактов с потребителями, активного участия в выставках-ярмарках, выхода на новые рынки, расширения номенклатуры иностранных покупателей, повышения эффективности фирменного обслуживания и ремонта.
39. Разработка предложений по стимулированию сбыта продукции, не имеющей спроса, путем повышения качества и технического уровня продукции, организации дополнительной рекламы, снижения цен, улучшения технического обслуживания или в необходимых случаях по снятию изделия с производства.
40. Подготовка и заключение договоров с покупателями с учетом нормативных актов на поставку продукции.
41. Увязка планов запуска в производство и поставки продукции с производственными службами и цехами предприятий с целью обеспечения сдачи готовой продукции в сроки и номенклатуре в соответствии с заключенными договорами; участие в формировании годовых, квартальных и месячных номенклатурных планов производства и сдачи готовой продукции для обеспечения поставок в сроки и номенклатуре в соответствии с заключенными договорами.
42. Составление годовых, квартальных и внутримесячных планов поставок продукции в соответствии с договорами и контроль за их выполнением.
43. Организация и планирование отгрузки готовой продукции; принятие мер по восполнению цехами задолженности по поставке продукции.
44. Разработка совместно с планово-экономическим отделом и другими службами и внедрение внутризаводского хозяйственного расчета, связанного с поставками продукции; предъявление претензий цехам-изготовителям за невыполнение внутризаводских обязательств по сдаче и отгрузке продукции.
45. Организация и руководство работой сервисных центров по гарантийному обслуживанию продукции.
46. Организация в сервисных центрах гарантийного обслуживания и ремонта продукции, вышедшей из строя в гарантийный период; организация командировок бригад для ремонта продукции, оснащение их необходимыми для ремонта запасными частями, материалами.
47. Сбор первичных сведений об отказах, неисправностях и недостатках в эксплуатации выпускаемой продукции; участие в рассмотрении рекламаций; рассмотрение претензий по поводу качества выпускаемой техники и составление ответа на предъявленные претензии.
48. Разработка предложений по совершенствованию гарантийного обслуживания и гарантийного ремонта совместно с другими службами, а также мероприятий по повышению качества и надежности выпускаемой продукции.
49. Разработка предложений по технически обоснованному планированию и выпуску запасных частей, участие в разработке и согласовании номенклатуры запасных частей, изготовляемых предприятием.
50. Участие в анализе эффективности мероприятий, реализованных предприятиями-изготовителями и конструкторскими организациями по повышению качества и надежности продукции.
51. Проведение надзора за правильностью транспортировки, использования и хранения продукции. [3]

IV. Взаимоотношения отдела маркетинга с другими подразделениями

1. С отделом главного конструктора

Получает: перечень основных изменений, внесенных в конструкцию выпускаемой техники; техдокументацию по авторскому надзору; чертежи на узлы и детали машин (уточненный экземпляр); инструкции по эксплуатации, обслуживанию и агрегатированию техники; карты испытаний; отчеты по надежности техники в нормальной эксплуатации; руководящий материал по сбору и обработке информации о надежности; техдокументацию по ремонту и эксплуатации техники; технические условия и технические задания на вновь разрабатываемые изделия на согласование; утвержденные технические задания; сведения о снятии с производства устаревших машин; технические характеристики, описания преимуществ, результаты испытаний и другие данные по новым машинам, необходимые для организации их рекламы; комплекты технической документации; чертежи тары, упаковки (по мере необходимости); нормативно-техническую документацию, необходимую для осуществления предпродажного и гарантийного обслуживания.

Представляет: информацию и отчеты по уровню надежности изготовляемой техники, о выявленных дефектах и отказах; анализ и предложения по рекламациям и отказам техники в условиях рядовой эксплуатации; справки, перечни по авторскому надзору; техническую документацию на согласование; расход запчастей на гарантийное обслуживание; информацию о качестве продукции; предложения по разработке ремонтной и эксплуатационной документации; согласованные технические задания на вновь разрабатываемые изделия; предложения и рекомендации по созданию и производству новых образцов техники, улучшению характеристик и конструкций выпускаемой продукции, расширению возможного диапазона ее применения, разработанные на основе требований и пожеланий потребителей, созданию модификаций продукции применительно к определенным географическим зонам, особенностям почвенно-климатических районов, совершенствованию отделки, окраски, упаковки, консервации, обеспечивающих улучшение эстетического вида продукции, ее сохранность в процессе транспортировки и хранения, улучшению ремонтопригодности и подходов при производстве ремонтов, повышению надежности отдельных агрегатов, узлов и деталей, использованию новых и улучшенных материалов, их термообработке и упрочнению, повышению уровня унификации и нормализации конструкций машин, совершенствованию технических условий на новую продукцию, снятию с производства устаревших машин.

