**АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА**

**ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Высшая школа “Институт менеджмента и маркетинга”**

**Программа “Топ—Менеджер”**

***ВЫПУСКНАЯ РАБОТА***

***НА ТЕМУ:***

## “Разработка системы управления

акционерным обществом”

( на примере ОАО “Контур”)

**Слушатель: Павлов Сергей Александрович**

**Руководитель: Куротченко Борис Владимирович**

## 

#### ***Москва***

***1999г.***

Содержание

Введение 3

1. Переход к рынку. 4
2. ОАО “Контур”. 5

2.1 Цели и виды деятельности. 6

2.2 Общее собрание акционеров 7

2.3 Совет директоров. 8

2.4 Исполнительные органы Общества. 9

1. Понятие и принципы построения управленческих

структур 11

3.1 Типы структур управления организацией. 17

3.2 Организованная модель системы управления 20

3.3 Преодоление растущей сложности управления 21

3.4 Состав системы управления 23

4. Структура и компетенция органов управления

акционерным обществом 25

4.1 Организационная структура управления

ОАО “Контур” 28

4.2 Задачи и функции основных подразделений 29 Заключение 36

Список используемой литературы 38

Приложения 39

**Введение.**

В процессе управления происходит делеги­рование прав и обязанностей для организации взаимодействия различных органов управления и распределения задач, решаемых различными работниками. Руководи-тми должны передавать сотрудникам свои права и обязанности, иначе требуемая работа просто не будет выполнена. Поэтому организация работ — это функция, которую должны осуществлять все руководители — независимо от их ранга. Однако, хотя смысл этой концепции состоит в делегировании прав и обязанностей для разде­ления труда по горизонтали и вертикали, решение о выборе структуры организации телом почти всегда принимается руководством высшего звена. Руководители низо­вого и среднего звеньев лишь помогают ему, предоставляя необходимую информа­цию, а в более крупных организациях и предлагая структуру подчиненных им подразделений, соответствующую общей структуре организации, выбранной выс­шим руководством.

В широком смысле задача менеджеров при этом состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам. «Наилучшая» структу­ра - это та, которая наилучшим образом позволяет организации эффективно взаи­модействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и нап­равлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

1. **Переход к рынку.**

Раньше социалистическое государство выступало не только как орган политической власти, но и как собственник средств производства Оно выполняло несвойственную социалистическому государству функцию “хозяйствующего субъекта”. Как единый собственник средств и продуктов производства оно выступает в роли центра по управлению экономикой.

Государство разрабатывало, утверждало народнохозяйственный план и организовывало его выполнение. Оно определяло объём и структуру общественного продукта и национального дохода, фонд потребления и фонд накопления, централизованно распределяло основную часть капитальных вложений , определяло цены, фонд и ставки заработной платы, социальную и техническую политику, конкретные пропорции в развитии отраслей и сфер народного хозяйства.

Высший орган государственной власти в СССР—Верховный Совет СССР, ежегодно утверждал единый народнохозяйственный план экономического и социального развития и государственный бюджет.

Текущую деятельность по разработке и выполнению плана осуществляют Совет Министров СССР и его органы: Госплан, комитеты и министерства.

За последние годы в нашей стране произошли глубокие экономические преобразования: существенно изменились отношения собственности, а вместе с ними—цели деятельности организаций, механизмы их взаимодействия.

На смену административно- командной системе управления пришли рыночные механизмы.

В этих условиях существенно возросла и роль управляющих структур—менеджмента.

При переходе к рыночной экономике Россия отвела значительную роль акционерным обществам, позволяющим участвовать в инвестиционном процессе наряду с предпринимателями и значительному количеству простых граждан, а также способствующим перераспределению капиталов в экономике страны по наиболее продуктивным сферам хозяйствования. Акционерное общество является в настоящее время преобладающей по своему количеству организационно- правовой формой коммерческих организаций.

**2. ОАО “КОНТУР”**

Открытое акционерное Общество «Контур», учреждено в соответствии с Указом Президента Российской Федерации (РФ) «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, добровольных объединений государственных предприятий в акционерные общества» от 1 июля 1992 года №721, в результате преобразования Новгородского производственного объединения «Контур» и является правопреемником последнего по всем имущественным правам и обязательствам; а также является правопреемником по всем имущественным правам и обязательствам АООТ

«КТБ «Металлокерамика» на основании договора о присоединении от 22 июня 1996г., утвержденном совместным Общим собранием акционеров АООТ «Контур» и АООТ «Металлокерамика». Протокол от 22 июня 1996 г.

Общество является открытым акционерным обществом.

Полное фирменное наименование Общества:

«Открытое акционерное общество «КОНТУР».

Сокращенное наименование Общества: ОАО «КОНТУР»

Латинская транскрипция наименования:

Joint Stock Company “CONTUR”

Место нахождения Общества: инд. 173021, Российская Федерация,

г. Новгород, ул. Нехинская, 61.

Срок деятельности Общества не ограничен. Деятельность Общества прекращается по решению Общего собрания акционеров, либо по основаниям, предусмотренным Федеральным законом «Об акционерных обществах».

**2.1 Цели и виды деятельности.**

Целью деятельности Общества является извлечение прибыли.

Основными видами деятельности Общества являются:

* изготовление трубопроводной арматуры, деталей и сборочных единиц трубопроводов, запасных частей для оборудования, сильфонов по ТУ и ГОСТ, полуфабрикатов (поковки, штамповки) для объектов атомной энергетики;

- проектирование, изготовление, техническое обслуживание и ремонт запорной, регулирующей и предохранительной арматуры, запасных частей и оборудования для: нефтегазодобывающих производств и магистрального трубопроводного транспорта; объектов котлонадзора; объектов газового хозяйства; взрывопожароопасных, токсичных и агрессивных сред химических, нефтехимических, нефте- и газоперерабатывающих, а также производств целлюлозно – бумажной, микробиологической, медицинской, пищевой, легкой, лесной и других отраслей промышленности.

- комплекс работ от конструкторской разработки до выпуска трубопроводной арматуры, ее узлов и деталей;

- выпуск товаров народного потребления;

* организация рекламы, оказание товарообменных и посреднических услуг, в том числе в сфере внешнеэкономической деятельности;
* организация общественного питания и других социальных услуг для работников Общества, создание и функционирование коммерческих предприятий питания;
* разработка и реализация систем и программных продуктов в области организации производства и управления производственных процессов;
* техническое обслуживание и ремонт газового оборудования, теплогенераторов с газогорелочными устройствами;
* техническое обслуживание и ремонт средств контроля и защиты объектов газового хозяйства;
* эксплуатация, техническое освидетельствование и обслуживание мостовых, козловых, стрелковых самоходных кранов и подъемных вышек;
* капитальный ремонт и техническое обслуживание мостовых, козловых, стрелковых самоходных кранов и подъемных вышек;
* изготовление сменных грузозахватных органов, съемных грузозахватных приспособлений и тары;
* транспортно-перевозочная деятельность;
* оказание сервисных услуг;
* все виды ремонтов металлообрабатывающего, испытательного и кузнечно-прессового оборудования;
* другие виды деятельности, не запрещенные законодательством РФ.

Деятельность Общества не ограничивается вышеназванным. Общество имеет гражданские права и несет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральным законодательством.

Все вышеперечисленные виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством РФ. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральными законами, Общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии). Если условиями предоставления специального разрешения на занятия определенного вида деятельности предусмотрено требование о занятии такой деятельностью как исключительной, то Общество в течение срока действия специального разрешения (лицензии) не вправе осуществлять иные виды деятельности, за исключением видов деятельности, предусмотренных специальным разрешением (лицензией), и им сопутствующих.

Общество осуществляет внешнеэкономическую деятельность в соответствии с действующим законодательством РФ.

**2.2 Общее собрание акционеров**

Высшим органом Общества является Общее собрание его акционеров.

