**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ 3

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОНЯТИЯ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ 5

1.1. Классификация структур управления 5

1.2. Функции структур управления 12

1.3. Принципы проектирования структур управления 16

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ 24

2.1. Общая характеристика предприятия 24

2.2. Анализ персонала 25

2.3. Анализ структуры и функций управления 30

ГЛАВА 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ 36

3.1. Совершенствование структуры управления 36

3.2. Экономическая эффективность предложений 42

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 46

ЛИТЕРАТУРА 48

# ВВЕДЕНИЕ

Экономика России в последние годы претерпевает серьезные изменения в связи с переходом от административно-командной системы к рыночной, что, прежде всего, отражается на сфере управления.

Радикальная перестройка системы управления экономикой, переходящей на рельсы рыночных отношений – одно из самых важных направлений программы реформ, проводимых в нашей стране. Особое значение эта проблема имеет на уровне предприятия, положение которого в рыночной экономике меняется коренным образом.

Становясь объектом товарно-денежных отношений, обладающим экономической самостоятельностью и полностью отвечающим за результаты своей хозяйственной деятельности, предприятие должно сформировать у себя систему управления, которая обеспечивает ему высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивость положения на рынке. При этом следует учитывать, что по сравнению со старой системой управления, до сих пор действующей на многих предприятиях, в новых условиях появляются функции, которые прежде были не нужны. В рыночной экономике, в условиях конкуренции предприятие самостоятельно принимает многие решения, бывшие раньше прерогативой вышестоящих органов управления. Исчезли регламентации «сверху», а именно: регламентация организационной структуры управления, численности и должностного состава управленческого персонала. Если ранее предприятие практически работало только в сфере производства, то сейчас ему приходится осваивать особенности работы в сфере обращения - торговые операции, рекламу, ценовую политику, организацию своей собственной торговой сети. Оно само формирует цели и задачи, разрабатывает стратегию и политику своего развития, изыскивает необходимые для их реализации средства, набирает персонал, приобретает оборудование и материалы, решает множество структурных вопросов, в том числе и такие, как создание, ликвидация, слияние или разделение подразделений, вхождение в состав ассоциаций и других объединений, реорганизация производственной и перестройка организационной структуры управления.

Таким образом, предприятие приобретает все черты самостоятельности, характерные для работы в условиях рынка. А это требует значительного расширения сферы управления и самоуправления.

Расширение самостоятельности предприятий, разнообразие их экономических и организационных форм требует большей конкретизации в поиске прогрессивных организационных решений с учетом специфики каждого предприятия. Такой подход позволяет повысить эффективность управленческого труда, удешевить аппарат управления и, следовательно, увеличить прибыль предприятия и повысить его конкурентоспособность.

Поэтому анализ производственной и финансовой деятельности, а также структур управления предприятием в настоящее время очень актуален.

Цель дипломной работы – произвести анализ и дать рекомендации по совершенствованию структуры управления предприятием.

Объектом исследования выбрано предприятие ООО «Треал Трейдинг».

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОНЯТИЯ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

# Классификация структур управления

Персонал (кадры) является важнейшей частью предприятия и имеет сложную взаимосвязанную структуру. Системный анализ позволяет рассматривать персонал как взаимосвязь структур, выделенных по различным признакам

*Организационная структура* – это состав и соподчинение взаимосвязанных звеньев управления.

*Функциональная структура* отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями.

*Ролевая структура* характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, коммуникационным и поведенческим ролям.

*Штатная структура управления* определяет сосав подразделений и перечень должностей, размеры должностных окладов. *Звено управления* – самостоятельная часть организационной структуры на определенной ступени (уровне), состоящая из аппарата управления и производственных подразделений.

*Аппарат (орган) управления* – коллектив работников управляющей системы, наделенный правами координации деятельности подразделений, имеющих помещение, технические средства, штатное расписание, положение о структурных подразделениях и должностные инструкции.

*Структурное подразделение* – самостоятельная часть звена управления (отдел, служба, участок), выполняющая определенные задачи управления на основе положения о структурном подразделении. Различают функциональные и производственные подразделения.

*Функциональное структурное подразделение* является самостоятельной частью аппарата управления, реализующей задачи определенной функции управления (например, подготовка производства, бухгалтерский учет, экономическое планирование). Конечный результат – управленческие решения.

*Производственное структурное подразделение* – это самостоятельная часть звена управления, выполняющая задачи оперативного управления производством и обеспечивающая выпуск продукции в материальной форме (жилые дома, готовые конструкции, перевезенные груз, изделия).

В теории управления различают несколько видов организационных структур управления, к основным из которых относятся: линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная.

*Линейная структура* реализует принципы единоначалия и централизма (рис.1). Предусматривает выполнение одним руководителем всех функций на каждом уровне управления, с полным подчинением ему на правах единоначалия всех нижестоящих подразделений. В свою очередь он подчиняется только одному вышестоящему руководителю.

Начальник участка

Старший мастер

Старший мастер

Мастер-бригадир

Мастер-бригадир

Мастер

Мастер

Рис.1. Фрагмент линейной структуры

Этот вид структуры характерен для нижних уровней управления: начальник участка – старший мастер- мастер.

*Функциональная структура* основана на разделении между структурными подразделениями (специалистами), с подчинением им всех нижестоящих подразделений (рис. 2).

Заместитель директора по коммерции

Заместитель директора по экономике

Заместитель директора по производству

Директор предприятия

Начальник

участка №1

Начальник

участка №2

Начальник

участка №3

Рис.2. Фрагмент функциональной структуры

Она предусматривает подчинение одного работника (подразделения) нескольким вышестоящим руководителям, реализующим свои функции. Внутренняя структура подразделений строится, как правило, по линейному принципу. Например, начальник участка одновременно подчиняется заместителям директора по производству, коммерции и экономике. Функциональная структура была разработана У.Тейлором в начале ХХ в. и в настоящее время характерна для высших уровней управления народным хозяйством.

*Линейно-функциональная структура* основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними, реализует принцип демократического централизма, при котором подготовка и обслуживание решения производится коллегиально, а принятие решения и ответственность – только первым руководителем единолично (рис.3).

#### ДИРЕКТОР

#### Заместитель директора по производству

#### Заместитель директора по коммерции

Заместитель директора по экономике

#### Производственно-диспетчерский отдел

#### Коммерческий отдел

#### Планово-экономический отдел

#### Начальник

#### участка №1

#### Начальник

#### участка №2

#### Начальник

#### участка №3

Рис.3. Фрагмент линейно-функциональной структуры

Она синтезирует лучшие свойства линейной структуры (четкие связи подчиненности, централизация управления в одних руках) и функциональной структуры (разделение труда, квалифицированная подготовка решений). Возникла в феодальном государстве и затем получила распространение в армии с появлением штабов, а в производстве с появлением специалистов.

Поскольку цель организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед организацией задач, проектирование структуры должно базироваться на стратегических планах организации. Выбор общей структуры организации – это решение, относящееся к стратегическому планированию. Поскольку оно определяет то, как организация будет направлять усилия на достижение своих целей. Это означает, что структура организации должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии. Поскольку с течением времени стратегии меняются, то могут понадобиться соответствующие изменения и в организационных структурах.

Рассмотрим варианты организационных структур, успешно зарекомендовавших себя к настоящему моменту. Каждый из них годится только для определенных ситуаций и достижения соответствующих целей. Поэтому рассмотрим бюрократическую структуру управления, остающуюся еще пока основной и доминирующей формой.

Концепция бюрократии, первоначально сформированная в начале 1900- годов немецким социологом Вебером в идеале - одна из наиболее полезных идей в истории человечества.