2. С отделом главного технолога

Получает: комплекты технологической документации (по мере необходимости); комплекты технологической документации на консервацию, упаковку, погрузочно-разгрузочные и транспортно-складские работы (техпроцессы и инструкции), техпроцессы восстановления отдельных деталей и узлов.

Представляет: предложения по совершенствованию технологических процессов и качества изготовления, окраски, консервации, упаковки, погрузочно-разгрузочных работ; информацию о рекламациях и дефектах выпускаемой техники в условиях рядовой эксплуатации; задания по разработке технологии восстановления отдельных узлов и деталей; предложения по улучшению качества изготовления, сборки и обкатки техники.

3. С отделом (бюро) технической подготовки производства.

Получает: план подготовки производства новых изделий.

Представляет: предложения по совершенствованию подготовки производства новых изделий и ускорению оснащения отдельных технологических операций с целью повышения качества и надежности изделий.

4. С научно-исследовательским отделом

Получает: заключения о результатах исследования рекламационных узлов и деталей.

Представляет: рекламационные узлы и детали на исследование; предложения по отработке применения новых материалов, прогрессивных методов окраски, гальванических покрытий, консервации, изготовления и термообработки деталей, сборки узлов и изделий.

5. С отделом (бюро) технической информации.

Получает: фотографии для технических отчетов, переводы научно-технических публикаций (по заказам), сопоставительные данные по продукции, технологии ее производства, технико-экономические показатели данного и соответствующих передовых и зарубежных предприятий.

Представляет: заказы на изготовление фотографий для технических отчетов; заявки на поиск информации; приобретение ксерокопий (микрофильмов, экономической литературы); заявки на переводы зарубежных материалов по маркетингу; заявки на оригиналы материалов для фотосъемок, для воспроизведения материалов с микрофильмов; стендовые рекламные издания (листовки, плакаты), фирменные сувениры и рекламные киноролики.

6. С отделом стандартизации и нормализации

Получает: проекты приказов и распоряжений по внедрению новых и изменению действующих стандартов; информацию о введении новых и изменении действующих стандартов; нормативно-техническую документацию по стандартизации (по заявкам), в том числе на тару, упаковку, окраску, гальванопокрытия; проекты стандартов на отзыв; план работы по стандартизации и унификации.

Представляет: отзывы на проекты стандартов, заявки на нормативно-техническую документацию по стандартизации; предложения по проектам планов по стандартизации и унификации.

7. С патентно-лицензионным отделом

Получает: заключения по проверке патентной чистоты продукции. Представляет: предложения для включения в план работ по изобретательству.

8. С отделом внешних сношений

Получает: заказы-наряды на экспортные поставки с отгрузочными реквизитами и последующими изменениями; перечень заказов-нарядов к исполнению на планируемый период по маршрутам для заказа вагонов; утвержденные планы международных научно - технических связей; планы внедрения передового опыта зарубежных стран; планы специализации и кооперирования производства; предложения зарубежных организаций об установлении сотрудничества; проект плана поставки машин по группам стран на планируемый период.

Представляет: копии отчетов о поставке продукции на экспорт в разрезе года, квартала, месяца, данные по комплектации и отгрузке продукции на экспорт в соответствии с заданиями и условиями заказов-нарядов; предложения в планы международных научно - технических связей; планы сотрудничества с зарубежными странами; заявки на получение от зарубежных организаций технической документации и информации о новой технике и технологии, конъюнктуре рынка; заключения на предложения зарубежных организаций о техническом и научном сотрудничестве; предложения и условия по закупке лицензий и образцов новой зарубежной техники; перечень мероприятий, направленных на улучшение качества и совершенствование конструкций машин с целью удовлетворения требований внешнего рынка и повышения конкурентоспособности продукции.

9. С производственно-диспетчерским отделом

Получает: годовые, квартальные и месячные планы производства продукции, в том числе запасных частей; оперативные месячные планы-графики сдачи их на склад готовой продукции; изменения, вносимые в планы выпуска продукции; задания на сдачу резервного фонда запасных частей цехами завода.

