**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1. Понятия «общая» и «производственная» структура предприятия, виды производственной структуры

1.1. Производственная структура предприятия

1.2. Виды производственной структуры

1.3. Организационная структура управления

2. Технико-экономическая характеристика предприятия, особенности его общей и производственной структуры

2.1. Производственная структура ОАО «Трест КПД». Состав производственных звеньев, принципы их организации

2.2. Структура управления. Принципы управления производством, их реализация в ОАО «Трест КПД»

3. Пути совершенствования общей и производственной структуры предприятия

3.1. Оценка возможных перспектив совершенствования структуры

3.2. Разработка матричного классификатора функциональных обязанностей аппарата управления

3.3. Оптимизация структуры подразделения

Заключение

Список литературы

**Введение**

Качественная оценка развития любого предприятия в отношении экономической среды с целью выявления признаков устойчивого функционирования предусматривает в структуре предприятия наличие элементов, которые изменяются «случайно». Административно-хозяйственная структура предприятия объединяет такие элементы с целью их системной организации, но при том ни один элемент не может быть рассчитан с достаточно высокой степенью точности. Поэтому данное предприятие не является устойчиво функционирующим и подвержено случайным изменениям внешней среды. В конечном счете это и определяет изменение административно-хозяйственной структуры предприятия. Постоянное обращение управляющих предприятия к факторам внешней среды позволяет своевременно изменить структуру управления, чтобы способствовать устойчивости предприятия и его гибкому реагированию на конъюнктурные колебания рыночной среды. Именно поэтому следует рассматривать организацию управления производством как систему действий, ориентирующую развитие предприятия.

Необходимым условием успешной деятельности предприятия является рациональное построение его производственной и организационной структуры. Под структурой понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Для успешного ведения производства необходимо рационально построить производственный процесс в пространстве. Это осуществляется путем определения, исходя из особенностей предприятия, наиболее эффективной производственной структуры.

Производственная структура предприятия динамична. По мере совершенствования техники и технологии производства, управления, организации производства и труда совершенствуется и производственная структура. Совершенствование производственной структуры создает условия для интенсификации производства, эффективного использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов, повышения качества продукции.

Правильно построенная, совершенствующаяся производственная структура предопределяет наибольшее ее соответствие организации производства, обеспечивая пропорциональность всех цехов и служб предприятия, что в свою очередь положительно влияет на улучшение технико-экономических показателей: уровень специализации и кооперирования, непрерывность производственного процесса, ритмичность выпуска продукции, рост производительности труда, повышение качества, размер незавершенного производства и нормируемых оборотных средств, соотношение численности управленческих и производственных кадров, наиболее целесообразное использование трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

Вышеизложенное подтверждает актуальность выбранной темы работы.

Целью курсовой работы является совершенствование общей и производственной структуры предприятия.

Для достижения цели в работе решаются следующие задачи:

- рассматриваются понятия «общая» и «производственная» структура предприятия, их сходство и различие;

- изучаются виды производственной структуры предприятий;

- исследуется организационная структура управления;

- проводится анализ общей и производственной структуры предприятия.

Объект исследования - Открытое акционерное общество «Трест Крупнопанельного домостроения» (ОАО «Трест КПД»).

База работы – финансовая и управленческая отчетность ОАО «КПД».

Период исследования – с 2005 года по 9 месяц 2006 года.

Курсовая работа состоит из введения, трех глав основной части работы, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Теоретическую и методологическую базу составили нормативно-правовые акты Российской Федерации, Министерства финансов РФ, учебники и учебные пособия, научные труды, публикации.

# Понятия «общая» и «производственная» структура предприятия, виды производственной структуры

## Производственная структура предприятия

Структура предприятия - это его внутреннее строение, характеризующее состав подразделений и систему связи, подчиненность и взаимодействие между ними. Различают понятия производственной, общей и организационной структур управления.

Совокупность производственных подразделений (цехов, участков, обслуживающих хозяйств и служб) прямо или косвенно участвующих в производственном процессе, их количество и состав определяют производственную структуру предприятия.

К факторам, которые влияют на производственную структуру предприятия, относят характер продукции и технологии ее изготовления, масштаб производства, степень специализации и его кооперирования с другими предприятиями, а также степень специализации производства внутри предприятия.

В зависимости от того, какое подразделение является основной структурной производственной единицей предприятия, различают цеховую, безцеховую, корпусную и комбинатскую производственную структуру.

Цех - это обособленное в технологическом и административном отношении звено предприятия, в котором изготавливается полностью тот или иной продукт или выполняется определенная законченная стадия по выработке продукта.

По характеру деятельности цехи подразделяются на:

- основные, вырабатывающие продукцию, определяющую основное назначение предприятия;

- вспомогательные (энергетические, ремонтные, инструментальные и др.), обеспечивающие бесперебойную и эффективную работу основных цехов;

- обслуживающие цехи и хозяйства, выполняющие операции по транспортировке и хранению материально-технических ресурсов и готовой продукции;

- побочные цехи, изготавливающие продукцию из отходов основного производства или их утилизирующие;

- экспериментальные (исследовательские) цехи, занимающиеся подготовкой и испытанием новых изделий, разработкой новых технологий.

Основные цехи делятся на заготовительные (специализируются на производстве заготовок), обрабатывающие (механообрабатывающие, деревообрабатывающие, термические и др.) и сборочные (агрегатной и окончательной сборки изделий из деталей и узлов, изготовленных на других предприятиях).

Известны три типа производственной структуры предприятия: предметный, технологический и смешанный (предметно-технологический).

Признаком предметной структуры является специализация цехов на изготовлении определенного изделия или группы однотипных изделий, узлов, деталей (цехи по изготовлению двигателей, задних мостов, кузовов, коробок передач на автомобильном заводе).

Признаком технологической структуры является специализация цехов предприятия на выполнении определенной части технологического процесса или отдельной стадии производственного процесса. Например, наличие литейного, кузнечно-прессового, штамповочного, механического и сборочного цехов на машиностроительном заводе.

На практике часто встречается смешанная производственная структура при которой часть цехов специализирована технологично, а остальная - предметно.

На предприятиях с простым производственным процессом применяется бесцеховая производственная структура, основой построения которой является производственный участок - совокупность территориально обособленных рабочих мест, на которых выполняются технологически однородные работы или изготавливается однотипная продукция.

При корпусной производственной структуре основным производственным подразделением крупного предприятия является корпус, в который объединены несколько однотипных цехов.

На предприятиях с многостадийными процессами производства и комплексной переработкой сырья (металлургическая, химическая, текстильная промышленность) используется комбинатская производственная структура. Ее основу составляют подразделения, изготавливающие технологически завершенную часть готового изделия (чугун, сталь, прокат).

Общую структуру предприятия представляет совокупность всех производственных, непроизводственных (по обслуживанию работников и членов их семей) и управленческий подразделений предприятия.

Типовая общая структура промышленного предприятия приведена на рисунке 1.

