

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |    |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ.....   | 2  |
| 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ.....                          | 6  |
| 1.1. СОСТАВ И СТРУКТУРА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.....                              | 6  |
| 1.2. ОСНОВНЫЕ ПУТИ И МЕТОДЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕХАНИЗМА<br>УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ..... | 14 |
| 1.3. ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ НА СТАДИИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....                        | 24 |
| 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ АО<br>«ГАЗПРОМНЕФТЬ-ННГ».....    | 39 |
| 2.1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-ННГ».....                                      | 39 |
| 2.2. АНАЛИЗ ФИНАНСОВО - ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ....                        | 43 |
| 2.3. МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-ННГ»....                         | 59 |
| 2.4. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ                           | 64 |
| 2.4.1. РАЗРАБОТКА НОВОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ.....                          | 64 |
| 2.4.2. РАЗРАБОТКА ПОЛОЖЕНИЙ О ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ И ДОЛЖНОСТНЫХ<br>ИНСТРУКЦИЙ.....             | 71 |
| 2.4.3. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ                          | 75 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....   | 83 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ.....   | 86 |

## ВВЕДЕНИЕ

С переходом к рыночной экономике происходят принципиальные изменения в системе управления предприятиями. Они вызваны прежде всего уменьшением удельного веса и роли государственной формы собственности с присущими ей управленческими связями преимущественно «по вертикали» и административно-командными методами управления. Соответственно возрастает роль коммерческих структур, взаимосвязи между которыми строятся главным образом «по горизонтали», на договорных основах. Следствием таких изменений становятся новые подходы к организации и качеству управления предприятиями, а также к управленческим кадрам.

Глобализация экономики - важный фактор перемен, ожидаемых в управлении предприятием. Ее главным элементом будут люди, способные решать проблемы сочетания интересов собственной страны и других государств, партнерства между бизнесом и государственными органами разных стран, конкуренции и сотрудничества в глобальном масштабе, этики и социальной ответственности бизнеса, интеграции культур народов, усиления роли человека как самого ценного из всех ресурсов, которыми располагает общество.

Управленческая деятельность - один из важнейших факторов функционирования и развития промышленных фирм в условиях рыночной экономики. Эта деятельность постоянно совершенствуется в соответствии с объективными требованиями производства и реализации товаров, усложнением хозяйственных связей, повышением роли потребителя в формировании технико-экономических и иных параметров продукции. Большую роль играют также изменения в организационных формах и характере деятельности фирм, повышение значения транснациональных корпораций в мирохозяйственных связях.

Функции управления формируются на основе соединения управляемых объектов со стадиями процессов управления, например: анализ состояния

производства, планирование обеспечения ресурсами, организация и стимулирование коммерческой деятельности, информационное обеспечение научно-технического развития, контроль и регулирование экономического развития, оценка результатов социального развития.

При определении содержания каждой функции в ней выделяются работы и операции, описание которых служит основой организации как ее выполнения (в целом), так и основой организации труда персонала, выполняющего данную функцию. В условиях рыночной экономики можно совокупность групп функций управления характеризует содержание и объем управленческой деятельности на предприятии. Таким образом, объектом управления являются все стороны деятельности предприятия - организационная, техническая, экономическая, социальная.

В настоящее время актуальным является рассмотрение вопросов совершенствования управления предприятием и методологических подходов к его оценке. Путь к повышению конкурентоспособности продукции лежит через совершенствование работы предприятия, в связи с этим необходимо рассмотреть основные пути улучшения работы предприятия, основанные на использовании мирового опыта.

Для каждого руководителя, обладающего опытом практической работы сегодня не секрет, что успех в любом деле обеспечивают люди, непосредственно занятые в процессе управления предприятием, деловые партнеры, персонал, в связи с чем внимание уделяется различным аспектам управленческой деятельности, в которых много зависит от тех, кто ее осуществляет. Трудно не согласиться и с утверждением, что только тот может эффективно управлять предприятием, кто умеет предвидеть. Иными словами, успешный руководитель должен уметь прогнозировать развитие важных для предприятия ситуаций с тем, чтобы вовремя принять необходимое управленческое решение, что позволяет получить руководителю необходимые сведения о том, как строить работу по прогнозированию результатов принимаемых управленческих решений.

Важное значение в механизме управления занимает эффективность действующей организационной структуры управления. При анализе и проектировании организаций следует рассматривать отношения их элементов, структуру, а также механизм взаимодействия этих элементов в рамках определенных целей и заданной структуры организации. Организационная структура и организационный механизм во всем многообразии их проявлений образуют организационные формы управления.

Наконец, эффективное управление современным предприятием невозможно без использования тех возможностей, которые предоставляют сегодня руководителю современные информационные технологии и интегрированные системы управления основными процессами деятельности современного предприятия.

В дипломной работе освещаются актуальные и важные для каждого руководителя российского предприятия проблемы. К числу обсуждаемых проблем относится, прежде всего, экономическая политика при управлении предприятием, позволяющая не только сохранить предприятие «на плаву», но и обеспечить его эффективное функционирование на современном этапе развития экономики в России.

Исследования отечественных авторов (И.Т. Балабанов, Г.В. Гудушаури, Б.Г. Литвак, В.Д. Шапиро и др.) помогут руководителям российских предприятий по новому подойти к решению вечных управленческих проблем, выполнение их рекомендаций окажутся полезными в нелегкой и ответственной работе руководителя современного предприятия.

Основная цель дипломной работы заключается в определении теоретических основ управления предприятием и использование практических данных предприятия ООО «Газпромнефть-Хантос» при разработке мероприятий по совершенствованию управления анализируемой организацией.

В соответствии с поставленными целями в дипломной работе ставятся следующие основные задачи:

определение теоретических основ совершенствования управления на современном предприятии;

анализ основных экономических показателей деятельности предприятия;

анализ существующей структуры управления на предприятии;

анализ документооборота;

разработка проекта реструктуризации существующей организационной структуры ООО «Газпромнефть-Хантос»;

разработка мероприятий по совершенствованию механизма управления анализируемой организацией.

Предметом исследования является действующий механизм и процесс управления на анализируемом предприятии – ООО «Газпромнефть-Хантос».

Теоретической базой для написания работы послужили научные труды российских и зарубежных ученых, экономистов, законодательные и нормативные акты Российской Федерации по изучаемой проблематике.

В качестве информационно-аналитической базы использовались документы бухгалтерско-финансовой отчетности ООО «Газпромнефть-Хантос» за последние два года работы организации.

# ***1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ***

## ***1.1. СОСТАВ И СТРУКТУРА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ***

«Система управления организации» - одно из ключевых понятий теории организации, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий во исполнение определённых целей. В рамках этой системы протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Система управления организации построена для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно.

При анализе и проектировании организаций следует рассматривать отношения их элементов, структуру, а также механизм взаимодействия этих элементов в рамках определенных целей и заданной структуры организации. Организационная структура и организационный механизм во всем многообразии их проявлений образуют организационные формы управления.

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.

Наиболее распространенной ОСУ является линейно-функциональная организация, до сих пор широко используемая компаниями всего мира.

Она основывается только на отношениях “руководства-подчинения” и отражает самую общую ступень разделения управленческого труда - на отдачу приказов, распоряжений, указаний и на их исполнение. В чистом виде линейные структуры в наше время существуют лишь в небольших по масштабам организациях, выполняющих элементарные производственные функции или услуги с очень несложной технологией. На современных же предприятиях даже в первичных ячейках, основанных, казалось бы, на строго линейных отношениях (бригада, производственный участок), разделение и кооперация труда по управлению уже не укладываются в рамки прямого командования и подчинения.

В то же время линейная форма отношений руководитель - подчиненный как способ реализации организационного принципа единоначалия является обязательным элементом практически всех формальных структур. Объем и содержание полномочий линейных органов по распоряжению ресурсами в основном определяют такую важную характеристику системы управления, как уровень ее централизации. Последняя в свою очередь с учетом масштабов распорядительской деятельности обуславливает иерархическую декомпозицию объекта управления. В крупном производственном объединении (для отраслей со сложной технологией) число иерархических уровней прямого подчинения может достигать десяти: генеральный директор объединения - исполнительный директор объединения - директор завода - заместитель директора завода по производству - начальник производственного отделения (корпуса) - начальник цеха-начальник смены-начальник участка-старший мастер - мастер (бригадир) - рабочий.

Естественно, что при такой многоуровневой иерархической декомпозиции системы на каждом из уровней могут применяться самые разные формы разделения и кооперации управленческого труда, что приводит к возникновению всевозможных “смешанных” организационных форм. В наиболее универсальной форме принцип функциональной специализации, не вступая в противоречие с принципом единоначалия, реализуется в линейно-функциональных структурах. Их наиболее существенная характеристика состоит в том, что общее распорядительство ресурсами и целеполагание входят в полномочия линейных руководителей, а управление процессами достижения поставленных целей в рамках выделенных ресурсов и некоторых других ограничений возлагается на руководителей функциональных служб и подразделений.

В зависимости от характера связей между различными подразделениями различают следующие формы организационных структур управления.

Линейная организационная структура основывается на принципе единства распределения поручений, согласно которому право отдавать распоряжения имеет только вышестоящая инстанция. Соблюдение этого принципа должно обеспечивать единство управления. Такая организационная структура образуется в результате построения аппарата управления из взаимоподчинённых органов в виде иерархической лестницы, т.е. каждый подчинённый имеет одного руководителя, а руководитель имеет несколько подчинённых (приложение 1). Два руководителя не могут непосредственно связываться друг с другом, они должны это сделать через ближайшую вышестоящую инстанцию. Такую структуру часто называют однолинейной.

Линейная структура управления используется мелкими и средними фирмами, осуществляющими несложное производство, при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями.

Функциональная организационная структура основана на создании подразделений для выполнения определённых функций на всех уровнях

управления. К таким функциям относят исследования, производство, сбыт, маркетинг и т.д. Здесь с помощью директивного руководства могут быть соединены иерархически нижние звенья управления с различными более высокими звеньями управления. Передача поручений, указаний и сообщений осуществляется в зависимости от вида поставленной задачи (приложение 2).

Например, рабочий в цехе получает поручения не от одного человека (мастера), а от нескольких штатных единиц, т.е. действует принцип многократной подчинённости. Поэтому такую организационную структуру называют многолинейной.

Функциональная структура управления производством нацелена на выполнение постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений. Функциональные службы обычно имеют в своём составе специалистов высокой квалификации, выполняющих в зависимости от возложенных на них задач конкретные виды деятельности.

Функционально-линейная структура (штабное управление) представляет собой комбинацию линейной структуры с системой выделения определённых функций. При линейных руководителях создаются специальные подразделения (штабы), которые помогают линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления.

Эти штабы могут:

Ограничиваться центральными уровнями управления (штабы руководства);

Находиться в нескольких уровнях управления;

Образовывать штабную иерархию на всех уровнях управления.

Штабы на нескольких уровнях иерархии должны давать консультации и участвовать в подготовке решений, но они не обладают правами принятия решений и руководства нижестоящими подразделениями или исполнителями (приложение 3). Чем крупнее фирма и сложнее её управляющая структура, тем острее стоит вопрос координации деятельности функциональных служб или создания крупных специализированных подразделений с высококвалиф-

цированными специалистами.

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а управляющие (менеджеры), возглавляющие производственные отделения (приложение 4). Структуризация организации по отделениям производится обычно по одному из трех критериев; по выпускаемой продукции или предоставляемым услугам (продуктовая специализация), по ориентации на потребителя (потребительская специализация), по обслуживаемым территориям (региональная специализация).

Организация подразделений по продуктовому принципу является одной из первых форм дивизиональной структуры, и в настоящее время большинство крупнейших производителей потребительских товаров с диверсифицированной продукцией используют продуктовую структуру организации.

При использовании дивизионально-продуктовой структуры управления создаются отделения по основным продуктам. Руководство производством и сбытом какого-либо продукта (услуги) передаются одному лицу, которое является ответственным за данный тип продукции. Руководители вспомогательных служб подчиняются ему.

Некоторые предприятия производят большой ассортимент товаров или услуг, которые отвечают запросам нескольких крупных групп потребителей или рынков. Каждая группа или рынок имеет четко определенные, или специфические, потребности. Если два или более таких элемента становятся особенно важными для предприятия, оно может использовать организационную структуру, ориентированную на потребителя, при которой все ее подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей.

Данный тип организационной структуры находит применение в достаточно специфичных областях, например в сфере образования, где в последнее время наряду с традиционными общеобразовательными

программами возникли специальные отделения для обучения взрослых, повышения квалификации и т.д. Примером активного использования организационной структуры, ориентированной на потребителя, являются коммерческие банки. Основные группы потребителей, пользующихся их услугами, индивидуальные клиенты (частные лица), пенсионные фонды, трастовые фирмы, международные финансовые организации. Организационные структуры, ориентированные на покупателя, в равной степени характерны для торговых форм, торгующих оптом и в розницу.

Различные типы дивизиональной структуры имеют одну и ту же цель - обеспечить более эффективную реакцию предприятия на тот или иной фактор окружающей среды.

Адаптивные, или органические, структуры правления обеспечивают быструю реакцию предприятия на изменения внешней среды, способствуют внедрению новых производственных технологий. Эти структуры ориентуются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов, могут применяться на предприятиях, в объединениях, на уровне отраслей и рынков. Обычно выделяют два типа адаптивных структур: проектный и матричный.

Проектная структура формируется при разработке организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений системе, например модернизация производства, освоение новых изделий или технологий, строительство объектов и т.п. Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей.

Одной из форм проектного управления является формирование специального подразделения - проектной команды, работающей на временной основе. В ее состав обычно включают необходимых специалистов, в том числе и по управлению. Руководитель проекта наделяется так называемыми проектными полномочиями. В их числе ответственность за планирование проекта, за состояние графика и ход выполнения работ, за расходование выделенных ресурсов, в том числе и за материальное

поощрение работающих. В связи с этим большое значение придается умению руководителя сформировать концепцию управления проектом, распределить задачи между участниками команды, четко определять приоритеты и ресурсы, конструктивно подходить к разрешению конфликтов. По завершении проекта структура распадается, а сотрудники переходят в новую проектную структуру или возвращаются на свою постоянную должность (при контрактной работе - увольняются). Такая структура обладает большой гибкостью, но при наличии нескольких целевых программ или проектов приводит к дроблению ресурсов и заметно усложняет поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала организации как единого целого. При этом от руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной организации.

С целью облегчения задач координации в организациях создаются штабные органы управления из руководителей проектов или используются так называемые матричные структуры.

Матричная структура представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой - руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. При такой организации руководитель проекта взаимодействует двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб (приложение 5). Полномочия руководителя проекта могут варьироваться от полной власти над всеми деталями проекта до простых

канцелярских полномочий. Руководитель проекта контролирует работу всех отделов над данным проектом, руководители функциональных отделов - работу своего отдела (и его подразделений) над всеми проектами.

Матричная структура представляет собой попытку использовать преимущества как функционального, так и проектного принципа построения организации и возможности избежать их недостатков.

Матричная структура управления позволяет достичь определенной гибкости, которая никогда не присутствует в функциональных структурах, поскольку в них все сотрудники закреплены за определенными функциональными отделами. В матричных структурах можно гибко перераспределять кадры в зависимости от конкретных потребностей каждого проекта. Матричная организация дает большую возможность координации работ, характерную для дивизиональных структур. Это достигается за счет создания должности руководителя проекта, который координирует все связи между участниками проекта, работающими в различных функциональных отделах.

Среди недостатков матричной организации обычно подчеркивается сложность, а иногда и непонятность ее структуры. Наложение вертикальных и горизонтальных полномочий подрывает принцип единоначалия, что часто приводит к конфликтам и трудностям в принятии решений. При использовании матричной структуры наблюдается более сильная, чем в традиционных структурах, зависимость успеха от личных взаимоотношений между сотрудниками. Несмотря на все эти сложности, матричная организация используется во многих отраслях промышленности, особенно в наукоемких производствах (например, в производстве электронной техники), а также и в некоторых организациях непромышленной сферы.

## ***1.2. ОСНОВНЫЕ ПУТИ И МЕТОДЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ***

Производственная система, построенная на различных методологических, информационных и технологических принципах, направленная на решение локальных и ведомственных задач, охватывающая отдельные виды работ и способы их обеспечения, не гарантирует организационно-технологического единства и, следовательно, не оказывает должного влияния на интенсификацию производства и ускорение достижений конечных целей подрядных организаций. Это обуславливает необходимость перехода к формированию организационно-технологических производственных систем на основе информационной технологии, анализа экономических и организационно-технологических процессов на предприятиях.

В проблематике анализа организационно-технологического уровня производства можно выделить три крупные задачи:

оценка текущего организационно-технологического уровня производства и прогнозирование его повышения,

определение возможных резервов для ликвидации выявленных отрицательных отклонений,

формирование вариантов решений, обеспечивающих выполнение установленных задач.

Для успешного решения этих задач необходимо постоянно совершенствовать управление на основе системного подхода. Другими словами, необходимо иметь представление об области менеджмента, ориентированной в значительной мере на понятие системы, широкого применения экономико-математических методов, внедрения новых информационных технологий, социальной направленности, использования зарубежного опыта с учетом национальных особенностей.

На любом предприятии постоянно циркулируют потоки различных

ресурсов, необходимых для его существования. Самым главным ресурсом, формирующим механизм управления организацией, является информация. Информация бывает нескольких видов:

- управленческая (административная);
- специализированная (производственная);
- информационный шум.

В процессе деятельности организации в ней циркулируют все эти три ее вида. Но полезными являются только управленческая и специализированная информация. Дадим им определения:

Управленческая (административная) информация - это информация, посредством которой осуществляются: руководство (оперативное управление) всеми видами деятельности предприятия; координация функционирования всех структурных единиц и контроль работы всей организации в целом.

Специализированная (производственная) информация - это информация, с помощью которой осуществляются все виды деятельности организации. Для того, чтобы обеспечить циркуляцию информации должны существовать специализированные информационные каналы.

Информационный канал - это совокупность связей, образовавшихся между двумя или более структурными единицами, посредством которых происходит передача информации от одной структурной единицы к другой.

Необходимо заметить, что каждая из структурных единиц может не только принимать и передавать информацию дальше, но и преобразовывать ее, т.е. совершать над ней различные операции.

Разберем пример:

Сотрудники Службы маркетинговых исследований, проведя исследование рынка, пришли к выводу, что немного модифицировав один из видов товара, можно проникнуть в новую для предприятия рыночную нишу. Эту информацию, подготовив в виде отчета, представили Начальнику Службы маркетинговых исследований.

Начальник Службы маркетинговых исследований, приведя отчет в более приемлемый вид, передал его Коммерческому директору предприятия.

Коммерческий директор, приняв отчет, скомпоновал его со всеми отчетами Маркетингового подразделения и представил на совещании Генеральному директору предприятия.

Генеральный директор, в свою очередь, подготовил соответствующую директиву и передал ее вместе с отчетом Службы маркетинговых исследований Директору Производственного подразделения.

Директор Производственного подразделения вызвал к себе Начальника цеха, производящего товар, в который требуется внести соответствующее изменение, и, в виде приказа, сообщил ему об этом.

Начальник цеха собрал производственное совещание и на нем передал этот приказ Начальникам участков.

Начальники участков разработали и передали соответствующие приказы Бригадирам.

Бригадиры донесли эту информацию до рабочих.

Рабочие при производстве продукции стали вносить в нее соответствующие изменения.

Наглядно весь этот процесс изображен на рис.1. Естественно, что на самом деле, описанная последовательность действий не охватывает всего спектра перемещений информации для достижения конечного результата в виде начала производства измененного продукта. Для этого понадобилось бы описывать процесс передачи необходимой информации Исследовательскому отделу (или Опытнo-Конструкторскому Бюро) для разработки новой технологии производства, разработку новой сопроводительной документации и т.д. вплоть до проведения испытания опытных образцов и согласования сроков начала информирования рынка о появлении этого товара.

Схема

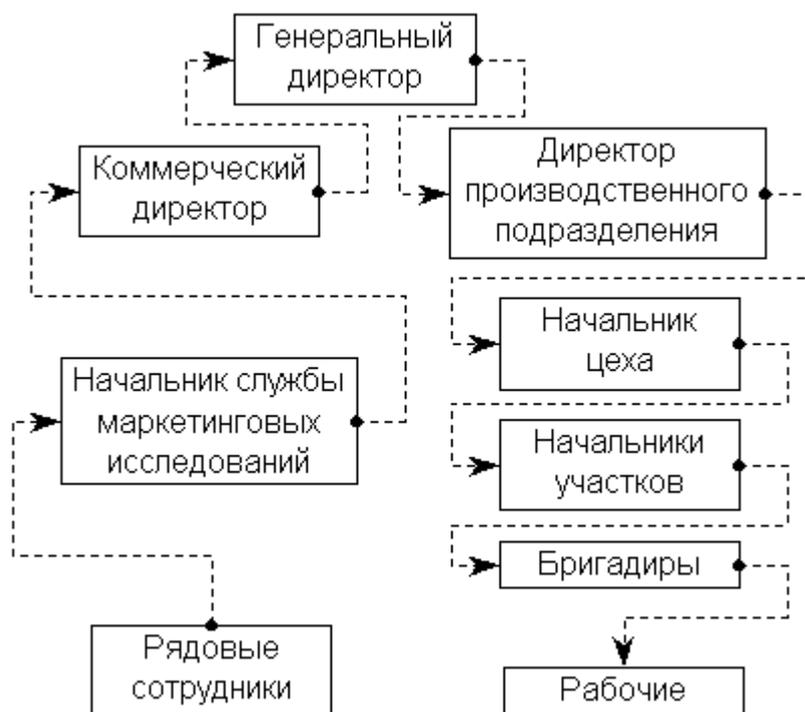


Рис.1.

прохождения информации по информационному каналу посредством связей, установившихся между различными уровнями иерархии

Из этого примера мы видим, что каждая структурная единица не только осуществляет передачу информации от источника к конечному потребителю, но и видоизменяет ее для более четкого восприятия следующей за ней структурной единицей, при этом не меняя ее сути.

