**Совершенствования структуры предприятия расчет технико-экономических показателе**

**2013**

**Введение**

В современной рыночной экономике огромное влияние на эффективность предприятия влияет то, на сколько быстро руководство предприятие может реагировать на изменение ситуации на рынке. Вместе с руководством довольно часто требуется переориентировать и состав предприятия, его работников, а также саму структуру предприятия.

В данной дипломной работе будет рассмотрена тема: “Совершенствования структуры предприятия, расчёт технико-экономических показателей” на примере ОАО «ТМНУ».

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

Актуальность темы исследования заключается в том, что Россия уже длительное время находится в рыночных отношениях, руководители предприятий быстро реагируют на изменения рынка, но в большинстве случаев меняют только производственную структуру предприятия, не совершенствую управленческую, хотя при постоянном анализе структуры предприятия и совершенствованию её можно уменьшать затраты и улучшать эффективность предприятия.

Организации должны сформировать у себя систему управления, которая обеспечивает им высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивость положения на рынке.

Постоянный анализ структуры предприятия позволяет повысить эффективность управленческого труда, удешевить аппарат управления и, следовательно, увеличить прибыль организации и повысить его конкурентоспособность.

Поэтому анализ совершенствования структуры управления организацией в настоящее время очень актуальны.

Следовательно, в современных условиях проблема правильного и грамотного построения организационной структуры приобретает особую значимость.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

Объектом исследования выбрано предприятие ОАО «ТМНУ».

Предметом исследования являются проблемы совершенствования структуры управления ОАО «ТМНУ».

Цель дипломной работы - разработка рекомендаций по совершенствованию структуры управления ОАО «ТМНУ».

Задачи:

дать понятия и основные подходы к построению структур управления;

охарактеризовать функции структур управления;

рассмотреть принципы проектирования и совершенствования структур управления;

рассмотреть основные современные подходы к обеспечению нормального функционирования сервисного предприятия нефтяной отрасли;

изучить краткую характеристику предприятия ОАО «ТМНУ»;

провести анализ уровня организации производства, технико-экономических показателей на предприятии ОАО «ТМНУ»;

провести общий анализ распределения функций по структурным подразделениям ОАО «ТМНУ»;

провести анализ функциональных обязанностей структурных единиц, требующих оптимизации на ОАО «ТМНУ»;

предложить действия по совершенствования структуры ОАО «ТМНУ»;

рассчитать экономическую обоснованность совершенствования структуры ОАО «ТМНУ»;

провести анализ влияния совершенствования структуры предприятия на технико-экономические показатели ОАО «ТМНУ».

Проблемы исследования, разработки и внедрения организационных структур управления на предприятия нашли широкое отражение в зарубежной экономический литературе в трудах М. Альберта, И. Ансоффа, Х. Виссема, П. Лэнда, М. Мескона, Дж.Обер-Крие, А. Хоскинга, Ф. Хедоури, и др.

В отечественной экономической литературе проблеме исследования, разработки и внедрения организационных структур управления предприятий и организаций посвящены работы А.Р. Алавердова, А.В. Бандурина, В.Р. Веснина, И.Н. Герчиковой, В.В. Глухова, В.В. Глущенко, С.Д. Ильенковой, А.Р. Каньковской, М.Г. Лапусты, О.Т. Лебедева, З.П. Румянцевой, Э.Е. Старобинского, и многих других.

Следует отметить, однако, что большинство публикаций, появившихся в последние годы, в обобщенном виде передают зарубежный опыт изучения, разработки и внедрения организационных структур управления предприятий и организаций. В них недостаточно разработаны вопросы сущности организационных структур управления и мало уделено внимания вопросам прикладного характера, ориентированным на решение проблем, возникающих у российских предпринимателей и их организаций. В настоящее время нужны разработки конкретных технологий отображения, анализа, проектирования и внедрения организационных структур управления предприятий, реализация которых в российских условиях содействовала бы эффективной деятельности предпринимательских образований.

Все это позволяет сделать заключение о том, что вопросы формирования организационных структур управления еще не достаточно разработаны и требуют к себе повышенного внимания. Данный факт предопределил выбор темы исследования.

В качестве исходной информации использовалась учебная, научная, методическая, справочная литература, инструктивный материал, отчетные данные ОАО «ТМНУ».

В качестве информационно-аналитической базы использовались документы бухгалтерско-финансовой отчетности, технико-экономические показатели, данные о действующей структуре ОАО «ТМНУ» на 01.01.2009 г.

Дипломная работа состоит из введения, четырех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Во введении обосновывается актуальность выбранной темы, цели и задачи исследования.

В первой главе дана характеристика организационной структуры, раскрыты основные типы и виды организационных структур.

Во второй главе дается характеристика ОАО «ТМНУ», на котором проходилась практика. В первой части этой главы дано краткое описание деятельности ОАО «ТМНУ». Во второй части - проведён анализ технико-экономических показателей. ОАО «ТМНУ». В третьей части и четвёртой части - проведён анализ распределения функциональных обязанностей по структурным подразделениям, а также тех подразделений, которые требуют оптимизации.

В третьей главе даны рекомендации по совершенствованию организационной структуры, рассчитана экономическая целесообразность и проведён анализ влияния совершенствования структуры на технико-экономические показатели.

В заключении сделаны основные выводы и предложения по теме исследования.

**1. Характеристика организационно-управленческих и производственных структур на сервисных предприятиях нефтяной отрасли**

**.1 Понятия и основные подходы к построению структур управления**

В настоящее время все предприятия имеют чёткую структуру управления. Отлаженная взаимосвязь персонала на предприятии невозможна без строгого разделения функций, возложенных на каждого работника. Перед рассмотрением темы структуры управления нам потребуется раскрыть несколько понятий.

Персонал - это личный состав учреждения, предприятия, фирмы или часть этого состава, выделенная по признаку характера выполняемой работы [6].

Персонал (кадры) является важнейшей частью предприятия и имеет сложную взаимосвязанную структуру. Системный анализ позволяет рассматривать персонал как взаимосвязь структур, выделенных по различным признакам.

Организационная структура - это состав и соподчинение взаимосвязанных звеньев управления.

Функциональная структура отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями.

Ролевая структура характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, коммуникационным и поведенческим ролям.

Штатная структура управления определяет сосав подразделений и перечень должностей, размеры должностных окладов. Звено управления - самостоятельная часть организационной структуры на определенной ступени (уровне), состоящая из аппарата управления и производственных подразделений.

Аппарат (орган) управления - коллектив работников управляющей системы, наделенный правами координации деятельности подразделений, имеющих помещение, технические средства, штатное расписание, положение о структурных подразделениях и должностные инструкции [27].

Структурное подразделение - самостоятельная часть звена управления (отдел, служба, участок), выполняющая определенные задачи управления на основе положения о структурном подразделении. Различают функциональные и производственные подразделения.

Функциональное структурное подразделение является самостоятельной частью аппарата управления, реализующей задачи определенной функции управления (например, подготовка производства, бухгалтерский учет, экономическое планирование). Конечный результат - управленческие решения.

Производственное структурное подразделение - это самостоятельная часть звена управления, выполняющая задачи оперативного управления производством и обеспечивающая выпуск продукции в материальной форме (жилые дома, готовые конструкции, перевезенные груз, изделия).

В теории управления различают несколько видов организационных структур управления, к основным из которых относятся: линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная.

Линейная структура реализует принципы единоначалия и централизма (рисунок 1.1). Предусматривает выполнение одним руководителем всех функций на каждом уровне управления, с полным подчинением ему на правах единоначалия всех нижестоящих подразделений. В свою очередь он подчиняется только одному вышестоящему руководителю [14, c.57].



Рисунок 1.1 - Фрагмент линейной структуры

Этот вид структуры характерен для нижних уровней управления: начальник участка - старший мастер - мастер.

Функциональная структура основана на разделении между структурными подразделениями (специалистами), с подчинением им всех нижестоящих подразделений (рисунок 1.2) [14, c.84].



Рисунок 1.2 - Фрагмент функциональной структуры

Она предусматривает подчинение одного работника (подразделения) нескольким вышестоящим руководителям, реализующим свои функции. Внутренняя структура подразделений строится, как правило, по линейному принципу. Например, начальник участка одновременно подчиняется заместителям директора по производству, коммерции и экономике. Функциональная структура была разработана У.Тейлором в начале ХХ в. и в настоящее время характерна для высших уровней управления народным хозяйством.

Линейно-функциональная структура основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними, реализует принцип демократического централизма, при котором подготовка и обслуживание решения производится коллегиально, а принятие решения и ответственность - только первым руководителем единолично (рисунок 1.3) [26].



Рисунок 1.3 - Фрагмент линейно-функциональной структуры

Она синтезирует лучшие свойства линейной структуры (четкие связи подчиненности, централизация управления в одних руках) и функциональной структуры (разделение труда, квалифицированная подготовка решений). Возникла в феодальном государстве и затем получила распространение в армии с появлением штабов, а в производстве с появлением специалистов.

Рассмотрим преимущества и недостатки линейно - функциональной структуры в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Преимущества и недостатки линейно - функциональной структуры

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Преимущества | Недостатки | Особенности |
| Обеспечивает соблюдение принципа единоначалия и в то же время предполагает рациональную специализацию управленческих звеньев. | Отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями. | Является наиболее распространенной |
| Освобождает главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем. | Недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, не участвует в его реализации. | Применима на предприятиях крупного и среднего бизнеса в разных отраслях народного хозяйства. |
| Возможность привлечения консультантов и экспертов. | Чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, тенденция к чрезмерной централизации. |  |

Рассмотрим варианты организационных структур, успешно зарекомендовавших себя к настоящему моменту. Каждый из них годится только для определенных ситуаций и достижения соответствующих целей. Поэтому рассмотрим бюрократическую структуру управления, остающуюся еще пока основной и доминирующей формой [3].

Концепция бюрократии, первоначально сформированная в начале 1900-х годов немецким социологом Вебером в идеале - одна из наиболее полезных идей в истории человечества [7].

Теория Вебера не содержала описаний конкретных организаций. Вебер предлагал бюрократию скорее как некую нормативную модель, идеал, к достижению которого организации должны стремиться. Это ясно из характеристики системы, называемой Вебером рациональной бюрократией.

Четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности.

Иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему.

Наличие взаимосвязей системы обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающей однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей и скоординированность различных задач.

Дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои должностные обязанности.

Осуществление найма на работу в строгом соответствии с техническими квалификационными требованиями. Защищенность служащих от произвольных увольнений.

Таким образом, бюрократическая организационная структура характеризуется высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, цепью команд, наличием многочисленных правил и норм поведения персонала, и подбором кадров по их деловым и профессиональным качествам. Вебер называл такую структуру «рациональной», поскольку предполагается, что решения, принятые бюрократией, имеют объективный характер. Вебер полагал, что прихоти собственников организации и ее сотрудников не должны входить в противоречие с целями организации [22].

Концепция социального равенства, заложенная в бюрократической структуре, очень хорошо совпадает с системами ценностей как демократических, так и коммунистических стран. Как отметил видный специалист в теории управления Джон Чайлд: «Анализ бюрократических структур, проведенный Вебером, продолжает оставаться уникальным и наиболее значительным описанием сущности современных организаций».

Бюрократическая модель управления имеет свои положительные свойства, но ее нельзя применять без детальной проработки и совершенствования всех составляющих ее элементов. Хотя различные организации и имеют много общего, во многих важных характеристиках они существенно отличаются друг от друга. Очевидно, что при проектировании организации необходимо принимать во внимание все эти отличия.

Для того чтобы учесть и отразить все эти различия в задачах, стратегических и оперативных планах организации, - руководители используют различные системы департаментализации. Это понятие означает процесс деления организации на отдельные блоки, которые могут называться отделами, отделениями или секторами. Ниже мы приведем наиболее широко используемые системы департаментализации.

Функциональную организационную структуру иногда называют традиционной или классической, поскольку она была первой структурой, подвергшейся изучению и разработке.

Имеющийся опыт говорит о том, что функциональную структуру целесообразно использовать в тех организациях, которые выпускают относительно ограниченную номенклатуру продукции, действуют в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требуют решения стандартных управленческих задач. Линейно-функциональная структура является наиболее распространенной, особенно для средних звеньев управления. На нижних уровнях управления более характерными являются линейные связи подчиненности, а на верхних - функциональные. Матричная структура направлена на реализацию целевых программ (проектов), стоящих перед предприятием, для которых выделяются специальные руководители. Структурные подразделения предприятия, построенные по линейному или функциональному принципу, распределяются между руководителями программ с сохранением подчиненности вышестоящему руководителю. Матричная структура допускает двойное подчинение подразделений и отдельных работников. Начала применяться в начале 50-х гг. в США для реализации атомных и космических проектов (рисунок 1.4) [20].



Рисунок 1.4 - Фрагмент матричной структуры

Рассмотрим дивизиональную структуру управления. Дивизиональная структура управления - это совокупность самостоятельных подразделений, входящих в организацию, пространственно отделенных друг от друга, имеющих собственную сферу деятельности, самостоятельно решающих текущие производственные и хозяйственные вопросы. Схема дивизиональной структуры управления представлена на рисунке 1.5.



Рисунок 1.5 - Схема дивизиональной структуры управления

При территориальном подходе к построению структуры такой организации, каждое из входящих в нее подразделений специализируется на производстве полного набора продукции и услуг для нужд данного региона. Это позволяет сэкономить средства за счет сосредоточения в одном месте коммерческих операций, лучше учитывать местные условия, поддерживать личные контакты.

При продуктовом подходе к формированию структуры организации, каждое из входящих в нее подразделений сосредоточено на выпуске какого-то одного вида продукции или услуг для всех групп потребителей, проживающих на территории, где действует данная фирма. За счет специализации производства удается значительно повысить его качество и эффективность, сориентировать на реальные потребности рынка.

Рыночный подход к формированию организационной структуры состоит в том, что каждое подразделение выпускает продукцию или оказывает услуги, ориентируясь на определенную группу покупателей, в совокупности образующих рынок.

Инновационный подход предполагает создание в рамках организации специальных центров, занимающихся разработкой, освоением и развертыванием производства новых видов продуктов и услуг. Получается, что, пока одни подразделения выпускают пользующуюся в настоящий момент спросом продукцию, другие уже готовят ей замену. Это сообщает организации дополнительную конкурентоспособность и устойчивость.

Таким образом, область применения дивизиональной структуры управления [12]:

многопрофильные предприятия;

предприятия, расположенные в различных регионах;

предприятия, осуществляющие сложные инновационные процессы;

подразделения, образующие дивизиональную структуру, объединены между собой, а также с общим центром производственными, финансовыми и административными связями.

Производственные связи могут быть как технологическими, так и продуктовыми. Технологические основываются на том, что каждое подразделение выполняет лишь отдельные операции в цепочке изготовления конечного изделия. Их деятельность не воплощается в законченном продукте, имеющем самостоятельное значение. Продуктовые связи предполагают, что имеет место обмен законченными изделиями, которые предназначены для использования не только внутри организации, но и на стороне.

В рамках административных связей руководство организации доводит до подразделений обязательные для исполнения решения, направленные на достижение конкретных результатов, задает цели и основные стандарты их деятельности, контролирует их выполнение.

Финансовые связи реализуются либо через формирование внутри организации и последующее перераспределение между ее подразделениями централизованного фонда денежных средств, либо через финансовый контроль за их деятельностью. Последний отслеживает правильность расходования денег, своевременность их поступления и пр.

Специфические задачи менеджмента при дивизиональной структуре управления [28]:

обоснование критериев, выделение проектов и продуктовых групп;

тщательный подбор руководителей подразделений;

обеспечение единой инновационной политики во всех продуктовых группах;

предотвращение внутри фирменной концепции между продуктовыми группами;

предотвращение автономного сепаратистского развития продуктовых групп;

приоритет линейных руководителей над специалистами.

Крупные современные организации, имеющие дивизиональную структуру, существуют, как правило, в форме акционерных обществ и их объединений.

Преимущества и недостатки дивизиональной структуры управления указаны в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Преимущества и недостатки дивизиональной структуры управления

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| Четкое разграничение ответственности; | Высокая потребность в руководящих кадрах; |
| Высокая гибкость и адаптивность системы; | Сложная координация; |
| Высокая самостоятельность структурных единиц; | Повышенные затраты за счет дублирования функций; |
| Разгрузка высшего менеджера; | Сложность осуществления единой политики; |
| Простота коммуникационных сетей; | Разобщенность персонала; |
| Кадровая автономия, высокая мотивация. | Слабый синергетический эффект. |

Однако порой, и дивизиональные структуры оказываются недостаточно гибкими в условиях чрезвычайно сложного и динамичного окружения, с которым сталкиваются высоко технологичные компании [19]. Изменение условий функционирования фирм повлекло за собой переход к более гибким организационным структурам - матричной и проектной моделям. Но из того факта, что матричная структура является наиболее современной из рассмотренных типов организационных структур, отнюдь не следует вывод о том, что функциональная и дивизиональная структуры отмирают.

Таким образом, очевидно, что не существует наилучшей структуры для всех компаний. Более того, на протяжении жизни одной компании может потребоваться несколько раз сменить форму организационной структуры, приведя ее в соответствие с новыми целями и условиями функционирования организации. Можно утверждать, что для каждой компании на каждой стадии ее развития существует эффективная структура, при которой цели функционирования компании достигаются оптимальным способом.

В настоящее время выделяют три признака эффективной организационной структуры управления [25]:

структура соответствует стратегии организации;

структура соответствует среде функционирования организации;

отсутствие противоречий организационной структуры.

**1.2 Функции структур управления**

Современная система взглядов на управление сформировалась под воздействием объективных изменений в мировом общественном развитии.

Управление, как наука имеет свой предмет изучения, свои специфические проблемы и подходы к их решению. Научную основу этой дисциплины составляет вся сумма знаний об управлении, представленная в виде концепций, теорий, принципов, форм и способов управления.

Управление, как искусство - это творческий процесс, здесь важны не только знание общих основ управления, но и умение анализировать конкретные ситуации, способность эффективно принять накопленный опыт на практике.

Процесс управления обеспечивается профессионально подготовленными специалистами в области управления, которые формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижений. Поэтому управление целесообразно связывать с аппаратом управления. Аппаратный подход к управлению фокусирует внимание на его структурном составе, на характере связей между звеньями и элементами структуры управления, на степени централизации и децентрализации распределения функций, на полномочиях и ответственности работников, занимающих разные должности в аппарате [13].

Таким образом, управление - это непрерывный процесс воздействия на коллектив людей для организации и координации их деятельности в процессе производства для достижения наилучших результатов при наименьших затратах.

Управление как функция реализуется через выполнение ряда управленческих действий, получивших название функций управления.

Функция управления - это особый вид управленческой деятельности. Продукт процесса разделения и специализации труда в сфере управления. Впервые их состав был сформирован А. Файолем, который выделил пять общих функций управления: планирование, организовывание, мотивация, координация, контроль.

