# Федеральное агентство по образованию

Кафедра экономики и менеджмента

в нефтегазохимическом комплексе

Курсовая работа по дисциплине

МЕНЕДЖМЕНТ

Тема: Реструктуризация управления предприятием нефтегазохимического комплекса

**Санкт-Петербург**

**2010**

Содержание

Введение 3

Глава I. Менеджмент как организация управления предприятиями нефтегазохимического комплекса 6

Глава II. Основные стратегии диверсификационного роста на предприятиях химического и нефтехимического профиля 21

Глава III. Обоснование организационной структуры управления при организации новых производств на предприятиях 26

Заключение 48

Литература 50 Приложение 51

Введение

Под отраслью понимается совокупность предприятий и организаций с «родственной» технологией экономической деятельности. Применительно к этим условиям химическая отрасль представляет собой совокупность предприятий и организаций, использующих химическую технологию промышленного производства. В такой формулировке химическая отрасль представляется как особая часть промышленности.

Многообразие видов общественного труда порождает соответствующие разновидности отраслей и сложность идентификации химической отрасли как объекта экономических исследований. Множество отраслей экономической деятельности порождает и разнообразие принципов их классификации. В ОКОНХ (общероссийский классификатор «Отрасли Народного Хозяйства») химическая отрасль наиболее полно характеризуется группой производств (отраслей) комплекса химической и нефтехимической промышленности.

Химической и нефтехимической отрасли принадлежит ведущее положение в ускорении научно-технического прогресса, повышении эффективности общественного производства. Продукты химической и нефтехимической промышленности используются практически во всех отраслях народного хозяйства.

На предприятиях химической и нефтехимической промышленности в настоящее время вырабатывается широкий ассортимент продукции, часть которого относится к предметам производственного назначения, а другая – к предметам народного потребления. На предприятиях этой отрасли промышленности вырабатывается: серная кислота, каустическая и кальцинированная сода, ароматические углеводороды, спирты и кислоты, минеральные удобрения, пластмассы и синтетические смолы, химические волокна, синтетические моющие средства и поверхностные красители, различные растворители и т.п. В соответствии с номенклатурой вырабатываемой продукции предприятия химической и нефтехимической промышленности сгруппированы в несколько подотраслей.

Современная практика экономических отношений, ее первые ошибки и безусловные достижения с достаточной степенью убедительности подтверждают тезис о том, что выход из кризиса начинается с подъема отраслей с большим инвестиционным потенциалом, которые вытягивают из ямы остальное народное хозяйство. В последнее время со всей очевидностью стало ясно, что больших перемен ожидает именно нефтегазохимический комплекс (НГХК) как наиболее чувствительный к инвестициям сектор национальной экономики. Доля НГХК в налоговых поступлениях в бюджет составляет 36,2%. Именно НГХК обеспечил приток основных инвестиций, в том числе зарубежных. Ему принадлежит важная роль в удовлетворении все возрастающих потребностей внутреннего рынка в товарах и услугах, в реализации стратегии на обеспечение максимально возможного подъёма России на международном уровне.

Для достижения поставленных целей в развитии нефтехимии страны, специалисты считают необходимым насытить рынок конкурентоспособной продукцией, формировать экспортный потенциал, технически перевооружить и модернизировать действующие производственные мощности.

Реализация стратегии осуществляется поэтапно: первый этап - 2007-2008 годы, второй этап - 2009-2010 годы и третий этап - 2011-2015 годы.

Становление рыночных отношений в условиях транзитивной экономики, эффективное освоение хозяйствующими субъектами российского рынка, интеграция его в мировую экономику определяют проблему конкурентоспособности продукции как важнейшую, ключевую.
В настоящее время нефтегазовые предприятия осваивают новые виды продукции, улучшают характеристики выпускаемой. Принципы подхода к выбору вида продукции , правильное определение его эксплуатационных характеристик, ценовая политика, определение емкости рынка и возможного сегмента в нем для конкретного предприятия предопределяют успех того или иного проекта. Умение предложить потенциальному покупателю товар с оптимальным соотношением цены и качества, добиться, чтобы покупатель отдал предпочтение товару именно данного предприятия за счет постоянного улучшения потребительских свойств товара, и определяют конкурентоспособность товара. Эта проблема очень актуальна для нефтегазового комплекса, являющегося определяющим для многих отраслей народного хозяйства и оказывающим существенное влияние на экономику страны в целом. Актуальность проблемы конкурентоспособности товара в нефтегазовом комплексе усилена так же значением положения России на мировом рынке производства товаров нефтехимического комплекса. Стратегия развития бизнеса, основными ориентирами которой являются поступательное наращивание объема продаж и увеличение доли компании на нефтехимическом рынке требует весьма внимательного отношения к проблемам производства нефтяных товаров. Необходимы многоуровневые контакты между поставщиком и потребителем и еще целый комплекс мер, обеспечивающих положительный имидж предприятия и поддерживающих конкурентоспособность его товара /продукции. [1]

Глава I. Менеджмент как организация управления предприятиями нефтегазохимического комплекса.

**Менеджмент представляет собой** науку об организации  деятельности социальной системы для достижения заданных целей, в условиях ограниченности ресурсов.

**Организационная структура управления – совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.** Для эффективной работы организации важно четко и ясно определить функциональные обязанности и полномочия, а также их взаимоотношения. Каждый сотрудник компании должен понимать, что ожидается от него, какими полномочиями он обладает, какими должны быть его взаимоотношения с другими служащими.

*Механизм формирования управленческих организационных структур.*

Договорные отношения – отношения, закреплённые договором о соблюдении определенных установок или правил деятельности данной организации. Фирма имеет концепцию управления или систему взглядов на осуществление той или иной деятельности. Концепция излагается в виде конституции фирмы. Принимаются обязательства, как работником, так и фирмой. Для определения масштаба полномочий, концентрируемых на том или ином уровне, учитываются факторы:

- сложность, важность и разнообразие решаемых проблем;

- личные особенности руководителей и исполнителей. Чем выше опыт,
квалификация, образование - тем полномочий может быть больше;

- морально-психологический климат в коллективе:

При распределении управленческих полномочий учитывается:

- полномочия должны быть достаточными для достижения целей;

- взаимодополняемый и сбалансированный их характер;

- организационные отношения должны быть четкими и понятными;

- централизация и децентрализация полномочий.

Организации можно классифицировать по таким типам построения управления:

*Линейная организация управления*. Распределение должностных обязанностей осуществлено таким образом, чтобы каждый служащий был максимально нацелен на выполнение производственных задач организации. Она образуется в результате построения системы управления
на основе только вертикальных связей между звеньями системы управления в виде иерархической лестницы.

Преимущества линейной структуры управления: единство и четкость распорядительства; согласованность действий исполнителей; простота управления (один канал связи); четко выраженная ответственность; оперативность в принятии решений.

Недостатками линейной структуры управления: высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечивать эффективное руководство по всем функциям; отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений; перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами; затруднительные связи между инстанциями; концентрация власти в управляющей верхушке.

*Функциональная структура управления* - структура органов управления, в которой каждый орган управления специализирован на выполнении определенного круга производственных, технологических, проектных, финансовых, информационных или обеспечивающих функций. Выполнение указаний функционального органа в пределах его компетенции обязательно для производственных подразделений.

Преимущества функциональной структуры управления: высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций; освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов; стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов; исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций; уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.

Д- *директор*; ФН - *функциональные начальники*; И - *исполнители*

Схема 1. Функциональная структура управления

К недостаткам функциональной структуры управления можно отнести чрезмерную заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений; трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами; появление тенденций чрезмерной централизации; длительность процедур принятия решений; относительно застывшая организационная форма с трудом реагирующая на изменения.

*Линейное и функциональное построение организации*. Это наиболее распространенный подход. В данном случае линейное управление подкрепляется специальными вспомогательными службами.

