

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

ТАШКЕНТСКИЙ ХИМИКО ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

**КАФЕДРА «ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ»**

ОДОБРЕНО
**Зав.кафедрой «Экономика
и менеджмент промышленности»**

Доц. Абдурахманов А.К.
«_____» _____ 2017 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**на тему: «Модернизация технологий как фактор повышения
эффективности производства на примере»**

(на примере ООО «МИР СКАЗОК»)

Руководитель: асс.

Муминова Д.Д.

Консультант:

доц. Аъзамов А.А

Выпускница: гр.47-13 МТ

Абдукаримова В.Д.

Ташкент - 2017

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС
ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ
ТОШКЕНТ КИМЁ - ТЕХНОЛОГИЯ ИНСТИТУТИ**

“САНОАТ ИҚТИСОДИЁТИ ВА МЕНЕЖМЕНТИ” кафедраси

Талаба _____

_____ га

**МАЛАКАВИЙ БИТИРУВ ИШИНИ ТАЙЁРЛАШ УЧУН
ТОПШИРИҚ**

1. Малакавий битирув иши мавзуси _____

_____ институт ректорининг 2017 й. «__» ____ даги _____-сонли
буйруғи билан тасдиқланган.

2. Талабанинг тайёр малакавий битирув ишини топшириш муддати
2017й «__» _____

3. Малакавий битирув иши учун дастлабки маълумотлар: _____

4. Малакавий битирув ишининг таркиби: _____

5. ЭҲМ дан фойдаланиб бажариладиган иш турлари ва ҳажми: _____

6. График материал таркиби: _____

7. Малакавий битирувиши қисмлари бўйича маслаҳатчилар: _____

Топшириқ 2017 й «__» _____ да берилди

Тасдиқлайман: Кафедра мудири _____ доц. Абдурахмонов А.А.

Малакавий битирув иши раҳбари: _____

Топшириқни қабул қилдим: _____

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА I. ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ.....	9
1.1. Пищевая промышленность – как объект обеспечения продовольственной безопасности в Узбекистане.....	9
1.2. Организационно-правовые формы предприятий	16
1.3. Внутренняя и внешняя среда предприятий пищевой промышленности.....	23
ГЛАВА II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ НА ПРИМЕРЕ АК «УЗДОНМАХСУЛОТ».....	35
2.1. Структура управления на предприятие пищевой промышленности АК «Уздонмахсулот».....	35
2.2. Преимущества и недостатки в системе управления АК «Уздонмахсулот»	50
ГЛАВА III. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ И ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ АК «УЗДОНМАХСУЛОТ».....	56
3.1. Методы выработки и внедрения предложений по оптимизации бизнес-процессов	56
3.2. Методические рекомендации по совершенствованию системы управления АК «Уздонмахсулот».....	62
Безопасность жизнедеятельности	71
Гражданская защита	80
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	87
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	89

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. В последнее время становится все более очевидно, что эффективность деятельности предприятий в определяющей степени зависит не столько от имеющихся ресурсов (производственных мощностей, владения землей и капиталом) сколько от умения грамотно ими управлять, производить новые идеи, знания и технологии. Предприятия пищевой промышленности в Узбекистане, осознавшие значимость менеджмента в достижении поставленных целей со значительным опозданием, нередко беспорядочно и необоснованно применяют разрозненные методы управления, разочаровываясь затем в их неэффективности. Во многом это связано с отсутствием подхода к управлению предприятием как единой целостной системой, которая должна быть построена с учетом базовых принципов и положений менеджмента организации.

Понимание сущности факторов внешней и внутренней среды деятельности предприятий и отрасли в целом, происходящих в них изменений, является необходимым условием обоснованного выбора организационной структуры предприятий пищевой промышленности и соответствующей системы управления.

Рыночная составляющая в последние годы, безусловно, имеет приоритетный вес в принятии управленческих решений. Однако в управлении предприятиями пищевой промышленности использование далеко не всегда используется информация о состоянии рынка ввиду отсутствия каналов обратной связи, которые, в свою очередь, должны быть созданы эффективными службами маркетинга. Деятельность таких служб должна обеспечить эффективность деятельности предприятия за счет обоснованного подхода к управлению ассортиментом и ценой товара, выбору каналов его распределения и продвижения.

Исходя из этого мы выбрали темой “Совершенствование системы управления на предприятии пищевой промышленности” для выпускной квалификационной работы.

Степень изученности проблемы. Проведение данной работы осуществлено посредством изучения соответствующих материалов, сбора статей и публикаций по тематике пути оптимизации организационной структуры управления изучения законодательных документов, сравнительного анализа, опросов и сбора статистических сведений. Методологической основой структуры работы и логической связи в ней управленческих вопросов послужили разработки отечественных и зарубежных ученых в области философии, экономической теории, социологии, психологии и теории управления. При написании работы использовались учебные пособия и учебники по менеджменту, монографии и научные статьи в периодических изданиях.

Целью и задачей данной выпускной квалификационной работы является изложение теоретических основ и практических аспектов совершенствования системы управления предприятий пищевой промышленности в рыночной экономике.

Основными задачами являются:

- 1) изучения теоретических основ системы управления предприятий пищевой промышленности;
- 2) проведение анализа целей продовольственной безопасности и структуры управления на предприятиях пищевой промышленности «Уздонмахсулот»;
- 3) определение преимуществ и недостатков в системе управления «Уздонмахсулот»;
- 4) разработка методических рекомендаций по совершенствованию системы управления «Уздонмахсулот» структуры в свете развития предприятия.

Организационная структура призвана реализовывать цели, определяющие назначение и функционирование объекта управления. Традиционные иерархические структуры, основанные на функциональной специализации и централизованных полномочиях с присущей им функциональной бюрократией, в которых работник ожидает решение сверху, которые не способны реагировать на изменение внешних условий и адаптироваться к меняющейся ситуации. Функциональные перегородки, ориентация на конкретное задание, фрагментация процесса, многоступенчатые управленческие иерархии, чрезмерная регламентация и контроль, а также медленная реакция на события - все это может подрывать способность успешно конкурировать в быстро меняющихся хозяйственных условиях. Поэтому столь необходимо, чтобы структурные элементы оперативно преобразовывались под изменяющиеся цели.

Объект и предмет. Как объект для исследования, была использована организационная структура АК «УЗДОНМАХСУЛОТ».

Предметом исследования являются теоретические и методические аспекты формирования и развития организационной структуры управления предприятием.

Предложенные пути совершенствования структуры системы управления УЗДОНМАХСУЛОТ позволяют сократить риск принятия важных решений, сроки подготовки и реализации управленческих воздействий, обеспечить контроль исполнения, повысить общее качество выполнения бизнес-процессов и тем самым, увеличить конкурентоспособность этого предприятия сферы услуг и обеспечить стабильное и эффективное развитие компании.

Улучшение организационных форм нередко способствует выработке новых более совершенных стратегических решений. Если структура предполагает осуществление стратегии, то стратегия также не может быть успешной без соответствующей структуры. В этом заключается гипотеза данной работы.

В ходе выполнения данной дипломной работы проведен всесторонний анализ деятельности предприятия УЗДОНМАХСУЛОТ, а также проведен анализ его структуры управления и на основе диагностики предложены рекомендации по совершенствованию организационной структуры.

Осуществлено распределение функций управления в соответствии с новыми организационными структурами, учитывающими требования рыночной экономики. Эффективной называется та система управления, при наличии которой предприятие УЗДОНМАХСУЛОТ не испытывает сложностей как при взаимодействии с внешней средой, так и внутри организации. Такое предприятие быстро ориентируется на рынке, всегда имеет существенные конкурентные преимущества и эффективно их реализует. Повышение эффективности системы управления дает:

- 1) увеличение объемов реализации;
- 2) снижение издержек;
- 3) повышение качества продукции, услуг, сервиса;
- 4) повышение имиджа компании;
- 5) уменьшение времени реагирования на изменения внешней среды, связанные с рынком, законодательством, социальными нормами и другими факторами.

Таким образом, грамотное управление предприятиями должно базироваться на знании законов функционирования бизнес-систем и реализации бизнес-процессов, четком определении миссии, рациональной структуре, целесообразным распределением функций управления между подразделениями и отдельными работниками. Знание общих законов развития и функционирования сложных систем, использование их в практической деятельности открывает перед руководителями новые возможности управления предприятиями с целью повышения эффективности и конкурентоспособности.

ГЛАВА I. ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

1.1. Пищевая промышленность – как объект обеспечения продовольственной безопасности в Узбекистане

Продовольственная безопасность подразумевает постоянный физический и экономический доступ людей к достаточному количеству безопасных и питательных продуктов питания, отвечающих их потребностям и предпочтениям. С первых лет независимости вопросы продовольственной безопасности занимают важное место в повестке дня развития Узбекистана. Основы продовольственной политики Узбекистана были выработаны уже в начале 1990-х годов. На том этапе развития важной задачей разработки и реализации продовольственной политики было сохранение баланса между несколькими, порой противоречащими друг другу, целями — значительным увеличением собственного производства продовольствия, нахождением нового места в глобальной экономике, генерированием инвестиционных ресурсов для развития промышленности и инфраструктуры, обеспечением социальной защиты для растущего населения, а также постепенным осуществлением рыночных реформ и поддержкой зарождающегося частного сектора. В этой связи, подход к продовольственной безопасности был сформирован в соответствии с принципами поэтапности, прагматизма и активной роли государства в осуществлении реформ. В частности, на незрелые рынки нельзя было возложить неотложную задачу радикальной реструктуризации сельского хозяйства страны, как было продемонстрировано печальным опытом некоторых соседних государств, которые провели более радикальную либерализацию экономики, включая сельское хозяйство, чем Узбекистан. Правительство взяло на себя активную роль в данном процессе. Применяемые инструменты политики включали в себя госзаказ на две «стратегические культуры» — пшеницу, для

обеспечения самодостаточности основным продовольственным товаром, и хлопок, как основной источник доходов от экспорта. Для поддержки и стимулирования развития сельского хозяйства правительство использовало комбинацию налогов на производство (прямых и косвенных — посредством закупочных цен ниже рыночных) и субсидирование средств производства, в том числе воды, ГСМ, кредитов, химических средств защиты растений и удобрений, лизинга оборудования. Широко применялся также административный контроль над землепользованием, государственные инвестиции в сельскую инфраструктуру и сферу обслуживания и т.д. В целом, принятый в Узбекистане подход к формированию стратегических направлений продовольственной политики Узбекистана позволил рассматривать все ключевые аспекты проблемы продовольственной безопасности в комплексе и обеспечить достижение трех ее ключевых целей: обеспечения достаточного совокупного предложения продовольствия для удовлетворения потребностей населения, доступа всех слоев общества к продуктам питания, а также обеспечение надлежащей питательной ценности и качества потребляемой пищи.

Первая цель — обеспечение наличия необходимых объемов продовольствия. В обеспечении наличия необходимых объемов продовольствия важную роль играли реструктуризация сельхозпроизводства и масштабные инвестиции в современные сельскохозяйственные технологии. В результате этих мер производство пшеницы увеличилось более чем в 6 раз за период с 1991 по 1998 гг. Такое увеличение было достигнуто частично за счет расширения посевных площадей под пшеницу в 2,3 раза — важной коррекции искажения советского периода в распределении земель, когда хлопок был доминирующей культурой. Еще более весомым фактором увеличения производства пшеницы стал стремительный рост ее урожайности в результате значительных государственных инвестиций. Как следствие, к концу 1990-х годов Узбекистан достиг (и в дальнейшем поддерживал) зерновую независимость — доля импорта во внутреннем потреблении

пшеницы снизилась с более чем 80% на раннем этапе независимости до менее 5%² десять лет спустя. Была также достигнута самообеспеченность по большинству других продуктов питания, что позволяло обеспечивать продовольственную безопасность в условиях нестабильной конъюнктуры мировых продовольственных рынков.

Рис. 1.1. Производство пшеницы на душу населения за 1995-2011 гг. удвоилось, а доля импорта продовольственных товаров в общем объеме импорта сократилась с 18 до 12%

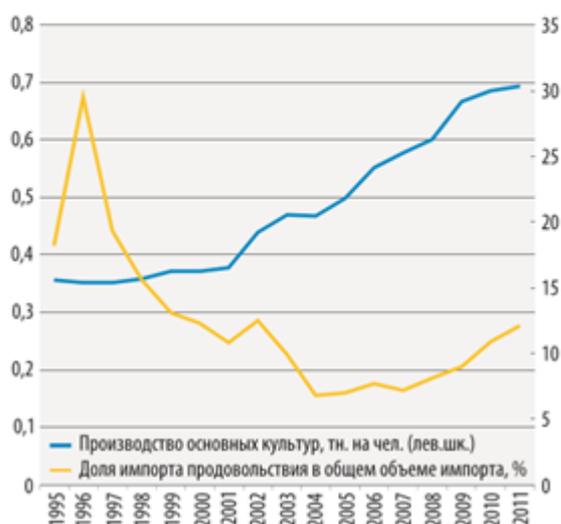
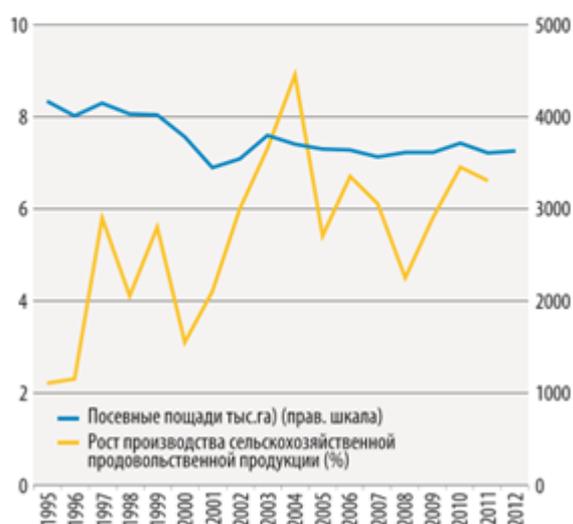


Рис. 1.2. За 1995-2011 гг. посевные площади сократились с 4165 до 3601 млн. га, а темпы роста производства сельскохозяйственной продовольственной продукции возросли с 2,2% до 6,6%



Рост производства сельского хозяйства продолжился и в 2000-х годах: среднегодовые темпы прироста составили 6,3% в 2000-2012 гг. Производство молочной и мясной продукции росло еще более высокими темпами. В результате энергетическая ценность питания на душу населения, используемая в качестве индекса продовольственной безопасности, все время находилась на безопасном уровне выше порога в 2100 калорий, рекомендованного Целями развития тысячелетия, который, согласно ФАО, необходим для поддержания нормальной здоровой жизни³.

Вторая цель продовольственной безопасности — обеспечение доступа населения к жизненно важным и безопасным продуктам питания — была частично достигнута как прямой результат твердого экономического роста, поддерживаемого на протяжении более 15 лет. В первые годы независимости наблюдалась массовая передача домохозяйствам земельных участков и скота

(бесплатно или по номинальным ценам). Такого рода поддержка в натуральной форме дополняла другие инструменты политики в области продовольственной безопасности, обеспечивая население дополнительными продуктами и доходами.

Для того, чтобы обеспечить должный уровень продовольственной безопасности для всех групп населения, были также применены меры по регулированию цен⁴ и предоставлению помощи нуждающимся и уязвимым семьям. В рамках предоставления помощи нуждающимся и уязвимым семьям была принята государственная программа, предусматривающая обеспечение детей и младенцев, особенно восприимчивых к недостаточному или несбалансированному рациону, необходимым питанием. В результате в Узбекистане стало наблюдаться снижение уровня детской смертности и заметное улучшение антропометрических показателей, что нетипично для стран с переходной экономикой. С течением времени баланс в политике продовольственной безопасности страны постепенно смещался в сторону частного сектора и менее навязчивого государственного регулирования. Широко распространенные поначалу потолки цен были впоследствии сняты, равно как и закупочные квоты на сельхозпродукцию, кроме пшеницы и хлопка. В настоящее время рынки продовольственных товаров, за исключением формового хлеба, не подвержены каким-либо формам административного контроля. Политика закупок двух стратегических культур также изменялась в направлении большей гибкости и цен, устанавливаемых рынком. Двухуровневые закупочные цены на хлопок были упразднены в 2008г., и единая закупочная цена на хлопок рассчитывается на основе прогнозов цен на хлопок-волокно на мировом рынке.

Третья цель — поддержание сбалансированного и качественного питания. Третья составляющая продовольственной безопасности — поддержание сбалансированного и питательного рациона — особенно важна для Узбекистана, учитывая роль хлеба в структуре потребления домохозяйств. Требовались специальные меры, чтобы компенсировать

возможную нехватку протеинов и микроэлементов, вызванную сложившимся рационом питания, в котором преобладает хлеб. В этой связи, в 1997 г. правительством была принята национальная политика в области питания, а в 2009г. — Национальная стратегия по улучшению питания с упором на профилактику дефицита микроэлементов путем фортификации продуктов питания и саплементации. В рамках программы мука 1 сорта на всех государственных мукомольных предприятиях обогащается фортификантом. Проведена большая просветительная работа среди населения с привлечением СМИ, общественных организаций. Как следствие, распространенность анемии среди женщин детородного возраста снизилась в 2 раза по сравнению с показателями 1996 года, стало наблюдаться снижение уровня детской смертности и заметное улучшение антропометрических показателей. В целом продовольственная стратегия Узбекистана продемонстрировала высокую эффективность и получила широкое признание и одобрение. Ряд ключевых компонентов политики Узбекистана в области продовольственной безопасности, таких как целевая поддержка детей и женщин во время беременности, распределение активов (например, земли и скота) среди малообеспеченных домохозяйств, инвестиции в человеческий капитал через образование и программы обучения и повышения осведомленности, а также интегрирование программ продовольственной безопасности в национальную систему здравоохранения в настоящее время рассматривается в качестве международно признанного передового опыта и рекомендуется Всемирной продовольственной программой ООН другим развивающимся странам.

Предприятие пищевой промышленности - это хозяйственная единица в экономической системе, которая, изготавливая и реализуя продукцию пищевой промышленности, удовлетворяет первичные потребности населения.

