**Контрольная работа**

**На тему**

**Организация системы управления на современном машиностроительном предприятии**

**1. Основные виды организационных структур управления машиностроительными предприятиями**

Выбор тех или иных форм и методов управления машиностроительным предприятием, построение организационной структуры управления связан, прежде всего, с производственной структурой этого предприятия.

Как известно в отечественном машиностроении имеют место пять типов производственных структур:

предприятия полного технологического цикла;

механосборочные предприятия;

сборочные предприятия;

предприятия по производству заготовок.

Естественно, что определенные организационные структуры управления возникают на базе соответствующих производственных структур машиностроительных предприятий. Чаще всего применяются такие организационные структуры управления, как линейная, функциональная и линейно-функциональная. Эти организационные структуры предусматривают объединение различных видов деятельности по признаку технологического подобия, жесткую иерархическую систему подчиненности. Принятие оперативных управленческих решений, а также выработка технической, экономической, производственной, сбытовой политики осуществляются централизованно. Предусмотрена производственная специализация каждой службы предприятия. В связи с изложенным перечисленные организационные структуры управления промышленными фирмами относятся к так называемому бюрократическому типу. Бюрократический тип организационной структуры управления довольно устойчив, не стремится к самоизменению и самоусовершенствованию.

Производственная структура и структура управления современным предприятием взаимообуславливают друг друга, тесно взаимосвязаны и образуют общую организационную структуру предприятия. Эффективная организационная структура управления примышленным предприятием – это важнейший фактор стратегического успеха предприятия на рынке.

Современное крупное предприятие как продуцирующая открытая система подвержено воздействию широкого спектра факторов внешней среды. Для того, чтобы адаптироваться к изменению внешней среды, предприятие прежде всего должно изменить свою организационную структуру, представляющую собой совокупность составляющих систему элементов и устойчивых связей между ними. Крупное промышленное предприятие – это сложные механизм. Следственно количество структур в нем довольно велико. Эти структуры, взаимодействуя между собой, имеют сложные вертикальные и горизонтальные связи, образуя “грануляционную” организационную архитектуру, позволяющую сочетать в себе устойчивость с адаптивностью.

В современных условиях хозяйствования на корпоративном уровне традиционные иерархические (древовидные) структуры управления фирмами дополняются многочисленными горизонтальными связями на различных уровнях иерархии. При этом образуются так называемые квазииерархические (псевдодревовидные) структуры. Они способствуют децентрализации управления и предоставляют широкое поле деятельности для фирм, предлагающих инновационные идеи, повышают их жизнеспособность в условиях нестабильной экономической среды. В результате различных сочетаний структурных блоков в современных промышленных фирмах появилось многообразие вариантов организационных структур: линейно-функциональная, дивизиональная, матричная, функционально-дивизиональная, стратифицированная, сателлитная и другие.

В рыночных условиях хозяйствования на современном этапе почти все крупные промышленные фирмы (компании) существуют в виде акционерных обществ или корпораций используя корпоративную дивизиональную структуру управления. Отличительным признаком корпоративной структуры является создание отдельных “Производств”, т.е. “Центров прибыли” по производственному принципу, наделенных широкой хозяйственной самостоятельностью, но без права юридического лица.

Дивизиональная корпоративная структура управления предусматривает подчиненность директоров “Центров прибыли” непосредственно Правлению АО. В современных условиях производственно-хозяйственной деятельности отечественных машиностроительных предприятий такая структура для управления ими наиболее приемлема, т.к. гибко, адаптируется к изменениям внешней среды. Она создана и функционирует на многих предприятиях.

Структурный срез “Центры прибыли” отличает стратифицированная (послойная, т.к. “страт” – это “слой”) архитектура. Верхний слой – это “Центры прибыли”, подчиняющиеся непосредственно Правлению АО и имеющие дивизиональную архитектуру. Нижний слой – это структурные подразделения, входящие в состав “Центров прибыли” и имеющие линейно-функциональную архитектуру со своими жесткими внутренними вертикальными и горизонтальными связями.