Д- *директор*; ФН - *функциональный начальники*; ФП - *функциональные
подразделения*; ОП - *подразделения основного производства.*

Схема 2. Линейно-функциональная структура управления

Преимуществами линейно-функциональной структуры управления являются: более глубокая подготовка решений и планов, связанных со
специализацией работников; освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем; возможность привлечения консультантов и экспертов.

Недостатки линейно-функциональной структуры управления: отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями; недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, в его реализации не участвует; чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно: подчинение по иерархии управления, т.е.тенденция у чрезмерной централизации.

*Матричная система построения организации*. Такая схема распределения полномочий предназначена для объединения в группу специалистов компании с целью работы над специальным проектом.

Схема 3. Матричная структура управления

Преимущества матричной структуры управления: возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям; повышение творческой активности административно-управленческого персонала за счет формирования программных
подразделений, активно взаимодействующих с функциональными структурами; рациональное использование кадров за счет специализации различных видов трудовой деятельности; увеличение мотивации деятельности за счет децентрализации управления и усиления демократических принципов руководства; усиление контроля за решением отдельных задач проекта. [2]

Недостатки матричной структуры управления: сложная структура соподчинения, в результате чего возникают проблемы, приоритетов заданий и распределением времени их выполнения; присутствие «духа нездорового соперничества между руководителями программ; необходимость постоянного контроля за «соотношением» сил между задачами управления по целям; трудность в приобретении навыков, необходимых для работы по новой программе.

Все предприятия нефтегазохимического комплекса России имеют широко развитую структуру, интегрированную как вертикально, так и горизонтально.

Вертикальная дифференциация связана с иерархией организации вглубь. Чем больше ступеней существует между высшим уровнем и оперативными работниками, тем более сложной является данная организация. Вертикальная структура состоит из уровней власти, построенных в иерархическом порядке. Власть распределяется по должностям и руководителям, занимающим эти должности. Цель рассматривается как ориентир для потока связей и власти. Чтобы понять обширные взаимоотношения, существующие в организации, следует точно сформулировать цель на макроуровне.

Горизонтальная дифференциация отражает степень разделения труда между отдельными единицами. Чем больше в организации различных сфер, требующих специализированных знаний и умений, тем более горизонтально сложной она является. Горизонтальная дифференциация отражает степень разделения труда между отдельными единицами. Чем больше в организации различных сфер, требующих специализированных знаний и умений, тем более горизонтально сложной она является.

 Сравним, к примеру, ведущие российские компании – «Лукойл», «Роснефть» и «Газпром». Все они состоят из следующих подразделений: совета директоров, правления, собрания акционеров, различных департаментов, дочерних компаний (добывающих, перерабатывающих, компаний сбыта, сервисных и т.д.); каждое предприятие имеет свою структуру – административный отдел, свои отделы поставки, сбыта, производственные, ремонтные, ИТ, маркетинга, финансовые отделы и т.д.

Правление ОАО «Газпром» включающее 17 человек. Председатель правления Алексей Миллер. Члены правления являются руководителями различных департаментов ОАО «Газпром» (Департамента по транспортировке, подземному хранению и использованию газа, Департамента инвестиций и строительства, Департамента по работе с регионами Российской Федерации, Юридического департамента) либо генеральными директорами дочерних компаний ОАО «Газпром» (ООО "Газкомплектимпэкс", ООО "Межрегионгаз"). Совет директоров состоит из 10 человек. Председатель совета директоров – Зубков Виктор Алексеевич. В совет директоров входят так же руководители различных департаментов ОАО «Газпром», а так же министры различных сфер РФ. Дочерних компаний в ОАО «Газпром» насчитывается около 200. Это предприятия, специализирующиеся на добыче, нефтехимии, переработке, сбыте, сервисные, финансовые.[3]

Аналогичная ситуация наблюдается и в других компаниях. Совет директоров ОАО «Лукойл» состоит из 11 человек. Возглавляет его генеральный директор ОАО «РИТЭК» Валерий Грайфер. ОАО «Лукойл» имеет 15 членов правления. Президентом компании является Вагит Аликперов. В компании насчитывается так же большое число дочерних компаний, занимающихся добычей, переработкой, сбытом нефтепродуктов. Совет директоров ОАО «НК «Роснефть» избирается в составе 9 членов. Председатель совета директоров Игорь Сечин, президент компании – Сергей Богданчиков. В Совете директоров обеспечено оптимальное соотношение исполнительных, неисполнительных и независимых членов (3 члена Совета директоров являются независимыми). Совет директоров имеет три комитета: комитет по аудиту, комитет по кадрам и вознаграждениям, комитет по стратегическому планированию. [4]

Руководство текущей деятельностью ОАО «НК «Роснефть» осуществляется единоличным исполнительным органом (Президентом) и коллегиальным исполнительным органом (Правлением). Исполнительные органы подотчетны Совету директоров и общему собранию акционеров. Правление состоит из восьми человек. Возглавляет его Сергей Богданчиков. Компания включает около сотни предприятий, занимающихся разведкой и добычей, переработкой, сбытом и сервисом. [5]

Рассмотренные компании успешно ведут свою деятельность на протяжении последних пары десятилетий. «Газпрому» в 2009 году исполнилось 20 лет, «Лукойлу» - 18 лет, «Роснефти» - 16. Структура этих компаний со временем практически не изменилась, разве что получила более развитую интеграцию. В состав данных ОАО вошли несколько сотен мелких предприятий, было подписано множество контрактов и соглашений с зарубежными фирмами. Мощность предприятий увеличилась в тысячи раз.

Итак, мы видим, что структура компаний примерно одинакова. Различается она лишь количеством тех или иных подразделений и количеством человек в них. На территории РФ исключительно все предприятия нефтегазохимического комплекса являются крупными предприятиями со сложной структурой управления, причём предприятиями довольно успешными в своём развитии. Успех компании зависит от качественного и правильного управления её ресурсами (не в последнюю очередь людскими), значит можно сделать вывод, что такая сложная структура управления является гарантом успешного развития предприятия. Создание такой сложной структуры позволяет более чётко регулировать всю деятельность всех отраслей предприятия, т.е. чем сложнее структура – тем лучше будет регулироваться работа. Следовательно, решающим фактором развития оргструктур предприятия являются увеличение производства и развитие этого предприятия.

Кроме того не последнюю роль играет следующий блок организационной структуры управления - это схема расстановки менеджеров и их взаимодействия, структура связей между высшими средними и низшими менеджерами, между подразделениями (структурными единицами), возглавляемыми менеджерами предприятия. В начале развития крупнейших нефтегазовых предприятий все было достаточно просто и четко в структуре блока управления: блок управления научно-техническим развитием, производством, экономическим развитием, капитальным строительством, коммерческой деятельностью, кадрами и социальным развитием, управление транспортом, ВЭД, отдел кадров, служба социального обеспечения. Сейчас, в связи с увеличением предприятий появляется необходимость в более сложной структуре управления для более чёткого выполнения поставленных целей и задач.

Так же внешнее окружение организации всё больше становится источником проблем для современных руководителей. По сути дела, руководители вынуждены сосредоточить своё внимание на быстро изменяющейся среде и её воздействиях на внутреннее строение организации.[1]

Рассмотрим оргструктуру ОАО «Минеральные удобрения»(см.схему.4).

Комбинат расположен в центре Европейской части России и имеет важнейшее значение для обеспечения центральных областей России минеральными удобрениями. Введен в эксплуатацию в 1975г.

Производственный потенциал предприятия - 2 млн. т в год минеральных удобрений. Численность персонала 6000 чел. Получаемое сырье: природный газ, н-парафины, нефтяные битумы.

В состав комбината входят: завод минеральных удобрений, нефтехимический завод по производству метанола и полиэфиров, производство «Изофлекс» (на правах структурных единиц), производство ЛАБ-ЛАБС. [6]

По своей организационной структуре ОАО «Минеральные удобрения» представляет собой традиционную функциональную организацию. В структуру общего руководства входят директора перечисленных заводов, начальник производства ЛАБ-ЛАБС.