Главная цель предприятия пищевой промышленности - получение максимальной прибыли в долгосрочной перспективе. Однако, прибыль не всегда является главным побудительным мотивом создания и

функционирования предприятия, например: стремление к общественному признанию, обладанию прочными позициями на рынке, сохранению начатого дела и т.д. Для этого потребуется отказаться от получения сиюминутной прибыли, т.е. главной целью будет не получение максимальной прибыли, а максимизация ситуации в целом, где прибыль только один, хотя и наиважнейший из компонентов.

Для осуществления главной цели пищевые предприятия решают ряд задач, главной из которых является полное удовлетворение потребителя. В связи с этим предприятие должно обеспечивать конкурентоспособность выпускаемой продукции на основе ее высокого качества, гибкого обновления в зависимости от постоянно изменяющегося спроса. Оно обеспечивает развитие и повышение эффективности производства, способствует всесторонней интенсификации, ускорению научно-технического прогресса, являясь его проводником. Благодаря научно-техническому прогрессу, оно производит и осваивает новую технику и технологию, совершенствует выпускаемую продукцию. Предъявляя конкретные требования к сырью, материалам, оборудованию, инструменту, предприятие в значительной мере определяет направления технического развития предприятий - смежников [16]. Кроме того, организует работу рационализаторов и изобретателей, обеспечивает социальное развитие коллектива, формирует современную, материальную базу социальной сферы, создает благоприятные условия для высокопроизводительного труда.

К существенным особенностям предприятий пищевой промышленности можно отнести [12]:

1. Назначение продукции и ее потребительскую ценность.
2. Виды перерабатываемого сырья и материалов.
3. Объем производства продукции, ее ассортимент.
4. Непрерывность или сезонность производства.
5. Условия производства и реализации продукции и др.

Пищевые предприятия классифицируются по трем основным признакам, представленным в табл. 1.1.

Табл.1.1.Классификация предприятий пищевой промышленности

Классификационный признак#	Виды предприятий#
Назначение продукции#	Предприятия, осуществляющие производство продукции, предназначенной для производственных целей#
	Предприятия, осуществляющие производство продукции, предназначенной для непосредственного потребления#
Вид используемого сырья#	Предприятия, перерабатывающие с/х сырье (растительного и животного происхождения (сахарная свекла, картофель, овощи и др.))#
	Предприятия, перерабатывающие другие виды сырья, т.е. предприятия, работающие на промышленном сырье, полученном после первичной обработки с/х продукции (мука, сахар, патока и т.д.)#
Объем производства#	Крупные#
	Средние#
	Мелкие#

Предприятие пищевой промышленности - это не только хозяйствующий субъект экономики, но и юридическое лицо.

В соответствии с гражданским кодексом РУз юридическим лицом признается организация, которая:

- имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество;
- отвечает по своим обязательствам имуществом;
- может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права;
- может нести обязанности;
- может быть истцом и ответчиком в суде;
- иметь самостоятельный баланс или смету.

Юридическое лицо подлежит государственной регистрации и действует либо на основании устава, либо учредительного договора и устава, либо только учредительного договора. В уставе отражаются организационная и правовая форма предприятия, его наименование, почтовый адрес, предмет и цель деятельности, уставный капитал, порядок распределения прибыли,

органы контроля, перечень и местонахождение структурных единиц, входящих в состав предприятия, условия его реорганизации и ликвидации.

1.2. Организационно-правовые формы предприятий

Как субъект предпринимательской деятельности и объект управления предприятие является юридическим лицом. Поэтому для него характерны все признаки, включенные в определение юридического лица: самостоятельная имущественная ответственность, самостоятельное выступление в гражданском обороте от своего лица и организационное единство. Согласно Гражданскому кодексу РУз все предприятия в зависимости от основной цели деятельности подразделяются на некоммерческие и коммерческие.

Некоммерческие предприятия отличаются от коммерческих тем, что извлечение прибыли не является их основной целью, и прибыль распределяется между участниками. Примером таких предприятий являются различные потребительские кооперативы, общественные или религиозные организации и т.д. В дальнейшем названные предприятия не будут рассматриваться.

Коммерческие предприятия в соответствии с их организационно-правовыми формами можно классифицировать по нескольким признакам на:

- хозяйственные товарищества и общества;
- производственные кооперативы;
- государственные и муниципальные предприятия.

Хозяйственными товариществами и обществами признаются коммерческие предприятия с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом.

Товарищества как правило, представляют собой объединение лиц, а общества - объединение капиталов. Сходство и отличия между объединением лиц и объединением капитала представлено в табл. 1.3.

Все они являются коммерческими организациями, обладающими общей правоспособностью.

Таблица 1.2 - Виды организационно-правовых форм предприятий пищевой промышленности

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ ПРЕДПРИЯТИЙ [#]			
Коммерческие [#]	Хозяйственные товарищества [#]	<ul style="list-style-type: none"> Полные хозяйственные товарищества[#] Хозяйственные товарищества на вере[#] 	
	Хозяйственные общества [#]	<ul style="list-style-type: none"> Акционерные общества: <ul style="list-style-type: none"> Открытого типа[#] Закрытого типа[#] Хозяйственные общества с ограниченной ответственностью[#] Хозяйственные общества с дополнительной ответственностью[#] 	
		<ul style="list-style-type: none"> Государственные и муниципальные предприятия[#] 	<ul style="list-style-type: none"> На праве хозяйственного ведения[#] На праве оперативного управления[#]
		Производственные кооперативы (артели) [#]	
	Некоммерческие [#]	Потребительские кооперативы [#]	
		Фонды [#]	
Учреждения [#]			
Объединения юридических лиц [#]			
Общественные и религиозные организации [#]			

Хозяйственные товарищества могут создаваться как полные товарищества или как товарищества на вере (коммандитное товарищество).

Полным признается товарищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам принадлежащим им имуществом.

Товариществом на вере признается товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающих по обязательствам товарищества своим имуществом (полными товарищами), имеется один или несколько участников - вкладчиков (коммандитистов), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участие в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности.

Таблица 1.3. Отличия и общие черты хозяйственных товариществ и обществ

Особенности#	При объединении лиц (товарищества)#	При объединении капиталов (общества)#
ОТЛИЧИЯ#		
<i>Участники общества#</i>	Преимущественно физические лица#	Юридическое лицо#
<i>Имущество общества#</i>	Совокупное личное имущество членов общества#	Общественное имущество юридического лица#
<i>Имущественная ответственность#</i>	Ответственность всем имуществом общества, личным имуществом полных членов и частью личного имущества неполных товарищей#	Ответственность только имуществом общества#
<i>Управление обществом#</i>	Право на управление обществом и на представительство только у полных членов общества#	Право на управление и представительство через поручение членов общества#
<i>Условия существования общества#</i>	Существование предприятия зависит от имущества членов общества#	Существование предприятия принципиально не зависит от имущества членов общества#
<i>Налогообложение доходов#</i>	Налог на доход членов общества#	Налог на прибыль юридического лица и налогов на доход членов общества#
ОБЩИЕ ЧЕРТЫ#		
<i>Имущество общества#</i>	Имущество, созданное за счет вкладов учредителей, а так же произведенное и приобретенное в процессе их деятельности, принадлежит им на праве собственности#	
<i>Участие в других обществах и товариществах#</i>	Товарищества и общества как юридические лица могут быть участниками других обществ и товариществ#	

Хозяйственные общества могут создаваться как в виде общества с ограниченной или дополнительной ответственностью, так и виде акционерных обществ.

Обществом с ограниченной ответственностью признается общество, уставный капитал которого разделен на доли; участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей.

Число участников общества с ограниченной ответственностью не должно превышать 50. В противном случае оно подлежит преобразованию в акционерное общество в течение года, а по истечении этого срока - ликвидации в судебном порядке, если число его участников не уменьшится до установленного законом предела.

Учредительными документами общества являются учредительный договор, подписанный его учредителями, и утвержденный ими устав.

Высшим органом общества с ограниченной ответственностью является общее собрание его участников. В обществе с ограниченной ответственностью создается исполнительный орган (коллегиальный и (или) единоличный), осуществляющий текущее руководство его деятельностью и подотчетный общему собранию его участников. Единоличный орган управления обществом может быть избран и не из числа его участников.

Общество с ограниченной ответственностью может быть реорганизовано или ликвидировано по единогласному решению его участников. Иные основания реорганизации и ликвидации общества, а также порядок его реорганизации и ликвидации определяются законодательством.

Общество с дополнительной ответственностью - по сути это разновидность общества с ограниченной ответственностью с распространением на него всех общих правил такого общества. Поэтому сказанное выше об обществе с ограниченной ответственностью в равной мере относится и к обществу с дополнительной ответственностью.

Единственное важное отличие: при недостаточности имущества общества с дополнительной ответственностью для удовлетворения претензий его кредиторов участники общества могут быть солидарно привлечены к имущественной ответственности. Однако размер этой ответственности ограничен, он касается не всего их личного имущества, что характерно для полных товарищей, а лишь его части - одинакового для всех кратного размера и суммы внесенных вкладов (например, трехкратный). С этой точки зрения такое общество занимает промежуточное место между обществами и товариществами [14].

Акционерным обществом признается общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций; участники акционерного общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков,

связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций. Отличительные черты акционерного общества [14]:

- в уставном капитале акционерного общества предусмотрено полное равенство долей и обязательное их оформление акциями;
- при выходе из общества акционер не может потребовать никаких выплат, причитающихся на его долю (ни денежных, ни имущественных), так как осуществить этот выход можно лишь единственным способом - путем продажи, уступки или иной передачи своих акций другому лицу.

Учредительным документом акционерного общества является его устав, учрежденный учредителями.

Высшим органом управления является собрание его акционеров. Исполнительный орган общества может быть коллегиальным (правление, дирекция) и (или) единоличным (директор, генеральный директор). Он осуществляет текущее руководство деятельностью общества и подотчетен совету директоров (наблюдательному совету) и общему собранию акционеров.

Акционерные общества могут быть открытые и закрытые (табл. 1.4).

Таблица 1.4. Отличительные особенности открытых и закрытых акционерных обществ.

Открытое акционерное общество#	Закрытое акционерное общество#
Участники могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров#	Акции распределяются только среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц#
Общество вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и их свободную продажу#	Общество не вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции либо иным образом предлагать их для приобретения неограниченному кругу лиц#

Акционерное общество может быть реорганизовано или ликвидировано добровольно по решению общего собрания акционеров. Иные основания и порядок реорганизации и ликвидации акционерного общества определяются законодательством. Акционерное общество вправе преобразоваться в общество с ограниченной ответственностью или в

производственный кооператив, а также в некоммерческую организацию в соответствии с законодательством.

Производственным кооперативом (артелью) признается добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов.

Производственный кооператив отличается как от товарищества, так и от общества [15]:

- производственный кооператив основан на добровольном объединении физических лиц - граждан;
- каждый член кооператива имеет один голос в управлении его делами, независимо от размеров своего имущественного вклада;
- полученная в кооперативе прибыль распределяется прежде всего с учетом трудового участия, а не имущественного вклада (пая). Именно поэтому производственный кооператив охарактеризован в Гражданском кодексе РУз как артель;
- члены кооператива несут дополнительную ответственность по его долгам, хотя и не всем своим имуществом, а в заранее определенном уставом размере;
- обязательный минимум членов кооператива - не менее пяти;
- с учетом трудового участия обычно делится не только прибыль, но и ликвидационная квота.

Учредительным документом производственного кооператива является его устав, утверждаемый общим собранием его членов. Производственный кооператив может быть добровольно реорганизован или ликвидирован по решению общего собрания его членов. Кроме того, по единогласному решению его членов, может быть преобразован в хозяйственное товарищество или общество.

Государственными или муниципальным предприятием признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество.

Государственные и муниципальные предприятия (унитарные предприятия) имеют ряд особенностей, отличающих их от других коммерческих предприятий [16]:

- такое предприятие не наделяется правом собственности на закрепленное за ним имущество. Собственником этого имущества остается учредитель такой организации, т.е. государство.
- имущество является неделимым и, ни при каких условиях, не может быть распределено по вкладам, долям и паям, в том числе между работниками унитарного предприятия;
- руководитель предприятия назначается собственником либо уполномоченным собственником органом, им он и подотчетен;
- право собственности сохраняется за учредителем, а имущество закрепляется за предприятием лишь на ограниченном вещном праве (хозяйственного ведения либо оперативного управления).

Право хозяйственного ведения - это право государственного или муниципального предприятия владеть, пользоваться и распоряжаться имуществом собственника в пределах, установленных законом или иными правовыми актами.

Право оперативного управления - это право учреждения или казенного предприятия владеть, пользоваться и распоряжаться закрепленным за ним имуществом собственника в пределах, установленных законом, в соответствии с целями его деятельности, заданиями собственника и назначением имущества.

Различие прав хозяйственного ведения и оперативного управления состоит в содержании и объеме правомочий, которые предприятия получают от собственника на закрепленное за ними имущество. Право хозяйственного ведения шире права оперативного управления, т.е. предприятие,

функционирующее на основе права хозяйственного ведения, имеет большую самостоятельность в управлении, чем предприятие, основанное на праве оперативного управления.

Учредители предприятий, основанных на праве хозяйственного ведения, не отвечают по обязательствам предприятия, за исключением случаев, когда в банкротстве предприятия виноват сам учредитель. При несостоятельности же казенных предприятий РУз несет субсидиарную ответственность по обязательствам этого предприятия при недостаточности его имущества как учредителя.

Учредительным документом унитарного предприятия является его устав. Устав унитарного предприятия утверждается уполномоченными государственными органами РУз, государственными органами субъекта Федерации или органами местного самоуправления.

Унитарное предприятие может быть ликвидировано по решению собственника его имущества или по решению суда по основаниям и в порядке, которые установлены законодательством.

1.3. Внутренняя и внешняя среда предприятий пищевой промышленности

Предприятия пищевой промышленности взаимодействуют с внешней средой, т.е. получают из нее ресурсы (рабочую силу, капитал, оборудование, сырье, энергию, информацию и т.д.), которые становятся элементами ее внутренней среды.

Внутренняя среда предприятий пищевой промышленности - это само предприятие, её цели и задачи, технология производства, структура, работники с их способностями, потребностями, квалификацией. Данная среда включает те условия производства и реализации продукции, которые поддаются регулированию со стороны предприятия в процессе внутрифирменного планирования и управления. В этом состоит основное

отличие внутренней среды от внешней, факторы которой необходимо учитывать в работе предприятия, но влиять на их изменение оно не способно.

В ходе планирования руководство предприятия пищевой промышленности разрабатывает цели и сообщает их коллективу. Этот процесс представляет собой мощный механизм координации действий всех членов коллектива, потому что он дает возможность знать, чего они должны добиться. Ориентация, определяемая целями, пронизывает все последующие решения руководства предприятия.

Исходя из целей предприятия, осуществляется их выработка для каждого из подразделений. При этом цели последних должны составить конкретный вклад в развитие предприятия пищевой промышленности и не вступать в противоречие с задачами других подразделений.

Важнейший элемент внутренней среды - структура предприятия. Построение структуры основано на разделении труда. Деление всей работы на составляющие называется горизонтальным разделением труда. Это позволяет производить гораздо больше продукции, чем если бы то же самое число людей работало самостоятельно. Степень горизонтального разделения труда на различных предприятиях пищевой промышленности не одинакова. Она зависит от масштабов и сложности производства. Чем крупнее и сложнее предприятие, тем выше степень разделения труда и наоборот.

На основе горизонтального разделения труда образуются подразделения предприятия, выполняющие специфические конкретные задания. Данные подразделения называют отделами или службами.

Поскольку работа людей разбивается на составляющие части, кто-то должен ее координировать для того, чтобы она была успешной. На этой основе осуществляется вертикальное разделение труда.

Таким образом, на предприятии пищевой промышленности существуют две внутренние органичные формы разделения труда. Первая - это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т.е. горизонтальное разделение труда. Вторая называется

вертикальным и отделяет работу по координированию действий людей от самих действий [6].

Еще одним направлением разделения труда на предприятии является формулирование задач. Задачи - это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее оговоренным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а должности. На основании решения руководства о структуре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей предприятия. Считается, что если задача выполняется предписанным способом и в сроки, предприятие пищевой промышленности будет действовать успешно.

Важная внутренняя переменная - это технология, которую можно определить как сочетание квалифицированных навыков, оборудования, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях.

Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе, в форму, получаемую на выходе.

Несмотря на важность уже рассмотренных составляющих внутренней среды предприятия пищевой промышленности, необходимо отметить, что основу предприятия составляют люди, которые характеризуются определенным профессиональным составом, квалификацией, интересами. Это руководители, специалисты, рабочие. От их усилий и умения зависят результаты работы предприятия.

Таким образом, анализ внутренней среды предприятия пищевой промышленности позволяет выявить его сильные и слабые стороны, наметить пути по повышению его конкурентоспособности.

Предприятие пищевой промышленности является открытой системой, характеризующейся постоянным взаимодействием с внешней средой.

Под внешней средой понимаются все условия и факторы окружающей среды, которые воздействуют на функционирование предприятия и требуют его соответствующего реагирования (рис. 1.1).



Рис. 1.3. Внешняя среда предприятия [17]

Внешняя среда предприятия характеризуется рядом свойств [16]:

1. Взаимозависимость факторов: изменение одного фактора воздействует на другие;
2. Сложность: число факторов, на которые предприятие должно реагировать;
3. Динамичность: относительная скорость изменения среды;
4. Неопределенность: относительное количество информации о среде и уверенность в ее точности.

Состав внешней среды предприятия можно разделить на две группы факторов: прямого (микросреда) и косвенного (макросреда) воздействия. Это облегчает учет степени их влияния на деятельность предприятия.

Среда прямого воздействия содержит факторы, которые непосредственно влияют на предприятие и, в свою очередь, испытывают прямое влияние деятельности предприятия.

Внешняя микросреда предприятия состоит из различных групп потребителей, поставщиков, посредников, конкурентов, контактных аудиторий (табл. 1.5). Данные факторы являются для компании контролируемыми, поскольку предприятие само выбирает поставщиков; посредников; партнёров; определяет, кого хочет видеть в качестве покупателей; определяя для себя привлекательный рынок, компания выбирает конкурентов.

Таблица 1.5. Основные факторы внешней микросреды предприятия.