К компетенции Общего собрания акционеров относятся следующие вопросы:

Внесение изменений в Устав Общества или утверждение Устава Общества в новой редакции(за исключением случаев, предусмотренных п/п ж. п.14.1.2. настоящего Устава);

Реорганизация Общества;

Ликвидация Общества, назначение ликвидационной комиссии и утверждение промежуточного и окончательного ликвидационных балансов;

Определение количественного и персонального состава Совета директоров, избрание его членов и досрочное прекращение их полномочий;

Определение предельного размера объявленных акций;

Увеличение Уставного капитала Общества путем размещения дополнительных акций посредством закрытой подписки;

Уменьшение Уставного капитала Общества путем уменьшения номинальной стоимости акций, приобретения Обществом части акций в целях сокращения их общего количества или погашения не полностью оплаченных акций в соответствии со ст.29 Федерального закона РФ «Об акционерных Обществах», а так же путем погашения приобретенных или выкупленных Обществом акций в соответствии с п.3 ст.72 и абзацем 2 п.6 ст.76 Федерального закона РФ «Об акционерных Обществах»;

Избрание членов ревизионной комиссии (Ревизора) и досрочное прекращение их полномочий;

Утверждение аудитора Общества;

Утверждение годовых отчетов, бухгалтерских балансов, счета прибылей и убытков Общества и распределение его прибылей и убытков;

Принятие решений о неприменении преимущественного права акционера на приобретение акций Общества или ценных бумаг, конвертируемых в акции, предусмотренного ст. 40 Федерального закона «Об акционерных Обществах»;

Порядок ведения Общего собрания;

Образование счетной комиссии;

Определение формы сообщения Обществом информации акционерам, в том числе определение органа печати в случае сообщения в форме опубликования;

Дробление и консолидация акций;

Заключение сделок в случаях, предусмотренных ст.83 Федерального закона «Об акционерных Обществах»;

Совершение крупных сделок, связанных с приобретением и отчуждением Обществом имущества, в случаях, предусмотренных статьей 79 Федерального закона РФ «Об акционерных Обществах»

Приобретение и выкуп Обществом размещенных акций в случаях, предусмотренных Федеральным законом РФ «Об акционерных Обществах»;

Участие в холдинговых компаниях, финансово-промышленных группах, иных объединениях коммерческих организаций;

Решение иных вопросов, предусмотренных Федеральным законом РФ «Об акционерных Обществах»

**2.3 Совет директоров**

Компетенция Совета директоров.

В компетенцию Совета директоров Общества входит решение вопросов общего руководства деятельностью Общества, за исключением вопросов, отнесенных Уставом к исключительной компетенции Общего собрания акционеров.

К исключительной компетенции Совета директоров Общества относятся следующие вопросы:

а) определение приоритетных направлений деятельности общества;

б) созыв годового и внеочередного Общих собраний акционеров Общества, за исключением случаев, предусмотренных п.6 ст.55 Федерального закона РФ «Об акционерных Обществах»;

в) утверждение повестки дня Общего собрания акционеров;

г) определение даты составления списка акционеров, имеющих право на участие в Общем собрании, и другие вопросы, связанные с подготовкой Общего собрания акционеров, отнесенные к компетенции Совета директоров в соответствии с Федеральным законом РФ «Об акционерных Обществах»;

д) вынесение на решение Общего собрания вопросов, предусмотренных настоящим Уставом;

е) Решение об увеличении уставного капитала Общества путем увеличения номинальной стоимости акций или путем размещения дополнительных акций, и внесение соответствующих изменений в Устав, за исключением случаев, предусмотренных в Уставе;

ж) принятие решений о размещении Обществом облигаций и иных ценных бумаг;

з) определение рыночной стоимости имущества в соответствии с Федеральным законом РФ «Об акционерных Обществах».

и) принятие решения о приобретении размещенных Обществом акций, облигаций и иных ценных бумаг в случаях, предусмотренных Федеральным законом «Об акционерных Обществах»;

к) назначение генерального директора и досрочное прекращение его полномочий, установление генеральному директору вознаграждения и компенсаций;

л) определение размера оплаты услуг аудитора, рекомендации по размеру выплачиваемых членам ревизионной комиссии Общества вознаграждений и компенсаций;

м) рекомендации по размеру годового дивиденда по обыкновенным акциям и порядку его выплаты;

н) принятие решения об использовании резервных и иных фондов Общества;

о) утверждение внутренних документов Общества, определяющих порядок деятельности его органов управления;

п) принятие решения о создании филиалов и открытии представительств Общества, утверждение положений о них;

р) принятие решения об участии Общества в других организациях и их объединениях, за исключением случаев, предусмотренных в Уставе;

с) принятие решений о заключении крупных сделок, связанных с приобретением и отчуждением Обществом имущества, в случаях, предусмотренных Федеральным законом РФ «Об акционерных Обществах»;

т) принятие решений о заключении сделок, в которых имеется заинтересованность, в порядке, предусмотренном Федеральным законом РФ «Об акционерных Обществах»;

у) решение иных вопросов, предусмотренных Федеральным законом РФ «Об акционерных Обществах» и настоящим Уставом.

**2.4 Исполнительные органы Общества.**

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется генеральным директором – единоличным исполнительным органом Общества.

Права и обязанности генерального директора, сроки и размеры оплаты его услуг определяются договором, заключенным с Обществом. Договор с генеральным директором от имени Общества подписывается председателем Совета директоров или лицом, уполномоченным Советом директоров Общества.

К компетенции генерального директора относятся все вопросы руководства текущей деятельностью Общества, за исключением вопросов, отнесенных к исключительной компетенции Общего собрания акционеров и Совета директоров Общества.

Директор организует выполнение решений Общего собрания акционеров и Совета директоров Общества.

Генеральный директор без доверенности действует от имени Общества, в том числе:

* распоряжается имуществом Общества для обеспечения его текущей деятельности в пределах, установленных Уставом и внутренними документами Общества;
* представляет интересы Общества как в РФ, так и за ее пределами;
* утверждает штаты, заключает и расторгает трудовые договоры с работниками Общества, применяет к этим работникам меры поощрения и налагает на них взыскания;
* совершает сделки от имени Общества, самостоятельно в пределах своей компетенции или после утверждения их органами управления Общества в порядке, предусмотренном Федеральным законом РФ «Об акционерных Обществах», настоящим Уставом и внутренними документами Общества;
* выдает доверенности от имени Общества;
* открывает в банках счета Общества;
* издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками Общества;
* исполняет другие функции, необходимые для достижения целей деятельности Общества и обеспечения его нормальной работы, в соответствии с действующим законодательством РФ и настоящим Уставом, за исключением функций, закрепленных за другими органами управления Общества;

Требования, предъявленные к лицу, назначенному на пост генерального директора, устанавливаются внутренними документами Общества.

Совмещение лицом, осуществляющим функции генерального директора, должностей в органах управления других организаций допускается только с согласия Совета директоров Общества.

По решению Общего собрания полномочия исполнительного органа могут быть переданы по договору коммерческой организации или управляющему. Условия заключаемого контракта утверждаются Советом директоров.

**3. Понятие и принципы построения**

**управленческих структур.**

Производственно хозяйственная деятельность каждого предприятия, его права и обязанности регулируется законом о предпринимательской деятельности.

Управление предприятием осуществляется в соответствии с его Уставом. Предприятие является юридическим лицом, пользуется правами и выполняет обязанности, связанные с его деятельностью.

Управление предприятием осуществляется на базе определенной организационной структуры. Структура предприятия и его подразделений определяется предприятием самостоятельно. При разработке организационной структуры управление необходимо обеспечить эффективное распределение функций управления по подразделениям. При этом важно выполнение следующих условий:

1. решение одних и также вопросов не должно находится в ведение разных подразделений
2. все функции управления должны входить в обязанности управляющих подразделений

на данное подразделение не должно возлагаться решение вопросов, которые эффективнее решать в другом.

"Структура управления организацией", или "организационная структура управления" (ОСУ) - одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур управления, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций.

Под структурой управления понимается *упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. ОСУ определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей.* С этих позиций структура управления представляется в виде *системы оптимального распределения* *функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.*

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. ***Элементами*** ОСУ могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности. Есть два направления специализации элементов ОСУ: а) в зависимости от состава структурных подразделений организации вычленяются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т.п.; б) исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые - это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

Вертикальные связи-это связи руководства и подчинения, например связь между директором предприятия и начальником цеха.

