

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

**ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ (на примере АО «СЭЗ»)**

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

студента 3 курса 351 группы
направления 38.04.02 Менеджмент
экономического факультета
Рахматовой Регины Абдуалиевны

Научный руководитель

К.э.н., доцент



Милованов Д.И.

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент



Дорофеева Л.И.

Саратов 2020

Введение

Повышение эффективности функционирования предприятия в большей степени определяется организованностью системы управления, которая зависит от четко выстроенной структуры предприятия и деятельности всех ее элементов в направлении выбранной цели. Организационная структура – это одно из ключевых понятий менеджмента, которое тесно взаимосвязано с целями, функциями и процессом управления.

Актуальность магистерской работы заключается в необходимости постоянного совершенствования системы управления на предприятиях, которое предусматривает выстраивание структуры, обеспечивающей способность при необходимости модифицироваться, тем самым, повышая конкурентоспособность предприятия.

В данной выпускной квалификационной работе уделяется большое внимание, как принципам, так и методам формирования, предпочтению типа организационной структуры управления, исследованию тенденций в их системе и оценке их соотношения решаемым задачам.

Становление типов организационных структур управления и история развития организационного проектирования на предприятиях нашли свое отражение в работах ряда отечественных и зарубежных ученых, среди которых можно выделить: О.С. Виханского, Г. Минцберга, А. Чандлера, П. Дракера, А.Я. Кибанова, А. Хоскинса, А. Алавердова, И.Н. Герчикову, А. Гарднера, М. Мескона.

Целью магистерской работы является изучение методологических основ проектирования организационных структур управления предприятия и разработка практических рекомендаций по их оптимизации.

Необходимость решения поставленной цели обусловила постановку следующих задач, отражающих концепцию исследования в магистерской работе:

1. Исследовать теоретические аспекты проектирования организационных структур управления.

2. Проанализировать организационную структуру управления АО «Саратовский электротехнический завод».

3. Разработать направления совершенствования организационной структуры управления АО «СЭЗ».

Выпускная квалификационная работа Рахматовой Регины Абдуалиевны «Проектирование организационной структуры управления предприятия» состоит из следующих структурных элементов:

- введение;

- три главы:

1 Теоретические аспекты проектирования организационной структуры управления

2 Анализ организационной структуры управления АО «СЭЗ»

3 Направления совершенствования организационной структуры управления АО «СЭЗ»

- заключение;

- список использованных источников.

Выпускная квалификационная работа представлена на 94 страницах, содержит 16 рисунков, 12 таблиц, список использованных источников содержит 50 наименований.

Научная новизна исследования заключается в следующих положениях, выносимых на защиту:

– проанализированы существующие виды организационных структур управления и выбрана наиболее подходящая для рассматриваемого в рамках данной квалификационной работы предприятия;

– проведён анализ организационной структуры управления АО «СЭЗ», выявлены её основные достоинства и недостатки и разработаны мероприятия по оптимизации существующей на предприятии организационной структуры управления;

– предложена новая организационная структура управления АО «СЭЗ» наиболее соответствующая современным требованиям рынка.

Основное содержание работы

Организационная структура управления (ОСУ) – это нормативно закреплённая форма разделения управленческого труда, устанавливающая упорядоченность задач, ролей, полномочий и ответственности. Она создает условия для осуществления организацией своей деятельности и достижения установленных целей, развивается и изменяется под воздействием стратегии организации и в соответствии с изменениями во внешней среде[1].

Для каждой организации существует наилучшая и только ей присущая организационная структура управления. Любая организация имеет некоторые особенности использования технологического оборудования, профессионализма и личностных качеств персонала, порядков и традиций между работниками по вертикали и горизонтали. Каждая организация имеет свою историю, культуру, технологическую философию и персонал. Для осуществления их гармонического взаимодействия и служит единственная, наиболее подходящая к ним организационная структура управления[2].

В современной теории менеджмента выделяются два типа управления организациями: бюрократический и органический[3].