Факторы#	Характеристика#
Потребители#	Отдельные лица, домохозяйства, корпоративные потребители, которые используют товары предприятия для удовлетворения своих потребностей#
Поставщики#	Фирмы и люди, которые обеспечивают предприятие и его конкурентов ресурсами, необходимыми для производства товаров#
Посредники#	Фирмы, помогающие предприятию продвигать, продавать и распределять товары среди конечных покупателей. К ним относятся оптовые и розничные торговые фирмы, логистические компании/компании по организации товародвижения (складские, транспортные компании), маркетинговые агентства (по маркетинговым исследованиям, по рекламе и т.д.) и различные финансовые посредники (банки, кредитные и страховые организации и др.)#
Конкуренты#	Совокупность предприятий, поставляющих на рынок однотипные товары#
Контактные аудитории#	Любая группа людей, проявляющая реальный или потенциальный интерес к предприятию и способная и имеющая возможность повлиять на способность предприятия достичь своих целей. К данному фактору микросреды относят: финансовые учреждения, СМИ, органы государственной власти, общественные организации, местную общественность, общество в целом, внутренние контактные аудитории (работники и менеджеры компании)#

Среда косвенного воздействия включает факторы, которые могут и не оказать прямого немедленного воздействия на предприятие пищевой промышленности, но впоследствии сказываются на нем. Внешняя макросреда предприятия состоит из демографической, экологической, экономической, технологической, политической, юридической, социальной и культурной среды (табл. 1.6). Эти факторы являются неконтролируемыми (даже крупное предприятие не в силах повлиять на данные факторы).

Таким образом, анализ внешней среды позволяет предприятию пищевой промышленности свети до минимума те опасные и негативные последствия, с которыми оно сталкивается в этой среде.

Часто для анализа макросреды используются следующие методики:

- STEP-анализа (анализ социальных, технологических, экономических и политических факторов макросреды);
- QUEST-анализа (техника быстрого сканирования внешней среды);
- анализ ЕТОМ (матрица угроз и возможностей внешней среды).

Таблица 1.6. Основные факторы внешней макросреды предприятия

Факторы#	Характеристика#	Пример#
Социальные#	Демографические факторы (иногда их выделяют отдельно)#	Уменьшение численности и старение населения, изменение половозрастного и национального состава, снижение рождаемости и т.д.#
	Культурные факторы#	Уровень культурного развития и его динамика, культурные принципы и ценности и т.д.#
	Факторы стратификации (разделения общества на классы)#	Высший, средний, низший классы#
Экономические#	Факторы, влияющие на покупательную способность и структуру расходов потребителей (на еду, жильё, развлечения, здравоохранение)#	Уровень инфляции, уровень безработицы, динамика цен, изменение курса национальной валюты, уровень налогообложения, конъюнктура на мировых рынках, уровень ставки рефинансирования ЦБ РФ и т.д.#
Технологические#	Совокупность сил, создающих технологии, благодаря которым возникают товары#	Государственные приоритеты развития науки и техники, инновационные программы, тенденции развития новых подходов к производству продуктов и т.д.#
Природные#	Природные ресурсы, обеспечивающие сырьём промышленность и на которые оказывает воздействие деятельность человека#	Обеспеченность ресурсами и их доступность для освоения, состояние земельных и водных ресурсов, плодородие почв и т.д.#
Политические#	Совокупность законов, государственных учреждений, групп влияния (партии и т.д.), которые оказывают влияние на деятельность предприятия и отдельных лиц в данном обществе#	Позиция правительства по отношению к различным отраслям; уровень развития законодательства и его исполнения в стране; позиции политических партий на выборах, оценка результатов предстоящих выборов и т.д.#

Одним из широко распространенных методов анализа микросреды и внутренней среды предприятия является SWOT - анализ. Термин «SWOT» - это аббревиатура от сильных (Strengths) и слабых (Weaknesses) сторон предприятия, возможностей (Opportunities) и угроз (Threats) на рынке.

Этапы реализации методики:

1. Анализ внутренней среды:

а) формирование списка сильных и слабых сторон предприятия;

b) выбор из списка 3-6 действительно сильных и слабых элементов. Выбор обосновать с помощью матрицы «важность - эффективность».

2. Анализ внешней среды:

a) формирование списка возможностей и угроз внешней среды предприятия;

b) выбор из списка 3-6 существенных возможностей и угроз. Для обоснования выбора необходимо построить матрицу возможностей и матрицу угроз.

3. Формирование матрицы SWOT-анализа;

4. На основании полученной матрицы SWOT-анализа сформировать список проблем;

5. Провести оценку проблем и проранжировать их по значимости для предприятия.

Рассмотрим вариант проведения SWOT - анализа на примере одного из предприятий производящего хлебобулочные изделия.

Анализ внутренней среды предприятия, производящего хлебобулочные изделия, представляет собой управленческое обследование таких функциональных зон, как (табл. 1.7):

- маркетинг;
- производство;
- финансы;
- организация и кадры.

Если объединить данные табл. 1.7, то можно выявить наиболее значимые сильные и слабые стороны предприятия (табл. 1.8).

На основе проведенного анализа хлебобулочной отрасли сформируем список возможностей предприятия:

- изменение рекламных технологий;
- увеличение количества посредников;
- неудачное поведение конкурентов;
- совершенствование технологии производства;

- появление новых поставщиков;
- развитие информационной отрасли;
- высокие темпы роста спроса на товар;

Таблица 1.7 - Анализ сильных и слабых сторон предприятия

Составляющие внутренней среды [#]	Эффективность составляющих внутренней среды [#]					Важность (вес) [#]		
	Очень сильная [#]	Сильная [#]	Нейтральная [#]	Слабая [#]	Очень слабая [#]	Высокая [#]	Средняя [#]	Низкая [#]
МАРКЕТИНГ[#]								
Достоверный мониторинг рынка [#]	+	*	*	*	*	+	*	*
Отлаженная сбытовая сеть [#]	*	+	*	*	*	+	*	*
Недостатки в рекламной политике [#]	*	+	*	*	*	+	*	*
Средний уровень цен [#]	*	+	*	*	*	+	*	*
ФИНАНСЫ[#]								
Рост оборотных средств [#]	+	*	*	*	*	+	*	*
Высокая рентабельность [#]	*	*	+	*	*	*	+	*
Финансовая стабильность [#]	*	*	+	*	*	*	+	*
ПРОИЗВОДСТВО[#]								
Ассортимент продукции [#]	+	*	*	*	*	+	*	*
Загруженность производственных мощностей [#]	*	*	*	+	*	+	*	*
Состояние основных фондов [#]	*	*	*	+	*	*	*	+
Использование современных технологий [#]	*	*	+	*	*	*	+	*
ОРГАНИЗАЦИЯ И КАДРЫ[#]								
Высокий контроль качества [#]	+	*	*	*	*	+	*	*
Высокая квалификация персонала [#]	*	+	*	*	*	*	+	*
Мотивация персонала [#]	*	*	*	+	*	*	*	+
Неучастие персонала в принятии управленческих решений [#]	*	*	+	*	*	+	*	*
Состояние информационной структуры [#]	*	*	*	+	*	+	*	*
Минимальные хищения и потери [#]	*	+	*	*	*	*	+	*
Монополист по отдельным видам выпускаемой продукции [#]	+	*	*	*	*	+	*	*

- предложения о сотрудничестве со стороны местных предпринимателей;

- расширение ассортимента продукции;
- разорение и уход предприятий, производящих аналогичную продукцию.

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (табл. 1.9).

Таблица 1.8. Сильные и слабые стороны предприятия

№ п/п	Сильные стороны	Слабые стороны
1	Достоверный мониторинг рынка	Недостатки в рекламной политике
2	Отлаженная сбытовая сеть	Средний уровень цен
3	Широкий ассортимент продукции	Отсутствие единой информационной структуры
4	Высокий контроль качества	Неполная загруженность производственных мощностей
5	Рост оборотных средств	Неучастие персонала в принятии управленческих решений
6	Монополист по отдельным видам выпускаемой продукции	#

Таблица 1.9. Матрица «вероятность/влияние» для позиционирования возможностей внешней среды

Вероятность	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	Изменение рекламных технологий	—^Высокие темпы роста спроса на товар —^Расширение ассортимента продукции	Совершенствование технологий производства
Средняя	Развитие информационной отрасли	Увеличение количества посредников	Предложения о сотрудничестве со стороны местных предпринимателей
Низкая	Появление новых поставщиков	Разорение и уход предприятий, производящих аналогичную продукцию	Неудачное поведение конкурентов

Аналогично, сформируем список факторов внешней среды, оказывающие негативное воздействие на предприятие, производящее хлебобулочные изделия:

- сокращение организованных сетей распределения;
- ужесточение условий поставки сырья;
- появление товаров - субститутов;
- изменение покупательских предпочтений;
- сбои в поставках сырья;
- увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов;
- появление новых предприятий;
- сезонные колебания на продукцию;
- усиление конкуренции.

Позиционируя каждую из угроз по степени ее влияния и вероятности наступления, построим матрицу угроз (табл. 1.10).

Таблица 1.10. Матрица «вероятность/влияние» для позиционирования угроз внешней среды

Влияние \ Вероятность	Разрушение	Тяжелое	«Легкие ушибы»
Высокая	Изменение покупательских предпочтений	Ужесточение условий поставки сырья	Усиление конкуренции
Средняя	Сбои в поставках сырья	Появление товаров — субститутов	Появление новых предприятий
Низкая	Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов	Сокращение организованных сетей распределения	Сезонные колебания на продукцию

Матрицы, приведенные в виде табл. 1.9 и 1.10, позволяют выявить только те возможности, которые имеют большое значение для предприятия, и их надо обязательно использовать, а также угрозы, которые представляют очень большую опасность для организации. Полученные внутри матрицы возможностей (табл. 1.9) девять полей имеют разное значение для организации. Выделим только те, которые попали на поля «ВС», «ВУ» и «СС», и будем их обязательно использовать. Те угрозы (табл. 1.10), которые попадают на поля «ВР», «ВТ», «СР» и «СТ», представляют очень большую опасность для организации и требуют повышенного внимания.

По итогам табл. 1.9 и 1.10 составим список наиболее существенных возможностей и угроз со стороны внешней среды для предприятия, производящего хлебобулочные изделия (табл. 1.11).

На основе проведенного анализа внешней и внутренней среды получаем список возможностей и угроз, а также сильных и слабых сторон, представленных в табл. 1.12.

По результатам оценки составляется обобщенная матрица SWOT-анализа, где по вертикальной оси располагаются сильные и слабые стороны внутренней среды предприятия, по горизонтальной - возможности и угрозы внешней среды (табл. 1.13).

Таблица 1.11. Внешние возможности и угрозы

№. п/г#	Возможности#	Угрозы#
1#	Изменение рекламных технологий#	Изменение покупательских предпочтений#
2#	Развитие информационной отрасли#	Сбои в поставках сырья#
3#	Высокие темпы роста спроса на товар#	Ужесточение условий поставки сырья#
4#	Расширение ассортимента продукции#	Появление товаров — субститутов#

Таблица 1.12. Силы/Слабости и Возможности/Угрозы

1. Сильные стороны#	2. Слабые стороны#
1.1. Достоверный мониторинг рынка# 1.2. Отлаженная сбытовая сеть# 1.3. Широкий ассортимент продукции# 1.4. Высокий контроль качества# 1.5. Рост оборотных средств# 1.6. Монополист по отдельным видам выпускаемой продукции#	2.1. Недостатки в рекламной политике# 2.2. Средний уровень цен# 2.3. Отсутствие единой информационной структуры# 2.4. Неполная загруженность производственных мощностей# 2.5. Неучастие персонала в принятии управленческих решений#
3. Возможности#	4. Угрозы#
3.1. Изменение рекламных технологий# 3.2. Развитие информационной отрасли# 3.3. Высокие темпы роста спроса на товар# 3.4. Расширение ассортимента продукции#	4.1. Изменение покупательских предпочтений# 4.2. Сбои в поставках сырья# 4.3. Ужесточение условий поставки сырья# 4.4. Появление товаров — субститутов#

По пятибалльной системе определяют экспертные оценки парных сочетаний «сильная сторона - угроза», «слабая сторона - угроза», «сильная сторона - возможность», «слабая сторона - возможность»: очень сильная связь - 5 баллов; сильная связь - 4 балла; умеренная связь - 3 балла; слабая связь - 2 балла; нейтральная - 1 балл.

Анализ табл. 1.13 позволяет сделать следующие выводы:

- основные сильные стороны - рост оборотных средств, достоверный мониторинг рынка и высокий контроль качества;
- основные слабые стороны - отсутствие единой информационной структуры, недостатки в рекламной политике и средний уровень цен;
- основная возможность - расширение ассортимента продукции;
- главные угрозы для предприятия - изменение покупательских предпочтений, появление товаров - субститутов и сбои в поставках сырья.

По пятибалльной системе определяют экспертные оценки парных сочетаний «сильная сторона - угроза», «слабая сторона - угроза», «сильная сторона - возможность», «слабая сторона - возможность».

Таблица 1.12. Силы/Слабости и Возможности/Угрозы

1. Сильные стороны#	2. Слабые стороны#
1.1. Достоверный мониторинг рынка# 1.2. Отлаженная сбытовая сеть# 1.3. Широкий ассортимент продукции# 1.4. Высокий контроль качества# 1.5. Рост оборотных средств# 1.6. Монополист по отдельным видам выпускаемой продукции#	2.1. Недостатки в рекламной политике# 2.2. Средний уровень цен# 2.3. Отсутствие единой информационной структуры# 2.4. Неполная загруженность производственных мощностей# 2.5. Неучастие персонала в принятии управленческих решений#
3. Возможности#	4. Угрозы#
3.1. Изменение рекламных технологий# 3.2. Развитие информационной отрасли# 3.3. Высокие темпы роста спроса на товар# 3.4. Расширение ассортимента продукции#	4.1. Изменение покупательских предпочтений# 4.2. Сбои в поставках сырья# 4.3. Ужесточение условий поставки сырья# 4.4. Появление товаров – субститутов#

Таблица 1.13 Обобщенная матрица SWOT-анализа

#	Возможности#				Угрозы#				Итого#	Ранг#	
	3.1.#	3.2.#	3.3.#	3.4.#	4.1.#	4.2.#	4.3.#	4.4.#			
Сильные стороны#	1.1.#	3#	4#	5#	4#	5#	4#	3#	5#	33#	2#
	1.2.#	1#	2#	5#	4#	3#	1#	1#	3#	20#	6#
	1.3.#	4#	3#	4#	5#	5#	3#	3#	4#	29#	4#
	1.4.#	2#	2#	5#	5#	5#	4#	4#	4#	31#	3#
	1.5.#	4#	4#	5#	5#	4#	5#	4#	5#	36#	1#
	1.6.#	2#	2#	3#	1#	5#	5#	4#	5#	27#	5#
Слабые стороны#	2.1.#	5#	5#	5#	4#	4#	1#	1#	3#	28#	2#
	2.2.#	4#	4#	5#	5#	3#	2#	2#	3#	28#	2#
	2.3.#	4#	4#	5#	5#	5#	5#	5#	5#	34#	1#
	2.4.#	1#	1#	5#	5#	4#	5#	5#	4#	26#	3#
	2.5.#	2#	2#	2#	5#	4#	3#	3#	5#	26#	3#
ИТОГО#	32#	33#	45#	48#	47#	38#	35#	46#			
РАНГ#	4#	3#	2#	1#	2#	3#	4#	1#			

Анализ табл. 1.13 позволяет сделать следующие выводы:

- основные сильные стороны - рост оборотных средств, достоверный мониторинг рынка и высокий контроль качества;
- основные слабые стороны - отсутствие единой информационной структуры, недостатки в рекламной политике и средний уровень цен;
- основная возможность - расширение ассортимента продукции;
- главные угрозы для предприятия - изменение покупательских предпочтений, появление товаров - субститутов и сбои в поставках сырья.

ГЛАВА II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ НА ПРИМЕРЕ АК «УЗДОНМАХСУЛОТ»

2.1. Структура управления на предприятие пищевой промышленности АК «Уздонмахсулот»

Управление предприятием осуществляется на базе определенной структуры, которую самостоятельно разрабатывает администрация предприятия. Структура предприятия - это элемент внутренней среды предприятия, в частности состав и соотношение его внутренних звеньев (цехов, участков, отделов и других подразделений), составляющих единый хозяйственный объект. Различают общую, организационную и производственную структуру предприятия.

Под общей структурой предприятия понимается комплекс производственных подразделений и подразделений, обслуживающих работников, а так же аппарат управления предприятием [10].

Организационная структура управления - это часть общей структуры управления, в частности подразделения, осуществляющие управление предприятием. Предназначением организационной структуры предприятия является:

- установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями;
- распределение между ними прав, функций, обязанностей и ответственности;
- построение единой организационной структуры, обеспечивающей согласованность между подразделениями.

На построение организационной структуры управления оказывает влияние ряд факторов, различных по своей природе и виду воздействия. Основными факторами являются функции управления, их состав,

содержание и объем [18]. Развитие функций управления объясняет и обуславливает развитие организационной структуры управления. На организационную структуру непосредственно также влияют:

- масштабы внешней деятельности (наличие филиалов, дочерних предприятий и др.);
- сложность производства;
- характер выпускаемой продукции;
- применяемые технологии;
- уровень механизации и автоматизации выполняемых работ;
- степень концентрации, специализации и кооперирования производства.

Наряду с факторами, непосредственно влияющими на организационную структуру управления, существуют опосредованные факторы, которые оказываются под влиянием организационной структуры: кадры, техника, технология управления, организация труда.

Следовательно при формировании организационной структуры управления необходимо одновременно учитывать много факторов, к которым относятся не только цели, функции и объем работ, но и норма управляемости, воздействие личности работника и применяемые средства техники управления.

Процесс формирования организационной структуры включает [19]:

1. Деление организации по горизонтали на крупные блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии. Определение видов деятельности линейных и штабных подразделений.

2. Установление соотношения полномочий различных должностей. Руководство устанавливает цепь команд, производит дальнейшее деление на более мелкие подразделения, чтобы эффективно использовать специализацию.