Горизонтальные связи-это связи коопераций равноправных элементов, например связи между начальниками цехов.

При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руководство организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в ОСУ формируется так называемый средний слой, который в свою очередь может состоять из нескольких уровней.

В основу структуры управления положена определённая система. Известны три основные системы управления производством:

1. линейная
2. функциональная
3. смешанная

***ЛИНЕЙНАЯ*** - представляет собой схему непосредственного подчинения по всем вопросам нижестоящих подразделений вышестоящим. Это система достаточно проста и может быть эффективна, если не велико число рассматриваемых вопросов и по ним могут быть даны решения в ближайших подразделениях.

***ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ***  - система представляет собой схему подчинения нижестоящего подразделения ряду функциональных подразделений, решающих отдельные вопросы управления - технические, плановые, финансовые и т. В этом случае указания поступают более квалифицированные. Однако подчиненные подразделения не всегда знают, как согласовать полученные указания, в какой очередности их выполнять... В чистом виде эта система используется очень редко.

Наиболее распространена ***СМЕШАННАЯ*** система, в которой сочетается линейная и функциональная системы. В этом случае 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. На предприятиях могут быть использованы безцеховая, цеховая, корпусная или смешанная структуры управления.

Наиболее простой структурой является **безцеховая**, при которой производство делится на участки, возглавляемые мастерами. Мастера могут непосредственно подчиняться руководителю предприятия либо старшему мастеру, который подчиняется руководителю предприятия. Эта структура может оказаться целесообразной на мелких и средних промышленных предприятиях.

Основным производственным звеном крупного промышленного предприятия является цех. При цеховой структуре управления руководителю предприятия подчиняются начальники цехов. Начальнику цеха подчиняются начальники участков, либо старшие мастера, либо мастера. Старшему мастеру подчиняются мастера. Начальнику участка подчиняются старшие мастера, которым в свою очередь подчиняются мастера.

На особо крупных предприятиях может использоваться **корпусная** структура. В этом случае предприятие подразделяется на корпуса, корпуса делятся на цеха, а цеха - на участки.

На предприятиях могут применяться и **смешанные** структуры управления. Например, на предприятиях с структурой могут быть отдельные цеха, а на предприятиях с цеховой структурой - участки, подчиненные непосредственно руководству предприятия.

В структуре управления организацией различаются линейные и функциональные связи. Первые суть отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между так называемыми линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента. Соответственно используется такое понятие, как ***полномочия***: линейного персонала, штабного персонала и функциональные. Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений). Полномочия штабного персонала ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения. Если тому или иному работнику управленческого аппарата предоставляется право принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами, он получает так называемые функциональные полномочия.

Между всеми названными выше составляющими ОСУ существуют сложные отношения взаимозависимости: изменения в каждой из них (скажем, числа элементов и уровней, количества и характера связей и полномочий работников) вызывают необходимость пересмотра всех остальных. Так, если руководством организации принято решение о введении в ОСУ нового органа, например, отдела маркетинга (функции которого ранее никто не выполнял), нужно одновременно дать ответ на следующие вопросы: какие задачи будет решать новый отдел? кому он будет непосредственно подчинен? какие органы и подразделения организации будут доводить до него необходимую информацию? на каких иерархических уровнях будет представлена новая служба? какими полномочиями наделяются работники нового отдела? какие формы связей должны быть установлены между новым отделом и другими отделами?

Увеличение количества элементов и уровней в ОСУ неизбежно приводит к многократному росту числа и сложности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений; следствием этого нередко является замедление процесса управления, что в современных условиях тождественно ухудшению качества функционирования менеджмента организации.

К структуре управления предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое для менеджмента значение. Они учитываются в ***принципах формирования ОСУ***, разработке которых было посвящено немало работ отечественных авторов в дореформенный период. Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом.

1. Организационная структура управления должна прежде всего отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям.

2. Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.

3. Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.

4. Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.

5. Организационная структура управления призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, успешно функционирующие в других социально-культурных условиях, не гарантируют желаемого результата.

Реализация этих принципов означает необходимость учета при формировании (или перестройке) структуры управления множества различных ***факторов воздействия на ОСУ.***

Главный фактор, "задающий" возможные контуры и параметры структуры управления, - сама организация. Известно, что организации различаются по многим критериям. Большое разнообразие организаций в Российской Федерации предопределяет множественность подходов к построению управленческих структур. Подходы эти различны в организациях коммерческих и некоммерческих, крупных, средних и малых, находящихся на разных стадиях жизненного цикла, имеющих разный уровень разделения и специализации труда, его кооперирования и автоматизации, иерархических и "плоских", и так далее. Очевидно, что структура управления крупными предприятиями более сложна по сравнению с той, какая нужна небольшой фирме, где все функции менеджмента подчас сосредоточиваются в руках одного - двух членов организации (обычно руководителя и бухгалтера), где соответственно нет необходимости проектировать формальные структурные параметры. По мере роста организации, а значит, и объема управленческих работ, развивается разделение труда и формируются специализированные звенья (например, по управлению персоналом, производством, финансами, инновациями и т.п.), слаженная работа коих требует координации и контроля. Построение формальной структуры управления, в которой четко определены роли, связи, полномочия и уровни, становится императивом.

Важно обратить внимание на сопряжение структуры управления с фазами жизненного цикла организации, о чем, к сожалению, нередко забывают проектанты и специалисты, решающие задачу совершенствования управленческих структур. На стадии зарождения организации управление нередко осуществляется самим предпринимателем. На стадии роста происходит функциональное разделение труда менеджеров. На стадии зрелости в структуре управления чаще всего реализуется тенденция к децентрализации. На стадии спада обычно разрабатываются меры по совершенствованию управленческой структуры в соответствии с потребностями и тенденциями в изменении производства. Наконец, на стадии прекращения существования организации структура управления или полностью разрушается (если фирма ликвидируется), или происходит ее реорганизация (коль скоро данную фирму приобретает или присоединяет к себе другая компания, приспосабливающая структуру управления к той фазе жизненного цикла, в которой она находится).

На формирование структуры управления оказывают влияние изменения организационных форм, в которых функционируют предприятия. Так, при вхождении фирмы в состав какого-либо объединения, скажем, ассоциации, концерна и т.п., происходит перераспределение управленческих функций (часть функций, естественно, централизуется), поэтому меняется и структура управления фирмы. Впрочем, даже если предприятие остается самостоятельным и независимым, но становится частью сетевой организации, объединяющей на временной основе ряд взаимосвязанных предприятий (чаще всего для использования благоприятной ситуации), ему приходится вносить в свою управленческую структуру ряд изменений. Это связано с необходимостью усиления функций координации и адаптации к системам менеджмента других компаний, входящих в сеть.

Важный фактор формирования управленческих структур - уровень развития на предприятии информационной технологии. Общая тенденция к децентрализации "электронного интеллекта", то есть к росту числа персональных компьютеров при одновременном расширении использования на уровне предприятия локальных сетей, ведет к ликвидации или сокращению объема работ по ряду функций на среднем и низовом уровнях. Это относится прежде всего к координации работы подчиненных звеньев, передаче информации, обобщению результатов деятельности отдельных сотрудников. Прямым результатом использования локальных сетей может быть расширение сферы контроля руководителей при сокращении числа уровней управления на предприятии.

В этом контексте стоит отметить, что современное развитие информационных систем приводит к формированию нового типа предприятий, которые в западной литературе получили название "виртуальных" компаний (организаций). Под ними понимают совокупности независимых (чаще всего небольших по размерам) предприятий, являющихся как бы узлами на информационной сети, обеспечивающей их тесное взаимодействие. Единство и целенаправленность в работе этих фирм достигаются благодаря гибкой электронной связи на базе информационной технологии, которая пронизывает буквально все сферы их деятельности. Поэтому границы между входящими в них организациями становятся "прозрачными", и каждая из них может рассматриваться представителем компании в целом.

**3.1 Типы структур управления организациями**

В современной теории менеджмента выделяются два типа управления организациями: бюрократический и органический. Они построены на принципиально различных основаниях и имеют специфические черты, позволяющие выявлять сферы их рационального использования и перспективы дальнейшего развития.