Итак, мы подошли к тому, что каждый информационный канал имеет начало и конец (источник и конечного потребителя). Дадим им определения:

Информационный источник - структурная единица или их совокупность, которая на основе анализа поступившей информации формирует свою собственную, приводит ее в необходимый для восприятия вид и передает в нужный информационный канал.

Конечный потребитель информации - структурная единица или их совокупность, которая на основе восприятия и обработки информации, поступившей по информационному каналу, производит или выработку своей информации для дальнейшей ее передачи по другим информационным каналам, или осуществляет какие-либо практические действия для достижения цели, регламентированной поступившей информацией.

Исходя из приведенных определений следует, что в нашем примере имеет место не один информационный канал, а два: от рядовых сотрудников Службы маркетинговых исследований до Генерального директора и от Генерального директора к рабочим.

Из выше сказанного вытекает, что одна и та же структурная единица может быть одновременно и конечным потребителем информации, и информационным источником (в нашем случае это Генеральный директор).

Но информационный канал проходит от источника к конечному потребителю через несколько структурных единиц, значит, мы имеем дело с тремя их типами (с точки зрения формирования информационных каналов): с теми, кто является рядовым звеном информационного канала и с теми, кто является его началом и концом.

Рядовое звено информационного канала - структурная единица или их совокупность, которая, обрабатывая и перераспределяя информацию, не меняет ее основной сути.

Например, в нашем случае Коммерческий директор, приняв информацию, скомпоновал ее с прочей информацией и передал Генеральному директору, фактически, не меняя ее сути - "появилась возможность захвата новой рыночной ниши". Другой пример: Бригадиры, получив от Начальников участков соответствующие распоряжения, преобразовали их в конкретные команды и передали рабочим, опять же не изменив основной сути исходящей от источника информации - "начать производство видоизмененной продукции для реализации появившейся рыночной возможности".

Как уже отмечалось ранее, информационные каналы создаются посредством связей существующих между различными структурными единицами. Существует следующие типы этих связей:

Формальные:

линейные;

прямые линейные;

обратные линейные;

функциональные:

прямые функциональные;

обратные функциональные;

Неформальные:

на уровне структурного блока;

без уровневой дифференциации.

Прямая линейная связь - это связь, характеризуемая передачей управляющей информации от субъекта управления к объекту, т.е. наличием в ней передачи административной информации.

В нашем примере посредством прямых линейных связей образуется информационный канал: Генеральный директор - рабочие.

Обратная линейная связь - это тип связи, через который передается информация от подчиненного начальнику и имеет вид отчета о проделанной работе и ее результатах. Так же через эти связи передается информация, несущая новаторский (инновационный) характер.

В рассмотренном выше примере из обратных линейных связей состоит канал: рядовые сотрудники Службы маркетинговых исследований - Генеральный директор.

Прямая функциональная связь - это связь, через которую передается управляющая информация между функциональным субъектом управления и, связанным с ним, объектом управления из другой службы.

Примером такой связи может служить связь между Начальником Производственного цеха и сотрудником Службы технического обслуживания оборудования. Через эту связь может быть передана информация о необходимости произвести ремонт вышедшего из строя оборудования.

Обратная функциональная связь - это связь между структурной единицей и ее функциональным руководителем, как правило, через нее передается информация в виде отчета о результатах проделанной работы.

Например, сотрудник Технической службы гаража фирмы по распоряжению Начальника Отдела снабжения произвел неполный ремонт

вышедшего из строя автомобиля, и, для доведения ремонта до конца, ему понадобилось дополнительное время. Он в письменной или устной форме отчитывается перед своим функциональным руководителем (Начальником Отдела снабжения) о проделанной работе и объясняет причины, по которым ему не хватило отведенного на ремонт времени.

Неформальная связь на уровне структурного блока - это связь между структурными единицами, входящими в один структурный блок. Характеризуется ярко выраженными межличностными отношениями "людей из одного круга".

Понятие "люди из одного круга" можно описать, как люди, принадлежащие одному уровню в иерархии управления. Такие связи, в совокупности с децентрализацией принятия решений, позволяют значительно сокращать длину информационных каналов. И, как следствие, решать многие проблемы более оперативно.

Например, если бы в рассмотренной выше ситуации Генеральный директор делегировал полномочия по решению задач среднесрочного стратегического планирования (к которым можно отнести проведенную в примере задачу) своим непосредственным подчиненным (Коммерческому директору и Директору Производственного подразделения), то каждый из задействованных информационных каналов сократился бы на одну ступень (связь), что в сумме составило бы уже две ступени.

Тогда схематично весь этот процесс выглядел бы так, как изображено на рис.2, где видно, что участие Генерального директора в решении задачи не требуется. А это, помимо уже описанных преимуществ, позволяет снять с плеч Главы фирмы лишнюю нагрузку.



**Рис.2.** Схема прохождения информации по информационному каналу посредством связей, установившихся между различными уровнями иерархии, с использованием неформальной связи на уровне структурного блока

Неформальная связь без уровневой дифференциации - это межличностные связи между разными структурными единицами, носящие непредсказуемый и не регламентируемый характер.

Это может быть межличностная связь между Генеральным директором промышленного предприятия и водителем из Отдела снабжения, основанная на родственных или других отношениях. Но, справедливости ради, следует отметить, что подобные связи иногда помогают очень оперативно и эффективно решать достаточно серьезные задачи, возникающие в процессе деятельности предприятия.

Далее рассмотрим метод внедрения нового структурного подразделения в организационную структуру управления субъекта предпринимательской деятельности.

Механизм развития и расширения предприятия (имеется в виду увеличение численности сотрудников) заключается в реализации следующих двух процессов:

Прием на работу новых сотрудников в уже существующие структурные подразделения;

Включение новых структурных подразделений в уже существующую организационную структуру управления субъекта предпринимательской деятельности.

Технологически первый и второй процессы схожи между собой, но лишь в той части, что второй никогда не обходится без первого. Поэтому мы рассмотрим только механизм второго.

Прежде, чем начать процесс внедрения нового структурного подразделения, необходимо убедиться в том, что организация готова к нему. Уровень готовности организации можно определить на основе оценки следующих признаков;

Наличие потребности организации в каких-либо функциях, выполнение которых имеющимися службами и подразделениями или неэффективно, или невозможно; так же может возникнуть необходимость в обособлении служб от структурных подразделений, в состав которых они входят по разным причинам (например, из-за невозможности дальнейшего развития службы в данном подразделении);

Осознание всеми сотрудниками предприятия необходимости и целесообразности включения нового подразделения;

Готовность менеджеров из структурного блока, в который войдет будущий руководитель подразделения, для его принятия в свой коллектив (осознание этой необходимости и целесообразности, а также одобрение данной кандидатуры);

Наличие необходимых кадров:

наличие будущего руководителя или комитета, способного выполнять его функции, обладающего необходимой компетенцией для практического

осуществления функций будущего подразделения;

наличие необходимого минимального числа компетентных сотрудников будущего отдела.

Помимо перечисленных шагов формирования и эксплуатации нового структурного подразделения, необходимо провести следующую подготовку всей организации для включения нового подразделения:

продумать механизм циркуляции финансовых потоков, проходящих через подразделение;

создать предпосылки включения подразделения в общий документооборот предприятия и прочие связанные с ним мероприятия.

Предложенная схема внедрения нового структурного подразделения не является жестко формализованной. При необходимости, в нее можно включать, не приведенные здесь, этапы и операции или исключать лишние. Но, предложенный метод, может считаться универсальным, так как включает все стандартные шаги формирования нового структурного подразделения на предприятии, а также не противоречит здравому смыслу и методам осуществления менеджмента на предприятии.

Данный метод может применяться не только для включения нового подразделения в ОСУ, но и для реорганизации уже существующих.

Также можно говорить о том, что периодическое изменение организационной структуры управления субъекта предпринимательской деятельности позволяет реализовать следующие цели:

преобразование эволюционным путем существующей организационной структуры управления (ее реорганизация);

расширение, развитие организации, как качественно, так и количественно;

поддержание гибкости ОСУ СПД, что немаловажно в современных условиях рыночной экономики РФ и пр.

Но, каким образом можно сделать вывод о необходимости внесения изменений в ОСУ СПД? Индикаторами, показывающими состояние

различных структурных единиц и их объединений являются результаты проведения оценки эффективности функционирования организационной структуры управления субъекта предпринимательской деятельности.

### ***1.3. ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ НА СТАДИИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ***

Как показывает практика современного российского бизнеса, руководство предприятием осуществляется, преимущественно как решение сиюминутных проблем, возникающих постоянно в процессе функционирования предприятия. Чаще всего руководитель находится в положении обороняющегося и хорошо, если ему удастся отбить все атаки.

Однако для завоевания прочных позиций на рынках, расширения сферы деятельности предприятия, увеличения объемов производства необходимо переходить к наступательным действиям.

К тому же только обороняясь трудно сохранить те позиции, который имеешь.

Как справедливо заметил Дж. Харрингтон, изделие, которое было достаточно хорошим вчера, с трудом держится сегодня и не будет отвечать требованиям завтрашнего. Поэтому предприятие и, прежде всего, его руководитель не может стоять на месте, необходимо постоянно совершенствовать деятельность управляемого им предприятия.

Таков закон выживания и достижения успеха в условиях жесткой конкурентной борьбы, характерной для современного уровня развития бизнеса.

Ситуация возникшая в послевоенной Японии, когда основной стала проблема воссоздания разрушенной промышленности и не просто воссоздания, а проблема интегрирования промышленности страны. в мировой рынок, во многом напоминает то, что сегодня происходит в российской промышленности. Поэтому опыт послевоенной, да и сегодняшней Японии, представляет несомненный интерес для российского

бизнесмена.

Основное внимание при выходе из создавшейся ситуации руководители японской промышленности уделили проблеме повышения качества и конкурентоспособности японских товаров до такого уровня, чтобы они могли успешно конкурировать с товарами, производимыми ведущими промышленными странами мира.

Сегодня вполне можно сказать, что им удалось успешно справиться с этой задачей. Избранный путь оказался продуктивным. Их примеру последовали четыре азиатских "тигра" Гонконг, Сингапур, Южная Корея, Тайвань, которые начиная с 60-х годов резко повысили уровень качества производимой ими продукции.

Далее подробнее рассмотрим проблемы совершенствования деятельности предприятия, завоевания им достойного положения в мире бизнеса.

Разрабатывая стратегию улучшения деятельности предприятия, прежде всего, надо исходить из того принципа, что основной целью деятельности предприятия, которое хочет быть успешным в условиях жесткой конкурентной борьбы, является максимальное удовлетворение интересов потребителя.

Наиболее полное удовлетворение потребностей потребителя - стержень всей программы улучшения деятельности предприятия.

Проблема повышения конкурентоспособности продукции предприятия относится к разряду тех проблем, которые требуют постоянного внимания. В этом вопросе самоуспокоенность очень опасна. В реальной практике происходит так: сегодня успокоился - завтра отстал.

Надо понимать, что процесс совершенствования деятельности предприятия является постоянным. Если сегодня не ведется постоянная систематическая работа по улучшению деятельности предприятия, то наш совет ее немедленно начать.

Начинать принципиально новое дело всегда непросто. Поэтому мы

постараемся дать вам самые необходимые советы, как начинать совершенствовать деятельность предприятия, с тем, чтобы процесс совершенствования не носил характер временной, не очень нужной компании.

К числу основных направлений улучшения деятельности современного предприятия, согласно работе, относятся:

- достижение заинтересованности высшего звена руководства предприятия и вовлечение его в проведение мероприятий по улучшению деятельности предприятия;

- создание специального совета, координирующего работу по улучшению деятельности предприятия;

- вовлечение всего коллектива предприятия в процесс;

- создание рабочих групп по улучшению деятельности предприятия;

- вовлечение поставщиков в процесс улучшения деятельности предприятия;

- разработка мер по обеспечению качества функционирования систем управления;

- создание системы признания заслуг в области улучшения деятельности предприятия;

- разработка и реализация долгосрочной стратегии и краткосрочных планов улучшения работы предприятия.

Рассмотрим каждое из сформулированных выше направлений совершенствования работы предприятия более детально.

Заинтересованность и действия высшего звена руководства

Руководителю надо отчетливо понимать, что организация систематической работы по улучшению деятельности предприятия требует, как и любая другая деятельность на предприятии, затрат энергии, времени работников, материальных затрат. Поэтому она должна быть организована так, чтобы эффект от нее превосходил те затраты, которые несет предприятие при ее организации.

Необходимым условием эффективной работы по улучшению деятельности предприятия является заинтересованное участие в ней всего высшего звена руководства предприятия.

При отсутствии такой заинтересованности это дело обречено на неудачу.

Руководитель формирует стратегию и тактику предприятия, одним из основных результатов деятельности которого является достижение устойчивого экономического положения.

Многие предприятия, оказавшиеся один на один с жесткими законами рынка, столкнулись с необходимостью решения, подчас, принципиально новых для них проблем.

К числу первоочередных среди них можно отнести такие проблемы как необходимость:

- выпуска конкурентоспособной продукции в условиях жесткой конкуренции;
- реструктуризации производства и освоения новых технологий, закупки и установки нового современного оборудования;
- проведения активной маркетинговой политики для завоевания и удержания рынка сбыта;
- организационной перестройки предприятия;
- подготовки персонала предприятия к работе в новых более сложных условиях;
- решения социальных проблем и создания условий для персонала предприятия, не уступающим условиям на предприятиях-конкурентах.

Но, пожалуй, одной из самых главных проблем является эффективное решение экономических и финансовых вопросов. Поскольку оно во многом определяет возможность успешного решения как перечисленных выше проблем, так и проблем создания устойчивой, набирающей силу и мощь экономики предприятия, приуменьшить его значение невозможно.

Формируя стратегию и тактику предприятия, надо не забывать о том,

что предприятие существует, прежде всего, для производства продукции или оказания услуг, пользующихся у потребителя платежеспособным спросом.

Насколько необходимым является улучшение деятельности вашего предприятия? Чтобы ответить на этот вопрос, надо ответить на такие вопросы, как:

- увеличались ли за последний год объемы реализованной вашим предприятием продукции, расширился ли ассортимент;
- повысилось ли качество производимой предприятием продукции;
- удалось ли снизить долю издержек в цене продукции;
- регулярно ли осуществляются поставки сырья и комплектующих, достаточно ли они хорошего качества;
- ритмично ли работает производство, не срываются ли производственные графики;
- сократилась ли доля брака;
- повысился ли профессиональный уровень сотрудников;
- имеются ли рекламации на вашу продукцию;
- если предприятие приватизировано, то превышают ли дивиденды уровень инфляции и т.д.

Отвечая на эти и другие вопросы, вы можете понять в какой степени необходимо улучшение работы вашего предприятия.

Такие же вопросы могут быть заданы руководителям основных служб предприятия, всему высшему управленческому звену. Безусловно, может случиться и так, что отдельные службы предприятия работают вполне удовлетворительно, однако вряд ли существуют службы, работу которых не стоило бы улучшить, учитывая жесткую конкурентную борьбу.

Руководителю предприятия и всему высшему звену руководства принадлежит ответственность за эффективность деятельности предприятия.

Для того, чтобы система улучшения деятельности предприятия заработала в полную мощь, необходимо проведение анализа существующего положения дел на производстве. А, как мы уже говорили в предыдущем

разделе, для этого надо уметь оценить состояние дел на всех основных участках работы. Следующей задачей является учет всех происходящих на предприятиях изменений и подвижек в результатах его деятельности. Это касается и доли брака в изготавливаемой продукции, и изменения доли издержек, и изменения платежеспособного спроса на продукцию предприятия.

Безусловно, инициатива организации работы по улучшению деятельности предприятия должна исходить от его руководителя. Но она должна быть поддержана и всеми руководителями высшего звена управления предприятием.

Организовывая работу по улучшению деятельности предприятия имеет смысл задуматься об эффективности самой системы управления предприятием. Очень важной является хорошая организация взаимодействия исполнителей, хорошая организация взаимодействия подразделений в процессе производства. Многое зависит от того, насколько эффективно работают обслуживающие подразделения, в какой степени работники предприятия заинтересованы в улучшении его деятельности.

Если решение об организации работы по улучшению деятельности предприятия принято, необходимо создать рабочий орган, который и смог бы возглавить эту работу на предприятии, поставив во главе этого рабочего органа достаточно авторитетного и влиятельного управленца.

Наряду с умением измерить качественные характеристики процесса и введением учета изменений, происходящих в деятельности предприятия, необходимо также определить требования, предъявляемые к производственному процессу на всех его основных стадиях, требования к качеству выпускаемой продукции. Все это может быть сделано с помощью определения стандартов, которых должны придерживаться сотрудники предприятия.

Наличие соответствующих стандартов и необходимость их соблюдения должна непосредственно коснуться каждого работника предприятия.

Выполнение требований стандартов должно быть тесно увязано с ценой на выпускаемую предприятием продукцию. На каждом участке необходимо стремиться к снижению цены производимого изделия. Только сочетание высокого качества продукции со сравнительно низкой ценой способно укрепить позиции предприятия на рынках сбыта, обеспечить возможности завоевания новых рынков сбыта.

После начала процесса улучшения деятельности предприятия необходимо отслеживать результаты этой работы. Для этого должна действовать хорошо организованная обратная связь, позволяющая адекватно оценивать происходящие на предприятии изменения. Должна оцениваться степень удовлетворенности деятельностью предприятия в целом, организацией работы и самой работой, материальным вознаграждением, профессиональным и должностным ростом, условиями труда, эффективностью производства.

Начатая в верхнем эшелоне управления предприятием работа по улучшению деятельности предприятия должна естественным образом распространиться и на более низкие иерархические уровни управления организацией вплоть до рядового работника, ответственного за эффективность работы на каждом отдельном участке.

Как и в любом виде деятельности результат может быть достигнут только, если активное участие в его достижении принимают люди. Такое сложное дело, как улучшение работы предприятия может быть осуществлено лишь при активном участии в нем руководящего состава и каждого работника предприятия.

Для организации работы по улучшению деятельности предприятия должен быть образован совет, способный справиться с этой задачей. В состав совета должны войти руководители всех основных подразделений предприятия, результаты деятельности которых влияют на эффективность деятельности предприятия в целом, и представители этих подразделений, задачей которых является анализ существующего положения и поиск пути его

улучшения.

Уже первое заседание совета с участием руководителя предприятия может показать, что на предприятии имеется достаточно много сложных проблем, которые должны быть решены. Проблемы отсутствуют только на бездействующем предприятии.

Первый, пусть даже поверхностный, анализ может показать, что за текущими проблемами скрыты более глубокие проблемы, которыми они вызываются. Это и проблемы сбыта, и проблемы ритмичного производства продукции, и проблемы с поставщиками, и стремление повысить качество продукции, одновременно со снижением ее себестоимости, и т.д.

Более детальный анализ позволит сделать вывод, что для улучшения ситуации, а это касается даже подразделений, прекрасно справляющихся со своими задачами сегодня, необходима реализация специальной системы мероприятий. Такая система мероприятий может включать, подчас, и проектно-конструкторские разработки, и анализ перспектив развития рынка сбыта, и организационные изменения, и укрепление кадрового состава.

Иными словами, работа по улучшению деятельности предприятия требует разработки специальной программы мероприятий. Разработка программы мероприятий по улучшению деятельности предприятия, ее реализация, корректировка, пополнение новыми мероприятиями и исключение уже выполненных или потерявших актуальность становится основной задачей упомянутого выше совета.

Руководитель должен отдавать четко понимать, что работа по улучшению деятельности предприятия это серьезная управленческая работа, требующая организации и проведения анализа, выработки альтернативных вариантов решений, отбора среди них наиболее предпочтительных для лиц, принимающих решения, эффективной реализации принятых управленческих решений.

Что же касается непосредственно технологии работы по улучшению деятельности предприятия, то в соответствии с рекомендациями,

целесообразно придерживаться следующих правил.

Во-первых, надо четко определить, к какому уровню требований, предъявляемых к продукции предприятия, следует стремиться.

Действительно, и сегодня еще нет единого мнения даже относительно того, как определяется "качество" продукции. Что такое качество продукции мы обсудили ранее и привели некоторые определения того, что надо понимать под термином качество. Однако имеется и много других определений.

Приступая к работе по совершенствованию деятельности предприятия, надо определить какому аспекту качества наибольшее значение придается руководителем. Но суть всех определений понятия "качество" и состоит в том, что надо отчетливо представлять какой хочет видеть продукцию предприятия потребитель. И основная задача совершенствования добиться, чтобы продукция, производимая им, в наибольшей степени удовлетворяла потребителя.

Требования к качеству продукции должны это отражать.

Однако следует понимать, что не достаточно только удовлетворить требованиям, предъявляемым к продукции потребителем, необходимо также обеспечить, чтобы поставки продукции были осуществлены вовремя, чтобы цена соответствовала конъюнктуре рынка, чтобы хорошо было поставлено послепродажное обслуживание. Иными словами, чтобы весь комплекс услуг, сопровождающих покупку и использование продукции, способствовал наиболее полному удовлетворению требований потребителя.

Задумываясь над улучшением работы предприятия, необходимо принимать во внимание все, что способствует не только производству качественной продукции, но и созданию более удобных для потребителя условий покупки и использования продукции предприятия.

Во-вторых, надо пересмотреть всю деятельность предприятия с точки зрения недопущения ошибок. Это относится ко всему циклу работ по обеспечению качества продукции предприятия в широком понимании этого

термина, то есть включать не только производственный процесс, но и реализацию продукции, и послепродажное обслуживание.

Не надо забывать и о том, что ошибки, которые влекут за собой потери, могут совершаться и в области управления предприятием, и в области организации производства, поставок, сбыта, и в кадровой политике, и при организации проектных разработок, и при создании или приобретении ноу-хау" и внедрении их в производство с целью обеспечения необходимой конкурентоспособности продукции предприятия.

Ошибки могут быть очевидными, а могут быть незаметными на первый взгляд, но причинять при этом значительный ущерб. Их осознание и устранение таит немалые резервы улучшения деятельности предприятия.

Например, недостаточная реклама продукции, производимой предприятием, может приводить к недостаточному сбыту продукции и, следовательно, иметь значительные отрицательные экономические последствия.

Низкая ликвидность может при неблагоприятном стечении обстоятельств и возникновении необходимости в срочных платежах привести к тяжелым материальным потерям для предприятия.