Сферы деятельности ОАО «Минеральные удобрения» определяется системой блоков. Службы центрального аппарата, подчиненные Совету Директоров, включают управление по кризисным ситуациям, отдел, разрабатывающий стратегическую политику, отдел качества, общий отдел. Так же в совет директоров предприятия входят коммерческий директор (блок коммерческой деятельности), директор по экономике и финансам (финансовый блок), технический директор (технический блок) а так же управление социальными вопросами предприятия. Отдельный блок составляют четыре производственных цеха.

Общий отдел – это юридическая служба, секретариат, служба безопасности.

 Блок коммерческой деятельности - отдел сбыта, транспортный отдел, отдел материально-технического снабжения и управление внешнеэкономической деятельностью.

Финансовый блок включает в себя финансовый отдел, центральная бухгалтерия, планово-экономический отдел, отдел автоматизированных систем управления, отдел охраны труда.

Технический блок состоит из отдела исследований и разработок, отдела инвестиций, отдела капитального строительства и управления главного механика.

Блок управления социальными вопросами предприятия включает в себя отдел кадров, центр обучения персонала, социальную инфраструктуру.

На основе этой информации можно отметить, что компания имеет хорошо выраженную интеграцию, как вертикальную, так и горизонтальную. Сложная структура предприятия охватывает все сферы деятельности, позволяет чётко и качественно контролировать работу организации.

*Функции управления предприятием* заключаются в следующем:

1.Функция планирования, состоящая в выборе целей и плана действий по их достижению;

2.Функция организации, посредством которой происходит распределение задач между отдельными подразделениями или работниками и установление взаимодействия между ними;

3.Функция руководства, состоящее в мотивировании исполнителей к
осуществлению запланированных действий и достижению поставленных целей;

4.Функция контроля, заключающееся в соотнесении реально достигнутых результатов с теми, что были запланированы.

Эффективное корпоративное управление является одним из решающих факторов повышения конкурентоспособности компании. Развитие компании невозможно без наличия эффективной структуры, определяющей взаимоотношения Совета директоров, исполнительного органа и акционеров, уверенности инвесторов в том, что их средства разумно расходуются руководством компании и, таким образом, способствуют росту ее капитализации. Эффективное руководство компанией — важный аргумент в пользу успешности их деятельности в глазах зарубежных партнеров. Это является отличительной чертой самых признанных корпораций мира. Добросовестное корпоративное управление выгодно всем заинтересованным сторонам, включая клиентов, поставщиков, партнеров, сотрудников и акционеров компании. Руководство всех российских компаний, безусловно, в своих действиях неизменно в одинаковой степени учитывают интересы различных групп акционеров своих компаний. Одним из наиболее убедительных свидетельств применения на практике принципов сильного корпоративного управления можно назвать состав Совета директоров и его комитетов. [7]

Существуют *три метода обоснования оргструктуры* управления предприятиям:

- Нормативно-функциональный

-Функционально-технологический

-Целевой

*Нормативно-функциональный* подход (метод аналогий) основан на обобщении опыта управления передовыми ПХС (производственно-хозяйственными системами), применении организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в сходных условиях (цели, характер продукции, тип технологии и т. п.). Иными словами, этот подход основан на методе аналогии и прототипов, на допущении, что высоким результатам деятельности обязательно соответствует рациональная организационная структура, но это не всегда так.

Нормативно-функциональный подход, ориентирующийся на положительный опыт организации управления, не содержит собственно метода проектирования рациональной структуры управления. Он оправдан в силу общности принципов и методов управления. Применение типовых структур явилось первым шагом на пути внедрения принципов научно обоснованного построения организационных структур и способствовало унификации организационных структур управления в определенных отраслях экономики.

До недавнего времени нормативно-функциональный подход имел наибольшее распространение и был положен в основу методических рекомендаций по построению организационных структур ПХС. Однако в настоящее время значение этого подхода снижается. Причина заключается в том, что он ориентирован на типовую номенклатуру функций управления и структурных управленческих подразделений. В условиях значительного разнообразия видов организаций и конкретных условий их деятельности возможности этого подхода ограничены.

*Функционально-технологический* подход к построению организационных структур основан на рационализации потоков информации и технологии ее обработки. Для определения характеристик организационной структуры: численности управленческого персонала, количества уровней управления, степени централизации, структуризации и диапазона управления и др. - предлагается установить корреляционные зависимости этих характеристик от внутренних и внешних факторов и рационализировать функции по вертикали и горизонтали. Однако рассчитанные на основе этих зависимостей характеристики ориентируют на некоторый сложившийся уровень организации управления в отрасли. При данном подходе можно достаточно полно учесть особенности конкретной организации. Он универсален, но вместе с тем трудоемок, ориентируйся на стабильную номенклатуру сложившихся функций управления, подчинение организационной структуры схеме документооборота в ПХС. Это ограничивает возможности использования данного метода.

В условиях действующего предприятия попытки совершенствовать организационную структуру будут наталкиваться на стремление управленческих работников сохранить сложившуюся, привычную для них схему документооборота, которая не всегда рациональна. В условиях проектирования нового объекта использование функционально-технологического подхода вызовет серьезные трудности из-за отсутствия информации, необходимой для его реализации.

*Программно-целевая структура* базируется на комплексном управлении всей системой, как единым объектом, ориентированным на отдельную цель, на решение нестандартной проблемы, затрагивающей все стороны производства. С помощью управления по целям решаются следующие задачи: увязка индивидуальных планов отдельных руководителей с общими целями организации; усовершенствование процедур оценки результатов выполнения задания; укрепление связей и улучшение взаимоотношений между руководителями и подчиненными; стимулирование повышения профессиональной квалификации и продвижения сотрудников по службе; улучшение мотивации и активизации работы подчиненных

Эта структура предполагает наличие звеньев управления, призванных формировать, координировать и регулировать все горизонтальные связи между элементами системы, относящиеся к определенной программе. [2]

*Выбор метода* определяется следующими критериями:

1)Классификатор типовых функций управления

2)Классификатор типовых структур

3)Изучение производственно-технологических фондов, определение сложности и трудоёмкости управления

4)Нормативная численность

5)Расчёт численности работников по функциям управления

6)Расчёт коэффициента централизации по функциям управления

7)Расчётные формулы коэффициента централизации, нормы управляемости по функциям или видам работ

8)Определение числа уровней управления и состава подразделения, распределение работников по уровням и по подразделениям

9)Разработка положений о структурном подразделении

*Эффективное функционирование оргструктур* *управления предприятиями* находится в зависимости:

- От соответствия важнейших характеристик структуры управления задачам производственно-хозяйственной деятельности.

- Учёта в важнейших характеристиках структуры управления нормативных требований или наиболее рационально достигнутых требований в построении оргструктуры на передовых отечественных и зарубежных предприятиях.

- Степени влияния организационно-управленческих факторов на конечные производственно-хозяйственные и финансовые результаты деятельности.

- Организационных средств и их величины. Это особенно отчётливо проявляется в блоках общего руководства (уровень генерального директора и его заместителей) и функционального руководства (отделы управления, подчинённые заместителям генерального директора).

В концепции *эффективного управления* находятся три базовых положения. Суть этих положений сводится к следующему:

Во-первых, отказ от производственно рационализма систем управления, ориентированных на рынок и производство. Стратегию развития и условия оперативного управления определяет внешняя среда. В этой связи поиск факторов и источников экономии всех видов ресурсов, обусловленных внутренними условиями предприятия, а так же улучшение методов и форм организации управления, не связанных с необходимостью учитывать изменившиеся условия внешней среды, признаются «вторичными» по отношению к управленческим функциям, обусловленным обстоятельствами внешних условий. Таким образом, в качестве основного фактора функционирования производства признаётся внешняя среда.