3. Определение должностных обязанностей как совокупности определенных задач и функций и возложение их выполнения на конкретных лиц. Руководство может разрабатывать конкретные задачи и закрепляет их за исполнителями, которые несут ответственность за их удовлетворительное выполнение.

Успешно функционирующие организации регулярно оценивают степень адекватности своих организационных структур и изменяют их так, как этого требуют внешние условия.

Структура управления предприятия пищевой промышленности АК «Богот дон» приведена на рис. 2.3.

В условиях многообразия форм собственности высшими органами управления предприятием могут быть: общее собрание акционеров, совет директоров, генеральный директор (директор).

К компетенции собрания акционеров относятся следующие вопросы:

- 1) внесение изменений и дополнений в устав предприятия;
- 2) реорганизация предприятия;
- 3) ликвидация предприятия, назначение ликвидационной комиссии и утверждение промежуточного и окончательного ликвидационных балансов;
- 4) определение количественного состава совета директоров (наблюдательного совета), избрание его членов и досрочное прекращение их полномочий;
- 5) определение количества, номинальной стоимости, категории (типа) объявленных акций и прав, предоставляемых этими акциями;
- 6) увеличение уставного капитала предприятия путем увеличения номинальной стоимости акций или путем размещения дополнительных акций;
- 7) уменьшение уставного капитала общества путем уменьшения номинальной стоимости акций, путем приобретения обществом части акций в целях сокращения их общего количества, а также путем погашения приобретенных или выкупленных обществом акций;

Утверждено в общем собрании
акционеров общества в 27.06.2015

Структура управления АО "Богот дон"

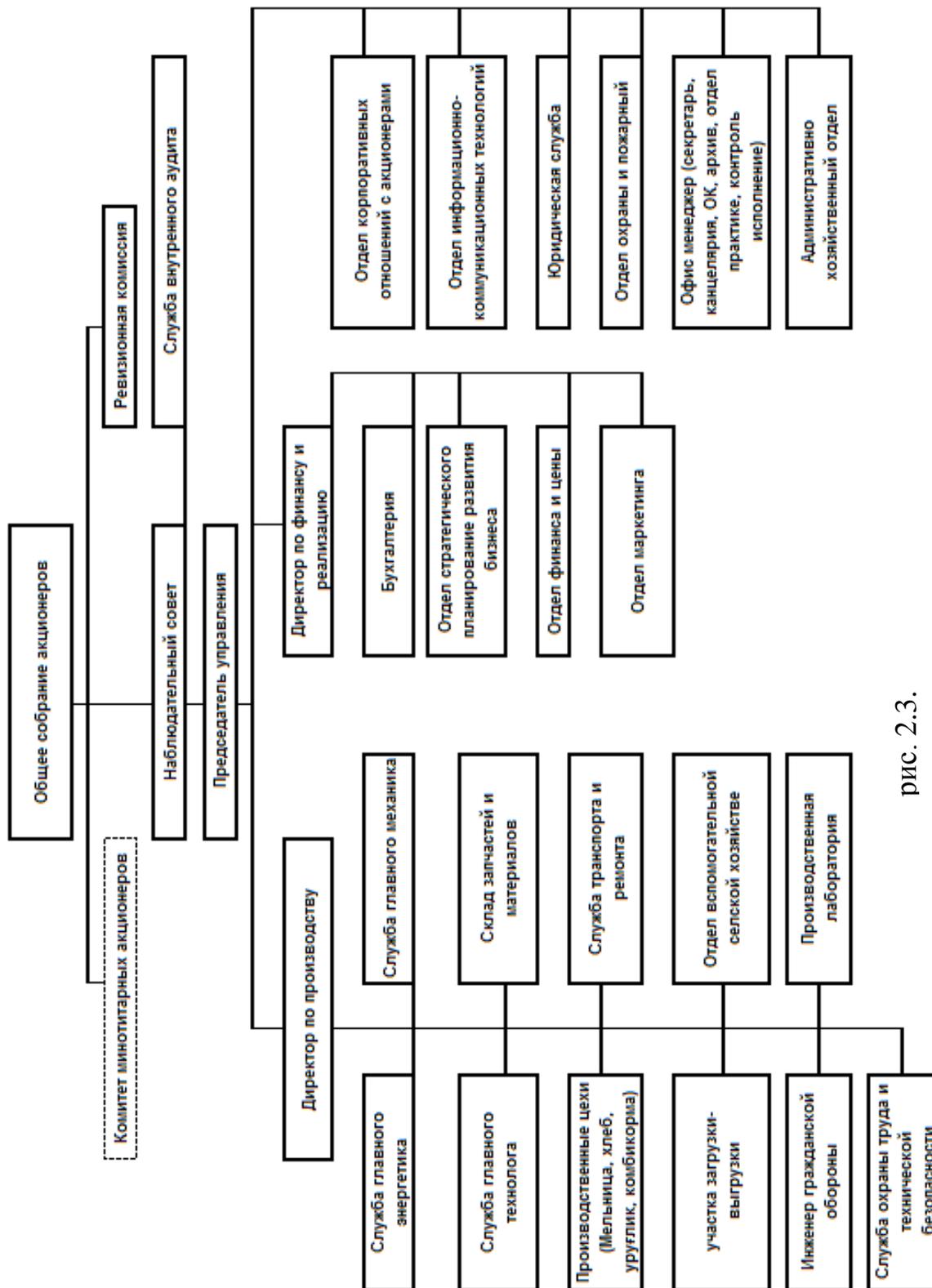


рис. 2.3.

8) образование исполнительного органа предприятия, досрочное прекращение его полномочий;

9) избрание членов ревизионной комиссии (ревизора) общества и досрочное прекращение их полномочий;

10) утверждение годовых отчетов, годовой бухгалтерской отчетности т.д.

Совет директоров создается для выполнения функций высшего органа управления в период между общими собраниями акционеров, а также для осуществления общего руководства. Этот орган избирается на срок до следующего годового общего собрания акционеров. Если годовое общее собрание акционеров не было проведено в сроки, то полномочия совета директоров предприятия прекращаются, за исключением полномочий по подготовке, созыву и проведению годового общего собрания акционеров

Генеральный директор (директор) является руководящим исполнительным органом. Он назначается вышестоящим органом или избирается собранием акционеров сроком на 5 лет, допускается его избрание на повторный срок.

Генеральный директор (директор) осуществляет руководство всей текущей деятельностью предприятия и подотчетен совету директоров. Общее собрание акционеров или совет директоров могут принять решение о передаче части принадлежащих им полномочий в компетенцию генерального директора (директора).

На директора предприятия возлагается широкий круг должностных обязанностей. В соответствии с Квалификационным справочником должностей руководителей и специалистов директор предприятия выполняет функции, представленные в табл. 2.1.

Современное производство предъявляет высокие требования к деловым качествам директора, требует от него глубоких знаний и разносторонней подготовки. Он должен быть хорошо осведомлен в вопросах техники, технологии, организации производства и труда, должен знать содержание и

характер труда работников управленческого аппарата, занятых планово-экономической, снабженческо-сбытовой, учетно-аналитической, обслуживающей и другой деятельностью. В директоре должны сочетаться такие качества, как умение применять знания на практике, хорошее аналитическое мышление, интуиция, сильная воля, решительность, смелость, знание психологии людей, деликатность, гибкость поведения.

Таблица 2.1 - Функциональные задачи генерального директора (директора)

ФУНКЦИИ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА*	
1. Руководит производственно – хозяйственной и финансово – экономической деятельностью предприятия, неся полную ответственность за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также за финансово-хозяйственные результаты его деятельности*	2. Организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений, цехов и производственных единиц, направляет их деятельность на развитие и совершенствование производства, повышение эффективности работы предприятия, рост объемов сбыта продукции и увеличение прибыли, повышение качества и конкурентоспособности продукции*
3. Обеспечивает выполнение обязательств перед федеральным, региональным и местным бюджетами, государственными внебюджетными социальными фондами, поставщиками, заказчиками и кредиторами, а также хозяйственных и трудовых договоров и бизнес-планов. Организует производственно-хозяйственную деятельность на основе использования новейшей техники и технологии, прогрессивных форм управления и организации труда, научно обоснованных нормативов материальных, финансовых и трудовых затрат, изучения конъюнктуры рынка и передового опыта (отечественного и зарубежного)*	4. Обеспечивает сочетание экономических и административных методов руководства, единоначалия и коллегиальности при решении вопросов материального и морального стимулирования повышения эффективности производства. Совместно с трудовыми коллективами и профсоюзными организациями обеспечивает на основе принципов социального партнерства разработку, заключение и выполнение коллективного договора, соблюдение трудовой и производственной дисциплины, способствует развитию трудовой мотивации, инициативы и активности рабочих и служащих предприятия*
5. Принимает меры по обеспечению предприятия квалифицированными кадрами, рациональному использованию их профессиональных знаний и опыта, созданию безопасных и благоприятных для жизни и здоровья условий труда, соблюдению законодательства об охране окружающей среды*	6. Решает вопросы, касающиеся финансово – экономической и производственно – хозяйственной деятельности предприятия, в пределах предоставленных ему прав поручает ведение отдельных направлений деятельности другим должностным лицам – заместителям директора, руководителям производственных единиц и филиалов, функциональных и производственных подразделений*
7. Обеспечивает соблюдение законности в деятельности предприятия, укрепление договорной и финансовой дисциплины, регулирование социально-трудовых отношений и др.*	

Управление предприятием директор осуществляет с помощью своих заместителей и подчиненных ему руководителей функциональных отделов и

служб аппарата управления. Отделы, находящиеся в непосредственном подчинении генерального директора (директора), представлены в табл. 2.2.

У генерального директора имеются заместители, имеющие в своем подчинении цехи, функциональные отделы и службы, отдельные должностные лица.

Заместитель директора по производству руководит производственной деятельностью предприятия, организует бесперебойную работу всех производственных цехов. Согласовывает работу основных, вспомогательных и обслуживающих производств, обеспечивает внедрение передовой техники, технологии и организации производства. В его подчинении производственно-диспетчерский отдел, служба главного технолога и цехи основного производства.

Таблица 2.2. Отделы, подчиняющиеся генеральному директору

Отделы#	Характеристика отделов#
Юридическая группа#	Следит за обеспечением законности в деятельности предприятия, защищает его права при разрешении конфликтных ситуаций и споров, выступает от имени предприятия в судебных, арбитражных и других органах, применяет предусмотренные законом правовые санкции и т.д.#
Отдел технического контроля#	Организует комплексную систему управления качеством, которая включает законодательные, правовые, организационно-технические и экономические мероприятия, обеспечивающие выпуск продукции высокого качества. Отдел обеспечивает координацию действий по планированию и управлению качеством на всех уровнях и стадиях производства и реализации готовой продукции#
Центральная лаборатория#	Контролирует качество продукции на всех стадиях производства и реализации#
Бюро охраны труда#	Организует работу, связанную с социально-бытовыми условиями трудового коллектива, ростом профессионального и культурного уровня, условиями безопасного и высокопроизводительного труда и др.#

Производственно-диспетчерский отдел организует систему централизованного оперативного регулирования производственного процесса, которая называется диспетчированием. Диспетчирование направлено на обеспечение ритмичной работы предприятия, непрерывного и равномерного выпуска продукции, эффективного использования производственных мощностей и рабочего времени. Диспетчерская служба систематически контролирует работу производственных звеньев, своевременно принимает меры для ликвидации возникающих отклонений от

запланированного хода производства, устраняет помехи, нарушающие ритмичную работу предприятий.

Служба главного технолога объединяет должностных лиц технологического профиля: главного технолога предприятия, сменных технологов цехов, заведующих производством, технологов-химиков, микробиологов, заведующих цеховыми лабораториями и др.

Производственно-технические задачи службы главного технолога:

1) интенсификация существующих и создание новых высокоэффективных технологических процессов, обеспечивающих высокое качество готовой продукции;

2) применение оптимальных способов и режимов технологических процессов;

3) поиск и научное обоснование новых направлений повышения интенсификации технологического оборудования;

4) разработка и применение эффективных методов технокимического контроля качества продукции и регулирования технологического процесса;

5) совершенствование ассортимента продукции, улучшение ее качества и повышение пищевой ценности;

6) рациональное использование побочных продуктов и отходов производства.

Важное направление в работе технологической службы - подготовка к производству новой продукции повышенной пищевой и биологической ценности. Выпуск новых изделий осуществляют с учетом спроса на них населения и наличия производственных возможностей.

Основное производство пищевых предприятий включает отдельные цехи, которые органически связаны между собой и находятся в тесном взаимодействии, хотя каждый из них имеет свои технологические и организационные особенности. Производственным процессом в цехе руководит начальник, который подчиняется заместителю директора по производству.

Начальник цеха организует процесс производства и выполнение плановых заданий по количественным и качественным показателям, обеспечивает ритмичный выпуск продукции высокого качества, эффективное использование основных и оборотных средств и т.д.

Низовое звено в производственной структуре цеха - производственный участок, возглавляемый мастером.

Мастер, непосредственно организуя работу на производственном участке, выполняет функции, представленные в табл.2.3.

Таблица 2.3. Основные функциональные обязанности мастера

ОБЯЗАННОСТИ МАСТЕРА#	
1. Обеспечивает выполнение производственных заданий по объему, качеству и номенклатуре (ассортименту) продукции (работ, услуг)#	2. Подготавливает производство к работе, обеспечивает расстановку рабочих, контролирует соблюдение технологических процессов, оперативно выявляет и устраняет причины их нарушения#
3. Участвует в разработке новых и совершенствовании действующих технологических процессов и режимов производства#	4. Проверяет качество выпускаемой продукции (работ, услуг), осуществляет меры по предупреждению брака и повышению качества продукции (работ, услуг)#
5. Организует внедрение передовых методов и приемов труда, обеспечивает выполнение норм выработки, правильное использование производственных площадей, оборудования, оргтехоснастки#	6. Осуществляет формирование бригад (количественный, профессиональный и квалификационный состав), разрабатывает и проводит мероприятия по рациональному обслуживанию бригад, координирует их деятельность#
7. Устанавливает и своевременно доводит производственные задания до бригад и отдельных рабочих (не входящих в состав бригад) в соответствии с утвержденными планами и графиками, нормативные показатели по использованию оборудования, сырья, материалов, инструмента, топлива, энергии#	8. Осуществляет производственный инструктаж рабочих, проводит мероприятия по соблюдению правил охраны труда и производственной санитарии, технической эксплуатации оборудования и инструмента и т.д.#

Заместитель директора по инженерно-техническим вопросам руководит производственно-технической деятельностью предприятия, организует бесперебойную работу всех участков производства, обеспечивает внедрение передовой техники, технологии и организации производства, возглавляет научно-исследовательскую и экспериментальную работу, организует работу бюро по рационализации и изобретениям.

В непосредственном подчинении заместителя директора находятся технический отдел, службы главного механика, главного энергетика, главного метролога, бюро по рационализации и изобретениям (табл. 2.4).

Таблица 2.4. Структура и характеристика отделов

Отделы, службы, должности#	Структура - отдела, службы#	Характеристика#
Технический отдел#	Служба главного конструктора#	Выполняет работу по созданию новых и модернизации действующих машин и аппаратов, по конструированию и созданию оборудования, отвечающего современному уровню развития отечественной и зарубежной техники#
	Экспериментальный цех#	
Служба главного механика#	Ремонтно-механический цех#	Обеспечивает нормальную работу производственного оборудования, контролирует выполнение правил технической эксплуатации, организует систему планово-предупредительного ремонта, контролирует работу технологического оборудования, проводит все виды ремонтных работ, выполняет демонтаж и монтаж технологического оборудования#
	Ремонтно-строительный цех#	
Служба главного энергетика#	Электроцех#	Обеспечивает предприятие всеми видами энергии, организует ремонт энергетического оборудования и сетей, разрабатывает мероприятия по реконструкции, техническому перевооружению энергетического хозяйства#
	Цех теплоэнергетики и газового хозяйства#	
	Бюро охраны окружающей среды#	
Главный метролог#	—#	Отвечает за техническое состояние контрольно-измерительных приборов и аппаратов и обеспечивает надлежащую их работу#

Заместитель директора по снабжению и сбыту организует работу снабженческо-сбытовых служб, имея в своем непосредственном подчинении отдел управления торговли и маркетинга, отдел материально-технического снабжения, отдел сбыта и транспортный цех (табл. 2.5).

Заместитель директора по экономике и финансам решает круг вопросов финансово-экономического содержания. К ним относятся:

- 1) разработка плановых заданий предприятия и его структурных подразделений;
- 2) контроль за своевременным равномерным выполнением плановых заданий всеми участниками производства;

Продолжение табл.2.4.

Отдел	Характеристика	Функциональные задачи
1	2	3
Управление торговли и маркетинга	Выполняет значительный объем работы по реализации готовой продукции	Осуществляет разработку маркетинговой политики на основе анализа потребительских свойств продукции и прогнозирования потребительского спроса и рыночной конъюнктуры
		Составляет перспективные и текущие планы производства и реализации продукции, определяет новые рынки сбыта и новых потребителей продукции
		Координирует деятельность всех функциональных подразделений по сбору и анализу коммерческо-экономической информации, созданию банка данных по маркетингу продукции
		Занимается изучением мнения потребителей о выпускаемой продукции, его влияния на сбыт продукции и подготовку предложений по повышению ее конкурентоспособности и качества
		Осуществляет контроль за своевременным устранением недостатков, указанных в поступающих от потребителей рекламациях и претензиях
		Разрабатывает стратегию проведения рекламных мероприятий в средствах массовой информации, с помощью наружной, световой, электронной, почтовой рекламы
		Организует участие в отраслевых выставках, ярмарках, выставках-продажах для информирования потенциальных потребителей и расширения рынков сбыта
		Участвует совместно с другими отделами в разработке предложений и рекомендаций по изменению технических, экономических и других характеристик продукции с целью улучшения ее потребительских качеств и стимулирования сбыта
		Руководит работой сервисных центров по гарантийному обслуживанию и ремонту продукции предприятия, готовит предложения по технически обоснованному планированию и производству запасных частей
Материально-технического снабжения	Обеспечивает своевременное снабжение предприятия сырьем и материальными ресурсами соответствующей номенклатуры и качества	Осуществляет надзор за правильностью хранения, транспортирования и использования продукции
		Расчет потребности в основных материальных ресурсах по каждому виду в натуральных и стоимостных единицах
		Учет обеспеченности сырьем, материалами и другими ресурсами основного и вспомогательного производств
		Оперативный учет движения материальных ценностей на предприятии; учет поступления сырья и материалов и анализ выполнения планов поставок по объемам и срокам

- 3) организация четкой системы отчетности производства;
- 4) проведение экономического анализа;
- 5) оперативное планирование, контроль и регулирование производственных процессов;
- 6) обеспечение гласности результатов производственной деятельности предприятия, его подразделений, бригад и рабочих;

7) определение факторов изменения технико-экономических показателей, выявление внутрипроизводственных резервов и путей их использования;

8) разработка мероприятий по повышению эффективности производства, определение экономического эффекта от их внедрения;

9) проведение научно-исследовательских работ по экономической тематике;

10) распространение экономических знаний и организация экономического обучения персонала;

11) разработка направлений улучшения использования основных фондов, материальных и трудовых ресурсов.