Исторически первым сформировался ***бюрократический тип.*** Соответствующую концепцию подхода к построению организационных структур разработал в начале XX столетия немецкий социолог Макс Вебер. Он предложил нормативную модель рациональной бюрократии, кардинальным образом менявшую ранее действовавшие системы коммуникации, отчетности, оплаты труда, структуры работы, отношений на производстве. В основе этой модели - представление о предприятиях как об "организованных организациях", предъявляющих жесткие требования как к людям, так и структурам, в рамках которых они действуют. Ключевые концептуальные положения нормативной модели рациональной бюрократии таковы: 1) четкое разделение труда, использование на каждой должности квалифицированных специалистов; 2) иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим; 3) наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей; 4) дух формальной обезличенности, характерной для выполнения официальными лицами своих обязанностей; 5) осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности, а не с субъективными оценками.

Главные понятия бюрократического типа структуры управления - рациональность, ответственность и иерархичность. Сам Вебер считал центральным пунктом концепции исключение смещения "человека" и "должности", ибо состав и содержание управленческих работ должны определяться исходя из потребностей организации, а не людей в ней работающих. Четко сформулированные предписания по каждой работе (что необходимо делать и какими приемами) не оставляет места для проявления субъективизма и индивидуального подхода. В этом принципиальное отличие бюрократической структуры от исторически предшествовавшей ей общинной, где главная роль отводилась партнерству и мастерству.

Бюрократические структуры управления показали свою эффективность, особенно в крупных и сверхкрупных организациях, в которых необходимо обеспечивать слаженную четкую работу больших коллективов людей, работающих на единую цель. Эти структуры позволяют мобилизовать человеческую энергию и кооперировать труд людей при решении сложных проектов, в массовом и крупносерийном производстве. Однако им присущи недостатки, особенно заметные в контексте современных условий и задач экономического развития. Очевидно прежде всего, что бюрократический тип структуры не способствует росту потенциала людей, каждый из которых использует только ту часть своих способностей, которая непосредственно требуется по характеру выполняемой работы. Ясно также: коль скоро вопросы стратегии и тактики развития организации решаются лишь на высшем уровне, а все остальные уровни заняты исключительно исполнением "спускаемых сверху" решений, теряется общий управленческий интеллект (который рассматривается сегодня как важнейший фактор эффективного управления).

Еще один изъян структур бюрократического типа - невозможность с их помощью управлять процессом изменений, направленных на совершенствование работы. Функциональная специализация элементов структуры приводит к тому, что их развитие характеризуется неравномерностью и различной скоростью. В результате возникают противоречия между отдельными частями структуры, несогласованностью в их действиях и интересах, что замедляет прогресс в организации.

Второй упомянутый - ***органический*** - тип структур управления имеет сравнительно недолгую историю и возник как антипод бюрократической организации, модель которой перестала удовлетворять многие предприятия, испытывающие необходимость в более гибких и адаптированных структурах. Новый подход отвергает представление об эффективности организации как "организованной" и работающей с четкостью часового механизма; напротив, считается, что эта модель проводить радикальные изменения, обеспечивающие приспособляемость организации к объективным требованиям реальной действительности. Исследователи этой проблемы подчеркивают: постепенно вырисовывается иной тип организации, в которой импровизация ценится выше, чем планирование; которая руководствуется возможностями гораздо больше, чем ограничениями, предпочитает находить новые действия, а не цепляться за старые; которая больше ценит дискуссии, чем успокоенность, и поощряет сомнения и противоречия, а не веру.

В исходном определении органического типа структуры подчеркивались такие ее принципиальные отличия от традиционной бюрократической иерархии, как более высокая гибкость, меньшая связанность правилами и нормами, использование в качестве базы групповой (бригадной) организации труда. Дальнейшие разработки позволили существенно дополнить перечень свойств, характеризующих органический тип структуры управления. Речь идет о следующих чертах. Во-первых, решения принимаются на основе обсуждения, а не базируются на авторитете, правилах или традициях. Во-вторых, обстоятельствами, которые принимаются во внимание при обсуждении проблем, являются доверие, а не власть, убеждение, а не команда, работа на единую цель, а не ради исполнения должностной инструкции. В-третьих, главные интегрирующие факторы - миссия и стратегия развития организации. В-четвертых, творческий подход к работе и кооперация базируются на связи между деятельностью каждого индивида и миссией. В-пятых, правила работы формулируются в виде принципов, а не установок. В-шестых, распределение работы между сотрудниками обусловливается не их должностями, а характером решаемых проблем. В-седьмых, имеет место постоянная готовность к проведению в организации прогрессивных изменений.

Рассматриваемый тип структуры предполагает существенные изменения отношений внутри организации: отпадает необходимость в функциональном разделении труда, повышается ответственность каждого работающего за общий успех. Наиболее значительные различия между двумя типами структур управления показаны в приложении № 1.

Реальный переход к органическому типу структуры управления требует серьезной подготовительной работы. Прежде всего компании принимают меры к расширению участия работающих в решении проблем организации (путем обучения, повышения уровня информированности, заинтересованности и т.п.), ликвидируют функциональную обособленность, развивают информационные технологии, радикально пересматривают характер взаимоотношений с другими компаниями (вступая сними в союзы или образуя виртуальные компании, где реализуются партнерские отношения).

Необходимо отметить, что органический тип структуры управления находится лишь в начальной фазе своего развития, и в "чистом" виде его используют пока немногие организации. Но элементы этого подхода к структуре управления получили довольно широкое распространение, особенно в тех компаниях, которые стремятся приспособится к динамично меняющейся среде.

**3.2 Организованная модель системы управления**

Предприятие представляет собой производственно-хо­зяйственную, социальную и экологическую развиваю­щуюся целеустремленную систему. Такое определение объекта управления означает, что:

1) система управления предприятием имеет многоце­левой характер;

2) цели управления имеют различную природу (про­изводственные, экономические, социальные, эко­логические и технические цели);

3) результатом деятельности предприятия являются эффекты различной природы, характеризующие степень достижения целей;

4) в системе управления необходимо осуществлять постоянное слежение за изменением целей и кор­ректировать целеустремленность объекта управле­ния (стратегию), что особенно важно в условиях нестабильности внешней среды, когда цель перво­начально носит характер ориентира;

5) ошибки в постановке и прогнозировании целей не­избежно приводят к нарушению паритетности це­лей и неоправданному расходу ресурсов;

6) развитие предприятия, как и производство про­дукции, является постоянным процессом и осуще­ствляется в интересах достижения всей совокуп­ности целей.

Следовательно, целевое управление, под которым по­нимается управление для достижения динамической си­стемы целей, органически присуще управлению пред­приятием.

**3.3 Преодоление растущей сложности управления.**

Постоянный рост сложности и разно­образия продукции и рост нестабильности внешней сре­ды приводят к повышению сложности функций пред­приятия (НИОКР, производство, маркетинг) и, соответ­ственно, к росту сложности управления ими. В практи­ке зарубежных компаний в связи с этим проявляются две тенденции:

•Ф- разрабатывать более сложные и быстро действую­щие системы управления с тем, чтобы сложность и бы­строта принятия решений соответствовали сложности и быстроте изменений;

•Ф- упрощать систему управления, уменьшать период долгосрочного планирования и даже отказаться от пла­нирования в пользу интуиции и опыта.