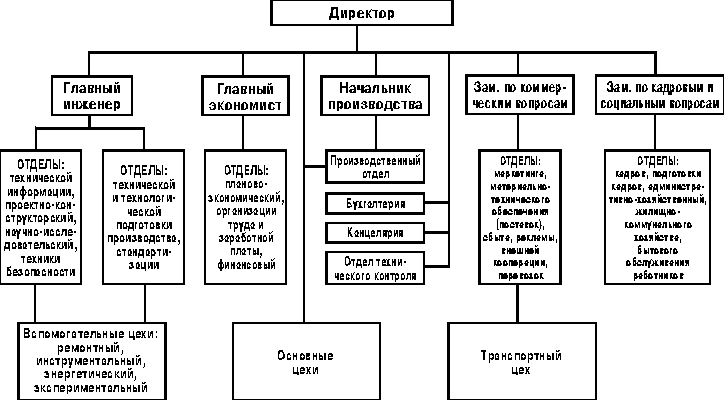


Рис.1. Схема производственной структуры предприятия

Производственная структура предприятия - это совокупность производственных единиц предприятия (цехов, служб), входящих в его состав и формы связей между ними. Производственная структура зависит от вида выпускаемой продукции и его номенклатуры, типа производства и форм его специализации, от особенностей технологических процессов. Причем последние являются важнейшим фактором, определяющим производственную структуру предприятия.

## Виды производственной структуры

Типовая иерархическая производственная структура предприятия бытового обслуживания имеет следующий вид:

>Производственное объединение;

>Производственное предприятие;

>Цех, мастерская;

>Производственный участок;

>Рабочая зона бригады;

>Рабочее место.

Производственные подразделения предприятия - это цехи, участки, обслуживающие хозяйства и службы (прямо или косвенно участвующие в производственном процессе), связи между ними, взятые в совокупности, составляют его производственную структуру. Она предопределяет уровень производительности труда, издержек производства, эффективность эксплуатации природных богатств и техники при данных технико-экономических и экономико-географических условиях материального производства.

К производственным подразделениям относятся цехи, участки, лаборатории, в которых изготовляются, проходят контрольные проверки, отработку основная продукция (выпускаемая предприятием), комплектующие изделия (приобретаемые со стороны), материалы и полуфабрикаты, запасные части для обслуживания оборудования и ремонта в процессе эксплуатации; вырабатываются различные виды энергии для технических целей и т. д.

К подразделениям, обслуживающим работников, относятся жилищно-коммунальные отделы, их службы, столовые, буфеты, детские сады и ясли, санатории и пансионаты, дома отдыха, медсанчасти, отделы технического обучения и учебные заведения, занимающиеся повышением производственной квалификации, культурного уровня рабочих, руководителей и специалистов, служащих.

Основной структурной производственной единицей предприятия (кроме предприятий с бесцеховой структурой управления) является цех - обособленное в административном отношении звено, выполняющее определенную часть производственного процесса (стадию производства).

Цехи являются вполне полноправными подразделениями, они осуществляют свою деятельность на принципах хозяйственного расчета. Цехи, как правило, подразделяются на четыре группы: основные, вспомогательные, подсобные и побочные.

В основных цехах выполняются операции по изготовлению продукции, предназначенной для реализации. В цехах (подразделениях) основного производства предметы труда превращаются в готовую продукцию.

Вспомогательные цехи (подразделения) обеспечивают условия для функционирования основного производства (инструменты, энергия, ремонт оборудования), осуществляют услуги для нужд основных цехов: выполняют работы по ремонту оборудования и зданий, снабжают электроэнергией и т. п.

Подсобные цехи производят изделия для нужд основных цехов. Предметы труда, вырабатываемые в этих цехах, могут быть куплены у других предприятий, специализирующихся на изготовлении подобной продукции.

Побочные цехи - это цехи, изготавливающие продукцию из отходов основного производства; часто их называют цехами товаров широкого потребления.

На основе производственной структуры разрабатывается генеральный план предприятия, т.е. пространственное расположение всех цехов и служб, а также путей и коммуникаций на территории завода. При этом должна быть обеспечена прямоточность материальных потоков. Цехи должны быть расположены в последовательности выполнения производственного процесса.

Цех - это основная структурная производственная единица предприятия, административно обособленная и специализирующаяся на выпуске определенной детали или изделий либо на выполнении технологически однородных или одинакового назначения работ. Цехи делятся на участки, представляющие собой объединенную по определенным признакам группу рабочих мест.

Технологическая специализация основана на единстве применяемых технологических процессов. При этом обеспечивается высокая загрузка оборудования, но затрудняется оперативно- производственное планирование, удлиняется производственный цикл из-за увеличений транспортных операций. Технологическая специализация применяется в основном в единичном и мелкосерийном производствах.

Предметная специализация основана на сосредоточении деятельности цехов (участков) на выпуске однородной продукции. Это позволяет концентрировать производство детали или изделия в рамках цеха (участка), что создает предпосылки для организации прямоточного производства, упрощает планирование и учет, сокращает производственный цикл. Предметная специализация характерна для крупносерийного и массового производств.

Если в пределах цеха или участка осуществляется законченный цикл изготовления детали или изделия, это подразделение называется предметно-замкнутым.

Цехи (участки), организованные по предметно-замкнутому принципу специализации, обладают значительными экономическими преимуществами, так как при этом сокращается длительность производственного цикла в результате полного или частичного устранения встречных или возвратных перемещений, снижаются потери времени на переналадку оборудования, упрощается система планирования и оперативного управления ходом производства.

Максимальная эффективность производства может быть достигнута только в том случае, если структура предприятия полностью соответствует друг другу. Для этого необходимо совершенствовать производственную структуру, приводить ее в соответствие с изменениями изготовляемой продукции, методов техники и технологии производства.

Одновременно вносятся изменения в организационную структуру предприятие.

Структура предприятия бытового обслуживания зависит, прежде всего, от объема услуг, технологи их производства, уровня развития специализации и кооперирования, характера заселения территории обслуживания (величина и количество населенных пунктов, состав населения, состояние дорог и т. п.), а также от размещения сети этих предприятий.

Смешанная структура наиболее применяемая. При ней функциональные подразделения действуют на правах штаба при линейных руководителях, помогая им в решении отдельных управленческих задач.

Матричный тип производственных структур управления строится путём сочетания традиционной линейно-функциональной системы с созданием тематических проблемных групп специалистов.

Чёткое иерархическое разделение труда и специализация подразделений аппарата управления являются основными направлениями развития производственных структур.

Производственный процесс предприятия - совокупность взаимосвязанных процессов труда и естественных процессов, в результате которых исходные материалы превращаются в готовые изделия.

В зависимости от характера и масштаба выпускаемой продукции производственные процессы могут быть простыми и сложными. Продукция, изготовленная на машиностроительных предприятиях, как правило, состоит из большого количества деталей и сборочных единиц. Детали имеют разнообразные габаритные размеры, сложные геометрические формы, обрабатываются с большой точностью, для их изготовления требуются различные материалы. Всё это усложняет производственный процесс, который делится на части, и отдельные части этого сложного процесса выполняются различными цехами и производственными участками завода.

Производственный процесс включает как технологические, так и нетехнологические процессы.

Технологические - процессы, в результате которых изменяются формы, размеры, свойства предметов труда.

Нетехнологические - процессы, не приводящие к изменению этих факторов.

По масштабам производства однородной продукции различают процессы:

массовые - при большом масштабе выпуска однородной продукции;

серийные - при широкой номенклатуре постоянно повторяющихся видов продукции;

индивидуальные - при постоянно меняющейся номенклатуре изделий, когда большая доля процессов носит уникальный характер.

