Содержание

Введение

1. Исходные данные для проектирования
   1. Общая характеристика предприятия
   2. Миссия предприятия
   3. Технология производства товаров и услуг
2. Проектирование системы управления
   1. Анализ внешней среды предприятия
   2. Выбор и обоснование стратегии развития предприятия
   3. Определение основных ценностей руководства предприятия
   4. Проектирование внутренней среды предприятия
      1. Проектирование организационной структуры предприятия
      2. Проектирование структуры системы управления
         1. Выбор и обоснование типов системы управления
         2. Выбор и обоснование структуры управленческого цикла
         3. Распределение функций управления на основе матрицы распределения ответственности

2.4.2.4 Разработка положения об одном из структурных подразделений

2.4.2.5 Разработка должностной инструкции для одного из сотрудников данного подразделения

1. Проектирование основных функций управления
   1. Разработка системы планирования
   2. Разработка учёта и контроля
   3. Разработка системы мотивации
   4. Разработка производственного менеджмента (управление производством)
   5. Разработка делегирования полномочий
   6. Разработка положений об этике деловых отношений
2. Анализ возможных управленческих проблем и разработка мероприятий по минимизации их влияния

4.1 Анализ возможных управленческих проблем

4.2 Разработка одной из проблем управленческой системы

4.3 Организационный план внедрения предполагаемых мероприятий

Заключение

Список использованных источников

Введение

Организация системы управления – это внутреннее дело любого предприятия. Руководство самостоятельно решает вопросы о необходимости применения методов управления.

При обсуждении плана выполнения задач следует всегда подключать менеджеров к обсуждению способов их выполнения, используя их опыт, компетенцию и мотивацию, но нельзя давать равные права участия в решении базовых вопросов всем менеджерам.

Каждый менеджер более высокого уровня обязан демонстрировать всестороннее лидерство своим подчинённым менеджерам. Он должен сообщать им задачи и приоритеты, которые реализуются на его уровне. Главные менеджеры не смогут помочь своим подчинённым достичь положительных решений задач, если последние не будут знать, что представляют эти задачи. Каждая задача служит двум целям: как обязательство высшего менеджера, ответственного за неё, и как руководство для менеджеров более низкого уровня в части того, что от них требуется.

Каждый менеджер, участвующий в бизнесе, участвует в нём по одной причине: чтобы выполнить надлежащую ему функцию, но помогающую решить всеобъемлющие задачи всего бизнеса в целом. Для этого необходимо внимательно и гармонично сочетать и координировать задачи всех менеджеров, участвующих в бизнесе, чтобы обеспечить наилучшую из возможных взаимосвязь задач менеджера с задачами всех прочих финансовых менеджеров. Если руководитель любого предприятия сделает сильный вклад в производство, а его коллеги менеджеры не проявят должного старания, то результат будет далек от желаемого.

Написание данной курсовой работы, я считаю, очень актуально, поскольку очень важно правильно организовать работу предприятия для того, чтобы эффективно развивалось производство, и получить максимально возможную прибыль.

Цель написания данной курсовой работы – рассмотреть на примере как происходит проектирование системы управления предприятия. Для этого я выбрала наиболее развитое в нашем посёлке предприятие. Это ОАО "Завод Горного Оборудования". На мой взгляд, на его примере можно наиболее подробно рассмотреть, как осуществляется система управления на предприятии.

Объектом исследования в данной курсовой работе является ОАО "Завод горного оборудования" п. Дарасун.

Предмет исследования – система управления данной организации.

1. Исходные данные для проектирования

1.1 Общая характеристика ОАО "Завод Горного Оборудования" п. Дарасун

Дарасунский завод горного оборудования, как машиностроительное предприятие существует с февраля 1951 года. В начале своей деятельности завод выпускал оборудование для горных и горно-обогатительных предприятий: осадочные машины, скребковые и ленточные транспортеры, грузовые клети и вагонетки.

В 1958 году была выпущена опытная партия малогабаритных породопогрузочных машин ПМЛ – 63.

В 1959 году завод приступил к выпуску буровых станков пневмоударного бурения БА – 100 и буровых коронок к этим станкам.

В 1960 году на заводе произвели замену устаревшего оборудования, что позволило увеличить программу, повысить качество и надежность готовой продукции.

С 1965 года резко возрастает производство породопогрузочных машин с 450 штук до 900 штук в год.

За период с 1985 года и по настоящее время завод разрабатывает и выпускает породопогрузочные машины, не уступающие по своим эксплуатационным качествам мировым образцам.

В 1992 году завод как государственное предприятие был преобразован в Акционерное общество открытого типа (АООТ "Дарасунский завод горного оборудования"). В это тяжёлое время завод сумел сохранить основной костяк работающих и продолжал выпуск основной продукции, одновременно расширяя ассортимент изделий за счет связей с предприятиями сельского хозяйства, угледобывающей и горнодобывающей промышленности. В этот период осваиваются новые изделия, такие как: лапа сеялки, тяга сенокосилки, эксцентрики, корпуса подшипников, несколько видов сегментов для сенокосилок, гидроэлеваторное литье и другие запасные части для Харанорского угольного разреза, разреза "Восточный" и предприятия "Забайкалзолото".

В феврале 1998 года АООТ "ДЗГО" преобразуется в открытое акционерное общество "Завод горного оборудования" (ОАО "ЗГО").

ОАО "ЗГО" расположено по адресу: Читинская область, Карымский район, п. Дарасун, ул. Советская, 1. Численность персонала составляет около 500 человек.

1.2 Миссия предприятия

Одной из главных задач управления является установление целей, ради достижения которых формируется, функционирует и развивается организация как целостная система. Целеполагание – это исходный момент в деятельности менеджера, приобретающий всё большее значение в условиях развивающейся рыночной экономики. В результате разгосударствления и демонополизации, законодательного закрепления многообразия форм собственности, децентрализации и регионализации управления экономикой в ней с каждым годом увеличивается число вновь образуемых предприятий. Они начинают свой жизненный цикл со стадии сознания, на которой, прежде всего, определяются цели и задачи организации, её специализация, размеры, ресурсы, рынки потребителей продукции и ли услуги и т. д. Те же задачи должны постоянно решать действующие самостоятельные хозяйствующие субъекты, несущие всю полноту ответственности за результаты.