Таким образом, если руководство компании не хочет усложнять систему управления, оно должно пойти по пути *упрощения стратегических позиций компании, покинув нестабильные сферы деятельности.*

Обобщение российского опыта управления показыва­ет, что преодоление растущей сложности управления может быть достигнуто:

•^ применением матричных структур функциональ­но-целевого или функционально-программно-целевого управления *{рис. 1);*

*•^* декомпозицией сложных целей на менее сложные для осуществления обособленного управления по срав­нительно простой цели;

•^ разделением основных функций управления на конкретные функции, по которым специализируются менеджеры и подразделения управления;

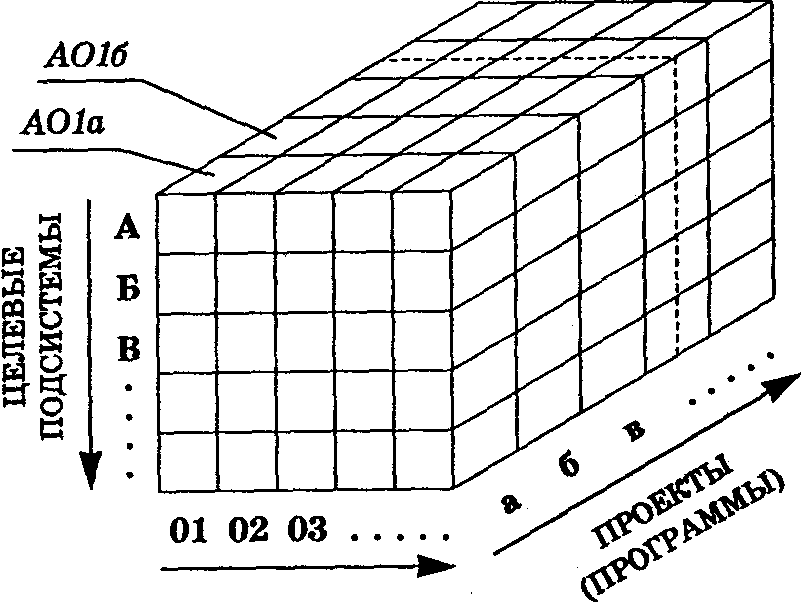
•^ разделением конкретных функций управления на подфункции — специальные функции, ориентирован­ные на достижение одной или нескольких обособлен­ных целей;

•Ф- сочетанием целевого управления по обособленным целям или программам с функциональным управлени­ем по совокупности целей для организации взаимодей­ствия по вертикали и горизонтали матрицы функцио­нально-целевого или функционально-программно-целе­вого управления и преодоления этим негативных по-

следствий управления по обособленным целям и обособ­ленным функциям;

*•^* разработкой системы корпоративных норм, опре­деляющих четкую организацию управления;

*•О* формированием в системе управления единой ин­формационной базы, открытой для всех уровней управ­ления (повышение радикальности нововведений и рост неопределенности внешней среды ведут к увеличению потребного для управления объема информации и необ­ходимости применения новейших методов ее сбора, об­работки и контроля достоверности).



ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОДСИСТЕМЫ

Рис. 1. *Модель управления:*

функционально-программно-целевое управление. *А01, А02.* .... *А01а, А016, ... —* специальные функции управления.

**3.4 Состав системы управления.**

Система управления компанией содержит *(схема 1):*

**^ многоцелевую подсистему высшего руководства,**

в которой осуществляется преимущественно стратегиче­ское управление, контроль за деятельностью подразде­лений компании и дочерних компаний, а также наблю­дение за деятельностью зависимых компаний. Альтер­нативой выделению такой подсистемы может быть рас­пределение функций высшего руководства по целевым подсистемам;

**•Ф- целевые подсистемы,** ориентированные на основ­ные цели деятельности компании. В этих подсистемах осуществляется взаимодействие линейных руководите­лей и функциональных органов управления в интересах.

ВЫПОЛНЕНИЕ КОНКРЕТНЫХ И СПЕЦИАЛЬНЫХ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ

НЕПОСРЕДСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПРОЦЕССОМ

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРАВОВОГО, НОРМАТИВНОГО, ИНФОРМАЦИОННОГО И ТЕХНИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ КОМПАНИИ.

ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ И КОНТРОЛЬ

КООРДИНАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПО ДОСТИЖЕНИЮ КОНЕЧНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

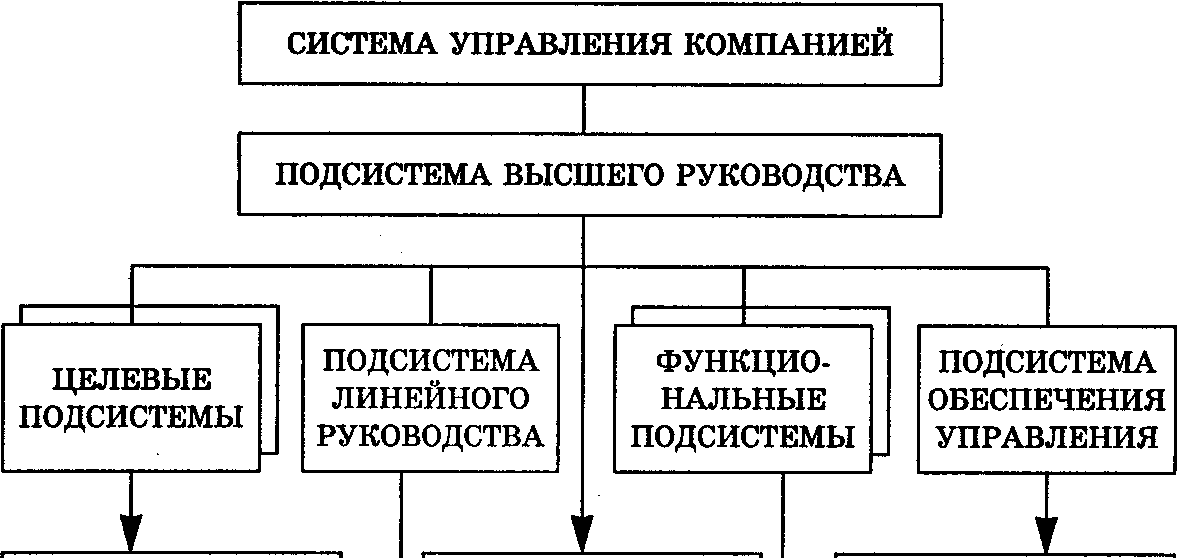


Схема 1

достижения запланированных конечных результатов по каждой основной цели;

**•Ф- подсистемы управления программами** (в моде­ли функционально-программно-целевого управления). Различают программы, разработанные по стратегичес­ким направлениям деятельности компании (например, программа достижения лидирующего положения на том или ином рынке), и программы создания, произ­водства и реализации сложных видов продукции (на­пример, создания нового магистрального самолета) или комплексов продукции (например, комплекса бытовой техники);

**•^ подсистема линейного руководства** производст­вом, в рамках которой осуществляется непосредствен­ное управление производственными процессами на ос­нове единоначалия и интеграции целевого (программ­но-целевого) и функционального управления. Эта под­система включает всех линейных руководителей произ­водства (от управляющего СЗХ до мастера производст­венного участка). В отличие от целевых и функцио­нальных подсистем, в которых преобладают горизон­тальные связи взаимодействия (координации) между субъектами управления, в подсистеме линейного руко­водства преобладают вертикальные связи подчинения (субординации);

**•^ функциональные подсистемы,** реализующие уп­равление по конкретным функциям (таким как: кор­поративное или внутризаводское технико-экономичес­кое планирование производства; организация произ­водства, организация труда и т. д.), дифференцируе­мым по основным целям на специальные функции уп­равления;

**•Ф- подсистема обеспечения управления,** организую­щая правовое, нормативное, информационное и техни­ческое обеспечение управления путем создания соответ­ствующих структур, осуществляющих эти функции, формирования банков данных, организации коммуни­каций, организации сервисного обслуживания автома­тизированных рабочих мест менеджеров и т. д.

**4. Структура и компетенция органов управления акционерным обществом**

Состав, компетенция и правила организации высших звеньев управления акционерным обществом установле­ны законодательством. Этими звеньями управления, об­разующими подсистему высшего руководства, являются общее собрание акционеров, совет директоров и правле­ние. В акционерных обществах, крупные пакеты акций которых принадлежат государству, подсистема высшего руководства дополняется управляющим (коллегией уп­равляющих), который представляет интересы государ­ства в рамках компетенции по управлению государст­венным имуществом *(приложение 1).*

Высшим органом управления обществом является об­щее собрание акционеров. К числу задач стратегическо­го характера (решение которых может иметь важные долговременные последствия), отнесенных законодатель­ством к компетенции общего собрания, принадлежат:

1) внесение изменений и дополнений в устав общест­ва или утверждение устава в новой редакции;

2) реорганизация и ликвидация общества;

3) увеличение и уменьшение уставного капитала;

4) дробление и консолидация акций;

5) совершение крупных сделок, связанных с приоб­ретением и отчуждением обществом имущества;

6) участие общества в холдинговых компаниях, фи­нансово-промышленных группах и других объеди­нениях коммерческих организаций.

Законодательство не предусматривает участия обще­го собрания акционеров в определении стратегии ком­пании и рассмотрении стратегических программ. Такая позиция законодателя вряд ли оправданна, так как вы­работка стратегии и стратегических программ, помимо определения направлений деятельности, постановки стратегических целей и мобилизации финансовых ре­сурсов для их достижения, осуществляется в интересах мобилизации творческого, социального и организацион­ного потенциалов компании на достижение стратегичес-

кого успеха. Любая стратегическая программа, к реали­зации которой специалисты, менеджеры и трудовые коллективы относятся с безразличием или оказывают сопротивление ей, обречена на неудачу.

Вместе с тем, общее собрание не вправе рассматри­вать и принимать решения по вопросам, не отнесенным к его компетенции Федеральным законом об акционер­ных обществах. Мотивы установления Законом такой нормы не вполне ясны, поскольку:

•^ такая норма противоречит общепринятым нормам демократии в управлении: высший орган управления организацией не может быть лишен права рассмотре­ния и принятия решения по любому вопросу деятельно­сти организации (на то он и высший орган);

*•0'* современный период социально-экономического и научно-технического развития характеризуется повыше­нием нестабильности внешней среды организации, что порождает неожиданные проблемы, не имеющие анало­гов в прошлом. Законодатель не может их предвидеть;

•^ для выявления наиболее значимых функций и за­дач управления, решение по которым целесообразно воз­ложить на высший орган, необходимо спроектировать систему управления организации в целом, что не прак­тикуется в рамках законотворчества. Возможно, имен­но вследствие этого законодатель не мог включить в компетенцию общего собрания и в компетенцию совета директоров решение многих проблем стратегического характера.

Совет директоров (наблюдательный совет) общества осуществляет общее руководство деятельностью общест­ва, за исключением решения вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания акционеров.

К числу вопросов стратегического характера, отне­сенных к компетенции совета директоров, принадлежат:

1) определение приоритетных направлений деятель­ности общества (обратим внимание на то, что та­кая постановка вопроса не предусматривает разра­ботку стратегий и стратегических проектов);

2) принятие рекомендаций по размеру дивиденда по акциям (такие рекомендации с точки зрения стра­тегического управления имеют ограниченное значение, ибо компания нуждается в выработке дол­госрочной дивидендной политики как инструмен­та инвестирования и мотивации деятельности);

3) принятие решений об участии общества в других организациях и заключении крупных сделок, ес­ли эти вопросы не отнесены к компетенции обще­го собрания акционеров.

Законодательство также устанавливает, что в компе­тенцию совета директоров могут входить и другие во­просы, предусмотренные уставом общества. Это дает возможность сформировать в уставе общества полный комплекс функций и задач стратегического управления, входящих в компетенцию совета директоров и (или) правления общества.

Руководство текущей деятельностью общества осуще­ствляет правление, председателем которого является ге­неральный директор (директор), или единолично гене­ральный директор (директор). Однако помимо правле­ния, в практике предприятий конкретное оперативное управление осуществляют штатные органы управления и линейные руководители производственных подразде­лений, которые как субъекты управления должны быть включены в систему управления компании. Организа­ция такого управления строится на основе внутренних документов (положений, стандартов, регламентов). Ме­тодические основы разработки оргпроекта системы уп­равления акционерным предприятием изложены в

Полномочия исполнительного органа могут быть пе­реданы по договору доверительного управления имуще­ством другой коммерческой организации (управляющей организации) или индивидуальному предпринимателю (управляющему). По договору доверительного управле­ния имуществом одна сторона (учредитель управления) передает другой стороне (доверительному управляюще­му) на определенный срок (не более 5 лет) имущество (в том числе предприятия и другие имущественные ком­плексы) в доверительное управление. Последняя обязу­ется осуществлять управление этим имуществом в ин­тересах учредителя управления или другого указанного им лица (выгодоприобретателя). Учредителем довери­тельного управления является собственник имущества.

###### 4.1 Организационная структура управления

###### ОАО “КОНТУР”

###### 

Цель организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед организацией задач.

Согласно классической теории организации, с выводами которой по данному вопросу согласно большинство менеджеров, структура организации должна разрабатываться сверху вниз.

Вначале руководители должны осуществить разделение организации на широкие сферы, затем поставить конкретные задачи—подобно тому, как в планировании сначала формулируются общие задачи, -- а потом составить конкретные правила.

При разработке структуры ОАО “Контур” ( приложение 2) было осуществлено деление организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности: главный инженер, начальник производства, зам. по снабжению и транспорту, зам. по персоналу.

Установлено соотношение полномочий различных должностей. При этом руководство устанавливает цель команд и производит дальнейшее деление на более мелкие организационные подразделения, чтобы более эффективно использовать специализацию и избежать перегрузки руководства. Таким образом у главного инженера в подчинении находятся основные производственные отделы: ОГК, ОГТ, ОГС, ЦЗЛ, ОГМетр, ООТиТБ, ОИХ, ОТК;

у начальника производства в подчинении – все производственные цеха ;

у заместителя по снабжению и транспорту в подчинении – цех 25 ( транспортный ) и отдел материально – технического снабжения ;

у заместителя по персоналу в подчинении – БПК, АХО, отдел кадров:

Определены должностные обязанности как совокупность определённых задач и функций и поручено их выполнение конкретным лицам. В некоторых случаях, связанных с производственной необходимостью, руководство разрабатывает конкретные задачи и закрепляет их за непосредственными исполнителями, которые и несут ответственность за их удовлетворительное выполнение.

Во всех отделах и цехах ОАО “Контур” разработаны положения, в которых определены взаимоотношения подразделений друг с другом.

Появившаяся в итоге разработки организационная структура ОАО ”Контур” – это не застывшая форма, подобная каркасу здания. Поскольку организационные структуры основываются на планах, то существенные изменения в планах могут потребовать соответствующих изменений в структуре. В настоящее время успешно функционирующие организации регулярно оценивают степень адекватности своих организационных структур и изменяют их так, как этого требуют условия.

В связи с внедрением на предприятии Системы качества ИСО – 9001 в организационной структуре произошли изменения – введена должность заместителя директора по качеству, в подчинении у которого на данный момент находятся два отдела: ОТК и ОУК ( отдел управления качеством) ( приложение 3 )

После того, как было принято решение о строительстве своей котельной, была введена должность заместителя директора по строительству ( приложение 4 )

**4.2 Задачи и функции основных подразделений**

**ОАО “КОНТУР”**

**Задачи и функции отдела главного конструктора (ОГК)**

# 1 Обеспечение конструкторского сопровождения производства

2 Конструкторский надзор за процессом производства продукции

3 Решение технических вопросов по конструкциям арматуры

4 Развитие и совершенствование методов конструкторской подготовки производства

5 Обеспечение подразделений ОАО ПК “Сплав” и ОАО “ Контур” технической документацией и документами системы качества.

6 Составление отчётов о работе

7 Согласование технической документации с техническими службами предприятия

8 Согласование с заказчиками извещений об изменении технических условий на изделие

9 Участие в испытаниях изделий

10 Контроль за соблюдением конструкторской документации

11 Изучение опыта эксплуатации потребителями продукции, производимой предприятием

12 Составление паспортов, технических описаний и инструкций по эксплуатации на серийные изделия

13 Обеспечение цехов и отделов технической документацией

14 Оформление лицензий на выпускаемые изделия.