Планирование - это функция управленческой деятельности, связанная с составлением планов организации и ее составных частей. Планирование включает: установление целей и задач, разработку стратегий, программ и планов для достижения целей, определение необходимых ресурсов, доведение планов до всех, кто их должен выполнять. В настоящее время планирование - это процесс использования новых путей и способов совершенствования деятельности предприятия за счет выявленных возможностей, условий и факторов. Составной частью планирования при этом становится составление долгосрочных и среднесрочных прогнозов экономического и социального развития, текущих планов выпуска продукции.

Организовывание - функция управления, задачей которой является формирование структуры предприятия, а также обеспечение всем необходимым для его работы - персоналом, материалами, оборудованием, денежными средствами [21].

Мотивация - функция управления, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах. Действие по мотивации включает экономическое и моральное стимулирование. Создание условий для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития.

Контроль - это управленческая функция, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы предприятия. В ней выделяют два основных направления:

контроль за выполнением работ, намеченных планом;

меры по коррекции всех значительных отклонений от плана.

Координация - обеспечивает процессу управления бесперебойность и непрерывность. Главная задача координации - достижение согласованности в работе всех звеньев организационной структуры предприятия путем установления рациональных связей между ними. Координация обеспечивает единство и согласование всех стадий процесса управления (планирования, организовывания, мотивации и контроля), а также действий руководителей.

Состав функций управления постоянно изменяется под влиянием ускорения научно-технического прогресса и разделения труда, повышения уровня концентрации производства и совершенствования управления, а также качественных изменений в организации самого производства. На современном этапе эти функции по своему содержанию можно свести в несколько основных групп, различающихся объектом воздействия. Преимущественной стадией его осуществления и содержанием управленческой деятельности.

Маркетирование. Объектом данной функции управления является коммерческая деятельность предприятия. Это изучение рынка и воздействие на потребительский спрос с целью сбыта, изучение и анализ спроса на товары и услуги, производимые предприятием с учетом конъюнктуры рынка, анализ ценообразования, рекламная деятельность, заключение договоров, контрактов, формирование портфеля заказов [8].

Планирование. Осуществляется на стадии планирования экономического и социального развития предприятия. Оно включает следующие комплексы задач: составление плана социального развития (комплексный договор, социальные гарантии, социальное обеспечение). Составление текущих планов выпуска продукции исходя из портфеля заказов и имеющихся мощностей, доведение планов до структурных подразделений.

Финансирование. Заключается в обеспечении предприятия необходимыми финансовыми ресурсами, то есть изучение и анализ формирования и использования бюджета предприятия. Выявление необходимости привлечения банковского кредита и других капиталовложений и анализ их использования.

Организация средств производства и стимулирование улучшения их использования. Объектом управления здесь выступает техническое развитие предприятия и его структурных подразделений, обеспечение материальными ресурсами. На данном этапе решаются следующие комплексы задач: ускорение НТП, повышение качества продукции и ее конкурентоспособности, техническое перевооружение, обеспечение оборудованием и материалами, реализация продукции.

Организация и стимулирование труда. Включает в себя обеспечение предприятия трудовыми ресурсами, то есть комплектование кадров рабочих и управленческого персонала, их подбор и расстановка, повышение квалификации, выбор или разработка форм организации и оплаты труда.

Информационное обеспечение и учет. Содержит переработку информации, ее учет и передачу. А именно предоставление всем звеньям предприятия необходимой информации, полученной с использованием соответствующей техники (персональные компьютеры, АРМ).

Контроль, регулирование и оценка деятельности. Это анализ всех направлений деятельности предприятия. Данная функция предполагает решение следующих задач: контроль за ходом производства, за рациональным использованием всех видов ресурсов. Внесение изменений в текущий ход работ по выполнению планов, заказов в установленные сроки и требуемого качества, оценка деятельности звеньев управления и выполнение резервов повышения ее эффективности, оценка социального развития [2].

Чтобы эти задачи были реализованы, кто-то, очевидно, должен фактически выполнять каждую из задач, вытекающих из целей организации. Для этого руководство обязано найти эффективной способ сочетания ключевых переменных, характеризующих задачи и людей. Постановка целей и обеспечение их политикой, стратегией, процедурами и правилами способствует решению этой задачи мотивация и контроль также играют существенную роль в обеспечении эффективности выполнения заданий. Однако организация как процесс представляет собой функцию, которая наиболее очевидно и непосредственно связана с систематической координацией многих задач и, соответственно формальных взаимоотношений людей их выполняющих [29].

**.3 Принципы проектирования и совершенствования структур управления**

Для того, чтобы ознакомиться с принципами проектирования и совершенствования структур управления нам потребуется ознакомиться с некоторыми понятиям, связанными с этой темой.

Организация - это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей. Средством, при помощи которого руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий, является делегирование.

Делегирование. Как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Критическая роль делегирования обозначена в самом его определении.

Оно представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников бесчисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации. Если существенная задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден будет выполнять ее сам. Это, конечно, во многих случаях просто невозможно, так как время и способности руководителя ограничены. Более важным является то, что сущность управления заключается в умении добиться выполнения работы другими. Поэтому в подлинном смысле слова, делегирование представляет собой акт, который превращает человека в руководителя.

Делегирование, несмотря на свое фундаментальное значение, является одной из наиболее непонятных и неправильно применяемых концепций управления. Чтобы приблизится к пониманию того, как эффективно осуществлять делегирование необходимо понять связанные с этим концепции ответственности и организационных полномочий [31].

Ответственность представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение. Под обязательством понимается, что от индивида ожидается выполнение конкретных рабочих требований, когда он занимает определенную должность в организации. Фактически, индивид заключает контракт с организацией на выполнение задач данной должности в обмен на получение определенного вознаграждения. Ответственность означает, что работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто передает ему полномочия.

Важно осознать, что делегирование реализуется только в случае принятия полномочий, и собственно ответственность не может быть делегирована. Руководитель не может размывать ответственность, передавая ее подчиненному, хотя лицо, на которое возложена ответственность за решение какой-либо задачи, не обязано выполнять ее лично. Оно остается ответственным за удовлетворительное завершение работы. Например, если торговый агент не выполнит своих плановых заданий на год и в результате отдел сбыта также не выполнит свой план, руководитель отдела сбыта, а не торговый агент, должен держать ответ перед коммерческим директором.

В крупных организациях руководители высшего звена редко общаются с подчиненными на низших уровнях, которые фактически выполняют большинство конкретных задач. Тем не менее они несут ответственность за дела фирмы и своих подчиненных. Если младший инженер сделает ошибку в проекте, то именно вице-президент, отвечающий за проектно-конструкторские работы, должен объяснять президенту, почему так получилось. Возможно, президенту придется отчитываться пред акционерами, почему он допустил снижение доходов. Даже если президент и этот малоизвестный инженер никогда не встречались. Акционеры справедливо считают президента ответственным за все.

Объем ответственности - вот одна из причин высоких окладов у менеджеров, особенно руководящих крупными корпорациями. Если предполагается, что какое-либо лицо примет ответственность за удовлетворительное выполнение задачи - организация должна предоставить ему требуемые ресурсы. Руководство осуществляет это путем делегирования полномочий вместе с задачами [10].

Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, а не индивиду, который занимает ее в данный момент. Когда индивид меняет работу, он теряет полномочия старой должности получает полномочия новой. Однако, поскольку делегирование невозможно пока на должности нет человека, обычно говорят о делегировании полномочий индивиду.

Согласно классической концепции, проиллюстрированной на рисунке 1.1, полномочия передаются от высших, к низшим уровням организации. В коммерческом предприятии, например, руководитель отдела маркетинга получает свои полномочия от вице-президента по коммерческим вопросам, который в свою очередь - от президента, получающего полномочия от совета директоров. Если проследить дальше, совет директор получает свои полномочия от акционеров, обладающих своими полномочиями, предоставленными институтом частной собственности в соответствии с конституцией и законами страны. Это представляется логичным и согласующимся с концепцией делегирования полномочий руководителями их подчиненным.

Пределы полномочий. Согласно определению, полномочия являются ограниченным правом использовать ресурсы и командовать людьми. Внутри организации эти пределы обычно определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями, изложенными в письменном виде, или передаются подчиненному устно. Лица, выходящие за эти пределы, превышают свои полномочия даже, когда это необходимо для выполнения делегированных задач. Например, рабочий, уполномоченный работать только на определенном станке, превысил бы свои полномочия, перейдя за станок другого рабочего, если его собственный сломался [32].

В общем случае пределы полномочий расширяясь в направлении более высоких уровней управления организации. Но даже полномочия высшего руководства ограничены. Председатель совета директоров, президент крупной открытой акционерной компании должны отвечать перед акционерам если задержка изначально превышают общий бюджет. Не могут также высшие чиновники фирмы повышать себе зарплату, использовать ресурсы организации без одобрения совета директоров.

Существует еще множество внешних ограничений полномочий. Законодательство запрещает руководителям сознательно делегировать обязанности, которые могут привести к серьезным травмам рабочих, даже если организация не имеет страховых полисов в данной области.

Большая часть полномочий руководителя определяется традициями, нравами, культурными стереотипами и обычаями общества, в котором организация функционирует. Люди подчиняются приказаниям начальника частично из-за того, что это социально приемлемое поведение. Эти факторы, с одной стороны, ограничивают полномочия, а с другой, поддерживают их.

Руководители не могут делегировать полномочия, которые противоречат законам или культурным ценностям, по крайней мере, на долгий срок. Это означает, конечно, что они не могут делегировать обязанности, требующие таких полномочий, и ожидать их выполнения. Иногда эти ограничения сталкиваются с планами организации. Однако ограничения, налагаемые на полномочия, часто широко нарушаются на практике. Чтобы лучше это понять рассмотрим разницу между полномочиями и властью.

Полномочия и власть. Полномочия определяются как делегированное, ограниченное, присуще данной должности - право использовать ресурсы организации. В отличие от этого, власть представляет собой реальную способность действовать или возможность влиять на ситуации. Можно иметь власть, не имея полномочий [11].

Например, управляющий финансами фирмы имеет право или полномочия подписывать чеки и обладает властью или способностью переводить деньги фирмы на свой собственный банковский счет. Однако его полномочия ограничены законными операциями. Если управляющий финансами совершит кражу, президент компании обладает и властью и полномочиями, чтобы уволить его. Но, разработав свои планы заранее, бесчестный управляющий финансами, обладающий властью, ускользнет от преследования властей, перелетев в другую страну на самолете компании.

Другими словами, полномочия определяют то, что лицо, занимающее какую-то должность, имеет право делать. Власть определяет, что оно действительно может делать. Способы использования власти могут оказаться положительное или отрицательное воздействие на организацию. Как уже указывалось, полномочия всегда ограничены. В некоторых случаях эти пределы изменяют характер полномочий, которые проявляются в виде двух общих типов. Они обозначаются как линейные и аппаратные полномочия, причем оба типа могут применяться в различных формах.

Линейные полномочия - это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным. Именно линейные полномочия предоставляют руководителю узаконенную власть для направления своих прямых подчиненных на достижение поставленных целей. Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет также право принимать определенные решения и действовать в определенных вопросах без согласования с другими руководителями в тех пределах, которые установлены организацией, законом или обычаем.

Например, директор, обладающий полными линейными полномочиями по распоряжению ее ресурсами, может иметь право принимать решения, каких специалистов следует принимать на работу, какой оклад должен устанавливаться для каждой должности, а также выбирать руководителей подразделений и устанавливать цели фирмы. Аналогичным образом, управляющий по сбыту может обычно принимать окончательное решение по приему новых торговых агентов, относительно величины предусмотренных сметой для каждого торгового агента, по вопросу. Какие торговые агенты будут обслуживать определенных клиентов [15].

Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации. Процесс создания иерархии называется скалярным процессом. Поскольку полномочия распоряжаться людьми обычно предаются посредством скалярного процесса, результирующая иерархия называется скалярной цепью или цепью команд, которая показана на рисунке 1.6. Вероятно, наиболее наглядным примером цепи команд будет иерархия военных организаций. Военные определенного ранга легко отличаются от военных более высокого или низкого уровня по обмундированию и знакам различия, здесь иерархия действительно называется цепью команд. В большинстве организаций все основывается на иерархической системе взаимоотношений начальников и подчиненных.

Цепь команд, созданная делегированием полномочий является характерной чертой всех формальных организаций, кроме самых мелких [23].

Рисунок 1.6 - Цепь команд

Поскольку цель организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед организацией задач, проектирование структуры должно базироваться на стратегических планах организации. Выбор общей структуры организации - это решение, относящееся к стратегическому планированию. Поскольку оно определяет то, как организация будет направлять усилия на достижение своих целей. Это означает, что структура организации должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии. Поскольку с течением времени стратегии меняются, то могут понадобиться соответствующие изменения и в организационных структурах.

Для того чтобы привести организационную структуру в соответствие со стратегией развития организации, необходимо, в первую очередь, четко определить основные виды деятельности и ключевые звенья в цепочке ценностей, которые имеют кардинальное значение для успешной реализации стратегии. Именно такие звенья должны быть основными элементами организационной структуры.

Таким образом, структура управления будет соответствовать стратегии, если обеспечивает хорошую координацию связанных видов деятельности.

Это связано, в первую очередь с тем, что существуют объективные пределы расширения сферы ответственности руководителя без потери управляемости системы. То есть необходимо найти оптимальную норму управляемости, которая в свою очередь зависит от целого ряда факторов. Сюда относятся важность выполняемой работы: чем ответственнее работа сотрудника, тем большего внимания заслуживает его деятельность. Поэтому в непосредственном подчинении президента компании находится меньше людей, чем у управляющих нижнего уровня, принимающих менее ответственные решения.

Любая организационная структура должна иметь четкие связи между подразделениями стратегически значимого вида деятельности, а также обеспечить необходимую координацию. Следующим шагом является определение объема власти, который является необходимым для руководства каждым подразделением. При этом желательно обеспечить эффективный баланс между преимуществами централизации и децентрализации.

Существуют ситуации, когда нет возможности подчинить связанные виды деятельности одному менеджеру. Отсюда, подразделения становятся обособленными друг от друга, чему в немалой степени способствуют различия в целях, стилях межличностных взаимодействий. Для улаживания этих проблем компании встраивают специальные инструменты взаимодействия. Это могут быть непосредственные контакты между менеджерами, связующие подразделения, специальные группы и команды, менеджеры-посредники.

Согласно классической теории организации, с выводами которой по данному вопросу согласно большинство менеджеров, структура организации должна разрабатываться сверху вниз. Последовательность разработки организационной структуры схожа с последовательностью элементов процесса планирования. Вначале руководители должны осуществить разделение организации на широкие сферы, затем поставить конкретные задачи - подобно тому, как в планировании сначала формируются общие задачи, - а потом составить конкретные правила.

Таким образом, последовательность действий следующая:

Деление организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии. Определение, какие виды деятельности должны выполняться линейными подразделениями, а какие - штабными.

Установление соотношения полномочий различных должностей. При этом руководство устанавливает цепь команд, если необходимо, производит дальнейшее деление на более мелкие организационные подразделения, чтобы эффективно использовать специализацию и избежать перегрузки руководства.

Определение должностных обязанностей, как совокупность определенных задач и функций и поручение их выполнения конкретным лицам. В организациях, деятельность которых в значительной мере связана с технологией, руководство разрабатывает также конкретные задачи и закрепляет их за непосредственными исполнителями, которые и несут ответственность за их удовлетворительное выполнение [9].

Появившаяся в итоге разработки организационная структура - это не застывшая форма, подобная каркасу здания. Поскольку организационные структуры основываются на планах, то существенные изменения в планах могут потребовать соответствующих изменений в структуре. И в самом деле, в действующих организациях к процессу изменения организационной структуры следует относиться как к реорганизации, т.к. этот процесс, как все функции организации, бесконечен. В настоящее время успешно функционирующие организации регулярно оценивают степень адекватности своих организационных структур и изменяют их так, как этого требуют внешние условия. Требования внешней среды, в свою очередь, определяется в ходе планирования и контроля.

Управление - это особый интеллектуальный вид деятельности, в котором занято огромное количество людей, вооруженных современной вычислительной и организационной техникой. Организация управление выступает как один из факторов трансформации экономики, через нее реализуется действие объективных законов функционирования рынка; она является организационным началом всей системы факторов радикальной реформы управления экономикой.

Ключевой проблемой в организации управления является структура системы управления (оргструктура). Зная структуру, можно целенаправленно воздействовать на состав и содержание отдельных элементов системы управления, приводя ее в соответствие с изменяющимися условиями производства.

**.4 Основные современные подходы к обеспечению нормального функционирования сервисного предприятия нефтяной отрасли**

Высокоэффективная организация сервисного производства нефтяной отрасли во многом способна обеспечить качественный сервис. Все это заставляет практиков сервисной деятельности обращать особое внимание на совершенствование организационных аспектов обслуживания. Современная научная теория представляют множество подходов к обеспечению эффективного организационного конструирования. Представим их классификацию [1].

. Классический подход акцентирует внимание на целях предприятия, предлагает формальную структуру отношений, типичную для иерархизированной формы управления. При этом обосновывается важность технических и технологических требований и общих организационных принципов.

. Подход в системе человеческих отношений - основное внимание уделяет социальным факторам: условиям труда, формальным и неформальным группам, лидерству, поведению работников в целом.

. Системный подход интегрирует классический подход и подход в рамках человеческих отношений. Подробно рассматривает организационные проблемы в ракурсе социотехнических и социоприродных систем.

. Подход контингентирования исходит из того, что невозможно выработать раз и навсегда наилучший подход к организации предприятия. Структура организации, ее менеджмент зависят от множества ситуационных переменных, что требует придать ей гибкий характер.

Исходя из природы и сущности сервисной деятельности в нефтяной отрасли, следует признать, что указанные подходы к разработке организационной среды предприятия не стоит абсолютизировать или противопоставлять друг другу. Элементы каждого из них широко используются в практике сервиса. Трудность заключается в том, чтобы на том или ином этапе сервисной деятельности удачно применять элементы каждого из них или умело комбинировать их между собой.

В этой связи обратим внимание на подход контингентирования. Он фокусирует внимание на многообразии ситуационных параметров сервисной деятельности. Данные параметры действительно неодинаковы, что можно видеть на разных по численности и объемам работ предприятиях, на стандартах обслуживания, характере клиентов и их запросах.

При разработке и совершенствовании организационной структуры специалисты исходят из представлений о целевых функциях предприятия и функциональном назначении тех или иных подразделений, работников, операций. Организационная структура концентрируется вокруг подразделений с ключевыми функциями (звенья основного производства), к которым примыкают смежные, второстепенные и третьестепенные подразделения [24, c.94].

Однако не всегда легко выстроить корректную иерархию подразделений. Вспомогательными подразделениями обычно выступают те, которые связаны с обеспечением безопасности, инженерными структурами, ведут бухгалтерский учет, административную деятельность и др. Но работники некоторых из этих подразделений могут пытаться играть более важную роль. Например, бухгалтерия может претендовать на выполнение контрольных функций, в то время как она лишь обеспечивает поддержку деятельности предприятия. Финансовый контроль выступает элементом финансовой политики, которую осуществляют представители руководящего звена. Вместе с тем исключительно велика на любом предприятии сервиса служба персонала, которую не отнесешь к функциональным, второстепенным.