Недостаточная активность в области совершенствования продукции может привести к тому, что продукция конкурирующей фирмы может стать более привлекательной в глазах потребителя, а значит и к снижению объемов продаж.

Целенаправленная работа по улучшению деятельности предприятия должна выявлять как явные, так и неявные ошибки или просто неиспользованные возможности улучшения его деятельности и предусматривать специальные мероприятия по устранению ошибок или использованию дополнительных возможностей совершенствования деятельности предприятия.

При этом следует подчеркнуть, что хорошо организованная работа по улучшению деятельности предприятия строится не столько на исправлении

замеченных ошибок, сколько на их предотвращении.

Однако смысл организации работы по улучшению деятельности предприятия состоит не столько в том, чтобы выявить отдельные пути, отдельные направления совершенствования его деятельности, а в том, чтобы на основе анализа имеющихся недостатков и находок определить долговременную стратегию обеспечения более эффективной деятельности предприятия.

Процесс улучшения деятельности предприятия становится более действенным, если в него оказываются вовлеченными все работники предприятия. Зачастую непосредственному исполнителю на рабочем месте виднее упущения, которые имеют место как при изготовлении отдельной детали, так и при управлении конкретным участком работы.

И еще очень важный момент. Как в любом деле, так и при совершенствовании деятельности предприятия, каждое намеченное мероприятие должно иметь исполнителя, ответственного за его реализацию.

При контроле за ходом реализации намеченных мероприятий надо иметь в виду, что необходимо не столько стремиться наказать виновного, если мероприятие не выполнено, сколько отыскивать эффективные пути разрешения возникающих проблем.

При этом нередко целесообразнее лишний раз отметить продвижение в решении проблемы, чем наказать виновного, если проблему не удастся решить.

Ну и, наконец, чтобы организовать любой процесс, в том числе и регулярные работы по улучшению деятельности предприятия, необходимо иметь четкие критерии, по которым можно было бы оценивать степень реального улучшения деятельности предприятия в результате реализованных мероприятий.

Если деятельность предприятия хорошо отлажена, то мероприятия по улучшению его деятельности могут не затрагивать систему управления предприятием, не требовать значительных изменений производственного

процесса, маркетинговой деятельности, работы с поставщиками.

Если же предыдущая деятельность предприятия менее успешна, то могут потребоваться значительные изменения в его деятельности.

В этом случае возрастает необходимость в разработке стратегии предполагаемых изменений деятельности предприятия. Должны быть четко определены цели преобразований, разработаны конкретные способы их достижения, объединенные в специальную программу.

Эта программа должна быть хорошо просчитана. Руководство предприятия должно точно знать, что будет получено в результате реализации задуманных мероприятий, какие затраты будут при этом понесены, каков их экономический результат.

Сегодня любая программа, любой проект могут быть достаточно точно рассчитаны. Для этого существуют специально разработанные методические рекомендации и компьютерные системы анализа экономической деятельности предприятия. Рекомендуется разработка бизнес-планов.

А что такое бизнес-план, если не всесторонняя и не развернутая во времени и хорошо экономически просчитанная программа достижения намеченных целей.

Можно привести показатели, на которые стоит, в первую очередь, обратить внимание при анализе деятельности предприятия и поиске путей совершенствования его деятельности.

В области производства внимание, в первую очередь, следует обратить на:

- объемы выпускаемой продукции;
- объем брака и переделок;
- ошибки в рабочих нарядах.

При анализе системы управления качеством на предприятии следует оценить:

- процент партий отбракованных по ошибке;
- количество выявляемых изменений в конструкциях и проектах;

- количество ошибок в расчетах и оформлении счетов;
- продолжительность цикла обратной связи от момента обнаружения погрешности или возможности улучшения до момента завершения реализации корректирующего воздействия.

При анализе бухгалтерской деятельности предприятия надо оценить:

- неверные бухгалтерские записи;
- процент просроченных платежей,
- ошибки в платежных ведомостях;
- ошибки фактурирования;
- сроки удовлетворения запросов на информацию по тем или иным аспектам бухгалтерской деятельности со стороны руководства и заинтересованных подразделений.

При оценке закупочной деятельности должны отслеживаться:

- простои производства вследствие нехватки комплектующих и сырья;
- количество деталей, поступивших от поставщиков и не соответствующих техническим требованиям;
- продолжительность цикла от подачи заявки до получения изделий от поставщиков;
- начисления к стоимости получаемых комплектующих и сырья;
- избыточные запасы.

При конструировании изделий, производимых на предприятии, должно быть обращено внимание на:

- количество изменений конструкции в расчете на один чертеж;
- количество ошибок, обнаруженных в ходе реализации проекта;
- количество ошибок в проекте, обнаруженных в ходе испытания конструкций.

В области одной из важнейших сфер активности предприятия - в его маркетинговой деятельности внимание должно быть обращено, прежде всего, на:

- точность прогнозных оценок платежеспособного спроса на продукцию

предприятия;

- ошибки в контрактах;
- количество неправильно составленных заказов;
- затоваривание выпущенной продукции.

И, наконец, в области информационного обеспечения деятельности предприятия, имеющем исключительно важное значение для эффективной работы его системы управления, необходимо должно внимание обратить на:

- своевременность предоставления информации руководству об основных направлениях деятельности предприятия;
- количество ошибок и неточностей, допущенных при передаче информации;
- процент отчетов, выпущенных не по графику;
- количество переработанных текстов;
- количество ошибок на строку кода;
- количество возвратов на переработку программных продуктов, обеспечивающих информационные потоки на предприятии;
- количество ошибок, обнаруженных при передаче программных средств в эксплуатацию.

Нами перечислено лишь то, на что следует обращать внимание в первую очередь при формировании программы совершенствования деятельности предприятия.

Однако более глубокий анализ может вскрыть упущения в деятельности предприятия, которые, на первый взгляд, не так бросаются в глаза. Нередко именно в их устранении лежат пути отыскания резервов улучшения деятельности предприятия.

В процессе совершенствования управления деятельностью предприятия должно внимание необходимо уделять профилактическим работам, устранению внешних и внутренних потерь в силу дефектов и отказов, внедрению современного контрольно-измерительного оборудования, важной составляющей процесса совершенствования деятельности предприятия

является создание эффективных оценочных систем, позволяющих адекватно оценивать качество выполняемых работ и своевременно выявлять недостатки на основных.

## **2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ ООО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-ХАНТОС»**

### **2.1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-ХАНТОС»**

Общество с ограниченной ответственностью «Газпромнефть-Хантос», (именуемое в дальнейшем «Общество») было создано путем переименования Общества с ограниченной ответственностью «Сибнефть-Хантос» в связи с решением учредительного собрания ОАО «Газпромнефть» 23 мая 2007 года.

ООО «Газпромнефть-Хантос» образовалось 01 мая 2005 года на основании приказа ОАО «Сибнефть» от 06.04.05. № 63 на базе ТПДН «Приобский» и ТПДН «Пальяновский». Общество с ограниченной ответственностью «Газпромнефть-Хантос» создано решением учредителя открытого акционерного общества «Сибирская нефтяная компания» 04.02. 2005 г. в соответствии с требованиями Гражданского кодекса РФ и Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» с полным фирменным наименованием: Общество с ограниченной ответственностью «Газпромнефть - Хантос» и зарегистрировано в Едином государственном реестре юридических лиц «09» февраля 2005 года за основным государственным регистрационным номером 1058600001118.

Полное фирменное наименование Общества - Общество с ограниченной ответственностью «Газпромнефть – Хантос».

Сокращенное фирменное наименование Общества - ООО «Газпромнефть – Хантос».

Общество выполняет государственные мероприятия по мобилизационной подготовке в соответствии с действующим законодательством и нормативными актами Российской Федерации.

Место нахождения Общества – 628508, Российская Федерация, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, Ханты-Мансийский район, д. Шапша, ул. Северная, д.6.

Почтовый адрес Общества – 628007, Российская Федерация, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, г. Ханты-Мансийск, ул. Мира, д.149.

Единственным участником Общества является ОАО «Газпром нефть», основной государственный регистрационный номер 1025501701686.

Срок деятельности Общества неограничен.

Общество создается и действует в целях извлечения прибыли посредством осуществления предпринимательской деятельности.

Основными видами деятельности Общества являются:

- добыча сырой нефти и нефтяного (попутного) газа;
- транспортирование по трубопроводам нефти;
- транспортирование по трубопроводам нефтепродуктов;
- транспортирование по трубопроводам газа;
- хранение и складирование нефти и продуктов ее переработки;
- хранение и складирование газа и продуктов его переработки;
- хранение и складирование прочих грузов;
- оптовая торговля моторным топливом, включая авиационный бензин;
- оптовая торговля прочим жидким и газообразным топливом;
- предоставление прочих услуг, связанных с добычей нефти и газа;
- геолого-разведочные, геофизические и геохимические работы в области изучения недр;
- топографо-геодезическая деятельность;
- картографическая деятельность, включая деятельность в области наименований географических объектов;
- разведочное бурение;

ООО «Газпромнефть-Хантос» осуществляет свою деятельность на территории Ханты-Мансийского автономного округа, которая является местом основной деятельности общества. Общество является владельцем 3 лицензий на право пользования недрами с целью геологического изучения, разведки и добычи углеводородного сырья на участках недр, имеющих статус геологических отводов: Приобское, Пальяновское и Зимнее месторождений.

Единоличным исполнительным органом Общества является Генеральный директор. Генеральный директор Общества назначается Советом директоров Общества сроком на 3 (три) года. Полномочия Генерального директора могут быть досрочно прекращены по решению Совета директоров Общества.

Права и обязанности Генерального директора определяются договором, который он заключает с Обществом. Договор между Обществом и Генеральным директором подписывается от имени Общества председателем Совета директоров или лицом, уполномоченным Советом директоров. Генеральный директор несет персональную ответственность за создание условий по защите сведений, составляющих государственную тайну. Генеральный директор несет ответственность за организацию, состояние и достоверность бухгалтерского учета в Обществе, своевременное представление ежегодного отчета и другой финансовой отчетности в соответствующие органы, а также сведений о деятельности Общества, представляемых Участникам, кредиторам и в средства массовой информации.

Организационно общество представляет собой классическую функциональную структуру (приложение 6). Во главе Общества стоит Генеральный директор.

Исполнительные функции распределены между директорами по направлениям, которые в свою очередь являются заместителями генерального директора Общества. В подчинении заместителей генерального директора находятся различные департаменты, службы и отделы.

Существует ряд служб и отделов, которые находятся в прямом подчинении у Генерального директора. Эти службы и отделы носят консультативный (Юридический отдел) и «силовой» (Служба по Режиму защите информации и сохранности имущества) характер, а также выведенные в непосредственное подчинение Генеральным директором для более оперативной работы Общества.

В обществе работает 600 человек. В головном офисе работают 200

человек, имеющие высокую квалификацию и опыт работы по своим направлениям, которые выполняют аналитическую и организационную функции в Обществе. А свыше 400 человек работают на месторождениях, которые выполняют технологические и операционные процессы.

Руководство постоянно занимается работой по повышению квалификации и получению новых профессий работниками Общества. Повышение квалификации работников Общества производится на основании Программы подготовки (переподготовки) кадров, утвержденной генеральным директором и разработанной с целью эффективного использования трудовых ресурсов. Программа содержит перечень мероприятий на календарный год, место обучения, количество учебных часов, перечень структурных подразделений, чьи сотрудники должны проходить обучение и т.д.

Трудовые отношения работников Общества основаны на соглашении между Работником и Работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по определенной специальности, квалификации, должности) в Обществе. Трудовые отношения возникают между Работником и Работодателем на основании трудового договора, заключаемого сторонами в письменной форме, условия которого не могут ухудшать уровень социальных льгот и гарантий, предусмотренных настоящим коллективным договором и нормами Трудового кодекса РФ.

Для работников Общества нормальная продолжительность рабочего времени не может превышать 40 часов в неделю. Для женщин, работающих и постоянно проживающих в районах Крайнего Севера и в местностях, приравненных к ним, - 36 часов в неделю. Заработная плата в этом случае выплачивается в тех же размерах, что и при полной рабочей неделе. Организация вахтового метода работ в Обществе производится в соответствии с "Особенностями регулирования труда лиц, работающих вахтовым методом" предусмотренными в Трудовом кодексе РФ (ст. ст.297-302), другими нормативными актами. Положением о вахтовом методе организации работ в ООО "Газпромнефть-Хантос" и едиными Правилами

внутреннего трудового распорядка Общества.

Организация оплаты труда производится в соответствии с действующим законодательством, Общим положением об оплате труда ООО «Газпромнефть-Хантос» и коллективным договором. В Обществе применяются: повременная, сдельная система оплаты труда. Оплата может производиться за индивидуальные и коллективные результаты работы.

Трудовые доходы каждого работника максимальными размерами не ограничиваются, а зависят от личных результатов труда. Месячная тарифная ставка, оклад, а также доплаты и надбавки, предусмотренные действующим законодательством, выплачиваются работникам при выполнении личного задания независимо от результатов работы предприятия. Другие доплаты, надбавки и поощрения, установленные Обществом, выплачиваются с учетом этих результатов. Также Обществом предусмотрены социальные льготы.

Широкий спектр работ для Общества выполняют подрядные организации: оказание транспортных и услуг в сфере капитального строительства, проектировка и автоматизация объектов технологических процессов месторождений, оказание услуг в социально-бытовой и хозяйственной сфере общества и прочие услуги для непрерывной работы Общества. Приблизительная численность подрядных организаций составляет около 70 организаций.

## ***2.2. АНАЛИЗ ФИНАНСОВО - ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ***

Поставка материально-технических ресурсов, необходимых для обеспечения выполнения программы бурения, добычи и капитального строительства ООО «Газпромнефть-Хантос», производилась по следующей схеме. Между ООО «Сибнефть-Хантос» и УМТС ОАО «Сибнефть-Ноябрьскнефтегаз» заключен договор поставки МТР. Всё обеспечение ТМЦ происходит, централизованно через УМТС.

Поставка продукции производилась как от отечественных, так и от

зарубежных производителей. У зарубежных фирм закупаются такая продукция как: хим. реагенты - для буровых растворов, деэмульгаторы, противотурбулентные присадки, средства для интенсификации добычи нефти при гидроразрыве пласта (проппант), установки электроцентробежных насосов, долота и т.д.

Обеспечение общества материалами и оборудованием производится на основании заявок специалистов ООО «Газпромнефть-Хантос» и в пределах выделяемых финансовых средств на закупку МТР. Все заявки от специалистов принимались к поставке в ДМТО Общества только после полного анализа остатков с учетом среднемесячного расхода по каждой номенклатуре товара.

Силами ИТЦ (ДИТАТ ОАО «Газпромнефть») выполнялись работы

Сопровождение на ПЭВМ комплексов задач: «Учет спецодежды», «Учет материальных ценностей», «Учет финансовых операций», «Учет труда и зарплаты», «Бухгалтерский и налоговый учет основных средств», «Персонифицированный учет», СПС «Консультант+», ПО «Cache».

Сопровождение АРМов: «ГЕО», «Химик», «Гидродинамика», «Геолог-технолог», ПК «АССООИ-2», ПК «OFM», ПК «SubPump», ПК «Порыв-2», ПК «Экстра», «Экранная визуализация результата расчета эффективности ГТМ».

Ведение информационной базы «Год».

Эксплуатация задач учета и анализа разработки: «Учет и анализ разработки нефтяных месторождений», «Расчет эффективности планируемых мероприятий», «Анализ работы скважин по кустам», «Эксплуатационный фонд скважин», «Формирование файлов для комплекса ГЕОПЭВМ», «Эффективность мероприятий по повышению добычи нефти», «Определение технологической эффективности мероприятий по КРС», «Построение карт нефтяных месторождений», «Расчет наработки насосного оборудования».

Доработка формы «Расшифровка неработающего фонда нефтяных скважин».

Сопровождение систем ТМ

Настройка и поддержка репликаций баз данных систем ТМ.

Сопровождение аппаратно-программного комплекса КУУН.

Системное сопровождение и ремонт вычислительной и оргтехники.

Формирование спецификаций и выдача ЗИП.

Выполнение регламентных работ по обработке оперативной информации (СОИ).

ТО и администрирование корпоративной сети.

В настоящее время в офисе ООО «Газпромнефть-Хантос» построена ЛВС на 5 и 1 этажах. Закуплено и запущено в работу серверное оборудование. Организовано 200 рабочих мест, обеспеченных компьютерной и орг. техникой. ЛВС Приобского м/р соединена с ЛВС ООО «Газпромнефть-Хантос» выделенным каналом связи. Организован канал связи для ведения программного обеспечения SAP/R3.

На данный момент времени введено в действие на Приобском м/р:

- 15 замерных установок на кустовых площадках, из них: 3 АГЗУ АМ-40, 5 АГЗУ «ОЗНА - Импульс» и 7 АГЗУ «Мера». Все вновь введенные в эксплуатацию 15 АГЗУ телемеханизированы.

- 79 вновь введенных в работу скважин добывающего фонда телемеханизированы по ТИ и ТС.

- 28 вновь введенных в работу скважин нагнетательного фонда телемеханизированы по ТИ.

- введена в работу котельная на ДНС-2.

- введены в работу объекты инженерного обеспечения котельной на ДНС-2 со шкафом автоматизации и визуализации на базе контроллера Direct Logic.

- введен в работу коммерческий узел учета сырой нефти в районе ДНС-1А Приобского месторождения ОАО «Юганскнефтегаз». Сделана реконструкция щита управления насосными агрегатами на ДНС 1А.

- выполнены работы по монтажу, наладке оборудования КИП и А на

ДНС-2. Подготовлен к работе верхний уровень АСУ ТП ДНС-2. Приобского м/р.

Для обеспечения плановой добычи нефти в отчетном 2005 году Управлением капитального строительства была сформирована программа по обустройству месторождений на лицензионных участках ООО НК «Сибнефть-Югра».

Оптимально сформированное плановое задание в 2005 году позволило Управлению эффективно решать в полном объеме задачи по строительству промышленных объектов нефтяной отрасли.

Для освоения программы капитального строительства по обустройству месторождений в данном периоде привлекалось 18 подрядных организаций и заключено с ними 26 договоров.

В течение года обустраивались Приобское и Пальяновское месторождения, велось строительство в г. Ханты-Мансийске. Кроме того, внепланово был заказан проект и рабочая документация на Пробную эксплуатацию Зимнего месторождения.

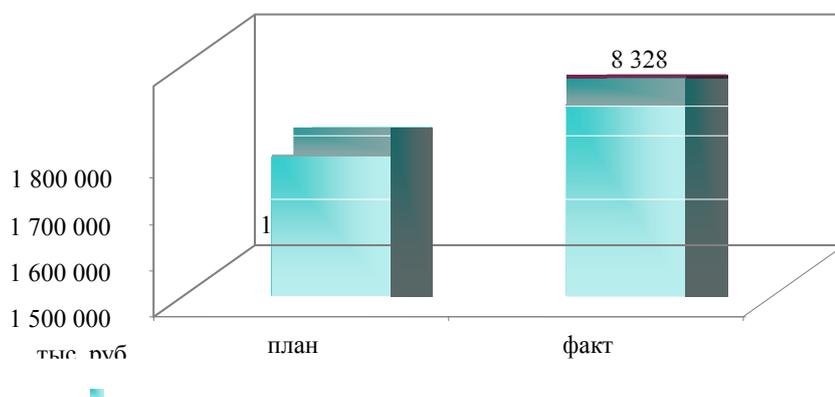
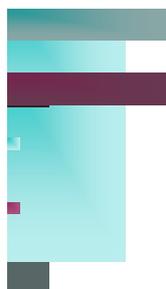


Рис.3. Исполнение бюджета капитальных вложений в разрезе

направлений деятельности за 2005 год.

В стадии строительства находятся 83 объекта.

Планом капитальных вложений по УКСу предусмотрено строительство объектов на сумму 1 799 646 тысяч рублей. По Приобскому месторождению планировалось оказать операторских услуг в отчетном году на сумму 1 765 175 тысяч рублей; по Пальяновскому месторождению – 34 471 тысяч рублей.

Кроме объектов капитального строительства, выполнялась огромная работа по подготовке к бурению. Осуществлялось строительство кустовых площадок и подъездных автодорог к ним, строительство автодороги в железобетонном исполнении, строительство моста.

За отчетный период уложено в конструкции сооружений 1856,451 тыс. м<sup>3</sup> грунта, в том числе полотно автодорог – 103,261 тыс. м<sup>3</sup> (11,876 км), кустовых площадок - 1586,138 тыс. м<sup>3</sup> (12 кустов), площадочные объекты – 108,591 тыс. м<sup>3</sup>, автодорог с железобетонным покрытием построено 58,461 тыс. м<sup>3</sup> (13 км укладки, 1,8 км переукладки) (рис.4).

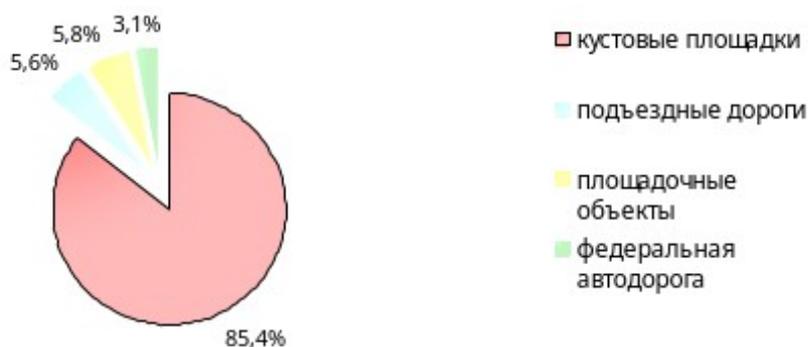


Рис.4. Распределение земляных работ в разрезе объектов в 2005 году

Основная концепция Управления по работе с персоналом ООО «Газпромнефть-Хантос» в данном периоде – долгосрочная кадровая политика, ориентированная на перспективу, направленная на обеспечение оптимального баланса процессов обновления производства, совершенствование структуры Общества при достижении численного и

качественного состава кадров в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Главные задачи Управления по работе с персоналом:

Формирование высоко квалифицированного коллектива;

разработка основных направлений развития персонала в свете прогнозирования изменений внутренней и внешней ситуации и перспектив развития Компании.