Теория Вебера не содержала описаний конкретных организаций. Вебер предлагал бюрократию скорее как некую нормативную модель, идеал, к достижению которого организации должны стремиться. Это ясно из характеристики системы, называемой Вебером рациональной бюрократией.

1. Четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности.

2. Иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему.

3. Наличие взаимосвязей системы обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающей однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей и скоординированность различных задач.

4. Дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои должностные обязанности.

5. Осуществление найма на работу в строгом соответствии с техническими квалификационными требованиями. Защищенность служащих от произвольных увольнений.

Таким образом, бюрократическая организационная структура характеризуется высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, цепью команд, наличием многочисленных правил и норм поведения персонала, и подбором кадров по их деловым и профессиональным качествам. Вебер называл такую структуру «рациональной», поскольку предполагается, что решения, принятые бюрократией, имеют объективный характер. Вебер полагал, что прихоти собственников организации и ее сотрудников не должны входить в противоречие с целями организации.

Концепция социального равенства, заложенная в бюрократической структуре, очень хорошо совпадает с системами ценностей как демократических, так и коммунистических стран. Как отметил видный специалист в теории управления Джон Чайлд: «Анализ бюрократических структур, проведенный Вебером, продолжает оставаться уникальным и наиболее значительным описанием сущности современных организаций».

Бюрократическая модель управления имеет свои положительные свойства, но ее нельзя применять без детальной проработки и совершенствования всех составляющих ее элементов. Хотя различные организации и имеют много общего, во многих важных характеристиках они существенно отличаются друг от друга. Очевидно, что при проектировании организации необходимо принимать во внимание все эти отличия.

Для того чтобы учесть и отразить все эти различия в задачах, стратегических и оперативных планах организации, – руководители используют различные системы департаментализации. Это понятие означает процесс деления организации на отдельные блоки, которые могут называться отделами, отделениями или секторами. Ниже мы приведем наиболее широко используемые системы департаментализации.

Функциональную организационную структуру иногда называют традиционной или классической, поскольку она была первой структурой, подвергшейся изучению и разработке. Функциональная схема организации деятельности по-прежнему широко используется в компаниях среднего размера.

Имеющийся опыт говорит о том, что функциональную структуру целесообразно использовать в тех организациях, которые выпускают относительно ограниченную номенклатуру продукции, действуют в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требуют решения стандартных управленческих задач.

Линейно-функциональная структура является наиболее распространенной, особенно для средних звеньев управления. На нижних уровнях управления более характерными являются линейные связи подчиненности, а на верхних – функциональные.

*Матричная структура* направлена на реализацию целевых программ (проектов), стоящих перед предприятием, для которых выделяются специальные руководители. Структурные подразделения предприятия, построенные по линейному или функциональному принципу, распределяются между руководителями программ с сохранением подчиненности вышестоящему руководителю.

Матричная структура допускает двойное подчинение подразделений и отдельных работников. Начала применяться в начале 50-х гг. в США для реализации атомных и космических проектов, (рис.4).

#### ДИРЕКТОР

Руководитель технологического проекта

Руководитель технологического проекта

Руководитель технологического проекта

Руководитель технологического проекта

Диспетчер

Программист

Инженер

Маркетолог

Коммерсант

Финансист

Бухгалтер

Снабженец

Экономист

Рис.4. Фрагмент матричной структуры

# 1.2. Функции структур управления

Современная система взглядов на управление сформировалась под воздействием объективных изменений в мировом общественном развитии.

Управление, как наука имеет свой предмет изучения, свои специфические проблемы и подходы к их решению. Научную основу этой дисциплины составляет вся сумма знаний об управлении, представленная в виде концепций, теорий, принципов, форм и способов управления.

Управление, как искусство – это творческий процесс, здесь важны не только знание общих основ управления, но и умение анализировать конкретные ситуации, способность эффективно принять накопленный опыт на практике.

Процесс управления обеспечивается профессионально подготовленными специалистами в области управления, которые формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижений. Поэтому управление целесообразно связывать с аппаратом управления. Аппаратный подход к управлению фокусирует внимание на его структурном составе, на характере связей между звеньями и элементами структуры управления, на степени централизации и децентрализации распределения функций, на полномочиях и ответственности работников, занимающих разные должности в аппарате.

Таким образом, управление – это непрерывный процесс воздействия на коллектив людей для организации и координации их деятельности в процессе производства для достижения наилучших результатов при наименьших затратах.

Управление как функция реализуется через выполнение ряда управленческих действий, получивших название функций управления.

Функция управления – это особый вид управленческой деятельности. Продукт процесса разделения и специализации труда в сфере управления. Впервые их состав был сформирован А. Файолем, который выделил пять общих функций управления: планирование, организовывание, мотивация, координация, контроль.

Планирование - это функция управленческой деятельности, связанная с составлением планов организации и ее составных частей. Планирование включает: установление целей и задач, разработку стратегий, программ и планов для достижения целей, определение необходимых ресурсов, доведение планов до всех , кто их должен выполнять. В настоящее время планирование – это процесс использования новых путей и способов совершенствования деятельности предприятия за счет выявленных возможностей, условий и факторов. Составной частью планирования при этом становится составление долгосрочных и среднесрочных прогнозов экономического и социального развития, текущих планов выпуска продукции.

Организовывание - функция управления, задачей которой является формирование структуры предприятия , а также обеспечение всем необходимым для его работы – персоналом, материалами, оборудованием, денежными средствами.

Мотивация – функция управления, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах. Действие по мотивации включает экономическое и моральное стимулирование. Создание условий для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития.

Контроль – это управленческая функция, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы предприятия. В ней выделяют два основных направления:

• контроль за выполнением работ, намеченных планом

• меры по коррекции всех значительных отклонений от плана.

Координация – обеспечивает процессу управления бесперебойность и непрерывность. Главная задача координации – достижение согласованности в работе всех звеньев организационной структуры предприятия путем установления рациональных связей между ними . Координация обеспечивает единство и согласование всех стадий процесса управления (планирования, организовывания, мотивации и контроля), а также действий руководителей.

Состав функций управления постоянно изменяется под влиянием ускорения научно-технического прогресса и разделения труда, повышения уровня концентрации производства и совершенствования управления, а также качественных изменений в организации самого производства. На современном этапе эти функции по своему содержанию можно свести в несколько основных групп, различающихся объектом воздействия. Преимущественной стадией его осуществления и содержанием управленческой деятельности.

**Маркетирование**. Объектом данной функции управления является коммерческая деятельность предприятия. Это изучение рынка и воздействие на потребительский спрос с целью сбыта, изучение и анализ спроса на товары и услуги, производимые предприятием с учетом конъюнктуры рынка, анализ ценообразования, рекламная деятельность, заключение договоров, контрактов, формирование портфеля заказов.

**Планирование**. Осуществляется на стадии планирования экономического и социального развития предприятия. Оно включает следующие комплексы задач: составление плана социального развития (комплексный договор, социальные гарантии, социальное обеспечение). Составление текущих планов выпуска продукции исходя из портфеля заказов и имеющихся мощностей, доведение планов до структурных подразделений.

**Финансирование.** Заключается в обеспечении предприятия необходимыми финансовыми ресурсами, то есть изучение и анализ формирования и использования бюджета предприятия. Выявление необходимости привлечения банковского кредита и других капвложений и анализ их использования.