Все производственные структуры различных видов предприятий можно свести к следующим типам (в зависимости от их специализации):

1. Заводы с полным технологическим циклом. Они имеют все заготовительные, обрабатывающие и сборочные цехи с комплексом вспомогательных и обслуживающих подразделений. Заводы с неполным технологическим циклом. К ним относятся заводы, получающие заготовки в порядке кооперирования от других заводов или посредников.

2. Заводы, например выпускающие машины, только из деталей, изготовляемых другими предприятиями, например автосборочные заводы.

3. Заводы, специализирующиеся на производстве заготовок определённого вида. Они имеют технологическую специализацию.

4. Заводы подетальной специализации, производящие отдельные группы деталей или отдельные детали (завод шарикоподшипников).

Основное и вспомогательное производство

В зависимости от того, какой продукт является результатом производства, производственные процессы подразделяются на основные, вспомогательные и обслуживающие.

Центральное место в этой совокупности занимает основной производственный процесс, в результате которого исходное сырьё и материалы превращаются в готовую продукцию. Например, на автомобильных заводах основным процессом будет изготовление заготовок для деталей, сборка сборочных единиц и полная сборка автомобилей.

Основной производственный процесс делится на три стадии: заготовительную, обрабатывающую и сборочную.

Вспомогательный ПП - процесс изготовления продукции, которая будет использоваться внутри предприятия. Например, вспомогательный процесс на автомобильном предприятии включает изготовление инструментов, которые используются при обработке деталей автомобилей, изготовление запасных деталей для ремонта оборудования.

Обслуживающий ПП - это процесс труда, в результате которого никакой продукции не создаётся. К нему относятся транспортные, складские операции, технический контроль и др.

Своевременное и качественное выполнение основного ПП в значительной степени зависит от того, как налажено выполнение вспомогательных и обслуживающих процессов, которые подчинены задаче лучшего обеспечения основного ПП.

Управление производственным процессом в производстве

Управление производственным процессом зависит от конкретной структуры определённого предприятия. А также от способа построения функциональной системы предприятия.

При централизованном способе все функции управления сконцентрированы в функциональных отделах управления предприятия.

В цехах и на участках оставлены только линейные руководители. Для приближения функционального аппарата к производству часть этого аппарата может быть размещена на территории цехов, которые она непосредственно обслуживает. Но работники этой части подчиняются начальнику общего функционального отдела предприятия. Централизованная система оправдывает себя при небольших объёмах производства, хотя она и широко применялась в прошлом на всех предприятиях в "застойные" времена.

При децентрализованном способе все функции обслуживания передаются цехам. Каждый цех превращается в замкнутое производственное подразделение.

Наиболее эффективен смешанный способ, который получил наибольшее применение на большинстве предприятий. При этом вопросы, которые могут более оперативно и лучше решить цех или хозяйственное бюро, передаются в их ведение, а методическое руководство функциональными подразделениями и контроль за качеством продукции выполняют функциональные отделы аппарата управления предприятием.

Так как основная часть технологического процесса проходит непосредственно в цехе, он имеет свой аппарат управления производственным процессом. Во главе цеха стоит начальник, назначаемый из числа опытных, высококвалифицированных работников и подчиняется директору предприятия. Он организует труд всего коллектива, проводит мероприятия производство механизации и автоматизации производственного процесса, производство внедрению новой техники, осуществляет меры производство охране труда.

Для решения конкретных производственно-экономических задач в крупном цехе создаются:

> техническое бюро, занимающееся совершенствованием производственных процессов предприятия, оказанием помощи участкам при освоении производственных процессов и контролем технологической дисциплины;

> производственно-диспетчерское бюро, осуществляющее оперативно-производственное планирование и управление производственным процессом;

> бюро труда и заработной платы;

> группа механика цеха, обеспечивающая уход за оборудованием и его ремонт.

Важнейшим звеном производственной структуры цеха является производственный участок, во главе которого стоит мастер. Мастер - непосредственный организатор процесса производства в своём подразделении. Он имеет право: принимать на работу и производить расстановку рабочих на участке, производство согласованию с начальником цеха освобождать лишних рабочих; присваивать тарифные разряды рабочим; премировать и штрафовать рабочих.

Пользуясь этими правами, мастер обязан: обеспечивать выполнение работ и заданий, стоящих перед участком; предупреждать брак в производстве; обеспечивать экономное использование сырья и материалов; обеспечить строгое выполнение техники безопасности и охраны труда.

Повсеместное использование АСУ упрощает процесс управления. Основа АСУ, - интегрированная обработка производственно-экономической информации, охватывающая решение задач прогнозирования, планирования и управления производством с использованием современных средств.

Высшей формой организации производственного процесса предприятия являются автоматические поточные линии, которые представляют собой совокупность машин, которые в определённой последовательности автоматически выполняют технологические операции производство изготовлению продукции.

Экономическая эффективность автоматических поточных линий состоит в резком повышении производительности труда и качества продукции, значительном снижении себестоимости и улучшении других показателей, а также в облегчении труда рабочих, функции которых сводятся к управлению машинами.

## Организационная структура управления

Организационная структура управления - это система управления, которая определяет состав, взаимодействие и подчиненность ее элементов.

Между элементами системы управления существуют связи, которые можно подразделить на:

1) линейные связи возникают между подразделениями разных уровней управления, когда один руководитель административно подчинен другому (директор - начальных цеха - мастер);

2) функциональные связи характеризуют взаимодействие руководителей, выполняющих определенные функции на разных уровнях управления, между которыми не существует административного подчинения (начальник планового отдела - начальник цеха);

3) межфункциональные связи имеют место между подразделениями одного уровня управления (начальник основного цеха - начальник транспортного цеха).

Известны несколько типов организационных структур управления:

Линейное управление - наиболее упрощенная система, между элементами которой существуют только одноканальные взаимодействия. Каждый подчиненный имеет только одного руководителя, который единолично отдает распоряжения, контролирует и руководит работой исполнителей. Преимуществами линейного управления являются: оперативность, четкость взаимоотношений, непротиворечивость команд, повышение степени ответственности руководителей, снижение расходов на содержание управленческого персонала. Но руководитель не может быть универсальным специалистом и учитывать все стороны деятельности сложного объекта. Поэтому линейное управление используется на малых предприятиях с простейшей технологией производства и в нижнем звене крупных предприятий - на уровне бригады производственного участка.

Линейно-штабное управление используется в управлении цехами и отделами. Единоначалие сохраняется, однако руководитель подготавливает решение, приказы и задания для исполнителей с помощью штабных специалистов, осуществляющих сбор информации и ее анализ и разрабатывающих проекты необходимых распорядительных документов.

Функциональное управление предусматривает разделение функций управления между отдельными подразделениями аппарата управления, что позволяет рассредоточить административно-управленческую работу и поручить ее наиболее квалифицированным кадрам. Однако это приводит к необходимости сложных согласований между функциональными службами при подготовке важного документа, снижает оперативность работы, удлиняет сроки принятия решений.

Дивизиональное управление позволяет централизовать стратегические общекорпоративные функции управления (финансовую деятельность, разработку стратегии фирмы и др.), которые сосредоточиваются в высших звеньях администрации корпорации и децентрализовать оперативные функции управления, которые передаются производственным подразделения. Это приводит к гибкому реагированию на изменения во внешней среде, быстрому принятию управленческих решений и повышению их качества, но в тоже время - к увеличению численности аппарата управления и затрат на его содержание.