Окончание табл.2.4.

1#	2#	3#
Материально-технического снабжения#	Обеспечивает своевременное снабжение предприятия сырьем и материальными ресурсами соответствующей номенклатуры и качества#	Оценка запасов материалов и контроль за их состоянием# Расчет других показателей материально-технического обеспечения, содержащихся в соответствующем разделе плана экономического и социального развития предприятия#
Отдел сбыта#	Организует сбыт продукции и документальное оформление поставок#	Составление плана поставок продукции, а также оперативно-календарных планов отгрузки ее потребителям# Учет движения готовой продукции на предприятии# Учет отгруженной и реализованной продукции; оперативный учет выполнения плана поставок продукции; выявление возможных отклонений фактических поставок от плановых# Прогнозирование спроса потребителей; корректировка ассортимента продукции# Корректировка ассортимента продукции# Контроль оплаты платежных документов#
Транспортный цех#	#	Организует работу всех видов транспорта на предприятии#

Заместитель директора по экономике и финансам руководит финансово-экономической деятельностью предприятия с помощью подчиненных ему отделов (бухгалтерии; отдела организации труда и заработной платы; финансового отдела; отдела планирования, анализа и

прогнозирования; информационно - аналитического центра).
Функциональные задачи некоторых отделов представлены в табл. 2.5.

Отдел планирования, анализа и прогнозирования разрабатывает бизнес-план и другие плановые документы; осуществляет контроль за их выполнением; проводит технико-экономический анализ работы предприятия; организует участие других функциональных подразделений в подготовке плановых и отчетных технико-экономических расчетов. Перечень функций, выполняемых этим отделом, довольно обширен, основные из них представлены в табл. 2.9.

Таблица 2.5. Основные функции бухгалтерии

Наименование отдела#	Задачи отдела#
Бухгалтерия#	Документальная регистрация всех хозяйственных операций#
	Контроль за сохранностью и правильным использованием материальных, трудовых и денежных ресурсов#
	Соблюдение режима экономии, расчетной и финансовой дисциплины и др.#
Отдел организации труда и заработной платы#	Осуществляет нормирование труда#
	Выявляет и внедряет передовые методы труда#
	Разрабатывает мероприятия по улучшению организации труда#
	Контролирует выполнение различных обязательств#
	Участствует в разработке трудовых и коллективных соглашений#
	Рассчитывает показатели численности производственных рабочих, фонды основной и дополнительной заработной платы#
Финансовый отдел#	Осуществляет контроль за использованием рабочего времени, качеством и количеством выполненной работы, правильным начислением заработной платы, соблюдением трудовой дисциплины и др.#
	Решает вопросы финансовых взаимоотношений с государственными и другими внешними организациями, руководствуясь законодательными актами и действующими положениями по соблюдению финансовой дисциплины и др.#

На отдел, кроме того, возлагаются функции по оперативному и статистическому учету, показатели которого используются для составления оперативной и статистической отчетности. В отчетности отражаются: количество и качество выпускаемой продукции; численность и профессиональный состав промышленно-производственного персонала; движение рабочей силы; фонд заработной платы; производительность труда; использование производственных мощностей; затраты на производство и

реализацию продукции; финансовые результаты и другие показатели производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Анализ производственной деятельности проводят с целью определения положительных и отрицательных тенденций в работе предприятия, выявления причин отклонения фактических результатов от плановых и обобщения производственных достижений. Анализ охватывает все разделы плана экономического и социального развития. Наиболее важными из них являются: план производства и реализации продукции, план по труду и заработной плате, план по себестоимости продукции, план по прибыли, финансовый план.

Таблица 2.6. Функции отдела планирования

1. Разработка плановых заданий для предприятия и его структурных подразделений, контроль за их своевременным выполнением#	5. Разработка конкретных мероприятий по повышению эффективности производства, определение экономических результатов#
2. Оперативное планирование, контроль и регулирование производственных процессов#	6. Проведение экономических расчетов с использованием научных методов и современной вычислительной техники#
3. Обеспечение гласности результатов производственной деятельности предприятия, его подразделений, бригад, рабочих#	7. Организация и проведение работ по распространению экономических знаний и экономическому обучению работников#
4. Определение факторов, влияющих на технико-экономические показатели, выявление внутрипроизводственных резервов и путей их использования#	8. Определение направлений эффективного использования производственных ресурсов, разработка конкретных мероприятий совместно с работниками технических и других служб#

Информационно-аналитический центр (ИАЦ) выполняет работу по совершенствованию системы управления на основе внедрения компьютерной техники, что позволяет коренным образом изменить процессы принятия и реализации управленческих решений. ИАЦ разрабатывает системы, обеспечивающие в автоматическом режиме сбор, хранение, обработку, оформление и передачу управленческой информации.

Заместитель директора по безопасности руководит отделами: ведомственной военизированной охраны; противопожарной безопасности и технической защиты; экономической безопасности. Ему также подчиняется ведущий инженер по гражданской обороне.

По названию отделов можно судить о содержании их работы и роли, которую они играют в производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Производственная структура - это часть общей структуры, в частности состав производственных подразделений предприятия, их взаимосвязь, порядок и формы кооперирования. Главными элементами производственной структуры предприятия являются рабочие места, участки и цеха.

Первичным и самым главным звеном пространственной организации производства является рабочее место. Рабочим местом называется неделимое в организационном отношении звено производственного процесса, обслуживаемое одним или несколькими рабочими, предназначенное для выполнения определенной производственной или обслуживающей операции, оснащенное соответствующим оборудованием и организационно - техническими средствами [11]. На рабочем месте может работать один рабочий или группа, бригада рабочих. В ряде случаев создается многостаночное рабочее место, когда один рабочий использует две или несколько единиц оборудования.

Участок - производственное подразделение, объединяющее ряд рабочих мест, сгруппированных по определенным признакам, осуществляющее часть общего производственного процесса по изготовлению продукции или обслуживанию процесса производства [11]. На мелких и средних предприятиях пищевой промышленности, где введена бесцеховая структура, производственный участок может обладать чертами, характерными для цеха. Только степень административно - хозяйственной самостоятельности у такого участка меньше, чем у цеха, и обслуживающий аппарат значительно более ограничен, чем аппарат цеха. Участки, связанные между собой постоянными технологическими связями, объединяются в цеха.

Цех - система, в которую входят в качестве подсистем производственные участки и ряд функциональных органов, в которой изготавливается продукция или выполняется определенная стадия

производства, в результате чего создается полуфабрикат, используемый на данном или других предприятиях пищевой промышленности.

Цех является основной структурной единицей крупного предприятия. Он наделяется определенной производственной и хозяйственной самостоятельностью, представляет собой обособленную в организационном, техническом и административном отношении производственную единицу и выполняет закрепленные за ним производственные функции.

Обычно различают основные, вспомогательные, обслуживающие цеха, характеристика которых представлена в табл. 2.7

Таблица 2.7. Виды цехов.

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ#		
Основные цеха#	Вспомогательные цеха#	Обслуживающие цеха#
Здесь выполняется определенная стадия производственного процесса по превращению основного сырья или полуфабрикатов в готовую продукцию предприятия пищевой промышленности (карамельный цех, вафельный цех).#	Данные цеха способствуют выпуску основной продукции, создавая условия для нормальной работы основных цехов: оснащают их инструментом, обеспечивают энергией и т.д. (ремонтно — механический, энергетический, холодильный и др.)#	Выполняют работы по обслуживанию основных и вспомогательных цехов, занимаясь транспортировкой и хранением сырья, полуфабрикатов и готовой продукции и т.п.#

Дополнительная информация о АК «Богот дон» приведена в приложении в Бизнес плане «Богот дон».

2.2. Преимущества и недостатки в системе управления АК «Уздонмахсулот»

Можно выделить ряд типичных проблем, с которыми сталкиваются предприятия пищевой промышленности:

— цели акционеров, топ-менеджеров и руководителей подразделений не согласованы, у руководителей подразделений размыто понимание стратегических целей компании;

— в компании не достаточно четко разработана политика реагирования на изменения рынка и учета потребностей клиента;

- эффективность труда низкая, система мотивации сотрудников непродуктивная;
- система контроля и отчетности не стандартизирована;
- процесс принятия решений в оперативном управлении затянут.

Компания может рассчитывать на преодоление этих трудностей, если решены главные цели и задачи совершенствования системы управления компанией:

- Построена гибкая функциональная система, нацеленная на клиента и изменения рынка, а также отвечающая стратегическим целям компании;
- Разработана и внедрена эффективная система мотивации, оптимизирован процесс принятия решений, разработана прозрачная система контроля и отчетности;
- Четко разграничены зоны ответственности и руководства/подчинения.

Ниже рассматривается такой подход к совершенствованию системы управления компанией, при котором внимание акционеров и топ-менеджеров концентрируется на регулировании пяти основных элементов системы управления: организационной структуры, бизнес-процессов, ключевых показателей деятельности, системы мотивации, системы контроля и отчетности. Эти элементы являются ключевыми для понимания того, как работает компания, в каком направлении движется ее развитие, в каких сферах ее деятельности и в каких подразделениях возникают трудности, а также того, как преодолевать эти трудности.

Компания выбирает тот или иной тип организационной структуры (функциональную, дивизионную, матричную) в зависимости от нескольких факторов. К таким факторам относятся:

- стиль руководства (стремление контролировать все процессы самостоятельно или назначать ответственных лиц);

- разнообразие деятельности (одно направление деятельности, например, только сбыт или различные направления – заготовки, производство, сбыт);
- продуктовый ряд (один или множество продуктов/услуг);
- географический охват деятельности (сконцентрирована в одном городе/регионе или рассредоточена по городам/регионам)
- клиентский сектор (один главный потребитель или большое количество разнообразных потребителей – покупателей сырья, полуфабрикатной продукции, готовой продукции, покупателей индивидуальных и оптовых, дилерской сети и т. п.).

Верный выбор организационной структуры даст акционерам и топ-менеджерам уверенность в том, что компания управляема, в ней четко разграничены сферы ответственности топ-менеджеров, руководителей подразделений и рядовых сотрудников, устранено дублирование функций и ликвидированы «зоны безответственности». Деятельность компании станет прозрачной для акционеров, доступной для контроля и легко прогнозируемой.

Под бизнес-процессом понимается набор действий по выполнению поставленных задач. В качестве примера можно привести бизнес-процесс «поиск клиентов», который состоит из следующих этапов: сбор информации о потенциальных клиентах по различным каналам, установление контакта с лицом, принимающим решение о покупке, достижение договоренности о встрече, презентации компании, продукта, проведение встречи, презентации, предложение сотрудничества и передача материалов, составление и заключение договора.

Программа по оптимизации бизнес-процессов состоит из трех этапов:

- выделяются и описываются бизнес-процессы компании «как есть» (техническое обслуживание оборудования, управление складами, планирование ассортимента, осуществление поставок оптовым покупателям и т. д.);

— разрабатываются схемы оптимальных бизнес-процессов, т. е. последовательность операций «как должно быть», определяются зоны ответственности;

— внедряется новая система бизнес-процессов.

В результате оптимизации бизнес-процессов топ-менеджеры и руководители подразделений получают ясную картину того, каким образом взаимодействуют отделы компании в выполнении тех или иных функций, смогут назначать ответственных за конкретные этапы бизнес-процессов и контролировать выполнение ими своих задач.

Оптимизация бизнес-процессов позволит увеличить скорость выполнения отдельных операций, что приведет к росту общей производительности труда. Наличие четко разработанных схем бизнес-процессов сделает возможным быстрое и эффективное включение в работу новых сотрудников компании.

Кроме того, при условии жесткой регламентации бизнес-процессов компания сохранит свои технологии и информацию в случае ухода сотрудников (например, бизнес-процессы работы с поставщиками и клиентами предполагает ведение и хранение баз данных внутри компании, обеспечение общего доступа к ним акционеров, топ-менеджмента и руководителей подразделений).

Ключевые показатели деятельности компании — это финансовые и нефинансовые параметры деятельности, выполнение которых обуславливает достижение поставленных целей. К финансовым показателям относятся, например, свободный денежный поток, объем продаж, размер кредиторской и дебиторской задолженности.

К нефинансовым — количество обслуженных клиентов, процент брака на производстве, сроки доставки товара к потребителю.

Ключевые показатели деятельности разрабатываются акционерами совместно с топ-менеджерами как для компании в целом, так и для подразделений и отделов.

Руководители подразделений и отделов могут разрабатывать индивидуальные показатели для сотрудников. Показатели деятельности должны быть взаимосвязанными и отражать основные цели развития компании.

Внедрение системы ключевых показателей деятельности позволит акционерам и топ-менеджерам сделать цели компании измеримыми, контролировать выполнение планов по основным направлениям деятельности. Руководители подразделений и отделов смогут более эффективно управлять работой рядовых сотрудников, отслеживая соответствие результатов их труда утвержденным показателям деятельности — как финансовым, так и нефинансовым. Выполнение целевых показателей во всех подразделениях и отделах позволит предметно говорить о реализации компанией своих целей. Напротив, их невыполнение будет сигнализировать руководителям отделов, подразделений и топ-менеджерам о неэффективности или некачественности труда на конкретных участках.

Компания может влиять на эффективность работы сотрудников через систему мотивации, которая включает нематериальную и материальную мотивацию. К примерам нематериальной мотивации относятся условия для развития карьеры, самореализации, профессиональный и социальный престиж, возможности обучения.

Материальная мотивация имеет отношение к денежному вознаграждению труда и может быть увязана с ключевыми показателями эффективности. Во многих компаниях целесообразно рассмотреть возможность перехода от фиксированных окладов сотрудников (причем необязательно всех) на систему начисления заработной платы по результатам работы подразделения, отдела или личного труда сотрудника.

Создание и успешное внедрение системы материальной мотивации на основе ключевых показателей эффективности поможет преодолеть безынициативность и инертность сотрудников, повысить общую

производительность и качество труда. Это укрепит приверженность сотрудников целям и задачам компании, усилит их лояльность к компании.

Существующая в компании система отчетности и контроля должна отвечать следующим требованиям:

- представлять информацию в стандартизированном виде;
- обеспечивать прозрачность материальных и финансовых потоков для акционеров и топ-менеджеров;
- делать данные доступными для использования руководителями и сотрудниками в целях взаимодействия и координации работы разных подразделений.

В большинстве компаний, связанных с промышленным производством и торговлей, эффективное оперативное управление невозможно без внедрения автоматизированной системы отчетности. Формирование альбомов универсальных отчетных форм позволяет в наглядном виде представлять важнейшие данные, которые используются для принятия решений в компании.

Используя оптимизированную систему контроля и отчетности, акционеры и топ-менеджеры смогут получать актуальную информацию о работе компании в удобном и наглядном виде. Эту информацию можно использовать как для оперативного управления компанией и формулирования текущих задач, так и для корректировки долгосрочных целей и прогнозирования дальнейшего развития компании.

Эффективное принятие управленческих решений позволит эффективно реализовать стратегические задачи в области роста прибыли, обеспечения конкурентоспособности компании на рынке, построения надежных и долгосрочных отношений с клиентами, повышения производительности труда.

ГЛАВА III. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ И ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ АК «УЗДОНМАХСУЛОТ»

3.1. Методы выработки и внедрения предложений по оптимизации бизнес-процессов

При выполнении мероприятий по оптимизации бизнес-процессов предлагается использовать следующие эффективные методы выработки предложений по оптимизации процессов:

Мозговая атака.

"Мозговая атака" используется для идентификации возможных причин неудач и потенциальных возможностей улучшения качества. Мозговая атака была придумана А.Ф. Осборном в США и может быть широко использована не только при построении причинно-следственных диаграмм, но и в процессе использования большинства "новых" и "новейших" инструментов управления качеством. Задачей мозговой атаки является не допустить исключения из поля зрения возможных причин брака или путей улучшения качества. Процедура "мозговой атаки" длится 1 - 1,5 часа и включает в себя следующее:

- организатор создает группу людей (порядка 5 - 9 человек), знакомых с той областью, где возникла проблема. Желательно, чтобы в эту группу, наряду со специалистами, глубоко знающими проблему, входили специалисты из смежных (близких) областей знаний;
- ясно, но не слишком конкретно (чтобы не сузить область поиска возможных решений) объявляется задача собрания для "мозговой атаки". На этом этапе полезно специалистов, впервые участвующих в "мозговой атаке", ознакомить с основным содержанием и этапами предстоящей работы. Полезно обратиться к участникам "мозговой атаки" с просьбой о том, чтобы

они, при появлении даже, казалось бы, самых "бредовых" идей, незамедлительно и не задумываясь сообщали об этих идеях участникам "мозговой атаки", так как именно кажущиеся "бредовыми" идеи (которые не могут прийти в голову специалистам, глубоко знающим проблему) во многих случаях позволяют найти неожиданное и наиболее эффективное решение проблемы;

- все члены группы выступают по очереди и высказывают по одной идее, что позволяет создать обстановку соревнования в процессе работы (возможен вариант, когда каждый участник в течение 5 - 15 мин. записывает свои предложения на листе бумаги);

- по возможности члены коллектива развивают и дополняют идеи, высказанные другими участниками. На этом этапе не допускается какая-либо критика или простое обсуждение высказанных идей - разрешается только поддержка и углубление высказанных предложений;

- высказанные идеи записывают (например, на специально подготовленных карточках) так, чтобы все их видели;

- процесс выдвижения идей продолжается до тех пор, пока не прекратится их поток;

- высказанные идеи группируются;

- все высказанные идеи обсуждаются и рассматриваются для уточнения их формулировок, правильности их включения в конкретную группу причин и формирования результатов работы.