Целевая функция начинается с установления миссии предприятия, выражающей философию и смысл его существования. В ней обычно детализируется статус предприятия, декларируются принципы его работы, заявления и действительные намерения руководства, даётся определение самых важных характеристик организации.

На основе миссии конкретизируются текущие и стратегические цели деятельности предприятия.

Деятельность ОАО "ЗГО" направлена на строительство машин для горных разработок. И это является главной целью предприятия. Это можно отобразить в виде схемы.

Таким образом, видно, что в данном дереве цель максимизации прибыли рассматривается как второстепенная задача, хотя со временем она постепенно начинает занимать лидирующее место.

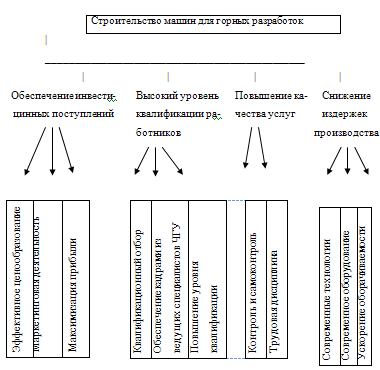


Рис.1.1 Дерево целей деятельности ОАО "Завод горного оборудования"

1.3 Технология производства товаров и услуг

Производство – это целенаправленная деятельность человека, результатом которой является превращение отдельных компонентов в полезный продукт или изменение свойств и формы исходного материала.

Производственная система предприятия состоит из совокупности взаимосвязанных и взаимозависимых компонентов. Производство продукта – это определенная технология, в соответствии с которой совершается трансформация затрат в новое изделие (работу, услугу). Состав элементов производства определяет технологические схемы. Каждый элемент, рассматриваемой производственной системы выступает в производстве, как самостоятельная система, состоящая из простых компонентов. Системы различаются своими целями, имеют конкретные характеристики и факторы и подчиняются объективным законам экономики.

В качестве отдельных систем действуют экономические ресурсы:

* материальные ресурсы – сырьевые материалы и капитал,
* людские ресурсы – труд и предпринимательская способность.

По видам и функциональной роли, выполняемой в производственной системе, ресурсы подразделяются на: материалы, средства производства, рабочую силу. Материальные ресурсы характеризуются ограниченностью наличия и вступают в противоречие с безграничными потребностями производителей. Это и образует основу экономики и вызывает потребность в управлении производством.

В основе организации производства лежит его технология, под которой понимают комбинацию методов, технических средств и систему взаимосвязанных способов изготовления продукции или выполнения сложной работы, оказания услуги. Описание технологии производства излагается в технологической карте.

Технологическая карта составляется на минимум продукции, который определяется расчетным путем, в виде перечня обязательных и последовательных операций с применением соответствующего оборудования, инструментов, специальной оснастки и использованием основных и вспомогательных материалов, а также работников соответствующей квалификации. Все это приводится в количественном измерителе. Чтобы производство заработало, в соответствии с применяемой технологией, предприятие должно приобрести ресурсы производства – производственные средства (приобретение или аренда), материальные или трудовые ресурсы.

Производственные средства:

Здания: здания производственного назначения, заводоуправление, лаборатории.

Сооружения: ограждения территорий предприятия, мосты, автодороги, нефтяные скважины, шахты, рудники, карьеры, железнодорожные пути, силовые кабели, газопроводы водопроводы, шлюзы и другие.

Машины и оборудование: силовые и рабочие машины, оборудование, называемые активной частью, поскольку именно на машинах и оборудовании изготавливается продукция. Транспортные средства: транспорт всех видов автомобилей, железнодорожный, авиационный, морской, речной, гужевой

Инструменты и инвентарь: инструмент, инвентарь и приспособления, служащие больше года.

Материальные ресурсы:

Сырье: предметы труда, полученные в добывающих отраслях промышленности (руда, гравий, уголь, нефть, лес), сельском хозяйстве (кожа, зерно, семена и др.), не прошедшие промышленной обработки.

Основные и вспомогательные материалы: предметы труда, прошедшие определенные этапы обработки и поступающие в производство для изготовления новой продукции.

Энергетические и топливные ресурсы, тара, инвентарь, хозяйственные принадлежности, специальная одежда, запасные части.

Трудовые ресурсы:

При подборе персонала руководитель руководствуется уровнем профессиональных навыков, образованием, личными качествами и др.

Производственный процесс на предприятии состоит из ряда частичных процессов производства. Но в структуре каждого процесса можно выделить определенные составляющие части. Любой частичный производственный процесс подразделяется на производственные операции, что является следствием разделения труда. Производственная операция предполагает выполнение одним или группой рабочих определенной части работы по изготовлению данного продукта. Производственные операции подразделяются на: трудовые приемы, трудовые движения и действия. Рассмотрение структуры производственного процесса имеет большое значение для понимания задач в области совершенствования форм разделения труда, рационализации приемов и методов работы.

Производственная деятельность выражает главную цель предприятия – выпуск продукции, которая будет реализована и получена прибыль.

ОАО "ЗГО" выпускает и реализует горное оборудование и товары народного потребления и получает прибыль (в 2006 годом прибыль составила 1400 тысяч рублей).

2. Проектирование системы управления

2.1 Анализ внешней среды ОАО "ЗГО"

Внешняя среда ОАО "ЗГО" состоит из следующих составляющих:

* общие тенденции изменения спроса на рынке,
* состояние конкурентоспособности на рынке,
* основные потребители и сбытовая деятельность,
* тенденции развития внешней среды, неподконтрольные предприятию.

Выходя на рынок, предприятие должно знать реальных и потенциальных конкурентов. Претенденты на рыночное лидерство тратят значительные средства на научно-исследовательские и опытные работы, на имидж предприятия и рекламу, предлагая покупателю множество модификаций продукции, чтобы удовлетворить любой покупательский спрос, порой такой продукции, о которой сам покупатель и не подозревал. Исследование потребителей, их пожеланий, мотивов, предпочтений той или иной продукции, структуры потребностей превращаются из простого способа учета условий внешней среды в рычаг активной перестройки всей производственно-сбытовой деятельности предприятия. Общие тенденции развития внешней среды не подконтрольны предприятию, но они сильно влияют на рынок сбыта.