Помимо функционального критерия, при разработке организационной структуры учитываются также специализация работ, объем полномочий и размер контрольных функций разных подразделений, а также методы координации между ними.

На сервисных предприятиях нефтяной отрасли существует разное число уровней в иерархии, когда командные ступени выстраиваются в вертикальный ряд и строится схема взаимоотношений между руководителями и подчиненными. Найти золотую середину между количеством прямых подчинений и количеством командных уровней непросто. Раньше предполагалось, что один руководитель оптимально может управлять семью подчиненными. Но сегодня считается, что разные ситуации определяют неодинаковое число подчиненных у руководителя.

Руководство предприятием должно определить тот момент, когда начинается необоснованное умножение уровней в иерархии предприятия. Особенно часто эта опасность подстерегает крупные сервисные предприятия нефтяной отрасли, где неизбежно большое число иерархических уровней. Их численность и структура зачастую свидетельствуют об окостенении живого организма и его бюрократизации.

Практика предприятий обслуживания и раньше и в настоящее время отрабатывала такие организационные формы работы, которые позволяли гибко реагировать на экономическую конъюнктуру, сокращая при этом излишнее количество уровней подчинения и численность персонала предприятия. В настоящее время успешно реализовать такие формы помогает освоение информационных технологий, внедрение частичного найма работников (почасовиков, на неполную рабочую неделю) и т.п. В современных условиях в организации предприятия (особенно это легко осуществить на среднем и малом по численности работников предприятии) выделяются три группы работников [24, c.109]:

основная группа - персонал выполняет основные производственные функции и трудится на полной рабочей ставке;

руководящая группа - руководящие работники, которые трудятся также в стабильном режиме найма и осуществляют общее руководство, контроль субподрядных работ и т.п.;

группа вспомогательная - состоит из гибкой рабочей силы.

Число работников в последней группе может увеличиваться или уменьшаться в зависимости от обстоятельств. Выгода данной группы обусловливается дешевизной рабочей силы, простотой найма и увольнения работников. Конечно, персонал этой группы требует особого внимания: нанятых людей надо всякий раз обучать, а также эффективно управлять и контролировать. Но выгоды от такой организации возмещаются и они очевидны.

Чтобы оптимизировать многочисленные организационные аспекты деятельности, на крупных предприятиях сервиса вводится организация особой службы контроллинга. Эта служба напрямую подчиняется либо руководителю предприятия, либо его заместителю. Она является самостоятельной и нейтральной по отношению к разным уровням линейного (административного) управления. Ее сущность сводится к тому, чтобы следить за выполнением основных целей, преодолевать несогласованность действий разных подразделений и всех работников в масштабе предприятия, добиваться рационального сочетания управленческих воздействий различного уровня.

Современная отечественная практика разработок организационной структуры свидетельствует, что по многим направлениям она заметно продвинулась к лучшему сравнительно с советским периодом. Функционирование в условиях рынка заставляет многие сервисные фирмы (особенно малые и средние) отказываться от излишних рабочих мест, переходить на совмещение нескольких рабочих функций одним работником и т.п.

Вместе с тем целый ряд аспектов организационной деятельности не удается оптимизировать, а отдельные стороны организации сервисных предприятий нефтяной отрасли в ряде случаев даже деградировали. Выражается это в следующих фактах и тенденциях:

На многих предприятиях отсутствует единая система заполнения формуляров и упорядоченный документооборот. Это не позволяет наладить оперативное управление выполнением услуг, учетом и исполнением заказов.

Спецификация работ, их функциональное назначение зачастую не выявлены или неточны. Отсюда нечеткое распределение должностных обязанностей работников.

Взаимодействие между разными подразделениями и их координация слабо упорядочены.

Отсутствует продуманный контроль работы подразделений и конкретных работников.

Нередко случается так, что одни работники фирмы перегружены сверх меры, другие недогружены.

Также к современным подходам совершенствования структуру предприятия относится аутсорсинг.

Аутсорсинг - договорное привлечение сторонних организаций, использование внешних ресурсов для достижения собственных целей, а также предоставление сотрудника на полный рабочий день или на его часть в другую фирму.

Из всего сказанного вытекает следующее: организационно-административные аспекты функционирования предприятия сервиса в нефтяной отрасли требуют к себе внимательного отношения. Деятельность предприятия должна быть налажена таким образом, чтобы организационные аспекты можно было трансформировать в соответствии с меняющимися требованиями окружающей действительности и корректировать цели и задачи предприятия.

**2. Анализ влияния уровня организации производства и управления на технико-экономические показатели деятельности предприятия ОАО “ТМНУ”**

**.1 Краткая характеристика деятельности ОАО “ТМНУ”**

ОАО “ТМНУ” организовано в 1962 году, по причине создания в ОАО “Татнефть” специального строительно-монтажного управления по монтажно-наладочным работам контрольно-измерительных приборов и автоматики.

Расположение предприятия - г. Лениногорск.

Цель создания предприятия - базовая комплексная автоматизация и телемеханизация объектов нефтяной промышленности, в связи с нарастающим темпом добычи нефти.

ОАО “ТМНУ” является одним из лидеров в области монтажа, наладки, сервисного обслуживания метрологического и электротехнического, теплоэнергетического, газопотребляющего оборудования, средств автоматики, связи, пожароохранной сигнализации на объектах нефтегазовой добычи и предприятий топливно-энергетического комплекса. Оно осуществляет разработку, изготовление, внедрение нестандартного оборудования, необходимого под конкретные технологические условия.

В настоящее время в структуру предприятия входят Лениногорский, Нижнекамский монтажно-наладочные участки, Альметьевский и Азнакаевский монтажные подразделения, монтажно-заготовительный участок. Производственные объекты расположены в четырёх административных районах Татарстана: Лениногорском, Альметьевском, Бугульминском, Нижнекамском.

Географией оказываемых услуг является Татарстан, Оренбургская область, Ставропольский край.

Отношение к собственности: открытое акционерное общество «Татарское монтажно-наладочное управление» - структурное подразделение ГК ООО “Татинтек”. Сокращенное наименование: ОАО «ТМНУ».

Место нахождения и почтовый адрес: 423250, РФ,Республика Татарстан, г. Лениногорск, ул. Куйбышева, д.36,

Уставный капитал общества составляет 320 150 рублей, он состоит из 31255 обыкновенных акций, номинальная стоимость 10 рублей и 760 привилегированных акций номинальной стоимостью 10 рублей.

Численный состав: всего работает 258, в том числе: рабочих - 167, служащих - 91.

Качественный состав: с высшим образованием - 92 человека (из них руководителей и специалистов - 82 человека, рабочих - 10 человек).

Со среднепрофессиональным образованием - 51 человек (из них руководителей и специалистов - 30 человек, рабочих - 21 человек).

С начальным профессиональным образованием - 68 человек (их них руководителей и специалистов - 7 человек, рабочих - 61 человек).

Имеющих полное и неполное среднее образование - 44 человека.

В системе заочного обучения (без отрыва от производства) высшее образование получают - 13 человек, среднеспециальное - 2.

Возрастной состав: средний возраст - молодёжь 98 человек или 38% от общей численности управления, из них: руководителей и специалистов - 41 человек, рабочих - 57 человек.

Отрасли промышленности, в которых работает предприятие - нефтедобывающая, нефтехимическая и нефтеперерабатывающая промышленности. Основным существенным и потенциальным потребителем услуг является ОАО «Татнефть», структурные подразделения которого рассредоточены на Юго-Востоке Республики Татарстан.

ОАО «ТМНУ» - специализированное предприятие по строительно-монтажным работам в области автоматизации, электроснабжения объектов нефтедобычи, нефтехимии, перекачки, подготовки и переработки нефти, ППД. по пусконаладочным работам и метрологии.

Виды деятельности:

Строительно-монтажные и ремонтные работы:

монтаж электрооборудования, средств автоматики, строительство линий телемеханики и связи на объектах добычи, подготовки нефтехимического и внутрипромыслового транспорта нефти и воды;

скважина, групповая замерная установка (ГЗУ). кустовая насосная станция (КНС), товарные парки, установки подготовки нефти (УПН), дожимные насосные станции (ДНС), котельная с котлами ДКВР, ТВГ, ДЭ, ПТВМ и другие объекты нефтедобычи; строительство, реконструкция и капитальный ремонт кабельных и воздушных линий;

телемеханики и связи;

монтаж комплектных трансформаторных подстанций напряжением до 10кВ; строительство, реконструкция и капитальный ремонт воздушных, кабельных линий 0,4 -110 кВ;

уличное освещение городов и населенных пунктов,

монтаж, ремонт и обслуживание средств обеспечения пожарной безопасности зданий и сооружений.

Наладочные работы:

пуско-наладочные работы на подстанциях напряжением до 10кВ;

распределительные устройства напряжением до 10кВ;

синхронные и асинхронные электродвигатели напряжением до 10кВ различного назначения:

станции управления станками - качалками;

пуско-наладочные работы объектов нефтедобычи, нефтехимии, подготовки, транспорта и хранения нефти;

проверка заземляющих устройств;

высоковольтные испытания различного электрооборудования напряжением до 10кВ. Пуско-наладочные работы средств КИП и А котельных агрегатов всех типов; Наладочные работы средств КИП и А любых объектов нефтедобычи, транспорта, хранения и подготовки нефти;

наладочные работы средств КИП и А на любых производственных объектах; пуско-наладочные работы на газоиспользующем оборудовании и вспомогательном оборудовании котельных;

техническое обслуживание систем контроля и защиты газоиспользуюшего оборудования;

Ремонт и калибровка с последующей госповеркой:

приборов давления: манометров и мановакуумметров - технических и образцовых, глубинных манометров, гидравлических индикаторов веса, манометров самопишущих, манометров электроконтактных;

приборов расхода: сильфонных дифманометров. турбинных счетчиков, расходомеров дифманометров, турбинных счетчиков-расходомеров отечественного производства и счетчиков расхода воды;

приборов для измерения температуры: манометрические термометры, лагометры, милливольтметры, автоматические мосты и потенциометры одноточечные и многоточечные;

электроизмерительных приборов: щитовых амперметров, вольтметров, счетчиков электроэнергии, комбинированных электроизмерительных клещей, мегомметров, измерителей заземления, частотометров;

приборов линейно-угловых измерений: пробки калибры нефтяного сортамента и общего назначения, измерительный инструмент.

Изготовление нестандартизированного оборудования и выпуск товаров народного потребления:

щиты КИП и А для монтажа приборов и аппаратуры технологического контроля, дистанционного управления, автоматического регулирования и сигнализации произволе! венных процессов на объектах различного назначения;

квартирные щитки для учета электроэнергии;

силовые щиты 0.4 кВ различного назначения;

утепленные шкафы под приборы КИП и А;

металлические опоры уличного освещения юродов и поселков;

будки для бригад подземного и капитального ремонта скважин;

емкости различного назначения;

гаражные ворота;

металлические двери для квартир и других помещений любого назначения;

шкафы под спецодежду;

металлические шкафы (под техническую документацию);

шкафы для хранения огнестрельного оружия;

оконные решетки для промышленных предприятий (декоративные);

производство работ по монтажу, ремонту и обслуживанию средств обеспечения пожарной безопасности зданий и сооружений.

,57% акций ОАО “ТМНУ” принадлежит ООО “Татинтек”.

Для дальнейшей работы нам потребуется рассмотреть технико-экономические показатели ОАО “ТМНУ”.

**.2 Анализ показателей уровня организации производства, технико-экономических показателей в ОАО “ТМНУ”**

Для проведения анализа потребуется рассмотреть технико-экономические показатели ОАО “ТМНУ” за 2007, 2008 и 2009 года.

Технико-экономические показатели (ТЭП) - система измерителей, характеризующая материально-производственную базу предприятий (производственных объединений) и комплексное использование ресурсов. Они применяются для планирования и анализа организации производства и труда, уровня техники, качества продукции, использования основных и оборотных фондов, трудовых ресурсов [19].

Информационной базой анализа являются материалы плановых документов, данные бухгалтерского и статистического учета и отчетности предприятия. На данный момент финансовая отчетность Открытых Акционерных обществ доступна не только для акционеров, но и размещается в интернете. Показатели выпуска продукции в натуральном выражении, товарная и реализованная продукция (объем продаж продукции) характеризуют во взаимосвязи производственную и торгово-сбытовую (коммерческую) стороны деятельности предприятия. Показатели производственной мощности, среднегодовой стоимости основных производственных фондов (с учетом их периодической оценки) отражают потенциальные производственные возможности предприятия, размеры его недвижимого имущества. Показатели среднегодовой численности промышленно-производственного персонала предприятия (численности работающих), объема денежных средств, направленных на оплату труда, не только имеют самостоятельное значение для оценки наличного числа рабочих мест на предприятии, уровня материальной обеспеченности рабочих, динамики этих параметров, но и являются исходными для расчета производительности труда, среднемесячной оплаты труда и т.д. Показатели полной себестоимости товарной продукции, прибыли (убытка) отчетного периода отражают совокупные затраты и конечные результаты. Технико-экономические показатели ОАО “ТМНУ” представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Основные технико-экономические показатели производственно-хозяйственной деятельности за 2007-2009 год

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | Ед. изм. | 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. | Отклонения | | | |
|  |  |  |  |  | Абсолютные | | Относительные % | |
|  |  |  |  |  | 2008 -2007 | 2009 - 2008 | 2008 к 2007 | 2009 к 2008 |
| Объём подрядных работ в действующих ценах - всего | т.р. | 304961 | 498937 | 341660 | 193976 | -157277 | 163,6 | 68,47 |
| Объём подрядных работ в действующих ценах, выполненных своими силами | т.р. | 176139 | 313879 | 239129 | 137740 | -74750 | 178,19 | 76,18 |
| В т.ч без оборудования | т.р. | 152424 | 301156 | 233107 | 148732 | -68049 | 197,57 | 77,4 |
| Объём подрядных работ выполненных субподрядными организациями | т.р. | 128822 | 185058 | 102531 | 56236 | -82527 | 143,65 | 55,4 |
| Производственные затраты | т.р. | 163696 | 272864 | 235909 | 109168 | -36955 | 166,68 | 86,45 |
| Среднесписочная численность - всего | чел. | 301 | 335 | 355 | 34 | 20 | 111,29 | 105,97 |
| В т.ч. - ИТР | чел. | 89 | 100 | 97 | 11 | -3 | 112,35 | 97 |
| В т.ч - рабочие | чел. | 212 | 235 | 258 | 23 | 23 | 110,84 | 109,78 |
| Производительность труда на 1-го работника в действующих ценах | т.р. | 585 | 936 | 673 | 351 | -263 | 160,11 | 71,89 |
| Фонд оплаты труда | т.р. | 51029 | 86263 | 71466 | 35234 | -14797 | 169,04 | 82,84 |
| Среднемесячная з/плата на 1-го работника | руб. | 14127 | 21458 | 16776 | 7330 | -4682 | 151,89 | 78,17 |
| Себестоимость на 1руб. объёма | коп. | 92,93 | 86,93 | 98,65 | -6 | 11,72 | 93,54 | 113,48 |
| Прибыль от продажи основного объёма | т.р. | 12443 | 41015 | 3220 | 28572 | -37795 | 329,62 | 7,85 |
| Рентабельность | % | 7,06 | 13,06 | 1,34 | 6 | -11,72 | 184,97 | 10,3 |
| Прибыль от прочей продажи | т.р. | 207 | 1604 | 2173 | 1397 | 569 | 774,87 | 135,47 |
| Прочие расходы | т.р. | 5098 | 18747 | 13073 | 13649 | -5674 | 367,73 | 69,73 |
| Прочие доходы | т.р. | 6606 | 19716 | 12641 | 13110 | -7075 | 298,45 | 64,11 |
| Прибыль до налогообложения | т.р. | 14158 | 43588 | 4961 | 29430 | -38627 | 307,86 | 11,38 |
| Налог на прибыль | т.р. | 4187 | 12387 | 4214 | 8200 | -8173 | 295,84 | 34,01 |
| Отложенные налоговые обязательства | т.р. | 0 | 384 | 106 | 384 | -278 | 0 | 27,6 |
| Чистая прибыль | т.р. | 9971 | 30817 | 641 | 20846 | -30176 | 309,06 | 2,08 |

Из данных таблицы 2.1 видно, что объём подрядных работ в 2008 году вырос на 63,6% или 193976 т.р, а в 2009 году снизился на 31,53% или 152277 т.р. Это говорит о том, что спрос на услуги вырос в 2007 и 2008 году соответственно, но в 2009 году спрос на услуги предприятия упал в связи с кризисом.

Производственные затраты предприятия к 2008 году выросли на 66,68% или 109168 т.р. что обусловлено ростом объёма выполняемых подрядных работ, на которые производятся затраты и ростом цен на услуги сторонних организаций. К 2009 году производственные затраты снизились на 13,55% или 36955 т.р. в связи со снижением объёма выполненных работ в 2009 году.

Среднесписочная численность к 2008 году увеличилась на 11,29% или 34 человека, рост произошёл за счёт увеличения количества инженерно-технических работников на 11 человек и рабочих на 23 человека. В 2009 году рост персонала продолжился и составил 5,97% или 20 человек. Количество инженерно-технических работников уменьшилось на 3 человека, но при этом количество рабочих возросло на 23 человека. Это связано с открытием новых участков в Нижнекамске.

При увеличении количества рабочих в 2008 году на 34 человека среднемесячная заработная плата повысилась на 51,89% или 7330 рублей, при этом фонд оплаты труда за 2008 год вырос на 69,04% или 35234 т.р. В 2009 году при росте персонала на 20 человек среднемесячная заработная плата снизилась на 21,83% или 4682 рубля и следовательно фонд оплаты труда на 2009 год снизился на 17,16% или 14797 т.р. Снижение среднемесячной заработной платы в 2009 году обусловлено последствиями кризиса 2008 года, при котором была необходимость сократить затраты предприятия для продолжения осуществления работы.

Себестоимость продукции на 1 рубль продукции в 2008 году снизилась на 6,46% или 6 копеек, рентабельность соответственно выросла на 84,97% в относительных или 6% абсолютных показателях. Себестоимость на 2009 год выросла до 98,65 копеек на рубль, т.е на 13,48% или 11,72 копейки. Рентабельность снизилась до 1,34%, т.е в относительных показателях снижения составило 89,7% и в абсолютных 11,72%. Таким образом в 2009 году ОАО “ТМНУ” работало на грани окупаемости, не войти в убыток помогло снижение фонда оплаты труда и уменьшение издержек по другим статьям.

Чистая прибыль ОАО “ТМНУ” в 2008 году составила 30817 т.р., выросла на 209,06% или 20846 т.р. В 2009 году чистая прибыль составила 641 т.р., снизилась на 97,92% по сравнению с 2008 годом или на 30176 т.р. ОАО “ТМНУ” смогло правильно распределить издержки на предприятии, таким образом осталось с положительной чистой прибылью.