Численность работников Общества по категориям представлена следующим образом:

- руководители 150 чел.

- специалисты 250 чел.

- служащие 2 чел.

- рабочие 206 чел.

что составляет: руководители – 27%, специалисты - 22,5%, служащие - 0,5%, рабочие - 50% от общего числа работающих.

Качественный состав работающих в 2005 году представлен в таблице 1.

Таблица 1

|                            | Всего | Руководители | Специалисты | Служащие | Рабочие |
|----------------------------|-------|--------------|-------------|----------|---------|
| Высшее профессиональное    | 350   | 150          | 100         | 2        | 98      |
| Среднее профессиональное   | 170   | -            | 100         | -        | 70      |
| Начальное профессиональное | 80    | -            | -           | -        | 80      |
|                            | 600   | 150          | 200         | 2        | 248     |

Удельный вес специалистов с высшим образованием в 2005 году – 54,4%, со средним профессиональным образованием – 27,3%.

Квалификационный состав рабочих:

3-4 разряд 5-6 разряд без разряда

63 чел. (30,5%) 140 чел. (67,9%) 3 чел. (1,6%)

Возрастной состав работников в отчетном периоде представлен:

- возрастная группа от 18 до 29 лет составила - 27%,
- возрастная группа в возрасте от 30 до 50 лет – 64%
- работники 50 лет и старше составили 9% от всего работающего

персонала Общества.

По собственному желанию было уволено 24 чел. - 55,8% от общего числа уволившихся за год. Наибольшее число уволенных по собственному желанию объяснили свое увольнение следующими причинами:

в связи с выездом из районов Крайнего Севера 3 чел. (12,5%)

по семейным обстоятельствам 15 чел. (62,5%)

без объяснения причин 6 чел. (25,0%)

Нарушителей трудовой и производственной дисциплины за данный период нет.

Комплектование рабочими кадрами Общества производится за счет:

приема квалифицированных рабочих с опытом работы в отрасли,

приема молодежи, проживающей в регионе.

Сегодня в Обществе трудятся 25 молодых специалиста, выпускников Тюменского государственного нефтегазового университета, Альметьевского нефтяного института, Московского физико-технического института.

Определенное место в комплектовании кадрами занимает прием работников на межрегиональный вахтовый режим работы. Это позволяет восполнить недостающую потребность высоко квалифицированных кадров в кратчайшие сроки и без дополнительных затрат на обучение. Численность работающих вахтовиков в отчетном году и составляет 250 чел.

Число работающих иностранцев составляет 7 чел.

В настоящее время внедряется система непрерывного обучения кадров, направленная на поддержание уровня квалификации работников в соответствии с требованиями производства, постоянное повышение профессионального мастерства рабочих и специалистов всех уровней, внедрение новых технологий по обучению персонала.

Комплексная программа развития деловых и профессиональных компетенций персонала ООО «Газпромнефть - Хантос» составлена на основании потребности производства и в соответствии с заявками структурных подразделений. Выделенные на обучение средства распределяются по приоритетным направлениям деятельности Общества:

Подземная гидромеханика

Техническое сопровождение

Поддержка Бизнеса

Подготовка и обязательное периодическое обучение РСС, обслуживающего производственные объекты, подконтрольные различным инспекциям

Подготовка и обязательное периодическое обучение рабочих, обслуживающего производственные объекты, подконтрольные различным инспекциям

Новая подготовка рабочих, вторые и смежные профессии

Система профессиональной подготовки включает в себя: обучение новым профессиям, в том числе вторым и смежным, переподготовку, а также повышение квалификации персонала.

В настоящее время прошли профессиональную подготовку 150 работников Общества из них:

руководители – 25 чел.;

специалисты – 110 чел.;

рабочие – 15 чел., в т. ч.:

в т. ч. повышение квалификации – 37 чел., освоено 3 184 275,36 рублей.

В отчетном периоде особое внимание уделялось обучению руководителей и специалистов. При выборе тематики курсов повышения квалификации основное внимание уделялось самым новым разработкам в области нефтедобычи и транспорта нефти, современным технологиям, опыту передовых зарубежных нефтедобывающих компаний, новым законодательным документам.

Далее дадим оценку финансово-экономической деятельности предприятия ООО «Газпромнефть-Хантос» за период с 2005 по 2006 г. по составленным годовым отчетам.

Финансовый результат деятельности предприятия выражается в изменении величины его собственного капитала за отчетный период. Способность предприятия обеспечить неуклонный рост собственного капитала может быть оценена системой показателей финансовых результатов. Обобщенно наиболее важные показатели финансовых результатов деятельности предприятия представлены в форме № 2 (Отчет о прибылях и убытках) годовой и квартальной бухгалтерской отчетности.

Показатели финансовых результатов (прибыли) характеризуют абсолютную эффективность хозяйствования предприятия по всем направлениям его деятельности: производственной, сбытовой, снабженческой, финансовой и инвестиционной. Они составляют основу экономического развития предприятия и укрепления его финансовых отношений со всеми участниками коммерческого дела.

Рост прибыли создает финансовую базу для самофинансирования, расширенного воспроизводства, решения проблем социального и материального поощрения персонала. Прибыль является также важнейшим источником формирования доходов бюджета (федерального, республиканского, местного) и погашения долговых обязательств организации перед банками, другими кредиторами и инвесторами. Таким образом, показатели прибыли являются важнейшими в системе оценки результативности и деловых качеств предприятия, степени его надежности и финансового благополучия как партнера.

Анализ каждого слагаемого прибыли предприятия имеет не абстрактный, а вполне конкретный характер, потому что позволяет учредителям и акционерам, администрации выбрать наиболее важные направления активизации деятельности организации.

Таблица 2

## Основные технико-экономические показатели деятельности

## ООО «Газпромнефть-Хантос»

| Показатели  | Един.<br>измер. |          |           |          |       |
|---|-----------------|----------|-----------|----------|-------|
|   |                 | 2006     | 2005      | откл.    | %     |
| Численность - всего   | чел.            | 134      | 63        | -72      | 46,6  |
| Фонд оплаты труда - всего   | тыс. руб.       | 64 344   | 88 467    | 24 123   | 137,5 |
| Выплаты социального характера - всего   | тыс. руб.       | 863      | 49        | -814     | 5,7   |
| Фонд заработной платы списочного состава - всего  | тыс. руб.       | 64 344   | 88 467    | 24 123   | 137,5 |
| Средняя заработная плата - всего  | руб.            | 39 926,0 | 117 798,7 | 77 872,7 | 295,0 |
| Прибыль от реализации продукции и услуг   | тыс. руб.       | 63 428   | 35 347    | -28 081  | 55,7  |
| Прибыль балансовая  | - "-            | 34 179   | 30 191    | -3 987   | 88,3  |
| Рентабельность  | %               |          |           |          |       |
| Дебиторская задолженность на конец периода  | тыс. руб.       |          | 4 522 503 |          |       |
| в т. ч. покупатели и заказчики  | - "-            |          | 4 299 151 |          |       |
| Кредиторская задолженность на конец периода   | - "-            |          | 5 070 231 |          |       |
| в т. ч. поставщики и подрядчики   | - "-            |          | 4 383 613 |          |       |
| Задолженность по налогам на конец периода в бюджет  | - "-            |          | 10 708    |          |       |
| Задолженность предприятия по выплате работникам заработной платы на конец периода без подох. нал. | - "-            |          | 13 617    |          |       |

По данным таблицы можно сделать вывод о наращивании производственной деятельности ООО «Газпромнефть-Хантос» в 2006 году. Так, возрастают объемы прибыли, численность персонала предприятия, а следовательно, показатели рентабельности и производительности труда работников предприятия.

Анализ производственно-экономических показателей деятельности Пальяновского и Приобского месторождения представлен в приложениях 7 и 8.

Для того чтобы объективно оценить финансовое состояние предприятия ООО «Газпромнефть-Хантос», необходимо рассчитать

следующие показатели:

- показатели финансовой (рыночной) устойчивости;
- показатели, характеризующие прибыльность (рентабельность);
- коэффициенты ликвидности и платежеспособности.

Данные показатели, выраженные через коэффициенты, рассчитываются на основе данных «Бухгалтерского баланса» и «Отчета о прибылях и убытках» (приложения 8, 9).

Рассмотренная ниже группа показателей, представленная в таблице 3, характеризует финансовое состояние предприятия.

Таблица 3

Анализ финансового состояния предприятия

| Показатели   | 2005 г. | 2006 г. | Абсолютное отклонение 2006г к 2005г |
|--|---------|---------|-------------------------------------|
| Коэффициент соотношения собственных и заемных средств                              | 334,5   | 292,0   | -42,5                               |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами                      | 0,06    | 0,19    | 0,13                                |
| Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными оборотными средствами | 0,15    | 0,76    | 0,61                                |
| Коэффициент финансирования (платежеспособности)                                    | 0,003   | 0,003   | 0                                   |
| Коэффициент заемного капитала  | 0,9     | 1,0     | 0,1                                 |
| Коэффициент автономии (независимости)  | 0,003   | 0,003   | 0                                   |
| Коэффициент маневренности собственного капитала                                    | 108,8   | 24,2    | -84,6                               |

1. Коэффициент соотношения собственных и заемных средств =  
Заемный капитал/ Собственный капитал

$$U1 = (\text{стр.590} + \text{стр.690} - \text{стр.640} - \text{стр.650}) / \text{стр.490}$$

Нормальное ограничение менее 0,7 - превышение указанной границы означает потерю финансовой устойчивости. Показывает, в какой степени предприятие зависит от внешних источников финансирования, т.е. сколько заемных средств привлечено на 1 рубль вложенных в активы собственных

средств.

Расчет: на конец 2005 г.:  $(2201408+3530770) / 171355=334,5$

на конец 2006 г.:  $(2209903+6842648) / 31001= 292,0$

Из расчета видно, что в Обществе снижается зависимость от внешних источников финансирования.

2. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами = (Соб. кап – Внеоб. акт) / Обор. акт.

$U_2 = (\text{стр.490} - \text{стр. 190}) / \text{стр.290}$

Нормальное ограничение более 0,1 – чем выше показатель, тем лучше финансовое состояние предприятия. Показывает, какая часть оборотных активов финансируется за счет собственных источников.

Расчет: на конец 2005 г.:  $(17135-352660) / 59220622=0,06$

на конец 2006 г.:  $(31001-1481650) / 7601902=0, 19$

Из расчета видно, что финансовое состояние предприятия достаточно неплохое, необходимо отметить увеличение данного показателя. Это свидетельствует об увеличении части оборотных активов, финансируемых за счет собственных источников.

3. Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными оборотными средствами = (Соб. кап. – Внеоб. акт) / Матер. Обор. ср-ва.

$U_3 = (\text{стр.490} - \text{стр. 190}) / (\text{стр.210} + \text{стр.220})$

Нормальное ограничение  $\geq 0.6 - 0,8$ . Показывает, в какой степени материальные запасы покрыты собственными средствами и не нуждаются в привлечении заемных средств.

Расчет: на конец 2005 г.:  $(17135-352660) / (1765794+537357) =0,15$

на конец 2006 г.:  $(31001-1481650) / (1634190+280494) =0,76$

Из расчета видно, что материальные запасы на конец 2006 года достаточно покрываются собственными средствами, также как и предыдущий показатель данный коэффициент имеет тенденцию к увеличению.

4. Коэффициент финансирования (платежеспособности) = Соб. кап. / Заем. кап.

$$U4 = \text{стр.490} / (\text{стр.590} + \text{стр.690} - \text{стр.640} - \text{стр.650})$$

Нормальное ограничение  $>1$ . Показывает, какая часть деятельности финансируется за счет собственных средств, а какая за счет заемных.

$$\text{Расчет: на конец 2005 г.: } 17135/5732178=0,003$$

$$\text{на конец 2006 г.: } 31001/9052551=0,003$$

Коэффициент платежеспособности неизменен и свидетельствует о постоянстве части деятельности финансируемой за счет заемных средств. За счет собственных средств финансируется очень маленькая часть деятельности Общества.

5. Коэффициент заемного капитала = Заемн. кап. / Валюта баланса.

$$U5 = (\text{стр.590} + \text{стр.690} - \text{стр.640} - \text{стр.650}) / \text{стр.700}$$

Нормальное ограничение менее 0.5. Отражает долю заемных средств в источниках финансирования.

$$\text{Расчет: на конец 2005 г.: } 5732178/6274722=0,9$$

$$\text{на конец 2006 г.: } 9052551/9083552=1$$

Из расчета видно, что заемные средства составляют значительную долю в источниках финансирования.

6. Коэффициент автономии (независимости) = Собств. кап. / Валюта баланса.

$$U6 = \text{стр.490} / \text{стр.700}$$

$$\text{Расчет: на конец 2005 г.: } 17135/6274722=0,003$$

$$\text{на конец 2006 г.: } 31001/90835524=0,003$$

$U6$  неизменен, что свидетельствует о постоянстве собственных средств;

7. Коэффициент маневренности собственного капитала = (Собств. кап. + Займы и кредиты - Внеоб. акт) / Собств. кап.

$$U7 = (\text{стр.490} + \text{стр.510} - \text{стр.190}) / \text{стр.490}$$

Нормальное ограничение  $> 0,2 - 0,5$ . Показывает, какую долю занимает собственный капитал, инвестированный в оборотные средства, в общей сумме собственного капитала предприятия.

$$\text{Расчет: на конец 2005 г.: } 1864425/171355=108,8$$

на конец 2006 г.:  $749301/31001=24,2$

Из расчета видно, что коэффициент снизился – это свидетельствует об уменьшении собственного капитала, инвестированного в оборотные средства, в общей сумме собственного капитала предприятия.

Следующая группа показателей характеризует рентабельность предприятия.

Таблица 4

Оценка рентабельности предприятия

| Показатели                             | 2005г. | 2006г. | Абсолютное отклонение 2006г к 2005г |
|--|--------|--------|-------------------------------------|
| Рентабельность продукции,%             | 0,6    | 0,1    | -0,4                                |
| Рентабельность производства,%          | 0,8    | 0,4    | -0,4                                |
| Рентабельность продаж,%                | 0,6    | 0,1    | -0,4                                |
| Рентабельность собственного капитала,% | 100,0  | 44,7   | -55,3                               |

1. Рентабельность продукции = Прибыль от продажи / Себестоимость проданных товаров, работ, услуг x 100%

$$R1 = \text{стр } 050 / \text{стр.} 020 \text{ ф. №} 2 \times 100\%.$$

Для анализируемого предприятия данный показатель уменьшился за исследуемый период с 0,6% до 0,1%, что свидетельствует о снижении эффективности затрат, осуществленных на производство продукции.

2. Рентабельность производства = Чистая прибыль / (Внеоборотные активы + Запасы) x 100%

$$R2 = \text{стр. } 190 \text{ ф.} 2 / (\text{стр. } 190 + \text{стр.} 210) \text{ ф.} 1 \times 100\%$$

На конец исследуемого периода данный коэффициент в Обществе составил 04%, что свидетельствует о невысокой рентабельности производства.

3. Рентабельность продаж = Прибыль от реализации продукции / Выручка x 100%

$$R3 = \text{стр.} 050 / \text{стр.} 010 \text{ ф.} 2. \times 100\%$$

Рентабельность продаж за отчетный период снизилась и составила 0,1%. Данный коэффициент показывает, сколько прибыли имеет предприятие с рубля продаж.

4. Рентабельность собственного капитала = Чистая прибыль/ Средний за исследуемый период размер собственного капитала x 100%

$$R4 = \text{стр. 190 ф.2} / \text{стр.490 ф.1} \times 100\%$$

Данный показатель на исследуемом предприятии снизился за рассматриваемый период с 100% до 44,7%, что свидетельствует о неэффективном использовании собственного капитала.

Рассмотренная в таблице 5 группа показателей, характеризует ликвидность и платежеспособность.

Таблица 5

Оценка ликвидности и платежеспособности предприятия

| Показатели                         | 2005г. | 2006г. | Абсолютное отклонение 2006г. к 2005г. |
|------------------------------------|--------|--------|---------------------------------------|
| Общий коэффициент ликвидности      | 0,45   | 0,38   | -0,07                                 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,0003 | 0,0009 | -0,0006                               |
| Коэффициент быстрой ликвидности    | 1,02   | 0,83   | -0,19                                 |
| Коэффициент текущей ликвидности    | 1,36   | 0,84   | -0,52                                 |

1. Общий коэффициент ликвидности

$$L1 = (A1(\text{стр.250} + 260) + 0.5A2(\text{стр.240}) + 0,3 A3(\text{стр.210} - 216 + 220 + 230 + 270)) / (\Pi1(\text{стр.620}) + 0,5 \Pi2 (\text{стр.610}) + 0,3 A3(\text{стр.510} + 590))$$

Нормальное ограничение  $\geq 1$ . Для исследуемого предприятия данный коэффициент уменьшился с 0,45 за 2005 г. до 0,38 за 2006 г. - финансовая ситуация с точки зрения ликвидности ухудшается.

2. Коэффициент абсолютной ликвидности

$$L2 = A1(\text{стр.250} + 260) / (\Pi1(\text{стр.620}) + \Pi2(\text{стр.610}))$$

Нормальное ограничение  $\geq 0,25$ . Для анализируемого предприятия

данный показатель очень низкий и его рост незначителен.

3. Коэффициент быстрой ликвидности.

$$L3 = (A1(\text{стр.250} + 260) + A2(\text{стр.240})) / (П1(\text{стр.620}) + П2(\text{стр.610}))$$

Нормальное ограничение  $\geq 0,7 - 0,8$ ; желательно  $> 1,5$ . Коэффициент быстрой ликвидности в Обществе снижается за анализируемый период с 1,02 до 0,83 - предприятие с каждым годом может погасить все меньше краткосрочной задолженности за счет денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и дебиторской задолженности.

4. Коэффициент текущей ликвидности.

$$L4 = (A1(\text{стр.250} + 260) + A2(\text{стр.240}) + A3(\text{стр.210} - 216 + 220 + 230 + 270)) / (П1(\text{стр.620}) + П2(\text{стр.610}))$$

Необходимое значение 1, оптимально не менее 2.

Относительно ООО «Газпромнефть-Хантос» - за 2005 год данный показатель составил 1,36, за 2006 год - 0,84. Мы видим, что данный показатель снижается и это свидетельствует о том, что степень покрытия краткосрочных обязательств оборотными активами уменьшается.

### ***2.3. МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-ХАНТОС»***

Для ООО «Газпромнефть-Хантос» характерна линейная организационная структура управления. Все подразделения предприятия действуют в процессе производства взаимосвязано. Для их согласованной деятельности четко определены регламент работы каждого звена, методы и формы их взаимосвязи. С этой целью определены права, обязанности и ответственность каждого работника.

Организационная структура управления предприятия характеризуется:  
четким разделением труда (квалифицированные специалисты в каждой области);

высокой иерархией управления (кто кому подчиняется);

наличием стандартов и правил;  
осуществлением найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями.

Первый заместитель директора:

руководит и координирует деятельность всех подразделений по составлению перспективных планов развития предприятия и его хозяйственных подразделений, разработке текущих производственных, трудовых и финансовых планов работы предприятия, а также мероприятий по выявлению и использованию внутренних резервов;

организует работу по совершенствованию планирования производственных, трудовых и финансовых показателей деятельности предприятия;

готовит предложения, направленные на повышение производительности труда и эффективности производства;

организует разработку методов экономической оценки мероприятий, направленных на развитие техники, совершенствование организации производства, методических материалов по расчету экономической эффективности капитальных вложений;

осуществляет меры по внедрению в практику развития предпринимательства на предприятии в условиях рынка;

организует разработку планово-расчетных цен на основные виды продукции, сметных калькуляций;

допускает контрольно-ревизионные органы и государственную налоговую инспекцию к проверке документов и материалов и др.

Зам. директора по обеспечению производства несет ответственность:

за руководство подразделениям, подчиненными Директору и контроль за результатами их работы;

за руководство разработкой производственных планов и календарных графиков выпуска продукции по предприятию и его подразделениям, их корректировкой в течение планируемого периода, разработкой и внедрением

календарно-плановых нормативов для оперативного планирования производства;

за оперативный контроль за обеспечением производства технической документацией, оборудованием, инструментом, транспортом, погрузочно-разгрузочными механизмами;

за ежедневный оперативный учет хода производства, координация производственно-хозяйственной деятельности подразделений предприятия, его филиала;

за анализ результатов деятельности подразделений предприятия с целью выявления возможностей сокращения циклов изготовления продукции предприятия, его филиала;

за поиск подрядчиков, поставщиков и заключение с ними договоров по кооперации для обеспечения плана выпуска товарной продукции.

Основными задачами главного инженера являются:

руководство подразделениями, подчиненными Директору и контроль за результатами их работы;

обеспечение исправного технического состояния всех зданий, сооружений и оборудования;

контроль за правильным расходованием средств, выделяемых на научные, проектно-конструкторские разработки, изыскательские работы, а также на приобретение оборудования и материалов;

своевременное освидетельствование подъемно-транспортного и другого оборудования;

определение перспектив научного развития предприятия и путей реализации комплексных программ по всем направлениям совершенствования, реконструкции и технического перевооружения действующего производства;

руководство разработкой и обеспечение выполнения мероприятий по предотвращению вредного воздействия производства на окружающую среду, бережному использованию природных ресурсов, созданию наиболее

благоприятных и безопасных условий труда и повышению культуры производства;

координацию работ по вопросам патентно-изобретательской деятельности, стандартизации и унификации, аттестации рабочих мест, метрологического обеспечения, механоэнергетического обслуживания производства.

Сильными сторонами действующей организационной структуры управления являются: специализация блоков, простота управленческих коммуникаций; большая горизонтальность; быстрота решения внутрифункциональных проблем.

Слабыми сторонами являются запутанное движение информации при решении межфункциональных проблем, зависимость качества и эффективности принимаемых руководством решений от надежности поступающей информации от низших звеньев, большой объем проблем, касающихся продукции и решаемых внутри функциональных подразделений, не находит должного внимания со стороны линейных подразделений.

В результате анализа документооборота предприятия выявлены следующие недостатки в организации движения информации:

нет взаимосвязи учета писем для взаимозачетов с другими организациями, что усложняет сверку расчетов;

между службами по производству, реализации продукции и бухгалтерией должна быть тесная взаимосвязь по учету и оформлению документов;

отсутствие автоматизации учета участков не позволяет быстро найти нужную информацию, много времени уходит на контроль и анализ деятельности; несвоевременная информация при поступлении сырья замедляет работу (приводит к двойной работе), приводит к искажению производственного отчета и в дальнейшем влияет на себестоимость продукции;

некоторые документы обрабатываются не ответственными за эту часть

документооборота отделами;

ведение учета одних и тех же статей в разных отделах.

Таким образом, документооборот на предприятии ООО «Газпромнефть-Хантос» не полностью автоматизирован, что приводит к задержке и снижению скорости прохождения информации между отдельными отделами предприятия. К основным преимуществам электронного документооборота можно отнести следующие:

Полный контроль за перемещением и эволюцией документа, регламентация доступа и способ работы пользователей с различными документами и их отдельными частями.

Уменьшение расходов на управление за счет высвобождения (на 90% и более) людских ресурсов, занятых различными видами обработки бумажных документов, снижение бюрократической волокиты за счет маршрутизированного перемещения документов и жесткого контроля за порядком и сроками прохождения документов.

Быстрое создание новых документов из уже существующих.

Поддержка одновременной работы многих пользователей с одним и тем же документом, предотвращение его потери или порчи.

Сокращение времени поиска нужных документов.

Использование АИС может рассматриваться в качестве базы для общего совершенствования управления предприятием. При этом управление предприятием реализует следующие основные функции:

обслуживание клиентов;

разработка продукции;

учет и контроль за деятельностью предприятия;

финансовое обеспечение деятельности предприятия и т.д.

## ***2.4. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ***

### ***2.4.1. РАЗРАБОТКА НОВОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ***

В современных условиях процесс реструктуризации промышленного предприятия становится объективной необходимостью, обеспечивающий конкурентоспособность предприятия и его выживание. За последнее десятилетие практически ни одна ведущая корпорация в мире не смогла избежать рискованной и болезненной процедуры радикального реструктурирования. Промедление и попытка обойтись без серьезных изменений привели к исчезновению каждой четвертой компании из списка 500 ведущих корпораций мира.

Проблемы реструктуризации для российских предприятий еще более злободневны и вызваны не только необходимостью адаптации к быстроменяющейся внешней среде, что волнует зарубежные предприятия, но и адаптации вообще к рыночной экономике. Перед руководителями промышленных предприятий, которые осознают, что реструктуризации не избежать, встает сложная задача разработки и реализации проекта реструктуризации, которая должна предусматривать принципиальное изменение структуры существующего промышленного предприятия.

Сегодня речь должна идти, по сути, о необходимости полной трансформации организационно-экономической системы предприятия, их адаптация к условиям структурного кризиса и динамично меняющегося рынка. Говорить о массовом и явно успешном применении таких проектов реструктуризации пока рано, потому что даже для профессионально подготовленных руководителей сложность этой комплексной задачи значительно превышает все известные им до этого момента типы задач, и по этой причине являются основным препятствием для их успешного воплощения в жизнь.

Подавляющее число директоров чувствуют необходимость адаптации

организационной структуры к новым условиям, изменение в стиле и методах руководства. Растет понимание, что не удастся обойтись лишь традиционными мерами “улучшения и совершенствования” системы управления, а потребуются глубинные преобразования, базирующиеся на переосмыслении роли, места и миссии предприятия в быстроменяющемся мире. Реструктурирование, как любое серьезное изменение, связано с риском, но на него надо идти, если нет приемлемой альтернативы. Промедление только усугубляет и без того очень тяжелую ситуацию.

Каждое предприятие сегодня ищет свой путь реструктуризации и совершенствования структуры управления фирмой. Основные методы изменения структуры управления следующие: диагностика действующей системы управления; организационной структуры предприятия, системы распределения полномочий, распределение сфер деятельности, анализ финансово-экономического положения, оценка социальной среды на предприятии, анализ стиля управления, работы главных блоков системы управления, мотивационных и коммуникационных процессов.

Реструктуризация - не только создание новых организационных структур, но и новая управленческая культура, новое сознание руководителей и специалистов, т.е. именно то, что способно обеспечить реализацию новых подходов и идей.

Социологические исследования наряду с другими средствами позволяют достаточно точно, глубоко и всесторонне проанализировать сложившуюся обстановку на предприятии, морально-психологический климат, общий стиль управления, моральные ценности коллектива, уровень организационной культуры, взаимоотношения руководителей и подчиненных, качество мотивационных механизмов и многое другое. Их результаты являются своеобразным зеркалом, в котором отчетливо видны и достигнутые успехи, и имеющиеся недостатки. Более того, подобные исследования можно назвать одним из универсальных источников информации для руководителей и служб управления персоналом, они не только выявляют разного рода

проблемы, высвечивая их, так сказать изнутри, но и показывают действенные средства для их разрешения.

Мощным интегрирующим и консолидирующим фактором на предприятии является разработка рыночной философии управления, которая включает миссию, базовые цели (принципы) и кодекс поведения работников предприятия, в литературе ее также называют организационной культурой.

Важен шаг разработки новой организационной структуры управления.

Существующая структура на предприятии ООО «Газпромнефть-Хантос» представляет собой традиционную линейно-функциональную структуру с высоким уровнем централизации, с единственной линейной сферой деятельности – производством. Генеральному директору непосредственно подчиняется 9 служб, что нарушает нормы управляемости и лишает его возможности заниматься стратегическими вопросами. Диапазоны ответственности четко не определены и вследствие этого часто пересекаются, а некоторые функции не выполняются вообще, наблюдаются слабые связи между подразделениями.

В результате анализа действующей организационной структуры управления можно сделать следующие выводы.

Организационная структура предприятия не отвечает современным рыночным условиям, требует принципиальной переработки – развития рыночных блоков и повышения гибкости.

Недостаточно удовлетворяются потребности рынка, требующего принципиально новых товаров и модернизации существующих.

Предприятие не использует всех маркетинговых возможностей, не учитывает жизненные циклы изделий, не уделяет достаточного внимания качеству и технологии производства продукции.

Существующая система распределения полномочий направлена в основном на оперативную работу и не позволяет перейти к стратегическому управлению.

Не определена общая цель деятельности предприятия.

Отсутствует политика по сохранению кадрового потенциала, не задействованы эффективные механизмы мотивации работников.

Не разработана стратегия развития предприятия и финансовая политика, не проводится учет и контроль финансовых потоков, что ухудшает финансовое состояние предприятия.

Отсутствует официально сформулированная и утвержденная организационная культура предприятия.

Недостаточное использование среднего и низового звеньев управления.

Первой задачей на пути формирования новой организационной структуры управления является определение таких сфер деятельности предприятия, которые непосредственно и существенно влияют на достижение стратегических целей предприятия. Если прежде к такой сфере относилось только производство, то в условиях рыночной экономики сюда относятся маркетинг, финансы, производство, персонал. А это значит, что вся организационная структура управления должна строиться вокруг них.

В старой организационной структуре управления они были в зачаточном состоянии и не носили линейного характера. Производственный блок с его техническим обеспечением, оставшийся от плановой системы государственного управления, был достаточно хорошо развит и требовал, скорее улучшения, но другие блоки приходилось создавать практически заново, так как перед ними ставились принципиально новые цели и задачи.

Старая организационная структура ООО «Газпромнефть-Хантос» представлена в приложении 6.

Вторая задача при формировании организационной структуры состоит в том, чтобы перейти от традиционного, к стратегическому управлению предприятием. Это в первую очередь задачи генерального директора. Поэтому необходимо было освободить его от текущей, оперативной работы, сосредоточив внимание на стратегии, финансах, персонале. В то же время следует учесть, что переход на стратегическое управление меняет характер работы руководителей всех уровней и каждого подразделения, а также

характер мотивационных механизмов, направленных теперь на развитие, инновации, научно-технический прогресс.

Следующая задача новой организационной структуры – обеспечить высокую гибкость системы управления, способность отслеживать быстрые изменения внешней среды. Для этого необходимо создание стратегического центра, а также формирование гибкой системы распределения полномочий.

Стратегический центр подчиняется непосредственно генеральному директору. Его задачи: сбор и обработка информации для разработки и реализации стратегии; разработка и внедрение инновационных проектов в различных сферах деятельности предприятия путем создания временных творческих коллективов; планирование и координация работы временных проектных структур. Это позволяет значительно повысить гибкость и адаптивность предприятия к быстроменяющимся внешним условиям.

Сфера производства будет представлена в новой структуре новым создаваемым отделом – Отделом производства, который будет возглавлять заместитель директора по производству. Эта сфера деятельности хорошо развита, с высоким уровнем специализации и достаточно отработанными принципами связи. Для оперативности в работе заместителю директора по производству будет подчинен главный инженер.

Значительное развитие получил блок заместителя директора по финансам. В новой структуре полномочия бывшего помощника директора по финансам – начальника оперативного учета - расширены до заместителя директора по финансам, которому подчинен развитый блок финансового менеджмента. Из-за отсутствия налаженной системы управления финансами предприятие ежегодно теряет от 10 до 20% своих доходов – нехватка полноценной и оперативной финансовой информации приводит к ошибочным, запоздалым управленческим решениям, многие объекты финансового управления уходят из внимания руководителей. Дефицит оборотных средств, рост кредиторской задолженности, низкая оборачиваемость капитала, чрезмерные затраты на производство и

реализацию продукции – такие показатели постоянно волнуют руководство предприятия. Именно разработка и внедрение финансового менеджмента должны стать ключевыми для стабилизации состояния предприятия, поскольку рационально организованные финансовые потоки позволяют функционировать экономической структуре во всех сферах хозяйственной деятельности – снабжении, производстве, сбыте, трудовых отношениях. В блоке финансового директора введена должность менеджера по финансовой стратегии, который будет заниматься разработкой системы финансового менеджмента в целях организации эффективного функционирования предприятия.

Широкой реструктуризации будет подвергнута важная сфера – работа с персоналом. Весь спектр этих вопросов сосредоточен в блоке начальника отдела кадров, но это только одна сторона. Сегодня существенно меняется сам характер работы службы управления персоналом, ее цели, функции, задачи. Если традиционно эти подразделения выполняли функции учета личного состава, то сегодня преобладают содержательные аналитические и организационные аспекты деятельности. В основе новой концепции подготовки кадров лежит становление и развитие творческой личности.

Современной организационной структуре управления должна соответствовать новая система распределения полномочий, которая должна наполнить подразделения предприятия новым содержанием (целями и задачами), вложить в них новые принципы и методы управления, обеспечить гибкость структуры, адаптивность к меняющейся стратегии фирмы. Для создания стратегической эффективности организационной структуры в положениях о подразделениях и должностных инструкциях приоритет должен отдаваться аналитическим и перспективным направлениям работ. В отчетах подразделений следует отражать лишь новые перспективные работы. Текущая и оперативная работа должны контролироваться системно – сразу после исполнения. Такой контроль должен выполняться непосредственным потребителем работ, тогда он будет самым строгим, быстрым и дешевым, так

как становится отправной точкой для следующего этапа работ.

Модернизированная структура управления ООО «Газпромнефть-Хантос» представлена в приложении 10.

Функциональные обязанности управленческого персонала ООО «Газпромнефть-Хантос» представлены в табл.6.

Таблица 6

Функциональные обязанности управленческого персонала  
ООО «Газпромнефть-Хантос»

| Управленцы                     | Выполняемые функции | Основные функциональные обязанности управленческого персонала   |
|--------------------------------|---------------------|---|
| 1                              | 2                   | 3   |
| Директор                       | Администрирование   | Имеет узаконенную власть на достижение поставленных целей с помощью своих подчиненных<br>Диверсификационная деятельность<br>Предоставление экономической самостоятельности подразделениям предприятия   |
| Главный бухгалтер              | Финансово-ценовая   | Снижение производственных запасов<br>Экономия по статьям себестоимости<br>Установление цены услуг ниже цены конкурента<br>Установление умеренной и социально приемлемой зарплаты<br>Управление сроками платежей   |
| Зам. директора по производству | Техническая         | Решение технических вопросов, связанных с производством<br>Учет объемов выпускаемой продукции<br>Технические и технологические разработки по выпуску новой продукции, повышению ее качества и снижению издержек   |
| Зам. директора по реализации   | Сбытовая            | Изменение состава потребителей<br>Анализ платежеспособных потребителей<br>Анализ рентабельности, соотношение цены и качества<br>Расширение географии сбыта<br>Поиск выходов на внешний рынок<br>Маневрирование объемами выпускаемой продукции, в т. ч. прекращение выпуска нерентабельной<br>Выпуск новой продукции (диверсификация производства) |

|                                   |               |  |
|-----------------------------------|---------------|--|
| Зам.<br>директора по<br>заготовке | Снабженческая | <p>Определение потребности в материальных ресурсах;</p> <p>Определение источников покрытия потребности в материальных ресурсах.</p>  |
|                                   |               | <p>Составление балансов материально-технического обеспечения, сводных таблиц по видам сырья, материалов.</p> <p>Создание запасов, необходимых для производства.</p> <p>Подготовка и заключение договоров с поставщиками.</p> <p>Согласование условий и сроков поставок материальных ресурсов.</p> <p>Анализ возможностей и целесообразности установления прямых долгосрочных хозяйственных связей по поставкам материально-технических ресурсов.</p> <p>Доставка материальных ресурсов в соответствии со сроками, определенными договорами.</p> <p>Приемка материально-технических ресурсов на склады сырья и материалов.</p>  |
| Зам.<br>директора по<br>финансам  | Финансовая    | <p>Заключение договоров с предприятиями, организациями, юридическими и частными лицами на продажу продукции и выполнение услуг;</p> <p>Расчет себестоимости и калькуляции продаваемой продукции и выполняемых услуг;</p> <p>Анализ и контроль финансово-экономической деятельности предприятия, составление ежемесячных и ежеквартальных отчетов;</p> <p>Анализ получаемой информации из диспетчерской службы и оперативное планирование деятельности организации в краткосрочный период;</p> <p>Планирование деятельности предприятия на год с разбивкой по кварталам и месяцам;</p> <p>Анализ статей затрат производства продукции и выполняемых услуг;</p> <p>Разработка бизнес-планов предприятия;</p> |
| Зам.<br>директора по<br>безопас.  | Безопасность  | <p>Контроль за соблюдением проектной, конструкторской и технологической дисциплины, правил и норм по охране труда и техники безопасности</p>   |
| Начальник<br>отдела<br>кадров     | Персонал      | <p>Учет и управление персоналом</p> <p>Перераспределение общей занятости</p>   |

## ***2.4.2. РАЗРАБОТКА ПОЛОЖЕНИЙ О ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ И ДОЛЖНОСТНЫХ ИНСТРУКЦИЙ***

Разрабатывая должностные инструкции, важно соблюдать единый подход к их построению, формулировке содержания разделов, последовательности изложения текста. Инструкции должны содержать перечень всех обязанностей и полномочий работника в кратких и четких формулировках с однозначным толкованием, учитывать меняющиеся условия деятельности организации. Как нормативный документ должностная инструкция определяет организационно-правовое положение работника и его взаимоотношения с другими сотрудниками предприятия. Инструкцию разрабатывает руководитель структурного подразделения, он же и подписывает. При отсутствии структурных подразделений текст инструкции составляет специалист, занимающий данную должность, соответственно он и подписывает.

Должностные инструкции относятся к документам, подлежащим утверждению, и, как правило, утверждаются руководителем организации или его заместителем, курирующим работу кадровой службы. Во многих организациях принято согласовывать должностные инструкции с юридической службой, что следует признать положительной практикой, позволяющей существенно улучшить качество данного документа и привести его в соответствие с действующим законодательством о труде. Должностная инструкция доводится до сведения работника под расписку.

В унифицированной форме должностной инструкции, согласно ГСДОУ, отражена структура текста этого документа, включающая следующие разделы:

1. Общие положения.
2. Функции.
3. Должностные обязанности.
4. Права.
5. Ответственность.

## 6. Взаимоотношения. Связи по должности.

В ГСДОУ рекомендовано включать в должностную инструкцию раздел «Оценка работы», в котором должны быть перечислены критерии оценки степени выполнения работником своих функций и обязанностей, использования прав и т.д. Основными критериями при этом являются качество работы и своевременность ее выполнения, а качество работы определяется в первую очередь выполнением обязанностей, возложенных на работника в должностной инструкции.

Раздел «Общие положения» должен содержать: основные сведения о должности; наименование подразделения, в котором работает сотрудник, занимающий данную должность; его непосредственную подчиненность; порядок приема на работу и порядок увольнения; порядок замещения сотрудника при его отсутствии; перечень законодательных, нормативных и методических материалов, которыми сотрудник должен руководствоваться в своей деятельности; квалификационные требования к претенденту на данную должность, т.е. требования к уровню образования и стажу работы.

В разделе «Функции» определяются основные направления деятельности работника, тот участок работы, за который он несет ответственность.

В разделе «Должностные обязанности» перечисляются конкретные задачи, возложенные на специалиста, указывается форма его участия в управленческом процессе - руководит, утверждает, обеспечивает, подготавливает, рассматривает, исполняет, контролирует, согласовывает, представляет, курирует и т.д.

В разделе «Права» описываются полномочия работника, необходимые для выполнения предписанных ему действий. Здесь указываются такие права работника, как право принятия решений, получения информации, необходимой для работы, право визирования документов и участия в их подготовке и обсуждении и т.п. Работник должен быть наделен правом требовать от других сотрудников организации своевременного и

качественного исполнения определенных действий.

Виды и формы ответственности должностного лица за результаты и последствия своей деятельности, а также за непринятие своевременных мер по определенным вопросам служебной деятельности, если они относятся к кругу его обязанностей, описываются в разделе «Ответственность». Например, специалист по работе с кадрами несет ответственность за: нарушение действующего законодательства при приеме, переводе и увольнении сотрудников; нарушение инструкции по ведению трудовых книжек при их заполнении; несвоевременную выдачу трудовых книжек работникам при увольнении; бестактное, грубое отношение к работникам организации и гражданам, обращающимся в кадровую службу.

Раздел «Взаимоотношения» должен четко показывать служебные взаимосвязи сотрудников, и прежде всего взаимный обмен документацией между должностными лицами внутри организации, а также между должностным лицом и сторонними организациями. Данный раздел лучше представлять в табличной форме, включающей три графы:

первая графа: круг должностных лиц, структурных подразделений и сторонних организаций, с которыми обменивается документацией сотрудник;

вторая графа: что получает сотрудник от других должностных лиц, структурных подразделений и сторонних организаций;

третья графа: что передает сотрудник другим должностным лицам, структурным подразделениям и сторонним организациям.

При необходимости во второй и третьей графах таблицы могут быть указаны дополнительные характеристики процессов обмена информацией: периодичность представления сведений, объем подготавливаемой документации, вид носителя информации и т.д.

Раздел «Организация работы и критерии оценки деятельности» помимо организационных вопросов (режим или график работы сотрудника, порядок контроля за его деятельностью, совмещение разных видов работ и т.п.), должен содержать параметры оценки результатов труда сотрудника для

объективной его характеристики как специалиста.

После утверждения должностной инструкции она в обязательном порядке доводится до сведения работника, занимающего данную должность. Этот факт фиксируется с помощью отметки "С инструкцией ознакомлен" и подтверждается личной подписью работника с указанием даты ознакомления. Приказ о внесении изменений издается при необходимости перераспределения функций и должностных обязанностей, при реорганизациях, сокращении штатов и т.д.

Должностные инструкции рекомендуется разрабатывать с учетом введенных в действие руководящих и методических материалов и других директивных документов, регламентирующих деятельность служащих. Должностные инструкции должны основываться на положениях о структурных подразделениях с тем, чтобы весь комплекс функций был полностью и четко распределен между работниками данного подразделения.

При этом в должностных инструкциях руководителям необходимо четко указать, какие решения по функциям управления: планированию, организации, координации, регулированию, мотивации, контролю и анализу - он принимает и оценивает исполнение.

Для специалистов определяется круг обязанностей по подготовке решений по соответствующим перечисленным функциям, т.е. это работы, связанные с расчетами, обоснованиями и т.д. Для технических исполнителей определяется круг обязанностей по оформлению решений и сбору исходной информации, рассылке и другой работе, связанной с доведением управленческих решений до исполнителей.

Должностные инструкции периодически пересматриваются. Порядок пересмотра и внесения изменений тот же, что и при разработке новых.

Разработанные должностные инструкции основных работников управления ООО «Газпромнефть-Хантос» представлены в Приложении 11.

### ***2.4.3. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ***

Основные направления по совершенствованию организационной структуры управления в организациях следует устанавливать с учетом наметившихся тенденций в развитии современных организаций, в получении экономической самостоятельности в условиях перехода к рыночным отношениям.

При формировании организационной структуры управления на предприятии следует руководствоваться следующими основными принципами: полнота охвата всех функций аппарата управления в организациях; отсутствие дублирования задач на всех уровнях управления; соблюдение рациональных норм управляемости; минимизация расходов на управление; выделение самостоятельных подразделений в организациях, с учетом рационального сочетания административных и экономических методов и форм управления.

Оценка эффективности того или иного решения по структуре управляемой системы должна приниматься с учетом установленного критерия экономической эффективности совершенствования структуры управления в организациях. Оптимизация организационной структуры управления на предприятии направлена на получение дополнительной прибыли, связанной с сокращением непроизводительных расходов, улучшением методов взаимодействия между структурными подразделениями и получением дополнительной прибыли.

В ряде случаев оптимизация организационной структуры управления может вызвать и рост текущих затрат за счет перераспределения функций, а увеличение загрузки персонала в организациях связано, как правило, с ростом стимулирующих факторов.

На практике достижение идеальной эффективности почти невозможно. Она может быть достигнута на этапе внедрения новой техники и технологий. И в этом случае внедрение должно сопровождаться некоторым снижением эффективности, с последующей ее адаптацией и стабилизацией.