Поиск надежных инвесторов требует наиболее тщательного обоснования многих финансовых показателей с учетом существующей степени риска не только во внутренней производственно-хозяйственной деятельности, но и во внешних кредитно-финансовых и банковских учреждениях. Внутрихозяйственные планы необходимы для собственного использования, тогда как бизнес-план предназначен для инвесторов и кредиторов.

Бизнес-план разрабатывается непосредственно под руководством и при личном участии учредителя предприятия. Личное участие каждого предпринимается в разработке внутрихозяйственного плана и способствует не только выработке реальной стратегической и оперативной цели, но и обеспечивает в будущем наиболее совершенное предприятие по выполнению бизнес-плана на основе соизмерения затрат и результатов. Внутрихозяйственным планированием занимаются профессиональные экономисты-менеджеры, руководители и специалисты производственных структурных подразделений.

В условиях рыночных отношений предприятию требуется современная система управления финансами, базирующаяся на разработке долговременной стратегии – бизнес-плана.

В бизнес-плане отражаются те виды деятельности, которыми предприятие планирует заниматься в ближайшей и долгосрочной перспективе. При необходимо учесть влияние внешних факторов, на которые предприятие не может воздействовать (экономические факторы: инфляция, уровень безработицы, покупательская способность, величина процентной ставки за кредит и другие; политические, природные, научно-технические факторы и другие).

На основе принятого бизнес-плана, сформированного с учетом анализа финансово-экономического состояния предприятия, вырабатываются и принимаются решения в системе управления финансовыми ресурсами.

Внешняя среда:

1. Перспективы развития отрасли и продукции.
2. Состояние конкуренции.
3. Потребители продукции.
4. Условия сбыта продукции.

5. Общие тенденции развития рынка (политические, экономические).

2.2 Выбор и обоснование стратегии развития предприятия

Стратегия – это следующий за миссией этап целеполагания. Соответственно стратегическое планирование основывается на миссии и является основой для дальнейшей деятельности в области планирования.

Стратегии предприятия всегда служат достижению конкретных целей. Их необходимо рассматривать в комплексе. Теоретически каждая фирма имеет цели стратегии, регламентирующие её деятельности. Комплекс "цели - стратегии" задаёт основные направления поиска рыночных возможностей, поддерживает в запланированных рамках затраты, определяет количество и квалификацию персонала. Принятие предприятием стратегий высвобождает высшее руководство от рутинной работы и необходимости принимать решения по всем мелким вопросам, создаёт возможность делегирования тактических решений среднему руководящему звену и работникам на местах.

На практике для многих российских предприятий характерна "размытость" комплекса "цели- стратегии", ибо обычными целями являются, получение прибыли и развитие предприятия, а стратегиями – сложившиеся традиции и методы деятельности.

Иногда разработку стратегии необходимо начинать с нуля. Это происходит при резком изменении рыночной ситуации, например, при появлении, значительно более конкурентоспособной продукции, чем выпускаемая, предприятием; либо при изменении собственных возможностей организации (например, ограничение в результате разделения).

Стратегическое планирование – постоянная и обязательная функция высшего руководства предприятия. Стратегия не может быть навязана со стороны, скопирована из "умной книги", "подарена" высококвалифицированным специалистом, ибо только руководитель в состоянии решить устраивает ли его конкретная цель и применима ли для него конкретная стратегия. Основные факторы, влияющие на комплекс "цели - стратегии", таковы:

- рыночные условия (потребности потребителей, потребности посредников, поставщиков, поведение конкурентов, емкость рынка, его платёжеспособность);

- потенциал организации (финансы, управление, производство, сбыт, маркетинг, кадры);

- макросреда (технология, политика, экология, культура, криминогенная обстановка).

Стратегии предприятия не обязательно должны предусматривать её рост. Для достижения некоторых целей может быть необходима стратегия ликвидации (стратегия последнего средства) организации с минимальными убытками либо стратегия стабилизации прибыльности без увеличения размеров фирмы. Однако такие стратегии редки, а в основном развитие бизнеса означает рост фирмы.

Мелкие предприятия, выполняющие любые заказы, не обеспечивающего высокого качества и ориентированы на быстрое получение, и изъятие прибыли, реализуют стратегию под названием "серые мыши".

Для организаций среднего размера характерна стратегия рыночных ниш, или патентная, предполагающая тщательный выбор сегмента рынка и способа поведения организации, имеющего значение для данного сегмента.

Для крупных предприятий характерна стратегия широкого проникновения на новые рынки при высоких затратах на формирование спроса и стимулирование сбыта. "Снятие сливок" - часто используемая стратегия повышения цен на новые товары на первых стадиях жизненного цикла товара на рынке.

Приоритетной для данного предприятия выступает формирование стратегии фирменного товара, предполагающая обеспечение высокого качества товара, устойчивый уровень цен.

Таким образом, стратегия даёт основание для использования конкретных маркетинговых инструментов, средств и методов обеспечения условий для достижения объёма продаж и доли рынка в соответствии с целевыми ориентирами организации.

2.3 Определение основных ценностей руководства предприятия

В практической деятельности менеджеры и руководители предприятий принимают постоянно множество решений. Любое принимаемое решение, касающееся цены, затрат, объёмов реализации в конечном отчете сказывается на финансовом результате предприятия.

Процесс подготовки управленческого решения состоит из сравнения нескольких возможных вариантов разрешения имеющейся проблемы и выбор наилучшего из них. Необходимую руководству экономическую информацию по каждому альтернативному варианту предоставляет менеджер. На основе предоставленных данных и некоторых расчетов специалисты и руководители оценивают возможные варианты решения возникшей проблемы. Чтобы руководители и специалисты при рассмотрении нескольких альтернативных вариантов не погрязли в массе информации, следует понимать, как каждый вариант может повлиять на всю работу предприятия. Отдельные факторы и данные могут не меняться при анализе альтернативных вариантов.

Как руководитель, директор ОАО "ЗГО" должен обладать необходимыми деловыми качествами.