2) Метод пяти вопросов:

Комплексный метод, включающий этапы анализа бизнес-процессов и выработки предложений по их оптимизации.

Экспертам предлагается ответить на 5 групп вопросов по каждой работе, составляющий бизнес-процесс: цель, люди, место, время, технология.

Вопросы в рамках каждой группы аналогичны, и их можно структурировать следующим образом, приведенным на таблице 3.1.

Таблица 3.1.

Структурирование вопросов по методу "Пяти вопросов"

Категория Группа	Текущая ситуация	Причины	Альтернативы	Выбор
Цель	Зачем делается эта работа	Для достижения какой цели делается эта работа	X	X
Люди	Кто делает эту работу?	Почему именно он делает эту работу?	Кто еще мог бы сделать эту работу?	Кто мог бы сделать эту работу лучше?
Место	Где эта работа делается сейчас?	Почему эта работа делается именно здесь?	Где еще можно делать эту работу?	Где эту работу делать лучше?
Время	Когда делается эта работа?	Почему эта работа делается именно в это время?	Какие есть альтернативы?	Какая альтернати ва лучше?
Технология	Как эта работа делается?	Почему эта работа делается именно так?	Какими еще способами эту работу можно выполнить?	Какой способ выполнени я работы лучше?

Первая группа вопросов относится к цели работ бизнес-процессов и является наиболее важной. Формулируемые цели должны соотноситься с актуальными целями, задачами Общества и бизнес-процессов.

Если при анализе обнаруживается, что работа не поддерживает никаких целей Общества или поддерживает цели, задачи, требования, утратившие актуальность, соответствующая работа является лишней.

Вторая группа вопросов относится к людям, которые выполняют работы бизнес-процесса. Результатом ответа на вопросы из данной группы

может стать более эффективное распределение ответственности в бизнес-процессе.

Третья группа вопросов - это вопросы относительно места выполнения работ. Отвечая на эти вопросы, эксперты должны выработать решения по оптимизации данной составляющей бизнес-процесса.

Результатом ответа на четвертую группу вопросов - относительно времени выполнения работ - могут стать предложения по изменению режима, графика работы, а также контрольных сроков и регламентов, регулирующих данную работу. Ответы на вопросы данной группы призваны сократить время выполнения бизнес-процесса, ликвидировать временные простои, обеспечить своевременность выполнения работ в соответствии с требованиями внутренних и внешних потребителей.

Последняя группа вопросов - это вопросы, относящиеся к технологии и способам выполнения каждой работы бизнес-процесса. Задавая эти вопросы, эксперты могут найти другие, более дешевые, быстрые и качественные способы выполнения каждой работы.

Метод пяти вопросов позволяет провести доскональную инвентаризацию деятельности компании, устранить ненужные и улучшить нужные элементы бизнес-процессов, разрешить многие существующие проблемы.

Параллельное выполнение работ.

Часто оказывается, что при проектировании бизнес-процессов их проектировали последовательно, потому, что последовательной цепочкой выполнения работ управлять намного проще. Но многие работы технологически можно выполнять параллельно.

При применении данного метода проводится анализ того, какие работы бизнес-процесса можно выполнять параллельно. Обнаружив такие работы, нужно организовать их параллельное выполнение, уменьшив тем самым общее время бизнес-процесса.

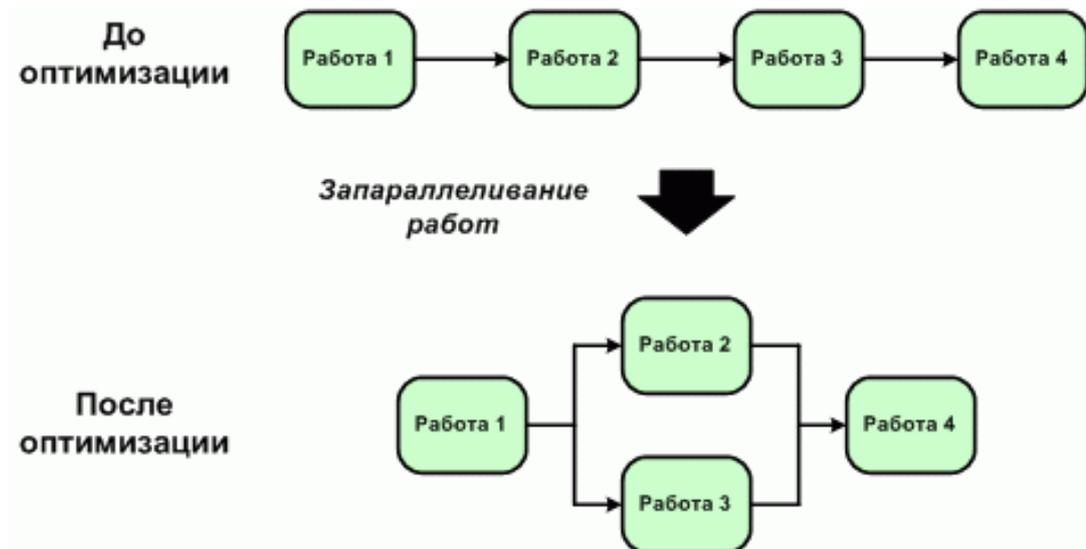


Рисунок 3.1 Пример применения метода параллельного выполнения работ.

В большинстве случаев работы процесса недостаточно просто отдать разным исполнителям на параллельное исполнение: нужно обеспечить внедрение информационного обмена между работниками, которые будут выполнять эти работы параллельно.

Горизонтальное и вертикальное сжатие.

Замена специалистов узкой квалификации сотрудниками, способными выполнять широкий круг обязанностей. Предоставление права самостоятельного принятия решений способствует сокращению количества уровней согласования и обеспечивает своевременное решение задач.

Работа в предыдущих фазах приводит к появлению целого ряда предложений. Однако внедрение требует больших затрат и редко бывает так, что есть достаточно ресурсов для реализации всех предложений. Следовательно, надо их сортировать и проранжировать для выбора определяющих предложений по совершенствованию. Предложение определяющее, если оно дает наибольший эффект или по тем или иным причинам более предпочтительно.

Предлагается перечень возможных критериев для сортировки предложений:

- объем инвестиций, требуемых для внедрения новой технологии или нового процесса;
- потребность в обучении персонала для реализации нового процесса;
- ограничения по срокам - эти ограничения могут выступать либо в форме предельного срока реализации проекта, либо в форме каких-либо организационных ограничений, связанных со сроками решения задач внедрения;
- уровень мотивации в организации (например, все уже "перегорели" и ничего больше не хотят, или все еще полны энтузиазма).

Указанный способ сортировки предложений позволит получить список приоритетов действий по внедрению. Последовательность этих действий в списке соответствует последовательности, в которой их следует внедрить.

Для организации процесса внедрения существует несколько альтернатив:

- первоначальная команда совершенствования проводит внедрение улучшений. Преимущество этого подхода в том, что команда знает проект целиком и предыдущие решения.
- внедрением занимается специальная вновь созданная команда. В нее входят наиболее опытные и квалифицированные сотрудники. Даже если эта команда не знает работу так хорошо, часто свежий взгляд на происходящее целесообразно иметь именно в фазе внедрения.
- внедрение происходит в обычном плановом порядке. В этом случае ответственность за результаты внедрения принимают на себя руководители соответствующих подразделений. Ресурсы предприятия используются в обычном порядке. Эта альтернатива - самая распространенная. Преимущество такого решения в том, что в работе по внедрению принимают участие именно те сотрудники, которые потом будут непосредственно пользоваться результатами внедрения.

3.2. Методические рекомендации по совершенствованию системы управления АК «Уздонмахсулот»

Целью настоящего раздела является решение проблемы совершенствования организационной структуры как фактора, координирующего всю деятельность подсистем предприятия и регулирующего трудовые, маркетинговые и другие организационные процессы на основе оценки деятельности работников. Предприятиям пищевой промышленности присущ ряд особенностей, которые априори определяют их производственную структуру:

- сезонность производства в отраслях, перерабатывающих сельскохозяйственное сырье, а, следовательно, сезонность использования в них рабочей силы и неравномерная загрузка основных производственных фондов на протяжении года;

- высокий уровень материалоемкости производимой продукции, требующий учета влияния хозяйственного механизма на уровень использования сырьевых и других материальных ресурсов, экономического стимулирования повышения качества сельскохозяйственного сырья и конечной пищевой продукции;

- специфический характер производства в ряде отраслей, что проявляется в значительных объемах производства продукции, которая быстро портится и требует сжатых сроков хранения и реализации;

- материально-техническая база отраслей пищевой промышленности, что обуславливает необходимость ее насыщения современной техникой, прогрессивными технологиями как важную предпосылку интенсификации хозяйствования на предприятиях отрасли;

- направленность производства на непосредственного потребителя, что делает пищевую промышленность наиболее восприимчивой к внедрению рыночных отношений, влияющих на организационную структуру;

-необходимость внедрения новых продуктов питания с преодолением различных организационных барьеров, возникающих в процессе дифференциации и диверсификации отрасли;

-высокие квалификационные навыки и умения, предъявляемые к работникам, которым, из-за незначительного количества профтехобразовательных учреждений, готовящих современных рабочих для предприятий пищевой промышленности, приходится обучать на предприятиях.

Перечисленные особенности могут учитываться на функциональном уровне, однако, возникающие при этом проблемы требуют своего разрешения.

Рассмотрим некоторые из них.

Проблемы в управлении предприятиями пищевой промышленности

Проблема № 1: отсутствие четкой системы управления (четкого распределения обязанностей и ответственности)

Желаемое состояние: понимание персоналом предприятия своих задач (элементов, составляющих структуру управления). Четкое определение в стандартах (должностных инструкциях и других документах) содержания и взаимосвязей жестких элементов структуры (рабочие места, подразделения, правила работы, подчиненность, информационные и организационные взаимосвязи). Реализация специальных задач, программ, работ по поддержанию отношений в продуктивном состоянии (имеются в виду «мягкие» элементы структуры управления: деловые и личностные отношения между сотрудниками, стиль управления, творческий подход к работе, саморазвитие персонала, корпоративная культура).

Составляющими проблемы № 1 являются:

а) отсутствие должностных инструкций, определяющих права и обязанности

Желаемое состояние: наличие хорошо прописанных должностных инструкций, охватывающих все необходимые для управления стороны деятельности работника. Наличие возможностей коррекции этих инструкций параллельно с реальными изменениями в управленческих процессах в организации;

б)отсутствие четко прописанных целей менеджеров подразделений

Желаемое состояние: каждый сотрудник организации работает по прописанным и согласованным целям, отражающим как количественные показатели его работы, так и качественные ориентиры. В этом случае в организации может быть достигнут необходимый уровень согласования целей ее деятельности, а также целей руководителя и сотрудников. Цели сотрудников своевременно корректируются и регулярно производится оценка их достижения.

Проблема № 2: отсутствие стратегических планов предприятия и его подразделений

Желаемое состояние: определение — когда, где, сколько и какие (какой квалификации) сотрудники потребуются организации, разработка четких планов, которые будут служить основой подбора и увольнения персонала.

Проблема № 3: отсутствие кадровой политики

Составляющими этой проблемы являются:

а)отсутствие политики набора и отбора персонала

Желаемое состояние: планирование потребностей подразделений в сотрудниках обеспечивает службу персонала необходимой информацией для программы набора;

б)отсутствие политики аттестации

Желаемое состояние: аттестация является мероприятием, стимулирующим сотрудников и руководителей к профессиональному развитию;

в) отсутствие политики повышения квалификации

Желаемое состояние: в организации реализуются программы индивидуального роста, найден баланс текущих интересов организации и необходимости подготовки к запуску перспективных задач;

г) отсутствие нематериальных методов стимулирования труда

Желаемое состояние: выявлены и применяются нематериальные способы стимулирования, используемые в данной организации и мотивирующие сотрудников, преобладание индивидуального подхода к применению нематериальных методов стимулирования;

д) неэффективна система материального стимулирования

Желаемое состояние: лучше определять результаты трудовой деятельности сотрудников и ввести фирменную систему стимулирования, привязанную к показателям, отражающим эти результаты.

Проблема № 4: отсутствие четких связей между подразделениями

Желаемое состояние: создать механизм отладки и коррекции между всеми рабочими местами организации. Эта работа строится на следующих уровнях:

-высший уровень — на этом уровне распределяются функции для управляющих предприятием (команда управления или руководящий состав предприятия);

-базовый уровень — на данном уровне распределяются задачи и функции для всех остальных сотрудников;

-уровень организационного взаимодействия — на этом уровне распределяются функциональные роли по задачам;

-документально-информационный уровень — на этом уровне создаются схемы документооборота и информационных связей.

Проблема № 5: отсутствие маркетинга на предприятии

Желаемое состояние: учет особенностей рынка потребителей, конкурентоспособность продукции и предприятия.

Проблема № 6: нет контроля над выполняемой работой

Желаемое состояние: выполняемая работа прописывается в документах «Описание рабочего места», должностных инструкциях, где предусматривается контроль над выполнением.

Программы развития предприятия.

Рассмотрим примеры, когда главной целью развития предприятия является, в одном случае, акцент на персонал-стратегию, в другом случае — на маркетинговые исследования.

Цель программы развития предприятия — обеспеченность необходимыми трудовыми ресурсами (персонал-стратегия). Задачами топ-менеджмента являются:

- структура занятости работающих, то есть распределение компетенции сотрудников, квалификационный состав служащих, соотношение категорий работников, количество уровней управления;

- компетенция сотрудников (требуемый от работников организации общий уровень квалификации) и роль персонала в реструктуризации;

- степень взаимодействия работающих в совместной продуктивной деятельности;

- вклад работников, ожидаемое поведение индивидов с точки зрения получения своей прибыли от деятельности организации.

Структура целей организации, исходя из ее персонал-стратегии, может быть представлена в виде схемы, приведенной на рисунке 3.1.

В том случае, если предприятие сконцентрировало свои организационно-управленческие усилия на маркетинговой стратегии, составляющие программы формирования спроса и сбыта продукции предприятия следующие:

- большое разнообразие (широкий ассортимент) предлагаемых товаров;
- значительные объемы и массовый характер предложений и спроса на товары;

- ориентированность на удовлетворение потребностей населения в жизненно необходимых товарах;

-значительное влияние на формирование рыночного преимущества прогрессивных технических и технологических внедрений;

-ориентированность на рыночное ценообразование с учетом влияния государственных органов на регулирование и обеспечение рыночного равновесия и продовольственной безопасности населения.

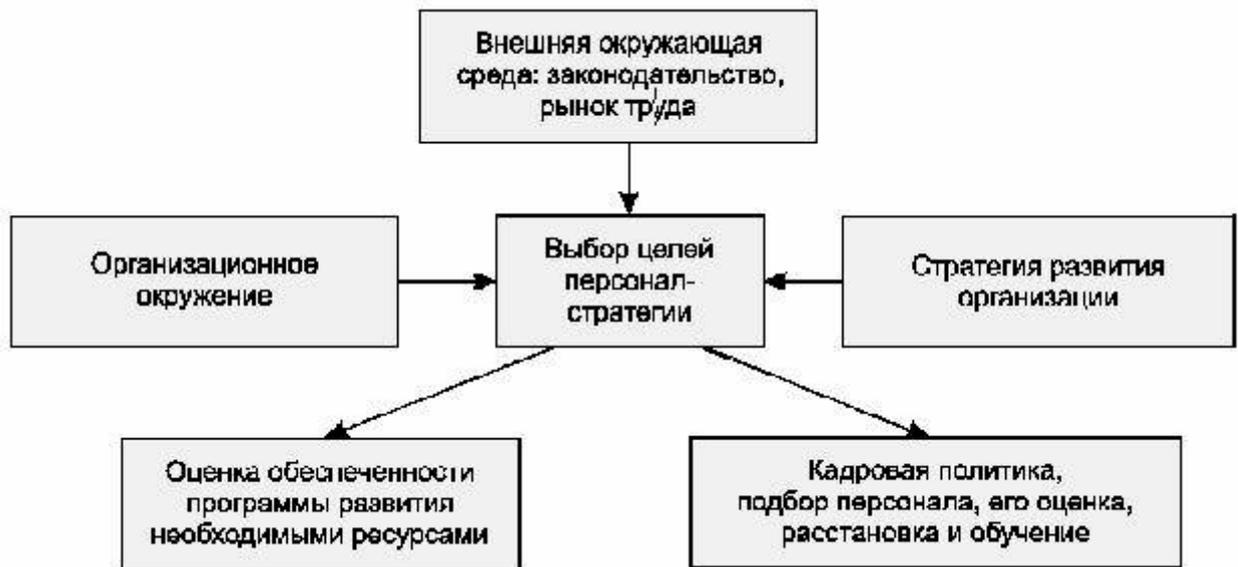


Рис.3.2. Структура целей стратегического управления персоналом предприятия.

В зависимости от выбора предложенных стратегий (персонал-стратегия или маркетинг-стратегия), приведем несколько вариантов управленческой структуры организаций.

Персонал-стратегия

Вариант 1: структурная подчиненность кадровой службы руководителю по администрированию, то есть выполнение задач службой персонала рассматривается в рамках штабного подразделения функциональной подсистемы (администрирование). В этом случае придается большое значение квалифицированному персоналу, его отбору, обучению для всех подсистем, в том числе и подсистемы реализации товара.



Вариант 2: структурная подчиненность кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству.

Данный вариант наиболее приемлем в тех случаях, когда руководитель пытается поднять статус кадровой службы.



Вариант 3: организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией.

Этот вариант является наиболее типичным для развитых организаций. Подсистема управления персоналом является равнозначной подсистемой в ряду остальных подсистем управления.