# **Задачи и функции ОГТ**

1. Организация и ведение технологической подготовки производства основной продукции предприятия.
2. Разработка и внедрение технически и экономически обоснованных норм расхода сырья и материалов.
3. Проектирование специальной оснастки, режущего и мерительного инструмента.
4. Организация и контроль за соблюдением технологической дисциплины.
5. Разработка и внедрение технически обоснованной трудоёмкости изготовления деталей.
6. Анализ технологичности конструкций.
7. Разработка планов ТПП.
8. Внедрение передовой технологии.
9. Разработка маршрутов прохождения деталей и узлов продукции по цехам предприятия.
10. Разработка и отладка управляющих программ для обработки деталей на станках с ЧПУ.
11. Участие в проведении контроля оборудования на технологическую точность.
12. Расчёт технически обоснованных норм времени по видам работ и внедрение их в производство
13. Контроль за выполнением норм времени.
14. Контроль за внедрением и соблюдением утверждённых норм расхода материалов в цехах предприятия и в производственных подразделениях и принятие мер по экономии материальных ресурсов цехами и подразделениями предприятия.

**Задачи и функции планово—диспетчерского отдела (ПДО)**

1 Организация оперативного ( месячного, декадного) планирования производства по выпуску готовой продукции

2 Организация выпуска заготовок и готовых деталей по кооперации с другими предприятиями

3 Организация надзора за выполнением оперативных заданий по цехам основного производства и по кооперации

4 Организация хранения заготовок, готовых деталей и готовой продукции

5 Совершенствование планирования и организации производства

6 Календарное планирование работы цехов основного и вспомогательного производства на основе годового, квартальных и месячных планов отдела финансово—экономического планирования (ОФЭП) и заявок других подразделений

7 Разработку и выдачу в цеха основного и вспомогательного производства месячных планов выпуска заготовок, готовых деталей и готовой продукции

8 Обеспечивает приёмку, хранение и выдачу заготовок, готовых

деталей и готовой продукции

9 Осуществляет учёт и контроль за ходом выполнения планов цехами основного и вспомогательного производства в части выполнения заданий по выпуску готовых деталей согласно ведомости технологических маршрутов

10 Организацию, проведение диспетчерских совещаний для решения оперативных вопросов по выполнению производственного плана

11 Проведение анализа выполнения производственного плана, определения виновных в срыве выполнения производственных заданий и предоставление данных материалов руководству предприятия

12 Организация работ по поставкам заготовок и деталей по производственной кооперации с другими предприятиями

## **Основная задача ОТК**

Основной задачей работников ОТК является обеспечение в пределах функций, прав и ответственности ОТК надёжного, эффективного и своевременного технического контроля качества продукции и её элементов, на соответствие требованиям конструкторской, технологической, нормативной документации и действующим программам обеспечения качества, с конечной целью поставки потребителям продукции, соответствующей установленным требованиям к её качеству.

**Функции ОТК**

1. Выполнение контрольных операций по техническому контролю продукции на всех стадиях производственного процесса в соответствии с требованиями производственной и нормативной документации.
2. Выявление несоответствующей продукции в процессе выполнения технического контроля и испытаний, обеспечение её изоляции, осуществление контроля за действиями с несоответствующей продукцией на всех этажах её существования в пределах предприятия.
3. Оформление, ведение т хранение первичной учётной технической документации по результатам выполненных работниками ОТК операций и процедур контроля качества изготовления продукции и её элементов.
4. Выполнение операций входного контроля качества закупаемой продукции (основные и сварочные материалы, материалы для дефектоскопии, полуфабрикаты, комплектующие изделия), используемой в технологических процессах изготовления и контроля продукции предприятия, в соответствии с требованиями НД.
5. Согласование технологических процессов, а также отступлений от НД в части назначения контрольных точек и методов контроля.
6. Выполнение контроля технологической дисциплины и условий производства на рабочих местах на соответствие требованиям действующей производственной и НД.
7. Участие в проверках совместно с работниками ЭМО оборудования на технологическую точность.
8. Участие в периодических, типовых и квалификационных испытаниях продукции.
9. Предъявление продукции предприятия представителям государственных надзорных органов и аккредитованных органов по сертификации.
10. Присутствие работника ОТК при инспекторских проверках производственного процесса представителями государственных надзорных органов и аккредитованных органов по сертификации.
11. Представление информации по качеству продукции заинтересованным подразделениям предприятия по установленным и согласованным формам.
12. Ведение:

-учёта технических решений и отступлений;

-учёта претензий и рекламаций потребителей;

-анализа деятельности ОТК по собственным методикам;

-переписки с потребителями продукции и поставщиками материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий по вопросам качества;

-рабочей документации ОТК в соответствии с номенклатурой дел;

-архива ОТК;

-методического обеспечения технического контроля;

-собственной хозяйственной деятельности по обеспечению функционирования отдела;

13. Планирование работ и отчётность.

**Задачи и функции отдела главного сварщика ( ОГС)**

# 1 Совершенствование организации сварочного производства

2 Разработка и внедрение новых видов технологии в области сварки и наплавки, а также в области резки, нанесения защитных покрытий с учётом перспективного развития предприятия

3 Проведение аттестации технологии сварки

4 Обеспечение выполнения производственного плана путём своевременной подготовки сварочного производства

5 Внедрение в производство нового сварочного оборудования и новых сварочных материалов

6 Разработка документов технологического процесса

7 Согласование конструкторской документации на технологичность

8 Разработка нормативно- технических документов по сварочному производству

9 Проведение контроля за соблюдением требований технологии и инструкций на сварочные работы

10 Проведение анализа брака по сварке и составление мероприятий повышения качества сварочных и наплавочных работ

11 Проведение опытно—экспериментальных работ по отработке технологии сварки и наплавки

12 Проведение подготовки и аттестации сварщиков

**Задачи и функции отдела инструментального хозяйства (ОИХ)**

1 Организация планирования по обеспечению предприятия технологической оснасткой ( ТО)

2 Обеспечение цехов предприятия ТО и инструментом

3 Организация учёта и хранения ТО и инструмента

4 Календарное планирование работ инструментальному цеху

5 Определение потребности в покупном инструменте и приобретение

6 Определение потребности предприятия в инструментальных сталях

7 Составление перечня инструмента и ТО для изготовления на других предприятиях, размещение и оформление заказов и контроль за их выполнением

8 Участие в проведении работ по контролю оснастки на технологическую точность

9 Организация работ по приёмке, хранению, учёту и выдаче инструмента

##### 10 Производит оценку и выбор поставщиков нормализованного инструмента

**Задачи и функции отдела материально—технического снабжения (ОМТС)**

1 Организация планирования по обеспечению предприятия материалами и комплектующими

2 Организация доставки материалов с соблюдением условий по сохранению качественных показателей

3 Организация контроля за экономным расходованием материалов и комплектующих

4 Организация учёта и хранения материалов и комплектующих

5 Определение потребности в материалах и комплектующих, составление заявок

6 Обеспечение предприятия материалами

7 Установление лимитов на материалы и комплектующие и распределение между подразделениями предприятия

8 Ведение картотеки поставщиков

9 Организация работ по приёмке, хранению учёту и выдаче материалов и комплектующих

10 Производит оценку и выбор поставщиков.

**Задачи и функции энерго -- механического отдела (ЭМО)**

1 Обеспечение исправности и работоспособности оборудования, сетей и коммуникаций предприятия и природоохранных объектов

2 Обеспечение эффективности обслуживания и ремонта

3 Контроль деятельности функционально подчинённых подразделений

4 Контроль условий эксплуатации оборудования, сетей и коммуникаций

5 Обеспечение работоспособности технологического оборудования, сварочного и испытательного оборудования, оборудования для термообработки и нагрева, электрооборудования, сетей и коммуникаций

6 Анализ состояния и необходимость замены

7 Разработка и внедрение мероприятий по предупреждению аварий, поломок и повышенного износа

8 Ведение паспортного хозяйства

9 Разработка инструкций по эксплуатации и режиму работы на основании паспортных данных

10 Разработка мероприятий по подготовке отопительного и санитарно—технического хозяйства для работы в зимних условиях и контроль за исполнением

11 Составление отчёта об использовании топлива, теплоэнергии и электроэнергии

12 Модернизация оборудования

13 Деятельность дежурной службы энергетиков—механиков

14 Аттестация испытательного оборудования

15 Обслуживание и ремонт оборудования.

16 Разработка и рассылка годовых графиков ППР, месячных планов-графиков.

17 Участие в составлении и проверка дефектно-сметной документации на ремонтируемое оборудование, сети и коммуникации.