Матричное управление выделяет временные предметно-специализированные звенья - проектные группы, которые формируются из специалистов постоянных функциональных отделов. При этом они лишь временно подчинены руководителю проекта. А после завершения работ над проектом возвращаются в свои функциональные подразделения. Преимущества: исключительно высокая гибкость системы управления и ориентация на нововведения.

В хозяйственной практике часто встречается сложный вид управления - сочетание перечисленных типов организационных структур управления на разных уровнях управления предприятием.

# Технико-экономическая характеристика предприятия, особенности его общей и производственной структуры

## Производственная структура ОАО «Трест КПД». Состав производственных звеньев, принципы их организации

Открытое акционерное общество «Трест Крупнопанельного домостроения» (ОАО «Трест КПД») расположено в г.Уфа. Предприятие занимается строительными, строительно-монтажными и ремонтно-строительными работами на промышленных предприятиях и в городах Тульской области. Основную часть работ составляет капитальный ремонт городских объектов, а также реконструкция и ремонт оборудования цехов промышленных предприятий. Вид деятельности ОАО «Трест КПД» подлежит обязательному лицензированию согласно действующему законодательству. Предприятием получены необходимые лицензии.

Отдельные выполняемые предприятием работы относятся к категории работ с вредными условиями труда для производственных рабочих, код особых условий труда 27-2; код позиции профессии (огнеупорщик) 229000А-19426.

Штат предприятия разделяется на две категории: производственные рабочие и ИТР. Среднесписочная численность работников ОАО «Трест КПД» составляет в настоящее время 297 человек.

В строительстве различают основные, вспомогательные и обслуживающие сторонние предприятия, а также участки, цехи, хозяйства, отделы, входящие в состав строительного предприятия. Их совокупность является производственной структурой строительной организации.

К участкам, выполняющим основные строительно-монтажные и заготовительные процессы можно относить строительно-монтажные, заготовительные, сборочные, специализированные цеха.

К участкам, выполняющим вспомогательные технологические процессы, относятся ремонтно-механические службы, энергетические, временного теплоснабжения, временного водоснабжения и канализации.

К участкам, выполняющим обслуживающие процессы, относятся участки контроля, охраны труда, транспортные, складские.

В ОАО «Трест КПД» можно выделить производственный и обслуживающий участки.

Производственная структура ОАО «КПД» представлена на рисунке 2.

Предприятие

Производственный участок

Обслуживающий

участок

Строительно-монтажный участок

Заготовительный участок

Контроль

Складское хозяйство

Транспорт

Охрана труда

Ремонтно-строительный участок

Специализированные службы

Рис. 2. Схема производственной структуры ОАО «Трест КПД»

К производственному участку относятся строительно-монтажный участок, включающий строительно-монтажные бригады; ремонтно-строительный участок, включающий ремонтно-строительные бригады; заготовительный участок, к которому относится снабжение; и специализированные производственные службы, включающие бригады работ в особых условиях вредности на химическом и взрывоопасном производстве и отдел сбыта.

К обслуживающему участку предприятия относится транспортный отдел, складское хозяйство, отдел охраны труда и участок контроля, включающий аппарат управления, отдел учета, планово-экономический отдел, бухгалтерию.

Режим работы предприятия – 40-часовая рабочая неделя, 8-часовой рабочий день с часовым перерывом на обеденное время.

## Структура управления. Принципы управления производством, их реализация в ОАО «Трест КПД»

Для выполнения функций управления производством создается управляющая система – аппарат управления.

Под структурой аппарата управления производством понимается количество и состав звеньев и ступеней управления, их соподчиненность и взаимная связь. Структура аппарата управления оказывает активное воздействие на процесс функционирования системы управления развитием производства.

На структуру аппарата управления оказывают воздействие следующие факторы:

- характер производства и его отраслевые особенности: состав продукции, технология изготовления, масштаб и тип производства, уровень технической оснащенности производства;

- формы организации управления производством: линейная, линейно-функциональная, матричная;

- степень соответствия структуры аппарата управления иерархической структуре производства;

- соотношение между централизованной и децентрализованной формами управления;

- соотношение между отраслевой и территориальными формами управления;

- уровень механизации и автоматизации управленческих работ, квалификация работников, эффективность их труда;

- соответствие иерархической структуре производства как управляемой системе.

В иерархической структуре производства различают две взаимно дополняющие друг друга подструктуры: организационную и производственную, характеризующие с разных сторон строение объекта управления – управляемой системы. Каждая из подструктур выступает как самостоятельная по отношению к другой структуре.

Организационная структура определяет состав и соотношение различных уровней в организации производства, а также формы этой организации.

Под производственной структурой понимаются состав и мощность производственных подразделений, их соотношение и формы взаимосвязи на каждой ступени (уровне) организации производства.

Организационные структуры управления производством ориентированы на выполнение следующих задач: создание условий для производства и сбыта высококачественной продукции и услуг при одновременном повышении уровня эффективности производства; обеспечение разработки, освоения и поставки на рынок новых видов продукции.

Увеличение масштабов производства и его усложнение в условиях использования автоматизированных систем сбора и обработки информации обуславливают развитие новых организационных структур. В основе этого развития – переход к структурам, обеспечивающим быструю реакцию на изменения, происходящие в производстве.

В зависимости от характера связей между различными подразделениями различают следующие типы (формы) организационных структур управления производством: линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная, проблемно-целевое управление, отделенческая.

В ОАО «Трест КПД» линейная структура управления производством. Во главе каждого производственного или управленческого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Его решения, передаваемые по цепочке «сверху вниз» обязательны для выполнения всеми нижестоящими звеньями. Руководитель среднего звена подчинен вышестоящему руководителю. На этой основе создается иерархия руководителей данной системы управления.

Принцип единоначалия предполагает, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного руководителя.

Отдельные специалисты или функциональные отделы помогают линейному руководителю в сборе и обработке информации, в анализе хозяйственной деятельности, подготовке управленческих решений, контроле за их выполнением, но сами указаний или инструкций не дают.

Преимущества линейной структуры управления:

единство и четкость распорядительства;

согласованность действий исполнителей;

повышение ответственности руководителя за результаты деятельности возглавляемого подразделения;

оперативность в принятии решений;

получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами;

личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Недостатки линейной структуры управления:

высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными ему работниками, что, в свою очередь, ограничивает масштабы возглавляемого подразделения и возможности руководителя по эффективному управлению им;

большая перегрузка информацией, огромный поток бумаг, множественность контактов с подчиненными, вышестоящими и смежными организациями.

Структура управления ОАО «Трест КПД» представлена на рисунке 3.

Директор

Главный инженер

Главный экономист

Зам.директора по сбыту

Зам.директора по снабжению

Производственно-технический отдел

Отдел учета

Отдел снабжения

Плановый отдел

Бухгалтерия

Отдел сбыта

Склады

Транспортный отдел

Отдел охраны труда

Производственные бригады

Рисунок 3. Схема структуры управления ОАО «Трест КПД»

Единоличным руководителем высшего звена является директор. В его непосредственном подчинении находятся четыре заместителя: первый заместитель – главный инженер, второй заместитель – главный экономист, заместитель директора по снабжению, заместитель директора по сбыту.