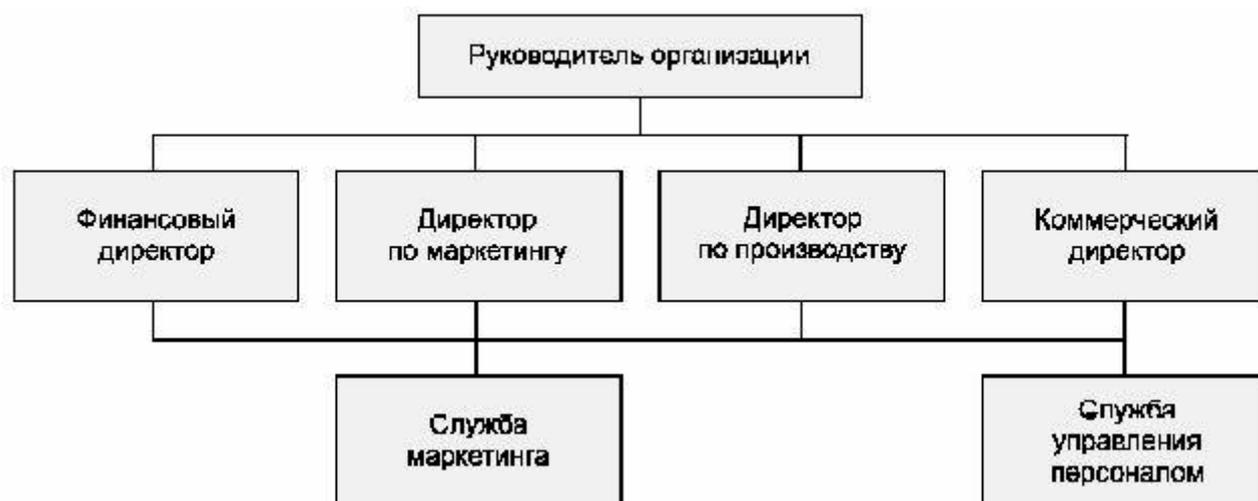
Вариант 1: структурное подчинение отдела маркетинга руководителю организации наряду с финансовым, коммерческим директорами и

директором по производству; служба управления персоналом является штатной по отношению к отделу общего руководства организации.



Маркетинг-стратегия

Такая структура приемлема в пищевых организациях на начальных этапах развития, когда руководство четко не определило статус директора по маркетингу (отсутствует подразделение ценообразования, НИОКР, рекламный отдел как функциональные подразделения отдела маркетинга).



Вариант 2: при немногочисленности персонала в организации выполнение маркетинговых функций может быть поручено конкретному специалисту (к примеру, отдела сбыта), при этом не организовывается специальное подразделение, хотя состав функций в отделе сбыта расширяется, меняется трудоемкость отдела.

Следует отметить, что принцип централизации пищевого предприятия может быть нарушен при продуктивном типе построения организационной структуры; в дальнейшем внутренние организационные подразделения

усложняются в результате дифференциации или диверсификации управленческих структур. Наиболее характерным примером является выделение промежуточных подразделений в отделах производства, маркетинга (отдел сбыта), управления персоналом (обучения кадров) и др.



Важным этапом построения организационной структуры является формирование связей между подсистемами: линейное подчинение (непосредственно административное), функциональные связи (консультирование смежного подразделения, методическое обеспечение), соисполнительство, функциональное обслуживание (подготовка информации, например, для смежного подразделения по обеспечению процесса принятия управленческого решения).

При сохранении в качестве основы линейно-функциональной пищевой организации сокращены в настоящее время конструкторские и технические отделы, некоторые обслуживающие подразделения; усиливается роль маркетинговых и коммерческих отделов. На некоторых предприятиях возникают службы маркетинга, которые занимаются преимущественно рекламой и сбытом готовой продукции и оказывают все более сильное воздействие на производство. Однако при всех изменениях на многих пищевых предприятиях сохраняется традиционная схема распределения полномочий и ответственности. В целях получения «живых» денег создаются торговые точки, мини-производства.

Начиная с середины девяностых на фоне удорожания ресурсов и резкого сокращения возможностей повышения цен на выпускаемую или реализуемую продукцию, сохраняется перегруженность оперативной деятельностью высшего звена управления предприятиями. Изменения внутренней организационной структуры носят во многом хаотичный характер.

В новых условиях хозяйствования, когда предприятия должны быть ориентированы на потребителя, нужны качественные изменения структуры предприятий, которые продиктованы следующими обстоятельствами:

1) необходимостью более тщательного отбора работников с учетом характерологических и физических их особенностей, возрастанием нагрузки на каждого работника, оптимальным распределением сотрудников по рабочим местам;

2) уменьшением численности работников, компенсируемым большей интенсивностью труда, следовательно, более высокой квалификацией работника. В связи с этим возрастает ответственность отдела кадров или службы управления персоналом в выборе направлений квалификационного роста работников, в повышении форм обучения и стимулировании их труда;

3) необходимостью перестройки службы сбыта, которая должна повлечь за собой повышение роли ценообразования, ассортиментного разнообразия продукции, рекламы и обуславливает необходимость внедрения отделов маркетинга, НИОКР, то есть кардинальной перестройки деятельности всех подразделений и создания многофункциональной маркетинговой службы.

Безопасность жизнедеятельности

Закон устанавливает единый порядок организации БЖД независимо от способов производства, форм собственности и направлен на обеспечение охраны здоровья и труда граждан. Граждане Республики Узбекистан, иностранные граждане и лица без гражданства имеют право на охрану труда.

БЖД представляет собой действующую на основании соответствующих законодательных и иных нормативных актов систему социально-экономических, организационных, технических, санитарно-гигиенических и лечебно-профилактических мероприятий и средств, направленных на обеспечение безопасности, сохранение здоровья и работоспособности человека в процессе труда. Кабинет Министров Республики Узбекистан совместно с Советом Федерации профсоюзов Узбекистана устанавливают уровни требований, необходимые для обеспечения безопасности труда на производстве, путем разработки и принятия научно-обоснованных стандартов, правил и норм БЖД, окружающей среды, а также разрабатывают по согласованию с профсоюзами и финансируют республиканские целевые программы по улучшению условий труда, предупреждению производственного травматизма, профессиональных заболеваний и контролируют их выполнение.

БЖД на предприятии в современном мире имеет огромное значение, и ее соблюдение помогает гарантировать защиту работников от вредных и опасных факторов.

Для соблюдения санитарно-гигиенических норм на территории завода было выделено 1.4га на озеленение.

Согласно СН-245-71, СНИИ-2.09.02-85, СНИП 2.01.03.96, СанПин-00.46.96 предприятие АК «УзДонМахсулот» относится к IV классу по выбросу в атмосферу вредностей. Санитарная зона вокруг предприятия составляет 100 метров.

На предприятии АК «УзДонМахсулот» для производства выпускаемой продукции используются следующие виды сырья и материалов;

К основному сырью при производстве хлебобулочных изделий относятся мука, зерновые продукты, хлебопекарные дрожжи и химические разрыхлители, соль и вода. Применяется мука следующих видов: пшеничная хлебопекарная – крупчатка, высшего, I и II сортов, обойная; пшеничная – высшего, I и II сортов,; пшеничная особая (ТУ 9293-012-00932169 – 96);

ржаная обойная, обдирная, сеяная или смесь пшеничной и ржаной муки. Дрожжи хлебопекарные прессованные, соль поваренная пищевая, вода питьевая должны соответствовать требованию.

К дополнительному - относится сырье, применяемое по рецептуре для обеспечения специфических органолептических и физико-химических свойств хлебобулочных изделий. Это может быть: сахар-песок, масло подсолнечное, маргарин с содержанием жира не менее 82% и др. При производстве хлебобулочных изделий допускается замена дополнительного сырья, предусмотренного рецептурой, другими видами сырья, пищевая ценность которых практически равнозначна (в соответствии с указаниями по взаимозаменяемости сырья).

Предприятие АК «УзДонМахсулот» построено с учетом розы ветров согласно СН-245-71, СН-4088-86, так, что вредоносные выбросы в атмосферу не направлены в сторону жилых построек.

Ассортимент хлеба и хлебобулочных изделий насчитывает более 1000 наименований, как общего назначения, так и специального диетического. Все они делятся на группы: по виду муки – на ржаной, пшеничный и из смеси ржаной и пшеничной муки; по способу выпечки – на формовой и подовый; по форме изделий – на батоны, булки, плетенки и др.; по рецептуре – на простой, улучшенный – с добавлением небольшого количества сахара и патоки, жира или пряностей и сдобный – с повышенным содержанием жира и сахара; по назначению – на обыкновенный и диетический.

В связи с тем, что ржаная мука по хлебопекарным свойствам отличается от пшеничной, технология пшеничного хлеба существенно отличается от технологии ржаного и ржано-пшеничного хлеба.

Качество ржаного и пшеничного хлеба определяется вкусом, ароматом, формой, объемом, окраской и состоянием корки, разрыхленностью и цветом мякиша, строением пористости, расплываемостью подового хлеба. Однако значение отдельных показателей

в общей оценке хлеба различно. Для пшеничного хлеба большое значение имеют такие показатели, как объем, структура пористости, цвет мякиша, которые очень сильно колеблются в хлебе из разных партий муки. У ржаного хлеба, особенно из обойной муки, по сравнению с пшеничным меньший объем, более темноокрашенные мякиш и корка, меньший процент пористости и более липкий мякиш.

На качество хлеба, вырабатываемого с использованием ржаной муки, существенное влияние оказывают особенности хлебопекарных свойств муки, ее углеводно-аминолазный комплекс и белковые вещества. В отличие от пшеничного теста структурно-механические свойства ржаного теста характеризуются отсутствием в нем губчатого клейковинного "каркаса", придающего пшеничному тесту упругость и эластичность. Для ржаного теста характерны - высокая вязкость, пластичность и малая способность к растяжению, низкая упругость и эластичность.

В связи с названными особенностями ржаной муки, тесто из нее готовят с повышенной кислотностью. Применяют специально приготовленные закваски: густые, влажностью 48 – 50%, кислотностью 11 – 16 град; жидкие, влажностью 69 – 85%, кислотностью 9 – 13 град или подкисляющие сухие (Цитрасол, Полинол, БиоЭКС). Отдельные виды хлеба производятся с применением заварки. Такой способ придает хлебу специфический вкус и аромат и замедляет его черствение. Иногда для усиления вкуса и аромата в заварку добавляют солод. Для приготовления отдельных видов заварного хлеба вместо заварки используют специально вырабатываемые добавки: экструзионный полуфабрикат из ржаной муки; мука набухающая – сухая заварка, получаемая путем гидротермической обработки муки на вальцевой сушилке.

Ржаной хлеб выпускают формовым и подовым. Формовые изделия должны соответствовать хлебной форме, без боковых выплывов. Подовые изделия должны иметь округлую, овальную или продолговато-овальную форму, не расплывчатую, без притисков, отдельные изделия могут быть с

заостренными концами. Изделия должны иметь гладкую поверхность, без крупных трещин или подрывов, цвет корки – от светло- до темно-коричневого. Мякиш должен быть пропеченный, не липкий, не влажный на ощупь, эластичный. Влажность ржано-пшеничного хлеба должна быть 45 – 50%, ржаного – 46 – 51%. Кислотность ржаного хлеба 7 – 12 град, кислотность ржано-пшеничного 7 – 11 град.

Из пшеничной муки выпускают следующие виды изделий: хлеб, изделия булочные, сдобные хлебобулочные, бараночные, соломка и др. Большую часть изделий этой группы вырабатывают из муки пшеничной хлебопекарной и отдельные виды – из муки Подольской, пшеничной и пшеничной особой.

Приготовление теста из пшеничной муки в основном осуществляют двумя способами – безопарным и опарным. Безопарный – это однофазный способ, при котором все сырье в соответствии с рецептурой дозируется при замесе теста. Продолжительность брожения теста 150 – 180 мин при температуре 28... 32°C. Опарный – двухфазный способ, при котором сначала готовят опару. После брожения опары в течение 180 – 300 мин в нее добавляют остальное количество муки, дополнительное сырье, воду и замешивают тесто. Тесто бродит 30 – 150 мин.

Приготовление теста опарным и безопарным способами включает следующие операции и процессы: дозирование подготовленного сырья, замес опары или теста, брожение опары и теста, обминка теста. В результате этих операций тесто приобретает свойства, необходимые для разделки и выпечки.

Внешний вид, форма, поверхность, состояние мякиша (пропеченность, промес, пористость, эластичность, свежесть), вкус и запах хлеба из пшеничной муки должны соответствовать требованиям для данного вида изделий. Влажность пшеничного хлеба должна быть 42 – 46%, а кислотность – 2,5 – 7 град.

Тесто для булочных изделий в основном готовят обычными для пшеничной муки способами. Технология отдельных изделий имеет некоторые особенности. Булочные изделия выпекают непосредственно на поду хлебопекарной камеры. Исключением являются сайки, которые выпекают в формах и на листах.

Органолептические показатели булочных изделий должны соответствовать требованиям. Влажность булочных изделий должна быть 37 – 45%, а кислотность – 2,5 – 4 град.

Тесто для сдобных изделий готовят опарным, безопасным и ускоренным способами. Также выпекают изделия из сдобного слоеного теста, его готовят ускоренным способом с использованием химических разрыхлителей. Органолептические показатели сдобных изделий должны соответствовать требованиям.

Ко всем зданиям и сооружениям предусмотрены подъезды с твердым покрытием. Свободные помещения сдаются в аренду, территория завода благоустроена и озеленена. Технолог следит за безопасностью эксплуатации оборудования согласно СНИП.3.05.05.98

На предприятии АК «УзДонМахсулот» предприняты все меры по защите от шума и вибрации согласно СанПиН 0120-01, СанПиН 0121-01.

Уровни звукового давления (шума) на рабочих местах не должны превышать максимальных значений, установленных требованиям.

Вибрационная нагрузка на оператора (количественный показатель условий труда при воздействии на него вибрации) определяется по требованию.

Согласно требованию технологическая вибрация, воздействующая на операторов стационарных машин и оборудования или передающаяся на рабочие места, не имеющие источников вибрации, по санитарным нормам и критериям оценки относится к категории вибрации 3, тип «а» граница снижения производительности труда.

Для защиты органов слуха применяют противошумные заглушки или вкладыши внутренние и наружные; противошумные или шумозащитные наушники.

Освещение на предприятии АК «УзДонМахсулот» отвечает требованиям СНИП-2.01.05.98, на предприятии предусмотрено естественное и искусственное освещение. Типы светильников используемых на производстве:ПВЛМ-2х40,ЛСП-18 и НСП 11.

В целях обеспечения энергоресурсами предприятие получает электроэнергию от городской системы Общая годовая потребность предприятия в электроэнергии 1225 тыс.квт/час.

Питание осуществляется через подстанцию «Юнусобод14» 1и2 с.ш. с напряжением питающей сети в 10 кв. Расчетная мощность электроприемников по предприятию 450 кВт.

На предприятии АК «УзДонМахсулот» в производственных и вспомогательных зданиях и помещениях предусматривается естественная приточно-вытяжная и аварийная вентиляция в соответствии с требованиями СНиП "Отопление, вентиляция и кондиционирование воздуха".

Отопление с помощью отопительных батарей соответствующих нормативным документам: СанПиН 0058-96, СНИП-2.04.05.97.

На предприятии АК «УзДонМахсулот» Электроустановки и электротехнические изделия, входящие в состав оборудования спиртового завода, соответствуют системе стандартов безопасности труда (ССБТ), Правилам устройства электроустановок (ПУЭ), Правилам эксплуатации электроустановок потребителей, Правилам техники безопасности при эксплуатации электроустановок потребителей и настоящим Правилам.

На заводе приказом директора (работодателя) из числа специалистов энергослужбы назначен ответственный за общее состояние электрохозяйства предприятия, аттестованный по соответствующей группе электробезопасности.

Осмотр электрооборудования и электропроводки производится: в начале рабочей смены дежурным электрослесарем; еженедельно - лицом, ответственным за электрохозяйство предприятия. Замеченные неисправности фиксируются в специальном журнале и немедленно устраняются.

Испытания взрывозащищенного электрооборудования проводятся в соответствии с требованиями и нормами, не ниже установленных инструкциями заводов-изготовителей и Правилами эксплуатации электроустановок потребителей для аналогичного электрооборудования.

Проверка максимальной токовой защиты и автоматов, и проводится не реже одного раза в 6 месяцев.

Техническое обслуживание взрывозащищенного оборудования проводится не реже одного раза в 6 месяцев.

На предприятии составлена техническая документация, отражающая фактическое состояние электрохозяйства, в следующем объеме: паспортные карты или журналы основного электрооборудования и средств защиты с указанием технических характеристик, присвоенных инвентарных номеров; электрические исполнительные схемы завода, нанесенные на генеральный план, схемы цехов, отделений и помещений с указанием типа и сечения проводов, типа установленных РП, щитов, оборудования управления, защиты и журнал учета кабелей; журналы и акты испытания изоляции кабелей и электрических сетей, защитных заземлений, изоляции оборудования. Один экземпляр этой документации храниться в техническом архиве, второй - у начальника электроцеха .

Работы по ремонту оборудования и механизмов проводятся только после полного отключения от сети с обязательным вывешиванием на местах отключения предупредительных плакатов «Не включать! Работают люди!».

Независимо от установленного способа защиты на всех дверках шкафов с электроаппаратурой напряжением более 42 В, а также кожухах, закрывающих электроаппаратуру, нанесены знаки безопасности.

Для обеспечения защиты, работающих от поражения электрическим током, защиты электрооборудования и электроустановок от грозových и других перенапряжений в соответствии с требованиями Правил устройства электроустановок сооружены заземляющие устройства или другие защитные меры электробезопасности.

На предприятии АК «УзДонМахсулот» применяются средства индивидуальной защиты по требованиям.

Средства индивидуальной защиты, работающих обеспечивают предотвращение или уменьшение действия опасных и вредных производственных факторов.

Работников предприятий без предусмотренных нормами спецобуви, спецодежды и предохранительных приспособлений, а также с неисправными защитными приспособлениями не допускаются к работе.

Для защиты от воздействия опасных и вредных факторов производственной среды работникам АК «УзДонМахсулот» предусмотрены следующие СИЗ:

средства защиты органов дыхания (противогазы, респираторы), специальная одежда (комбинезоны, куртки, брюки, халаты, фартуки и др.), специальная обувь (сапоги, кожаные ботинки), средства защиты глаз (защитные очки), средства защиты рук (рукавицы, перчатки).