18 Анализ причин выхода оборудования из строя и определение соответствующих мер противодействия.

19 Ведение оперативного учёта и отчётности по выполнению плановых ремонтов оборудования.

20 Подготовка заявок на обеспечение ремонта материалами и комплектующими изделиями.

21 Участие во внедрении механизации трудоёмких процессов ремонта оборудования.

22 Организация проведения работ по монтажу и пусконаладке оборудования, по ликвидации списанного оборудования.

23 Осуществление работ по организации проведения проверок оборудования на технологическую точность.

24 Осуществление ремонтных работ и техобслуживания станков с ЧПУ.

25 Контроль за функционально подчинёнными подразделениями

26 Контроль выполнения и качества ремонта

27 Планирование и контроль изготовления запасных частей.

28 Осуществление контроля за обслуживанием и предъявлением Госгортехнадзору грузоподъёмных средств.

29 Контроль функционирования смазочного хозяйства и надлежащего использования смазочных материалов.

**Заключение**

Организации существуют в окружении, в среде, состоящей из множества элементов: рынок, с его предложениями и запросами, акционеры с их интересами получения дивидендов и реализации прав собственности, правительство с его налоговыми и законодательными требованиями, партнеры, по отношению к которым организация имеет свои обязательства, меняющиеся технологии, оборудование, требования к качеству продукции, образовательному уровню исполнителей, возрастающие запросы наемных работников, деятельность конкурентов, последствия экономических кризисов и т.п. Среда влияет на организацию и накладывает свои требования. Руководитель должен учитывать это значительное влияние.

Рыночная экономика, основанная на конкуренции, свободе производителей, а не на иерархическом подчинении хозяйственных процессов воле центра, требует никак не меньше, а даже больше менеджеров, чем прежняя система. Но менеджеры эти должны быть совсем иными, нежели раньше, обладать новыми качествами. Ведь не случайно доля административно-упрвленческих работников (вместе с инженерами и учеными) в общей численности занятых даже в обрабатывающей промышленности США повысилась с 15.0% в конце 50-х годов до 40% в начале годов 90-х, а не некоторых фирмах эта доля достигает и 70-%. И это несмотря на то, что огромная масса специалистов по управлению ушла из административного аппарата фирм в самостоятельные, действующие на основах жесткой самоокупаемости компании по оказанию деловых услуг. Нет никаких заметных тенденций сокращения и государственного аппарата в ведущих капиталистических странах. Повышение численности, удельного веса управленцев происходит в условиях, когда в частном бизнесе идет учет каждого цента или пенни, затраченного на управление, а государственные бюджеты находятся под контролем демократических институтов.

По-видимому, нам следует сделать важный вывод из этого — дело не в механических сокращениях, а в глубоких преобразованиях аппарата управления. Идея приспособления к принципиально новым условиям — вот то главное, что должно выйти на первый план. Разумеется, далеко не все способны на такого рода приспособление. Многим, возможно, придется уступить свое место более молодым, прогрессивным и энергичным менеджерам. Однако основная масса существующих работников управления — это весьма ценный потенциал людей, знающих реальность, имеющих немалую профессиональную подготовку, приученных к дисциплине, упорному целенаправленному труду, обладающих чувством ответственности. С этими людьми необходимо внимательно, вдумчиво работать, обеспечивать их правильную расстановку в новых условиях, обучение, переквалификацию. Нужно создать им стимулы к эффективному труду, защиту их прав, наконец, сформировать активную среду социального отбора руководителей и специалистов нового типа, в которой выживут и добьются успеха именно те, кто быстрее и лучше приспособится к новым условиям.

Если же говорить о методах эффективной работы руководителей, то, не умаляя значения, скажем, компьютеризации процессов управления, внедрения рациональных методов анализа и обоснования решений, скрупулезного учета затрат и результатов, нужно сказать, что эффективность управления начинается, возможно, с малого — умения осознать свои личные цели, понимать подчиненных, правильно распределять свое время, снимать стрессы, контролировать свой вес, нормально одеваться и многое другое.

Кто знает, может быть овладение всеми этими простыми премудростями на практике даст не только большой прямой, но и косвенный эффект, приведет к тому, что предприятие, организация станут более гибкими, способными к нововведениям, к преодолению трудностей, которых так много в нашей хозяйственной жизни.

Конечно, очень многое в нашей работе, карьере, жизни зависит от общих для всех общественных и других условий, от особенностей выпавшего на долю каждого места работы, от многих других, возможно, и не очень-то подвластных каждому отдельному человеку объективных обстоятельств. Но не слишком ли часто мы объясняем наши неудачи объективными обстоятельствами, полностью ли используем резервы, заложенные в нас самих? Ведь, как признается в науке менеджмента, правильно сформулировать проблему — это означает на 50% ее правильно решить.

В заключение можно вспомнить старую, проверенную временем истину: «Именно на управленцах всех уровней лежит задача сделать все возможное для создания подходящего варианта будущего и не дать втянуть себя в водоворот неудач». Конечно, современный мир многообразен, зависит от многих факторов, но этот тезис должен стать путеводным для тех, кто хочет взять на себя бремя ответственности за руководство хозяйством и кто готов сделать все для того, чтобы быть на уровне этой ответственности.

**Список используемой литературы.**

1. Зайцев О.А.,Радугин А.А.,

Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов/Науч.редактор А.А. Радугин. –М.: Центр, 1998.

2. Дзарасов С.С.

Каждому – об управлении. –М.: Мысль,1986.

3. Круглов М.И.

Стратегическое управление компанией. Учебник для ВУЗов. –М.: Русская деловая литература, 1998.

4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоура Ф.

Основы менеджмента: Пер. с англ. –М.: Дело, 1998.

  Приложение 2

##### Общее собрание акционеров

Совет директоров

##### Директор

ОАО “Контур”

АХО

БПК

Отдел кадров

Зам.директора по персоналу

# Цех 25

# ОМТС

Цех 14

РМЦ

Цех ТВС

Эл.цех

ЭМО

ОФЭП

2 отд.

1 отд.

# Цех 7

# Цех 6

Уч-к 5

# Цех 3

Цех 2

# Цех 1

ПДО

Цех 13

ОИХ

ООТиТБ

ОГМетр

ЦЗЛ

ОГС

ОГТ

ОГК

##### Главный инженер

ОАО “Контур”

Начальник производства-начальник ПДО

Зам.директора по снабжению и транспорту

##### Помощник директора

# ОТК

Структура управления ОАО “Контур”

# Приложение 3

Общее собрание акционеров

Совет директоров

##### Директор

ОАО “Контур”

АХО

БПК

Отдел кадров

Зам.директора по персоналу

# Цех 25

# ОМТС

Цех 14

РМЦ

Цех ТВС

Эл.цех

ЭМО

ОФЭП

2 отд.

1 отд.

# Цех 7

# Цех 6

Уч-к 5

# Цех 3

Цех 2

# Цех 1

ПДО

Цех 13

ОИХ

ООТиТБ

ОГМетр

ЦЗЛ

ОГС

ОГТ

ОГК

ОУК

# ОТК

Зам.директора по качеству

##### Главный инженер

ОАО “Контур”

Начальник производства-начальник ПДО

Зам.директора по снабжению и транспорту

##### Помощник директора

Структура управления ОАО “Контур”

Приложение 4

##### Общее собрание акционеров

Зам.директора по

строительству.

Совет директоров

##### Директор

ОАО “Контур”

АХО

БПК

Отдел кадров

Зам.директора по персоналу

# Цех 25

# ОМТС

Цех 14

РМЦ

Цех ТВС

Эл.цех

ЭМО

ОФЭП

2 отд.

1 отд.

# Цех 7

# Цех 6

Уч-к 5

# Цех 3

Цех 2

# Цех 1

ПДО

Цех 13

ОИХ

ООТиТБ

ОГМетр

ЦЗЛ

ОГС

ОГТ

ОГК

ОУК

# ОТК

Зам.директора по качеству

##### Главный инженер

ОАО “Контур”

Начальник производства-начальник ПДО

Зам.директора по снабжению и транспорту

##### Помощник директора

Структура управления ОАО “Контур”