Таблица 1 – Сравнительная характеристика типов структур управления

Бюрократический тип	Органический тип
Четко определенная иерархия	Постоянные изменения лидеров (групповых или индивидуальных) в зависимости от решаемых проблем
Система обязанностей и прав	Система норм и ценностей, формируемая в процессе обсуждений и согласований
Разделение каждой задачи на ряд процедур	Процессный подход к решению проблем
Обезличенность во взаимоотношениях	Возможность самовыражения, саморазвития
Жесткое разделение трудовых функций	Временное закрепление работы за интегрированными проектными группами

В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления [4]:

– линейная;

- функциональная;
- линейно-функциональная;
- линейно-штабная;
- дивизиональная;
- проектная;
- матричная;
- бригадная.

В результате исследования теоретических аспектов организационного проектирования можно сделать вывод, что среди всего разнообразия организационных структур управления, для рассматриваемого предприятия в рамках данной выпускной квалификационной магистерской работы, наиболее подходящей является линейно-функциональная ОСУ.

Во второй главе магистерской работы дана общая характеристика АО «СЭЗ» и проанализирована существующая организационная структура управления.

Главные цели предприятия имеют несколько направлений: в плане маркетинга, это продвижение и расширение рынка для продвижения собственной продукции, расширение ассортимента продукции. В финансовом плане, это повышение инвестиционной привлекательности компании. В плане производства, улучшение конкурентоспособности продукции.

Основная цель – удовлетворение клиентов за счет выпуска и поставки качественной продукции, разработки новых видов продукции.

Произведен кадровый анализ предприятия.

Выявлено, что кадровая текучесть на АО «СЭЗ» значительно снизилась (рисунок 1), это связано с проведением мероприятий, направленных на удержание персонала, таких как: сохранение достигнутого уровня заработной платы, мотивация персонала и повышение степени его вовлеченности, сохранение социальных льгот.

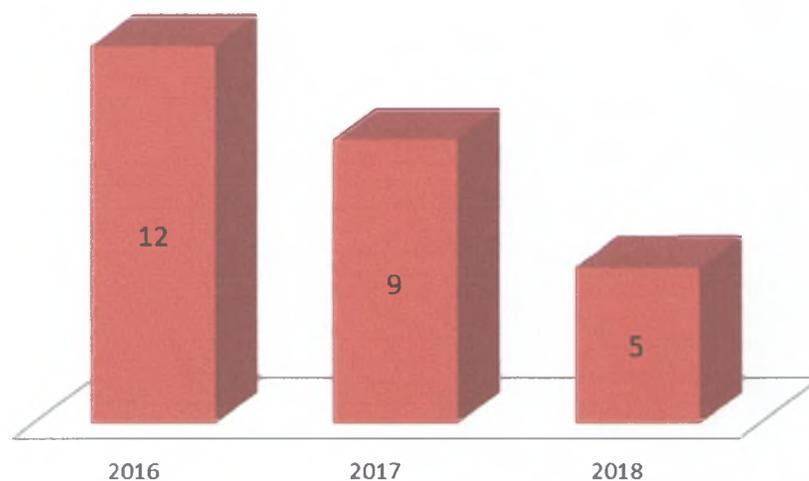


Рисунок 1 – Кадровая текучесть сотрудников на АО «СЭЗ», чел

По составу сотрудники АО «СЭЗ» подразделяются на: административно-управленческий персонал, инженерно-технических работников, рабочих и обслуживающий персонал (рисунок 2), основную часть коллектива предприятия, а именно 51 %, составляют рабочие, 31% приходится административно-управленческий персонал.

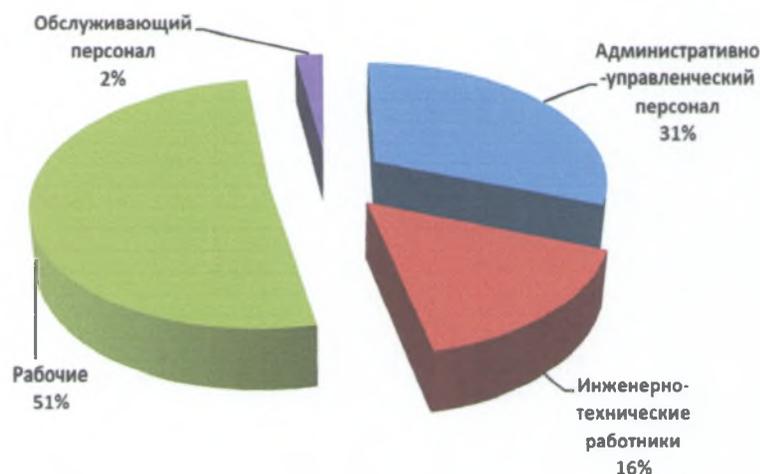


Рисунок 2 – Распределение сотрудников АО «СЭЗ» по категориям

Рассмотрена структура кадрового состава по возрасту (рисунок 3). На предприятии преобладают сотрудники, возраст которых 30 лет, это связано с направленностью предприятия в сторону развития молодых специалистов. Так, возраст основной массы инженерно-технических работников составляет от 20 до 30 лет. Далее по возрастной структуре идут сотрудники в возрасте от 31 до 40 лет – 26%, а также работники в возрасте от 41 до 50 – 20%.

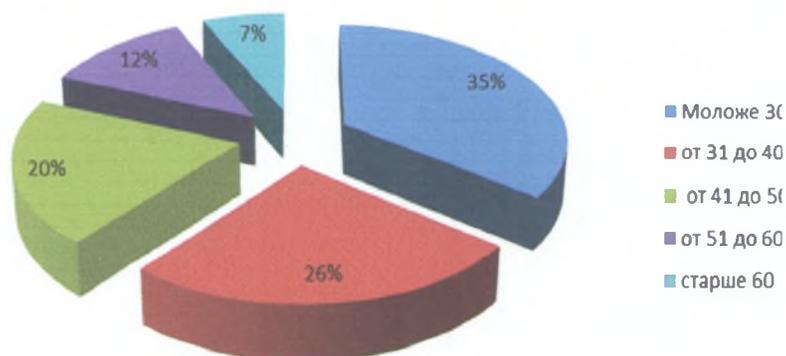


Рисунок 3 – Структура кадрового состава АО «СЭЗ» по возрасту

Проведён анализ финансового состояния АО «СЭЗ» и рассмотрены основные финансово-экономические показатели деятельности предприятия за 2016-2018 гг.

С 2016 по 2018 гг. собственный капитал АО «СЭЗ» увеличился на 5,4%, привлеченный капитал – на 50,6 %.

Размер дебиторской и кредиторской задолженности также увеличивается. Темп прироста дебиторской задолженности выше темпа прироста кредиторской задолженности. Общая стоимость активов возрастает, также увеличивается собственный капитал предприятия.

Выручка от реализации продукции предприятия с 2016 по 2018 гг. возросла на 8%, что повлекло за собой увеличение себестоимости на 4,3 % и увеличение валовой прибыли на 16,7 %. Чистая прибыль возросла на 34,2%. В этот же период наблюдается рост рентабельности на 3,4%. Увеличение данных показателей является положительным признаком эффективности деятельности предприятия. Однако, по сравнению с 2017 годом, доход в 2018 году снизился на 5% (с 287385 тыс. руб. до 273601 тыс. руб.). С уменьшением выручки также снизилась и валовая прибыль (с 94170 тыс. руб. до 89657 тыс. руб.).

Наблюдается значительный рост управленческих и прочих операционных расходов, темп прироста составил 39,4% и 32,6%, соответственно.

Рентабельность продукции с 2017г. по 2018г. снизилась на 2,8%, что свидетельствует о снижении спроса на продукцию, которую изготавливает предприятие.

Рассмотрена организационная структура АО «СЭЗ» (рисунок 4).



Рисунок 4 – Организационная структура управления АО «СЭЗ»

Выявлены достоинства линейно-функционального построения организационной структуры, которые заключаются в том, что предприятие является целостным объектом, структурные подразделения которого постоянно взаимодействуют между собой. Существует четкое разделение деятельности линейных и функциональных звеньев. В отделах развита однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей, а также линейно-функциональная структура обеспечивает высокую координацию действий при выполнении задач. На предприятии соблюдается принцип единоначалия, что также положительно влияет на деятельность предприятия. Сохраняется иерархичность управленческих уровней, которая заключается в подчинении и контроле нижестоящего уровня вышестоящему.

АО «СЭЗ» функционирует уже большое количество времени, и в связи с этим, завод работает по несколько консервативным и устаревшим методам. Предприятие почти не учитывает постоянно меняющиеся внешние условия деятельности, т.е. предприятие не приспособлено к быстрой адаптации

рыночных условий. Это является существенным недостатком существующей организационной структуры, и поэтому в рамках данной квалификационной работы будут предложены мероприятия по изменению организационной структуры в связи с новыми реалиями рыночных отношений.

С целью совершенствования и устранения выявленных недостатков существующей организационной структуры предлагаются следующие основные мероприятия:

- создать в конструкторско-технологическом отделе структурное подразделение – технологическое бюро (ТБ) с целью децентрализации процесса управления в отделе;

- создать отдел по развитию инновационных технологий, в функции которого входила бы разработка проекта по внедрению новых технологий.

Предлагаемая новая организационная структура АО «СЭЗ» изображена на рисунке 5.

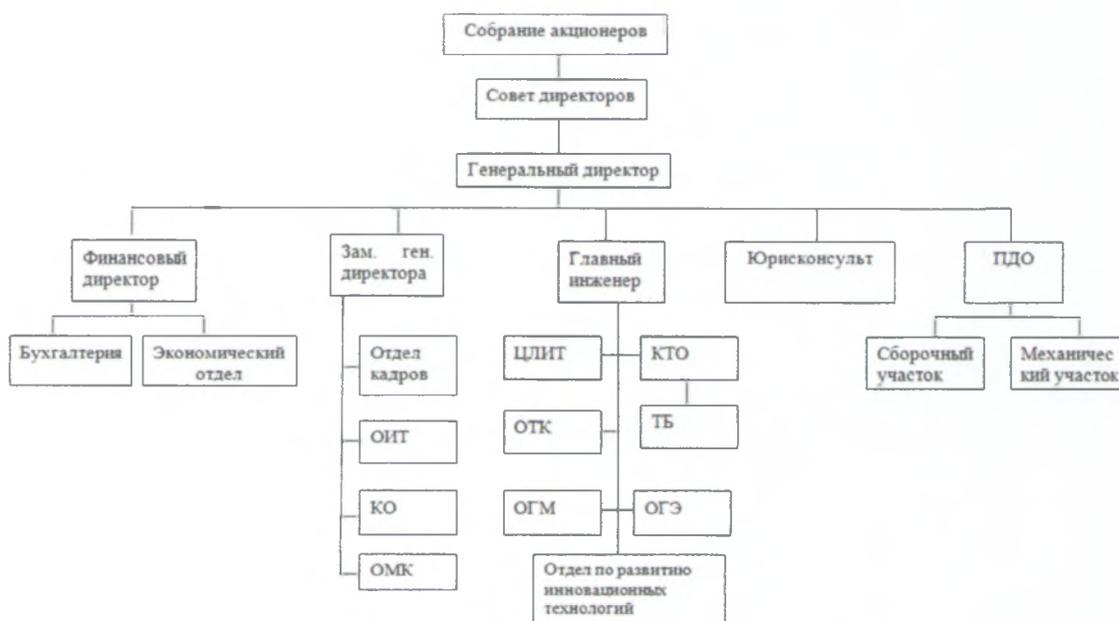


Рисунок 5 – Новая организационная структура управления АО «СЭЗ»

Главной целью создания технологического бюро является делегирование полномочий с начальника КТО на начальника ТБ, т.е. сделать возможной децентрализацию управления отделом. Это необходимо, так как масштабы управления в рамках конструкторско-технологического отдела слишком велики и процесс делегирования включает в себя передачу полномочий нижестоящему

руководителю – начальнику ТБ – на выполнение специальных заданий. Передаются лишь полномочия. Всю ответственность продолжает нести начальник КТО.