Каждый заместитель директора руководит отдельным направлением. Ему подчиняются руководители среднего звена.

В непосредственном подчинении главного инженера находятся начальник отдела охраны труда, начальник отдела учета труда и заработной платы, начальник производственно-технического отдела и прорабы производственного отдела.

Соответственно, у каждого начальника отдела есть свои подчиненные, прораб руководит конкретным объектом работ, на котором могут работать как одна, так и несколько производственных бригад, чьи бригадиры подчиняются напрямую прорабу объекта.

В подчинении главного экономиста (заместителя директора по финансовым вопросам) находятся начальник планового отдела и главный бухгалтер. Плановый отдел занимается планированием расходов и доходов предприятия, экономическим анализом заключаемых договоров. Бухгалтерия предприятия осуществляет учет расходов и доходов предприятия, готовит отчетность для предоставления руководству и контролирующим органам.

В подчинении заместителя директора по снабжению находятся отдел снабжения и склады. Начальник отдела снабжения в соответствии с потребностями предприятия организует материально-техническое снабжение и в координации с транспортным отделом организует доставку материальных ценностей на склады, где осуществляется их хранение и выдача по заявкам производственной службы.

Заместитель директора по сбыту руководит отделом сбыта и транспортным отделом. Отдел сбыта выполняет маркетинговые функции – осуществляет поиск заказчиков, а также распространяет информацию об услугах, предлагаемых трестом.

# Пути совершенствования общей и производственной структуры предприятия

## Оценка возможных перспектив совершенствования структуры

Совершенствование управления строительством как одной из ведущих отраслей экономики в условиях региональной специфики приобретает особую значимость. Решение этой задачи позволит обеспечить своевременный ввод в действие основных фондов, снижение себестоимости, уменьшение объемов незавершенного строительства и сокращение их сроков, устранение убыточности в работе, повышение качества, и в конечном итоге, увеличение темпов роста производительности труда и эффективности строительного производства.

Последовательность (этапы) совершенствования системы управления на предприятии представлена на рисунке 5.

1

Формирование организационной системы

2

Диагностический анализ состояния организации

Разработка и выбор мер по совершенствованию управления

3

Разработка комплексной программы совершенствования управления

4

Осуществление программы

5

Контроль и анализ результатов

6

Рис. 5. Схема циклов совершенствования системы управления

При анализе организационной структуры необходимо произвести оценку ее соответствия типовым структурам и установленным нормативам.

Приведенную в работе структуру ОАО «Трест КПД» следует оценить с точки зрения соблюдения норматива управляемости. Нормативом управляемости называется допустимое число лиц, непосредственно подчиненных руководителю какого-либо уровня.

В практике строительства сложились следующие нормативы управляемости для руководителей и аппарата управления (таблица 1).

Нормативы управляемости

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Руководители различных иерархических уровней | Норматив управляемости, чел. | Лица, непосредственно подчиненные руководителю |
| Управляющий и главный инженер треста | 4-6 | Заместитель управляющего, начальники отделов и СМУ |
| Заместители управляющего трестом | 4-7 | Начальники отделов и служб, начальники СМУ, главные специалисты |
| Начальники отделов и служб | 5-10 | Руководители групп, сотрудники отделов |
| Руководители групп, лабораторий | 4-8 | Сотрудники групп |
| Начальники и главные инженеры СМУ | 5-6 | Начальники отделов и служб, начальники участков, главные специалисты |
| Начальники отделов СМУ | 3-3 | Сотрудники отделов |
| Начальники участков СМУ | 2-3 | Производители работ |
| Производители работ | 2-3 | Мастера |

Оценка структуры производства с помощью коэффициента соблюдения норматива управляемости на определенном уровне управления:



где Чнну – число руководителей, у которых выдержан уровень управляемости

Чо – общее число руководителей этого уровня.

Результаты анализа структуры ОАО «Трест КПД» представим в аналитической таблице 2.

Аналитические данные структуры управления ОАО «Трест КПД»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Руководители различных иерархических уровней | Кол-во, чел. | Фактически управляемость, чел. | Норматив управляемости, чел. | Итого число руководителей, у которых выдержан уровень, чел. |
| Директор | 1 | 4 | 4-6 | 1 |
| Зам.директора | 2 | 2 | 4-7 | 2 |
| Главный инженер | 1 | 8 | 4-6 | 1 |
| Главный экономист | 1 | 2 | 4-6 | 1 |
| Начальник отдела | 9 | 5-10 | 5-10 | 9 |
| Производители работ (прорабы) | 5 | 5-8 | 2-3 | 0 |
| ИТОГО | 19 |  |  | 14 |

На основании полученных данных произведем расчет коэффициента соблюдения норматива управляемости в ОАО «Трест КПД»:

КНУ = 14/19 = 0,74

Вывод: Управляемость в ОАО «Трест КПД» соответствует нормативной на 74%.

При анализе организационной структуры строительной организации следует рассмотреть ее соответствие типовому штатному расписанию для данной категории организаций.

Типовая структура треста представлена на рисунке 5.

Начальник треста

Главный инженер

Секретарь-машинистка

Заместитель по производству

Бухгалтерия

Диспетчер

Заместитель по инженерным вопросам

Энергетик

Механик

Планово-производственный отдел

Инженер по технике безопасности

Начальник стройки

Мастер по комплекта- ции

Сменный инженер

Рисунок 5. Схема типовой структуры управления трестом

Сравнивая типовую структуру со структурой ОАО «Трест КПД», можно сделать вывод, что в целом структура ОАО «Трест КПД» соответствует типовой. Отличительные особенности: главный инженер является одновременно заместителем по инженерным вопросам; бухгалтерия и плановый отдел объединяются в экономическую службу, возглавляемую главным экономистом; в отдельную категорию выделен отдел сбыта (маркетинговый отдел); планово-производственный отдел разделился на плановый и производственно-технический отдел; дополнительно существует транспортный отдел; вместо инженера по технике безопасности введен отдел охраны труда; начальниками стройки являются прорабы, в подчинении которых находятся по нескольку производственных бригад со своими бригадирами.

Кроме того, анализируется деятельность организации по следующим покзателям: выполнение программы (плана) по объему; прибыль и убытки (доходы), использование доходов; рентабельность; средства заработной платы; себестоимость; фондоотдача; производительность труда; качество продукции; потери рабочего времени; технический уровень (строительная техника и технические средства управления); дисциплина (договорная, финансовая, технологическая, трудовая); условия труда; решение социально-бытовых проблем; текучесть кадров; социально-психологический климат в коллективе и другие характеристики.

Рассмотрим упрощенную информационную схему предприятия.

ОАО «Трест КПД»

Выходная информация

Входная информация

А Д Р Е С А Т Ы

А Д Р Е С А Т Ы

«ОПЕРАТОРЫ»

инструкции, нормы, положения, справочники, методики, приказы

Рисунок 6. Упрощенная информационная схема

Пояснения к схеме:

1. Схема содержит:

звенья сосредоточения и потоки информации, адресаты на входе, откуда поступает информация, необходимая для принятия решений данной организацией и адресаты на выходе (куда поступает выходная информация);

состав и содержание входной и выходной информации – носители информации;

технические средства информационной работы (фиксирования, передачи, обработки, поиска информации и т.д.)