**Организация средств производства и стимулирование улучшения их использования**. Объектом управления здесь выступает техническое развитие предприятия и его структурных подразделений, обеспечение материальными ресурсами. На данном этапе решаются следующие комплексы задач: ускорение НТП, повышение качества продукции и ее конкурентоспособности, техническое перевооружение, обеспечение оборудованием и материалами, реализация продукции.

**Организация и стимулирование труда**. Включает в себя обеспечение предприятия трудовыми ресурсами, то есть –комплектование кадров рабочих и управленческого персонала, их подбор и расстановка, повышение квалификации, выбор или разработка форм организации и оплаты труда.

**Информационное обеспечение и учет**. Содержит переработку информации, ее учет и передачу. А именно предоставление всем звеньям предприятия необходимой информации, полученной с использованием соответствующей техники (персональные компьютеры, АРМ).

**Контроль, регулирование и оценка деятельности**. Это анализ всех направлений деятельности предприятия. Данная функция предполагает решение следующих задач: контроль за ходом производства, за рациональным использованием всех видов ресурсов. Внесение изменений в текущий ход работ по выполнению планов, заказов в установленные сроки и требуемого качества, оценка деятельности звеньев управления и выполнение резервов повышения ее эффективности, оценка социального развития.

Чтобы эти задачи были реализованы, кто-то, очевидно, должен фактически выполнять каждую из задач, вытекающих из целей организации. Для этого руководство обязано найти эффективной способ сочетания ключевых переменных, характеризующих задачи и людей. Постановка целей и обеспечение их политикой, стратегией, процедурами и правилами способствует решению этой задачи мотивация и контроль также играют существенную роль в обеспечении эффективности выполнения заданий. Однако организация как процесс представляет собой функцию, которая наиболее очевидно и непосредственно связана с систематической координацией многих задач и, соответственно формальных взаимоотношений людей их выполняющих.

# 1.3. Принципы проектирования структур управления

Организация – это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей. Средством, при помощи которого руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий, является делегирование.

**Делегирование**. Как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Критическая роль делегирования обозначена в самом его определении. Оно представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников бесчисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации. Если существенная задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден будет выполнять ее сам. Это, конечно, во многих случаях просто невозможно, так как время и способности руководителя ограничены. Более важным является то, что сущность управления заключается в умении добиться выполнения работы другими. Поэтому в подлинном смысле слова, делегирование представляет собой акт, который превращает человека в руководителя.

Делегирование, несмотря на свое фундаментальное значение, является одной из наиболее непонятных и неправильно применяемых концепций управления. Чтобы приблизится к пониманию того, как эффективно осуществлять делегирование необходимо понять связанные с этим концепции ответственности и организационных полномочий.

**Ответственность** представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение. Под обязательством понимается, что от индивида ожидается выполнение конкретных рабочих требований, когда он занимает определенную должность в организации. Фактически, индивид заключает контракт с организацией на выполнение задач данной должности в обмен на получение определенного вознаграждения. Ответственность означает, что работник отвечает за результаты выполнения задачи пред тем, кто передает ему полномочия.

Важно осознать, что делегирование реализуется только в случае принятия полномочий, и собственно ответственность не может быть делегирована. Руководитель не может размывать ответственность, передавая ее подчиненному, хотя лицо, на которое возложена ответственность за решение какой-либо задачи, не обязано выполнять ее лично. Оно остается ответственным за удовлетворительное завершение работы. Например, если торговый агент не выполнит своих плановых заданий на год и в результате отдел сбыта также не выполнит свой план, руководитель отдела сбыта, а не торговый агент, должен держать ответ перед коммерческим директором.

В крупных организациях руководители высшего звена редко общаются с подчиненными на низших уровнях, которые фактически выполняют большинство конкретных задач. Тем не менее . они несут ответственность за дела фирмы и своих подчиненных. Если младший инженер сделает ошибку в проекте, то именно вице-президент, отвечающий за проектно-конструкторские работы, должен объяснять президенту, почему так получилось. Возможно, президенту придется отчитываться пред акционерами, почему он допустил снижение доходов. Даже если президент и этот малоизвестный инженер никогда не встречались. Акционеры справедливо считают президента ответственным за все.

Объем ответственности – вот одна из причин высоких окладов у менеджеров, особенно руководящих крупными корпорациями. Если предполагается, что какое-либо лицо примет ответственность за удовлетворительное выполнение задачи – организация должна предоставить ему требуемые ресурсы. Руководство осуществляет это путем делегирования полномочий вместе с задачами.

**Полномочия**  представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, а не индивиду, который занимает ее в данный момент. Когда индивид меняет работу, он теряет полномочия старой должности получает полномочия новой. Однако, поскольку делегирование невозможно пока на должности нет человека, обычно говорят о делегировании полномочий индивиду. Согласно классической концепции, проиллюстрированной на рис. 1, полномочия передаются от высших, к низшим уровням организации. В коммерческом предприятии, например, руководитель отдела маркетинга получает свои полномочия от вице-президента по коммерческим вопросам, который в свою очередь – от президента, получающего полномочия от совета директоров. Если проследить дальше, совет директор получает свои полномочия от акционеров, обладающих своими полномочиями, предоставленными институтом частной собственности в соответствии с конституцией и законами страны. Это представляется логичным и согласующимся с концепцией делегирования полномочий руководителями их подчиненным.

*Пределы полномочий.* Согласно определению, полномочия являются ограниченным правом использовать ресурсы и командовать людьми. Внутри организации эти пределы обычно определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями, изложенными в письменном виде, или передаются подчиненному устно. Лица, выходящие за эти пределы, превышают свои полномочия даже, когда это необходимо для выполнения делегированных задач. Например, рабочий, уполномоченный работать только на определенном станке, превысил бы свои полномочия, перейдя за станок другого рабочего , если его собственный сломался

В общем случае пределы полномочий расширяясь в направлении более высоких уровней управления организации. Но даже полномочия высшего руководства ограничены. Председатель совета директоров президент крупной открытой акционерной компании должны отвечать перед акционерам если задержка изначально превышают общий бюджет. Не могут также высшие чиновники фирмы повышать себе зарплату, использовать ресурсы организации без одобрения совета директоров.

Существует еще множество внешних ограничений полномочий. Законодательство запрещает руководителям сознательно делегировать обязанности, которые могут привести к серьезным травмам рабочих, даже если организация не имеет страховых полисов в данной области.

Большая часть полномочий руководителя определяется традициями, нравами, культурными стереотипами и обычаями общества, в котором организация функционирует. Люди подчиняются приказаниям начальника частично из-за того, что это социально приемлемое поведение. Эти факторы, с одной стороны, ограничивают полномочия, а с другой, поддерживают их. Руководители не могут делегировать полномочия, которые противоречат законам или культурным ценностям, по крайней мере, на долгий срок. Это означает, конечно, что они не могут делегировать обязанности, требующие таких полномочий, и ожидать их выполнения. Иногда эти ограничения сталкиваются с планами организации. Однако ограничения, налагаемые на полномочия, часто широко нарушаются на практике. Чтобы лучше это понять рассмотрим разницу между полномочиями и властью.

**Полномочия и власть**. Полномочия определяются как делегированное, ограниченное, присуще данной должности – право использовать ресурсы организации. В отличие от этого, власть представляет собой реальную способность действовать или возможность влиять на ситуации. Можно иметь власть, не имея полномочий.

Например, управляющий финансами фирмы имеет право или полномочия подписывать чеки и обладает властью или способностью переводить деньги фирмы на свой собственный банковский счет. Однако его полномочия ограничены законными операциями. Если управляющий финансами совершит кражу, президент компании обладает и властью и полномочиями, чтобы уволить его. Но, разработав свои планы заранее, бесчестный управляющий финансами, обладающий властью, ускользнет от преследования властей, перелетев в другую страну на самолете компании.