Представляет: сведения по объему и номенклатуре запасных частей производства предприятия, необходимых для гарантийного обслуживания выпускаемой техники, с целью включения их в план производства и графики отгрузки запасных частей; задания по оперативному решению вопросов гарантийного обслуживания, не предусмотренные планом работ; суточные справки об отгрузке продукции; ежедневный рапорт об отгрузке продукции и запасных частей на экспорт; перечень продукции, по которой сдача продукции отстает от согласованного графика; оперативные заявки на ускорение изготовления отдельных видов продукции; поквартальные данные об общем количестве продукции по номенклатуре, предусмотренной заключенными договорами; плановую номенклатуру резервного фонда запасных частей на год для выдачи цехам заданий на их изготовление; проекты ежемесячных заданий на изготовление деталей и узлов в резервный фонд запасных частей.

10. С отделом материально-технического снабжения. Получает: лимиты на горюче-смазочные и другие материалы, необходимые для работы отдела и сервисных центров; лимитно-заборную карту на получение материалов; графики завоза материалов на предприятие.

Представляет: заявки на горюче-смазочные материалы, согласованные с транспортным отделом; заявки на все необходимые материалы с указанием срока их завоза.

11. С отделом внешней кооперации

Получает: покупные изделия для гарантийного ремонта, обслуживания и восстановления техники.

Представляет: информацию на покупные изделия для гарантийного ремонта, обслуживания восстановления техники.

12. С транспортным отделом

Получает: руководящие материалы по использованию автотранспорта; формы отчетности по использованию автомобилей и расходу горюче-смазочных материалов.

Представляет: годовой, квартальный и месячный планы отгрузки готовой продукции; намеченные изменения планов отгрузки; заявки на подачу железнодорожного подвижного состава, контейнеров и автотранспорта на месяц, квартал, год, а также ежедневные заявки на отгрузку готовой продукции; заявки на аккумуляторы, авторезину и горюче-смазочные и другие материалы; отчеты об использовании транспорта и по расходу горюче-смазочных материалов. [6]

13. С отделом организации труда и заработной платы

Получает: рекомендательные и руководящие материалы по организации оплаты труда и материального поощрения, соблюдению трудового законодательства; штатное расписание; положение о премировании; коллективный договор, график работы предприятия.

Представляет: предложения по совершенствованию организации труда, систем оплаты труда и материального поощрения, проектам штатных расписаний; отчеты о выполнении мероприятий коллективного договора, необходимые данные и материалы для анализа состояния организации труда и заработной платы.

14. С планово-экономическим отделом

Получает: годовые, квартальные и месячные планы производства продукции; планы по хозрасчетным показателям деятельности отдела; оптовые цены на выпускаемую технику и запасные части к ней; изменения цен; проекты цен на новую продукцию; методические материалы по вопросам планирования и внутризаводского хозрасчета.

Представляет: на утверждение сметные калькуляции на работы и услуги, выполняемые отделом; сметы на содержание отдела и сервисных центров; отчеты по выполнению хозрасчетных показателей и организационно-технических мероприятий; предложения по изменению цен, исходя из конъюнктуры рынка и состояния спроса на данную продукцию; сведения об отгрузке продукции потребителям; сведения об остатках готовой продукции на складах отдела сбыта; данные о недопоставке продукции, сумме недопоставленной по договорам продукции за отчетный месяц и нарастающим итогом с начала квартала (года); отчет о выполнении плана поставок с учетом заключенных договоров; сведения об остатках готовой продукции.

15. С бухгалтерией

Получает: бухгалтерские данные о движении, реализации и остатках готовой продукции за отчетный период для анализа и планирования; итоги инвентаризации готовой продукции; данные о наличии на складе готовой продукции в суммарном выражении на 1-е число каждого месяца; директивные и методические материалы по обеспечению правильного ведения бухгалтерского учета; сведения о командировочных расходах (ежемесячных, квартальных, годовых); расчетные листы по заработной плате.

Представляет: товарно-транспортные накладные и прилагаемые к ним документы на отгрузку готовой продукции; ведомости на железнодорожный тариф; расчет затрат на гарантийное обслуживание; документы для балансового отчета; справку о нормативной стоимости резервного фонда запасных частей; документы по командировкам специалистов; документы по приходу и расходу готовой продукции.

16. С финансовым отделом

Получает: извещения банка о выставленных покупателями и заказчиками аккредитивах (для исполнения); утвержденные нормативы оборотных средств по готовой продукции; сведения о покупателях, допустивших просрочку с оплатой счетов-платежных требований за отгруженную продукцию или отказавшихся от их акцепта.