«операторы», т.е. инструктивно-нормативный материал, регламентирующий деятельность данной организации.

2. Оцениваются информационные характеристики процесса управления (полнота, достоверность, полезность, своевременность и другие характеристики информации).

Можно сделать вывод, что руководство ОАО «Трест КПД» использует современные технологии обработки информации, следит за достижениями научно-технического прогресса, включает в штат квалифицированных специалистов в области автоматизации, менджмента и маркетинга.

## Разработка матричного классификатора функциональных обязанностей аппарата управления

Используя матричный классификатор, необходимо распределить должностные обязанности в аппарате управления ОАО «Трест КПД».

Матричный классификатор распределения задач, прав, обязанностей, ответственности представляет собой таблицу (матрицу), в левой части которой (наименование строк) указывается перечень задач, обязанностей, функций, сгруппированных по основным формам деятельности, а в правой части (наименование столбцов) – перечень структурных подразделений аппарата управления или должностных лиц. На пересечении столбцов и строк с помощью символов указываются управленческие действия, посредством которых решаются задачи, реализуются права и обязанности.

В качестве условных обозначений управленческих действий по реализации прав и обязанностей используются следующие символы:

Р – принятие решений (утверждение с правом подписи)

П – подготовка решения с привлечением указанных в таблице отделов или должностных лиц

У – участие в подготовке решения (подготовка отдельных вопросов)

С – согласование на стадии подготовки или принятия решения

И – исполнение решения (включая организацию исполнения решения)

К – контроль исполнения решений.

Матричный классификатор позволяет оценить сбалансированность загрузки подразделений или должностных лиц аппарата управления, а также обеспечить замкнутость выполнения отдельных задач, обязанностей, функций (по каждой из которых предусмотрены следующие действия: Р (решение), П (подготовка решений), К (контроль).

Последовательность разработки представлена на рисунке 7.

2

Обследование сложившейся системы разделения и кооперации труда в аппарате управления

3

Анализ материалов обследования, определение направления по соввершенствованию разделения труда

1

Изучение функций управления

4

Разработка проекта классификатора

5

Обсуждение проекта со специалистами аппарата управления и его окончательная доработка

Рисунок 7. Схема последовательности выполнения разработки матричного классификатора функциональных обязанностей в аппарате управления ОАО «Трест КПД»

Рассмотрим для построения матрицы следующие функции управления: разработка плана работы отдела, разработка плана работы предприятия, распределение плановых заданий между сотрудниками.

Матричный классификатор распределения функций аппарата управления ОАО «Трест КПД»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № пп | Задачи, обязанности, функции | Должностное лицо аппарата управления | | | | | | | | | | | | |
| Дирек-тор | Зам.дир  по снабж-ению | Зам.дир  по  сбыту | Глав-ный инже-нер | Глав-ный эконо-мист | Нач.отд  снабже-ния | Нач.  отд. сбыта | Нач.отд. учета | Нач.отд охраны труда | Нач.  план. отдела | Нач.  трансп. отдела | Нач. пр.-техн.  отдела | Главный бухгалтер |
| 1 | Разработка плана работы предприятия | Р | С, К | С, К | С, К | С, К | У | У | У | У | У | У | У | У |
| 2 | Разработка плана работы отдела | Р | С, К | С, К | С, К | С, К | У, И | У, И | У, И | У, И | У, И | У, И | У, И | У, И |
| 3 | Составление плановых заданий |  | Р, К | Р, К | Р, К | Р, К | И | И | И | И | И | И | И | И |
| 4 | Составление должностных инструкций | Р | С, К | С, К | С, К | С, К | П | П | П | П | П | П | П | П |
| 5 | Проверка соответствия документов действующему законодательству |  | Р, К | Р, К | Р, К | Р, К | И | И | И | И | И | И | И | И |
| 6 | Разработка графика работы предприятия | Р | П, К | П, К | П, К | П, К | С, И | С, И | С, И | С, И | С, И | С, И | С, И | С, И |
| 7 | Разработка графика работы отдела |  | Р, К | Р, К | Р, К | Р, К | П, И | П, И | П, И | П, И | П, И | П, И | П, И | П, И |
| 8 | Разработка графика документооборота |  | Р | Р | Р | Р | П, К | П, К | П, К | П, К | П, К | П, К | П, К | П, К |
| 9 | Распределение плановых заданий |  | Р, К | Р, К | Р, К | Р, К | У, И | У, И | У, И | У, И | У, И | У, И | У, И | У, И |

Для оценки управленческой деятельности строительной организации ОАО «Трест КПД» следует рассмотреть сводную таблицу параметров управления, представленную в таблице 4.

Параметры управления предприятием

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| приоритеты в  средствах  управления | роль рынка в  управле-ния | степень организаци-онной жесткости | Распределе-ния полномочий | роль менеджера | приоритет мотивации | специфика объекта управления | приоритеты в  организации управления | управление конфликтностями (опасность кризиса) | Потенциал  научности |
| Командное  управлении | планово- директивное | Регламенти-рованное | высоко централизо-ванное | Автокра-тическая | Администра-тивный менеджмент | управление отраслевыми комплексами | функционально- производственное управление | вероятностно- кризисное управление | Политизиро-ванное управление |
| Экономическое управление | маркетинговое | нормативное | децентрализо-ванное | Коллеги-альная | менеджмент естественный | управление диверсифици- рованными компаниями | управление по  результатам (маркетинг) | предкризисное управление | Научно- концептуаль-ное управление |
| Социально- экономическое управление | целевое | социально- регулиру-емое | гибкое управление | Корпора-тивная | Мотивацион-ный менеджмент | управление  проектами | стратегическое  управление | антикризисное  управление | Эмпирическое  управление |
| Технократическое управление | проб-лемно-ориен-тирован-ное | распоряди-тельное управление | ситуационное управление | Либераль-ная | Антимотива-ционный менеджмент | управление предприятием  (фирмой) | программно- целевое управление | управление стабилизацией | Прагматичес-кое управление |

В состав должностных лиц аппарата управления ОАО «Трест КПД» входят: директор, четыре заместителя директора (зам.директора по снабжению, зам.директора по сбыту, главный экономист, главный инженер).

Среднее звено управления представляют начальники отделов: начальник планового отдела, главный бухгалтер, начальник отдела снабжения, начальник материально-технической службы (склады), начальник отдела сбыта, начальник транспортного отдела, начальник отдела охраны труда, начальник отдела учета труда и заработной платы, начальник производственно-технического отдела, начальники строительства (прорабы).

По результатам анализа управления ОАО «Трест КПД» по параметрам управления можно сделать следующие выводы:

Спецификой объекта управления является управление коммерческим строительным предприятием. Приоритетом в средствах управления является технократическое управление. Роль рынка в управлении выявляет функцию управления ОАО «Трест КПД» как проблемно-ориентированную. Степень организационной жесткости – распорядительное управление. Многие функции грамотно распределены, ответственность делегирована руководителями высшего звена руководителям среднего звена по ряду задач. Распределение полномочий в ОАО «Трест КПД» - ситуационное. Можно сделать вывод о либеральной роли руководителя. Приоритет мотивации в данной ситуации – антимотивационный менеджмент. Приоритетом в организации управления является программно-целевое управление: существует утвержденная программа и определенная цель предприятия в целом и аппарата управления.