 Во-вторых, ситуационный подход к управлению. Это означает, что всякая организация складывается (формируется) как реакция на воздействие внешней среды. Основным здесь является возникшая ситуация, конкретный набор обстоятельств, которые влияют на работу предприятия в текущий момент, а так же быстрота и адекватность реакции в принимаемых управленческих решениях, способности использования организационных механизмов и методов, обеспечивающих адаптацию к условиям внешней и внутренней среды предприятия.

В-третьих, признание человека главным ресурсом, от которого зависит эффективность предприятия. При этом обращается внимание на эволюцию человека, на изменение его роли в производственном процессе в связи с научно-техническим прогрессом и усилением значимости (ценности) информационных ресурсов. Данное положение обуславливает необходимость уделять особое внимание таким факторам, как организационная культура, стиль руководства, мотивация труда, кадровая политика и т.д. [2]

Глава II. Основные стратегии диверсификационного роста на предприятиях химического и нефтехимического профиля.

Говоря о структуре преобразований в отечественной промышленности, следует особо подчеркнуть роль в решении этой проблемы таких форм объединения материальных и финансовых ресурсов, как интеграция (вертикальная или горизонтальная) и диверсификация.

При вертикальной интеграции объединяются предприятия, отличающиеся видом экономической деятельности, то есть предприятия разных отраслей. В качестве мотивов такой интеграции обычно называют снижение потребности в оборотных средствах, снижение транспортных расходов, а также повышение конкурентоспособности конечной продукции за счет ликвидации промежуточных надбавок к цене.

При горизонтальной интеграции объединяются предприятия, занимающиеся одним видом экономической деятельности, то есть предприятия одной отрасли. При этом новая компания сосредотачивает значительный объем производства однотипной продукции.

Чаще всего диверсификацию рассматривают как особый случай горизонтальной интеграции производств. В качестве примера можно привести крупный концерн, имеющий в составе большое число разнообразных предприятий промышленности, торговли, научных и финансовых организаций.

Различают три вида диверсификации производства: горизонтальную, конгломератную и концентрическую.

Например, для предприятий по переработке нефтяного сырья к новым продуктам первого вида диверсификации можно отнести кровельные и гидроизоляционные битумно-полимерные материалы. На таких предприятиях получило широкое распространение производство кровельного битума, а битумно-полимерные материалы являются для них новой продукцией.

К таким новым продуктам второго вида диверсификации, производство которых освоено, например, в 000 «КИНЕФ», можно отнести линейные алкилбензолсульфаты — продукт для производства синтетических моющих средств.

Горизонтальная диверсификация - пополнение ассортимента фирмы новыми изделиями, которые не связаны с выпускаемыми в настоящий момент, но могут вызвать интерес существующей клиентуры. Главная цель горизонтальной диверсификации – усиление позиций фирмы в отрасли.Стратегия горизонтальной диверсификации предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта.

В 1990г ПО Киришинефтеоргсинтез, ВТФ Киришинефтехимэкспорт – «Советские участники» и ирландская фирма «Римда ЛТД» - «иностранный участник» создали на территории России (г.Кириши) совместное предприятие (СП) – завод гидроизоляционных и кровельных материалов «Изофлекс». Целями СП являлись насыщение внутреннего рынка высококачественными гидроизоляционными материалами, в последующем – теплоизоляционными материалами, производимыми на совместном предприятии, и экспорт товаров совместного предприятия с целью обеспечения валютной окупаемости и увеличении прибыли. Предметом деятельности СП было производство на основе новейшей технологии гидроизоляционных материалов.

Высшим органом СП являлось правление, которое состояло из 5 членов, каждый из которых был хорошо знаком с деятельностью СП: 4 члена правления назначались советскими участниками, 1 – иностранным. Правление выбирало председателя из числа своих членов. Руководство текущей деятельностью предприятия и исполнение решений, принимаемых правлением, осуществлялось дирекцией во главе с генеральным директором. Генеральный директор избирался правлением из представителей советской стороны. Для создания, осуществления и развития деятельности участники, кроме прочих обязанностей, упомянутых в договоре, договаривались о принятии на себя определённых обязательств – отдельно для советских и иностранных представителей.

С 1995г. Завод «Изофлекс» перешёл в полную собственность ПО «Киришинефтеоргсинтез» и стал его структурным подразделением. В 1996г на заводе «Изофлекс» работало около 130 чел., прибыль составила 12,8 млрд. руб. Завод «Изофлекс» является первым в России и крупнейшим на территории СНГ предприятием по выпуску битумно-полимерных наплавляемых материалов для кровельных и гидроизоляционных работ.

Диверсификация конгломератная - пополнение ассортимента изделиями, не имеющими никакого отношения ни к применяемой фирмой технологии, ни к ее нынешним товарам и рынкам.Стратегия конгломератной диверсификации состоит в том, что организация расширяется за счёт производства новых, технологически не связанных с уже производимыми, продуктов, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для осуществления стратегий развития предприятия, так как её успешная реализация зависит от большого числа различных факторов, в частности от компетентности персонала и в особенности специалистов управления, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм финансовых средств.

К таким новым продуктам, освоенным в ПО Киришинефтеоргсинтез относятся кровельные и гидроизоляционные битумно-полимерные материалы.

Учитывая нерентабельность производственной цепочки «нефть- нормальные парафины – белково-витаминный концентрат – комбикорм - ферма», Киришский НПЗ с начала 80х гг. стал искать альтернативные пути использования жидких нормальных парафинов. В феврале 1996года пущен новый комплекс по производству компонентов для моющих средств на базе н-парафинов – ЛАБ-ЛАБС. Ввод этого комплекса открывает новое технологическое направление завода – синтез органических соединений и предусматривает ввод новых процессов (дегидрирование н-парафинов, алкилирование, сульфирование), расширяет ассортимент продукции, используемой для производства товаров народного потребления.

Завод ЛАБ-ЛАБС является составной частью Киришенефтеоргсинтеза и представляет собой новое и единственное в России производство линейного алкилбензола (ЛАБ). В состав завода входит и установка по производству линейной алкилбензолсульфокислоты (ЛАБСК), после нейтрализации которой натриевой щелочью получается соль, основа производства стиральных порошков.

Диверсификация концентрическая - пополнение ассортимента новыми изделиями, которые с технической или маркетинговой точки зрения похожи на существующие товары фирмы. Она базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые включены в рамки существующей производственно-хозяйственной деятельности. То есть, существующее производство остаётся в центре экономической деятельности, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других наиболее сильных сторонах функционирования фирмы, например, могут быть подключены возможности используемой специализированной системы распределения и реализации.

К концентрической диверсификации можно отнести такие новые продукты, освоенные в ПО «Киришинефтеоргсинтез», как, например, бензины с октановым числом 95 и выше.

Киришский НПЗ на протяжении последних двух лет регулярно выпускает автобензин марок –А95, 96, правда пока в небольших количествах. Основным фактором, сдерживающим рост объёма производства такого бензина на предприятии, является ограничение потребления его на российском рынке. Доля потребления бензина марки А96 составляет всего 2,3%

Поиск направлений диверсификации производства для предприятий отечественной экономики является актуальным в связи со следующими обстоятельствами. Во-первых, "советская экономика боролась за одно из первых мест в мире по уровню специализации производства" и создала огромные монопродуктовые субъекты деятельности. Необходимость приспособления к новым экономическим условиям объективно заставляет искать наиболее выгодные сферы приложения созданного производственного потенциала. Во-вторых, диверсификация производства является инструментом межотраслевого перелива капитала и методом оптимизации структурных преобразований в экономике. [8]

К основным задачам товарной диверсификации относятся:

**-** разработка принципов формирования ассортимента с точки зрения ориентации на определенные категории потребителей, ценовые ниши, каналы сбыта.