Представляет: планы отгрузки товарной продукции; документацию на отгруженную продукцию не позднее первой половины дня, следующего за отгрузкой продукции; ежедневные справки об отгрузке и остатках готовой продукции на складах; договоры на поставку готовой продукции (для согласования); данные о запасах готовой продукции и их соответствии нормативам; платежные требования для выставления счетов на инкассо предприятиям и на взыскание сумм за некачественную продукцию с поставщиков запасных частей.

17. С отделом кадров и отделом технического обучения

Получает: рекомендации по подбору и расстановке кадров; планы подготовки и повышения квалификации рабочих, специалистов и служащих.

Представляет: отчетность по вопросам движения, подбора, расстановки и воспитания кадров; резерв на выдвижение на руководящие должности; заявки на потребность в кадрах; табели или другие документы учета рабочего времени; заявки на повышение квалификации работников предприятия.

18. С отделом технического контроля

Получает: сводки о дефектах, выявленных на предприятии при изготовлении продукции; справки внешней приемки на проверенные рекламированные покупные изделия; документы, удостоверяющие качество продукции (сертификаты, паспорта).

Представляет: информацию, сводки, сведения по рекламациям на технику в рядовой эксплуатации; сведения по дефектам, обнаруженным в технике в условиях рядовой эксплуатации по вине производственных цехов предприятия; сведения по претензиям, поступающим от сервисных центров; документацию на покупные рекламационные узлы и детали для предъявления их заводам-поставщикам; акты технической экспертизы.

19. С юридическим отделом

Получает: завизированные проекты договоров; завизированные проекты приказов, распоряжений и других документов правового характера или проекты указанных актов без визы, но с заключением о несоответствии законодательству отдельных положений с предложениями о законном порядке разрешения рассматриваемых вопросов; заключения или ответы на заявленные контрагентами претензии и иски по поводу ненадлежащего исполнения предприятием договорных обязательств; подготовленные претензии и иски к другим предприятиям, организациям, физическим лицам; предложения об устранении выявленных при проверке нарушений законодательства.

Представляет: проекты договоров для проверки их соответствия требованиям законодательства и визирования; проекты приказов, распоряжений и других документов правового характера для проверки их соответствия требованиям законодательства и визирования; претензии и иски контрагентов по поводу ненадлежащего исполнения договорных обязательств предприятием для дачи заключений или подготовки ответов; материалы заявления претензий и исков к другим предприятиям и организациям, физическим лицам; документы, справки, расчеты и другие сведения, необходимые для выполнения возложенных на юридическую службу функций.

20. С отделом контроля исполнения

Получает: подписанные (или с замечаниями) исходящие (копии) и внутренние документы; входящие документы на исполнение и для руководства.

Представляет: подготовленные на подпись исходящие (ответные и инициативные) и внутренние документы; заявления, докладные и служебные записки, направленные руководству предприятия для рассмотрения; согласованные, завизированные или с замечаниями внутренние организационно-распорядительные документы.

21. С производственными цехами

Получает: сведения о принятых мерах по устранению производственных дефектов; документы на взаимные расчеты.

Представляет: сведения о выявленных дефектах по вине цехов, по принадлежности акты технической экспертизы на рекламационные детали, узлы и акты-претензии, поступающие с места эксплуатации машин; заказы на ремонт (восстановление) узлов, агрегатов машин; заключения на детали и узлы в связи с сертификацией производства и системы качества; сведения на изготовление деталей и узлов, необходимых для восстановления гарантийных машин; документы по взаимным расчетам; акты-претензии, связанные с качеством изготовления деталей и узлов.

V. Права

Начальник отдела маркетинга имеет право:

1. Требовать от подразделений предприятия представления материалов, необходимых для осуществления работы, входящей в компетенцию отдела.

2. Вносить предложения, учитывающие требования потребителей по разработке и организации производства новых изделий, модернизации, повышению надежности, качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции.

3. Давать предложения по устранению недостатков в конструкции и технологии производства изделий, выявившихся в процессе их эксплуатации у потребителей.

4. Представительствовать в хозяйственных, плановых, снабженческо-сбытовых, транспортных и других организациях по вопросам, связанным с планированием и организацией поставок готовой продукции, технического обслуживания и маркетинга.

5. Контролировать производственные цехи в части изготовления продукции, сдача которой на склад готовой продукции отстает от согласованных графиков.