Изменение организационной структуры управления на предприятии связано с частичным изменением отдельных структурных подразделений. Другим направлением повышения эффективности организационной структуры являются оптимизация информационных технологий, внедрение автоматизации в систему планирования и управления. Во всех случаях принятие того или иного решения по оптимизации организационной структуры требует достаточных обоснований. Разнообразие подходов к разработке показателей эффективности систем управления свидетельствует об отсутствии единой точки зрения на рассматриваемую проблему о недостаточной разработанности ее методических основ.

Для оценки экономической эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры управления в организациях следует использовать традиционный метод расчета эффективности, широко применяемый в экономической литературе. Это отношение годового экономического эффекта к затратам на совершенствование управления. Аналитически это отношение можно определить по формуле:

$$K_{эф} = Z_{ээ} / Z_{с. у.},$$

где  $K_{эф}$  – коэффициент эффективности совершенствования управления;  
 $Z_{ээ}$  – годовой экономический эффект, полученный в результате проведения мероприятий;

$Z_{с. у.}$  – затраты на мероприятия по совершенствованию управления.

$$Z_{с. у.} = Э - Э_{с. у.} \cdot N_k,$$

где  $Э$  – годовая экономия от мероприятий по совершенствованию управления;

$N_k$  – отраслевой нормативный коэффициент эффективности

Методической основой оценки экономической эффективности совершенствования организационной структуры на различных уровнях управления в организациях может служить сравнение получаемого при этом экономического эффекта с затратами на совершенствование структуры управления. При этом следует учитывать не только экономию от

совершенствования организационной структуры управления, но и от повышения эффективности функционирования всех организации. Нельзя так же не учитывать социально-экономический эффект от совершенствования обслуживания пайщиков, сокращения затрат времени покупателей на приобретение товаров, увеличения объемов и расширения ассортимента торговых услуг, повышения качества обслуживания потребителей и т.д.

Величину экономии, получаемой в сфере управления (Эу) можно определить по формуле:

$$Эу = З_{баз} - З_{отч},$$

где  $Z_{баз}$  и  $Z_{отч}$  – годовая величина управленческих расходов соответственно до и после проведения мероприятий по совершенствованию структуры управления.

Аналогично этому может быть рассчитана экономия от совершенствования торговли или улучшения качества обслуживания на различных уровнях деятельности предприятия.

Процесс производства, исходя из содержания стадий кругооборота фондов, складывается из трех фаз: подготовки условий производства, производства продукции, ее реализации. Каждая фаза организационно оформлена, имеет цель, степень достижения которой определяет эффективность ее функционирования и уровень управления.

Процесс управления связан со стадиями производства, распределения и использования продукции. Эффективность управленческого труда следует оценивать дифференцировано, исходя из содержания функций конкретных руководителей.

Наиболее обобщающим показателем эффективности работы руководителей является показатель выполнения плана с учетом его напряженности, то есть плана, отражающего возможности хозяйства в соответствии и имеющимся производственным потенциалом.

При оценке эффективности управления используются также показатели экономичности управления – отношение экономических показателей (валовая

продукция, прибыль, валовой доход) к затратам на содержание аппарата управления. Состояние и эффективность структур управления, а также эффективность деятельности аппарата управления анализируемого предприятия оценим по следующим показателям, определенным для действующей и модернизируемой структур управления (табл.7).

Таблица 7

Показатели эффективности управления организацией

| Показатель   | Расчет   | Действующая структура управления |         | Модернизируемая структура управления |
|--|--|----------------------------------|---------|--------------------------------------|
|  |  | 2005 г.                          | 2006 г. |                                      |
| 1  | 2  | 3                                | 4       | 5                                    |
| 1. Сумма балансовой прибыли, приходящейся на одного работника аппарата управления, тыс. р.   | $K_{бп} = Пб / Ч_{ау}$<br>Пб - балансовая прибыль;<br>Ч <sub>ау</sub> - численность аппарата управления  |                                  |         |                                      |
| Сумма чистой прибыли, приходящейся на одного работника аппарата управления, тыс. р.  | $K_{чп} = Пч / Ч_{ау}$<br>Пч - чистая прибыль  |                                  |         |                                      |
| 3. Рентабельность производства   | $K_{р} = Пб / (Фосг + Оссг + Фзп)$<br>Фосг - среднегодовая стоимость основных производственных фондов;<br>Оссг - среднегодовая стоимость оборотных средств;<br>Фзп - фонд заработной платы промышленно-производственного персонала |                                  |         |                                      |
| 4. Коэффициенты насыщенности, определяемые отношением численности работников аппарата управления на 1 тыс. р. стоимости продукции, услуг | $K_{фо} = Ч_{ау} / Ст$   |                                  |         |                                      |

|  |   |  |  |  |
|--|---|--|--|--|
| на 1 тыс. р. стоимости основных производственных фондов  | $Ст - \text{стоимость продукции, услуг}$<br>$Кфо = \text{Чау} / \text{ФОсг}$  |  |  |  |
| 5. Удельный вес работников аппарата управления в общей численности промышленно-производственного персонала   | $Кч = \text{Чау} / \text{Чппп}$<br>$\text{Чппп} - \text{численность промышленно-производственного персонала}$   |  |  |  |
| 6. Удельный вес затрат на управление в себестоимости продукции   | $Кз = \text{Сау} / \text{Сс}$<br>$\text{Сау} - \text{сумма затрат на управление}$<br>$\text{Сс} - \text{затраты на производство и реализацию продукции}$  |  |  |  |
| 7. Удельный вес заработной платы работников аппарата управления в себестоимости продукции  | $К1зп = \text{Фзпау} / \text{Сс}$<br>$\text{Фзпау} - \text{фонд заработной платы работников аппарата управления}$   |  |  |  |
| 8. Удельный вес заработной платы работников аппарата управления в общем объеме зарплаты промышленно-производственного персонала  | $К2зп = \text{Фзпау} / \text{ФЗп}$  |  |  |  |
| 9. Степень оснащённости управления техническими средствами (отношение стоимости вычислительной техники, оргтехники и средств связи) в общей сумме затрат на управление | $Ктс = (\text{Свт} + \text{Сот} + \text{Ссс}) / \text{Суп}$<br>$\text{Свт} - \text{стоимость вычислительной техники}$<br>$\text{Сот} - \text{стоимость оргтехники}$<br>$\text{Ссс} - \text{стоимость средств связи}$                              |  |  |  |
| 10. Интервальный показатель оргструктуры   | $\text{Кинт} = 1 - (\text{С`упКч}) / (\text{Фв} \times \text{Фо})$<br>$\text{С`упКч} - \text{затраты на управление, приходящиеся на одного работника управления}$<br>$\text{Фв} - \text{фондо-вооруженность}$<br>$\text{Фо} - \text{фондоотдача}$ |  |  |  |
| 11. Показатель эффективности управления (отношение экономичности управления к экономичности производства)  | $\text{Эу} = \text{Эс} / \text{Эп} = (\text{СупК}) / (\text{ОучпЧппп})$<br>$\text{К} - \text{совокупная стоимость основных и оборотных фондов}$   |  |  |  |

|  |                                       |  |  |  |
|--|---------------------------------------|--|--|--|
|  | Оучп - объем условно чистой продукции |  |  |  |
|--|---------------------------------------|--|--|--|

Анализируя результаты эффективности действующей и модернизируемой структур управления следует отметить следующее.

Основные показатели эффективности структуры управления имеют тенденцию к росту в 2006 г. по сравнению с 2005 г. При введении модернизируемой структуры управления планируется улучшить показатели эффективности структуры управления.

Из данных таблицы 7, можно сделать следующие выводы. Вследствие реструктуризации действующей организационной структуры управления ООО «Газпромнефть-Хантос», планируется повысить основные показатели экономической и хозяйственной деятельности предприятия. Как результат финансовой деятельности, планируется увеличить сумму балансовой и чистой прибыли, приходящейся на одного работника аппарата управления.

Вследствие выделения некоторых функциональных подразделений предприятия, увеличится численность административно-управленческого персонала, а следовательно ее удельный вес в общей численности персонала предприятия, вес затрат на управление, заработной платы.

Следовательно, при введении модернизируемой структуры управления ООО «Газпромнефть-Хантос» улучшатся основные показатели эффективности структуры управления предприятием.

Выполнение функций управления возможно при использовании различных форм организации труда работников аппарата управления организаций, выражающиеся в различных вариантах организационных структур управления. Поэтому возникает необходимость создания наиболее эффективной организационной структуры управления, способной обеспечить своевременное принятие качественных управленческих решений и доведение их до исполнителей. Выполнение этого требования во многом зависит от формирования информационной среды в системе управления организациями и топологических параметров организационной структуры управления.

Система управления организациями представляет собой информационно-управленческую среду, так как и предметом и результатом труда работников аппарата управления является информация. Информация и принятие решений связаны между собой сложной системой прямых и обратных связей. Возможности лиц, принимающих решения при обработке информации имеют качественные и количественные ограничения. Количественные ограничения обусловлены тем, что получение и передача информации, а также вынесение того или иного решения требуют определенных затрат времени. Сумма этих затрат не может быть больше максимального рабочего времени лиц, принимающих решения.

Кроме того, человек как основной элемент любой социально-экономической системы, в том числе и системы управления организациями имеет определенные физические и психологические ограничения по возможностям восприятия и обработки информации что необходимо учитывать при совершенствовании системы управления организациями. Многообразие вариантов построения организационных структур управления выдвигает на передний план проблему оценки их эффективности.

Существующие подходы к оценке эффективности управления вне зависимости от их достоинств и недостатков характеризуют систему управления, не говоря ничего о сравнительных особенностях организационных структур. В практике управления чаще всего осуществляются сравнения действующей или проектируемой структуры с типовой организационной структурой. Сравнительная оценка при этом рассматриваемых вариантов организационных структур управления с помощью подобных показателей затруднена. Кроме показателей, связанных с сопоставлением с нормативной базой, широко распространены стоимостные показатели, такие как эффективность труда в организационной структуре и так далее.

## *СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ*

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 318 с.
2. Афанасьев Н.П. Маркетинг: стратегия и тактика фирмы. –М.: Финстатинформ, 1995. – 269 с.
3. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория анализа хозяйственной деятельности. Учебник. - М.: Финансы и статистика, 1994. - 414с.
4. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом. –М.: Финансы и статистика, 1999. –348 с.
5. Беляев В.К. Новое в управлении экономикой предприятия: Справ. - метод. пособие. – Иркутск.: Изд-во Иркут. ун-та, 1994. – 219с.
6. Бобыкин В.И. Новый менеджмент. Управление предприятиями на уровне высших стандартов. – М.: Экономика, 1997. – 366с.
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Гардарика, 1998. - 528 с.
8. Виханский О.С., Наусов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебник. - М., 1996. - 416 с.
9. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 501с.
10. Грибанова Н.Н. Планирование и прогнозирование деятельности предприятия. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 283с.
11. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология, практика. – М.: Финпресс, 1998.
12. Грузинов В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 208с.
13. Гудушаури Г.В., Литвак Б.Г. Управление современным предприятием. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», 1998. – 336 с.

14. Денисова И.П. Управление издержками и ценообразование: Учеб. пособие. – М.: Экспертное бюро, 1997. – 64с.
15. Ковалев В.В. Финансовый анализ: управление капиталом, выбор инвестиций, анализ отчетности. – М.: Финансы и статистика, 1996.
16. Ковалев В.В., Патров В.В. Как читать баланс. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 369с.
17. Кондратюков Н.П. Бухгалтерский учет и финансово-экономический анализ. – М.: Издательство «Дело», 1998. – 233с.
18. Курочкин А.С. Организация управления предприятием: Учебник. – К.: МАУП, 1996. – 270 с.
19. Курочкин А.С. Управление предприятием: Учеб. пособ. – К.: МАУП, 1998. – 324 с.
20. Маркетинг: Учебник / Под ред. Уткина Э.А. –М.: Экмос, 1998. - 319 с.
21. Менеджмент организации. Учебное пособие. Румянцева З.П., Саломатин Н.А. и др. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 415 с.
22. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: «Дело», 1992. - 702 с.
23. Основы предпринимательской деятельности (Экономическая теория. Маркетинг. Финансовый менеджмент) / Под ред.В.М. Власовой. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 496с.
24. Орлова А., Хухрин А. Стратегия управления: теория и реальность. // АПК: экономика, управление. –1999. - №12. - с.24-29.
25. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления.М., 1986. - 190 с.
26. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 2-е изд., перераб. И доп. – Мн.: ИП «Экоперспектива», 1997. – 498с.
27. Селезнева Н.Н., Ионова А.Ф. Финансовый анализ: Учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 479 с.

28. Сергеев И.В. Экономика предприятия: Уч. пособие. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 304с.
29. Современный маркетинг / Под ред. Хруцкого В.Е. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 256 с.
30. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой/ Под общ. Ред.А.П. Градова и Б.И. Кузина. СПб.: Специальная литература. - 1996. - 510 с.
31. Туленков Н.В. Введение в теорию и практику менеджмента: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 1998. – 311.
32. Управление организацией: Учебник / Под ред.А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 669 с.
33. Уткин Э.А. Управление фирмой. – М.: АКАЛИС, 1996. – 516с.
34. Харрингтон Дж. Управление в американских корпорациях. – М.: Экономика, 1998. – 298 с.
35. Хирсик Роберт Д. Маркетинг: пер с англ. / Под ред. Куракова Л.П. – М.: Пресс-сервис, 1997. – 400 с.
36. Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства. –М.: ИНФРА-М, 1997. - 276 с.
37. Экономика: Учебник/ Под ред. Доц.А.С. Булатова.2-е изд., перераб. И доп. – М.: Издательство БЕК, 1997. – 816с.
38. Экономика и статистика фирм: Учебник /Под ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Ильенковой. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 240с.
39. Экономика предприятия: Учебник – 2-е изд., перераб. и доп.; Под ред. Семенова В.М. –М.: Центр экономики и маркетинга, 1998. – 312 с.
40. Экономика: Учебник/ Под ред. Доц.А.С. Булатова.2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство БЕК, 1997. – 816с.
41. Экономико-статистический анализ: Учеб. пособие для вузов/ Под ред. проф. С.Д. Ильенковой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 215 с.

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

Приложение 1



Рисунок 1 Линейная организационная структура

## Приложение 2

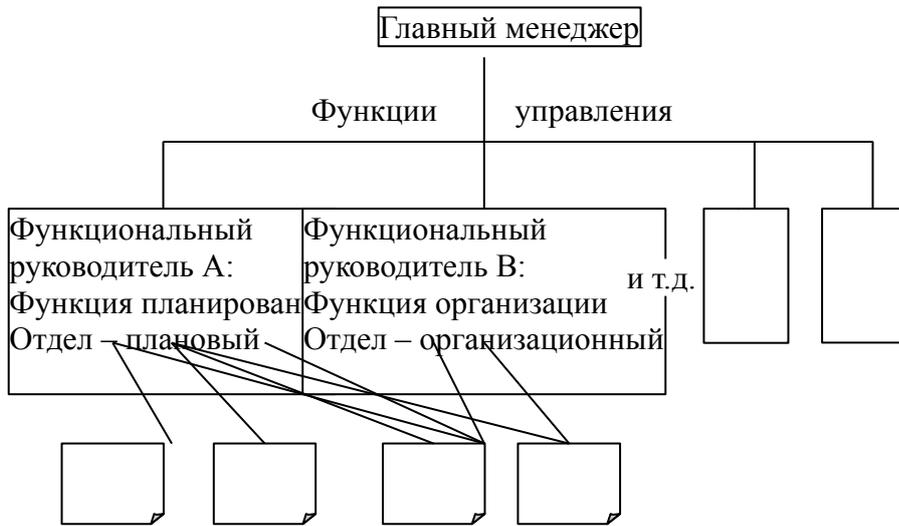


Рисунок 2. Функциональная структура

### Приложение 3

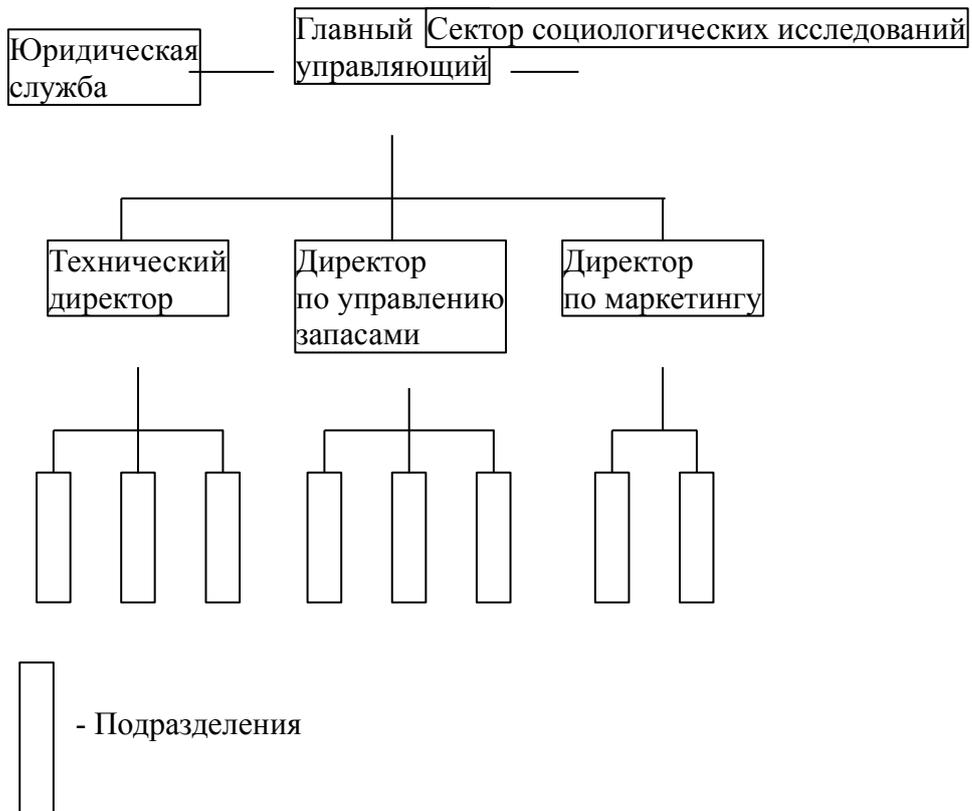


Рисунок 3. Функционально-линейная структура

## Приложение 4

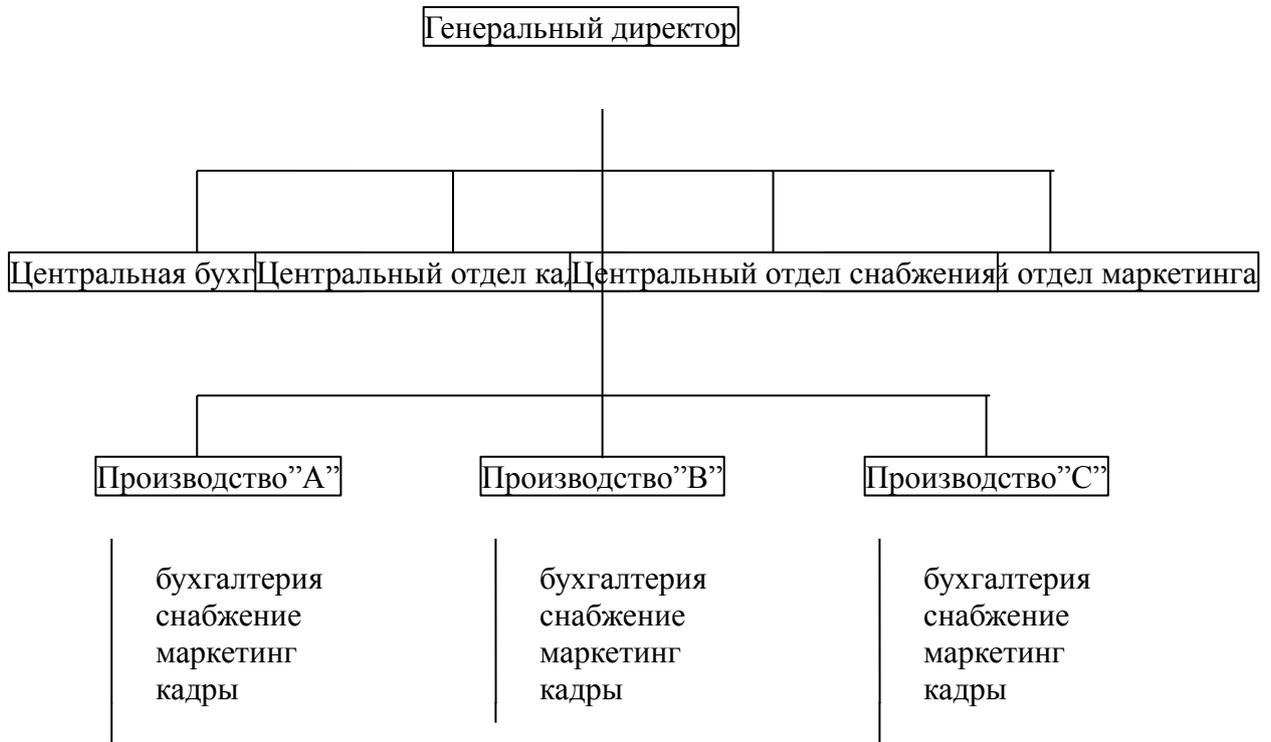


Рисунок 4. Девизиональная структура управления

## Приложение 5

Рисунок 5 Матричная организационная структура



## Приложение 7

### Анализ производственно-экономических показателей

#### Приобское месторождение

| ПОКАЗАТЕЛИ   | Един.<br>измер. |         |         |          |            |
|--|-----------------|---------|---------|----------|------------|
|  |                 | 2006    | 2005    | откл.    | %          |
| <b>ПРОИЗВОДСТВЕННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ</b>                  |                 |         |         |          |            |
| Добыча нефти   | тыс. тн.        | 1 981,1 | 1 947,9 | -33,2    | 98,3       |
| Добыча газа  | млн.м3          | 13,1    | 12,5    | -0,564   | 95,7       |
| Ввод новых нефтяных скважин  | скв.            | 66      | 86      | 20       | 130,0      |
| - из бурения   | "-              | 66      | 86      | 20       | 130,0      |
| Среднедействующий фонд скважин                                     | скв.            | 99      | 104     | 5        | 105,4      |
| Общий фонд скважин на конец периода                                | "-              |         | 333     |          |            |
| Эксплуатационный фонд на конец периода                             | "-              |         | 208     |          |            |
| Действующий фонд на конец периода                                  | "-              |         | 185     |          |            |
| в т.ч. дающие нефть на конец периода                               |                 |         | 171     |          |            |
| Бездействующий фонд на конец периода                               | "-              |         | 13      |          |            |
| Фонд скважин в освоении на конец периода                           | "-              |         | 10      |          |            |
| Коэффициент эксплуатации действующего фонда скважин                |                 |         | 0,892   |          |            |
| Коэффициент использования эксплуатационного фонда нефтяных скважин |                 |         | 0,668   |          |            |
| Закачка воды   | тыс. м3         | 2 252,3 | 1 686,3 | -566,0   | 74,9       |
| Добыча жидкости  | тыс. тн.        | 2 368,4 | 2 284,9 | -83,5    | 96,5       |
| Обводненность скважин  | %               | 16,35   | 14,75   | -1,60    | 90,2       |
| Средний дебит 1 скважины   | тн/сутки        | 57,9    | 57,2    | -0,7     | 98,8       |
| новой скважины   | "-              | 81,6    | 75,7    | -5,9     | 92,8       |
| старой скважины  | "-              | 40,6    | 33,9    | -6,7     | 83,5       |
| Количество ГТМ и базовых КРС - всего                               | шт.             | 91      | 144     | 53       | 158,2      |
| в т. ч. ГРП  | шт.             | 3       | 7       | 4        | 233,3      |
| Стоимость 1 КРС  | тыс. руб.       | 1 112,8 | 722,5   | -390,4   | 64,9       |
| в т.ч. ГРП   | "-              | 2 216,0 | 5 443,3 | 3 227,29 | 245,6<br>0 |
| Количество подземных ремонтов                                      | шт.             | 396     | 169     | -227     | 42,7       |
| Стоимость 1 ТРС  | тыс. руб.       | 333,2   | 228,7   | -104,5   | 68,6       |