**-**управление формированием ассортимента (включение в ассортимент новых изделий, исключение товаров из номенклатуры выпуска);

**-** управление позиционированием товара на рынке;

**-** анализ жизненного цикла конкретных продуктов.

Глава III. Обоснование организационной структуры управления при организации новых производств на предприятиях.

**I.Выбор площадки размещения участка по производству АП и КМС.**

Таблица 1

**Исходные данные для выбора площадки размещения участка по производству**

 **АП и КМС в ОАО «Минеральные удобрения»**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Параметрыразмещения | Ед.изм. | Произ-водство АП и КМС | Завод«Изо-флекс» | Произ-водство ЛАБ-ЛАБС | РМЦ |
| 1. Компоновочное решение |  |  |  |  |  |
| Общая площадь свободных производственных помещений | м2 | 600 | 500 | 700 | 400 |
| Высота производственных помещений | м | 4 | 3 | 4 | 2,5 |
| Тип складских помещений: |  |  |  |  |  |
| закрытый |  | + | + | + |  |
| открытый (навес) |  |  |  |  | + |
| отапливаемый | 0С | ≥ 00С | - | ≥0 0С | - |
| Наличие собственных складов для хранения: |  |  |  |  |  |
| сырья |  |  | + | + | - |
| запасных частей |  |  | + |  | + |
| комплектующих |  |  | + |  | - |
| готовой продукции |  |  | + | + | - |
| оборудования |  |  | + |  | - |
| вспомогательных материалов |  |  | + | + | - |
| Использование складских помещений ОАО |  |  | + | + | + |
| II. Наличие подъездных путей к производственной территории: |  |  |  |  |  |
| железнодорожной ветки |  |  | + | + | - |
| автотранспорта |  |  | + | + | + |

|  |
| --- |
| Окончание табл. 1 |
| Параметрыразмещения | Ед.изм. | Произ-водство АП и КМС | Завод«Изо-флекс» | Произ-водство ЛАБ-ЛАБС | РМЦ |
| III. Энергообеспечение |  |  |  |  |  |
| Годовой расход электроэнергии | тыс. кВт.час | 515,7 | Наличие трансформа-торной подстанции |
| Параметры водяного пара: |  |  |  |  |  |
| для нагрева оборудования, для обогрева помещений | Р, атмt0C | 6150 | Другие пара-метры | 6150 | Другие пара-метры |
| Годовой расход сжатого воздухадля приборов КиАдля ремонтных работ | тыс.н.м3Р, МПАР, МПА | 24,00,80,8 | 24,00,80,8 | 24,00,80,8 | Другие пара-метры |
| IV. Водоснабжение |  |  |  |  |  |
| Годовой расход хозпитьевой воды | тыс. м3 | 0,56 | В пределах заданных значений |
| Годовой расход оборотной воды (охлажденной) | тыс. м3 | 12,7 | В пределах заданных значений | Не пре-дусмот-рено |
| V. Водоотведение |  |  |  |  |  |
| Годовой расход горячей оборотной воды | тыс. м3 | 12,0 | В пределах заданных значений | Не пре-дусмот-рено |
| VI. Степень пожароопасности производства (категории А-Д) |  | Б | В | Б | Д |
| VII. Степень санитарной классификации производства (I-V) |  | II | III | II | I |
| VIII. Капиталовложения | тыс.руб. |  |  |  |  |
| Подготовка производственных площадей для размещения технологической линии |  |  | 1550 | 550 | 1000 |
| Подготовка фундаментов для оборудования |  |  | 490 | 490 | 490 |
| Доставка оборудования |  |  | 100 | 120 | 140 |
| Дополнительные работы по монтажу оборудования, приточно-вытяжной вентиляции |  |  | 180 | 150 | 180 |

Используя данные таблицы 1, выбираем площадку размещения участка по производству АП и КМС в ОАО «Минеральные удобрения». Необходимое условие – чтобы параметры внедряемого в производство участка совпадали с параметрами свободных производственных помещений. Исходя из данных табл.1, вариант, удовлетворяющий нашему условию один – новый участок необходимо размещать на территории производства ЛАБ-ЛАБС.

**II. Порядок проведения расчетов численности ППП установки по производству абразивной пасты и кремообразного моющего средства**

1. Определяется штатная численность персонала установки по следующей формуле:

Чшт = Чяв ∙ Кшт (1)

43,2=9 ∙4,8

где:

Чшт - штатная численность рабочих;

Чяв - явочная численность рабочих;

Кшт - коэффициент штата, соответствующий графику сменности.

  (2)

 Кшт = = 4,8

где:

Ткм - среднемесячный календарный фонд времени (365х24/12);

Тм н.раб.вр - месячная норма рабочего времени рабочего.

Для вредных условий труда, шестичасового рабочего дня и пятибригадного графика работы Тм н.раб.вр  принимается равным 152,5 час.

Явочное количество обслуживающего персонала участка включает:

|  |  |
| --- | --- |
| Начальник установки | 1 |
| Механик установки | 1 |
| Начальник смены установки | 1 |
| Смесительный агрегат: |  |
| оператор | 1 |
| помощник оператора | 1 |
| Инъектирующий агрегат: |  |
| оператор | 1 |
| помощник оператора | 1 |
| Печатающий агрегат: |  |
| оператор | 1 |
| помощник оператора | 1 |

Схема управления участком приведена ниже.



Схема5. управление участком производства абразивной пасты и кремообразного моющего средства

2. Списочная численность рабочих определяется по следующей формуле:

 Чсп = Чшт ∙ Кп (3)

 48,8 = 43,2 ∙ 1,13

Чсп - списочная численность рабочих

Кп - коэффициент перехода от штатной численности к списочной

 (4)

Кп = 1,13

Тпол - полезный фонд времени одного рабочего (288 час)

Тном- номинальный годовой фонд времени одного рабочего (313 час) заданное значение Кп=1,13

**III. Краткий анализ действующей организационной структуры**

Структура управления производства ЛАБ-ЛАБС представляет собой типичную линейно-функциональную структуру (см. прил.1). ЛАБ-ЛАБС, наряду с другими подразделениями – заводом «Изофлекс», нефтехимическим заводом и заводом по производству минеральных удобрений составляют ОАО «Минеральные удобрения».

 ЛАБ-ЛАБС - производство линейного алкилбензола - сырья для получения поверхностно-активной основы СМС.

Комплекс ЛАБ-ЛАБС имеет в своем составе 4 установки: предфракционирования, Пакол-Дифайн, алкилирования, ЛАБС. Сырьем для производства являются н-парафины, бензол и сера. Сырьё поступает на установку предфракционирования для разделения. Фракция С10-С13 направляется в Пакол-блок, где происходит дегидрогенизация нормальных парафинов до моноолефинов. С установки Пакол смесь передается в блок Дифайн, где происходит удаление побочных продуктов, снижающих качество ЛАБ. Затем смесь вновь возвращается в блок Пакол. Н-олефины из блока Пакол подаются на установку, назначение которой заключается в получении ЛАБа.

Каждая установка имеет свой штат, обслуживающий эту установку и механика, ответственного за бесперебойную работу установки и налаживание различных поломок и неполадок в работе. Возглавляет установку и координирует деятельность технико-обслуживающего персонала начальник установки. Он управляет всеми должностями, связанными с производством, включая как начальников смен, так и обслуживающим и сервисным персоналом, вплоть до старшего механика. Отвечает за выполнение производственных планов. Ответственен за все срывы в выполнении плана производства и брак.

Планово-экономическое бюро осуществляет разработку перспективных и текущих планов, составление смет затрат, контроль правильности применения форм оплаты труда, составляет отчёты об исполнении финансовых планов производства. Оно ответственно за потребности сырья, численность персонала, расчет количества других ресурсов для изготовления планируемого количества продукции. Рассчитывает плановую и фактическую себестоимость и маржинальную прибыль.