На предприятии АК «УзДонМахсулот» существуют санитарно-бытовые комнаты соответствующие СНИП 2.03.12-98, лабораторные помещения, микробиологические помещения.

На предприятии АК «УзДонМахсулот»:

По пожарной опасности отделение БРУ, сливное отделение и склад готовой продукции производства спирта относится к категории Б, по взрывоопасности к категории В-1А, согласно СНИП-2.01.02.04, СНИП-2.01.19.09 ; СНИП-2.01.19.09

Производственные здания предприятия АК «УзДонМахсулот» построены из материалов соответствующие для построения предприятий из

кирпича и металлобетона и их огнестойкость соответствует СНИП 2.09.12.98 СНИП 2.01.02.04. На предприятии АК «УзДонМахсулот» предусмотрены эвакуационные пути и выходы в случае чрезвычайных ситуаций согласно СНИП-2-09-94-87, СНИП-2.11.01.85.

На предприятии АК «УзДонМахсулот» в соответствующих местах согласно СНИП-2.04.02-86 находятся противопожарное водоснабжение. На случай возникновения пожаров предприятие обеспечено средствами пожаротушения.

На случай пожаров и возгорания на предприятии АК «УзДонМахсулот» размещены первичные средства тушения пожаров, такие как: порошковые, пенные, углекислотные огнетушители, ящики с песком, ведра для воды.

На случай пожаров и возгорания на предприятии АК «УзДонМахсулот» размещены: противопожарные датчики, пожарная сигнализация, согласно нормативным документам СНИП-2.04.02-84. СНИП-2.04.09.07

Согласно Постановление Кабинета Министров от 29 июня 1995 г. № 243 на предприятии АК «УзДонМахсулот» создана добровольная пожарная дружина, созданная из 7 человек из числа рабочих и ИТР состава.

На предприятии АК «УзДонМахсулот» защите от воздействия прямых ударов молнии и вторичных ее проявлений подлежат производственные, административные и бытовые здания и сооружения в соответствии с РД 34.21.122-87. Здания защищаются от прямых ударов молнии молниеотводами.

Гражданская защита

Основной задачей отдела по чрезвычайным ситуациям является совершенствование системы защиты населения и территорий предприятия от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера.

В соответствии с основной задачей на отдел возлагаются следующие функции:

Руководство разработкой и осуществлением мероприятий по предупреждению и ликвидации чрезвычайных ситуаций, повышению надежности и устойчивости работы предприятия при чрезвычайных ситуациях.

Контроль устойчивой работы локальной системы оповещения.

Создание формирований по гражданской защите на предприятии и учет.

Обеспечение готовности органов управления, объектовых сил и средств по действиям при чрезвычайных ситуациях.

Контроль за оповещением, предоставлением информации вышестоящим органам о возникших чрезвычайных ситуациях.

Руководство спасательными и другими неотложными работами, в том числе эвакуацией работников предприятия.

Предприятие АК «УзДонМахсулот» расположен по адресу:

00060, Республика Узбекистан, г. Ташкент, Мирабадский район, ул. Шахрисабз, 36

Деятельность предприятия представлена :предприятиями по закупке, размещению и хранению зерна и семян для государственных нужд; производствами, обеспечивающими отрасли экономики и население республики. Высококачественными сортами муки, крупы, комбикормов, а также хлебобулочными, макаронными и кондитерскими изделиями;

На предприятии АК «УзДонМахсулот» существуют отделы по гражданской защите. В их задачи входит ознакомление персонала с техникой безопасности и обеспечение эвакуационных путей в случае чрезвычайных происшествий и обучение персонала первой медицинской помощи. При возможных чрезвычайных ситуациях персонал осведомляется с помощью специальных аварийных сигналов, организовывается добровольные дружины для помощи пострадавшим и для эвакуации персонала.



Одним из основных элементов обеспечения безопасности является обучение руководящего состава и всего населения правилам действия при чрезвычайных ситуациях. Согласно постановлению Кабинета Министров Республики Узбекистан от 27 октября 1998 года № 455 «О классификации чрезвычайных ситуаций техногенного, природного и экологического характера» на предприятии АК «УзДонМахсулот» возможны чрезвычайные ситуации техногенного характера.

Важное значение в Узбекистане имеет государственный пожарный надзор, который осуществляется Главным управлением пожарной охраны (ГУПО) министерства внутренних дел Республики Узбекистан, управлениями, отделами внутренних дел исполкомов, областных, городских и районных советов народных депутатов. Предприятия переработки нефти являются пожаро- и взрыво-опасными объектами.

По пожарной опасности отделение БРУ, сливное отделение и склад готовой продукции производства хлеба относится к категории Б, по взрывоопасности к классу В-1А, согласно СНИП-2.01.02.04, СНИП-2.01.19.09 ; СНИП-2.01.19.09

В промышленности при проектировании зданий предусматривают безопасную эвакуацию людей в случае возникновения пожара. Путём

эвакуации называют проходы, коридоры, площади, лестницы, ведущие к эвакуационному выходу, обеспечивающие безопасное движение людей в течение необходимого времени эвакуации. Количество эвакуационных выходов с каждого этажа и из помещений принимают не менее двух.

Основными современными огнетушащими веществами, применяемыми в практике пожаротушения являются: вода, песок, пены, поверхностно-активные вещества, порошки, углекислота, инертные газы и др. на основе этих веществ разработаны огнетушители типа: ОП, ОХП и др.

Особое внимание стоит уделять мероприятиям режимного характера: курению в неустановленных местах, производство сварочных работ.

Меры пожарной безопасности:

-наличие необходимого количества выходов

-наличие в цеху ящиков с песком

-пожарная сигнализация

Пожарная связь и сигнализация имеют большое значение для осуществления мер по предупреждению пожаров, способствуют своевременному их обнаружению и вызову пожарных подразделений к месту возникновения пожара, а также обеспечивают управление и оперативное руководство работами при пожаре. В предприятиях должны организована добровольная пожарная дружина.

Производственные здания предприятия АК «УзДонМахсулот» построены из материалов соответствующие для построения предприятий из кирпича и металлобетона и их огнестойкость соответствует СНИП 2.09.12.98 СНИП 2.01.02.04.

На предприятии АК «УзДонМахсулот» не используются следующие СДЯВ.

На предприятии АК «УзДонМахсулот» применяются средства индивидуальной защиты, такие как: спец.одежда, спец.обувь. На случай чрезвычайных ситуаций применяются средства индивидуальной защиты, такие как: защитные очки, маски, респираторы, противогазы.

Устойчивость работы объектов народного хозяйства в чрезвычайных ситуациях определяется их способностью выполнять свои функции в этих условиях, а также приспособленностью к восстановлению в случае повреждения. В условиях чрезвычайных ситуаций промышленные предприятия должны сохранять способность выпускать продукцию, а транспорт, средства связи, линии электропередач и прочие аналогичные объекты, не производящие материальные ценности, - обеспечивать нормальное выполнение своих задач.

При возникновении чрезвычайных ситуаций техногенного характера в производственных помещениях предприятия АК «УзДонМахсулот» проводятся спасательные работы до прибытия спасательной бригады. Для этого организовываются добровольные дружины под руководством руководителей предприятия, оказывается первая медицинская помощь пострадавшим.

Требования ГЗ к складским помещениям, сырью, упаковке, маркировке готовой продукции

На каждый вид исходного сырья, материалов и реактивов предприятие-изготовитель ПК продукции предприятие АК «УзДонМахсулот» имеют утвержденную в установленном порядке нормативно-техническую документацию. При получении каждой партии сырья, материалов, реактивов предприятие регистрирует, при этом проверяет целостность упаковок, этикеток и наличие документов, удостоверяющих качество полученных материалов (сертификат соответствия). Сырье, материалы, реактивы хранятся в специальных помещениях, изолированных от основного производства, с соблюдением условий, обеспечивающих их сохранность в течение регламентированных сроков хранения и предотвращающих смешивание и загрязнение. Обеспечен удобный доступ при хранении материалов. Упаковка обеспечивает сохранность свойств ПК продукции в течение установленных сроков годности и удобство пользования. Требования к упаковке и маркировке ПК продукции определены требованиями. Складские

помещения предприятия имеют мощности, соответствующие номенклатуре выпускаемой продукции, размеры, конструкции и расположение, позволяющие рационально размещать продукцию, проводить уборку и другие необходимые технические операции. Сырье и готовая продукция хранятся на стеллажах.

Комплекс защитных устройств от молнии, обеспечивающих безопасность людей, сохранность зданий и сооружений, оборудования и материалов от взрывов, загара и разрушений называются - молниезащитой. При проектировании молниезащиты (СН-305-87)СН-2.01.03.96., различают защиту от прямых ударов молнии, электрической и электромагнитной индукции и от заноса высоких потенциалов через надземные и подземные металлические конструкции.

Способ защиты от молнии выбирают в зависимости от назначения здания (сооружения), интенсивности грозовой деятельности в данном регионе, ожидаемого количества поражений молнией в год.

На территории Узбекистана имеются регионы опасные в экологическом, а значит и в эпидемиологическом отношении, такие как приаралье.

Обобщая все вышеперечисленное, можно сделать вывод, что причинами возможных ЧС в Узбекистане могут быть:

1. Техногенного характера
2. Природного характера
3. Экологического характера.

При проявлении террористической деятельности преступных организаций на территории предприятия, могут выйти из строя механизмы основных сооружений, нарушится технологический режим деятельности объекта, в последствии чего может усложниться экологическая и эпидемиологическая обстановка в городе Ташкенте.

По сейсмическому районированию территория предприятия относится к зоне с сейсмичностью 9 баллов.

В результате землетрясения силой 9 баллов при полном разрушении, прогнозируемый объем разрушений составит 20 % от первоначального объема зданий и сооружений.

Очаги пожара могут возникнуть вследствие землетрясения, неосторожного обращения рабочими и служащими с легковоспламеняющимися веществами материалами, а также вследствие замыкания линий электропередачи, электронагревательных приборов, нарушения правил пожарной безопасности и вследствие грозových разрядов.

При возникновении пожаров, рабочие и служащие могут получить ожоги разной степени. Кроме того, распространение дыма может травмировать дыхательные пути и нарушить нормальную производственную деятельность.

Основными факторами, способствующими повышению риска распространения инфекционных заболеваний является разрушение коммуникационных сетей, водоснабжения и канализации, в результате стихийных бедствий, производственных аварий, и т.п., а также вывода из строя предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Теория и практика современного менеджмента содержит большое число принципов, приемов, инструментов и методов для эффективного достижения успеха организации. Их применение должно привести к радикальному изменению ситуации.

Сегодня достаточно часто приходится сталкиваться с ситуацией, когда успешная динамичная компания под влиянием происходящих изменений становится неуправляемой, а существующая система управления более не соответствует масштабам и потребностям бизнеса.

Практика показывает, что инструменты системного анализа, стратегического и оперативного планирования, эффективного управления и мотивации персонала - ключ к выживанию в современных условиях. Это навыки высокопрофессионального менеджмента, которые позволяют не только сохранить достигнутые результаты, но и активно развивать свой бизнес.

Целью дипломного проекта являлась проблема совершенствования системы управления АК «Уздонмахсулот». В связи с этим были изучены теоретические аспекты системы управления, рассмотрены современные подходы и мировой опыт управления, а также изложены основные принципы стратегического планирования.

Во второй главе проведен анализ системы управления АК «Уздонмахсулот», который показал, что действующая система управления на данном предприятии обнаруживает ряд недостатков в области организационной структуры, системы мотивации работников, а также системы управления качеством. В то же время, компания постоянно стремится совершенствоваться и идти в ногу со временем, широко используя современные подходы и методы управления, проводя тщательный мониторинг всего происходящего. Это позволяет оперативно реагировать на любые инновации и предлагать клиентам постоянно пополняемый спектр услуг.

На основании проведенных исследований были предложены рекомендации по совершенствованию системы управления АК «Уздонмахсулот». Так, в частности, было предложено объединение под руководством заместителя директора объединить отдел кадров, делопроизводство, юридический отдел, отдел безопасности и режима и завхоза. Данное преобразование позволит компании достичь единства распорядительства и персональной ответственности, исключит двойственность подчинения и возможность получения противоречивых указаний, обеспечит соответствие прав, обязанностей каждого должностного лица для принятия и реализации оптимальных решений.

Введение системы менеджмента качества даст возможность продемонстрировать свою приверженность качеству и удовлетворению потребностей клиентов, а также возможность непрерывного улучшения системы с учетом особенностей изменяющегося мира.

Система управления качеством является частью системы управления предприятием, которая направлена на достижение результатов, в соответствии с целями в области качества, чтобы удовлетворять потребности, ожидания и требования заинтересованных сторон. Цели в области качества дополняют другие цели организации, связанные с управлением персоналом, инвестиционной и инновационной деятельностью, производственным менеджментом, окружающей средой, охраной труда и т.д. Различные части системы управления организацией могут быть интегрированы вместе с системой управления качеством в единую систему менеджмента, использующую общие элементы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Республики Узбекистан. Т.: Узбекистан, 2003 г.
2. Трудовой Кодекс Республики Узбекистан. Т.: Узбекистан, 1991 г.
3. Закон РУз от 10.10.2006 г. №ЗРУ-59 «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Узбекистан в связи с совершенствованием системы правовой защиты и либерализацией финансовой ответственности субъектов предпринимательства»
4. Указ Президента Республики Узбекистан. О мерах по дальнейшему повышению финансовой устойчивости предприятий реального сектора экономики. 18 ноября 2008 года, УП-№4053.
5. Указ Президента Республики Узбекистан. О программе мер по поддержке предприятий реального сектора экономики, обеспечению их устойчивой работы и увеличению экспортного потенциала. 28 ноября 2008 года, УП-№4058.
6. Постановления Президента РУз от 04.04.2008 г. ПП-830 «О мерах по дальнейшему реформированию отрасли сельскохозяйственного машиностроения».
7. Постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 30.04.2010 г. № 79 была поставлена задача присоединения ОАО «Тошкишлокмаш» к ОАО «Технолог» с передачей активов, определенных постановлением ПП-830.
8. «Положению о порядке определения критериев для проведения мониторинга и анализа финансово-экономического состояния предприятий» МЮ РУз №1469 от 14.04.2005 г.
9. Постановление Президента Республики Узбекистан от 4 апреля 2008 года №1111-830 «О мерах по дальнейшему реформированию сельскохозяйственного машиностроения».

10. Постановление Президента Республики Узбекистан от 7 апреля 2008 года №1111-832 «О мерах по дальнейшему развитию и модернизации сельскохозяйственного машиностроения».

11. Ш.Мирзияев. Мы вместе построим свободное, демократическое и процветающее государство Узбекистан. Т.-Узбекистан – 2016.

12. Ш.Мирзияев. Критический анализ, жесткая дисциплина и персональная ответственность должны стать повседневной нормой и деятельности каждого руководителя. Т.-Узбекистан – 2017.

13. Ш.Мирзияев. Обеспечение верховенства закона и интересов человека – гарантия развития страны и благополучия народа. Т. –Узбекистан-2017.

14. Гольдштейн. 2003. Основы менеджмента: учебное пособие, изд. 2-е, дополнительное и переработанное. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003 г. 400 с

15. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2011. - 480 с.

16. Поршнева А.Г., Румянцева З.П., Саломатин Н.А. Финансовый менеджмент. Управление организацией (2-е изд.) - М.: КНОРУС, 2009.–416 с.

17. Джурабаев К. Т. Производственный менеджмент: учебное пособие/ К.Т. Джурабаев, А.Т. Гришин, Г. Т. Джурабаева. - М.: КНОРУС, 2005. - 416с.

18. Аникин Б. А. Высший менеджмент руководителя: Учеб.пособ. - М.: Логос, 2010. - с 57.

19. Экономика организации: Учебник // Кнышова Е.Н., Панфилова Е.Е. М., ИНФРА-М, ФОРУМ, 2007, 336 с.

20. Макашева З.М. Исследование систем управления: учебное пособие. / З.М. Макашева. - М.: КНОРУС, 2008. - 176 с.

21. Драчева Е.Л. Менеджмент: Учеб. пособие. / Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов. - 4-е изд., стер. - М.: Издательский центр «Мастерство», 2009.-288 с.

22. А.И. Афоничкина. Основы менеджмента. Учеб. пособие СПб.: Питер, 2007 г. 528 с.

23. В.Г. Алиева Теория организации. Учеб. Пособие. - М.: Экономика, 2007 г. 431 с.

24. Мадаминова Г.У. Развитие промышленного производства на основе экспортоориентированной маркетинговой стратегии (на материалах плодоовощной консервной промышленности Республики Узбекистан. 08.00.13. «Менеджмент и маркетинг» Автореферат. Т. 2008г.

25. Мингазова Л.Э. «Значение организационно – технических показателей в управлении инновационной деятельностью предприятия» МД ТАТУ. 2012 г.

26. Исламов А.«Совершенствование организации труда в условиях модернизации экономики» ВКР ТГЭУ, 2010г.

27. Бутабаев Ш. Корпоративный контроль: служба внутреннего аудита.//Ж. Управление предприятием. № 4 2007г.

28. Мицек С.А. Эконометрическое моделирование инвестиций в основной капитала за счет банковских кредитов РФ. //Финансы и кредит. 2010. №23.

29. Окрепилов В. В. Управление качеством: Учебник для вузов. - М.: Экономика, 1998. - 639 с.

30. Основные вопросы задания требований безопасности в технических регламентах / Аронов И.З., Версан В.Г., Теркель А. // Стандарты и качество. - 2003. - № 9. - С. 16-19.

31. Развитие пищевых предприятий в современных условиях / Кантре В.М., Матисон В.А., Крюкова Е.В. // Пищевая промышленность. - 2003. - № 4. - С. 6-7.

32. Устав АК «Уздонмахсулот».

33. Годовые и статистические отчеты АК «Уздонмахсулот».

34. Положение о планово-экономическом отделе АК «Уздонмахсулот».

35. Программа маркетинговой деятельности на 2014-2016 гг. АК «Уздонмахсулот».

36. www.gov.uz
37. www.ziyonet.uz
38. www.edu.uz