Во многом архитектура организационной структуры зависит от типа организации. В настоящее время в мировой практике наблюдается устойчивая тенденция развития корпораций по схеме изображенной на рисунке 1.

# ТНК

ФПГ, ПФГ

МФПГ

Акционерные корпорации (холдинг, конгломерат)

Крупные акционерные общества с корпоративной структурой управления

Рисунок 1 – Тенденции развития корпораций

Сегодня высокий уровень сложности управления в различных типах корпораций породил множественные структуры управления, в которых четко выделенные группы стратегических зон хозяйствования (СЗХ) обслуживаются различными структурными конфигурациями.

С целью недопущения подавления инновационных инициатив текущей производственной деятельностью корпоративные дивизиональные структуры имеют тенденцию обогащения структурами управления за счет управления проектами (проектные матричные структуры) и сателлитными структурами (создание венчурных производств).

Большинство корпораций в последнее время все шире применяют множественную структуру, когда высшее руководство активно управляет и стратегической, и производственной деятельностью, но при этом предоставляет возможность своим “Центрам прибыли” самостоятельно выбирать себе организационные формы, наиболее соответствующие их потребностям. За применением множественных структур будущее.

Отличительной особенностью рыночной экономики конца XX – начала XXI веков является все большая приоритетность таких корпораций, которые не следуют за потребностями рынка, а сами их создают.

В связи с этим появились новые формы предприятий и организационных структур. Разработки в этой области ведутся во многих странах мира и осуществляются попытки по внедрению этих проектов в жизнь. Основные направления этих разработок:

1 Проекты виртуальных корпораций.

2 Теория предприятий “без границ”.

3 Теория корпораций, построенных на основе нейронных сетей.

Теория виртуальных корпораций и сетевых структур базируется на возможности существования крупных организационных структур с мировым использованием сетей различных информационных технологий (Например, концерн “Стирол” на базе “Internet” вышел на рынки Южной Америки).

Центром виртуальной корпорации является информационный орган, задачей которого является поиск заказов, установление связей и заключение договоров.

В сетевых структурах вполне реальным становится существование предприятий без определенных реальных границ. Осуществление расчетов, переводы, даже найм работников для выполнения определенной задачи может легко происходить через сети информационных технологий.

Основной принцип функционирования корпораций на основе нейронных сетей заключается в возможности перестройки структуры в ходе обучения. Особенностью таких структур является их способность к самоорганизации и обучению. Нейронные корпорации – мощный шаг вперед по направлению к очень гибким организационным структурам, способным реорганизовываться самостоятельно при взаимодействии с внешней средой.

Сегодня большинство крупнейших корпораций мира представляют собой адаптивные структуры, которые в большей степени уже начинают напоминать виртуальные корпорации.

Предполагается, что начало XXI века будет ознаменовано активным созданием виртуальных корпораций, сетевых структур и зарождением совершенно новых организационных архитектур высшего уровня.

Эффективность типов оргструктур можно сравнивать только по отношению к хорошо организованным структурам управления предприятием. Для проектирования эффективных организационных структур следует активно использовать новые методы органализа, аудита оргструктур и систем управления, современных методик и моделей оргпроектирования.

**2. Концептуальные подходы к структурной реорганизации предприятий машиностроения**

структурная реорганизация, производимая на промышленных предприятиях, конечно, носит индивидуальный характер применительно к конкретным условиям деятельности данного предприятия. Но при этом она должна базироваться на ряде следующих общих концептуальных подходах.

1 Должно быть обеспечено органическое сопряжение процессов реформирования формы собственности предприятия (переход на аренду, акционирование) и перестройки системы внутрифирменного управления.

Приватизация предприятий или даже изменение формы собственности будут иметь успех, если одновременно с ними будет осуществляться изменение организационных структур управления (переход от бюрократических структур к предпринимательским), предоставление большей самостоятельности и повышение ответственности отдельных производственных подразделений предприятия, более широкое привлечение работников к управлению предприятием.

2 Комплексный системный подход к процессу изменений в организационно – управленческом обеспечении производства.