Старший механик обеспечивает надежную работу, правильную эксплуатацию и обслуживание технических средств; распределяет подчиненных по сменам; обеспечивает безопасную организацию работ; контролирует качество ремонта технических средств; планирует и проводит техническую учёб. Так же он составляет сводные сметы на обслуживание и запчасти машин, составляет и контролирует сводные графики планово-профилактических ремонтов.

Работа на установке ведётся в 3 смены и осуществляется под контролем начальника смены. Начальник смены отвечает за выполнение сменой производственного плана смены. Главный на производстве в текущий момент, когда его смена работает. Постоянно контролирует механиков установок, если возникают поломки оборудования. По окончании смены составляет производственный отчет (сколько выработали продукции, сколько брака, сколько сырья потребовалось) и отдает его плановикам. Подписывает табель учёта времени рабочих.

За технологический процесс изготовления продукции отвечает технолог.

*Норма управляемости* - это максимальное число работников, подчиненных одному линейному руководителю, при условии, что суммарная трудоемкость выполняемых им функций не должна превышать установленного норматива. Нормы управляемости позволяют рассчитать численность руководителей низшего, среднего и высшего звеньев управления.

Величина нормы управляемости зависит от многих обстоятельств:

- от характера деятельности.

- от уровня знаний руководителя.

-от новизны проблематики, количества неожиданных и неопределенных ситуаций.

-от размеренности темпа работы, наличия вспомогательного персонала, технической оснащенности.

-от надежности коммуникаций, детальности и конкретности постановки задач, совершенства методов принятия решений.

- от уровня организационной культуры и культуры межличностных отношений.

-от территориальной разбросанности исполнителей, оторванности их от руководства.

-от величины полномочий, которыми наделены исполнители.

Структура управления производства ЛАБ-ЛАБС ОАО «Минеральные удобрения» включает в себя руководителей низшего и среднего звена.

Младшие начальники, которых также называют руководителями первого (низового) звена или операционными руководителями, в основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий для непрерывного обеспечения непосредственной информацией о правильности выполнения этих заданий. На нашем производстве начальниками младшего звена являются начальники установок предфракционирования, «Пакол-Дифайн», алкилирования и ЛАБС. Они имеют в подчинении штаты установок и механиков установок.

Работа младших начальников координируется и контролируется руководителями среднего звена. Руководителем среднего звена является директор производства ЛАБ-ЛАБС. Он подчиняется генеральному директору ОАО «Минеральные удобрения» и контролирует деятельность установок производства ЛАБ. Директор производства ЛАБ имеет в прямом подчинении 35 человек: зам.директора по изготовлению продукции, начальника смены, старшего механика производства. На обслуживание одной установки приходится 8 человек – начальник установки, механик установки и штат установки, состоящий из 6 человек. Начальники установок подотчётны директору производства. Руководители среднего звена готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена, и передают эти решения в виде спецификаций и конкретных заданий низовым линейным руководителям.

Структура управления производства ЛАБ-ЛАБС представляет собой сложную 4х-уровневую систему управления. Директор производства контролирует деятельность зам. директора по изготовлению продукции и старшего механика производства. Заместителю директора за свою деятельность отчитываются начальники установок. Механики установок контролируют деятельность штатов и подотчётны начальникам установок.

Производство ЛАБ-ЛАБС, наряду с производством «Изофлекс», нефтехимическим заводом и заводом по производству минеральных удобрений составляют вместе ОАО «ПО «Минеральные удобрения», возглавляемое генеральным директором, советом директоров и собранием акционеров.

Производство ЛАБ-ЛАБС связано со следующими подразделениями: плановым отделом (вырабатывает нормы производства продукции), отделом материально-технического обеспечения (обеспечивает производство необходимыми машинами и оборудованием), бухгалтерией (начисление заработной платы работникам производства), отделом организации труда и заработной платы (выработка норм организации труда и тарификация оплаты труда), ремонтно-механическим цехом (устранение неполадок в работе оборудования) а так же социальным отделом (обучение персонала, подборка кадров).

Готовые продукты производства ЛАБ-ЛАБС поставляются на склад, где ими уже занимается отдел сбыта (деятельность финансового директора).

**IV. Формирование новой организационной структуры управления производства ЛАБ-ЛАБС после присоединения к нему производства АП и КМС.**

Новая орг.структура управления производства ЛАБ-ЛАБС после присоединения к нему производства АП и КМС представлена на схеме 6.

Увеличилось число установок, а, следовательно, и число персонала, обслуживающего установки.

Вводится установка по производству АП и КМС. Имеется начальник установки, механик установки и штат установки. Штат установки состоит из 6 человек: два человека обслуживают инъектирующий агрегат, два человека обслуживают печатающий агрегат и ещё двое – смесительный агрегат. Начальник установки находится в подчинении зам. директора по изготовлению продукции, механик установки подотчётен начальнику установки. Кроме этого у нас имеется начальник смены установки производства АП и КМС и начальник смены производства ЛАБ-ЛАБС. Установка производства АП и КМС по своей структуре мало отличается от других установок производства ЛАБ-ЛАБС, из чего можно сделать вывод, что нет необходимости иметь отдельного начальника смены одной установки. Его можно либо перевести в должность начальника смены, либо уволить за отсутствием необходимости в данном кадре.

 Производство АП и КМС является новым производством в нашем ОАО и конкретно отличается от производства ЛАБ-ЛАБС. Следовательно, было бы выгодно для предприятия иметь человека, имеющего опыт в производстве данного вида продукции и способного контролировать деятельность установки. Поэтому более удачным решением будет перевод его на должность начальника смены.

Кроме того нам необходимо будет ввести новые должности. Производство АП и КМС предусматривает упаковку и транспортировку готового продукта. Готовый продукт расфасовывается в банки, которые вручную укладываются в картонные коробки. С помощью подъемной платформы коробки опускаются на 1 этаж и отвозятся на поддонах на склад готовой продукции. Режим работы трёхсменный, а производство малотоннажное, следовательно, будет достаточно ввести одного человека для упаковки и двух для транспортировки, работающих по очереди.

Что же касается остальных установок производства ЛАБ-ЛАБС, введение новой установки не затрагивает их организацию производства.

**V. Разрабатывается Положение о структурном подразделении**

**ПОЛОЖЕНИЕ**

**о структурном подразделении производства ЛАБ-ЛАБС(после присоединения АП и КМС)**

1. Общие положения.

1.1. Производство ЛАБ-ЛАБС является самостоятельным структурным производственно-хозяйственным подразделением предприятия.

1.2. Производство ЛАБ-ЛАБС в своей деятельности руководствуется Законодательством РФ, приказами и другими нормативными актами предприятия, настоящим Положением, правилами внутреннего трудового распорядка, другими нормативными актами.

1.3. Производство ЛАБ-ЛАБС возглавляет директор производства, который непосредственно назначается и освобождается от занимаемой должности приказом генерального директора предприятия.

1.4. Структуру и штат производства утверждает генеральный директор предприятия в соответствии со структурой управления, принятой на предприятии с учетом объема работы и особенностей производства.

1.5. Работники производства назначаются на соответствующие должности и освобождаются от них генеральным директором предприятия по представлению директора производства.

II. Задачи.

2.1. Выполнение плановых заданий на основе постоянного повышения технического уровня производства.

2.2. Организация выпуска высококачественной конкурентоспособной продукции (абразивной пасты и кремообразного моющего средства) по установленным графикам в соответствии с утвержденными планами.

2.3. Систематическое диагностирование деятельности цеха по направлениям обеспеченности ресурсами: техническими, технологическими, кадровыми, организационно-управленческими, информационными, финансовыми.

III. Функции.

3.1. Осуществление оперативного руководства текущей деятельностью производства ЛАБ-ЛАБС.

3.2. Обеспечение эффективной эксплуатации и сохранности оборудования, энергетического хозяйства, зданий и сооружений производства.