Для расчётов эффективности проводимого совершенствования структуры предприятия потребуется вычислить влияние факторов на динамику ТЭП. После проведения совершенствования структуры предприятия рассмотрим изменения данных показателей.

На основе данных в таблице 2.1 вычислим необходимые показатели и занесём их в таблицу 2.2.

Таблица 2.2 - Сводная таблица степени влияния факторов на динамику ТЭП

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | 2008г. | 2009г. |
| ФЗП= фонд заработной платы | 86263000 руб. | 71466000 руб. |
| ΔФЗП(Чсп)= изменение фонда заработной платы в результате изменения среднесписочной численности | +5150029,85 руб. | |
| ΔФЗП(ЗПср)=изменение фонда заработной платы в результате изменения среднегодовой заработной платы | -19947029,9 руб. | |
| ТП=товарная продукция | 313879 т.р. | 239129 т.р. |
| ΔТП(Чсп)=изменение стоимости товарной продукции в результате изменения среднесписочной численности | +18739,04 т.р. | |
| ΔТП(ПТ)=изменение стоимости товарной продукции в результате изменения среднегодовой выработки товарной продукции на 1 работника | -93489,04 т.р. | |
| ΔZ(ПЗ)=изменение затрат на рубль товарной продукции в результате изменения затрат предприятия | -0,1177 | |
| ΔZ(ТП)=изменение затрат на рубль товарной продукции в результате изменения стоимости товарной продукции | +0,2349 | |

Рассмотрим данные, полученные в таблице 2.2.

Фонд заработной платы в 2009 году уменьшился на 14797 тысяч рублей. На это повлиял рост среднесписочной численности в 2009 году на 20 человек (фонд заработной платы увеличился на 5150 тысяч рублей) и уменьшение среднемесячной заработной платы на 4682 рубля (фонд заработной платы уменьшился на 19947 тысяч рублей).

Стоимость товарной продукции в 2009 году уменьшилась на 74750 тысяч рублей. На неё повлиял рост среднесписочной численности (стоимость товарной продукции увеличилась на 18739 тысяч рублей) и уменьшение производительности труда на 1 работника на 263 тысячи рублей (стоимость товарной продукции уменьшилась на 93489 тысяч рублей)

Себестоимость продукции в 2009 году выросла на 11,72 копеек на рубль продукции. На рост себестоимости повлияло уменьшение затрат предприятия на 36955 тысяч рублей (себестоимость снизилась на 11,77 копеек) и уменьшение объёмов подрядных работ на 74750 тысяч рублей (себестоимость продукции возросла на 23,49 копеек).

.3 Общий анализ распределения функций по структурным подразделениям

Для совершенствования структуры предприятия ОАО “ТМНУ” потребуется рассмотреть отдельные элементы структуры, определить должностные обязанности для каждого из отделов, т.е проанализировать саму структуру предприятия.

Рассмотрим должностные обязанности отделов в структуре предприятия ОАО “ТМНУ” за 2009 год, представленной в приложении А.

Генеральный директор. Руководит производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия. Организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений, цехов и производственных единиц.

Главный инженер. Обеспечивает постоянное повышения уровня технической подготовки производства, его эффективность. Разрабатывает перспективные планы развития предприятия. Обеспечивает своевременную и качественную подготовку оборудования. Контролирует соблюдение установленных требований, дисциплины, норм и стандартов. Координирует вопросы патентно-изобретательской деятельности, стандартизации, аттестации и рационализации рабочих мест, метрологического обеспечения.

Заместитель генерального директора по развитию. Организовывает систематическую работу по разработке планов развития предприятия, аккумулирует и анализирует предложения всех служб предприятия по совершенствованию деятельности предприятия.

Заместитель генерального директора по коммерции, общим и социальным вопросам. Направляет и осуществляет контроль за прикреплёнными отделами, организует решение вопросов общего и социального характера общества. Осуществляет связь и координирует выполнение приказов органов государственной власти.

Главный бухгалтер. Относится к категории руководителей, который обеспечивает грамотную и своевременную отчётность бухгалтерии, контролирует соответствие бухгалтерского и налогового учета с учётной политикой предприятия. Своевременно предоставляет бухгалтерскую и налоговую отчётность по требованию пользователей, контролирует недопущение возникновения пеней, переплат и недоимки по налогам. Управляет бухгалтерией, бухгалтерией нижнекамского филиала, а также финансовым отделом.

Заместитель главного инженера по производству. Обеспечивает контроль за выпуском необходимой продукции, контролирует качество выполнения услуг, предоставляемое предприятием, контролирует соблюдение установленных требований, дисциплин, норм и стандартов на производстве.

Лениногорский участок. Участок выполняет монтажные работы на действующих и недействующих установках с монтажом оборудовании КИПиА, телемеханики, электрооборудования, и строительство воздушных линий электропередач по договорам подряда и субподряда. Обеспечивает качественное выполнение строительно-монтажных работ на установках в соответствии с чертежами, техническими условиями и инструкциями.

Альметьевский и Азнакаевский участок выполняет аналогичные работы, как и на Лениногорском участке, отличие заключается в территории, на которой проводятся работы.

Монтажно-заготовительный участок (МЗУ). Обеспечивает бесперебойной выпуск качественной продукции. Участвует в разработке и проведении мероприятий по реконструкции и модернизации производства. Выполняет все работы в строгом соответствии с чертежами, техническими условиями, инструкциями. Занимается рациональным использованием производственных ресурсов, оперативно-производственным планированием. Участвует в разработке и проведении мероприятий по реконструкции и модернизации производства.

Метрологический центр (МЦ). Выполняет работу по метрологическому обеспечению разработки, производства, испытаний и эксплуатации выпускаемой предприятием продукции, направленную на неуклонное повышение ее качества. Подготавливает проекты внедрению новой измерительной техники, предложения к отраслевым планам производства по совершенствованию метрологического обеспечения.

Лениногорский монтажно-наладочный участок (ЛМНУ). Выполняет пусковую наладку оборудования КИП, автоматики, пожарно-охранной сигнализации, электрооборудования на действующих установках. Технически обслуживает КИП и автоматику.

Производственно-сметный отдел (ПСО). Осуществляет контроль за соответствием стоимости выполненных строительно-монтажных работ их объему и качеству, выполненных по проектам, сметам, строительным нормам и техническим условиям. Подготавливает и оформляет договора подряда и субподряда на капитальное строительство.

Производственно-технический отдел (ПТО) Нижнекамский филиал. Отдел занимается расчетом необходимого для производства оборудования, кураторством производства (обеспечением оборудования, материалами, трудовыми ресурсами для выполнения задач), решением текущих вопросов, связанных с производством.

Конструкторско-технологический отдел (КТУ). Своевременно и качественно подготавливает объекты к производству строительно-монтажных работ и изготовлению нестандартного оборудования. Экономит средства предприятия за счет эффективной подготовки объектов к монтажу. Определяет пути реконструкции и технического перевооружения действующего производства. Разрабатывает мероприятия по предотвращению вредного воздействия производства на окружающую среду, бережному использованию природных ресурсов. Внедряет передовой опыт выполнения строительно-монтажных работ. Разрабатывает проекты производства работ на особо сложные объекты. Разрабатывает графики инженерной подготовки производства, участвует в разработке программы работ управления. Осуществляет инженерную подготовку объектов к производству строительно-монтажных работ. Разрабатывает планы внедрения новой техники и технологии, направленных на повышение производительности труда, сокращение расходования ресурсов. Обеспечивает разработку программы выпуска изделий МЗУ для нужд монтажного производств. Обеспечивать контроль за ходом подготовки и комплектации объектов.

Служба комплектации. Обеспечивает оборудованием и комплектующими нужды предприятия. Разрабатывает графики поставок оборудования на основе утверждённых сроков завершения строительно-монтажных работ.

Энергомеханический отдел. Занимается бесперебойным обеспечением производства электроэнергией, водой и другими видами энергии. Содержит действующий парк энергетического, механического, технологического оборудования в нормальном работоспособном состоянии.

Ведущий инженер по охране труда и технике безопасности, гражданской обороне и чрезвычайным ситуациям. Разрабатывает документы (приказы, распоряжения, инструкции), организует подготовку работников организации, осуществляет регулярные проверки организации по вопросам охраны труда, технике безопасности, гражданской обороне и чрезвычайным ситуациям.

Руководители Нижнекамского филиала. Занимаются выполнением поставленных задач перед Нижнекамским филиалом, контролем за проведением работ на монтажно-наладочных участках (на перерабатывающих и добывающих предприятиях), развитием новых рынков сбыта.

Отдел инноваций. Занимается повышением конкурентоспособности научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, стимулирует инновационную деятельность. Разрабатывает предложения по реализации стратегии развития научно-технической, промышленной и инновационной сфер на краткосрочный и среднесрочный периоды.

Коммерческий отдел. Определяет стратегии коммерческой деятельности и финансовых планов предприятия, участвует в разработке планов производства и реализации продукции. Заключает договора с поставщиками и потребителями сырья и продукции, контролирует реализацию продукции, материально-техническое обеспечение предприятия, финансовые и экономические показатели, расходование оборотных средств.

Склад. Занимается хранением сырья и готовой продукции предприятия, ведёт учёт прибытия и выбытия сырья для производства продукции.

Служба материально-технического снабжения Нижнекамский филиал. Занимается аналогичными задачами с отделом материально-технического снабжения, но на территории Нижнекамского филиала.

Автотранспортный цех. Обеспечивает равномерное выполнение плана выпуска автотранспорта в заданном объёме и номенклатуре при наименьших затратах ресурсов. Осуществляет контроль за правильной технической эксплуатацией строительной техники, механизмов и оборудования. Обеспечивает выполнение перевозок по договорным обязательствам. Организует централизованные межорганизационные и внутриорганизационные перевозки. Разрабатывает маршруты движения, оформляет транспортную документацию. Передаёт материально-технические ресурсы на склады предприятия и готовую продукцию на склады получателей. Выполняет мероприятия, обеспечивающие сокращение простоя транспорта под грузовыми операциями, обеспечивает рациональное использование погрузочно-разгрузочных машин, механизмов и транспортных средств. Содержит подвижной состав транспортных средств в технически исправном состоянии. Приобретает и созданёт запасы горюче-смазочных материалов.

Административно-хозяйственная служба (АХС). Обеспечивает хозяйственное обслуживание предприятия в соответствии с правилами и нормами производственной санитарии и противопожарной защиты зданий и помещений, а также контроль за исправностью оборудования (освещения, систем отопления, вентиляции и др.). Принимает участие в разработке планов текущих и капитальных ремонтов основных фондов (зданий, систем водоснабжения, воздухопроводов и других сооружений), составлении смет хозяйственных расходов.

Делопроизводство. Принимает и регистрирует корреспонденцию, направляет её в структурные подразделения. Передаёт документы на исполнение, ведёт карточки учёта прохождения документальных материалов, осуществляет контроль за исполнением, выдаёт необходимые справки по зарегистрированным документам. Отправляет исполненную документацию по адресатам.

Служба системного администратора. Обеспечивает бесперебойную работу локальных сетей, серверов, сетевых устройств. Занимается инсталляцией и настройкой системного программного обеспечения. Создаёт и поддерживает в актуальном состоянии пользовательские учётные записи.

Служба супервайзерского сопровождения. Проводит контроль соблюдения подрядными организациями технологии работ, промышленной безопасности, охраны труда, окружающей среды. Контролирует качество работ, фактическое использования оборудования и расходования материалов.

Юрисконсульт. Разрабатывает или принимает участие в разработке документов правового характера. Осуществляет руководство правовой работой на предприятии, оказывает правовую помощь структурным подразделениям и общественным организациям в подготовке и оформлении правовых документов.

**.4 Анализ функциональных обязанностей структурных единиц, требующих оптимизации**

Отдел материально-технического снабжения. Осуществляет обеспечение материалами и комплектующими для бесперебойной работы предприятия. Заключает договора с поставщиками, согласовывает условия и сроки поставок. Руководит обеспечением материальных ресурсов в соответствии с предусмотренными в договорах сроками, количества и качества. Осуществляет определение потребности предприятия в материалах, комплектующих и запасных частей для осуществления основной производственной деятельности согласно утвержденному плану. Совместно с юр. консультом подготавливает претензии к поставщикам при нарушении ими договорных обязательств. Принимает участие в инвентаризации материальных ценностей, хранящихся на складах. Руководит разработкой и внедрением мероприятий по снижению затрат, связанных с их транспортировкой и хранения.

В состав входят 4 ИТР: Начальник отдела, 2 инженера 1й категории, Зав.складом.

Финансовый отдел. Реализует финансовую стратегию и политику предприятия с целью эффективного использования финансовых ресурсов. Разрабатывает прогнозы экономического развития, бизнес-планы, перспективные и текущие финансовые планы, предоставляют необходимую финансовую, регулярную и аналитическую информацию внутренним и внешним пользователям.

В состав финансового отдела входят 3 ИТР: Начальник финансового отдела, экономист по финансовой работе 2 категории, экономист по финансовой работе.

Отдел управления персоналом. Совершенствует организацию труда, технического нормирования, внедряет прогрессивные формы и системы заработной платы и стимулирования. Занимается комплектованием кадрами с учётом изменения состава работающих. Контролирует соблюдение на предприятии трудового законодательства.

В состав отдела управления персоналом входят 4 ИТР: Начальник отдела, ведущий инженер по организации и нормированию труда, инженер по организации и нормированию труда 1й категории, инженер по кадрам 2й категории.

Планово-экономическая служба. Занимается формированием единой экономической политики предприятия на основе анализа состояния и тенденций развития отрасли. Проводит экономическое планирование, направленное на эффективное использование всех видов ресурсов. Формирует ценовую политику. Организует перспективные и краткосрочные прогнозы экономического развития общества. Контролирует выполнение подразделениями законодательства в области экономики, управляет затратами.

В состав планово-экономической службы входят 2 ИТР: Начальник отдела, экономист.

Бухгалтерия. Занимается ведением, формированием и сдачей бухгалтерского, налогового и управленческого учёта финансово-хозяйственной деятельности предприятия, взаимодействует с государственными налоговыми органами, контрагентами и финансовыми организациями, осуществляет платежи в наличной и безналичной форме, занимается налоговым планированием.

В состав входят 5 ИТР: Заместитель главного бухгалтера, бухгалтер по учёту налогообложения, бухгалтер 1 категории, бухгалтер 2 категории 2 человека.

Бухгалтеры в головном здании ОАО “ТМНУ” не являются загруженными на полный рабочий день, есть возможность дозагрузки рабочего времени бухгалтеров 1 и 2 категории.

Бухгалтерия Нижнекамского филиала. Занимается ведением бухгалтерского, налогового и управленческого учёта финансово-хозяйственной деятельности в Нижнекамского филиале.

В состав входят 3 ИТР: бухгалтер 1 категории, бухгалтер 2 категории 2 человека.

В обязанности бухгалтера 2 категории входит сбор данных для бухгалтерского и налогового учёта, в обязанности бухгалтеров 1 и 2 категории входит расчёт бухгалтерского и налогового учёта, предоставление их государственным органам.

Монтажно-наладочный участок по перерабатывающим предприятиям Нижнекамский филиал. Производит пусковую наладку и наладку оборудования КИП и автоматики, пожарно-охранной сигнализации, электрооборудования на действующих установках по договорам подряда перерабатывающих предприятий. Производит техническое обслуживание КИП и автоматики.

Имеет структурные подразделения: прорабство по наладке электрооборудования, электротехническую лабораторию (ЭТЛ) и группу по наладке КИП и автоматики, возглавляемую мастером.

В состав входят 4 ИТР: начальник участка, производитель работ, мастер, техник 1 категории. Также в состав входят 18 рабочих.

Монтажно-наладочный участок по добывающим предприятиям Нижнекамский филиал. Производит пусковую наладку и наладку оборудования КИП и автоматики, пожарно-охранной сигнализации, электрооборудования на действующих установках по договорам подряда добывающих предприятий. Производит техническое обслуживание КИП и автоматики.

Имеет структурные подразделения: прорабство по наладке электрооборудования, электротехническую лабораторию (ЭТЛ) и группу по наладке КИП и автоматики, возглавляемую мастером.

В состав входят 3 ИТР: начальник участка, мастер, техник 1 категории. Также в состав входят 23 рабочих.

В приложении Б представлена заработная плата по структурным подразделениям ОАО “ТМНУ”, на основе которой в следующей главе будет проведён анализ эффективности совершенствования структуры предприятия.

**3. Совершенствование структуры предприятия ОАО “ТМНУ” и расчёт эффективности проведённых мероприятий**

**.1 Предлагаемые действия по совершенствованию структуры**

На основе анализа, проведённого в пункте 2.4, было выявлено три направления по совершенствованию структуры:

сокращение двух работников ИТР в бухгалтерии Нижнекамского филиала;

сокращение одного работника ИТР и пяти рабочих на Нижнекамских участках;

перевод услуг отделов ОМТС, ФО, ОУП, ПЭС на аутсорсинг.

Рассмотрим первый пункт. Один бухгалтер в Нижнекамском филиале занимается сбором данных для бухгалтерского и налогового учёта, два бухгалтера занимаются ведением и расчётом бухгалтерского и налогового учёта. В Лениногорске находятся главный бухгалтер, четыре недозагруженных бухгалтера, занимающиеся расчётами и один бухгалтер, занимающийся сбором необходимых данных. На основе этих данных предлагается сократить два бухгалтера в Нижнекамском филиале, занимающихся расчётами, а бухгалтер, который занимается сбором данных будет отправлять их в Лениногорск, где их будут обрабатывать четыре недозагруженных бухгалтера.

На основе приложения Б - сводной заработной платы по подразделениям, будет рассчитана экономия на заработной плате при сокращении работников.

Таким образом удастся сократить 2 ИТР и высвободить 294120 рублей в год на заработную плату и затраты на рабочее место, электроэнергию.

Рассмотрим второй пункт. В Нижнекамске располагается 2 монтажно-наладочных участка (МНУ): по перерабатывающим предприятиям нефтяной отрасли и по добывающим предприятиям нефтяной отрасли. В МНУ по перерабатывающим предприятиям работают 4 ИТР: начальник участка (координирует работу монтажников и наладчиков), производитель работ, мастер(начальник бригады по наладке контрольно-измерительных приборов и автоматике), техник 1 категории (начальник монтажной бригады), 18 рабочих: 2 бригады по 5 человек монтажников и 2 бригады по 4 человека наладчиков. В МНУ по добывающим предприятиям работают 3 ИТР: начальник участка (координирует работу монтажников и наладчиков), мастер (начальник бригады по наладке контрольно-измерительных приборов и автоматике), техник 1 категории (начальник монтажной бригады), 23 рабочих: 2 бригады по 5 человек монтажников, 1 бригада по 4 человека монтажников, 2 бригады по 4 и 5 человек наладчиков.

По опыту 2009 года бригада монтажников из 4 человек в МНУ по перерабатывающим предприятиям простаивает, функции этой бригады можно распределить на 2 другие по 5 человек, дозагрузив их рабочее время.