Другими словами, полномочия определяют то, что лицо, занимающее какую-то должность, имеет право делать. Власть определяет, что оно действительно может делать. Способы использования власти могут оказаться положительное или отрицательное воздействие на организацию. Как уже указывалось, полномочия всегда ограничены. В некоторых случаях эти пределы изменяют характер полномочий, которые проявляются в виде двух общих типов. Они обозначаются как линейные и аппаратные полномочия, причем оба типа могут применяться в различных формах.

Линейные полномочия – это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее у другим подчиненным. Именно линейные полномочия предоставляют руководителю узаконенную власть для направления своих прямых подчиненных на достижение поставленных целей. Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет также право принимать определенные решения и действовать в определенных вопросах без согласования с другими руководителями в тех пределах, которые установлены организацией , законом или обычаем.

Например, директор, обладающий полными линейными полномочиями по распоряжению ее ресурсами, может иметь право принимать решения, каких специалистов следует принимать на работу, какой оклад должен устанавливаться для каждой должности, а также выбирать руководителей подразделений и устанавливать цели фирмы. Аналогичным образом, управляющий по сбыту может обычно принимать окончательное решение по приему новых торговых агентов, относительно величины предусмотренных сметой для каждого торгового агента, по вопросу. Какие торговые агенты будут обслуживать определенных клиентов.

Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации. Процесс создания иерархии называется *скалярным процессом*. Поскольку полномочия распоряжаться людьми обычно предаются посредством скалярного процесса, результирующая иерархия называется  *скалярной цепью* или цепью команд, которая показана на рис 5. Вероятно, наиболее наглядным примером цепи команд будет иерархия военных организаций. Военные определенного ранга легко отличаются от военный более высокого или низкого уровня по обмундированию и знакам различия, здесь иерархия действительно называется цепью команд. В большинстве организаций все основывается на иерархической системе взаимоотношений начальников и подчиненных.

Цепь команд, созданная делегированием полномочий является характерной чертой всех формальных организаций, кроме самых мелких.

Рис. 5. Цепь команд.

Согласно классической теории организации, с выводами которой по данному вопросу согласно большинство менеджеров, структура организации должна разрабатываться сверху вниз. Последовательность разработки организационной структуры схожа с последовательностью элементов процесса планирования. Вначале руководители должны осуществить разделение организации на широкие сферы, затем поставить конкретные задачи – подобно тому, как в планировании сначала формируются общие задачи, - а потом составить конкретные правила.

Таким образом, последовательность действий следующая:

1. *Деление организации по горизонтали на широкие блоки*, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии. Определение, какие виды деятельности должны выполняться линейными подразделениями, а какие – штабными.
2. *Установление соотношения полномочий различных должностей*. При этом руководство устанавливает цепь команд, если необходимо, производит дальнейшее деление на более мелкие организационные подразделения, чтобы эффективно использовать специализацию и избежать перегрузки руководства.
3. *Определение должностных обязанностей,* как совокупность определенных задач и функций и поручение их выполнения конкретным лицам. В организациях, деятельность которых в значительной мере связана с технологией, руководство разрабатывает также конкретные задачи и закрепляет их за непосредственными исполнителями, которые и несут ответственность за их удовлетворительное выполнение.

Появившаяся в итоге разработки организационная структура – это не застывшая форма, подобная каркасу здания. Поскольку организационные структуры основываются на планах, то существенные изменения в планах могут потребовать соответствующих изменений в структуре. И в самом деле, в действующих организациях к процессу изменения организационной структуры следует относиться как к реорганизации, т.к. этот процесс, как все функции организации, бесконечен. В настоящее время успешно функционирующие организации регулярно оценивают степень адекватности своих организационных структур и изменяют их так, как этого требуют внешние условия. Требования внешней среды, в свою очередь, определяется в ходе планирования и контроля.

# ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

# 2.1. Общая характеристика предприятия

ООО «ТРИАЛ ТРЕЙДИНГ» –крупный комбинат масложировой промышленности России. Это высокоразвитое, технически оснащенное производство с современной жировой технологией. Комбинат является основным поставщиком, кулинарных и кондитерских жиров, для предприятий хлебопекарной пищеконцентратной, кондитерской промышленности, работающих в Москве. Московской области и ряде других регионов России. Кроме того, здесь производят саломас – сырье для маргариновой и косметической продукции, майонез, растительное масло, кетчуп и горчицу.

В 1993 году комбинат акционировался. Сейчас это общество открытого типа, где 80 процентов паев принадлежит комбинату.

Исключительное внимание на комбинате уделяется решению социально-бытовых вопросов. Что способствует закреплению кадров рабочих и ИТР, повышению производительности труда и эффективности производства.

На сегодняшний день на ООО «ТРИАЛ ТРЕЙДИНГ» трудится 1050 человек. Их зарплата постоянно индексируется и выплачивается регулярно. Работники также получают дотации на питание. На территории комбината есть свой магазин, где продукты на 30 процентов дешевле, чем в обычном, своя грибница и теплица. Полностью реконструирован бытовой корпус, включающий сауну, бассейн, тренажерный зал, массажный кабинет.

У комбината – свои ясли-сад, общежитие и база отдыха на Черном море.

В настоящее время на комбинате проводится большая работа по организации производства, расширению ассортимента продукции, улучшению ее качества и товарного вида.

# 2.2. Анализ персонала

В настоящее время на ТРИАЛ ТРЕЙДИНГ система набора и подбора кадров как таковая отсутствует. Прием работников осуществляется традиционными способами, такими как объявления в периодической печати и объявление на стенде проходной завода. Некоторая часть работников принимается по рекомендации уже работающих на предприятии.

Функции отдела кадров при приеме на работу сводятся к предварительной беседе с кандидатом и направление его на собеседование к руководителю подразделения, в которое намечен его прием. Положительное или отрицательное решение руководителя подразделения является основанием для приема на работу. Никаких тестирований и собеседований, имеется в виду профессиональное собеседование, с кандидатом не проводится.

При положительном заключении руководителя подразделения отдел кадров оформляет необходимые документы и готовит приказ директора о приеме на работу. Заключение контракта между принятым работником и администрацией предприятия не практикуется. Отдельным категориям работников, в основном инженерно-техническим, устанавливается испытательный срок, но, судя по тому, что за последние два года увольнения с формулировкой, как не выдержавший испытательный срок не было, то это пустая формальность.

Адаптацией работников практически не занимаются. В редких случаях вновь принятому работнику назначается наставник. Такая ситуация не коим образом не способствует резкому сокращению текучести кадров.

Общая характеристика персонала представлена в табл.1.

Половозрастная характеристика –табл.2, рис. 6.

Образовательная характеристика в табл.3, рис. 7.

Состав персонала по категориям работающих в табл.4, рис. 8.

Таблица 1.

Общая характеристика персонала

| №№п/п | Наименование | ед. изм. | 2002 | 2003 | Темп роста % |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Среднесписочная численность, в том числе: | чел. | 1137 | 1050 | 92,3 |
| 2 | Основные рабочие | чел. | 470 | 430 | 91,5 |
| 3 | Вспомогательные рабочие | чел. | 400 | 380 | 95 |
| 4 | Служащие и специалисты | чел. | 267 | 240 | 89,9 |
| 5 | Удельный вес технически обоснованных норм | % | 25 | 30 | 120 |
| 6 | Процент выполнения норм | % | 130 | 130 | 100 |
| 7 | Непроизводительные потери рабочего времени | % | 14 | 13,1 | 93,6 |
| 8 | Текучесть кадров | % | 17,3/ | 17,8 | 103 |

Таблица 2.