Опасность кризиса на данном предприятии низкая. Управление конфликтами сводится к управлению стабилизацией. По оценке потенциала научности на предприятии используется прагматическое управление.

## Оптимизация структуры подразделения

Для отражения изменяющейся и адаптируемой к внешней среде сущности организации схемы бизнес-процессов постоянно должны актуализироваться параллельно с изменениями, происходящими в процессе управления, а с другой стороны, полученная схема не должна быть жестким правилом выполнения процесса. Одним из вариантов является создание динамически вызываемых вариантов выполнения процесса, реализующих характерное при процессном управлении смещение принятия текущих управленческих решений «вниз по иерархии», которое в рамках текущей деятельности заключается, в частности, в оптимизации управления структурными единицами.

Рассмотрим вариант оптимизации управления контрольного отдела. Схема структуры контрольного отдела представлена на рис.8.

Контрольный отдел

начальник

Служба внутреннего контроля

Служба анализа

Служба проверки

Служба контроля

за операциями

Рис.8. Схема структуры контрольного отдела

В непосредственном подчинении совета директоров находится начальник контрольного отдела, в подчинении которого находятся начальник службы внутреннего контроля. А в подчинении начальника службы внутреннего контроля находятся начальники служб анализа, контроля за операциями и проверки.

Функции отдела:

1. Начальник контрольного отдела

Управление

Координация работы групп

Контроль

Составление отчетов о работе группы

Составление плана работ

Предоставление отчетов директору и отделу безопасности на рассмотрение

1. Начальник отдела внутреннего контроля

Управление

Планирование работы группы

Анализ работы группы

Предоставление отчетов начальству

Контроль

Выявление легализации «отмывания» денег

Контроль за структурными подразделениями

Разработка правил внутреннего контроля

1. Группа анализа

Управление

Планирование работы группы

Анализ поступающей информации

Составление отчетов по работе служб контроля за операциями и проверки

Анализ

Анализ работы отдела

Анализ эффективности работы

Анализ работы подразделений

1. Группа проверки

Управление

Планирование работы группы

Анализ работы группы

Контроль за соблюдением нормативных документов подразделениями

Проверка

Плановая проверка структурных подразделений

Разработка способов и методов проверки

Выборочная проверка отдельных (обязательная проверка постоянных) клиентов

Определим среднюю арифметическую оценки сложности работ, принимая за условие, что их сложность одинакова.

О ср = 1000/23 = 44

Оценки расставлялись в соответствии с методом номинальной группы. Представим расчет для функции управления начальника отдела контроля.

Таблица МНГ относительно функции управления начальника отдела контроля

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование | Полученные баллы | | | | Средний балл | Ранг |
| 1 | Координация работы групп | 4 | 4 | 5 | 5 | 4,5 | 1 |
| 2 | Контроль | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | Составление отчетов о работе группы | 5 | 3 | 5 | 4 | 4,25 | 3 |
| 4 | Составление плана работ | 4 | 3 | 5 | 3 | 3,75 | 5 |
| 5 | Предоставление отчетов директору и отделу безопасности на рассмотрение | 5 | 4 | 5 | 4 | 4,5 | 2 |

Составим функциональный анализ работ начальника отдела контроля. Анализ представим в таблице 6.

Функциональный анализ работ отдела контроля

| Основные функции | % врем | балл слож  ности | Наименование функции | % врем | Балл слож  ности |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Начальник контрольного отдела | | | | | |
| Управление | 100 | 200 |  |  |  |
|  |  |  | Координация работы групп | 20 | 40 |
|  |  |  | Контроль | 15 | 30 |
|  |  |  | Составление отчетов о работе группы | 10 | 30 |
|  |  |  | Составление плана работ | 20 | 40 |
|  |  |  | Предоставление отчетов директору и отделу безопасности на рассмотрение | 35 | 60 |
|  | 20 | 200 |  |  |  |
| Начальник отдела внутреннего контроля | | | | | |
| Управление | 40 | 140 |  |  |  |
|  |  |  | Планирование работы группы | 15 | 55 |
|  |  |  | Анализ работы группы | 15 | 45 |
|  |  |  | Предоставление отчетов начальству | 10 | 40 |
| Контроль | 60 | 160 |  |  |  |
|  |  |  | Проверка задолженности | 30 | 60 |
|  |  |  | Контроль за структурными подразделениями | 15 | 60 |
|  |  |  | Разработка правил внутреннего контроля | 15 | 40 |
|  | 30 | 300 |  |  |  |
| Группа анализа | | | | | |
| Управление | 40 | 110 |  |  |  |
|  |  |  | Планирование работы группы | 10 | 35 |
|  |  |  | Анализ поступающей информации | 15 | 50 |
|  |  |  | Составление отчетов по работе служб контроля за операциями и проверки | 15 | 25 |
| Анализ | 60 | 140 |  |  |  |
|  |  |  | Анализ работы отдела | 30 | 55 |
|  |  |  | Анализ эффективности работы | 20 | 50 |
|  |  |  | Анализ работы подразделений | 10 | 35 |
|  | 25 | 250 |  |  |  |
| Группа проверки | | | | | |
| Управление | 30 | 90 |  |  |  |
|  |  |  | Планирование работы группы | 10 | 30 |
|  |  |  | Анализ работы группы | 5 | 25 |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | Контроль за соблюдением нормативных документов подразделениями | 15 | 35 |
| Проверка | 65 | 160 |  |  |  |
|  |  |  | Плановая проверка структурных подразделений | 30 | 60 |
|  |  |  | Разработка способов и методов проверки | 10 | 45 |
|  |  |  | Выборочная проверка отдельных (обязательная проверка постоянных) клиентов | 25 | 55 |
|  | 25 | 250 |  |  |  |
| Итого по разделу | | 1000 |  |  |  |

На основании таблицы построим долевое распределение трудоемкости всего объема работ с указанием коэффициента сложности

0,3

0,2

|  |  |
| --- | --- |
| Начальник отдела контроля 20% | Служба внутреннего контроля 30% |
| Служба анализа 25%  0,25 | Служба проверки 25%  0,25 |

Определение количества линейных и функциональных руководителей

Начальник отдела 20% \* 0,2 = 4

Служба внутреннего контроля 30% \* 0,3 = 9

Служба анализа 25% \* 0,25 = 7

Служба проверки 25% \* 0,25 = 7

Относительную долю времени работы начальника отдела принимаем за базу расчета, тогда по отношению к нему в каждом подразделении необходимо иметь следующее число работников:

Служба внутреннего контроля 9/4 = 3

Служба анализа 7/4 = 2

Служба проверки 7/4 = 2

Построим структуру управления подразделением с учетом того, что в подразделении, возглавляемым руководителем, не может быть менее 3 человек.

Начальник отдела

Служба анализа

и проверки

Служба внутреннего контроля

1 человек

1 человек

1 человек

1 человек

1 человек

1 человек

4 человека

3 человека

1 человек

Таким образом, оказалось необходимым уплотнить функции, создав два подразделения: службу анализа и проверки и службу внутреннего контроля.

При проведении функционального анализа следует учитывать, что распределение времени выполнения управленческих работ руководителем среднего уровня примерно соответствует нормативному.