Таким образом удастся получить дополнительные 431935,2 рублей в год, сократив численность рабочих на 4 человека.

Также техники МНУ дублируют функции, неся ответственность за 2 и 3 бригады монтажников соответственно. После расформирования 1 бригады в МНУ по добывающим предприятиям появляется возможность перенести 2 бригады монтажников в МНУ по добывающим предприятиям на техника МНУ по перерабатывающим предприятиям, сократив рабочее место 1 техника.

Таким образом удастся получить дополнительные 902272,08 рублей в год, сократив 1 техника 1 категории в МНУ по перерабатывающим предприятиям.

Рассмотрим 3 пункт. После покупки 83,57% акций ОАО “ТМНУ” предприятием ООО “Татинтек”, имеется возможность перевести часть отделов на аутсорсинг в Альметьевск в головной офис ООО “Татинтек”.

В отделе материально-технического снабжения (ОМТС) 1 человек занимается сбором необходимых данных, определением необходимых потребностей предприятия (инженер 1 категории), 2 человека занимаются обеспечением предприятия материалами и комплектующими, заключением договоров с поставщиками, подготовкой претензий к поставщикам (начальник отдела и инженер 1 категории), 1 человек занимается инвентаризацией материальных ценностей (заведующий складом).

В финансовом отделе (ФО) 1 человек (начальник финансового отдела) занимается разработкой прогнозов экономического развития, 2 человека (экономист по финансовой работе 1 и 2 категории) занимаются разработкой бизнес-планов, предоставлением финансовой, регулярной и аналитической информации внутренним и внешним пользователям.

В отделе управления персоналом (ОУП) работают: начальник отдела, который занимается совершенствованием организации труда на предприятии, ведущий инженер и инженер по организации и нормированию труда, занимающиеся сбором необходимых данных для работы отдела, контролируют соблюдение на предприятии трудового законодательства, инженер по кадрам 2 категории, занимающийся комплектованием кадров.

В планово-экономической службе работают: начальник отдела занимается планированием экономической политики, формированием ценовой политики, экономист, который занимается сбором данных, организацией прогнозов экономического развития.

На основе этих данных можно перевести на аутсорсинг в ООО “Татинтек” из ОМТС 3 человека, оставив 1 человека в ОАО “ТМНУ”, который будет заниматься сбором и передачей необходимых данных (начальник отдела ОМТС), из ФО 2 человек, оставив начальника отдела, который будет заниматься сбором необходимых данных, из ОУП 3 человека, оставив 1 человека для сбора и передачи данных и из ПЭС 1 человека.

После передачи услуг отделов на аутсорсинг в ООО “Татинтек”, 9 человек будут сокращены, таким образом будут снижены затраты на оплату труда, выплату социального страхования, затраты на обеспечение рабочего места и электроэнергии.

Таким образом, удастся получить дополнительные 349157,76 рублей в год.

**.2 Расчёт экономической целесообразности совершенствования структуры предприятия**

После совершенствования структуры предприятия два работника будут сокращены в бухгалтерии Нижнекамского филиала, один техник сокращен в МНУ по перерабатывающим предприятиям, там же будут сокращены четыре рабочих, 9 работников из ОМТС, ФО, ОУП, ПЭС будут сокращены, услуги этих отделов будут переведены на аутсорсинг в ООО “Татинтек”.

Рассмотрим экономическую выгоду каждого действия.

При сокращении двух работников в бухгалтерии предприятие сэкономит следующие средства:

рублей на заработной плате (12250 рублей \* двух работников \* 12 месяцев);

,2 рублей на социальные нужды (58824 рублей в пенсионный фонд, 8529,48 рублей в фонд социального страхования, 3235,32 рублей в федеральный фонд обязательного медицинского страхования, 5882,4 рублей в территориальный фонд обязательного медицинского страхования);

рублей на амортизацию персональных компьютеров (556 рублей в месяц \* два компьютера \* 12 месяцев);

рублей на командировочные расходы (1000 рублей в месяц \* два человека \* 12 месяцев);

рублей на содержание помещения (2000 рублей в месяц \* 12 месяцев);

Итого: 431935,2 рублей в год.

При сокращении одного техника и 4 рабочих в МНУ по перерабатывающим предприятиям предприятие сэкономит следующие средства:

рублей на заработной плате ((8549 рублей + 10290 рублей \* четыре рабочих) \* 12 месяцев);

,08 рублей на социальные нужды (119301,6 рублей в пенсионный фонд, 17298,73 рублей в фонд социального страхования, 6561,588 рублей в федеральный фонд обязательного медицинского страхования, 11930,16 рублей в территориальный фонд обязательного медицинского страхования);

рубля на амортизацию персонального компьютера (556 рублей в месяц \* 12 месяцев);

рублей на транспортные расходы (10000 рублей в месяц на бригаду \* 12 месяцев);

рублей на содержание помещения (2000 рублей в месяц \* 12 месяцев);

Итого: 902272,08 рублей в год.

При переводе обязанностей 9 человек на аутсорсинг, оплата в ООО “Татинтек” равняется 1,3 заработной платы каждого работника. Дополнительные затраты вырастут на:

рублей затраты на оплату аутсорсинга ((10230 + 19446 + 12255 + 11192 + 12255 + 11192 + 12255 + 12255 + 9343) \* коэффициент 1,3 \* 12 месяцев);

рублей на командировочные расходы (280 рублей в месяц \* четыре человека \* 12 месяцев);

Экономия предприятия будет по другим статьям:

рублей на заработной плате 9 работников ((10230 + 19446 + 12255 + 11192 + 12255 + 11192 + 12255 + 12255 + 9343) \* 12 месяцев);

,76 рублей на социальные нужды (265015,2 рублей в пенсионный фонд, 38427,2 рублей в фонд социального страхования, 14575,83 рублей в федеральный фонд обязательного медицинского страхования, 26501,5 рублей в территориальный фонд обязательного медицинского страхования);

рублей на амортизацию персональных компьютеров (556 рублей в месяц \* 9 человек \* 12 месяцев);

рублей на содержании помещений (3000 рублей в месяц \* 3 помещения \* 12 месяцев);

рублей на аренде складских помещений за счёт использования освободившихся трёх кабинетов (6000 рублей в месяц \* 3 помещения \* 12 месяцев);

Итого: экономия 317604 рублей в год.

Общая сумма экономии составит: 1651811 рублей в год (431935,2 рублей + 902272,08 рублей + 317604 рублей)

Сведём все расчёты в одну таблицу 3.1.

Таблица 3.1 - Сводная таблица экономии средств после совершенствования структуры предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Способ совершенствования | Действие | Экономия средств, рублей |
| Сокращение двух работников бухгалтерии НФ | Экономия заработной платы | 294120 |
|  | Экономия на социальных нуждах | 76471 |
|  | Экономия на амортизации персональных компьютеров | 13344 |
|  | Экономия на командировочных расходах | 24000 |
|  | Экономия на содержании помещения | 24000 |
|  | Итого: | 431935 |
| Сокращение 1 инженера и 4 рабочих в МНУ по перерабатывающим предприятиям | Экономия на заработной плате | 596508 |
|  | Экономия на социальных нуждах | 155092 |
|  | Экономия на амортизации персонального компьютера | 6672 |
|  | Экономия на транспортных расходах | 120000 |
|  | Экономия на содержании помещения | 24000 |
|  | Итого: | 902272 |
| Перевод на аутсорсинг 9 человек | Затраты на аутсорсинг | 1722598 |
|  | Затраты на командировочные расходы | 13440 |
|  | Экономия на заработной плате | 1325076 |
|  | Экономия на социальных нуждах | 344519 |
|  | Экономия на амортизации персональных компьютеров | 60048 |
|  | Экономия на содержании помещений | 108000 |
|  | Экономия на аренде складских помещений | 216000 |
|  | Итого: | 317604 |
| Общая экономия на предприятии: | | 1651811 |

Изменения значений ТЭП после совершенствования структуры предприятия будут рассмотрены в пункте 3.3.

**.3 Анализ влияния совершенствования структуры предприятия на ТЭП**

Изменение структуры предприятия, сокращение числа работников и рабочих, перевод части работников на аутсорсинг внесло изменения в технико-экономические показатели ОАО “ТМНУ”.

Рассмотрим технико-экономические показатели в таблице 3.2, которые изменились после совершенствования структуры предприятия.

Таблица 3.2 - Основные технико-экономические показатели работы за 2008-2009 год после совершенствования структуры предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | Ед. изм. | 2008 г. | 2009 г. До | 2009 г. После | Отклонения | | | |
|  |  |  |  |  | Абсолютные | | Относительные % | |
|  |  |  |  |  | 2009д -2008 | 2009п - 2009д | 2009д к 2008 | 2009п к 2009д |
| Объём подрядных работ в действующих ценах - | т.р. | 498937 | 341660 | 341660 | -157277 | 0 | 68,48 | 100 |
| Объём подрядных работ в действующих ценах, выполненных своими силами | т.р. | 313879 | 239129 | 239129 | -74750 | 0 | 76,19 | 100 |
| В т.ч без оборудования | т.р. | 301156 | 233107 | 233107 | -68049 | 0 | 77,4 | 100 |
| Объём подрядных работ выполненных субподрядными организациями | т.р. | 185058 | 102531 | 102531 | -82527 | 0 | 55,4 | 100 |
| Производственные затраты | т.р. | 272864 | 235909 | 234257 | -36955 | -1651 | 86,46 | 99,3 |
| Среднесписочная численность - всего | чел. | 335 | 355 | 339 | 20 | -16 | 105,97 | 95,49 |
| В т.ч. - ИТР | чел. | 100 | 97 | 85 | -3 | -12 | 97 | 87,63 |
| В т.ч - рабочие | чел. | 235 | 258 | 254 | 23 | -4 | 109,79 | 98,45 |
| Производительность труда на 1-го работника в действующих ценах | т.р. | 936,95 | 673,6 | 705,39 | -263,34 | 31,79 | 71,89 | 104,72 |
| Фонд оплаты труда | т.р. | 86263 | 71466 | 68674 | -14797 | -2791 | 82,85 | 96,09 |
| Среднемесячная з/плата на 1-го работника | руб. | 21458 | 16776 | 16881 | -4682 | 105 | 78,18 | 100,63 |
| Себестоимость на 1руб. объёма | коп. | 86,93 | 98,65 | 97,96 | 11,72 | -0,69 | 113,48 | 99,3 |
| Прибыль от продажи основного объёма | т.р. | 41015 | 3220 | 4871 | -37795 | 1651 | 7,85 | 151,3 |
| Рентабельность | % | 13,06 | 1,34 | 2,03 | -11,72 | 0,69 | 10,3 | 151,3 |
| Прибыль от прочей продажи | т.р. | 1604 | 2173 | 2173 | 569 | 0 | 135,47 | 100 |
| Прочие расходы | т.р. | 18747 | 13073 | 13073 | -5674 | 0 | 69,73 | 100 |
| Прочие доходы | т.р. | 19716 | 12641 | 12641 | -7075 | 0 | 64,12 | 100 |
| Прибыль до налогообложения | т.р. | 43588 | 4961 | 6612 | -38627 | 1651 | 11,38 | 133,3 |
| Налог на прибыль | т.р. | 12387 | 4214 | 4495 | -8173 | 281 | 34,02 | 106,67 |
| Отложенные налоговые обязательства | т.р. | 384 | 106 | 106 | -278 | 0 | 27,6 | 100 |
| Чистая прибыль | т.р. | 30817 | 641 | 2011 | -30176 | 1370 | 2,08 | 313,86 |

управление структура предприятие

Объём подрядных работ остался без изменений, как и все включающие в него пункты.

Производственные затраты после совершенствования структуры предприятия снизились на 1651 тысяч рублей в год или 0,7%. После передачи функций ОМТС, ФО, ОУП, ПЭС на аутсорсинг в ООО “Татинтек” стоимость услуг составила сумму большую, чем экономия по оплате труда, но в результате высвобождения девяти человек, экономии на социальном страховании, транспортных расходах, амортизации персональных компьютеров, экономии на помещениях и аренде складских помещений в общей сумме производственные затраты снизились.

Среднесписочная численность снизилась на 16 человек или 4,51% за счёт перевода услуг четырёх отделов на аутсорсинг и сокращении трёх ИТР и четырёх рабочих.

Производительность труда на 1 работника выросла на 31,79 тысяч рублей в год или 4,72% за счёт уменьшения среднесписочной численности работников.

Фонд оплаты труда снизился на 2791 тысяч рублей в год или 3,91% за счёт уменьшения среднесписочной численности.

Среднемесячная заработная плата выросла на 105 рублей или 0,63% за счёт сокращения ИТР и рабочих с более низкой заработной платой, чем в среднем по предприятию.

Затраты на 1 рубль товарной продукции снизились на 0,69 копейки или 0,7% за счёт снижения производственных затрат.

Прибыль от продажи основного объёма продукции увеличилась на 1651 тысяч рублей или 51,3% за счёт уменьшения производственных затрат на равную сумму.

Рентабельность производства выросла на 0,69% абсолютных или 51,3% относительных за счёт снижения производственных затрат.

Прибыль до налогообложения выросла на 1651 тысяч рублей или 33,3%, на равную сумму с уменьшением производственных затрат.

Чистая прибыль выросла на 1370 тысяч рублей или 213,86% за счёт совершенствования структуры предприятия.

Занесём в таблицу 3.3 абсолютные отклонения основных ТЭП после совершенствования структуры предприятия ОАО “ТМНУ”:

Таблица 3.3 - Абсолютное отклонение основных ТЭП после совершенствования структуры предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2009г. до | 2009г. после | Абсолютное отклонение |
| ФЗП=фонд заработной платы, руб | 71466000 | 68674214 | -2791786 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 355 | 339 | -16 |
| Среднемесячная заработная плата, рублей на человека | 16776 | 16881 | +105 |
| ТП=товарная продукция, тысяч рублей | 239129 | 239129 | 0 |
| Z=Затраты на рубль товарной продукции, копеек | 98,65 | 97,96 | -0,69 |

Фонд заработной платы после совершенствования структуры предприятия снизился с 71466 тысяч рублей до 68674,21 тысяч рублей, т.е на 2791,78 тысяч рублей.

Среднесписочная численность работников снизилась на 16 человек.

Среднемесячная заработная плата возросла на 105 рублей.

Объём товарной продукции не изменился.

Затраты на рубль товарной продукции снились на 0,69 копейки.

Составим таблицу 3.4 влияния факторов на динамику ТЭП после совершенствования структуры предприятия.

Таблица 3.4 - Факторный анализ основных ТЭП после совершенствования структуры предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Значение |
| ΔФЗП(Чсп)=изменение фонда заработной платы в результате изменения среднесписочной численности, рублей | -3221002 |
| ΔФЗП(ЗПср)=изменение фонда заработной платы в результате изменения среднегодовой заработной платы¸ рублей | +429216 |
| ΔТП(Чсп)=изменение стоимости товарной продукции в результате изменения среднесписочной численности, тысяч рублей | -10777 |
| ΔТП(ПТ)=изменение стоимости товарной продукции в результате изменения среднегодовой выработки товарной продукции на 1 работника, тысяч рублей | +10777 |
| ΔZ(ПЗ)=изменение затрат на рубль товарной продукции в результате изменения затрат предприятия, копеек | -0,69 |
| ΔZ(ТП)=изменение затрат на рубль товарной продукции в результате изменения стоимости товарной продукции, копеек | 0 |
| ΔRпр-ва(сп)=изменение рентабельности производства в результате изменения себестоимости продукции, % | +0,0145 |

Рассмотрим данные, полученные в таблице 3.4.

Фонд заработной платы после совершенствования структуры предприятия уменьшился на 2791,78 тысяч рублей, в том числе из-за уменьшения среднесписочной численности на 16 человек (фонд заработной платы уменьшился на 3221 тысяч рублей) и увеличения среднемесячной заработной платы на 247 рублей (фонд заработной платы увеличился на 4292,16 тысяч рублей)

Объём товарной продукции не изменился. Стоимость товарной продукции уменьшилась на 10777 тысяч рублей из-за уменьшения средней численности человек на 16 человек и увеличилась на 10777 тысяч рублей из-за увеличения среднегодовой выработки на одного человека на 31 тысячу рублей.

Затраты на рубль товарной продукции снизились на 0,69 копейки в результате уменьшения производственных затрат на 1651 тысяч рублей. Так как объём товарной продукции не изменился, он не оказал влияния.

После совершенствования структуры предприятия затраты на рубль товарной продукции снизились, следовательно рентабельность производства выросла на 0,0145%.

Таким образом после анализа структуры предприятия и сокращения нескольких отделов удастся увеличить чистую прибыль за 2009 год на 1370 тысяч рублей, увеличив рентабельность производства на 0,0145%. В дальнейшем рекомендуется систематически проводить анализ и совершенствование структуры предприятия т.к при растущей конкуренции на рынке требуется постоянное уменьшение затрат предприятия для поддержания конкурентности ОАО “ТМНУ” на рынке сервисных предприятий нефтяной отрасли.

**4. Безопасность жизнедеятельности**

**.1 Законодательство по охране труда**

Право на безопасный труд закреплено в Конституции РФ.

В области охраны труда на предприятиях и в учреждениях основными законодательными актами являются Трудовой кодекс РФ (ТК РФ), Гражданский кодекс РФ (ГК РФ) и Федеральный закон от 17 июля 1999 г. № 181-ФЗ "Об основах охраны труда в Российской Федерации".

Основные законодательные акты, обеспечивающие безопасные и безвредные условия труда, представлены ТК РФ.

ГК РФ устанавливает ответственность работодателей вследствие причинения вреда работнику на производстве (ст. 1064-1083), а также определяет формы и размер возмещения вреда, причиненного жизни и здоровью гражданина (ст. 1083-1101).

Федеральный закон "Об основах охраны труда в Российской Федерации" устанавливает правовые основы регулирования отношений в области охраны труда между работодателями и работниками.

На законодательном уровне рассматривается большой спектр вопросов, связанных с конкретным решением проблем охраны труда физических лиц, вступивших в трудовые отношения с работодателем. Действие названного Закона многостороннее и распространяется как на работодателей, так и работников, состоящих с работодателями в трудовых отношениях, а также на студентов и учащихся различных образовательных учреждений, проходящих производственную практику. Законодатель акцентирует внимание всех участников трудовых отношений на том, что при осуществлении указанными юридическими и физическими лицами любых видов деятельности, в том числе при организации производства и труда, требования охраны труда обязательны для исполнения.

Названный закон определяет роль системы охраны труда в трудовых отношениях работодателя и работника. В том случае, если служба охраны труда или специалист по охране труда в учреждении (организации) отсутствует, работодатель должен заключать соответствующий договор со специалистами или с организациями, оказывающими услуги в области охраны труда. Работодатель обязан ознакомить работников с требованиями охраны труда и обеспечить такие условия труда на каждом рабочем месте, которые соответствовали бы требованиям охраны труда; проводить аттестацию рабочих мест по условиям труда. При заключении с работником трудового договора (контракта) Закон обязывает работодателя осуществлять проведение за счет собственных средств обязательных предварительных медицинских осмотров (обследований) работников, равно как и периодических (в течение трудовой деятельности) внеочередных медицинских осмотров (обследований) работников по их просьбам в соответствии с медицинскими рекомендациями с сохранением за ними места работы (должности) и среднего заработка на время прохождения указанных медицинских осмотров. Вместе с тем закон предписывает, что работник со своей стороны обязан проходить обязательные предварительные (при поступлении нa работу) и периодические (в течение трудовой деятельности) медицинские осмотры (обследования). Особо подчеркивается, что работодатель обязан не допускать работников к выполнению ими трудовых обязанностей без прохождения обязательных медицинских осмотров, а также в случае медицинских противопоказаний.

