

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**АВТОРЕФЕРАТ**

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ**

**РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ АО «ЕПК САРАТОВ»)**

студентки 5 курса 572 группы  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

Потманцевой Дарьи Васильевны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель  
к.э.н. доцент кафедры  
менеджмента и маркетинга

\_\_\_\_\_  
должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Леванова Л.Н.

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_  
должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Дорофеева Л.И.

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

Саратов 2018

**Введение.** Одним из важнейших факторов функционирования и развития промышленных предприятий в условиях рыночной экономики является управленческая деятельность. Эта сфера деятельности постоянно совершенствуется в соответствии с объективными требованиями производства и реализации продукции, усложнением хозяйственных связей, повышением роли потребителя в формировании технико-экономических и иных параметров предприятия.

Высокий темп изменений условий производственной деятельности, необходимость адекватного приспособления к ней системы управления сказывается не только на совершенствовании её организации, но и на перераспределении функций управления по уровням ответственности и формам их взаимодействий. В первую очередь говорить о такой системе управления (принципах, функциях, методах, организационной структуре), которая порождена объективной необходимостью и закономерностями рыночной системы хозяйствования, связанными с удовлетворениями в первую очередь индивидуальных потребностей, обеспечением заинтересованности работников в наивысших конечных результатах. Все эти факторы требуют от промышленных предприятий адаптации к новым рыночным условиям, преодоления возникающих противоречий в экономическом и научно-техническом процессах.

Главной задачей менеджера является построение такой структуры, которая лучше всего отвечала бы целям и задачам организации. Под организационной структурой предприятия понимается состав и взаимосвязи производственных подразделений, входящих в него. Цель организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед организацией задач. Проектирование структуры должно базироваться на стратегических целях. Наиболее эффективной считается та структура, которая наилучшим образом позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять

усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

В связи со своей актуальностью данная проблема была рассмотрена многими авторами научных статей такими как: Гарный А.В., Герасимов Б.Н., Фомичев А.Н., Мищенко Е.С., Козлова Т.В., Голов Р.С., Агарков А.П., Мыльник А.В., Рогожин М.Ю.. В своих научных статьях они описывают новые подходы и решения данной проблемы.

Тема выпускной квалификационной работы является актуальной, так как рассматривает изложенные проблемы совершенствования организации управления на примере АО «ЕПК Саратов».

Предмет исследования – отношения управления возникающие в процессе разработки структуры управления АО «ЕПК Саратов».

Объект исследования – процесс разработки структуры управления АО «ЕПК Саратов».

Цель работы – анализ процесса разработки структуры управления в АО «ЕПК Саратов» и оценка ее эффективности. Для реализации этой цели были поставлены следующие задачи:

- исследование теоретических аспектов разработки эффективной структуры управления организации;
- анализ разработки структуры управления АО «ЕПК Саратов»;
- разработка направлений совершенствования структуры управления организации.

**Основное содержание работы.** Организационная структура управления представляет собой совокупность устойчивых связей управляющей и управляемой подсистем, реализованных в конкретных организационных формах, которые позволяют данной организации наиболее быстро и эффективно достигать поставленных целей.

Структура управления рассматривается как необходимая форма реализации функций управления. Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами

организационной структуры управления могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы, либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности в организации.

Оценка эффективности структуры управления организации является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов или плановых мероприятий, и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа ее совершенствования. Эффективность организационной структуры должна оцениваться на стадии проектирования, при анализе структур управления действующих организаций для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления.

Конечным критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры является наиболее полное и устойчивое достижение целей, поставленных в области производства, экономики, технического прогресса и социального развития. Целесообразно использовать набор нормативных характеристик аппарата управления: его производительность при переработке информации; оперативность принятия управленческих решений; надежность аппарата управления, выражающаяся в качестве исполнения решений в рамках установленных сроков и ресурсов; адаптивность и гибкость, характеризующиеся способностью своевременного выявления организационных проблем и соответствующей перестройкой работы.

Процесс проектирования организационной структуры можно организовать по трем крупным стадиям. На первом этапе происходит установление самого факта существования проблемы, в соответствии с которой должно быть предпринято проектирование. Определяется способен ли объект выполнить или реализовать поставленные цели. Анализируется насколько эффективна структура управления и соответствует ли она поставленным целям.

Происходит анализ информационных элементов. Анализируется квалификация управленческого персонала и организация труда. Составляется техническое задание или технико-экономическое обоснование. На втором этапе происходит детальное описание организационной структуры управления, подлежащей проектированию. А также проводится оценка эффективности, при которой структура сопоставляется с проектным заданием. После этого можно сделать вывод: дает ли проект совершить, что задумано. На третьем этапе происходит реализация проекта, внедрение его в организацию, мониторинг всех сопутствующих процессов, а также коррекция при необходимости.

Проектирование организационных структур управления осуществляется на основе следующих основных взаимодополняющих методов: аналогия, экспортно-аналитический метод, структуризация целей, организационное моделирование.

АО «ЕПК Саратов» – одно из ведущих предприятий подшипниковой промышленности России. Основная специализация завода – разработка и выпуск подшипников для автомобильной, железнодорожной, авиационной промышленности, кораблестроения, атомной энергетики и машиностроительных предприятий. Завод был образован в 1941 году.

Основная специализация:

Производство и реализация подшипников, деталей и узлов, пред и послепродажный сервис, научно-исследовательская деятельность и разработки. АО «ЕПК Саратов» входит в состав холдинга ОАО «ЕПК». Управляющая компания осуществляет контроль и руководство всех организаций входящих в состав холдинга ЕПК.

АО «ЕПК Саратов» крупное предприятие, включающее в себя целый ряд подразделений, обеспечивающие слаженную работу всего предприятия. Подразделения делятся на цеха и отделы. Для слаженной работы предприятия цеха делятся по производственным задачам. В общей сложности на предприятии 14 цехов, каждый из которых своевременно и по плану предоставляет детали или услуги другому цеху или отделу, чтобы в итоге

потребитель получил качественный товар. АО «ЕПК Саратов» выпускает подшипники не только для машиностроения, но и для авиации, а также для атомной энергетики. В данных отраслях качество и точность неотъемлемая часть работы, для этого на предприятии функционирует «Отдел технического контроля», который на каждом этапе производства отслеживает продукцию, тем самым не позволяя допустить брак на любом этапе производства.

Основные изменения в управлении организации произошли в 2007 году, когда завод вошел в структуру холдинга Европейской Подшипниковой Корпорации, которая и осуществляет на сегодняшний день управление предприятием и реализацией его продукции. Рассмотрим данный процесс поэтапно.

*Предпроектный этап. А.* При анализе объекта управления была поставлена задача: способен ли объект управления выполнить или реализовать поставленные цели? Целью организации стало не только производство подшипников, но и выход на мировой рынок, способность конкурировать не только с отечественными производителями, а это влечет за собой потребности в организации эффективного производства.

*В.* Анализ организационной структуры управления. В связи с особенностями перехода к другой форме собственности и «наследованием» структуры управления. Существующая структура управления не соответствует поставленным задачам.

*С.* Анализ информационных элементов. На данном предприятии используется старая информационная система обработки, систематизации, и хранения информации, не отвечающая современным требованиям.

*Д.* Анализ управленческого персонала. Управленческий персонал лишен системы контроля, который бы позволил анализировать внешнюю и внутреннюю среды организации, а также во время реагировать на изменения внешней и внутренней среды.

*Е.* Проектное задание. Создание структуры управления организации с учетом того, что функцию контроля будет выполнять управляющая компания

ОАО «УК ЕПК», а функцию сбыта продукции будет осуществлять организация по сбыту продукции ОАО «Торговый дом ЕПК»

*Проектный этап. А.* Проект организационной структуры управления. Необходимо создать на всех этапах производства отделы технического контроля, которые будут осуществлять контроль на всех этапах производства и своевременно предотвращать брак готовой продукции.

Создание отдела материального снабжения, который позволит эффективно взаимодействовать с контрагентами, что приведет к снижению себестоимости продукции, из за уменьшения затрат на материальное снабжение.

Реорганизация отдела кадров в отдел управления персоналом. В его обязанности будет входить не только оформления документации в соответствии с законом Российской федерации, но и создание учебного центра для эффективной работы предприятия.

Создание нормативных документов для периодической отчетности управляющей компании.

**В.** Требования к организационной структуре управления. Организационная структура управления должна соответствовать международным стандартам менеджмента, таким как: ISO 14001, IATF 16949, ISO 9001.

**С.** Требования к персоналу. Для создания эффективной структуры производства, персонал должен отвечать высоким критериям квалификации, чтобы обеспечить грамотный подход к производству.

**Д.** Оценка эффективности. Сопоставить с проектным заданием. Дает ли проект совершить что задумано.

Одной из поставленных целей являлась выход на мировой рынок. Высококвалифицированный персонал, и высокие стандарты менеджмента позволят достичь производства изделий высокого качества, и возможность конкурировать с международными конкурентами.

*Этап реализации А.* Согласование или утверждение проекта. После вхождения организации в холдинг, и передачи полномочий управления управляющей компанией, на общем собрании директоров принято решение о реорганизации производства.

*В.* Оформление проекта в вид, который будет иметь возможность быть принятым организацией. Так как разработка структуры управления и новых структурных подразделений было произведено сотрудниками организации, принимающей решение о принятии реорганизации, согласование не имело смысла.

*С.* Внедрение, мониторинг, коррекция. После проведения реорганизации, а так же новых нормативных документов, которые будут обеспечивать своевременный анализ производственного процесса. Управляющая компания ведет непрерывный мониторинг производственного процесса, распределяет производственные мощности между организациями холдинга, а также внедряет инновационные решения на производстве.

Проанализировав все этапы создания структуры управления, следует отметить, что многие этапы разработки не были использованы, что непосредственно влияет на эффективность работы предприятия. При реорганизации, увеличивался численный состав, внедрялись новые подразделения. Но изменений в действующей структуре управления, в системе управляющих должностей произведено не было, как и не было произведено анализа их эффективности работы. Оценка эффективности работы предприятия была только по производственным показателям, которые отражают эффективность производственного персонала, а не сотрудников управленцев.

Оценку эффективности управления организации будем производить по критериям степени соответствия достигаемых результатов установленных целей производственно-хозяйственной деятельности. Наглядно представлено изменение показателей производства за три года после проведения реорганизации (таблица 1).

Таблица 1 – Производственные показатели.

Период	Количество	Единицы измерения
2009	6693	Тыс. шт.
2010	12050	Тыс. шт.
2011	12489	Тыс. шт.

Очевидно, что объемы производства увеличилось вдвое после переходного периода. Как следствие удачное проведение реорганизации, а так же грамотный подход специалистов.

Таблица 2 – Финансовые показатели.

Показатель	Ед.изм.	2 014	2 015	2 016
Основные средства	тыс. руб.	965 882	1 650 680	1 509 540
Запасы	тыс. руб.	561 717	482 509	487 876
Выручка	тыс. руб.	2 279 620	1 927 690	2 028 790
Себестоимость продаж	тыс. руб.	1 842 080	1 535 580	1 718 740
Чистая прибыль (убыток)	тыс. руб.	-16 310	348	107 078

Что же касается долгосрочной перспективы, проанализировав финансовые показатели (таблица 2), можно увидеть плохую динамику.

В 2015 году уменьшение показателей было вызвано перевооружением производства. Введена в эксплуатацию новая кольцепрокатная линия, это отражено в показателе основные средства на 2015 год.

Однако проанализировав совокупный финансовый результат и чистую прибыль предприятия, следует отметить низкие показатели для производственного предприятия. Это связано с низкой организационной культурой.

Таблица 3. SWOT – анализ.

SWOT анализ	
Сильные стороны	Возможности
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Большой опыт производства на рынке подшипников</li> <li>✓ Передовые технологии</li> <li>✓ Правильный подход к менеджменту</li> <li>✓ Надежные поставщики</li> <li>✓ Проверка качества продукции на всех этапах производства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Увеличение производства готовой продукции</li> <li>✓ Увеличение доли охвата рынка подшипников как в РФ так и на мировом уровне</li> <li>✓ Открытие новых рабочих мест</li> </ul>
Слабые стороны	Угрозы

✓ Зависимость от поддержки государства	✓ Критические производственные издержки
✓ Низкий спрос на продукцию	✓ Снижение выработки производства продукции
✓ Большие производственные издержки	✓ Потеря клиентов из-за ценовой политики конкурентов
✓ Простой производственных потенциалов	✓ Осуществление деятельности компании в убыток

Исходя из SWOT анализа (таблица 3), предприятие ставит перед собой целью сохранение и удержание существующей позиции на рынке подшипников.

Как видно из SWOT – анализа есть угроза увеличения производственных издержек, а так же уменьшение спроса на основную продукцию АО «ЕПК Саратов», что влечет за собой потерю существующей доли рынка и низкую конкурентоспособность АО «ЕПК Саратов».

К производственным издержкам в АО «ЕПК Саратов» также относится брак продукции. Брак продукции может возникать на любом этапе производства. В связи с этим на каждом этапе производства бюро технического контроля АО «ЕПК Саратов» выявляет бракованную продукцию. На любом этапе производства в каждом цеху есть бюро технического контроля, с целью не допустить бракованную деталь дальше в производство. Ведь если бракованная заготовка детали пройдет дальнейшую техническую обработку, то на ее себестоимость добавятся затраты на дальнейшую обработку. Но в конечном итоге бракованный продукт будет не реализован, а излишние затраты лягут на АО «ЕПК Саратов». Поэтому на АО «ЕПК Саратов» в совершенстве налажена система контроля для своевременного обнаружения брака.

Так как система контроля достаточна эффективна, рационально снизить процент забракованной продукции путем мероприятий, предупреждающих возникновение брака такие как:

- Подбор высококвалифицированного персонала в производственном секторе
- Введение новой премиальной системы для производственных работников.

Проанализировав все этапы создания структуры управления, следует отметить, что многие этапы разработки не были использованы, что непосредственно влияет на эффективность работы предприятия. При реорганизации, увеличивался численный состав, внедрялись новые подразделения. Но изменений в действующей структуре управления, в системе управляющих должностей произведено не было, как и не было произведено анализа их эффективности работы. Оценка эффективности работы предприятия была только по производственным показателям, которые отражают эффективность производственного персонала, а не сотрудников управленцев.

Проведя анализ этапов разработки структуры управления, необходимо внедрить план мероприятий для устранения имеющихся недостатков в структуре управления, а именно:

- Анализ должностных инструкций сотрудников инженерно технического персонала и управляющего персонала
- Введение критериев оценки эффективности управляющего персонала.

Произведем расчет экономической стратегии организации, для того чтобы определить рентабельность решений. Компания планирует увеличить среднегодовой прирост выручки на уровне около 15%.

Выручка в 2016 году составила 20 280 790 тыс. руб.

Именно столько по прогнозам финансовых аналитиков организации должна составить выручка, при соблюдении производственного плана выпуска деталей. А также нераспределенная прибыль компании в 2016 году составила 324 203 000 рублей.

Эти два финансовых показателя составляют финансовую подушку, которая позволит осуществить внедрение мероприятий для совершенствования структуры управления АО «ЕПК Саратов». А мероприятия по предупреждению

возникновения брака продукции, минимизируют риски данных структурных изменений.

**Заключение.** Целью данной работы являлся анализ процесса разработки структуры управления в АО «ЕПК Саратов» и оценка ее эффективности.

В работе были решены следующие задачи:  
исследование теоретических аспектов разработки эффективной структуры управления организации;  
анализ разработки структуры управления АО «ЕПК Саратов»;  
разработка направлений совершенствования структуры управления организации.

Был произведен анализ существующей организационной структуры управления предприятием и выявлены следующие причины ее совершенствования:

Многие этапы разработки структуры не были использованы, что непосредственно повлияло на эффективность работы предприятия;

Изменений в системе управляющих должностей произведено не было, как и не было произведено анализа их эффективности работы;

Оценки эффективности работы предприятия была только по производственным показателям, которые отражают эффективность производственного персонала, а не сотрудников управленцев.

На основе анализа организационной структуры были выдвинуты предложения по ее совершенствованию, такие как:

Подбор высококвалифицированного персонала в производственном секторе

Введение новой премиальной системы для производственных работников;

Анализ должностных инструкций сотрудников инженерно технического персонала и управляющего персонала;

Введение критериев оценки эффективности управляющего персонала.

Была проведена оценка эффективности предлагаемых мероприятий, на основе которой можно сделать вывод о том, что прогнозируемый годовой

экономический эффект от реализации стратегии организации позволит произвести предложенные мероприятия для совершенствования структуры.

Методы организационно-структурного анализа, использованные для анализа эффективности производства на АО «ЕПК Саратов» могут с успехом использоваться и при анализе эффективности и других производственных предприятий.