Таблица 2.1 Свод деловых качеств директора ОАО "ЗГО"

|  |  |
| --- | --- |
| Знания | Умения |
| Знание основ менеджмента | Узкоспециальные умения и навыки  Умения разрабатывать стратегию |
| Узкоспециальные знания | Планирование  Принятие решений |
| Знание различных культурных, этнических, индивидуальных ценностей сотрудников | Администрирование, делегирование полномочий, координация деятельности, проведение переговоров |
| Понимание особенностей влияния внешней и внутренней среды на деятельность организации | Применение различных подходов к управлению персоналом, мотивация, проведение и инициирование изменений |
| Знание миссии, стратегических целей и планов предприятия | Адаптирование стиля руководства, представление ОАО "ЗГО" на внешних мероприятиях |
| Знание основных бизнес-процессов | Отстаивание своих решений, проведение совещаний, анализ и оценка работы сотрудников предприятия |
| Знание основных корпоративных ценностей | Обработка информации, работа в команде, умение развивать подчинённых |

Перечисленный выше свод деловых качеств является критерием выбора на должность директора. Но не только сочетание рассмотренных выше качеств управленца и специалиста является требованиями к личности руководителя, кроме того, он должен обладать некоторыми личностными качествами.

Таблица 2.2 Свод личностных качеств директора ОАО "ЗГО"

|  |  |
| --- | --- |
| Способности | Качества |
| Интеллект | Результативность, уравновешенность |
| Способность к рациональному планированию | Инициативность, обязательность, аккуратность |
| Логико-аналитические способности | Самостоятельность |
| Способность принимать решения | Открытость, гибкость |
| Способность к восприятию новых идей | Коммуникабельность, целеустремлённость |
| Способность слушать | Корректность, лояльность |
| Способность устанавливать контакт | Стресо- и конфликтоустойчивость |
| Адаптивность | Ответственность, решимость |
| Особенность разрешать конфликты | Терпимость, самомотивация |
| Способность использовать прошлый опыт | Настойчивость, профессиональная честь |
| Способность учиться | Порядочность, мужество |

Таким образом, рассмотрев все требования к личности руководителя, отметим, что настоящий руководитель данной организации обладает всеми необходимыми качествами.

2.4 Проектирование внутренней среды ОАО "ЗГО"

Структура ОАО "ЗГО" включает в себя три основных цеха, вспомогательные участки и службы, а также заводоуправление.

Цех №1: цех по производству товаров народного потребления, тары для упаковки изделий выпускаемых заводом, а также столярные изделия для капитального строительства и ремонта жилого фонда.

Цех №2: основной машиностроительный цех, состоящий из: литейного, механического, сборочного, термического, сварочного и заготовительного участков. Основная продукция: породопогрузочные машины ПП-Н-1, ППН-1с, перегружатели ПСК -1, буровые установки СБКН -2м, 2УБН -2П, запасные части, чугунное, стальное и цветное литье.

Цех №3: механосборочный цех, состоящий из механосборочного, кузнечно-штамповочного и термического участков. Цехом изготавливаются такие изделия, как пневмодвигатели ДАР, буровые коронки К-100В, запасные части к тракторам С-100, заготовки, паковки и металлоконструкции.

Вспомогательные участки и службы: инструментальный участок, отделы главного механика и энергетика, грузовая служба и центральная заводская лаборатория.

Управление заводом осуществляется отделами: конструкторский, технологический, плановый, производственный, отдел труда и заработной платы, бухгалтерия, отделы снабжения и сбыта, ОТК, служба техники безопасности, отдел кадров и канцелярия.

Сейчас структура завода включает в себя шесть основных участков: участок товаров народного потребления, механосборочный участок, литейный участок, заготовительный и деревообрабатывающий участки, подчиняющиеся отделу основного производства, а также отдел подготовки и обслуживания производства, транспортный участок, ремонтно-строительный участок.

Успех или провал предприятия связан не столько с конъюнктурой, сколько с качеством его менеджмента, то есть с точностью стратегических направлений и с эффективностью их внедрения. Диагностика менеджмента, основная поставленная проблема – это проблема оценки компетенции руководства предприятия. Нельзя ограничиваться только анализом сильных – слабых экономических, технических, социальных сторон, без подъема на высший уровень – генеральной дирекции. Надо отметить, что нет нормативно-справочной модели (методов и стиля), позволяющей сравнением оценить силы и недостатки управления.

Соответствие менеджмента в целом означает адекватность стилей управления, методов планирования и контроля управления, организации, призванию предприятия, его проблематике и стратегии. В зависимости от природы его деятельности, возраста, темпов роста, размера и применяемых стратегий, стили внедрения и методы управления могут больше или меньше подходить предприятию. Не управляют одинаково малым и средним предприятиями, применяющими инновации или большим механизированным предприятием.

Руководство предприятия ответственно за общие результаты, полученные предприятием, однако желательно использовать синтезированные показатели, чтобы измерить "менеджерские достижения". Невозможно определить универсальные показатели достижений руководителя.

Для частного промышленного предприятия, каким является ОАО "ЗГО", действующего на конкурентном рынке, классификация целей может быть следующей:

* финансовая рентабельность,
* положение на рынке,
* техническая оснащенность,
* уровень занятости.

Чтобы проектировать внутреннюю среду предприятия необходимо решать следующие задачи:

* Организовывать финансовую работу в хозяйствующем субъекте.
* Разрабатывать прогнозы и проекты прямых, венчурных и портфельных инвестиций, выполнять необходимые к ним расчеты, оценивать альтернативные варианты вложения капитала с учетом степени риска и размера дохода; выбирать оптимальные варианты.
* Разрабатывать проекты перспективных и текущих (годовых, а при необходимости квартальных) финансовых планов, планов поступления и расходования иностранной валюты, доводить показатели этих планов до подразделений хозяйствующего субъекта.
* Принимать участие в разработке бизнес-плана (в части финансовых показателей) хозяйствующего субъекта.
* Принимать участие в разработке финансовых нормативов (нормативы оборотных средств по видам сырья, материалов, других товарно-материальных ценностей, нормативы затрат и т.п.).
* Определять показатели коммерческого расчета и внутрихозяйственного подряда. Рассчитывать их величину. Доводить эти показатели до исполнителей. Осуществлять совместно с другими службами аппарата управления организацию коммерческого расчета и внутрихозяйственного подряда.
* Определять объемы поступления и расходования денежных средств, доходы и расходы, размеры налогов для хозяйствующего субъекта.
* Определять кредитные взаимоотношения, составлять кассовые планы, кредитные заявки, кредитные соглашения (договоры). Участвовать в составлении гарантийных писем, залоговых свидетельств, страхового полиса, в выпуске векселей и т.д.
* Проводить валютную политику. Организовывать проведение валютных операций (конверсия валюты, покупка и продажа валюты, валютные расчеты и кредиты, страхование от валютных рисков).
* Оформлять финансовую документацию (банковскую, статистическую, оперативную).
* Анализировать финансовое состояние хозяйствующего субъекта и его подразделений, финансовые результаты хозяйственных мероприятий, эффективность использования финансовых ресурсов, уровень валютной самоокупаемости.