Среди подзаконных актов по безопасности жизнедеятельности на производстве следует отметить постановления Правительства РФ и других федеральных органов исполнительной власти, например Федеральной службы по труду и занятости, Федерального агентства по здравоохранению и социальному развитию, Федерального агентства по строительству и жилищно-коммунальному хозяйству и т. п.

Во исполнение постановления бывшего Министерства труда и социального развития РФ (ныне Федеральной службы по труду и занятости) от 7 апреля 1999 г. № 7 "Об утверждении норм предельно допустимых нагрузок для лиц моложе восемнадцати лет при подъеме и перемещении тяжестей вручную" в отраслях экономики разрабатывается нормативная и нормативно-техническая документация, рисунок 4.1.



Рисунок 4.1 - Структура законодательной и нормативной документации по охране труда

Основные законодательные и другие нормативные правовые акты по охране труда и безопасности производства:

Конституция Российской Федерации.

Гражданский кодекс Российской Федерации.

Уголовный кодекс Российской Федерации.

Трудовой кодекс Российской Федерации.

Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях.

Налоговый кодекс Российской Федерации, часть первая от 31 июля 1998 г. № 146-ФЗ (с изменениями) и часть вторая от 5 августа 2000 г. № 117-ФЗ (с изменениями).

Закон Российской Федерации от 10. 07. 1992 № 3266-1 «Об образовании».

Федеральный закон от 21. 12. 1994 № 69-ФЗ «О пожарной безопасности».

Федеральный закон от 21. 07. 1997 № 116-ФЗ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов».

Федеральный закон от 24. 07. 1998 № 125-ФЗ «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний».

Федеральный закон от 16. 07. 1999 N° 165 «Об основах обязательного социального страхования».

Федеральный закон от 27. 12. 2002 № 184-ФЗ «О техническом регулировании».

Постановление Совета Министров - Правительства Российской Федерации от 06. 02. 1993 № 105 «О новых нормах предельно допустимых нагрузок для женщин при подъеме и перемещении тяжестей вручную».

Постановление Правительства Российской Федерации от 12. 02. 1994 № 101 «О Фонде социального страхования Российской Федерации».

Постановление Правительства Российской Федерации от 09. 09. 1999 № 1035 «О государственном надзоре и контроле за соблюдением законодательства Российской Федерации о труде и охране труда (в редакции от 19. 08. 2000).

Постановление Правительства Российской Федерации от 28. 01. 2000 № 78 «О федеральной инспекции труда».

Постановление Правительства Российской Федерации от 23. 05. 2000 № 399 «О нормативных правовых актах, содержащих государственные нормативные требования охраны труда».

Постановление Правительства Российской Федерации от 15. 12. 2000 № 967 «Об утверждении Положения о расследовании и учете профессиональных заболеваний».

Постановление Правительства Российской Федерации от 16. 10. 2000 № 789 «Об утверждении Правил установления степени утраты профессиональной трудоспособности в результате несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний».

Постановление Правительства Российской Федерации от 25. 02. 2000 № 162 «Об утверждении перечня тяжелых работ и работ с вредными или опасными условиями труда, при выполнении которых запрещается применение труда женщин».

Постановление Правительства Российской Федерации от 25. 02. 2000 № 163 «Об утверждении перечня тяжелых работ и работ с вредными или опасными условиями труда, при выполнении которых запрещается применение труда лиц моложе восемнадцати лет».

Постановление Правительства Российской Федерации от 20. 06. 2001 № 473 «О внесении дополнений в Перечень тяжелых работ и работ с вредными или опасными условиями труда, при выполнении которых запрещается применение труда лиц моложе 18 лет, утвержденный постановлением Правительства Российской Федерации 25. 02. 2000 № 163».

Постановление Правительства Российской Федерации от 31. 08. 2002 № 653 «О формах документов, необходимых для расследования и учета несчастных случаев на производстве, и особенностях расследования несчастных случаев на производстве».

Постановление Правительства Российской Федерации от 14. 02. 2003 № 101 «О продолжительности рабочего времени медицинских работников в зависимости от занимаемой ими должности и (или) специальности» (в редакции постановления Правительства Российской Федерации от 01. 02. 2005 № 49).

Постановление Минтруда России от 08. 04. 1994 № 30 «Об утверждении рекомендаций по организации работы уполномоченного (доверенного) лица по охране труда профессионального союза или трудового коллектива».

Постановление Минтруда России от 14. 03. 1997 «О проведении аттестации рабочих мест по условиям труда».

Постановление Минтруда России от 18. 12. 1998 № 51 «Об утверждении правил обеспечения работников специальной одеждой, специальной обувью и другими средствами индивидуальной защиты» (в редакции постановлений Минтруда России от 29. 10. 1999 № 39 и от 03. 02. 2004 № 7).

Постановление Минтруда России от 07. 04. 1999 № 7 «Об утверждении норм предельно допустимых нагрузок для лиц моложе 18 лет при подъеме и перемещении тяжестей вручную».

Постановление Минтруда России от 08. 02. 2000 № 14 «Об утверждении рекомендаций по организации работы службы охраны труда в организации».

Постановление Минтруда России от 22. 01. 2001 № 10 «Об утверждении межотраслевых нормативов численности работников службы охраны труда в организациях».

Постановление Минтруда России от 24. 04. 2002 № 28 «О создании Системы сертификации работ по охране труда в организациях».

Постановление Минтруда России от 10. 12. 2002 № 77 «Об утверждении Правил аккредитации органов сертификации и Правил аккредитации испытательных лабораторий».

Постановление Минтруда России от 17. 12. 2002 № 80 «Об утверждении методических рекомендаций по разработке государственных нормативных требований охраны труда».

Постановление Госгортехнадзора России от 30. 04. 2002 № 21 « Об утверждении Положения о порядке подготовки и аттестации работников организаций, осуществляющих деятельность в области промышленной безопасности опасных производственных объектов, подконтрольных Госгортехнадзору России».

Постановление Минтруда России и Минобразования России от 13. 01. 2003 № 1/29 «Об утверждении порядка обучения по охране труда и проверки знаний требований охраны труда работников организаций».

Приказ Минздрава России от 28. 03. 2003 № 126 «Об утверждении перечня вредных производственных факторов, при воздействии которых в профилактических целях рекомендуется употребление молока или других равноценных пищевых продуктов».

Постановление Минтруда России от 31. 03. 2003 № 13 «Об утверждении норм и условий бесплатной выдачи молока или других равноценных пищевых продуктов работникам, занятым на работах с вредными условиями труда».

Постановление Минтруда России от 31. 03. 2003. № 14 «Об утверждении перечня производств, профессий и должностей, работа в которых дает право на бесплатное получение лечебно-профилактического питания в связи с особо вредными условиями труда, рационов лечебно-профилактического питания, норм бесплатной выдачи витаминных препаратов и правил бесплатной выдачи лечебно-профилактического питания».

Постановление Минтруда России от 04. 07. 2003 № 45 «Об утверждении норм бесплатной выдачи работникам смывающих и обезвреживающих средств, порядка и условий их выдачи».

Приказ Минздравсоцразвития России от 16. 08. 2004 № 83 «Об утверждении перечней вредных и (или) опасных производственных факторов и работ, при выполнении которых проводятся предварительные и периодические медицинские осмотры (обследования), и порядка проведения этих осмотров (обследований)».

Приказ Минздравсоцразвития России от 24. 02. 2005 № 160 «Об определении степени тяжести повреждения здоровья при несчастных случаях на производстве».

Приказ Минздравсоцразвития России от 15. 04. 2005 № 275 «О формах документов, необходимых для расследования несчастных случаев на производстве».

Приказ Минздравсоцразвития России от 16. 05. 2005 № 338 «О внесении изменений в приложение № 2 к приказу Минздравсоцразвития России от 16. 08. 2004 № 83 «Об утверждении перечней вредных и (или) опасных производственных факторов и работ, при выполнении которых проводятся предварительные и периодические медицинские осмотры (обследования), и порядка проведения этих осмотров (обследований)».

Приказ Минздравсоцразвития России от 20. 04. 2006 № 297 «Об утверждении Типовых норм бесплатной выдачи сертифицированной специальной сигнальной одежды повышенной видимости работникам всех отраслей экономики».

Приказ Минздравсоцразвития России от 29. 05. 2006 № 413 «Об утверждении Типового положения о комитете (комиссии) по охране труда».

ГОСТ12. 0. 003-74 ССБТ. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация.

ГОСТ12. 1. 007-76 ССБТ. Вредные вещества. Классификация и общие требования.

ГОСТ12. 1. 003-83 ССБТ. Шум. Общие требования безопасности (с изменениями от 19. 12. 1988 № 4233).

ГОСТ12. 4. 103-83. ССБТ. Одежда специальная защитная, средства индивидуальной защиты ног и рук. Классификация.

ГОСТ12. 1. 005-88 ССБТ. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны.

ГОСТ12. 4. 011-89 ССБТ. Средства защиты работающих. Общие требования и классификация.

ГОСТ12. 0. 004-90 ССБТ. Организация обучения безопасности труда. Общие положения.

ГОСТР 12. 4. 026-2001 ССБТ. Цвета сигнальные, знаки безопасности и разметка сигнальная.

ГОСТР 12. 0. 006-2002 ССБТ. Общие требования к управлению охраной труда в организациях (с изменениями от 26. 06. 2003).

СНиП12-03-2001. Безопасность труда в строительстве. ч. 1. Общие требования

СанПиН 2. 2. 4. 584-96. Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений.

СанПиН 2. 2. 2/2. 4. 1340-03 Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы.

Межотраслевые правила по охране труда при погрузочно-разгрузочных работах и размещении грузов (ПОТ РМ-007-98).

Межотраслевые правила по охране труда при работе на высоте (ПОТ РМ-012-00).

Межотраслевые правила по охране труда (Правила безопасности) при эксплуатации электроустановок (ПОТ РМ-016-01 РД 153 -34. 0-03. 150-00).

Межотраслевые правила по охране труда при электро и газосварочных работах (ПОТРМ-020-01).

Межотраслевые правила по охране труда на автомобильном транспорте (ПОТРМ-027-03).

Правила устройства и безопасной эксплуатации грузоподъемных кранов (ПБ10-382-00).

Правила устройства и безопасной эксплуатации сосудов, работающих под давлением (ПБ 03-576-03).

Правила устройства электроустановок (ПУЭ), утвержденные приказом от 08. 07. 2002 № 204.

Правила пожарной безопасности в Российской Федерации (ППБ 01-03).

Правила устройства и безопасной эксплуатации лифтов (ПБ 10-558-03).

Правила технической эксплуатации электроустановок потребителей (ПТЭЭП 9), утвержденные приказом Минэнерго России от 13. 01. 2003 № 6.

Руководство Р 2. 2. 2006-05. Руководство по гигиенической оценке факторов рабочей среды и трудового процесса. Критерии и классификация условий труда от29. 07. 2005. Дата введения: 1 ноября 2005 г.

Руководство Р 2. 2. 2006-05. Руководство по оценке профессионального риска для здоровья работников. Организационно-методические основы, принципы и критерии оценки.

НПБ166-97. Пожарная техника. Огнетушители. Требования к эксплуатации.

Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации (Александрова З. О., Куренной A. M., Луговой А. П., Нуртдинова А. Ф.,Панин С. А., Соловьев А. П., Сорокин Ю. Г. ), 2002.

Нормативно-техническая документация по охране труда.

Нормативно-техническая документация обеспечивает защиту работающих от действия опасных и вредных факторов, определяет требования к производственному оборудованию и производственным помещениям, к организации и проведению технологических процессов, созданию и применению средств защиты.

Требования нормативной и нормативно-технической документации должны учитываться как на этапе эксплуатации сооружений, оборудования, средств защиты и проведения технологических процессов, так и на этапе их проектирования. Нормативная документация представлена нормами и правилами Минздрава РК и стандартами Госстандарта РК.

Нормативно-техническая документация включает правила, нормы, инструкции, стандарты. Нормы и правила по охране труда подразделяются на единые, межотраслевые и отраслевые. Действия единых норм и правил распространяются на все отрасли народного хозяйства [17].

Они принимаются федеральными директивными органами совместно или по соглашению с Федерацией профсоюзов и содержат важнейшие требования, единые для всего народного хозяйства. Аналогичный порядок принят для межотраслевых норм и правил, распространяющихся на нескольких отраслей либо на отдельные виды производства или работ во всех отраслях.

Отраслевые нормы и правила по охране труда учитывают специфику отдельных отраслей народного хозяйства и распространяются на все предприятия. Они утверждаются министерствами, органами государственного надзора совместно или по соглашению с ЦК профсоюза отрасли.

Инструкции по охране труда бывают типовыми (для рабочих основных предприятий), отраслевыми и действующими в масштабе предприятия. В настоящее время основными видами нормативно-технической документации является действующая система стандартов безопасности труда (ССБТ).

Понятие о производственных травмах и производственных заболеваниях.

Производственная травма представляет собой внезапное повреждение организма человека и потерю им трудоспособности, вызванные несчастным случаем на производстве. Повторение несчастных случаев, связанных с производством, называется производственным травматизмом. Несчастные случаи подразделяются: по количеству пострадавших - на одиночные (пострадал один человек) и групповые (пострадало одновременно два и более человек); по тяжести - легкие (уколы, царапины, ссадины), тяжелые (переломы костей, сотрясение мозга), с летальным исходом; в зависимости от обстоятельств - связанные с производством, не связанные с производством, но связанные с работой, и несчастные случаи в быту.

Несчастные случаи, не связанные с производством, могут быть отнесены к несчастным случаям, связанным с работой (согласно перечню, приведенному в приложении 2 п. 63 Положения о порядке назначения и выплаты пособий по государственному социальному страхованию), или к несчастным случаям в быту. Несчастный случай признается связанным с работой, если он произошел при выполнении каких-либо действий в интересах предприятия за его пределами (в пути на работу или с работы), при выполнении государственных или общественных обязанностей, при выполнении долга гражданина РФ по спасению человеческой жизни и т. п. Обстоятельства несчастных случаев, связанных с работой, а также бытовых травм выясняют страховые делегаты профгруппы и сообщают комиссии охраны труда профсоюзного комитета.

Производственный травматизм сопровождается негативными производственными и социальными последствиями, что предопределяет необходимость проведения соответствующих мер по его предупреждению на объектах экономики.

Одним из важнейших условий борьбы с производственным травматизмом является систематический анализ причин его возникновения, которые подразделяются на технические и организационные. Технические причины в большинстве случаев проявляются как результат конструктивных недостатков оборудования, недостаточности освещения, неисправности защитных средств, оградительных устройств и т. п. К организационным причинам относятся несоблюдение правил техники безопасности из-за неподготовленности работников, низкая трудовая и производственная дисциплина, неправильная организация работы, отсутствие надлежащего контроля за производственным процессом и др.

Под несчастными случаями понимаются и профессиональные заболевания, профессиональные отравления и, в исключительных случаях, общие заболевания. Острые профессиональные заболевания (отравления), в отношении которых имеются основания предполагать, что их возникновение обусловлено воздействием вредных производственных факторов, подлежат расследованию в соответствии с Положением о расследовании и учете профессиональных заболеваний, утвержденных постановлением Правительства Российской Федерации от 15 декабря 2000 г. № 967. Необходимым условием для отнесения общего заболевания к числу повреждений здоровья, связанных с исполнением трудовых обязанностей, является соответствующее заключение медицинского учреждения, выявившего причинную связь общего заболевания с допущенными работодателем нарушениями нормальных условий труда, поставившими работника в угрожающее здоровью положение.

Например, работник длительное время по вине работодателя находился на холоде и не был обеспечен теплой одеждой, вследствие чего заболел воспалением легких с последующими осложнениями.

Профессиональные заболевания - это заболевания, вызванные действием неблагоприятных производственно-профессиональных факторов (пневмокониозы, интоксикации, вибрационная болезнь и др.), а также заболевания, в развитии которых установлена причинная связь с воздействием определенного производственно-профессионального фактора (бронхит и др.).

Порядок расследования несчастных случаев на производстве.

Расследование и учет несчастных случаев на производстве проводится в соответствии со ст. 227-231 ТК РФ и Положением об особенностях расследования несчастных случаев на производстве в отдельных отраслях и организациях, утвержденным постановлением Минтруда России от 27 февраля 2002 г. № 73 (далее - Положение).

Ответственность за своевременное и надлежащее расследование, оформление, регистрацию и учет несчастных случаев на производстве, а также реализацию мероприятий по устранению причин несчастных случаев на производстве возлагается на работодателя (его представителя).

Расследование несчастных случаев (в том числе групповых), в результате которых пострадавшие получили повреждения, отнесенные в соответствии с установленными квалифицирующими признаками к категории легких, проводится комиссией в течение 3 дней. Расследование несчастных случаев (в том числе групповых), в результате которых один или несколько пострадавших получили тяжелые повреждения здоровья, либо несчастных случаев (в том числе групповых) со смертельным исходом проводится комиссией в течение 15 дней.

Сроки расследования несчастных случаев исчисляются в календарных днях начиная со дня издания работодателем приказа об образовании комиссии по расследованию несчастного случая.

Установленные сроки расследования несчастного случая могут быть продлены председателем комиссии, но не более чем на 15 календарных дней.

Расследуются в установленном порядке, квалифицируются, учитываются и оформляются как связанные с производством несчастные случаи, происшедшие с работниками или другими лицами, участвовавшими в производственной деятельности работодателя (в том числе с лицами, подлежащими обязательному социальному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний), при исполнении ими трудовых обязанностей или выполнении какой-либо работы по поручению работодателя (его представителя), а также при осуществлении иных правомерных действий, обусловленных трудовыми отношениями с работодателем либо совершаемых в его интересах.

Острые профессиональные заболевания (отравления), в отношении которых имеются основания предполагать, что их возникновение обусловлено воздействием вредных производственных факторов, подлежат расследованию в соответствии с Положением о расследовании и учете профессиональных заболеваний, утвержденным постановлением Правительства РФ от 15 декабря 2000 г. № 967.

Расследование несчастных случаев проводится комиссиями по расследованию несчастных случаев, образуемыми и формируемыми в соответствии с ТК РФ, в зависимости от обстоятельств происшествия, количества пострадавших и характера полученных ими повреждений здоровья. Как правило, состав комиссии должен состоять из нечетного числа членов.