| БУРЕНИЕ   |           |           |           |          |       |
|---|-----------|-----------|-----------|----------|-------|
| Проходка - всего  | м         | 245 600   | 307 416   | 61 816   | 125,2 |
| в т. ч. эксплуатация  | -"        | 245 600   | 307 416   | 61 816   | 125,2 |
| Скважины, законченные бурением - всего                        | скв.      | 80        | 104       | 24       | 130,0 |
| в т.ч. эксплуатация   | -"        | 80        | 104       | 24       | 130,0 |
| Скважины, законченные строительством - всего                  | скв.      | 85        | 96        | 11       | 112,9 |
| в т.ч. эксплуатация   | -"        | 85        | 96        | 11       | 112,9 |
| Стоимость строит-ва 1 скважины                                | тыс. руб. | 24 311    | 21 379    | -2 932   | 87,9  |
| в т.ч. эксплуатация   | -"        | 24 311    | 21 379    | -2 932   | 87,9  |
| Стоимость 1 м проходки  | руб.      | 8 464     | 6 683     | -1 781   | 79,0  |
| в т.ч. эксплуатация   | -"        | 8 464     | 6 683     | -1 781   | 79,0  |
| Количество буровых бригад                                     | шт.       | 6         | 6         | 0        | 99,2  |
| в т.ч. эксплуатация   | -"        | 6         | 6         | 0        | 99,2  |
| Выработка на 1 бригаду  | м/бр.     | 38 728    | 48 861    | 10 133   | 126,2 |
| в т.ч. эксплуатация   | -"        | 38 728    | 48 861    | 10 133   | 126,2 |
| ПОКАЗАТЕЛИ ПО ТРУДУ   |           |           |           |          |       |
| Численность - всего   | чел.      | 157       | 151       | -6       | 96,1  |
| Фонд оплаты труда - всего                                     | тыс. руб. | 62 932    | 59 743    | -3 189   | 94,9  |
| Выплаты социального характера - всего                         | тыс. руб. | 2 349     | 147       | -2 202   | 6,3   |
| Фонд заработной платы списочного состава - всего              | тыс. руб. | 62 931,6  | 59 743,0  | -3 189   | 94,9  |
| Средняя заработная плата - всего                              | руб.      | 33 403    | 32 989    | -414     | 98,8  |
| ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ                                      |           |           |           |          |       |
| Товарная продукция с налогами - всего (операторские услуги)   | тыс. руб. | 2 777 310 | 2 444 049 | -333 261 | 88,0  |
| Товарная продукция без налогов - всего (операторские услуги)  | тыс. руб. | 2 353 652 | 2 071 228 | -282 424 | 88,0  |
| Полная себестоимость товарной продукции (операторские услуги) | тыс. руб. | 2 330 349 | 2 050 721 | -279 628 | 88,0  |

## Приложение 8

### Анализ производственно-экономических показателей

#### Пальяновское месторождение

| ПОКАЗАТЕЛИ   | Един.     |          |          |         |       |
|--|-----------|----------|----------|---------|-------|
|  | измер.    | 2006     | 2005     | откл.   | %     |
| <b>ПРОИЗВОДСТВЕННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ</b>                  |           |          |          |         |       |
| Добыча нефти   | тыс. тн.  | 55,9     | 59,2     | 3,3     | 105,9 |
| Добыча газа  | млн. м3   | 2,7      | 1,9      | -0,789  | 70,8  |
| Среднедействующий фонд скважин                                     | скв.      | 29       | 30       | 0       | 101,2 |
| Общий фонд скважин на конец периода                                | "-        |          | 79       |         |       |
| Эксплуатационный фонд на конец периода                             | "-        |          | 47       |         |       |
| Действующий фонд на конец периода                                  | "-        |          | 42       |         |       |
| в т.ч. дающие нефть на конец пер-да                                |           |          | 40       |         |       |
| Бездействующий фонд на конец периода                               | "-        |          | 5        |         |       |
| Полная себестоимость товарной продукции (операторские услуги)      | тыс. руб. | 154 677  | 107 804  | -46 873 | 69,7  |
| Коэффициент эксплуатации действующего фонда скважин                |           |          | 0,949    | 0,949   | 0,0   |
| Коэффициент использования эксплуатационного фонда нефтяных скважин |           |          | 0,899    |         | 0,0   |
| Закачка воды   | тыс. м3   | 263,0    | 274,3    | 11,3    | 104,3 |
| Добыча жидкости  | тыс. тн.  | 248,2    | 349,1    | 100,9   | 140,7 |
| Обводненность скважин  | %         | 77,48    | 83,05    | 5,57    | 107,2 |
| Средний дебит 1 скважины   | тн/сутки  | 5,5      | 5,7      | 0,2     | 103,6 |
| Количество подземных ремонтов                                      | шт.       | 51       | 77       | 26      | 151,0 |
| Стоимость 1 ТРС  | тыс. руб. | 171,2    | 194,0    | 22,9    | 113,4 |
| <b>ПОКАЗАТЕЛИ ПО ТРУДУ</b>   |           |          |          |         |       |
| Численность - всего  | чел.      | 52       | 39       | -14     | 74,1  |
| Фонд оплаты труда - всего  | тыс. руб. | 18 874,4 | 13 822,7 | -5 052  | 73,2  |
| Выплаты социального характера - всего                              | тыс. руб. | 730      | 49       | -681    | 6,7   |
| Фонд заработной платы списочного состава - всего                   | тыс. руб. | 18 874,4 | 13 822,7 | -5 052  | 73,2  |
| Средняя заработная плата - всего                                   | руб.      | 30 150,7 | 29 790,3 | -360    | 98,8  |
| основное производство  | "-        | 30 150,7 | 29 790,3 | -360    | 98,8  |
| <b>ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ</b>                                    |           |          |          |         |       |
| Товарная продукция с налогами - всего (операторские услуги)        | тыс. руб. | 184 344  | 128 481  | -55 863 | 69,7  |

|   |           |         |         |         |      |
|---|-----------|---------|---------|---------|------|
| Товарная продукция без налогов - всего<br>(операторские услуги) | тыс. руб. | 156 224 | 108 882 | -47 342 | 69,7 |
|---|-----------|---------|---------|---------|------|





## Приложение 11

### ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

Заместителя директора по финансам

#### 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность Заместителя директора по финансам.

1.2. Заместитель директора по финансам назначается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом директора предприятия.

1.3. Заместитель директора по финансам подчиняется непосредственно \_\_\_\_\_.

1.4. На должность Заместителя директора по финансам назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (экономическое или инженерно-экономическое) образование и стаж работы по специальности в области организации финансовой деятельности не менее 5 лет.

1.5. Заместителя директора по финансам должен знать:

- законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие производственно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность; нормативные и методические материалы, касающиеся финансовой деятельности предприятия; перспективы развития предприятия; состояние и перспективы развития финансовых рынков и рынков сбыта продукции (работ, услуг); основы технологии производства; организацию финансовой работы на предприятии; порядок составления финансовых планов, прогнозных балансов и бюджетов денежных средств, планов реализации продукции (работ, услуг), планов по прибыли; систему финансовых методов и рычагов, обеспечивающих управление финансовыми потоками; порядок финансирования из государственного бюджета, краткосрочного и

долгосрочного кредитования предприятия, привлечения инвестиций и заемных средств, использования собственных средств, выпуска и приобретения ценных бумаг, начисления платежей в государственный бюджет и государственные внебюджетные социальные фонды; порядок распределения финансовых ресурсов, определения эффективности финансовых вложений; нормирование оборотных средств; порядок и формы финансовых расчетов; налоговое законодательство; стандарты финансового учета и отчетности; экономику, организацию производства, труда и управления; бухгалтерский учет; средства вычислительной техники, телекоммуникаций и связи; основы трудового законодательства; правила и нормы охраны труда.

1.6. В период временного отсутствия Заместителя директора по финансам его обязанности возлагаются на \_\_\_\_\_.

## 2. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

Примечание. Функциональные обязанности Заместителя директора по финансам определены на основе и в объеме квалификационной характеристики по должности Заместителя директора по финансам и могут быть дополнены, уточнены при подготовке должностной инструкции, исходя из конкретных обстоятельств.

Заместитель директора по финансам:

2.1. Организует управление движением финансовых ресурсов предприятия и регулирование финансовых отношений, возникающих между хозяйствующими субъектами в условиях рынка, в целях наиболее эффективного использования всех видов ресурсов в процессе производства и реализации продукции (работ, услуг) и получения максимальной прибыли.

2.2. Обеспечивает разработку финансовой стратегии предприятия и его финансовую устойчивость.

2.3. Руководит разработкой проектов перспективных и текущих финансовых планов, прогнозных балансов и бюджетов денежных средств.

2.4. Обеспечивает доведение утвержденных финансовых показателей до подразделений предприятия.

2.5. Участвует в подготовке проектов планов реализации продукции (работ, услуг), капитальных вложений, научных исследований и разработок, планировании себестоимости продукции и рентабельности производства, возглавляет работу по расчету прибыли и налога на прибыль.

2.6. Определяет источники финансирования производственнохозяйственной деятельности предприятия, включающие бюджетное финансирование, краткосрочное и долгосрочное кредитование, выпуск и приобретение ценных бумаг, лизинговое финансирование, привлечение заемных и использование собственных средств, проводит исследование и анализ финансовых рынков, оценивает возможный финансовый риск применительно к каждому источнику средств и разрабатывает предложения по его уменьшению.

2.7. Осуществляет инвестиционную политику и управление активами предприятия, определяет оптимальную их структуру, подготавливает предложения по замене, ликвидации активов, следит за портфелем ценных бумаг, проводит анализ и оценку эффективности финансовых вложений.

2.8. Организует разработку нормативов оборотных средств и мероприятий по ускорению их оборачиваемости.

2.9. Обеспечивает своевременное поступление доходов, оформление в установленные сроки финансово-расчетных и банковских операций, оплату счетов поставщиков и подрядчиков, погашение займов, выплату процентов, заработной платы рабочим и служащим, перечисление налогов и сборов в федеральный, региональный и местный бюджеты, в государственные внебюджетные социальные фонды, платежей в банковские учреждения.

2.10. Анализирует финансово-хозяйственную деятельность предприятия, участвует в разработке предложений, направленных на

обеспечение платежеспособности, предупреждение образования и ликвидацию неиспользуемых товарно-материальных ценностей, повышение рентабельности производства, увеличение прибыли, снижение издержек на производство и реализацию продукции, укрепление финансовой дисциплины.

2.11. Осуществляет контроль за выполнением финансового плана и бюджета, плана реализации продукции, плана по прибыли и другим финансовым показателям, за прекращением производства продукции, не имеющей сбыта, правильным расходованием денежных средств и целевым использованием собственных и заемных оборотных средств.

2.12. Обеспечивает ведение учета движения финансовых средств и составления отчетности о результатах финансовой деятельности в соответствии со стандартами финансового учета и отчетности, достоверность финансовой информации, контролирует правильность составления и оформления отчетной документации, своевременность ее предоставления внешним и внутренним пользователям.

2.13. Руководит работниками отдела.

### 3. ПРАВА

Заместитель директора по финансам имеет право:

3.1. Давать подчиненным ему сотрудникам поручения, задания по кругу вопросов, входящих в его функциональные обязанности.

3.2. Контролировать выполнение плановых заданий и работу, своевременное выполнение отдельных поручений и заданий.

3.3. Запрашивать и получать необходимые материалы и документы, относящиеся к вопросам деятельности Заместителя директора по финансам.

3.4. Вступать во взаимоотношения с подразделениями сторонних учреждений и организаций для решения оперативных вопросов производственной деятельности, входящей в компетенцию Заместителя директора по финансам.

3.5. Представлять интересы предприятия в сторонних организациях по вопросам, относящимся к производственной деятельности предприятия.

#### 4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Заместитель директора по финансам несет ответственность за:

4.1. Результаты и эффективность производственной деятельности отдела.

4.2. Необеспечение выполнения своих функциональных обязанностей, а также работу отдела по вопросам его производственной деятельности.

4.3. Недостоверную информацию о состоянии выполнения планов работ отдела.

4.4. Невыполнение приказов, распоряжений и поручений директора предприятия.

4.5. Непринятие мер по пресечению выявленных нарушений правил техники безопасности, противопожарным и другим правилам, создающим угрозу деятельности предприятия, его работникам.

4.6. Необеспечение соблюдения трудовой и исполнительской дисциплины персоналом, находящимся в подчинении Заместителя директора по финансам.

#### 5. УСЛОВИЯ РАБОТЫ

5.1. Режим работы Заместителя директора по финансам определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка, установленными на предприятии.

5.2. В связи с производственной необходимостью Заместитель директора по финансам может выезжать в служебные командировки (в т.ч. местного значения).

5.3. Для решения оперативных вопросов по обеспечению производственной деятельности Заместителю директора по финансам может выделяться служебный автотранспорт.

## 6. МАСШТАБ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ВЛИЯНИЕ РЕШЕНИЙ

6.1. Исключительной сферой деятельности Заместителя директора по финансам является обеспечение планирования и организация производственной деятельности финансового отдела.

6.2. Начальнику финансового отдела для обеспечения его деятельности предоставляется право подписи организационно-распорядительных документов по вопросам, входящим в его функциональные обязанности.

# ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

## Заместителя директора по реализации

### 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность Заместителя директора по реализации.

1.2. Заместитель директора по реализации назначается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом директора предприятия.

1.3. Заместитель директора по реализации подчиняется непосредственно \_\_\_\_\_.

1.4. На должность Заместителя директора по реализации назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (экономическое или инженерноэкономическое) образование и стаж работы по специальности в области сбыта.

1.5. Заместитель директора по реализации должен знать:

- законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по организации сбыта и поставки готовой продукции; методы и порядок разработки прогнозов, перспективных и текущих планов производства и реализации продукции; перспективы развития предприятия; перспективы развития рынков сбыта; методы изучения спроса на продукцию предприятия, оптовые и розничные цены на продукцию, выпускаемую предприятием; методы и порядок разработки нормативов запасов готовой продукции; порядок заключения договоров на поставку продукции, определения потребности в погрузочных и транспортных средствах; правила оформления сбытовой документации; стандарты хранения и транспортировки продукции; порядок подготовки претензий к потребителям и ответов на поступающие претензии; стандарты и технические условия на выпускаемую предприятием продукцию; организацию складского хозяйства;

основы технологии, организации производства, труда и управления; организацию учета сбытовых операций и составление отчетности о выполнении плана реализации; основы трудового законодательства; средства вычислительной техники, коммуникаций и связи; правила и нормы охраны труда.

1.6. В период временного отсутствия Заместителя директора по реализации, его обязанности возлагаются на \_\_\_\_\_.

## 2. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

Примечание. Функциональные обязанности Заместителя директора по реализации определены на основе и в объеме квалификационной характеристики по должности Заместителя директора по реализации и могут быть дополнены, уточнены при подготовке должностной инструкции исходя из конкретных обстоятельств.

2.1. Осуществляет рациональную организацию сбыта продукции предприятия, ее поставку потребителям в сроки и объеме в соответствии с заказами и заключенными договорами.

2.2. Обеспечивает участие отдела в подготовке прогнозов, проектов перспективных и текущих планов производства и реализации продукции, проведении маркетинговых исследований по изучению спроса на продукцию предприятия, перспектив развития рынков сбыта.

2.3. Организует подготовку и заключение договоров на поставку продукции потребителям, согласование условий поставок.

2.4. Возглавляет работу по составлению планов поставок и их увязку с планами производства с целью обеспечения сдачи готовой продукции производственными подразделениями в сроки, по номенклатуре, комплектности и качеству в соответствии с заказами и заключенными договорами.

2.5. Принимает меры по выполнению плана реализации продукции, своевременному получению нарядов, спецификаций и других документов на поставку.

2.6. Обеспечивает контроль выполнения подразделениями предприятия заказов, договорных обязательств, состояние запасов готовой продукции на складах.

2.7. Организует приемку готовой продукции от производственных подразделений на склады, рациональное хранение и подготовку к отправке потребителям, определение потребности в транспортных средствах, механизированных погрузочных средствах, таре и рабочей силе для отгрузки готовой продукции.

2.8. Осуществляет разработку и внедрение стандартов предприятия по организации хранения, сбыта и транспортировки готовой продукции, а также мероприятий по совершенствованию сбытовой сети, форм доставки продукции потребителям, сокращению транспортных затрат, снижению сверхнормативных остатков готовой продукции и ускорению сбытовых операций.

2.9. Принимает участие в организации выставок, ярмарок, выставок продаж и других мероприятиях по рекламе продукции.

2.10. Организует оптовую торговлю выпускаемой предприятием продукции.

2.11. Принимает меры по обеспечению своевременного поступления средств за реализованную продукцию.

2.12. Участвует в рассмотрении поступающих на предприятие претензий потребителей и подготовке ответов на предъявленные иски, а также претензий потребителям и нарушении ими условий договоров.

2.13. Обеспечивает учет выполнения заказов и договоров, отгрузки и остатков нереализованной готовой продукции, своевременное оформление сбытовой документации, составление предусмотренной отчетности по сбыту (поставкам), о выполнении плана реализации.

2.14. Координирует деятельность складов готовой продукции, руководит работниками отдела.

### 3. ПРАВА

Заместитель директора по реализации имеет право:

3.1. Давать подчиненным ему сотрудникам и службам (подразделениям) поручения, задания по кругу вопросов, входящих в его функциональные обязанности.

3.2. Контролировать выполнение плановых заданий и работу, своевременное выполнение отдельных поручений и заданий подчиненных ему служб (подразделений).

3.3. Запрашивать и получать необходимые материалы и документы относящиеся к вопросам деятельности Заместителя директора по реализации, подчиненных ему служб (подразделений).

3.4. Вступать во взаимоотношения с подразделениями сторонних учреждений и организаций для решения оперативных вопросов производственной деятельности, входящей в компетенцию Заместителя директора по реализации.

3.4. Представлять интересы предприятия в сторонних организациях по вопросам относящимся к производственной деятельности отдела сбыта.

### 4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Заместитель директора по реализации несет ответственность за:

4.1. Результаты и эффективность производственной деятельности отдела сбыта.

4.2. Необеспечение выполнения своих функциональных обязанностей, а так же работу подчиненных ему служб (подразделений) предприятия по вопросам, входящим в обязанности отдела.

4.3. Недостоверную информацию о состоянии выполнения планов работ отделом сбыта, подчиненных служб (подразделений).

4.4. Невыполнение приказов, распоряжений и поручений директора предприятия.

4.5. Непринятие мер по пресечению выявленных нарушений правил техники безопасности, противопожарным и другим правилам создающих угрозу деятельности предприятия, его работникам.

4.6. Необеспечение соблюдения трудовой и исполнительской дисциплины работниками отдела сбыта, подчиненных службы (подразделений) предприятия.

## 5. УСЛОВИЯ РАБОТЫ

5.1. Режим работы Заместителя директора по реализации определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка, установленными на предприятии.

5.2. В связи с производственной необходимостью, Заместитель директора по реализации может выезжать в служебные командировки (в т.ч. местного значения).

5.3. Для решения оперативных вопросов по обеспечению производственной деятельности отдела сбыта, предприятия Заместителя директора по реализации может выделяться служебный автотранспорт.

## 6. СФЕРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. ПРАВО ПОДПИСИ

6.1. Исключительной сферой деятельности Заместителя директора по реализации является обеспечение планирования и организация производственной деятельности отдела сбыта.

6.2. Заместитель директора по реализации для обеспечения его деятельности предоставляется право подписи организационно-

распорядительных документов по вопросам, входящим в его функциональные обязанности.

## ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

Главного бухгалтера

### 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность Главного бухгалтера предприятия.

1.2. Главный бухгалтер назначается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом директора предприятия.

1.3. Главный бухгалтер подчиняется непосредственно директору предприятия.

1.4. На должность Главного бухгалтера назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (экономическое) образование и стаж финансово-хозяйственной работы, в том числе на руководящих должностях, не менее 5 лет.