Организационную структуру и механизм управления современным машиностроительным предприятием следует рассматривать как взаимосвязанные и взаимодополняющие элементы управленческого потенциала предприятия. Используя комплексный системный подход к вопросу их реорганизации можно через систему внутрифирменного управления реализовать такие принципиально важные требования стратегического менеджмента, как:

повышение восприимчивости предприятия к изменениям внешней среды;

усиление интеграции всех внутрипроизводственных структурных подразделений;

расширение кооперации внутрипроизводственных связей;

ориентация всех звеньев и процессов управления на повышение конкурентоспособности продукции;

выработка единого направления действий всех подразделений фирмы во внешней и внутренней политике, т.е. обеспечение достижения внутренней синергии – получение нового, высокоэффективного результата от сложения всех сил персонала фирмы.

3 Концепция реформирования организационной структуры внутрифирменного управления должна включать создание модели взаимосвязанной и тесно сотрудничающей системы менеджмента и маркетинга

Это предусматривает:

усиление роли менеджмента в осуществлении стратегических целей и миссии фирмы;

осуществление конкретных практических шагов по решению долгосрочных стратегических задач;

максимальное использование творческого потенциала персонала фирмы с целью предвосхищения потребностей рынка и создания новых потребительских свойств и видов продукции;

повышение конкурентоспособности фирмы на рынке и улучшение ее конкурентного статуса.

4 Процессу разработки новой модели оргструктуры предприятия должен предшествовать предварительные детальный стратегический анализ, включающий:

диагностику природы и всей совокупности изменений внешней среды;

оценку характера существующей реакции предприятия на эти изменения;

выявление возможностей предприятия по осуществлению новой стратегии.

На основе такого анализа вырабатываются стратегические реакции фирмы (виды поведения) на динамично изменяющиеся условия внешней среды:

в производстве;

в конкурентной борьбе;

в инновационной деятельности;

в предпринимательстве;

административная реакция фирмы.

Однако все внутрифирменные организационные изменения на современном предприятии должны проходить поэтапно (эволюционно), чтобы дать возможность структуре правления и хозяйственному механизму предприятия максимально адаптироваться к динамичным изменениям внешней среды. Это особенно важно для отечественных заводов тяжелого машиностроения, для которых реактивность сегодняшних оргструктур обеспечивается лишь в пределах 2–3 баллов при оценке внешней среды на уровне 5 баллов по пятибалльной шкале, применяемой зарубежными специалистами.

В связи с изложенным вполне обоснован переход отечественных машиностроительных предприятий от функциональных систем управления, не обладающих инновационной и предпринимательской реакциями к оргструктурам, соответствующим задачам стратегического менеджмента.

**3. Совершенствование структуры внутрифирменного менеджмента на примере АО НКМЗ**

Создание нынешней модели оргструктуры управления НКМЗ, отвечающей рыночным условиям хозяйствования основывалось на детальном анализе типовых организационных структур ряда ведущих машиностроительных предприятий Украины и СНГ.

Начальный этап структурных преобразований проходил при переходе НКМЗ на работу в условиях аренды. На этом этапе трансформации внутрифирменного управления основные усилия были направлены на прогрессивное развитие предприятия (техническое, экономическое, социальное) в условиях экономического кризиса, разрыва ряда хозяйственных связей, инфляции.

Реорганизация оргструктуры правления арендного предприятия НКМЗ обеспечила его жизнедеятельность в сложный период, накопить необходимые средства для выкупа целостного имущественного комплекса завода. Основные вехи реорганизации на этом этапе следующие:

– расформированы как самостоятельные структурные подразделения производственного объединения Научно-исследовательский, проектно-конструкторский и технологический институт, Головное специализированное проектно-конструкторское бюро, ряд неэффективно функционировавших отделов;

– укрупнены ведущие конструкторские отделы, научно-исследовательские технологические подразделения объединены с основными технологическими отделами, конструкторсно-технологическая подготовка приближена к производству.