Тяжелые несчастные случаи и несчастные случаи со смертельным исходом, происшедшие с лицами, выполнявшими работу на основе договора гражданско-правового характера, расследуют государственные инспекторы труда на основании заявления пострадавшего, членов его семьи, а также иных лиц, уполномоченных пострадавшим (членами его семьи) представлять его интересы в ходе расследования несчастного случая.

В расследовании несчастного случая у работодателя - физического лица принимают участие указанный работодатель или его полномочный представитель, доверенное лицо пострадавшего, специалист по охране труда, который может привлекаться к расследованию несчастного случая и на договорной основе.

На основании собранных материалов расследования комиссия (в предусмотренных ТК РФ случаях госинспектор труда, самостоятельно проводящий расследование несчастного случая) устанавливает обстоятельства и причины несчастного случая, а также лиц, допустивших нарушения требований охраны труда; вырабатывает мероприятия по устранению причин и предупреждению аналогичных несчастных случаев, определяет, были ли действия (бездействие) пострадавшего в момент несчастного случая обусловлены трудовыми отношениями с работодателем либо участием его в производственной деятельности; в необходимых случаях решает вопрос о том, каким работодателем осуществляется учет несчастного случая, квалифицирует несчастный случай как несчастный случай на производстве или как несчастный случай, не связанный с производством.

Несчастный случай на производстве является страховым случаем, если он произошел с работником, подлежащим обязательному социальному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.

Если при расследовании несчастного случая с застрахованным установлено, что грубая неосторожность застрахованного содействовала возникновению или увеличению вреда, причиненного его здоровью, то с учетом заключения выборного органа первичной профсоюзной организации или иного уполномоченного работниками органа комиссия (в предусмотренных ТК РФ случаях государственный инспектор труда, самостоятельно проводящий расследование несчастного случая) устанавливает степень вины застрахованного в процентах.

Работодатель (его представитель) в трехдневный срок после завершения расследования несчастного случая на производстве обязан выдать один экземпляр утвержденного им акта о несчастном случае на производстве пострадавшему (его законному представителю или иному доверенному лицу), а при несчастном случае на производстве со смертельным исходом - лицам, состоявшим на иждивении погибшего, либо лицам, состоявшим с ним в близком родстве или свойстве (их законному представителю или иному доверенному лицу), по их требованию. Второй экземпляр указанного акта вместе с материалами расследования хранится в течение 45 лет работодателем (его представителем), осуществляющим по решению комиссии учет данного несчастного случая на производстве. При страховых случаях третий экземпляр акта о несчастном случае на производстве и копии материалов расследования работодатель (его представитель) направляет в исполнительный орган страховщика (по месту регистрации работодателя в качестве страхователя).

При несчастном случае на производстве, происшедшем с лицом, направленным для выполнения работы к другому работодателю и участвовавшим в его производственной деятельности (ч. 5 ст. 229 ТК РФ), работодатель (его представитель), у которого произошел несчастный случай, направляет копию акта о несчастном случае на производстве и копии материалов расследования по месту основной работы (учебы, службы) пострадавшего.

Анализ условий труда.

Условия труда - это совокупность факторов производственное среды, влияющих на функциональное состояние организма работающих их здоровье и работоспособность, на процесс восстановления рабочее силы. Они определяются применяемым оборудованием, технологией предметами и продуктами труда, системой защиты рабочих, обслуживанием рабочих мест и внешними факторами, зависящими от состояния производственных помещений, создающих определенный микроклимат. Таким образом, исходя из характера выполняемых работ, условия труда специфичны как для каждого производства, цеха и участка, так и для каждого рабочего места.

Факторы, формирующие условия труда, можно разделить на следующие группы:

санитарно-гигиенические;

психофизиологические;

эстетические;

социально-экономические;

социально-психологические.

Санитарно-гигиенические условия формируются под влиянием на человека окружающей его среды (вредные химические вещества, запыленность воздуха, вибрация, освещение, уровень шума, инфразвук, ультразвук, электромагнитное поле, лазерное, ионизирующее, ультрафиолетовое излучение, микроклимат, микроорганизмы, биологические факторы). Приведение этих факторов в соответствие с современными нормами, нормативами и стандартами является предпосылкой нормальной работоспособности человека.

Психофизиологические условия - это величина физической динамической и статической нагрузок, рабочая поза, темп работы, напряженность внимания, напряженность анализаторных функций, монотонность, нервно-эмоциональное напряжение, эстетический (уборка туалетов, работа с гноем, экскрементами и т.д.) и физический (использование индивидуальных средств защиты, сменность) дискомфорт. Ограничение и регламентация физических усилий, оптимальное сочетание физической и умственной работы значительно влияют на снижение утомляемости рабочих.

Эстетические условия - это цветовое оформление интерьеров помещений и рабочих мест, озеленение производственных и бытовых помещений и территорий, обеспечение спецодеждой и др. Приятнее, легче и продуктивнее можно трудиться на рабочем месте, оснащенном современным оборудованием, в конструкции которого учтены эргономические требования с эстетически выразительным внешним видом оборудования, механизмов, инструмента, помещений, рабочей одежды.

Социально-экономические, включающие законодательную и нормативно-правовую базу, регламентирующую условия труда, предупредительный и повседневный надзор, систему льгот и компенсаций за работу в неблагоприятных условиях и т.д.

Социально-психологические факторы, характеризующие взаимоотношения в трудовом коллективе и создающие у работника соответствующий психологический настрой.

Совершенствование организации и обслуживания рабочих мест неразрывно связано с улучшением условий труда, под которыми понимают совокупность элементов производственной среды, оказывающих влияние на здоровье и работоспособность человека, развитие его личности и результаты труда.

**4.2 Электробезопасность**

Электробезопасность - система организационных мероприятий и технических средств, предотвращающих вредное и опасное воздействие на работающих электрического тока и электрической дуги. Электробезопасность включает в себя правовые, социально- экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия. Правила электробезопасности регламентируются правовыми и техническими документами, нормативно-технической базой. Знание основ электробезопасности обязательно для персонала, обслуживающего электроустановки и электрооборудование.

На ОАО «ТМНУ» приказом директора Р.Р. Губайдуллина в соответствии с требованиями «Правила технической эксплуатации электроустановок потребителей пунктов 1.2.3. и 1.2.8 назначен Пирогов Николай Максимович производитель работ Лениногорского монтажно-наладочного участка ответственным за электрохозяйство ОАО «ТМНУ». Согласно должностным инструкциям ответственный за электрохозяйство обеспечивает:

надежную, экономную и безопасную работу электроустановок;

разработку и внедрение мероприятий по экономии электроэнергии;

организацию и своевременное проведение ППР электрооборудования.

В целях обучения работников практическому применению мероприятий, направленных на спасение жизни и сохранение здоровья человека в результате несчастного случая, проводимых до прибытия медицинских работников в ОАО "ТМНУ" принят для неукоснительного исполнения приказ ОАО «Татнефть» № 129 от 12.04.2012 года «О вводе в действие «Инструкции по оказанию первой доврачебной помощи пострадавшим», согласованный председателем профсоюзного комитета ОАО «Татнефть» Г.К. Яруллиным и главным врачом медсанчасти ОАО «Татнефть» г.Альметьевска и района М.Х. Закирзяновым 30 марта 2010 года, утвержденному первым заместителем генерального директора по производству - главным инженером ОАО «Татнефть» Н.Г.Ибрагимовым 01 апреля 2010 года, где подробно описана первая доврачебная помощь при поражении электрическим током. Электротравма - повреждения, возникающие в результате воздействия электрического тока большой силы или разряда атмосферного электричества (молнии) [4].

Основной причиной несчастных случаев, обусловленных действием электрического тока, являются нарушения требований охраны труда при работе с бытовыми электроприборами и промышленными электроустановками. Большая часть поражений вызывается переменным током промышленной частоты (50 Гц).

Электротравма возникает не только при непосредственном соприкосновении тела человека с источником тока, но и при дуговом контакте, когда человек находится вблизи от установки с напряжением более 1000 В, особенно в помещениях с высокой влажностью воздуха. Электрический ток вызывает местные и общие нарушения в организме. Местные изменения проявляются ожогами ткани в местах выхода и входа электрического тока. В зависимости от состояния пораженного (влажная кожа, утомление, истощение и др.), силы и напряжения тока возможны различные местные проявления - от потери чувствительности до глубоких ожогов.

При воздействии переменного тока силой 15 мА у пострадавшего возникают судороги (так называемый неотпускающий ток). В случае поражения током силой 25-50 мА наступает остановка дыхания. Из-за спазма голосовых связок пострадавший не может крикнуть и позвать на помощь. Если действие тока не прекращается, через несколько минут происходит остановка сердца в результате гипоксии и наступает смерть пострадавшего. Состояние пораженного в момент электротравмы может быть настолько тяжёлым, что он внешне мало чем отличается от умершего; бледная кожа, широкие, не реагирующие на свет зрачки, отсутствие дыхания и пульса - «мнимая смерть».

Местные повреждения при поражении молнией аналогичны повреждениям, наступающим при воздействии промышленного электричества. На коже часто появляются пятна тёмно-синего цвета, напоминающие разветвления дерева («знаки молнии»), что обусловлено расширением сосудов. При поражении молнией общие явления выражены значительнее. Характерно развитие параличей, глухота, немота и остановка дыхания.

При повреждениях, сопровождающихся легкими общими явлениями (обморок, кратковременная потеря сознания, головокружение, головная боль, боли в области сердца), первая помощь заключается в создании покоя и доставке больного в лечебное учреждение. Необходимо помнить, что общее состояние пострадавшего может резко и внезапно ухудшиться в ближайшие часы после травмы: возникают нарушения кровоснабжения мышцы сердца, явления вторичного шока и т.д. Подобные состояния иногда наблюдаются даже у пораженного с самыми легкими общими проявлениями (головная боль, общая слабость); поэтому все лица, получившие электротравму, подлежат госпитализации.

В качестве первой помощи могут быть даны болеутоляющие (0,25 г амидопирина, 0,25 г анальгина), успокаивающие (микстура Бехтерева, настойка валерианы), сердечные средства (капли Зеленина и др.). При тяжёлых общих явлениях, сопровождающихся расстройством или остановкой дыхания, развитием состояния «мнимой смерчи», единственно действенной мерой первой помощи является немедленное проведение искусственною дыхания, иногда в течение нескольких часов подряд.

При работающем сердце искусственное дыхание быстро улучшает состояние больного, кожный покров приобретает естественную окраску, появляется пульс, начинает определяться артериальное давление. Наиболее эффективно искусственное дыхание рот в рот (16-20 вдохов в минуту). После того как к пострадавшему вернётся сознание, его необходимо напоить водой, чаем, компотом, кипячёным молоком, (алкогольные напитки и кофе не употреблять), тепло укрыть.

В случаях, когда неосторожный контакт с электропроводом произошёл в труднодоступном месте - на вышке электропередачи, на столбе - необходимо начать оказание помощи с искусственного дыхания, а при остановке сердца - нанести 1-2 удара по грудине в область сердца и принять меры для скорейшего опускания пострадавшего на землю, где можно проводить эффективную реанимацию.

Первая помощь при остановке сердца должна быть начата как можно раньше, т. е. в первые 5 мин, когда ещё продолжают жить клетки головного и спинного мозга. Помощь заключается в одновременном проведении искусственного дыхания и наружного массажа сердца. Массаж сердца и искусственное дыхание рекомендуется продолжать до полного восстановления их функций или появления явных признаков смерти. По возможности массаж сердца следует сочетать с введением сердечных средств.

Пострадавшего транспортируют в положении лёжа. Во время транспортировки следует обеспечить внимательное наблюдение за таким больным, т.к. в любое время у него может произойти остановка дыхания или сердечной деятельности, и надо быть готовым в пути оказать быструю и эффективную помощь. При транспортировке в лечебное учреждение пострадавших, находящихся в бессознательном состоянии или с не полностью восстановленным самостоятельным дыханием, прекращать искусственное дыхание нельзя.

В целях повышения электробезопасности работников и снижения электротравматизма на ОАО «ТМНУ» используются диэлектрические перчатки, которые прошли испытания в аккредитованных лабораториях на соответствие требованиям документа «Правила применения и испытания средств защиты, используемых в электроустановках. Технические требования к ним». Перчатки диэлектрические для защиты рук от поражения постоянным и переменным электрическим током применяются электротехническим персоналом напряжениями до 1000 В. ГОСТ 12.4 183 91.

Ковры диэлектрические резиновые и подставки изолирующие применяются как дополнительные электрозащитные средства в электроустановках до и выше 1000 В. Ковры применяют в закрытых электроустановках, кроме сырых помещений, а также в открытых электроустановках в сухую погоду. Подставки применяют в сырых и подверженных загрязнению помещениях.

Ковры изготовляют в соответствии с требованиями государственного стандарта в зависимости от назначения и условий эксплуатации следующих двух групп: ковры изготовляются толщиной 6+1 мм, длиной от 500 до 8000 мм и шириной от 500 до 1200 мм, ковры должны иметь рифленую лицевую поверхность, ковры должны быть одноцветными. Изолирующая подставка представляет собой настил, укрепленный на опорных изоляторах высотой не менее 70 мм. Настил размером не менее 500x500 мм следует изготавливать из хорошо просушенных строганных деревянных планок без сучков и косослоя. Зазоры между планками должны составлять 10-30 мм. Планки должны соединяться без применения металлических крепежных деталей. Настил должен быть окрашен со всех сторон. Допускается изготавливать настил из синтетических материалов. Подставки должны быть прочными и устойчивыми.

В случае применения съемных изоляторов соединение их с настилом должно исключать возможность соскальзывания настила. Для устранения возможности опрокидывания подставки края настила не должны выступать за опорную поверхность изоляторов. Правила эксплуатации: В эксплуатации ковры и подставки не испытывают. Их осматривают не реже 1 раза в 6 мес., а также непосредственно перед применением. При обнаружении механических дефектов ковры изымают из эксплуатации и заменяют новыми, а подставки направляют в ремонт. После ремонта подставки должны быть испытаны по нормам приемосдаточных испытаний. После хранения на складе при отрицательной температуре ковры перед применением должны быть выдержаны в упакованном виде при температуре (20±5) °С не менее 24 часов.

Каски предназначены для монтажников всех работников управления для защиты головы монтажника от поражения электрическим током при случайном касании токоведуших частей, находящихся под напряжением до 1000 В.

**4.3 Пожарная защита**

Пожарная безопасность - состояние объекта, при котором исключается возможность пожара, а в случае его возникновения предотвращается воздействие на людей опасных факторов пожара и обеспечивается защита материальных ценностей[5].

Пожарная безопасность обеспечивается системой предотвращения пожара и системой пожарной защиты. Во всех служебных помещениях обязательно должен быть "План эвакуации людей при пожаре", регламентирующий действия персонала в случае возникновения очага возгорания и указывающий места расположения пожарной техники.

Пожары в офисах (рассматриваемый рабочий кабинет) представляют особую опасность, так как сопряжены с большими материальными потерями. Характерная особенность офисов - небольшие площади помещений. Как известно пожар может возникнуть при взаимодействии горючих веществ, окисления и источников зажигания. В офисах присутствуют все три основные фактора, необходимые для возникновения пожара.

Пожары в помещениях с мерительным оборудованием сопряжены с большими материальными потерями. Характерная особенность таких помещений - небольшие их площади. Как известно пожар может возникнуть при взаимодействии горючих веществ, окисления и источников зажигания. В помещениях присутствуют все три основные фактора, необходимые для возникновения пожара. Легковоспламеняющимися компонентами являются: строительные материалы для акустической и эстетической отделки помещений, перегородки, двери, полы, изоляция кабелей и др.

Причинами возникновения пожара могут быть:

неисправности электропроводки, розеток и выключателей которые могут привести к короткому замыканию или пробою изоляции;

возникновение пожара вследствие попадания молнии в здание;

неаккуратное обращение с огнем и несоблюдение мер пожарной

безопасности.

Неосторожное обращение с огнем также может стать причиной пожара.

Таким образом, необходимо: выявить и устранить все причины возникновения пожара; разработать план мер по ликвидации пожара в здании; план эвакуации людей из здания.

Противопожарная защита на предприятии ОАО «ТМНУ» - это комплекс организационных и технических мероприятий, направленных на обеспечение безопасности людей, на предотвращение пожара, ограничение его распространения, а также на создание условий для успешного тушения пожара. Конструктивная схема здания ОАО «ТМНУ» - полносборный железобетонный каркас (колонны, ригели, многопустотные плиты перекрытий) с навесными трёхслойными стеновыми панелями. Эти характеристики по СНиПу 2.01.02-85\* “Противопожарные нормы” соответствуют первой (I) степени огнестойкости.

На 1,4 этажах расположены лаборатории метрологическою центра ОАО «ТМНУ». Помещение лаборатории по калибровке СИ геометрических величин по функциональной пожарной опасности относится к классу Ф 4.3 - учреждения органов управления, проектно-конструкторские организации, информационные и редакционно-издательские организации, научно-исследовательские организации, банки, конторы, офисы. (СНиП 21-01-97 "Пожарная безопасность зданий и сооружений"). Необходимые противопожарные требования приведены в СНиП 31-05-2003 “Общественные здания административного назначения”. На 2 этаже расположены отделы.

Поскольку пожар является источником повышенной опасности, как для людей, так и для дорогостоящего оборудования, необходимо рассмотреть и проанализировать условия возникновения пожара, возможные мероприятия по предотвращению причин, ведущих к возгоранию, основные способы прекращения процесса горения и огнетушащие средства, устройства пожарной автоматики, принцип действия, а так же рассчитать систему автоматического пожаротушения применительно к помещению рассматриваемого здания.

Возгораемость - способность материала, подвергнутого местному воздействию высокотемпературного источника воспламенения самостоятельно гореть или тлеть при наличии этого источника или после его удаления.

Под огнестойкостью понимают способность строительных конструкций сопротивляться воздействию высокой температуры в условиях пожара и сохранять при этом свои эксплуатационные функции [30].

Пожарная профилактика представляет собой комплекс организационных и технических мероприятий, направленных на обеспечение безопасности людей, на предотвращении пожара, ограничение его распространения, а также создание условий для успешного тушения пожара. Для профилактики пожара чрезвычайно важна правильная оценка пожароопасности здания, определение опасных факторов и обоснование способов и средств пожаропредупреждения и защиты.

В случае возникновения пожара необходимо отключить электропитание, вызвать по телефону пожарную команду, эвакуировать людей из помещения согласно плану эвакуации, и приступить к ликвидации пожара огнетушителями.

В здании ОАО «ТМНУ» установлена автоматическая система пожаротушения на основе сети водяных тонкодисперсионных распылителей (спринклеров).

Спринклерные головки в здании ОАО «ТМНУ» размещены под потолком над обслуживаемой площадью. Срабатывание термочувствительных элементов спринклеров происходит при огне или при нагревании до 68° С. К каждой спринклерной головке подходит распределительный трубопровод, который в дежурном состоянии находятся под давлением. При срабатывании термочувствительного элемента спринклера, вода начинает поступать по питающему трубопроводу, срабатывает датчик потока жидкости, который подает сигнал включения на насос и вода из накопительного бака под давлением поступает к месту пожара. Спринклер распыляет воду над местом пожара, таким образом, происходит пожаротушение.