2.4.1 Проектирование организационной структуры предприятия

Основная функция предприятия – осуществление деятельности записанной в уставе предприятия. В процессе деятельности предприятие должно оплачивать различные счета по полученным товарно-материальным ценностям и услугам и получать средства от покупателей. В производственной деятельности любое предприятие является частью общества, как единой системы. Предприятие – это открытое звено, зависимое от других звеньев общей системы, которые в свою очередь зависимы от него. Лица, группы, союзы, связанные с конкретным предприятием своими интересами и целями и поэтому зависимые от него, называются взаимосвязанными группами данного предприятия. Это собственники, персонал (руководство, специалисты, служащие, рабочие), финансы, снабжение, потребители и общество в целом. Взаимосвязанные группы делают вклад в предприятие и получают за это компенсацию в различной форме. В кругу взаимосвязанных групп выделяются конкуренты, которые оказывают определенное влияние на деятельность предприятия и его результаты.

Для обоснованного заключения о достоверности отчетности необходима информация о структуре и специфике деятельности предприятия. Из разговоров со специалистами и руководителями предприятия нужно понять отраслевую специфику предприятия, изучить специальные ведомости, нормативные акты, расшифровывающие эту специфику. Необходимо выделить те системы деятельности предприятия, которые отличают его от других в этой области. Необходимо также ознакомиться с историей развития предприятия, описанием видов его деятельности и учетной политикой, существовавшей в предшествующие годы.

2.4.2 Проектирование структуры системы управления

Систематизированные методы управления наиболее предпочтительны, при подготовке решений по проблемам, возникающим в условиях риска и неопределенности. В качестве основного инструмента моделирования у систематизированных методов выступает интеллект человека, а для обработки оценок экспертов можно применять статистические методы и компьютерные технологии.

При решении смежных стратегических проблем используются системно-целевые методы. К таким методам относят методы системного анализа и программно-целевые методы. Основными методами системного анализа управленческих проблем являются:

Диагностика системы – это метод исследования каждого из элементов и системы в целом для выявления "узких мест".

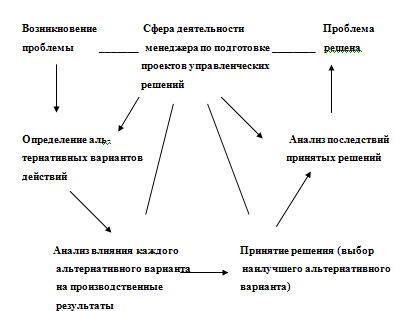


Рис.2.1 Диагностика системы

Отдельные решения являются уникальными, и процесс их подготовки не может быть связан с определенными строгими правилами, конкретными этапами и четкой последовательностью. Однако теория управления подсказывает, что при подготовке управленческих решений существуют определенные общие этапы.

Задачи, стоящие перед предприятием:

1. Задачи оперативного характера:
   * определение точки безубыточности;
   * планирование выпуска продукции;
   * принятие решений по ценообразованию.
2. Задачи перспективного характера:

* капитальные вложения;
* реструктуризация производства;
* целесообразность освоения новых видов продукции.

Формирование рынков и выработка методов его регулирования выявляет взаимосвязи и взаимозависимости рыночных элементов спроса, предложения, цены. Каждый элемент системы изменяется и зависит от влияния факторов производства, фактических затрат и доходности производства. В целях изучения зависимости между изменениями объема производства, совокупного дохода от продаж, расходов и чистой прибыли проводят анализ безубыточности производства. Чтобы определить прогноз развития предприятия, необходимо выбрать оптимальную стратегию в управлении прибылью, затратами.

Пять основных стратегий:

1. увеличение цены реализации;
2. снижение переменных затрат;
3. снижение доли постоянных затрат;
4. увеличение объёмов производства и реализации;

сочетание любых перечисленных стратегий.

2.4.2.1 Выбор и обоснование типов системы управления

Для выполнения функций управления на предприятии создаются управленческие подсистемы. Как правило, это руководитель и аппарат управления, состоящий из функциональных специалистов (экономисты, инженеры, маркетологи, бухгалтера), которые могут объединяться в отделы, а на более крупных предприятиях – в службы. Все эти специалисты, отделы и службы связаны между собой и каждый выполняет определённую функцию.

Помимо управляющей подсистемы создается управляемая – это исполнители (рабочие), объединённые в определённые группы (звенья, участки, цеха). Управляющая и управляемая подсистемы и создают структуру управления.

В общем понимании структура определяет строение и внутреннюю форму любой системы, включая и производственную. Структура – это строение, расположение отдельных, связанных между собой элементов, создающих единое целое.

Система управления – совокупность управленческих звеньев (отдельных работников или отделов или служб, а также цехов), расположенных в строгой соподчинённости и обеспечивающих взаимосвязь управляющей и управляемой подсистем.

В зависимости от сложности различают 4 основных типа системы управления:

1. линейный;

2. функциональный;

3. смешанный;

4. матричный.

ОАО "ЗГО" использует линейно-функциональный тип системы управления (решения, подготовленные функциональными подразделениями рассматриваются и утверждаются линейным руководителем, который передает их подчиненным подразделениям. При очень большом объеме разнообразных вопросов такая схема чрезвычайно усложняет работу линейного руководителя. Для ее упрощения по определенным вопросам функциональные подразделения могут непосредственно руководить нижестоящими подразделениями. Рациональная структура управления определяется типом предприятия, его масштабом и характеристиками).



Рис. 2.2 – Линейная система управления

Преимущества данной системы управления:

1. чёткая система взаимных связей;
2. большая ответственность;
3. надёжность в управлении;
4. экономичность;
5. гибкость;
6. оптимальность.

Недостатки:

1. концентрация власти в верхних уровнях управления;
2. высокие требования к руководителю, который должен иметь высокий уровень квалификации разносторонние знания и опыт;
3. перегрузка информации, обусловленная большим потоком бумаг и множеством контактов;
4. отсутствие звеньев по планированию принятию решений.