3.3. Внедрение конкурентоспособной технологии производства, норм материальных и трудовых затрат, контроль за соблюдением технологической дисциплины.

3.4. Создание безопасных условий труда, соблюдение правил и норм по охране труда и технике безопасности, промышленной санитарии, а также правил пожарной безопасности на всех работах, выполняемых производством ЛАБ-ЛАБС.

3.5. Систематический анализ, выявление и мобилизация внутренних резервов для повышения эффективности деятельности производства ЛАБ-ЛАБС.

3.6. Разработка и представление отчетной документации по направлениям деятельности производства ЛАБ-ЛАБС.

3.7. Разработка и в необходимых случаях изменение штатов и должностных окладов персонала производства ЛАБ-ЛАБС.

IV. Взаимоотношения цеха с другими подразделениями

 предприятия

4.1. С планово-экономическим отделом:

Получает: годовые квартальные и месячные задания в натуральном и стоимостном выражении; планы по труду, нормативно-справочные материалы.

Представляет: сводки выполнения плана выпуска продукции, месячные и квартальные отчеты о своей работе по установленному графику.

4.2. С отделом материально-технического снабжения:

Получает: сырье, материалы, комплектующие изделия в соответствии с планом производства и графиками выпуска продукции.

Представляет: заявки на приобретение фондов и оборотных средств для обеспечения производственно-хозяйственной деятельности производства.

4.3. С отделом сбыта:

Представляет: готовую продукцию по утвержденной номенклатуре.

4.4. С отделом охраны труда и техники безопасности:

Проводится инструктаж по ТБ, контроль за продолжительностью рабочего дня.

4.5. С центральной бухгалтерией:

Начисление заработной платы сотрудникам производства.

4.6. С отделом организации труда и заработной платы.

Начисление заработной платы, составление графиков рабочих смен.

4.7. С ремонтно-механическим цехом:

Производится ремонт станков и оборудования, устранение неполадок в работе.

4.8. С центром по обучению персонала:

Обучение кадров, повышение квалификации.

4.9. С отделом технического контроля:

Контроль за соблюдением строго установленных технологических процессов, выявление нарушений технологической дисциплины.

4.10. С отделом главного механика:

Контроль за исправностью работы станков и оборудования.

V. Права

5.1. Осуществлять непосредственное руководство производственной деятельностью участков по выполнению плановых заданий, контролировать работу всего производства ЛАБ-ЛАБС.

5.2. Представлять предложения генеральному директору о приеме на работу, переводе, увольнении персонала производства в соответствии с трудовым законодательством.

5.3. Выдавать в установленном порядке заказы и требования в другие цеха и службы предприятия по предоставлению услуг в соответствии с производственной программой.

5.4. Участвовать в совещаниях у генерального директора предприятия и его заместителей при обсуждении вопросов, относящихся к компетенции производства.

VI. Ответственность.

6.1. Директор производства несет ответственность за выполнение или ненадлежащее выполнение возложенных на него функций.

6.2. Степень ответственности других работников устанавливается должностными инструкциями.

**VI.** **Схема производственных (материальных и информационных) потоков структурного подразделения**.

Производство ЛАБ-ЛАБС

ООТиЗ

ОГТ

Центральная бухгалтерия

РМЗ

ОМТС

Отдел сбыта

Планово-экономический отдел

Отдел ООТ и ТБ

Центр по обучению персонала

ОТК

ОГМ

Схема 7. производственных потоков предприятия

**Список сокращений:**

1. РМЗ - ремонтно-механический завод

2. ООТиТБ - отдел охраны труда и техники безопасности

3. ОМТС – отдел материально-технического снабжения

4. ОГМ - отдел главного механика

5. ОТК – отдел технического контроля

6. ООТ иЗ - отдел организации труда и заработной платы

7. ОГТ – отдел главного технолога

**VII. Потребность в дополнительных кадрах**

При внедрении нового производства АП и КМС необходимо будет ввести новые должности. Производство АП и КМС предусматривает упаковку и транспортировку готового продукта. Готовый продукт расфасовывается в банки, которые вручную укладываются в картонные коробки. С помощью подъемной платформы коробки опускаются на 1 этаж и отвозятся на поддонах на склад готовой продукции. Режим работы трёхсменный, а производство малотоннажное, будет достаточно ввести одного человека для упаковки и одного для транспортировки.

Вводим одного человека на должность фасовщика для упаковки товара и одного на должность грузчика для транспортировки товара на склад готовой продукции.

Следовательно, для обслуживания установки необходимо 10 человек – начальник установки, механик установки и штат установки, состоящий из 8 человек (по два человека для обслуживания инъектирующего, печатающего и смесительного агрегатов, один человек на упаковке и транспортный рабочий).

**VIII. Должностные инструкции при введении новых должностей.**

ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ ФАСОВЩИКА

I.Общие положения

1.1. Фасовщик относится к категории рабочих.

1.2. На должность фасовщика назначается лицо, имеющее среднее специальное образование, независимо от стажа работы.

1.3. Назначение на должность кладовщика и освобождение от нее производится приказом руководителя.

1.4. Фасовщик должен знать:

- приказы, указания, распоряжения, инструкции и другие нормативно-распорядительные документы, регламентирующие работу фасовщика;

- номенклатуру, сорта, содержание комплекта, размеры и массу укладываемых деталей, изделий;

- правила и способы фасовки и упаковки;

- порядок заполнения упаковочных документов и учета упакованных изделий и товаров, правила ведения отчетности;

- правила подъема, перемещения грузов и сигнализацию при использовании подъемно-транспортных средств;

- назначение и правила применения рабочего, контрольно-измерительного инструмента и приспособлений, необходимых при укладке и упаковке, принцип работы фасовочного полуавтомата или автомата и взаимодействие его частей, устройство фасовочных автоматов, правила наладки автоматов и их отдельных узлов;

- технические условия и государственные стандарты на фасуемую и дозируемую продукцию;

- способы укупорки фасовочной тары;

- размеры и форму тары для каждого рода пакуемых изделий, деталей и товаров; виды, сорта и размеры крепежного изолировочного и упаковочного материала, в том числе размеры, форму и правила изготовления специальной тары при особо ответственной упаковке;

- технологический процесс фасовки и правила его регулирования;

- требования, предъявляемые к готовой продукции и качеству фасовки;
- правила и нормы охраны труда;

- правила внутреннего трудового распорядка;

II. Должностные обязанности

2.1. Фасовщик выполняет следующие функции

2.1.1. Осуществляет фасовку, дозировку полуфабрикатов и готовой продукции или отдельных ее компонентов в тару - банки, тубы, ящики и т.п. вручную как без взвешивания, отмера и оформления, так и с отмером по заданному параметру;

2.1.2. Упаковывает уложенную продукцию согласно техническим условиям;

2.1.3. Осуществляет укладку:

- вручную продукции в бумажную, деревянную, картонную, металлическую и другую тару с комплектованием по ведомости или спецификации;

- с помощью подъемных механизмов (кранов, электроталей) крупногабаритных и тяжелых готовых изделий;

2.1.4. наклеивает этикетки, производит маркировку оберточного материала, заготовку бумаги, шпагата, этикеток, фольги и т.д;

2.1.5. выполняет чистку, смазывание, текущий ремонт и регулирование станка;

2.1.6. производит обивку упаковочной тары изоляционным материалом или укладку прокладок, упаковку - забивку ящиков, закрывание, заклеивание, зашивание мешков, завальцовывание крышек металлической тары вручную или на станке согласно техническим условиям;

2.1.7. осуществляет установку в гнезда ящиков бутылей, бутылок, флаконов и прокладывание между их рядами бумаги, картона, ваты, стружек, опилок и других изоляционных материалов;

2.1.8. ведет учет упакованных деталей, изделий и другой продукции, осуществляет ведение установленной документации, выписку фактур на упакованную продукцию с указанием вида, сорта, качества, артикула, количества, размера и т.п.;