Также в каждой комнате есть огнетушители ОУ-10 (Огнетушитель углекислотный, вместимость 10 л.), предназначенные для тушения небольших очагов возгорания. Для тушения пожаров на начальных стадиях широко применяются огнетушители. По виду используемого огнетушащего вещества огнетушители подразделяются на следующие основные группы.

В производственных помещениях предприятия применяются главным образом углекислотные огнетушители, достоинством которых является высокая эффективность тушения пожара, сохранность электронного оборудования, что позволяет использовать эти огнетушители даже в том случае, когда не удается обесточить электроустановку сразу.

Пенные огнетушители, применяются для тушения горящих жидкостей, различных материалов, конструктивных элементов и оборудования, кроме электрооборудования, находящегося под напряжением.

Источниками зажигания в офисе могут быть электронные схемы от ЭВМ, приборы, применяемые для технического обслуживания, устройства электропитания, кондиционирования воздуха, где в результате различных нарушений образуются перегретые элементы, электрические искры и дуги, способные вызвать загорания горючих материалов.

Энергоснабжение здания осуществляется от трансформаторной станции и двигатель-генераторных агрегатов. На трансформаторных подстанциях особую опасность представляют трансформаторы с масляным охлаждением. В связи с этим предпочтение следует отдавать сухим трансформаторам.

Пожарная опасность двигатель-генераторных агрегатов обусловлена возможностью коротких замыканий, перегрузки, электрическою искрения. Для безопасной работы необходим правильный расчет и выбор аппаратов защиты. При проведении обслуживающих, ремонтных и профилактических работ используются различные смазочные вещества, легковоспламеняющиеся жидкости, прокладываются временные электропроводники, ведут пайку и чистку отдельных узлов. Возникает дополнительная пожарная опасность, требующая дополнительных мер пожарной защиты. В частности, при работе с паяльником следует использовать несгораемую подставку с несложными приспособлениями для уменьшения потребляемой мощности в нерабочем состоянии.

Одной из наиболее важных задач пожарной защиты является защита помещений от разрушений и обеспечение их достаточной прочности в условиях воздействия высоких температур при пожаре. Учитывая высокую стоимость электронного оборудования в офисе, а также категорию его пожарной опасности, здания, в которых предусмотрено размещение ЭВМ, должны быть 1 и 2 степени огнестойкости.

К средствам тушения пожара, предназначенных для локализации небольших загораний, относятся пожарные стволы, внутренние пожарные водопроводы, огнетушители, сухой песок, асбестовые одеяла и т. п.

В зданиях предприятия ОАО «ТМНУ» пожарные краны устанавливаются в коридорах, на площадках лестничных клеток и входов. Вода используется для тушения пожаров в вспомогательных и служебных помещениях. Применение воды в машинных залах ЭВМ, хранилищах носителей информации, помещениях контрольно-измерительных приборов ввиду опасности повреждения или полного выхода из строя дорогостоящего оборудования возможно в исключительных случаях, когда пожар принимает угрожающе крупные размеры. При этом количество воды должно быть минимальным, а устройства ЭВМ необходимо защитить от попадания воды, накрывая их брезентом или полотном.

Приказом директора по ОАО «ТМНУ» Р.Р. Губайдуллина издан приказ № 42 от 10.01.2012 года с целью проведения мероприятий по предупреждению пожаров «О создании добровольной пожарной дружины», организованный из числа работников предприятия с отделением в каждом структурном подразделении, с возложением обязанностей осуществления контроля за выполнением и соблюдением на участках, цехах, отделах противопожарного режима; проведение разъяснительной работы среди рабочих и служащих по соблюдению противопожарного режима на участках; надзор за исправным состоянием первичных средств огнетушения и готовность их к действиям; вывоз пожарных команд в случае возникновения пожара и принятие немедленных мер к тушению возникшего пожара, имеющими в цехе средствами пожаротушения; участие в случае необходимости пожарных дружин на пожарных автомашинах и других передвижных и стационарных средствах пожаротушения, а так же дежурстве в исключительных случаях в цехах и других объектах.

**.4 Расчёт искусственного освещения**

Произведём расчет общего равномерного искусственного освещения по методу расчёта по коэффициентам использования светового потока в кабинете планово-экономического отдела.

Размеры помещения: длина - 5,5 метров(a), ширина - 2,5 метра(b), высота - 2,8 метра(H).

Коэффициент отражения , , , где  - коэффициент отражения света от потолка,  - коэффициент отражения света от стен,  - коэффициент отражения света от пола.

Разряд зрительной работы - IV.

Определим нормированную освещённость , основываясь на IV зрительном разряде работ (по таблице 3.7, 3.3 Кнорринг Г.М) [16]:

 (для IV разряда);

Рассчитаем световой поток одной лампы по формуле:

, (4.1)

где S - площадь помещения, ,- коэффициент запаса, учитывающий запылённость и старение ламп (определяем по таблице 3.4 Кнорринг Г.М),- коэффициент неравномерности, зависящий от отношения расстояния между светильника и расчётной высотой,- количество ламп,

 - коэффициент использования светового потока (определяем по таблице 6.4 Кнорринг Г.М).

Для этого нам потребуется определить площадь помещения:

;

По таблицам Кнорринга определим значения коэффициента запаса и коэффициента неравномерности:

; ;

Рассчитаем расстояние между поверхностью стола и светильником по формуле:

, (4.2)

где H - высота помещения (2,8 метра),

 - расстояние от пола до поверхности стола (0,75 метров),

 - расстояние от потолка до светильника (0 метров):



Рассчитаем освещённость по формуле:

; (4.3)

где С - коэффициент, учитывающие многозарядность светильников (С = 1,3).

;

На основе полученных расчётов определим необходимое количество ламп по длине и ширине помещения по формулам:

. (4.4)

, (4.5)

 лампы по длине помещения,

 лампа по ширине помещения.

Рассчитаем количество ламп на всё помещение по формуле:

, (4.6)

 лампы - общее количество ламп в помещении.

Рассчитаем i - индекс помещения, который понадобится для определения коэффициента использования светового потока, по формуле:

, (4.7)

;

Определяем по таблице Кнорринга коэффициент использования светового потока на основе значений i, , :

;

По формуле 4.1 рассчитаем световой поток одной лампы:

;

По таблице 4.8 Кнорринг Г.М подбираем гостовский параметр лампы:

 80 Вт, ЛДЦ80 3 шт. или 30 Вт ЛДЦ30 6шт, тогда для ЛДЦ30:  при более низкой мощности ламп.

Определим фактическую освещённость помещения по формуле:

, (4.8)

;

Завышение на 7,6% по сравнению с нормами. Допустимо 20%.

Вывод: на основе полученных расчётов в помещении планово-экономического отдела рекомендуется поставить 6 ламп ЛДЦ30, завышение необходимой освещённости будет на 7,6%, что допустимо по ГОСТу.

**Заключение**

В данной дипломной работе были выполнены поставленные задачи, а именно:

Были даны понятия и основные подходы к построению структуры предприятия.

Организационная структура - это состав и соподчинение взаимосвязанных звеньев управления.

Различают линейную, функциональную, линейно-функциональную, матричную, дивизиональную структуру предприятия.

Охарактеризованы функции структур управления.

Функция структур управления - это особый вид управленческой деятельности, продукт процесса разделения и специализации труда в сфере управления. Впервые их состав был сформирован А. Файолем, который выделил пять общих функций управления: планирование, организование, мотивация, координация, контроль.

Рассмотрены принципы проектирования и совершенствования структур управления.

Основными принципами проектирования является: деление организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии; установление соотношения полномочий различных должностей; определение должностных обязанностей, как совокупность определенных задач и функций и поручение их выполнения конкретным лицам.

Рассмотрены основные современные подходы к обеспечению нормального функционирования сервисного предприятия нефтяной отрасли.

К основным современным подходам относится внедрение частичного найма работников (почасовиков, на неполную рабочую неделю), на крупных предприятиях сервиса вводится организация службы контроллинга, функционирование в условиях рынка заставляет многие сервисные фирмы отказываться от излишних рабочих мест, переходить на совмещение нескольких рабочих функций одним работником, переводить обязанности некоторых отделов на аутсорсинг.

Составлена краткая характеристика предприятия ОАО «ТМНУ».

ОАО “ТМНУ” организовано в 1962 году, по причине создания в ОАО “Татнефть” специального строительно-монтажного управления по монтажно-наладочным работам контрольно-измерительных приборов и автоматики, расположено предприятие в городе Лениногорск.

Проведён анализ уровня организации производства, технико-экономических показателей на предприятии ОАО «ТМНУ».

Объём подрядных работ в в 2009 году снизился на 31,53% или 152277 т.р. Это говорит о том, что в 2009 году спрос на услуги предприятия упал в связи с кризисом.

К 2009 году производственные затраты снизились на 13,55% или 36955 т.р. в связи со снижением объёма выполненных работ в 2009 году.

В 2009 году рост персонала составил 5,97% или 20 человек. Количество инженерно-технических работников уменьшилось на 3 человека, но при этом количество рабочих возросло на 23 человека. Это связано с открытием новых участков в Нижнекамске.

На 2009 год при росте персонала на 20 человек среднемесячная заработная плата снизилась на 21,83% или 4682 рубля и следовательно фонд оплаты труда снизился на 17,16% или 14797 т.р.

Снижение среднемесячной заработной платы в 2009 году обусловлено последствиями кризиса 2008 года, при котором была необходимость сократить затраты предприятия для продолжения осуществления работы.

Себестоимость на 2009 год выросла до 98,65 копеек на рубль, т.е на 13,48% или 11,72 копейки. Рентабельность снизилась до 1,34%, т.е в относительных показателях снижения составило 89,7% и в абсолютных 11,72%. Таким образом в 2009 году ОАО “ТМНУ” работало на грани окупаемости, не войти в убыток помогло снижение фонда оплаты труда и уменьшение издержек по другим статьям.

В 2009 году чистая прибыль составила 641 т.р., снизилась на 97,92% по сравнению с 2008 годом или на 30176 т.р. ОАО “ТМНУ” смогло правильно распределить издержки на предприятии, таким образом осталось с положительной чистой прибылью.

Проведён общий анализ распределения функций по структурным подразделениям ОАО «ТМНУ».

Проведён анализ функциональных обязанностей структурных единиц, требующих оптимизации на ОАО «ТМНУ».

После проведения анализа выявлено, что отдел материально-технического снабжения, финансовый отдел, отдел управления персоналом, бухгалтерия, планово-экономическая служба, монтажно-наладочный участок по добывающим и перерабатывающим предприятиям (Нижнекамский филиал) можно подвергнуть изменениям, усовершенствовав структуру предприятия ОАО “ТМНУ”.

Предложены необходимые действия по совершенствования структуры предприятия ОАО «ТМНУ».

При рассмотрении обязанностей отделов и структуры на предприятии было выявлено, что структуру предприятия можно совершенствовать по трём направлениям:

сокращение двух работников ИТР в бухгалтерии Нижнекамского филиала;

сокращение одного работника ИТР и пяти рабочих на Нижнекамских участках;

перевод услуг отделов ОМТС, ФО, ОУП, ПЭС на аутсорсинг, сокращение 9 работников.

По этим направлениям была рассчитана экономическая обоснованность.

Рассчитана экономическая обоснованность совершенствования структуры ОАО «ТМНУ». После совершенствования структуры удастся сократить издержки на 1651811 рублей. Проведён анализ влияния совершенствования структуры предприятия на технико-экономические показатели ОАО «ТМНУ».

Технико-экономические показатели после совершенствования структуры также изменились, а именно:

затраты предприятия снизились на 1651 тысяч рублей в год или 0,7%;

среднесписочная численность снизилась на 16 человек или 4,51%;

производительность труда на одного работника выросла на 31,79 тысячу рублей в год или 4,72%;

фонд оплаты труда снизился на 2791 тысяч рублей в год или 3,91%;

среднемесячная заработная плата выросла на 105 рублей или 0,63%;

затраты на один рубль товарной продукции снизились на 0,69 копейки или 0,7%;

прибыль от продажи основного объёма продукции увеличилась на 1651 тысяч рублей или 51,3%;

рентабельность производства выросла на 0,69% абсолютных или 51,3% относительных;

прибыль до налогообложения выросла на 1651 тысяч рублей или 33,3%;

чистая прибыль выросла на 1370 тысяч рублей или 213,86%.

Таким образом, проведя анализ структуру предприятия и найдя отделы, которые можно сократить или перевести услуги на аутсорсинг, удалось увеличить рентабельность производства на 0,0145%. При дальнейшем ежегодном мониторинге структуры предприятия можно повысить уровень управляемости на предприятии, правильно распределить функции по отделам, а уже это может привести к сокращению издержек на предприятии, увеличению рентабельности, повысить конкурентоспособность предприятия на рынке сервисных предприятий нефтяной отрасли.

**Список использованных источников**

1. Абрамова И.Г. Персонал - технология менеджера. Л.:2011. 210 с.

2. Андреева Е.Л. Организационные структуры фирмы в условиях глобализации: Учебное пособие. - Екатеринбург: Изд-во Уральского гос. экон. ун-та, 2011. 242 с.

. Артюнина Г.П., Игнатькова С.А. Основы медицинских знаний: Здоровье, болезнь и образ жизни. М.: Изд-во «Академический проспект», 2010. 360 с.

. Белов С.В., Безопасность жизнедеятельности: учеб. для вузов / Под общ. ред. Белова С.В. 2-е изд., испр. и доп./ С.В. Белов, А.Ф. Козьяков, Л.Л. Морозова, А.В. Ильницкая. М.: Академия, 2011. 196 с.

. Быкова А. Организационные структуры управления. М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест, 2012. 160 с.

. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. М.: Юрист, 2011. 186 с.

. Воронин А.Г., Лапин В.А., Широков А.Н. Основы управления муниципальным хозяйством. М.: 2010. 186 с.

. Галкин В.В. Основы предпринимательской деятельности. М.: Феникс, 2010. 288 с.

. Гибсон Д.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. - Организации: поведение, структура, процессы. М.: Инфра - М, 2012. 263 с.

. Дафт Р.Л. Менеджмент. СПб.: Питер, 2011. 212 с.

. Дитрих Я. Проектирование и конструирование организации: Системный подход. М.: 2011. 224 с.

. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н. Новгород:НИМБ, 2009. 154 с.

. Зайцев Г.Г. Управление кадрами на предприятии (Персональный менеджмент). М.: 2012. 213 с.

. Кивачук В. Оздоровление предприятия: экономический анализ. М.: Амалфея, 2011. 384 с.

. Кнорринг Г.М, Фадин И.М, Сидоров В.Н. - Справочная книга для проектирования электрического освещения. 2-е изд., перераб. и доп. - СПб.: Энергоатомиздат. Санкт-Петербургское отд-ние, 1992. 448 с.

. Кукин П.П., Лапин В.Л. Безопасность жизнедеятельности. Безопасность технологических процессов и производств (Охрана труда): Учебное пособие для вузов / П.П. Кукин В.Л. Лапин Н.Л. Пономарев. М.: Высш. шк., 2010.

. Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации. /Учебное пособие. М.: Русская деловая литература, 2012. 209 с.

. Лукичева Л.И. Управление организацией: Учебное пособие. М.: Омега-Л, 2012. 360 с.

. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний: Справочное пособие / Под ред. И.И. Мазура. М.: Высшая школа, 2010. 164 с.

. Мескон М., Альберт М. Основы менеджмента. М.:Дело, 2010. 158 с.

. Мордовин С. Управление персоналом: современная российская практика. СПб.: Питер, 2010. 288 с.

. Мун Е.А. Экономика предприятий сферы услуг// Сфера услуг: Проблемы и перспективы развития / Под ред. акад. Ю.П. Свириденко: В 4 т. М.: 2012. 164 с.

. Пустынникова Е.В. Основы менеджмента. М.: 2008. 212 с.

. Саламатин Н.А. Оперативное управление производством. М.: МГАУ, 2007. 369 с.

. Семиков В.Л. Менеджер. Советы и рекомендации. М.:Вузовская книга. 2012. 112 с.

. Смирнов С.В. Организация управления предприятием. М.: 2011. 154 с.

. Смолкин А.Н. Основы организации. М.: 2012. 198 с.

. Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием. Учебное пособие. М.: ТК Велби, 2010. 256 с.

. Хван Т.А. Безопасность жизнедеятельности: Учебное пособие для студентов вузов / Т.А. Хван, П.А. Хван. Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. 212 с.

. Хэмфриз Д. Как управлять людьми на работе. Практическое пособие по руководству (пер. с английского). Издательство “Урал LTD”, 2011. 134 с.

31. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Москва: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2012. 156 с.

**Приложение А**



**Приложение Б**

**Сводная таблица заработной платы по структурным подразделениям**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование структурного подразделения | Должность | Кол-во человек | Оклад, руб. |
| Отдел материально-технического снабжения | Начальник отдела | 1 | 20549 |
|  | Инженер 1 категории | 2 | 12255 |
|  | Зав. складом | 1 | 9343 |
|  | Итого | 4 | 54402 |
| Финансовый отдел | Начальник финансового отдела | 1 | 20549 |
|  | Экономист по финансовой работе 2 категории | 1 | 12255 |
|  | Экономист по финансовой работе | 1 | 11192 |
|  | Итого | 3 | 43996 |
| Отдел управления персоналом | Начальник отдела | 1 | 20549 |
|  | Ведущий инженер по организации и нормированию труда | 1 | 19446 |
|  | Инженер по организации и нормированию труда 1 категории | 1 | 12255 |
|  | Инженер по кадрам 2 категории | 1 | 11192 |
|  | Итого | 4 | 63442 |
| Планово-экономическая служба | Начальник отдела | 1 | 20549 |
|  | Экономист | 1 | 10230 |
|  | Итого | 2 | 30779 |
| Юрисконсульт | Юрисконсульт | 1 | 12255 |
| Бухгалтерия | Зам. главного бухгалтера | 1 | 13411 |
|  | Бухгалтер по учёту налогообложения | 1 | 12255 |
|  | Бухгалтер 1 категории | 1 | 12255 |
|  | Бухгалтер 2 категории | 2 | 12255 |
|  | Итого | 5 | 62431 |
| Бухгалтерия НФ | Бухгалтер 1 категории | 1 | 12255 |
|  | Бухгалтер 2 категории | 2 | 12255 |
|  | Итого | 3 | 36765 |
| Монтажно-наладочный участок по перерабатывающим предприятиям НФ | Начальник участка | 1 | 20549 |
|  | Производитель работ | 1 | 12255 |
|  | Мастер | 1 | 13411 |
|  | Техник 1 категории | 1 | 8549 |
|  | Рабочий | 18 | 10290 |
|  | Итого | 22 | 239984 |
| Монтажно-наладочный участок по добывающим предприятиям НФ | Начальник участка | 1 | 20549 |
|  | Мастер | 1 | 13411 |
|  | Техник 1 категории | 1 | 8549 |
|  | Рабочий | 23 | 10290 |
|  | Итого | 26 | 279179 |

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |