

Таблица 2 – Соотношение системы «точно в срок» в общепринятой системы

| Элементы системы производства | Точно в срок           | Общепринятая                       |
|-------------------------------|------------------------|------------------------------------|
| Базовая структура             | Неизменная             | Гибкая                             |
| Производственные партии       | Малые                  | Крупные                            |
| Запасы                        | Складирование убыточно | Складирование увеличивает гибкость |
| Направление планирования      | От последней стадии    | От первой стадии                   |
| Информационные издержки       | Низкие                 | Высокие                            |
| Период пополнения запасов     | Часто                  | Редко                              |
| Оперативный контроль          | Децентрализованный     | Централизованный                   |

Источник: [3].

Таким образом, ключевыми факторами успеха при внедрении JIT являются:

1. Поддержка её руководителями всех уровней управления организации.
2. Адекватное распределение ресурсов.
3. Выстраивание долгосрочных, доверительных отношений с поставщиками.
4. Изменение корпоративной культуры организации.
5. Изменение потоков, процессов и принципов организации производства.
6. Оптимизация загрузки и работы оборудования.
7. Оптимизация техобслуживания оборудования с целью сокращения числа поломок.
8. Внедрение программ повышения качества.
9. Сокращение сроков поставки и увеличения их количества. Внедрение системы частых поставок малыми партиями.
10. Внедрение системы поиска, анализа и сокращения потерь всех видов ресурсов.

Список использованных источников

1. Шонберг, Р. Японские методы управления производством: 9 простых уроков : сокр. Пер. с англ. / Научный ред. авт. предисл. Л. А. Конарева. – Экономика, 1988. – 251 с.
2. Скворцов, В. А. Организация производства на предприятиях легкой промышленности: учеб. пособие с грифом Министерства образования РБ / В. А. Скворцов, С. М. Снетков; УО «ВГТУ». – Витебск, 2016. – 343 с.
3. Сергеева, В. И. Корпоративная логика. 300 ответов на вопросы профессионалов / В. И. Сергеева. – Москва : ИНФРА-М, 2005.

УДК 338.24

## ВОПРОСЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

*Сысоев И.П., к.т.н., доц., Пушкарёва О.С., студ.*

*Витебский государственный технологический университет,*

*г. Витебск, Республика Беларусь*

Реферат. В статье приведены исследования деятельности и принципы построения организационной структуры управления с учетом специфики деятельности предприятия. Проанализированы главные причины перестройки организационных структур. Исходя из приведенных основных принципов проектирования, представлена схема формирования более рациональной организационной структуры управления предприятием. Предлагаемая организационная структура управления позволит улучшить производственно-хозяйственную деятельность организации.

Ключевые слова: организационная структура, промышленное предприятие, виды структур, управление, принципы оргструктур, оценка эффективности, рационализация.

Достижение целей предприятия зависит, в основном, от выбранной стратегии, организационной структуры и от того, каким образом эта структура функционирует.

Структура любой организации – это упорядоченная совокупность ее отдельных элементов. Основной структурой, на базе которой формируются все остальные, является общая организационная структура, образованная составляющими данную организацию подразделениями. Основу организационной структуры составляет совокупность обособленных видов деятельности, направленных на достижение тех или иных целей организации [1].

Организационная структура предприятия – совокупность основных, вспомогательных и обслуживающих подразделений, расположенных на территории организации, и осуществляющих свою деятельность на основе кооперации и разделении труда.

В условиях формирования социально-ориентированной экономики необходимо постоянно совершенствовать управление производством, повышать его эффективность. Это предполагает рационализацию структур и методов управления, установление оптимальной численности работников управления, научной организации их труда.

Самое четкое распределение труда, наилучшая организация рабочих мест, наиболее совершенные приемы и методы работы недостаточны для организации труда на научной основе. Определение оптимальной численности необходимо не только в интересах экономии затрат на содержание аппарата управления, но и для того, чтобы ликвидировать дублирование, установить содержание функций для конкретных исполнителей, создать условия для совершенствования стимулирования работников [2].

Необходимость изменения организационной структуры управления обувного предприятия вызвано такими обстоятельствами как – внедрение в практику работы компании новой корпоративной информационной системы управления на основе платформы SAPERP, позволяющая автоматизировать бизнес-процессы организации; открытие новых производственных участков; расширение перечня управленческих функций за счет внедрения элементов контроллинга, функций по развитию персонала; управлению ассортиментом и т. д.

Совершенствование структуры управления в организации дало возможность:

- во-первых, увеличилось количество уровней управления с 5 до 6, что так же позволило увеличить диапазон контроля заместителей гендиректора. Таким образом, структура управления стала более громоздкой, что требует четкого разграничения полномочий, устранения дублирования функций и задач, реализуемых различными структурными подразделениями;
- во-вторых, упразднены должности первого заместителя гендиректора, заместителей директоров по отдельным блокам управления; снижен статус директоров по соответствующим вопросам до заместителей генерального директора. Это позволило сократить управленческие расходы в части заработной платы топ-менеджеров;
- в-третьих, введены должности заместителя генерального директора по управлению ассортиментом и заместителя гендиректора по связям с органами государственной власти и идеологической работе (табл. 1).

Таблица 1 – Организационные изменения в структуре управления

| Наименование должности   | Диапазон контроля блоков структуры управления |               |
|--|---|---------------|
|  | действующей                                   | проектируемой |
| Генеральный директор   | 6   | 10            |
| Зам. генерального директора по коммерческим вопросам   | 12  | 5             |
| Главный бухгалтер  | 2   | 2             |
| Заместитель генерального директора по экономике и финансам   | 4   | 4             |
| Заместитель генерального директора по управлению ассортиментом   | -   | 4             |
| Заместитель генерального директора по административным вопросам  | 4   | 6             |
| Заместитель генерального директора по техническим вопросам   | 6   | 9             |
| Заместитель генерального директора по связям с органами государственной власти и идеологической работе | -   | -             |

Как видно из таблицы, диапазон контроля генерального директора увеличился с 6 до 10. Так же увеличился и диапазон контроля заместителей генерального директора по техническим вопросам, по управлению ассортиментом и по административным вопросам.

Очевидно, имеет смысл рассмотреть возможность снижения нормы контроля заместителя генерального директора по коммерческим вопросам, путем: выведения из зоны его делегирования и ответственности блока управленческих функций по развитию персонала; введением группы развития сбыта в отдел сбыта; объединением под единым руководством функций по управлению фирменной торговлей и по развитию фирменной торговли; переводом функций и задач транспортного экспедирования в зону логистики.

В результате норма контроля генерального директора по коммерческим вопросам уменьшится с 12 до 5.

Однако необходимо отметить, что изменения в организационной структуре, хотя и улучшили систему управления, имеют ряд недостатков:

а) отдельные функции управления реализуются одновременно в нескольких функциональных областях деятельности организации. Так в подчинении заместителя генерального директора по коммерческим вопросам находится главный специалист по логистике, в ведении которого складское хозяйство, а в подчинении заместителя генерального директора по экономике и финансам – группа логистики. При этом автохозяйство подчиняется напрямую заместителю генерального директора по коммерческим вопросам, а не через главного специалиста по логистике, что приводит к несоблюдению принципа единства руководства и принципа единоначалия. Можно отметить также, что в структуре управления одновременно присутствуют дизайн – конструкторский отдел в подчинении заместителя гендиректора по техническим вопросам;

б) руководство фирменной торговлей разбито на два блока: один находится в подчинении главного специалиста по фирменной торговле; второй – в подчинении руководителя фирменной торговой сети, что приводит к частичному дублированию функций и «размыванию» ответственности;

в) отдел сбыта и группа развития сбыта – два самостоятельных подразделения, подчиненных заместителю гендиректора по коммерческим вопросам;

г) не логичным является подчинение отдела по развитию персонала заместителю директора по коммерческим вопросам, так как функции по управлению персоналом относятся и управлению коммерческой деятельностью организации. Тем более, что в структуре управления имеется также отдел кадров, находящийся в подчинении заместителя генерального директора по административным вопросам.

В качестве положительных моментов улучшения деятельности организационной структуры управления данной организации это:

– использование современных подходов и инструментов управления (логистика, бюджетирование, контроллинг);

– переход в управлении от ориентации на производство и реализацию продукции к ориентации на потребителя, выстраивая клиенто-ориентированную организацию, что в современных условиях хозяйствования является обоснованным и целесообразным.

– подчинение структурных подразделений, отвечающих за качество продукции, заместителю генерального директора по техническим вопросам может косвенно свидетельствовать о том, что качество продукции не является для организации острой проблемой.

Вместе с тем, внесение новых изменений в организационную структуру управления должно основываться на тщательном анализе функций и задач, реализуемых структурными подразделениями в рамках действующей организационной структуры управления, и оценке целесообразности таких изменений.

В отношении управления производством можно отметить, что производство имеет замкнутый технологический цикл и состоит из цехов основного производства и цехов подготовки и обслуживания производства. Существующая организационная структура обеспечивает осуществление полного производственного цикла, начиная с дизайнерской разработки коллекций моделей, разработки конструкторской и технологической документации на производимую продукцию, собственно процесса производства, включая обновление и модернизацию средств, и завершая складированием и реализацией готовой продукции, как через фирменную торговую сеть, так и через оптовых посредников.

Таким образом, совершенствование организационной структуры предприятия является

одной из важнейших задач управления. В большинстве случаев решения о корректировке структур принимаются высшими руководителями организации как часть их основных обязанностей. Организационные преобразования не осуществляются до тех пор, пока нет существующих серьезных причин, вызывающие их необходимость. Проведение организационных изменений может служить серьезным механизмом поддержки и развития системы управления предприятия. В руках компетентного руководителя осуществление организационных изменений представляет собой мощное средство усовершенствования работы предприятия и повышения его эффективности.

Список использованных источников

1. Баюкова, С. Н. Исследование систем управления персоналом, основные подходы и методы / С. Н. Баюкова // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – No. 1 (13). – 2015. – С.21–26.
2. Бурко, Р. А., Соколкова, В. Д. Выбор и обоснование организационной структуры предприятия / Р. А. Бурко, В. Д. Соколова // Молодой ученый. – 2014. – № 7. – С. 313–315.

УДК 658.5(476.5)

## **АНАЛИЗ ЗАТРАТ И СТРУКТУРЫ РАСХОДОВ ОАО «КРАСНЫЙ ОКТЯБРЬ»**

**Суворов А.П., к.т.н., доц., Богдановская М.А., студ.**

*Витебский государственный технологический университет,*

*г. Витебск, Республика Беларусь*

Реферат. В материалах проведен анализ затрат на производство продукции ОАО «Красный Октябрь».

Ключевые слова: себестоимость продукции, экономические элементы затрат, затраты на один рубль произведенной и реализованной продукции.

Производственно-хозяйственная деятельность предприятия складывается из отдельных хозяйственных операций по заготовлению сырья и материалов, изготовления продукции, реализации её потребителям, выплате заработной платы, и т. д. Совершаемые хозяйственные операции отличаются друг от друга по содержанию, продолжительности совершения, техническим средствам, используемым при их выполнении, и по целому ряду других признаков. Однако все они взаимосвязаны и представляют собой составные элементы хозяйственного единого процесса. Любое производство продукции, выполнение работ и оказание услуг связаны с определенными затратами.

При помощи методики факторного анализа, определим размер влияния объёма производства продукции и общей величины материальных затрат на изменение общей материалоемкости в ОАО «Красный Октябрь».

Анализ общей материалоемкости показал, что в 2015 году по сравнению с 2014 годом данный показатель уменьшился на 0,0068 руб., что является положительной тенденцией. В результате увеличения материальных затрат до 22 478 млн руб. материалоемкость увеличилась на 0,08. В результате увеличения объема производства продукции на 40 721 млн руб. показатель материалоемкости уменьшился на 0,0859.

Поскольку материалоемкость и материалотдача являются показателями обратными, то, соответственно, материалотдача произведенной продукции увеличилась в отчетном периоде на 0,0187 руб. или на 1,13 %.

В 2015 году по отношению к 2014 году наблюдается увеличение прибыли на 1 руб. материальных затрат на 0,13 руб. или на 52 %, а также снижение затрат на 1 руб. произведенной продукции на 0,04 руб. или на 5 %.

Таким образом, в целом по организации в отчетном году наблюдается увеличение эффективности использования всех видов материальных ресурсов. Это предполагает сокращение материальных затрат на производство продукции, что приводит к снижению себестоимости и росту прибыли.

В 2015 году отдача материальных затрат в виде прибыли, приходящейся на 1 руб.