Кризис экономики, нарастание инфляционных процессов вынудили предприятие на прекращение производства ряда традиционных и создание новых конкурентоспособных машин, оборудования и товаров народного потребления. Единичный и мелкосерийный тип производства, большое количество и разнообразие заказов, сложности с оформлением договоров на поставку продукции из-за отсутствия современной законодательной базы и гиперинфляции потребовали создания такой структуры внутрифирменного управления, которая могла бы содействовать формированию стратегии по управлению сбытом продукции, обеспечивая воспроизводство и получение прибыли в условиях повышенной степени риска.

Мировой опыт показывает, что самая современная и наукоемкая машиностроительная продукция производится в крупных корпорациях.

На НКМЗ для обеспечения его дальнейшего стабильного развития процесс изменения формы собственности был сопряжен с дальнейшей реорганизацией структуры и системы внутрифирменного управления. Была разработана комплексная программа совершенствования организации управления в рыночных условиях, создания новой конкурентоспособной продукции и повышения эффективности производства ЗАО НКМЗ.

При правлении ЗАО НКМЗ были созданы постоянно действующие целевые рабочие группы специалистов и руководителей по таким направления как:

– реорганизация структуры управления;

– разработка научно-технической политики АО и его производств;

– экспертная оценка важнейших вопросов развития и деятельности предприятия в условиях динамично изменяющейся внешней среды.

В результате осуществления намеченных мероприятий была разработана и внедрена децентрализованная, основанная на корпоративных принципах дивизиональная (продуктовая) структура внутрифирменного управления, общая схема которой показана на рисунке 2. В качестве основного принципа при формировании новой организационной структуры предприятия был принят принцип комплексности, смысл которого в обеспечении взаимосвязи всех элементов системы внутрифирменного управления – производственных подразделений, управленческих звеньев при одновременном четком разграничении их компетентности, сфер деятельности, функциональных обязанностей, прав и ответственности.

С внедрением дивизионально-продуктовой оргструктуры управления были организованы пять самостоятельных функциональных подразделений (производств), специализированных по технологическому признаку, т.е. продуктовые центры по видам изготовляемых машин и оборудования:

металлургическое производство;

производство металлургического оборудования;

производство горнорудного и кузнечно-прессового оборудования;

производство серийных машин;

производство товаров народного потребления.

Эти производства возглавляют директора, подчиняющиеся непосредственно правлению АО, в отличие от прошлых лет, когда все производственные структуры подчинялись непосредственно заместителю генерального директора по производству, а конструкторские и технологические службы – главному инженеру.

В соответствии с новой оргструктурой в состав каждого продуктового центра наряду с основными, вспомогательными цехами и непосредственно управленческим аппаратом вошли также производственно-диспетчерский отдел, конструкторский и технологический отделы, группы экономического анализа, отдел маркетинга и контрактов. При этом большая часть созданных инженерных групп была прикреплена к соответствующим цехам с целью максимального сокращения срока подготовки технической документации и освоения производства конкурентоспособной продукции. Кроме того был создан Координационный центр производства завода. В его функции входит:

оперативное регулирование хода производства по своевременному изготовлению заказов для потребителей;

обеспечение рациональной загрузки производственных мощностей;

координация всех производственных и экономических вопросов по производствам в пределах всего предприятия.

В состав Координационного центра входят: отдел планирования производства, диспетчерская служба, группа по межпроизводственной кооперации и оперативному регулированию производства.

Наряду с названными структурными блоками для повышения эффективности хозяйствования, формирования и содействия успешному проведению экономической и научно-технической политики предприятия был сформирован Технико-экономический совет (ТЭС ЗАО НКМЗ). Решения ТЭС являются комплексным стратегическим ориентиром развития и утверждения на рынке для каждого продуктового центра.

Разделение подразделений основного и вспомогательного производства на продуктовые центры существенно повысило эффективность производственно-хозяйственной деятельности предприятия, приблизило само производство к потребителю и его нуждам, дало возможность каждому производству более эффективно работать и управлять производством, более полно загружать рабочие места. Продуктовые центры самостоятельно принимают решения по организации загрузки производственных мощностей, заключению договоров с поставщиками и потребителями, оформлению заказов. В результате продуктовые центры стали работать более целенаправленно, тщательнее изучать требования внутреннего и зарубежного рынков, расширились внешние связи с потребителями продукции, повысилась ответственность руководителей всех подразделений, инженерные службы стали работать на рынок, т.е. не на создание документации, чертежей и т.п. как таковых, а на создание на их основе машин и оборудования пользующегося спросом на рынке и продаваемого на нем.

Однако это не значит, что созданием продуктовых центров ЗАО НКМЗ достигло верха современности в организационной структуре управления. Продуктовые центры напрямую не зависели от поступающих на предприятие платежей, от суммы прибыли, полученной в результате реализации труда их коллективов. В связи с этим дальнейшее проведение прогрессивных изменений в системе внутрифирменного управления предприятием актуальности не требует. В настоящее время в ЗАО НКМЗ проводится работа по предоставлению продуктовым центрам большей хозрасчетной самостоятельности. Сегодня они призваны одновременно отвечать и за краткосрочные результаты деятельности, и за развитие будущего потенциала, определять необходимые направления научно-исследовательских работ по совершенствованию качества и повышению конкурентоспособности производимой продукции, снижению затрат на каждой стадии производства, ориентируясь при этом на потенциальные требования рынка. Упреждая потребности потребителей продукции тяжелого машиностроения.

Важнейшей глобальной проблемой отечественного машиностроения, которая в последние годы остро стало перед НКМЗ является минимизация затрат. Для снижения себестоимости производимой продукции, как важнейшего критерия успешной деятельности предприятия, был принят и применяется в настоящее время ряд мер по созданию такой системы внутрифирменного управления, которая позволила бы управлять стоимостью и осуществлять действенный контроль за затратами производства, т.е. в конечном счете обеспечила бы повышение эффективности производства и насыщения рынка конкурентоспособной, пользующейся спросом и приносящей прибыль продукцией.

В связи с этим на основании приказа по предприятию было начато введение в действие “Положения о хозяйственном расчете производств – центров прибыли”. Начата реорганизация продуктовых центров в центры прибыли, т.е. стратегические хозяйственно-коммерческие центры программно-целевого характера, которые обладают оперативно-хозяйственной самостоятельностью и осуществляют свою деятельность на принципах хозяйственного расчета. Расчет контрактной цены и контрактной себестоимости по цехам-изготовителям отдельных производств должен производится на основе позаказного планирования с соблюдением оптимального уровня затрат на выпуск продукции, прогрессивных норм расхода материальных, энергетических и трудовых ресурсов.

В качестве центров прибыли НКМЗ определены такие продуктовые центры:

металлургического оборудования;

горнорудного и кузнечно-прессового оборудования;

серийных машин;

товаров народного потребления;

заготовительного производства.

Центры прибыли в процессе своей производственно-хозяйственной деятельности должны обеспечит ритмичную полную загрузку всех подразделений, наиболее полно удовлетворять потребности потребителей, добиваться минимизации затрат на производство продукции, повышать эффективность производства и ценовую конкуренцию.

Стратегические задачи центров прибыли состоят в создании и реализации конкурентоспособной и пользующейся спросом продукции. Решаются они центрами самостоятельно, с использованием наиболее рациональных методов и способов. Но в рамках взаимосвязей в общей системе внутрифирменного управления ЗАО НКМЗ. Центры прибыли включены в сферу экономики, финансов и бухгалтерского учета предприятия. Организация центров прибыли позволяет мобилизовать весь коллектив предприятия на эффективную и творческую работу по повышению качества труда и низкую себестоимость выпускаемой продукции, повысить ответственность каждого работника за выпуск конкурентоспособной продукции.

Этот этап структурных изменений в управлении ЗАО НКМЗ должен помочь дальнейшему продвижению к балансу уровней изменения внешней среды и реактивности предприятия и способствовать успешной деятельности предприятия в условиях быстроизменяющейся конъюнктуры рынка и ужесточением конкурентной борьбы на нем.