Половозрастная характеристика персонала

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Возраст (лет) | Мужчины | | Женщины | | Всего | |
| Числ. | Уд.Вес(%) | Числ. | Уд.вес(%) | Числ. | Уд.вес(%) |
| 16-18 | 20 | 5 | 46 | 7 | 66 | 6 |
| 18-25 | 98 | 23 | 167 | 26 | 265 | 25 |
| 25-35 | 140 | 33 | 200 | 32 | 340 | 32 |
| 35-45 | 123 | 29 | 175 | 28 | 298 | 29 |
| 45-60 | 28 | 7 | 42 | 6 | 70 | 7 |
| Старше 60 | 11 | 3 | - | - | 11 | 1 |
| **ИТОГО** | **420** | **100** | **630** | **100** | **1050** | **100** |



Рис.6. Возрастная характеристика персонала

Таблица 3.

Образовательная характеристика персонала

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Образование | Мужчины | | Женщины | | Всего | |
| Колич | Уд.вес.(%) | Колич | Уд.вес.(%) | Колич | Уд.вес(%) |
| Н/среднее | 5 | 1 | 14 | 2 | 17 | 1,5 |
| Среднее | 310 | 74 | 489 | 78 | 799 | 76 |
| Н/высшее | 25 | 6 | 17 | 3 | 42 | 4 |
| Высшее | 80 | 19 | 110 | 17 | 190 | 18,5 |
| **Итого** | **420** | **100** | **630** | **100** | **1050** | **100** |

Таблица 4.

Характеристика персонала по категориям

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование | Колич. | Уд.вес (%) |
| 1. | Среднесписочная численность,чел., в том числе: | 1050 | 100 |
| 1.1. | Основные рабочие | 430 | 41 |
| 1.2. | Вспомогательные рабочие | 380 | 36 |
| 1.3. | Служащие и специалисты в т.ч. | 240 | 23 |
| 1.3.1 | АУП | 115 | 11 |



Рис. 7. Образовательная характеристика персонала

## 

## Рис. 8. Характеристика персонала по категориям

Как и вся работа с кадрами на ТРИАЛ ТРЕЙДИНГ процесс подготовки и переподготовки кадров также не имеет системы. Постоянно действующих курсов повышения квалификации рабочих на заводе нет. Разряд им повышается в основном за стаж работы по специальности и сдачей квалификационных испытаний. В отдельных случаях руководителей среднего звена направляют на курсы повышения квалификации. Периодичность переподготовки инженерно-технических работников не соблюдается в массе своей они не проходят переподготовку. Повышение квалификации осуществляют в основном путем самообразования. Иногда в случае перевода на вышестоящую должность работник проходит подготовку в соответствующем учебном центре. При перемещении на вышестоящие должности прохождение курсов повышения квалификации в основном не учитывается. Иными словами администрация ТРИАЛ ТРЕЙДИНГ не уделяет должного внимания повышению квалификации своих работников.

Стабильность кадрового состава предприятия характеризуется динамикой коэффициента текучести кадров и коэффициентом оборота.

Анализ движения кадров представлен в таблице 5.

Таблица 5

Движение рабочей силы.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | 2002 | 2003 |
| Принято на предприятие | 384 | 333 |
| Выбыло с предприятия | 325 | 294 |
| в т.ч. на учебу | 22 | 23 |
| на пенсию и по др.причинам, предусм. законом | 55 | 61 |
| по собственному желанию | 196 | 170 |
| в Вооруженные силы | 18 | 40 |
| за нарушение трудовой дисциплины | 1 |  |
| Среднесписочная численность персонала | 1137 | 1050 |
| Коэф. оборота: по приему = кол-во принятых / среднеспис. численность | 0,338 | 0,317 |
| по выбытию *=* кол-во выбывших / средспис.численность | 0,31 | 0,28 |
| Коэф. текучести = по собст. желанию + наруш.труд. дисциплины /среднеспис. численность | 0,173 | 0,162 |

По данным таблицы видно, что коэффициент текучести по сравнению с предыдущим годом снижается. Коэффициенты оборота по приему и выбытию снижаются, что свидетельствует о тенденции к по­стоянству кадров. Снижение коэффициента замещения означает то, что число принятых возмещает число выбывших, то есть часть принятых на работу возмещает число уволенных и часть принятых используется на новых рабочих местах. Снижение этого коэффициента означает, что принятые на работу лишь в незначительной степени способствуют рас­ширению числа новых рабочих мест.

# 2.3. Анализ структуры и функций управления

## ООО «ТРИАЛ ТРЕЙДИНГ» по организационно-правовой форме относится к негосударственному предприятию, являясь акционерным обществом. Условия производства и определили структуру управления. Как и на всех предприятиях аналогичного профиля принята линейно-функциональная структура управления, которая представлена на рис.9 .

Возглавляет предприятие генеральный директор, который реализует основные функции управления, такие как: оперативное управление, перспективное развитие, финансово-экономическую стратегию. В круг функциональных обязанностей директора входит и кадровая политика, развитие социальной инфраструктуры предприятия, работа с кадрами.

Отдельные функции управления делегированы заместителям Генерального директора:

##### главному инженеру -



Рис. 9. Существующая структура управления ООО «ТРИАЛ ТРЕЙДИНГ»

Функция технического обеспечения производства и развития предприятия.

##### Заместителю Генерального директора по производству -

Функция оперативного управления производством и планирование.

*Заместителю Генерального директора по коммерческим вопросам* –

Функция обеспечения производства и сбыта продукции, внешнеэкономические связи,. Управление транспортным обслуживанием.

*Заместителю Генерального директора по Шелепихинскому участку производства майонеза*-

Полное руководство участком.

*Главному бухгалтеру –* ведение материального и финансово-хозяйственного учета.

Кроме перечисленных выше функциональных руководителей Генеральному директору напрямую подчинены финансовый отдел, юридический отдел, штаб ГО и ЧС, канцелярия. Очевидно, что имеет место превышение норм управления, т.к. Генеральному директору напрямую подчинены десять субъектов управления. В результате этого качество управления снижено. Схема подчиненности Генерального директора должна быть усовершенствована, т.е. минимизирована.

Рассмотрим далее ветви управления заместителей Генерального директора.

Главный инженер осуществляет функцию технического обеспечения и технического развития производства. Ему подчинены:

*Отдел охраны труда, техники безопасности и противопожарной профилактики.*

В функциональные обязанности этого подразделения входит разработка инструкции по технике безопасности, согласование установки и размещения оборудования, экспертиза технологических процессов на соответствие требованиям правил техники безопасности и производственной санитарии. Целесообразно в этот отдел ввести специалиста по гражданской обороне и чрезвычайным ситуациям, выведя его из структуры подчиненности Генерального директора. Такое перемещение оправдано тем, что предотвращение чрезвычайных ситуаций и техническое обеспечение мероприятий гражданской обороны ближе к функции главного инженера.

*Отдел капитального строительства* – осуществляет на предприятии капитальное строительство, капитальный ремонт зданий и сооружений, монтаж нового оборудования.

Функция отдела соответствует функции главного инженера.

###### *Отдел внедрения новой техники и технологии*

Занимается совершенствованием существующих технологических процессов и разработкой и внедрением более прогрессивного и производительного оборудования. Его функция соответствует функции главного инженера.