По результатам анализа эффективности организационной структуры АО «СЭЗ» можно сделать вывод о том, что существующая структура не достаточно быстро реагирует на изменения во внешней среде, а именно, на оперативно изменяющийся спрос потребителя. В связи с этим, внедрение инновационного отдела на данном предприятии является очень актуальным.

Создание собственного инновационного подразделения соответствует мировой практике внутрифирменного предпринимательства. Достоинства данного нововведения заключаются в том, что можно приблизить научно-исследовательский поиск к возможностям исходного производства и нуждам конечного потребителя, привлечь высококвалифицированные научные кадры.

В структуру отдела должен входить специально подготовленный персонал, состоящий из 3 человек: начальника отдела и двух специалистов по развитию новых технологий.

Предложенный в рамках данной работы проект по созданию отдела по развитию инноваций направлен на решение следующих задач:

- 1) Стабилизация финансового положения предприятия;
- 2) Выход на новые рынки;
- 3) Расширение ассортимента предлагаемой продукции.

В результате, при условии создания отдела инновационных технологий предприятие получит в течение первого года реализации проекта дополнительный доход в размере 5440 тыс. руб. (при росте прибыли в 20%).

Коэффициент эффективности совершенствования управления составил 3,8 %, что свидетельствует о том, что предложенное мероприятие по совершенствованию эффективно.

Заключение

В рамках выпускной магистерской работы был проведен анализ литературных данных о существующих организационных структурах управления и особенностях их проектирования. Изучена организационная структура конкретного предприятия – АО «СЭЗ», в частности все структурные подразделения и их взаимодействие друг с другом. Проведён анализ организационной структуры АО «СЭЗ» с целью исследования оценки её эффективности. Установлено, что существующая организационная структура управления слабо адаптируется на изменения спроса со стороны потребителей, не способствует разработке и внедрению новой продукции и, соответственно, расширению производства путем выпуска нового ассортимента продукции.

Предложено, создать в конструкторско-технологическом отделе структурное подразделение – технологическое бюро (ТБ), что позволит децентрализовать управленческие функции начальника отдела.

Предложено, создать отдел по развитию инновационных технологий. Создание инновационного отдела способствует преодолению пониженного спроса на деятельность предприятия, а также способствует повышению конкурентоспособности на рынке путем расширения ассортимента выпускаемой продукции.

Обоснована эффективность предложенных мероприятий по оптимизации существующей организационной структуры управления: рассчитана прибыль, которую получит предприятие в течение года при внедрении инновационного отдела, она составила 5440 тыс. руб.; рассчитан коэффициент эффективности совершенствования управления, который составил 3,8 %, что свидетельствует об экономической эффективности внедрения инновационного отдела.

В ходе выпускной квалификационной магистерской работы был проведен анализ организационной структуры управления АО «СЭЗ», который позволил исследовать предприятие и найти приемлемые для практической реализации методы оптимизации существующей организационной структуры с повышением экономической эффективности деятельности предприятия.

Список использованных источников

- 1 Дорофеев, В.Д. Менеджмент: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. М.: ИНФРА-М, 2011. 397с.
- 2 Виханский, О.С. Менеджмент: учебное пособие/ О.С. Виханский. М.:ЮНИТИ, 2015. 459 с.
- 3 Архипова, Н. И. Совершенствование организационных структур управления как фактор стратегического развитие на современном этапе: / Н. И. Архипова // Менеджмент в России и за рубежом. 2014. № 1. С.52.
- 4 Шеремет, А.Д. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия / А. Д. Шеремет. М.: ИНФРА-М, 2011. 480 с.

Список публикаций

- 1 Рахматова, Р.А. Влияние параметров внешней среды на проектирование организационной структуры управления // Инновационно-технологическое развитие науки.2018. №1. С.179-180.