2.4.2.2 Выбор и обоснование структуры управленческого цикла

Управленческий цикл включает в себя 4 основных функции:

1. планирование;
2. организация;
3. мотивация;
4. контроль.

Планирование – предвидение, составление плана производственно-хозяйственной деятельности на определённый период времени. Разработка плана основывается на результатах прогнозирования. Цель планирования – правильно организовать выполнение работ.

Функция организации предполагает определение потенциальных возможностей каждого работника. Это действие, которое необходимо выполнять согласно плану.

Мотивация – побуждение самого себя и подчинённых на более эффективную работу. Это основа, из-за которой человек будет трудиться. Мотивация будет успешной, если в эту работу будут включены учёт, анализ и стимулирование.

Учёт – сбор и упорядочение первичной информации, необходимой для управления объектом и составления отчётности по использованию ресурсов.

Анализ – выяснение причин несоответствия или соответствия выполненных работ, выявление потенциальных возможностей и скрытых ресурсов для вовлечения их в деятельность предприятия.

Стимулирование – побуждение человека работать лучше в ожидании справедливого вознаграждения за результаты своего труда. Вознаграждение включает в себя такие факторы, как заработная плата, рабочая среда, собственное развитие в коллективе, интерес к работе.

Контроль – процесс, обеспечивающий достижение поставленных целей; управленческая деятельность, в задачи которой входит количественная и качественная оценка труда работников, учёт результатов работы отдельных работников и коллектива в целом.



Рис. 2.3 – Функции системы управления

3. Проектирование основных функций управления

3.1 Разработка системы планирования

Система планирования – один из важнейших элементов работы предприятия.

Индивидуальный план работы руководителя должен быть тесно связан с комплексным планом данного конкретного участка управления, отражает цели, которые должны быть достигнуты, а также средства их достижения.

Составляется система представлений руководителя о комплексном развитии своего участка управления. После разработки такой системы и определения целей и задач по развитию своего участка управления, можно составить план: мероприятия – сроки – ответственные – отметка об исполнении.

В повседневной практике управленческое решение является продуктом управленческого труда. Решения должны быть эффективными, своевременными, рациональными, обоснованными и реально осуществимыми. Процесс обоснования и принятия управленческого решения является особым видом организационной деятельности, требующим от менеджеров и руководителей разного уровня высокой квалификации, наличия практического производственного опыта, аналитического мышления, развитой интуиции, что сродни творчеству.

Этапы разработки и принятия управленческих решений:

1. Определение проблемы.
2. Определение целей и задач, которые должны быть достигнуты после реализации принимаемого решения.
3. Установление критерия выбора решения.
4. Разработка возможных способов для достижения цели и выбора наилучшего из них.

Для подготовки проектов решений следует управленческие решения квалифицировать. При разработке и принятии управленческих решений можно использовать традиционные экономические, математические, систематизированные методы.

Традиционные методы применяются при принятии решений основанных на простых экономических расчетах или личного опыта и интуиции руководителя. Традиционные методы отличаются своей простотой и доступностью широкому кругу менеджеров в ежедневной работе.

Управленческое решение – это творческий акт субъекта управления, направленный на устранение проблем, которые возникли на предприятии.

Стадии принятия управленческих решений:

1. Уяснение проблемы:

а) сбор информации;

б) анализ полученной информации;

в) выявление актуальности;

г) определение условий, при которых эта проблема будет решена.

2. Составление плана решений:

а) разработка нескольких альтернативных вариантов решения;

б) сопоставление нескольких альтернативных вариантов решения с имеющимися ресурсами;

в) оценка альтернативных вариантов по социальным последствиям;

г) оценка альтернативных вариантов по экономической эффективности;

д) составление программы принятого варианта решения.

е) разработка и составление детального плана выполнения решения.

3. Выполнение решения:

а) доведение решений до конкретных исполнителей;

б) разработка мер поощрений и наказаний;

в) контроль над выполнением решения.

Решение – это выбор альтернативы. Организационное решение – это выбор, цель которого обеспечение движения к поставленным перед предприятием задачам.

Организационные решения условно можно разделить на:

* Запрограммированные решения есть результат реализации определенной последовательности действий. Число возможных альтернатив ограничено, и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией. Руководство часто принимает решения под ситуации, повторяющиеся с определенной регулярностью. Разработав процедуру принятия решения, руководитель должен в дальнейшем отслеживать ее правильность и желательность.
* Незапрограммированные решения принимаются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне неизвестны или сопряжены с неизвестными факторами. К таким решениям можно отнести определенные цели организации, улучшение качества продукции, усовершенствование структуры подразделений, усиление мотивации подчиненности. Разработка эффективных решений – это основное направление обеспечения конкурентоспособности продукции, формирование рациональных организационных структур, проведение правильной кадровой политики, регулирование социально – психологического климата в коллективе, создание положительного имиджа предприятия.

Пред принятием правильного решения нужно определить цель или ведущее направление деятельности организации, которые помогают отдать предпочтение тому или иному варианту.

Организация работы по подготовке полноценных, а не скоропалительных решений и соблюдение методологических принципов проведения этой работы в рыночных условиях имеет особую актуальность.

* 1. Разработка учёта и контроля

Предприятие разрабатывает для себя систему контроля. В уставе предприятия обуславливается законность и эффективность системы контроля.

Система контроля состоит:

1. персональная материальная ответственность;
2. повышение квалификации работников;
3. организация хранения материальных ценностей, исключающая порчу и хищение;
4. система внутрипроизводственного учета движения материальных ценностей;
5. плановые и внеплановые проверки наличия материальных ценностей;
6. плановые и внеплановые инвентаризации имущества;
7. деятельность наблюдательного совета учредителей.

Предварительный контроль осуществляется до совершения хозяйственных операции путем предварительной проверки договоров, смет, товарных и денежных документов. Цель предварительного контроля – предотвращение действий, способных нанести ущерб интересам предприятия. Предварительный контроль осуществляется через право подписи руководителя предприятия, главным бухгалтером или уполномоченными лицами.

В ходе совершения хозяйственной операции работниками, ответственными за их совершение и работниками бухгалтерии осуществляется текущий оперативный контроль. После совершения хозяйственной операции путем анализа хозяйственной деятельности, документальных проверок и ревизий осуществляется дальнейший контроль.

Результаты контрольных проверок должны быть зафиксированы документально, где подтверждается достоверность данных, содержащихся в отчете и иных финансовых документах, факты нарушения установленные правовыми актами РФ при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности.