*Отдел главного метролога* – осуществляет функцию метрологического обеспечения производства в его обязанности входит контроль и поверка всего измерительного оборудования и систем автоматического контроля технологических процессов. Кроме этого в структуру главного метролога входит сектор вычислительной техники и программирования. Эта функция не входит в функцию главного метролога, поэтому целесообразно названный сектор ввести в отдел внедрения новой техники и технологий, соответственно исключив его из подчиненности главного метролога.

*Отдел главного механика* – выполняет функцию обеспечения работоспособности оборудования, проведение текущего и капитального ремонта оборудования, функционально соответствует функции главного инженера.

*Отдел главного энергетика* – обеспечивает функцию энергоснабжения производства и предприятия в целом. Отвечает за безопасную работу электроустановок и электрических сетей. В сферу его ответственности входит и газовое хозяйство. Функционально соответствует функции главного инженера. Вместе с тем организационно не корректно газовый цех исключить из прямого подчинения главного энергетика. Т.к. функционально он отвечает за газовое хозяйство, а линейно оно ему не подчинено. На наш взгляд целесообразно газовый цех вывести из прямого подчинения главного инженера, включив его в структуру главного энергетика. В этом случае будет соблюдено равновесие прав и ответственности руководителя.

*Отдел сбыта.* Отдел выполняет те же функции, что и в старой системе плановых взаимоотношений. Теория маркетинга четко говорит о том, что функция сбыта в рыночных отношениях – производная от маркетинговой деятельности. Поэтому в том виде, в котором отдел сбыта находится в настоящее время он не выполняет свою функцию.

*Отдел снабжения.* Функция отдела – обеспечение основного производства сырьем. В настоящее время обеспечить сырьем предприятие не предоставляет никакой трудности, т.к. рынок сырых растительных масел обширен. Главная задача в обеспечении состоит в том, что устанавливать долгосрочные прямые связи, добиваться снижения цен на закупаемое сырье, устанавливать партнерские связи с поставщиками, стимулировать их и т.д. Отдел снабжения этим не занимается. Следовательно, методы решения задач, вытекающих из выполняемой функции, должны быть изменены.

*Хозяйственный отдел.* Отдел занимается обеспечением работы административного аппарата. Поддерживая частоту и порядок на территории предприятия, его деятельность не связана с основным производством.

*Отдел по социально-бытовым вопросам и рекламе.* В состав входят учреждения здравоохранения, общежития, детские учреждения, подсобное хозяйство. Руководит этим подразделением начальник отдела. Функции , возложенные на отдел не совпадают с функциями зам. Генерального директора по коммерческим вопросам. Необходимо отметить, что возложенная на отдел функция рекламы не выполняется в принципе. Поэтому в рекламе растительных масел, кетчупов, майонеза, заполнившей теле-радио эфир, газеты, журналы название или логотипы практически не встречаются. Такое отношение к рекламе в условиях рынка непростительно.

*Электрокарный, железнодорожный, транспортный цеха*. В обязанности этих цехов входит исполнение одной функции: транспортное обеспечение и перемещение грузов.

По функции подчинения заместителю Генерального директору оправдано. Но иметь три цеха по одной функции нецелесообразно.

*Контрольно-пропускной отдел*. Отдел обеспечивает пропускной режим на предприятии, контроль за перемещением товарных ценностей за пределы предприятия. Контроль и охрана периметра предприятия. Задача отдела не совмещается с функцией заместителя Генерального директора по коммерческим вопросам.

Проведенный анализ линейно-функциональной схемы управления предприятия наглядно показывает, что руководство предприятия не уделяет внимания совершенствованию. Структура застывшая. И именно это является одной из главных причин того, что предприятие не выдерживает конкуренции, резко сдало свои позиции на рынке. По нашему мнению совершенствование структуры управления должно стать первоочередной задачей для руководства предприятия в 2004 году.

# ГЛАВА 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

# 3.1. Совершенствование структуры управления

Как отмечалось выше, предприятие может успешно работать только при наличии рациональной структуры управления. Существующая структура управления должна претерпеть изменения в следующих направлениях:

Сокращение количества подчиненных каждого руководителя высшего звена.

Согласование функций управления

Изменение постановки задач перед функциональными отделами.

Рассмотрим предлагаемые структуры каждого управляющего высшего звена.

Генеральный директор:

главный инженер

зам. Генерального директора по производству

зам. Генерального директора по коммерции

зам. Генерального директора по работе с филиалами

зам. Генерального директора по кадрам и социальным вопросам

главный бухгалтер

начальник ОТК

Из непосредственного подчинения Генерального директора выведены:

штаб по ГО и ЧС

финансовый отдел

отдел кадров

Эти подразделения малочисленны и наличие их в подчинении у Генерального директора предусматривает чисто номинальную зависимость.

Указанные подразделения необходимо реорганизовать и ввести в структуру управления заместителей.

Подчинение **начальника ОТК** Генеральному директору обязательно. Т.к. он осуществляет контрольную функцию и должен быть независим. Подчинение Генеральному директору означает делегирование ему полномочий влиять на качество продукции от имени директора. Только в том случае можно надеяться на эффективный контроль качества продукции.

Введение должности **Зам. Генерального директора по работе с филиалами** вызвано наличием филиалов у предприятия и необходимостью руководить ими от имени директора при этом майонезный цех в Луховицах выводится из подчинения зам. Генерального директора по производству.

Введение должности **Зам. Генерального директора по кадрам и социально-бытовым вопросам** вызвано повышением роли работы с персоналом и улучшений социальных условий труда и отдыха. Задачей вновь введенной управленческой должности является координация всей работы с персоналом. Поэтому оправданным является введение в его структуру отдела кадров, административно-хозяйственного отдела, канцелярии и контрольно-пропускного отдела.

Таким образом, в подчинении зам Генерального директора по кадрам и социально-бытовым вопросам будет:

социально-бытовой отдел

отдел кадров

АХО

контрольно-пропускной отдел

**Главный инженер.**

Из непосредственного подчинения выведен газовый цех и передан главному энергетику, по причинам описанным выше. Из отдела главного метролога выведен сектор вычислительный техники и программирования и включен в состав отдела внедрения новой техники и технологии. Теперь его структура управления будет выглядеть так:

отдел охраны труда и техники безопасности.

отдел капитального строительства

отдел новой техники и технологии

отдел главного метролога

отдел главного механика

отдел главного энергетика.

**Заместитель Генерального директора по производству**

Из его структуры исключен майонезный цех в Луховицах в связи с переподчинением его зам. Генерального директора по работе с филиалами. Исключен так же отдел технического контроля с испытательно-производственной лабораторией. Лаборатория включена в состав ОТК. Теперь его структура управления выглядит следующим образом:

планово-производственный отдел

производство гидрированных и рафинированных жиров

производство майонеза и растительных масел

производство маргарина

сырьевой цех

**Заместитель Генерального директора по коммерции**

Эта структуру должна быть подвергнута более кардинальным изменениям, т.к. именно она играет главную роль в деятельности предприятия. Во-первых, необходимо создать мощную маркетинговую структуру на базе отела внешне-экономических связей и отдела сбыта.

Функции и структуры вновь созданного отдела следует рассмотреть отдельно. Для ООО “ТРИАЛ ТРЕЙДИНГ” на 2004 год достаточна численность отдела маркетинга не более 15 человек, с учетом введенных в него специалистов по рекламе и сбыту. Структуру этого отдела можно представить следующит образом (рис.10).

Задачи отдела должны быть четко сформулированы и формализованы в руководящих документах.

Вновь созданный отдел маркетинга должен в корне изменить или создать новую схему продвижения выпускаемой продукции на рынок, организовать мощную рекламную кампанию. Этот отдел должен будет формировать задачи службам главного инженера по созданию новых видов продукции, упаковки, дизайна. Именно он должен будет кардинально изменить политику предприятия. При правильном подборе кадров, привлечении квалифицированных специалистов сомнения в успехе нет.