2.1.9. Обязан принимать участие в разработке и осуществлении мероприятий по повышению эффективности своей работы, сокращению расходов на фасовку и упаковку материальных ценностей, внедрению в организацию фасовочного цеха современных средств автоматизации процесса фасовки;

2.1.15. Обязан соблюдать правила по охране труда;

III. Права

3.1. Фасовщик имеет право:

- знакомиться с проектами решений руководства предприятия, касающимися вопросов, входящих в его компетенцию;

- вносить на рассмотрение руководства предложения по улучшению деятельности фасовочного цеха;

- осуществлять взаимодействие с другими структурными подразделениями предприятия, получать от них информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей;

- вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с обязанностями, предусмотренными настоящей инструкцией;

- требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав;

IV. Ответственность

4.1. Фасовщик несет ответственность:

- за неисполнение (ненадлежащее исполнение) своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, определенных трудовым законодательством Российской Федерации;

- за совершенные в процессе осуществления своей деятельности правонарушения - в пределах, определенных административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации;

- за причинение материального ущерба - в пределах, определенных трудовым, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации;

ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ ГРУЗЧИКА

1.Общие положения

1.1Главной задачей оператора погрузочно-разгрузочных работ (далее грузчика) является проведение погрузочно-разгрузочных работ на обслуживаемом объекте.

1.2. Грузчик непосредственно подчиняется начальнику смены установки или начальнику смены, ответственному за работу на обслуживаемом объекте.

1.3. Грузчик назначается и освобождается от должности в порядке, установленном фирмой, приказом Генерального директора.

1.4. Грузчик должен знать: требования по технике безопасности при проведении погрузочно-разгрузочных работ, правила работы с ручными грузовыми тележками, гидравлическими тележками, иным погрузочно-разгрузочным оборудованием, предоставляемым Компанией.

1.5. В своей работе грузчик руководствуется действующими законодательными актами РФ, Уставом предприятия, Правилами внутреннего распорядка, приказами (распоряжениями) Генерального директора, Политикой в области качества и внутренними нормативными документами компании.

2. Функциональные обязанности

Грузчик выполняет следующие функциональные обязанности:

2.1. Перемещение, погрузка и выгрузка груза (коробок), товаров, материалов вручную или с помощью механизмов, предназначенных для погрузочно-разгрузочных работ.

2.2. Укладка грузов на ручных тележках, в том числе гидравлических, размещении их в складском помещении.

2.3. Подготовка грузов к погрузке-выгрузке

2.4. Проверка целостности груза.

2.5. Расстановка груза согласно планировке помещения и поэтажности складирования.

2.6. Соблюдение номенклатуры расстановки товаров.

2.7. Уборка своего рабочего места

2.8. Соблюдать нормы, правила и инструкции по охране труда, пожарной безопасности и правила внутреннего трудового распорядка.

2.9. Выполнять только порученную работу.

3. Права

Грузчик не имеет право представительствовать от имени Компании.

Грузчик имеет право:

3.1.Своевременно получать от хозяйственной части необходимые для работы расходные материалы, химические средства, оборудование, инвентарь, др. средства труда, относящиеся к сфере его деятельности;

3.2.Вносить предложения непосредственному руководителю о рациональном использовании погрузочно-разгрузочных механизмов, и др. средств труда; требовать обеспечения нормальными условиями труда (помещением, рабочим местом);

3.3. Пользоваться утвержденными Генеральным директором Инструкциями, приказами, распоряжениями, Правилами и др. документами, регламентирующими работу грузчика;

3.4. Информировать руководство фирмы об имеющихся недостатках в обслуживании объекта.

4. Ответственность

Грузчик несет ответственность:

4.1. За некачественное и несвоевременное выполнение задач и обязанностей, предусмотренных настоящей Инструкцией.

4.2. За неиспользование и / или неправомерное использование предоставленных настоящей Инструкцией прав.

4.3. За несоблюдение Инструкций, приказов, распоряжений, Правил и др. документов, регулирующих работу грузчика.

4.4. За несоблюдение техники безопасности и противопожарной безопасности.

4.5. За порчу или небрежное отношение к хранению и использованию, хищению имущества фирмы и обслуживаемого объекта.

4.6. За грубое отношение (поведение) при общении с персоналом и посетителями обслуживаемого объекта и фирмы.

4.7. За неопрятный внешний вид, отсутствие форменной одежды и значка при выполнении сверх обязанностей.

4.8. За выдачу конфиденциальной информации о фирме и клиентах или сбор информации путем проникновения в компьютерную сеть обслуживаемого объекта или просмотра его документации.

5. Взаимодействие с подразделениями (отделами), должностными лицами:
Грузчик взаимодействует со всеми функциональными подразделениями (отделами) и должностными лицами фирмы в пределах своей компетенции. [9].

Заключение

Химической и нефтехимической отрасли принадлежит ведущее положение в ускорении научно-технического прогресса, повышении эффективности общественного производства. Продукты химической и нефтехимической промышленности используются практически во всех отраслях народного хозяйства.

На предприятиях химической и нефтехимической промышленности в настоящее время вырабатывается широкий ассортимент продукции. Это: серная кислота, каустическая и кальцинированная сода, ароматические углеводороды, спирты и кислоты, минеральные удобрения, пластмассы и синтетические смолы, химические волокна, синтетические моющие средства и поверхностные красители, различные растворители и т.п.

Нефтехимическая и химическая промышленность России последние 10 лет развиваются высокими темпами, а значит, растет спрос и на анализ рынка нефтепродуктов, маркетинговые исследования. В ряде крупных химических и нефтехимических компаний разработаны и реализуются стратегии развития, которые обуславливают развитие химии и нефтехимии, ведущие к развитию химической промышленности в целом.

Успешное развитие нефтехимических предприятий во многом зависит от талантливых квалифицированных руководителей. Важно умение правильно определить цели и задачи компании, выбрать методы их достижения, построить структуру, обеспечивающую максимальную эффективность работы предприятия, наличие высококвалифицированного персонала, правильность расстановки кадров.

Одним из наиболее эффективных, но сложных способов обеспечения устойчивого положения предприятия на рынке является внедрение новых технологий и выпуск новых видов продукции, т.е диверсификация. Сложность заключается в том, что невозможно предугадать реакцию потребителей на выпуск новой продукции.

В данном случае мы можем наблюдать концентрическую диверсификацию - пополнение ассортимента новыми изделиями, которые похожи на существующие товары фирмы и базируются на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые включены в рамки существующей производственно-хозяйственной деятельности. Новое производство возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке и используемой технологии, а именно основное сырье в производстве товаров бытовой химии (абразивной пасты и кремообразного моющего средства) - алкилбензолсульфонаты натрия производится на установке ЛАБС комплекса ЛАБ-ЛАБС.

АП и КМС не требует большого количества затрат на своё производство, кроме того оно не имеет большого различия с производством товаров на установке ЛАБ-ЛАБС (вся продукция относится к одной отрасли), поэтому вопрос о перспективах продажи новой продукции зависит от положения данного предприятия на рынке.

Список литературы

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник.- М.: Экономистъ, 2006.
2. Интеллектуализация предприятий нефтегазохимического комплекса: экономика, менеджмент, технология, инновации, образование /Под общ. ред. И.А. Садчикова, В.Е. Сомова – СПб.: СПбГИЭУ, 2006.
3. www.old.gazprom.ru
4. www.lukoil.ru
5. www.rosneft.ru
6. Методические указания к выполнению курсовой работы/ Сост. И.А. Садчиков, С.Б. Куцына; СПбГИЭУ.- Спб., 2007.
7. Экономика химической отрасли: Учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. И.А. Садчикова. – СПб.: Химиздат, 2000.
8. Садчиков И.А., Сомов В.Е. Киришинефтеоргсинтез – от ПО к…ПО – СПб.: Химия, 1997.
9. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. М.: Книга-сервис, 2004.