В обязанности менеджера входит осуществление контроля за выполнением показателей финансового плана, финансовых программ, за эффективным использованием финансовых ресурсов, основных фондов, нематериальных активов, оборотных средств.

В практике управленческого решения имеется несколько типовых проблем и вариантов их решения. Например, принять к исполнению дополнительный заказ или отказаться от него, покупать комплектующие изделия и запчасти или производить самим, выбор ассортимента выпускаемой продукции, закрытие производства убыточной продукции с заменой на прибыльную, продавать полуфабрикат или организовать полную обработку у себя на предприятии, модернизировать оборудование или оставить старое и подобное использование информации и маржинального подхода позволяет руководителям и специалистам организации облегчить анализ предложенных к рассмотрению альтернативных вариантов и обоснованно выбрать оптимальное решение.

Руководство предприятия постоянно сталкивается с проблемой принять или не принять разовый (случайный) заказ на изготовление продукции по цене среднерыночной и даже ниже себестоимости аналогичной продукции. Поскольку заказ разовый и поступил неожиданно, то он не мог быть включен в годовой план предприятия по всем показателям, и его нельзя учитывать в прогнозах доходов и расходов на последующие периоды. Если не считаться с экономическими показателями, которые далеко не привлекательны, то прямым препятствием может послужить реальное отсутствие производственных мощностей.

* 1. Разработка системы мотивации

Разработка системы мотивации – это управленческая функция, за осуществление которой ответственен директор.

Возможны следующие приёмы мотивации:

1. материально стимулирование – это заработная плата;
2. нематериальное стимулирование – это факторы, мотивирующие на повышение эффективности труда, не связанные с его оплатой.

Трудовые, социально-экономические и профессиональные отношения между работодателем и работниками на предприятии согласно Трудовому кодексу РФ регламентируются коллективным договором. В коллективном договоре с учетом экономических возможностей предприятия могут содержаться более льготные трудовые и социально-экономические условия по сравнению с нормами и положениями, установленными действующим законодательством (Ст. 13 Закона РФ от 11.03.1992г. "О коллективных договорах и соглашениях"). На каждом предприятии должно быть разработано и принято собственное положение об оплате труда в соответствии с коллективным договором, заключенным между администрацией и представителями трудового коллектива. В нем предусматриваются формы оплаты труда всех категорий работников, ставки и расценки, а также система поощрения каждой категории работников за результаты труда. В основу положения должны быть заложены принципы, при которых каждый работник без принуждения становится заинтересованным в постоянном повышении производительности труда, что прямо связано с максимальным получением прибыли.

К таким основополагающим принципам относится: заработная плата – главный мотив активности трудовой деятельности.

Заработная плата должна быть не меньше определенного размера, устанавливаемого в соответствии с правами человека, в определенные периоды в зависимости от уровня рыночных цен – принцип минимальной заработной платы.

Заработная плата по своему размеру должна стимулировать трудовую деятельность работника на пределе его возможностей – принцип максимальной заработной платы.

Размер заработной платы должен соответствовать конъюнктуре рынка, соотношению спроса и предложения на рабочую силу – принцип биржевой заработной платы.

Доходы работника должны обеспечивать ему достойную жизнь, не смотря на разного рода производственно-экономические осложнения – принцип социальной защищенности.

При разработке положения об оплате труда, с учетом дифференциации в зависимости от профессии, квалификации и условий труда, могут быть использованы применяемые с 1993 года государственные тарифные ставки (оклады), а также ставки и расценки, разработанные на самом предприятии.

* 1. Разработка системы производственного менеджмента (управление производством)

Управление производством очень относительно можно назвать таковым, так как в процессе реализации функций производственного менеджмента руководство осуществляется над технологическим процессом. Основные задачи производственного менеджмента могут быть направлены на управление персоналом, осуществляющим производство соответствующих услуг и оборудование, при помощи которого он это осуществляет, ведь только в этом случае могут быть достигнуты основные цели производственного менеджмента – повышение качества конечного продукта.

Как и в любом управлении, производственный менеджмент в ОАО "ЗГО" выполняет следующие основные функции: планирование, организация, контроль. В связи с тем, что основным субъектом производственного менеджмента ОАО "ЗГО" мы определили персонал, то эти функции выполняются именно в его отношении.

Планирование приобретения оборудования и обучения персонала работы на нём – два взаимосвязанных процесса, если не объединить которые, возможны нарушения в ту или иную сторону: неквалифицированный персонал не окажет услуг должного качества на самом современном оборудовании.

Организация также является функцией производственного менеджмента, и задача руководства в данном случае обеспечить эффективное распределение персонала и оборудования.

Контроль осуществляется за эффективностью деятельности персонала и соответствием требований, предъявляемым техническими характеристиками оборудования к компетенции персонала.

* 1. Разработка системы делегирования полномочий

Делегирование полномочий – распределение незначительных функций управления между подчинёнными и руководителями той же иерархической ступени управления.

Принципы делегирования полномочий основаны на невозможности выполнять одним человеком все возложенные на него функции и справиться со всеми задачами самостоятельно. Чаще всего данный процесс в управленческой деятельности происходит на полуофициальной или неофициальной основе.

Процесс делегирования функций управления начинается с классификации стоящих перед непосредственным руководителем проблем составления перечня полномочий, которые могут быть реально делегированы, выгод и риска, связанных с этим, характера, способностей и моральных качеств подчинённых.

После сравнения всех полученных данных делается вывод о возможности делегирования каких-либо полномочий конкретному подчинённому. Затем издаётся приказ, содержание которого под роспись доводится до подчинённого, которому делегируются полномочия. В дальнейшем руководитель осуществляет обязательный текущий и специальный контроль за исполнением делегированных им функций.

3.6 Разработка положений об этике деловых отношений

К основным элементам этики делового общения в менеджменте относят:

1) личная культура специалиста, которая включает в себя уровень квалификации, этическое воспитание, личную гигиену и внешний вид, форму обращения и поведения специалиста в коллективе;

2) рациональное распределение рабочего времени, основой которого является выполнение служебных обязанностей, благодаря рациональному использованию такого ресурса как время;

3) культура содержания рабочего места;

4) культура проведения массовых мероприятий;

5) организационная культура, которая определяется степенью владения знаниями теории управления.