Начальник отдела маркетинга

Реклама и стимулирование сбыта

#### Сбыт

Планирование ассортимента продукции

Исследование

рынка

Рис. 10. Функциональная структура отдела маркетинга.

Такое мощное предприятие, каким является ТРИАЛ ТРЕЙДИНГ, не может быть убыточным. Все дело в квалификации высшего звена управления. Необходимо объединить транспортные цеха в одно подразделение, из специалистов этих цехов создать управляющий отдел – отдел логистики.

Центральный склад подчинить напрямую отделу маркетинга. После этих преобразований структура зам. Генерального директора по коммерции будет выглядеть так:

Отдел маркетинга

Отдел снабжения

Отдел логистики с транспортным цехом

Наличие в подчинении у зам. Генерального директора по коммерции только трех субъектов управления позволит ему сосредоточить усилия на создание новой стратегии предприятия.

**Главный бухгалтер.**

В подчинение гл. бухгалтера необходимо перевести финансовый отдел, т.к. в новых экономических условиях роль главного бухгалтера резко повысилась. Он должен быть не только фиксатором движения материальных и денежных ресурсов, но и руководителем финансов предприятия.

Учитывая, что ТРИАЛ ТРЕЙДИНГ является обществом открытого типа необходимо в финансовый отдел ввести специалиста по работе с акционерами и ценными бумагами.

**Отдел технического контроля**. Кроме изменения подчиненности отдела целесообразно передать ему руководство испытательно-производственной лабораторией.

Таким образом, предложенная структура управления предприятием будет выглядеть следующим образом (рис. 11).

Для качественного и эффективного исполнения маркетинговых исследований необходимо предусмотреть в финансовом плане предприятия соответсвующую статью расходов. На 2004 год затраты по этой статье могут быть в размере 4500 тыс. руб.

Направление их следующее

* реклама - 3300 тыс. рублей.
* исследование рынка - 1200 тыс. рублей.

Учитывая, что на сегменте рынка в котором действует «ТРИАЛ ТРЕЙДИНГ» преобладает неценовая конкуренция, итогом маркетинговых исследований должны быть предложения по:

* изменению или улучшению качественных показателей продукции
* создание новой продукции
* изменение или улучшение внешнего вида тары и упаковки
* выработка оптимальной схемы продвижения продукции на рынке.

В качестве отправной точки для проведения рекламной компании можно использовать то, что «ТРИАЛ ТРЕЙДИНГ» является старейшим предприятием отрасли, хранителем национальных традиций производства и т.п.

Сектору исследования рынка необходимо изучить региональный спрос на свою продукцию и в качестве первоочередной меры разработать стратегию проникновения на эти рынки, что даст значительное увеличение реализации продукции, так как качество аналогичных продуктов в регионах зачастую уступает качеству продуктов «ТРИАЛ ТРЕЙДИНГ». Наряду с изучением и завоеванием рынков сбыта отделу маркетинга следует серьезно заняться стратегией обеспечения предприятия исходным сырьем.

 Рис.11. Предлагаемая структура управления ООО «ТРИАЛ ТРЕЙДИНГ».

Особенное внимание необходимо уделить поставщикам растительных масел, так как эти масла являются основным сырьем для производства продукции и затраты на его, в большей степени определяют массу себестоимости.

Опыт различных фирм показывает, что грамотно организованная рекламная кампания увеличивает объем продаж на 10% без каких-либо изменений технических характеристик или потребительских свойств товара. Улучшение его внешнего вида или улучшение внешнего вида упаковки увеличивает его привлекательность еще на 15%. Таким образом, проведение комплекса маркетинговых исследований и реализация мероприятий по его результатам создаст предпосылки увеличения объемов реализации в расчете на год не менее, чем на 30% и, соответственно производство в том же соотношении. «Преимуществом» предприятия является то, что оно имеет низкий коэффициент использования мощности, следовательно для увеличения объема производства не потребуется дополнительных капитальных вложений.

# 3.2. Экономическая эффективность предложений

Предложенная структура управления предприятием предусматривает увеличение численности работников аппарата управления на 4 человека. Основной экономический эффект будет получен за счет увеличения объемов реализованной продукции. Основываясь на технико-экономических показателях предприятия за 1999 год, полученных в плановом отделе, и предложениях по изменению структуры управления можно произвести расчет ожидаемого экономического эффекта. При расчетах за базовый год примем 2003. Исходные данные для расчета сведем в таблицу 6.

Исходные данные для расчетов.

Таблица 6

| ПОКАЗАТЕЛИ | 2003 | Предлож. вариант. |
| --- | --- | --- |
| Произведено товарной продукции, млн. руб.  Реализовано продукции, млн. руб.  Годовой фонд заработной платы, млн. руб.  Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.  Полная себестоимость товарной продукции,  млн. руб., в том числе   * условно-постоянные затраты без з/платы АУП * з/плата АУП * условно-переменные затраты без з/платы основных рабочих * з/плата основных рабочих   Численность ППП, чел., в том числе  АУП  Производительность труда, млн. руб.  Затраты на один рубль товарной продукции, руб.  Прибыль (убыток ) от реализации. млн. руб.  Рентабельность, %.  Увеличение объема продаж %:   * за счет рекламной кампании * за счет внешнего вида упаковки * за счет прочих мероприятий.   Увеличение численности АУП за счет отдела маркетинга, чел.  Высвобождение численности АУП за счет слияния транспортных цехов, чел.  Снижение условно-переменных расходов, без з/платы рабочих,%.  Рост среднегодовой з/платы, %. | 1253  1174,1  66,26  63,06  1184,3  115,3  5,9  1002,7  60,36  1050  94  1,194  0,94  -10,2  -0,9 | 10  15  5  9  5  10  5 |

## 

## Расчет

1. Среднегодовая заработная плата:

СЗП′ = 63,06 х 1,05 = **66,2 тыс. руб.**

1. Объем товарной продукции:

V′т = 1253,3 х (1 + 0,1 + 0,15 + 0,5) = **1629,3 млн. руб.**

1. Объем реализованной продукции:

Vр = 1174,1 х (1 + 0,1 + 0,15 + 0,5) = **1526,3 млн. руб.**

1. Численность АУП:

Ч′АУП = 94 + (9 – 5) = **98 человек.**

1. Общая численность ППП:

Ч′ППП = 1050 + ( 9 – 5) = **1054 человек**.

6. Годовой фонд заработной платы АУП:

ФЗП′АУП = СЗП′ х Ч′АУП .

ФЗП′АУП = 66,2 х 98 = **6,5 млн. руб.**

7. Начисление на заработную плату АУП:

Н′АУП = ФЗП′АУП х 0,38 = **2,46 млн. руб.**

8. Годовой фонд заработной платы рабочих:

ФЗП′раб = (Ч′ППП - Ч′АУП) х СЗП′.

ФЗП′раб = (1054 – 98) х 66,2 = **63,3 млн. руб.**

1. Годовой фонд заработной платы:

ФЗП′ = ФЗП′АУП + ФЗП′раб.

ФЗП′ = 6,5 + 63,3 = **69,8 млн. руб.**

1. Условно-переменные затраты без заработной платы рабочих.

З′пер = З пер х 1,3 х 0,9 .