1.5. Главный бухгалтер должен знать:

- законодательство о бухгалтерском учете; постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие, методические и нормативные материалы финансовых и контрольно-ревизионных органов по вопросам организации бухгалтерского учета и составления отчетности, а также касающиеся хозяйственно-финансовой деятельности предприятия; гражданское право, финансовое, налоговое и хозяйственное законодательство; структуру предприятия, стратегию и перспективы его развития; положения и инструкции по организации бухгалтерского учета на предприятии, правила его ведения; порядок оформления операций и организацию документооборота по участкам учета; формы и порядок

финансовых расчетов; методы экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности предприятия, выявления внутрихозяйственных резервов; порядок приемки, оприходования, хранения и расходования денежных средств, товарно-материальных и других ценностей; правила расчета с дебиторами и кредиторами; условия налогообложения юридических и физических лиц; порядок списания со счетов бухгалтерского учета недостач, дебиторской задолженности и других потерь; правила проведения инвентаризаций денежных средств и товарно-материальных ценностей; порядок и сроки составления бухгалтерских балансов и отчетности; правила проведения проверок и документальных ревизий; современные средства компьютерной (вычислительной) техники и возможности их применения для выполнения учетно-вычислительных работ и анализа производственно-хозяйственной и финансовой деятельности предприятия; передовой отечественный и зарубежный опыт совершенствования организации бухгалтерского учета; экономику, организацию производства, труда и управления; основы технологии производства; рыночные методы хозяйствования; законодательство о труде; правила и нормы охраны труда.

1.6. В период временного отсутствия главного бухгалтера, его обязанности возлагаются на \_\_\_\_\_.

## 2. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

Примечание. Функциональные обязанности Главного бухгалтера определены на основе и в объеме квалификационной характеристики по должности Главного бухгалтера и могут быть дополнены, уточнены при подготовке должностной инструкции исходя из конкретных обстоятельств.

2.1. Осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью

собственности предприятия.

2.2. Формирует в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете учетную политику, исходя из структуры и особенностей деятельности предприятия, необходимости обеспечения его финансовой устойчивости.

2.3. Возглавляет работу по подготовке и принятию рабочего плана счетов, форм первичных учетных документов, применяемых для оформления хозяйственных операций, по которым не предусмотрены типовые формы, разработке форм документов внутренней бухгалтерской отчетности, а также обеспечению порядка проведения инвентаризаций, контроля за проведением хозяйственных операций, соблюдения технологии обработки бухгалтерской информации и порядка документооборота.

2.4. Обеспечивает рациональную организацию бухгалтерского учета и отчетности на предприятии и в его подразделениях на основе максимальной централизации учетно-вычислительных работ и применения современных технических средств и информационных технологий, прогрессивных форм и методов учета и контроля, формирование и своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской информации о деятельности предприятия, его имущественном положении, доходах и расходах, а также разработку и осуществление мероприятий, направленных на укрепление финансовой дисциплины.

2.5. Организует учет имущества, обязательств и хозяйственных операций, поступающих основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств, своевременное отражение на счетах бухгалтерского учета операций, связанных с их движением, учет издержек производства и обращения, исполнения смет расходов, реализации продукции, выполнения работ (услуг), результатов хозяйственно-финансовой деятельности предприятия, а также финансовых, расчетных и кредитных операций.

2.6. Обеспечивает законность, своевременность и правильность оформления документов, составление экономически обоснованных отчетных калькуляций себестоимости продукции, выполняемых работ (услуг), расчеты

по заработной плате, правильное начисление и перечисление налогов и сборов в федеральный, региональный и местный бюджеты, страховых взносов в государственные внебюджетные социальные фонды, платежей в банковские учреждения, средств на финансирование капитальных вложений, погашение в установленные сроки задолженностей банкам по ссудам, а также отчисление средств на материальное стимулирование работников предприятия.

2.7. Осуществляет контроль за соблюдением порядка оформления первичных и бухгалтерских документов, расчетов и платежных обязательств, расходования фонда заработной платы, за установлением должностных окладов работникам предприятия, проведением инвентаризаций основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств, проверок организации бухгалтерского учета и отчетности, а также документальных ревизий в подразделениях предприятия.

2.8. Участвует в проведении экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности предприятия по данным бухгалтерского учета и отчетности в целях выявления внутрихозяйственных резервов, устранения потерь и непроизводительных затрат.

2.9. Принимает меры по предупреждению недостатков, незаконного расходования денежных средств и товарно-материальных ценностей, нарушений финансового и хозяйственного законодательства. Участвует в оформлении материалов по недостаткам и хищениям денежных средств и товарно-материальных ценностей, контролирует передачу в необходимых случаях этих материалов в следственные и судебные органы.

2.10. Принимает меры по накоплению финансовых средств для обеспечения финансовой устойчивости предприятия.

2.11. Осуществляет взаимодействие с банками по вопросам размещения свободных финансовых средств на банковских депозитных вкладах (сертификатах) и приобретения высоко ликвидных государственных ценных бумаг, контроль за проведением учетных операций с депозитными и

кредитными договорами, ценными бумагами.

2.12. Ведет работу по обеспечению строгого соблюдения штатной, финансовой и кассовой дисциплины, смет административно-хозяйственных и других расходов, законности списания со счетов бухгалтерского учета недостач, дебиторской задолженности и других потерь, сохранности бухгалтерских документов, оформления и сдачи их в установленном порядке в архив.

2.13. Участвует в разработке и внедрении рациональной плановой и учетной документации, прогрессивных форм и методов ведения бухгалтерского учета на основе применения современных средств вычислительной техники.

2.14. Обеспечивает составление баланса и оперативных сводных отчетов о доходах и расходах средств, об использовании бюджета, другой бухгалтерской и статистической отчетности, представление их в установленном порядке в соответствующие органы.

2.15. Оказывает методическую помощь работникам подразделений предприятия по вопросам бухгалтерского учета, контроля, отчетности и экономического анализа.

2.16. Руководит работниками бухгалтерии.

### 3. ПРАВА

Главный бухгалтер имеет право:

3.1. Давать подчиненным ему сотрудникам и службам поручения, задания по кругу вопросов, входящих в его функциональные обязанности.

3.2. Контролировать своевременное выполнение заданий и отдельных поручений подчиненными ему работниками.

3.3. Запрашивать и получать необходимые материалы и документы, относящиеся к вопросам деятельности Главного бухгалтера.

3.4. Вступать во взаимоотношения с подразделениями сторонних

учреждений и организаций для решения оперативных вопросов производственной деятельности, входящей в компетенцию Главного бухгалтера.

3.4. Представлять интересы предприятия в сторонних организациях по вопросам, относящимся к компетенции Главного бухгалтера.

#### 4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Главный бухгалтер несет ответственность за:

4.1. Необеспечение выполнения своих функциональных обязанностей, а также работу подчиненных ему работников по вопросам их производственной деятельности.

4.2. Недостоверную информацию о состоянии работы на вверенном участке, показатели финансово-хозяйственной деятельности, несвоевременное предоставление различных сведений и отчетности.

4.3. Невыполнение приказов, распоряжений и поручений директора предприятия.

4.4. Необеспечение соблюдения трудовой и исполнительской дисциплины работниками, находящимися в подчинении Главного бухгалтера.

#### 5. ПРАВО ПОДПИСИ. УСЛОВИЯ РАБОТЫ

5.1. Главному бухгалтеру для обеспечения его деятельности предоставляется право подписи организационно-распорядительных документов по вопросам, входящим в его функциональные обязанности, а также платежных и иных финансовых документов.

5.2. Режим работы Главного бухгалтера определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка, установленными на предприятии.

5.3. В связи с производственной необходимостью, Главный бухгалтер

может выезжать в служебные командировки (в т.ч. местного значения).

5.4. Для решения оперативных вопросов по обеспечению финансово-хозяйственной деятельности, Главному бухгалтеру может выделяться служебный автотранспорт.

## ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

Начальника отдела кадров

### 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность Начальника отдела кадров.

1.2. Начальник отдела кадров назначается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом директора предприятия.

1.3. Начальник отдела кадров подчиняется непосредственно \_\_\_\_\_.

1.4. На должность Начальника отдела кадров назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование и стаж работы по организации управления кадрами на инженерно-технических и руководящих должностях.

1.5. Начальник отдела кадров должен знать:

- законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по управлению персоналом; трудовое законодательство; структуру и штаты предприятия, его профиль, специализацию и перспективы развития; кадровую политику и стратегию предприятия; порядок составления прогнозов, определения перспективной и текущей потребности в кадрах; источники обеспечения предприятия кадрами; состояние рынка труда; системы и методы оценки персонала; методы анализа профессионально - квалификационной структуры кадров; порядок оформления, ведения и

хранения документации, связанной с кадрами и их движением; порядок формирования и ведения банка данных о персонале предприятия; организацию табельного учета; методы учета движения кадров, порядок составления установленной отчетности; возможности использования современных информационных технологий в работе кадровых служб; передовой отечественный и зарубежный опыт работы с персоналом; основы социологии, психологии и организации труда; основы профессиографии; основы профориентационной работы; основы экономики, организации производства и управления; средства вычислительной техники, коммуникаций и связи; правила и нормы охраны труда.

1.6. В период временного отсутствия Начальника отдела кадров, его обязанности возлагаются на \_\_\_\_\_.

## 2. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

Примечание. Функциональные обязанности Начальника отдела кадров определены на основе и в объеме квалификационной характеристики по должности Начальника отдела кадров и могут быть дополнены, уточнены при подготовке должностной инструкции исходя из конкретных обстоятельств.

Начальник отдела кадров;

2.1. Возглавляет работу по комплектованию предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с целями, стратегией и профилем предприятия, изменяющимися внешними и внутренними условиями его деятельности, формированию и ведению банка данных о количественном и качественном составе кадров, их развитии и движении.

2.2. Организует разработку прогнозов, определение текущей и перспективной потребности в кадрах и источников ее удовлетворения на основе изучения рынка труда, установления прямых связей с учебными

заведениями и службами занятости, контактов с предприятиями аналогичного профиля, информирования работников внутри предприятия об имеющихся вакансиях, использования средств массовой информации для помещения объявлений о найме работников.

2.3. Принимает участие в разработке кадровой политики и кадровой стратегии предприятия.

2.4. Осуществляет работу по подбору, отбору и расстановке кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств, контролирует правильность использования работников в подразделениях предприятия.

2.5. Обеспечивает прием, размещение и расстановку молодых специалистов и молодых рабочих в соответствии с полученной в учебном заведении профессией и специальностью, совместно с руководителями подразделений организует проведение их стажировки и работы по адаптации к производственной деятельности.

2.6. Осуществляет планомерную работу по созданию резерва для выдвижения на основе таких организационных форм, как планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, ротационное передвижение руководителей и специалистов, обучение на специальных курсах, стажировка на соответствующих должностях.

2.7. Организует проведение аттестации работников предприятия, ее методическое и информационное обеспечение, принимает участие в анализе результатов аттестации, разработке мероприятий по реализации решений аттестационных комиссий, определяет круг специалистов, подлежащих повторной аттестации.

2.8. Участвует в разработке систем комплексной оценки работников и результатов их деятельности, служебно-профессионального продвижения персонала, подготовке предложений по совершенствованию проведения аттестации.

2.9. Организует своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством,

положениями, инструкциями и приказами руководителя предприятия, учет личного состава, выдачу справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников, хранение и заполнение трудовых книжек и ведение установленной документации по кадрам, а также подготовку материалов для представления персонала к поощрениям и награждениям.

2.10. Обеспечивает подготовку документов по пенсионному страхованию, а также документов, необходимых для назначения пенсий работникам предприятия и их семьям, а также представление их в орган социального обеспечения.

2.11. Проводит работу по обновлению научно-методического обеспечения кадровой работы, ее материально-технической и информационной базы, внедрению современных методов управления кадрами с использованием автоматизированных подсистем "АСУ-кадры" автоматизированных рабочих мест работников кадровых служб, созданию банка данных о персонале предприятия, его своевременному пополнению, оперативному представлению необходимой информации пользователям.

2.12. Осуществляет методическое руководство и координацию деятельности специалистов и инспекторов по кадрам подразделений предприятия, контролирует исполнение руководителями подразделений законодательных актов и постановлений правительства, постановлений, приказов и распоряжений руководителя предприятия по вопросам кадровой политики и работы с персоналом.

2.13. Обеспечивает социальные гарантии трудящихся в области занятости, соблюдение порядка трудоустройства и переобучения высвобождающихся работников, предоставления им установленных льгот и компенсаций.

2.14. Проводит систематический анализ кадровой работы на предприятии, разрабатывает предложения по ее улучшению.

2.15 Организует табельный учет, составление и выполнение графиков отпусков, контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях

предприятия и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка, анализ причин текучести, разрабатывает мероприятия по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени, контролирует их выполнение.

2.16. Обеспечивает составление установленной отчетности по учету личного состава и работе с кадрами.

2.17. Руководит работниками отдела.

### 3. ПРАВА

Начальник отдела кадров имеет право:

3.1. Давать подчиненным ему сотрудникам поручения, и задания по кругу вопросов, входящих в его функциональные обязанности.

3.2. Контролировать выполнение плановых заданий и работу, своевременное выполнение отдельных поручений и заданий подчиненных ему работников.

3.3. Запрашивать и получать необходимые материалы и документы относящиеся к вопросам деятельности отдела кадров.

3.4. Вступать во взаимоотношения с подразделениями сторонних учреждений и организаций для решения оперативных вопросов производственной деятельности, входящей в компетенцию Начальника отдела кадров.

3.4. Представлять интересы предприятия в сторонних организациях по вопросам относящимся к производственной деятельности отдела.

## 4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Начальник отдела кадров несет ответственность за:

4.1. Результаты и эффективность производственной деятельности отдела.

4.2. Не обеспечение выполнения своих функциональных обязанностей, а так же работу подчиненных ему работников.

4.3. Недостоверную информацию о состоянии выполнения планов работ отдела.

4.4. Невыполнение приказов, распоряжений и поручений директора предприятия.

4.5. Непринятие мер по пресечению выявленных нарушений правил техники безопасности, противопожарным и другим правилам создающих угрозу деятельности предприятия, его работникам.

4.6. Не обеспечение соблюдения трудовой и исполнительской дисциплины работниками, находящимся в подчинении Начальника отдела кадров.

## 5. УСЛОВИЯ РАБОТЫ

5.1. Режим работы Начальника отдела кадров определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка, установленными на предприятии.

5.2. В связи с производственной необходимостью, Начальник отдела кадров может выезжать в служебные командировки (в т.ч. местного значения).

5.3. Для решения оперативных вопросов по обеспечению производственной деятельности Начальнику отдела кадров может выделяться служебный автотранспорт.

## 6. СФЕРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. ПРАВО ПОДПИСИ

6.1. Исключительной сферой деятельности Начальника отдела кадров является обеспечение планирования и организация производственной отдела.

6.2. Начальнику отдела кадров. для обеспечения его деятельности предоставляется право подписи организационно-распорядительных документов по вопросам, входящим в его функциональные обязанности.

# ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

## Заместителя директора по производству

### 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность Заместителя директора по производству предприятия.

1.2. Заместитель директора по производству назначается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом директора предприятия.

1.3. Заместитель директора по производству подчиняется непосредственно директору предприятия.

1.4. На должность Заместителя директора по производству назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (техническое) образование и стаж работы по специальности на руководящих должностях в соответствующей профилю предприятия отрасли хозяйства не менее 5 лет.

1.5 Заместитель директора по производству должен знать:

- законодательные и иные нормативные правовые акты, регламентирующие производственно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность предприятия, постановления федеральных, региональных и местных органов государственной власти и управления, определяющие приоритетные направления развития экономики и соответствующей отрасли; организационно-распорядительные документы и нормативные материалы других органов, касающиеся деятельности предприятия; профиль, специализацию и особенности структуры предприятия; перспективы технического, экономического и социального развития отрасли и бизнес-план предприятия; производственные мощности предприятия; технологию производства продукции предприятия; порядок составления и согласования планов производственно-хозяйственной

деятельности предприятия; рыночные методы хозяйствования и управления предприятием; порядок заключения и исполнения хозяйственных и финансовых договоров; научно-технические достижения в соответствующей отрасли производства и опыт передовых предприятий; экономику и организацию производства, труда и управления; основы экологического законодательства; основы трудового законодательства; правила и нормы охраны труда.

1.6. В период временного отсутствия Заместителя директора по производству, его обязанности возлагаются на

\_\_\_\_\_.

## 2. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

Примечание. Функциональные обязанности Заместителя директора по производству определены на основе и в объеме квалификационной характеристики по должности Заместителя директора по производству и могут быть дополнены, уточнены при подготовке должностной инструкции исходя из конкретных обстоятельств.

2.1. Определяет техническую политику и направления технического развития предприятия в условиях рыночной экономики, пути реконструкции и технического перевооружения действующего производства, уровень специализации и диверсификации производства на перспективу.

2.2. Обеспечивает необходимый уровень технической подготовки производства и его постоянный рост, повышение эффективности производства и производительности труда, сокращение издержек (материальных, финансовых, трудовых), рациональное использование производственных ресурсов, высокое качество и конкурентоспособность производимой продукции, работ или услуг, соответствие выпускаемых изделий действующим государственным стандартам, техническим условиям

и требованиям технической эстетики, а также их надежность и долговечность.

2.3. В соответствии с утвержденными бизнес-планами предприятия на среднесрочную и долгосрочную перспективу руководит разработкой мероприятий по реконструкции и модернизации предприятия, предотвращению вредного воздействия производства на окружающую среду, бережному использованию природных ресурсов, созданию безопасных условий труда и повышению технической культуры производства.

2.4. Организует разработку и реализацию планов внедрения новой техники и технологии, проведения организационно-технических мероприятий, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

2.5. Обеспечивает эффективность проектных решений, своевременную и качественную подготовку производства, техническую эксплуатацию, ремонт и модернизацию оборудования, достижение высокого качества продукции в процессе ее разработки и производства.

2.6. На основе современных достижений науки и техники, результатов патентных исследований, а также передового опыта с учетом конъюнктуры рынка организует работу по улучшению ассортимента и качества, совершенствованию и обновлению выпускаемой продукции, выполняемых работ (услуг), техники и технологии, созданию принципиально новых конкурентоспособных видов продукции, по проектированию и внедрению в производство средств комплексной механизации и автоматизации технологических процессов, контроля и испытаний высокопроизводительного специализированного оборудования, разработке нормативов трудоемкости изделий и норм расхода материалов на их изготовление, последовательному осуществлению режима экономии и сокращению издержек.

2.7. Осуществляет контроль за соблюдением проектной, конструкторской и технологической дисциплины, правил и норм по охране труда, технике безопасности, производственной санитарии и пожарной

безопасности, требований природоохранных, санитарных органов, а также органов, осуществляющих технический надзор.

2.8. Обеспечивает своевременную подготовку технической документации (чертежей, спецификаций, технических условий, технологических карт).

2.9. Заключает с научно-исследовательскими, проектными (конструкторскими и технологическими) организациями и высшими учебными заведениями договоры на разработку новой техники и технологии производства, проектов реконструкции предприятия, его подразделений, обновления и модернизации оборудования, комплексной механизации и автоматизации производственных процессов, автоматизированных систем управления производством, осуществляет контроль за их разработкой, организует рассмотрение и внедрение проектов технического перевооружения, разработанных сторонними организациями, составление заявок на приобретение оборудования на условиях лизинга.

2.10. Координирует работу по вопросам патентно-изобретательской деятельности, унификации, стандартизации и сертификации продукции, аттестации и рационализации рабочих мест, метрологического обеспечения, механо-энергетического обслуживания производства.

2.11. Принимает меры по совершенствованию организации производства, труда и управления на основе внедрения новейших технических и телекоммуникационных средств выполнения инженерных и управленческих работ.

2.12. Организует проведение научных исследований и экспериментов, испытаний новой техники и технологии, а также работу в области научно-технической информации, рационализации и изобретательства, распространения передового производственного опыта.

2.13. Проводит работу по защите приоритета внедренных научно-технических решений, подготовке материалов на их патентование, получение лицензий и прав на интеллектуальную собственность.

2.14. Организует обучение и повышение квалификации рабочих и инженерно-технических работников и обеспечивает постоянное совершенствование подготовки персонала.

2.15. Руководит деятельностью технических служб предприятия, контролирует результаты их работы, состояние трудовой и производственной дисциплины в подчиненных подразделениях.

2.16. Является первым заместителем директора предприятия

### 3. ПРАВА

Заместитель директора по производству имеет право:

3.1. Давать подчиненным ему сотрудникам и службам поручения, задания по кругу вопросов, входящих в его функциональные обязанности.

3.2. Контролировать выполнение производственных заданий, своевременное выполнение отдельных поручений и заданий подчиненными ему службами.

3.3. Запрашивать и получать необходимые материалы и документы, относящиеся к вопросам деятельности Заместителя директора по производству, подчиненных ему служб и подразделений.

3.4. Взаимодействовать с другими предприятиями, организациями и учреждениями по производственным и другим вопросам, относящимся к компетенции Заместителя директора по производству.

### 4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Заместитель директора по производству несет ответственность за:

4.1. Результаты и эффективность производственной деятельности предприятия.

4.2. Необеспечение выполнения своих функциональных обязанностей, а так же работу подчиненных ему служб предприятия по вопросам

производственной деятельности.

4.3. Недостоверную информацию о состоянии выполнения планов работ подчиненных служб.

4.4. Невыполнение приказов, распоряжений и поручений директора предприятия.

4.5. Непринятие мер по пресечению выявленных нарушений правил техники безопасности, противопожарных и других правил, создающих угрозу деятельности предприятия, его работникам.

4.6. Не обеспечение соблюдения трудовой и исполнительской дисциплины работниками подчиненных служб.

## 5. РЕЖИМ РАБОТЫ. ПРАВО ПОДПИСИ

5.1. Режим работы Заместителя директора по производству определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка, установленными на предприятии.

5.2. В связи с производственной необходимостью, Заместитель директора по производству может выезжать в служебные командировки (в т.ч. местного значения).

5.3. Для решения оперативных вопросов по обеспечению производственной деятельности, Заместителю директора по производству может выделяться служебный автотранспорт.

5.4. Заместитель директора по производству, для обеспечения его деятельности, предоставляется право подписи организационно-распорядительных документов по вопросам, входящим в его функциональные обязанности.