Современный бизнес испытывает потребность в этической основе своей деятельности по следующим причинам:

1. оправдание перед обществом, которому принадлежат материальная структура и инфраструктура;
2. личное богатство должно служить благу общества;
3. этические нормы поведения специалистов на производстве.

4. Анализ возможных управленческих проблем и разработка мероприятий по минимизации их влияния

4.1 Анализ возможных управленческих проблем

В практике управленческого решения имеется несколько типовых проблем и вариантов их решения. Например, принять к исполнению дополнительный заказ или отказаться от него, покупать комплектующие изделия и запчасти или производить самим, выбор ассортимента выпускаемой продукции, закрытие производства убыточной продукции с заменой на прибыльную, продавать полуфабрикат или организовать полную обработку у себя на предприятии, модернизировать оборудование или оставить старое и подобное использование информации и маржинального подхода позволяет руководителям и специалистам организации облегчить анализ предложенных к рассмотрению альтернативных вариантов и обоснованно выбрать оптимальное решение.

Руководство предприятия постоянно сталкивается с проблемой принять или не принять разовый (случайный) заказ на изготовление продукции по цене среднерыночной и даже ниже себестоимости аналогичной продукции. Поскольку заказ разовый и поступил неожиданно, то он не мог быть включен в годовой план предприятия по всем показателям, и его нельзя учитывать в прогнозах доходов и расходов на последующие периоды. Если не считаться с экономическими показателями, которые далеко не привлекательны, то прямым препятствием может послужить реальное отсутствие производственных мощностей.

4.2 Разработка мероприятий по минимизации одной из проблем

На предприятиях часто возникает конфликтная ситуация между бухгалтерами – экономистами и маркетологами. Маркетологи всегда стараются изменить (снизить) цену в пользу покупателей, чтобы расширить реализацию, а экономисты – бухгалтера стремятся к повышению цен, с целью получения дополнительной прибыли. От экономистов – бухгалтеров требуется умение управлять затратами, снизив их до минимума, без ущерба для качества, а также определять зависимость между затратами и объемами продаж. От маркетологов требуется умение выбрать виды продукции, сегменты рынка, которые могут стать основой коммерческой политики предприятия, при имеющихся конкурентных преимуществах. Конфликты легко гасятся, если руководство предприятия сделает четкий выбор между двумя альтернативными подходами к ценообразованию: затратным и ценностным.

4.3 Организационный план внедрения предлагаемых мероприятий

Предлагаемый организационный план решения проблем финансирования деятельности предприятия

Организационный план реализации мероприятий по решению управленческих проблем. Таблица 4.1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Содержание мероприятия | Сроки проведения | Ответственный |
| 1 | Провести инвентаризацию всего имеющегося в наличии оборудования | месяц | заместитель директора |
| 2 | На основе данных инвентаризации составить список избыточных и недостающих средств | 3 дня | заместитель директора |
| 3 | Выделить из списка недостающих средств те, приобретение которых возможно на сумму до 60000 рублей | 2 дня | бухгалтерия |
| 4 | Расставить приоритеты в приобретении оставшегося в списке оборудования | 1 день | заместитель директора |
| 5 | Предоставить выработанный список | день | заместитель директора |
| 6 | Выбрать из управленческого аппарата представителя для участия в тендерной комиссии | 3 дня | трудовой коллектив |
| 7 | Делегировать выбранного представителя для работы по рассмотрению лотов тендерной комиссией | неделя | выбранный представитель руководства |
| 8 | Выставить защищённые на тендерной комиссии лоты на сайте государственных закупок | две недели | специалист по стратегическому планированию |
| 9 | Рассмотреть поступившие предложения с точки зрения цена – качество - условия поставки | неделя | директор и заместитель директора |
| 10 | Заключить договор на поставку и перечислить на счёт поставщика необходимую сумму денег | две недели | бухгалтерия и юридическая служба |

Таким образом, воплощение представленного организационного плана должно решить одну из основных проблем – распределение бюджетных средств. Причём основной целью при этом было не только соблюдение всех законодательно установленных норм, но и организации данной деятельности максимальной эффективностью для структурных подразделений.

Заключение

Управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для обеспечения деятельности предприятия в соответствии с его целями. Для выполнения функций управления на предприятиях формируется и функционирует, постоянно усовершенствуясь, аппарат управления, состоящий из совокупности работников, руководящих деятельностью предприятия в целом или отдельными структурными подразделениями.

На крупных предприятиях аппарат управления создается в соответствии с функциями управления, а на небольших по размеру предприятиях выполняется несколько функций одним структурным подразделением (отделом, сектором) или отдельными исполнителями. Наряду с подразделениями управления часть управленческих сотрудников сосредотачивается в цехах. Соотношение численности персонала, занятого в управлении предприятием в целом и в цехах, зависит от многочисленных факторов. В организации управления особое внимание обращается на производственную и организационную структуру предприятия.

На основе выше изложенного можно обобщить присущие управлению особенности: полное и направленное первичное наблюдение за всеми хозяйственными операциями.

1. Задачи оперативного характера:
   * определение точки безубыточности;
   * планирование выпуска продукции;
   * принятие решений по ценообразованию.
2. Задачи перспективного характера:

* капитальные вложения;
* реструктуризация бизнеса;
* целесообразность освоения новых видов продукции.

Формирование рынка и выработка методов его регулирования выявляет взаимосвязи и взаимозависимости рыночных элементов – спроса, предложения, цены. Каждый элемент системы изменяется и зависит от влияния факторов производства, фактических затрат и доходности производства.

Если выше перечисленные условия выполняются предприятием, то успех в производственной деятельности гарантирован.

Список использованных источников

1. Балабанов И. Т. "Основы финансового менеджмента", Москва, "Финансы и статистика", 1995г
2. Белоусов М. И. "Менеджмент". Ростов-на-Дону, "Феникс", 2003г..
3. Лавров А. Ю., Рыбакова О. И. Менеджмент. Учеб. Пособие. - Смоленск: Смоленский регион IPA, 2004г.
4. Мескон М. Х., Альберт М., Хедори Ф. Основы менеджмента: пер с англ.- М.: Дело, 2002г.
5. Филипп Котлер "Основы маркетинга". Москва, "Бизнес-книга", 1995г.
6. История развития Дарасунского завода горного оборудования.
7. Трудовой Кодекс РФ.