З′пер = 1002,7 х 1,3 х 0,9 = **1173,1 млн.руб.**

11. Условно-постоянные затраты без заработной платы АУП:

З′ПОСТ = ЗПОСТ + Н′АУП

З′ПОСТ = 115,3 + 2,46 = **117,76 млн. руб.**

12.Общие условно-постоянные расходы:

З′′ПОС = З′ПОСТ + ФЗП′АУП

З′′ПОС = 117,76 + 6,5 = **124,26 млн. руб.**

13. Общие условно-переменные затраты.

З′′ПЕР = З′ПЕР + ФЗП ′раб.

З′′ПЕР = 1173,1 + 63,3 = **1236,4 млн. руб**

14.Полная себестоимость товарной продукции:

С′ = З′′ПОСТ + З′′ПЕР.

С′ = 124,26 + 1236,4 = **1360,66 млн, руб.**

15.Экономический эффект:

Э = V′тов х Т - С′.

Э = 1629,3 х 0,94 – 1360,66 = **170,88 млн.руб.**

16.Затраты на один рубль товарной продукции:

Т′ = С′ : V′тов.

Т′ = 1360,66 : 1629,3 = **0,83 руб.**

17.Производительность труда одного работающего ППП:

ПТ′ = V′тов : Ч′ППП.

ПТ′ = 1629,3 : 1054 = **1,54 млн. руб.**

18.Прибыль от реализации продукции:

П′ = V′р - С′.

П′ = 1526,3 – 1360,66 = **165,6 млн. руб.**

19.Рентабельность продукции:

Р′ = П′ : V′р х 100.

Р′ = 165,6 : 1526,3 х 100 = **10,8 %**.

Сопоставление ожидаемых экономических результатов от внедрения предложений с базовыми приведено в таблице 7.

Таблица 7.

Ожидаемые экономические результатыот внедрения предложений

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ПОКАЗАТЕЛИ | 2003 г. | Предлаг. вариант | + Увеличение  - Уменьшение | |
| Абсол. | % |
| Производство товарной продукции, млн. руб.  Реализация продукции, млн. руб.  Годовой фонд з/ платы, млн. руб., в том числе  АУП  Рабочие  Полная себестоимость товарной продукции, млн. руб,  в том числе  Условно-постоянные  Условно-переменные  Затраты на один рубль товарной продукции, руб.  Среднегодовая з/плата, т.р.  Численность ППП,  в том числе АУП  Производительность труда одного ППП  Рентабельность продукции  Прибыль(убыток) от реализации | 1253,3  1174,1  66,26  5,9  60,36  1184,3  121,2  1063,1  0,94  63,06  1050  94  1,194  -0,9  -10,2 | 1629,3  1526,3  69,8  6,5  63,3  1360,66  124,26  1236,4  0,83  66,2  1054  98  1,54  10,8  165,6 | 376  352,2  3,54  0.6  2,94  176,76  3,06  173,3  -0,11  3,14  4  4  0,346  11,7  175,8 | 130  130  105,3  110,2  104,9  114,9  102,5  116,3  88,3  105  100,4  104,2  129 |

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В представленной дипломной работе дан анализ деятельности ООО «ТРИАЛ ТРЕЙДИНГ» и анализ его структуры управления. На основании этого анализа можно сделать вывод, что в 2003 году экономические показатели предприятия несколько ухудшились.

Произошло это в следствии возникших серьезных затруднений с реализацией выпускаемой продукции, резким падением конкурентоспособности предприятия. Выручка от реализации не возмещает произведенных затрат.

Анализ структуры управления указывает на ее громоздкость и инерционность. Руководители высшего звена перегружены и имеют в своем подчинении подразделения не вписывающиеся в их функциональную структуру. Функции отделов заводоуправления не адаптированы к новым рыночным отношениям.

На основе произведенного анализа высказаны предложения по преодолению возникших у предприятия проблем. Большая часть предложений касается изменения структуры предприятия, изменения функциональных обязанностей отделов заводоуправления.

Предложено:

•уменьшить нагрузку на руководителей высшего звена. Так зам. по коммерции имеет в подчинении три объекта управления.

•из подчинения заместителей Генерального директора вывести отделы и службы, не соответствующие их функциям .

•укрупнить транспортную службу: вместо трех цехов создать один во главе с отделом логистики.

• ввести в структуру управления предприятием отдел маркетинга.

•программа работы отдела маркетинга.

Реализация предложенных изменений позволит упорядочить линейно-функциональные отношения между субъектами и объектами управления. Перераспределение и делегирования полномочий позволит улучшить управляемость предприятия и повысить ответственность руководителей административных и производственных подразделений. Ожидаемый экономический эффект от внедрения предложений 170,88 млн. рублей.

В представленной работе показано использование приобретенных теоретических знаний в области экономического анализа и теории управления. Использование этих знаний позволяет систематизировать и аналитически представит процессы , происходящие в реальном производстве. Использование экономических законов и положений производственного менеджмента позволяет вовремя определить отклонения в работе предприятия и произвести их корректировки.

На основе укрупненного анализа деятельности ООО «ТРИАЛ ТРЕЙДИНГ» необходимо произвести детальный анализ деятельности каждого административного и производственного подразделения, определить круг должностных и функциональных обязанностей каждого работающего на предприятии, увязав их в единую структуру, направленную на реализацию стратегии предприятия, в процессе такого анализа выявится еще множество управленческих операций, которые потребуют совершенствования. Если на предприятии будет проведена такая работа, то успех ему обеспечен.

# ЛИТЕРАТУРА

1. Абрамова И.Г. Персонал - технология менеджера.Л.:1999.
2. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда :Учебник для вузов.- М.:ЮНИТИ,1999.
3. Белецкий И.П. Кадровый потенциал организаторов производства.Мн.:2000.
4. Вейл П. Искусство менеджмента.М.:1999.
5. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. М.:Юрист, 2003.
6. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник для студентов и аспирантов вузов по специальности “Менеджмент”.М.:МГУ, 2002.
7. Волгин А.П. и др. Управление персоналом в условиях рыночной экономики.М.:Дело, 1999.
8. Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: ЮНИТИ, 2000.
9. Дафт Р.Л. Менеджмент – СПб.: Издательство "Питер", 2000.
10. Егоршин А.П.Управление персоналом. – Н.Новгород:НИМБ, 1999.
11. Жильнер Б.З. Теория организации. М.1998.
12. Зайцев Г.Г. Управление кадрами на предприятии (Персональный менеджмент).М.: 1999.
13. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.2001.
14. Ладанов И.Д. Практический менеджмент.М.: 2002.
15. М.Мескон, М.Альберт Основы менеджмента.- М.:Дело,2000
16. Максвелл Д. Шеф и его команда. С-Пб.1998.
17. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. Учебное пособие. Москва-Новосибирск.:1998.
18. Мескон М. Основы менеджмента. М.2001.
19. Рофе А.И., Жуков А.Л. Теоретические основы экономики и социологии труда: Учебник для студентов вузов. – М.:Издательство "МИК", 1999.
20. Рофе А.И., Стрейко В.Т., Б.Г. Збышко Экономика труда учебник для вузов/Под ред. проф. А.И. Рофе. – Издательство "МИК",2000
21. Семиков В.Л. Менеджер. Советы и рекомендации.М.:Вузовская книга. 1998.
22. Смолкин А.Н. Основы организации. М.1999
23. Справочник директора предприятия. Под ред. М.Г. Лапусты. М.2000.
24. Удальцова М.В. Социология управления. Учебное пособие. Москва-Новосибирск:1999.
25. Хэмфриз Д. Как управлять людьми на работе. Практическое пособие по руководству (пер. с английского). Издательство “Урал LTD”, 1999.
26. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Москва: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2000.
27. Шуванов В.И. Социальная психология менеджера. Москва: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1999.