6. Анализировать причины отказов и вносить предложения по совершенствованию конструкций и повышению качества изготовления продукции.

7. Определять основные направления деятельности отдела, устанавливать круг вопросов, относящихся к обязанностям сотрудников, характер работы, их ответственность, утверждать должностные инструкции для сотрудников отдела.

8. Вносить предложения о премировании работников в соответствии с действующими на предприятии системами оплаты труда.

9. Налагать в соответствии с трудовым законодательством дисциплинарные взыскания на работников отдела за нарушение трудовой и производственной дисциплины.

10. Привлекать в установленном порядке специалистов научно-исследовательских учреждений и учебных заведений, а также работников предприятия для проведения исследований по изучению конъюнктуры рынка, потребности и платежеспособного спроса, рекламе, техническому обслуживанию и ремонту.

11. Организовать выставки-ярмарки по реализации своей продукции в условиях оптовой торговли.

VI. Ответственность

1. Ответственности за качество и своевременность выполнения задач и функций, возложенных данным положением на отдел, несет начальник отдела маркетинга.

2. Степень ответственности других работников устанавливается должностными инструкциями, разработанными на предприятии.

VII. Цели отдела маркетинга

Целью отдела маркетинга является выработка рекомендаций по формированию и проведению производственно-сбытовой политики предприятия, а также координация деятельности в этой области всех подразделений предприятия. Его рекомендации по рыночной ориентации производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности предприятия после утверждения руководством предприятия обязательны для соответствующих служб, занятых указанными видами деятельности.

Решения, влияющие на рыночную ориентацию предприятия, все подразделения предприятия принимают на основе рекомендаций и по согласованию с отделом маркетинга. Все подразделения предприятия обязаны предоставлять отделу маркетинга любую информацию о характере и результатах своей деятельности. В свою очередь отдел маркетинга обязан предоставлять всем другим подразделениям предприятия информацию, необходимую для рыночной ориентации их деятельности.

Отдел маркетинга не подменяет другие подразделения, а ориентирует деятельность других подразделений на рынок и коррелирует их работу с общими для всего предприятия целями рыночной деятельности.

# Заключение

Каждому предприятию необходимо иметь слаженную и хорошо организованную структуру управления, отвечающую самым современным требованиям.

В задачи менеджера входит построение такой организационной структуры, которая отвечала бы всем необходимым требованиям: производственной деятельности предприятия, его размерам, ну и самое главное целям и задачам организации. При разработке организационной структуры управление необходимо обеспечить эффективное распределение функций управления по подразделениям.

В данном курсовом проекте, на основе имеющихся данных, была разработана организационная структура управления АО "Сарс". Построение проводилось на основе блочного метода, то есть поэтапного рассмотрения отдельных подразделений предприятия, определяя их состав и структуру. Таким образом, на основе имеющихся данных была построена функциональная схема управления всем предприятием. При построении учитывались только известные, основные факторы. В действительности же построение организационной структуры – это сложный и длительный процесс, при котором рассмотрению подлежат и более мелкие факторы.

# Список используемой литературы

1. Волкова К. Л. Структура производственного объединения, положения об отделах и службах, должностные инструкции: справочное пособие / К. А. Волкова, Ф. К. Казакова, А. С. Симонов; Под ред. Л. И. Бужинского, В. Ф. Палия. - М.:Экономика,1987. -318с.
2. Катков В.М. Методические указания. Муром 1996 г.
3. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н.Новгород.:НИМБ, 1997. - 607 с.
4. Катков В.М. Совершенствование системы управления и организации производственной деятельности предприятия. Методические рекомендации. Муром. - 1995.
5. Катков В.М. Методические рекомендации по разработке положения о подразделении. Муром - 1990.
6. Книга работника по кадрам. - М.: Юрид. литература, 1983. - 320 с.
7. Психологические аспекты подбора и проверки персонала / Составитель Н. А. Литвинова. - Приложение к журналу "Управление персоналом". - М., 1997. - 400 с.
8. Управление персоналом: Учебно-практическое пособие для студентов экономических ВУЗов и факультетов / Под ред. А. Я. Кибанова и Л. В. Ивановской. - М.: Издательство ПРИОР, 1999. - 362 с.
9. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: Издательская группа НОРМА - ИНФРА-М, - 1998. - 527 с.
10. Герчикова И.Н. Менеджмент, — М.: ЮНИТИ. 1995.