Структура затрат рабочего времени при выполнении управленческих операций

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид операции (работы) | Затраты времени к общим временным затратам, % | | |
| Руководители | Функциональные специалисты | Другие |
| Организационно-административные | 35 | 15 |  |
| Аналитические | 30 | 15 | 20 |
| Конструктивные | 15 | 25 |  |
| Информационно-технические | 25 | 45 | 80 |

Согласовать полученный вариант структуры с рекомендуемой нормой управляемости.

высший менеджмент (5-7) человек подчиненных

средний менеджмент (7-9) человек подчиненных

нижний менеджмент (до 35) человек подчиненных

Нормы численности управленческого персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Категория работников | Количество человек |
| Вспомогательные рабочие | 42 |
| Линейные и функциональные специалисты | 26 |

Полученное количество руководителей в структуре управления соответствует нормативно обоснованному количеству.

Построение оптимальной производственной структуры предприятия необходимо осуществлять с учетом следующих принципов:

* соблюдение рационального соотношения между основными и вспомогательными цехами и участками;
* обеспечение пропорциональности между частями предприятия;
* укрупнение цехов и участков;
* постоянная работа по рационализации производственной структуры;
* создание бесцеховой структуры управления предприятием. Кроме того, на производственную структуру предприятия оказывает влияние ряд факторов:
* отраслевая принадлежность предприятия;
* характер продукции и методы ее изготовления;
* объем выпуска продукции и ее трудоемкость;
* уровень специализации и кооперирования производства;
* особенности зданий, сооружений, используемого оборудования, сырья и материалов.

# Заключение

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

Под производственной структурой предприятия понимается состав и взаимосвязь образующих его цехов, участков и служб в процессе производства продукции. Производственная структура характеризует разделение труда между подразделениями предприятия и их кооперацию. Она оказывает существенное влияние на важнейшие экономические показатели предприятия: качество продукции, рост производительности труда, величину издержек производства, эффективность использования ресурсов.

Главными элементами производственной структуры предприятия являются цехи, участки и рабочие места.

Цех является основной структурной единицей крупного предприятия. Он наделяется определенной производственной и хозяйственной самостоятельностью, является обособленной производственной единицей и выполняет закрепленные за ним производственные функции.

Все цехи промышленного предприятия обычно делятся на основные и вспомогательные. В основных цехах выполняются операции по изготовлению продукции для реализации. Основные цехи делятся на заготовительные, обрабатывающие и сборочные. К вспомогательным цехам относят инструментальный, ремонтный, энергетический и др.

В состав цехов входят участки, которые создаются по технологическому или предметному принципу. Так, в обрабатывающем цехе могут быть организованы участки по принципу технологической специализации: токарный, фрезерный, шлифовальный, слесарный и др. По принципу предметной специализации образуются участки по изготовлению части готового продукта.

Первичным звеном организации производства является рабочее место.

Рабочим местом называется неделимое в организационном отношении (в данных конкретных условиях) звено производственного процесса, обслуживаемое одним или несколькими рабочими, предназначенное для выполнения определенной операции, оснащенного соответствующим оборудованием и организационно-техническими средствами.

От уровня организации рабочих мест, обоснованного определения их количества и специализации, согласования их работы во времени, рациональности их расположения в цехах существенно зависят результаты работы предприятия.

Следует отметить, что производственная структура предприятия не является чем-то застывшим, она динамична. По мере совершенствования техники и технологии, организации производства, труда и управления предприятием совершенствуется и производственная структура. Это создает условия для интенсификации производства, эффективного использования ресурсов и достижения высоких результатов работы предприятия.

По результатам анализа структуры ОАО «Трест КПД» выявлено следующее.

Спецификой объекта управления является управление коммерческим строительным предприятием. Приоритетом в средствах управления является технократическое управление. Многие функции грамотно распределены, ответственность делегирована руководителями высшего звена руководителям среднего звена по ряду задач. Распределение полномочий в ОАО «Трест КПД» - ситуационное.

Сравнивая типовую структуру со структурой ОАО «Трест КПД», можно сделать вывод, что в целом структура ОАО «Трест КПД» соответствует типовой. Отличительные особенности: главный инженер является одновременно заместителем по инженерным вопросам; бухгалтерия и плановый отдел объединяются в экономическую службу, возглавляемую главным экономистом; в отдельную категорию выделен отдел сбыта (маркетинговый отдел); планово-производственный отдел разделился на плановый и производственно-технический отдел; дополнительно существует транспортный отдел; вместо инженера по технике безопасности введен отдел охраны труда; начальниками стройки являются прорабы, в подчинении которых находятся по нескольку производственных бригад со своими бригадирами.

Можно сделать вывод, что руководство ОАО «Трест КПД» использует современные технологии обработки информации, следит за достижениями научно-технического прогресса, включает в штат квалифицированных специалистов в области автоматизации, менджмента и маркетинга.

В курсовой работе рассмотрен вариант оптимизации управления контрольного отдела. Оказалось необходимым уплотнить функции, создав два подразделения: службу анализа и проверки и службу внутреннего контроля.

Практическая значимость данной работы заключается в возможности применения полученных рекомендаций в деятельности исследуемого предприятия для достижения положительного экономического и управленческого эффекта.

# Список литературы

1. Конституция Российской Федерации
2. Трудовой кодекс РФ № 197-ФЗ от 30.12.01 г.
3. Гражданский кодекс РФ, часть 1, 2.
4. Александрова З.О. и др. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации – М.: МЦФЭР, 2004 г. - 622 с.
5. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учеб. для студентов экон.спец.- 4-е изд., доп и перераб.- М.:Финансы и статистика, 2004. – 464 с.
6. Барков С.А. Управление персоналом. – М.: ЮристЪ, 2001. – 451 с.
7. Бороненкова С.А. Управленческий анализ: Учеб. Пособие.-М.: Финансы и статистика, 2003. – 128 с.
8. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе. – М.: ЮристЪ, 2001. – 496 с.
9. Кабушкин Н.Н. Основы кадрового менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 378 с.
10. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебник.- М.: ООО «ТК Велби», 2003. – 526 с.
11. Лифинец А.С. Основы управления персоналом. – Иваново: Дом книги, 2000. – 256 с.
12. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда. Учеб.пособ. – М. : ДиС, 2003. – 368 с.
13. Минин Э. В., Щербаков В. И.. Заработная плата: вопросы и ответы: Справочно-методическое пособие. - Н.: Профиздат, 2000. – 422 с.
14. Новицкий Н.И. Организация производства на предприятиях, учебно-методическое пособие, М., 2004. – 156 с.
15. Орловский Ю.П. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации (постатейный). – М.: Инфра-М, 2004. – 959 с.
16. Померстник Н.В., Мейксин М.С. Заработная плата в современных условиях (9-е издание, переработанное и дополненное). – СПб.: Издательский дом Герда, 2004. – 386 с.
17. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия - Минск ООО «Новое знание», 2003. – 686 с.
18. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. 2-е изд. – М.: Финпресс, 2000. – 203 с.
19. Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб: Питер, 2001. – 301 с.
20. Экономика предприятия: Учебник / Под редакцией проф. О. И. Волкова. - М.: Инфра-М, 2005. – 672 с.