Содержание

Введение……..1

1. Технологическая часть……..3

1.2. Разработка технологического процесса обработки детали…….6

1.3. Маршрут обработки детали «Корпус»……..9

2. Конструкторская часть…….29

3. Проектирование участков механической обработки……38

4. Организационно-экономическая часть……...40

5. Охрана труда…….42

6. Заключение… …… ……. …..49

Список литературы…… ……50

Приложение.

					Филиал «Лыткарино»государственного университета «Дубна» 15.02.08 ПЗВКР		
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата			
Разраб.		Кирюхин М.Б.			Спроектировать технологический процесс детали типа корпус, в условиях мелко- серийного производства при односменной работе	Лит.	Лист / Листов
Провер.		Семченков С.А.					50
Консульт.							
Консульт.							

Введение

Машиностроение является ведущей отраслью всей промышленности, её «сердцевиной». Продукция предприятий машиностроения играет решающую роль в реализации достижений научно-технического прогресса во всех областях хозяйства. Современное машиностроение представлено собственно машиностроением и металлообработкой, которые включают несколько десятков отраслей и подотраслей. Она включает такие важнейшие отрасли, как энергетическое машиностроение, электротехническая, станкостроительная и инструментальная промышленность, приборостроение, ряд отдельных отраслей, выпускающих оборудование для добывающей и обрабатывающей промышленности, строительства, транспортное машиностроение, автомобильную промышленность, тракторное и сельскохозяйственное машиностроение.

Предприятия среднего машиностроения наиболее многочисленны, узко специализированы, имеют широкие кооперированные связи. Их продукция массовая и крупносерийная, она включает производство автомобилей и самолетов, тракторов, комбайнов, двигателей для них, средних и небольших металлорежущих станков и кузнечнопрессовых машин, насосов и компрессоров, машин и различного технологического оборудования для легкой, пищевой, полиграфической промышленности.

Сегодня многие российские машиностроительные предприятия сталкиваются с множеством проблем. В их числе роль высшего руководства компаний и его взаимоотношения с аукционерами; острая нехватка оборотных средств; устаревший ассортимент выпускаемой продукции; отсутствие информации о новых и потенциальных рынках сбыта; неразработанность маркетинговой стратегии компании и др. Одной из крупных проблем является неэффективность организационной структуры предприятий, мало приспособленных для работы в условиях ранка.

Актуальность выпускной квалификационной работы обусловлена тем что, система управления это проблема номер один для любой организации, действующей в условиях рынка, – это проблема ее выживаемости, обеспеченности непрерывности развития. В зависимости от складывающихся условий и обстоятельств эта проблема решается различными предприятиями по-разному, но в ее основе лежит кропотливая и трудоемкая работа по созданию и реализации конкурентных преимуществ. Согласно закону необходимого разнообразия для успешного функционирования системы управления предприятие должно иметь в своем арсенале не меньшее разнообразие возможных реакций, чем количество и сложность ситуаций во внешней среде. Поскольку количество и сложность ситуаций во внешней среде постоянно растут, система управления организацией должна соответственно приобретать новые качества, увеличивая свои возможности по выработке и реализации адекватных ситуационных решений.

Рационально выстроенная организационная структура обеспечит возможность успешной адаптации организации к новым экономическим условиям внешней среды. Повышению эффективности деятельности российских предприятий в этом направлении уделяется все большее внимание. Во много раз увеличилось значение импорта. Появились новые российские и зарубежные фирмы, гибко реагирующие на ситуацию на рынке. Стала ощущаться интенсивная конкуренция.

Эффективное функционирование предприятия осуществляется при долгосрочной стратегической направленности его деятельности, здоровой и честной конкуренции, ориентации на потребителя, умелом управлении технологиями, мотивации работающих, способности руководителей осуществлять позитивные перемены в производстве, и конечно же управлении организацией.

Публичное акционерное общество «ОДК-Уфимское моторостроительное производственное объединение» – крупнейший разработчик и производитель авиационных двигателей в России. Здесь работают более 20 тысяч человек.

Актуальность выбора данного объекта исследования заключалась в том, что ПАО «ОДК – УМПО» является одним из крупнейших предприятий города, но, не смотря на это, в системе управления предприятием существует ряд проблем, связанных с отсутствием или устареванием оборудования, дефицитом профессиональных кадров, трудностями в финансировании производства, и ряд других проблем.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка системы эффективного управления на машиностроительном предприятии.

Данной цели подчинены следующие задачи:

1. Проанализировать общую характеристику машиностроительного предприятия ПАО «ОДК – УМПО».
2. Проанализировать хозяйственно-финансовую деятельность машиностроительного предприятия ПАО «ОДК – УМПО».
3. Проанализировать организацию управления на машиностроительном предприятии ПАО «ОДК – УМПО».

Происходящие в нашей стране рыночные изменения делают насущной необходимостью приобретать и эффективно применять опыт хозяйствования в новой обстановке. Условия и принципы функционирования предприятий, результаты деятельности теперь прямо зависят от конкурентоспособности их услуги на рынке, является то, что только видение целей, разработка эффективных стратегий организации, эффективное управление всеми ресурсами предприятия, позволят руководству коллектива добиваться поставленных целей и повысить свою конкурентоспособность на занимаемой нише.

Глава 1. Теоретические основы управления предприятия.

1.1 Понятие и основные принципы организации управления предприятием.

Основными экономическими целями функционирования машиностроительных предприятий в рыночных условиях являются максимизация прибыли, повышение эффективности производства, завоевание новых рынков и удовлетворение потребностей коллектива.

Система управления включает в себя две подсистемы: управляющую (субъект управления) и управляемую (объект управления), связь между которыми осуществляется посредством передачи информации (в форме управленческого воздействия и обратной связи). Управленческий цикл всегда замкнут. Любое управление невозможно без управляющего воздействия и обратной связи, субъект управления вырабатывает и передает управленческое воздействие (команды, сигналы) объекту управления. В зависимости от полученной информации, субъект управления вырабатывает новое воздействие. Таким образом, обратная связь является важнейшим инструментом контроля.

В зависимости от объекта можно выделить следующие виды управления: техническое, государственное управление социально-экономической жизнью общества, идеологическое, негосударственное и неполитическое управление социальными процессами, осуществляемое общественными организациями, хозяйственное управление производственной и экономической деятельностью коммерческих и

некоммерческих организаций, функционирующих в рамках рыночных отношений.

Предприятия различаются между собой размерами, сферами деятельности, технологическими процессами и т.п. Тем не менее, все они имеют определенные общие характеристики, из которых, прежде всего, следует назвать функции управления — объективно обусловленные общие сферы деятельности, совокупность которых обеспечивает эффективное кооперирование общей работы.

Функции управления - это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работ.

Общие, или универсальные, функции присущи управлению любым предприятием. Они расчленяют управленческую деятельность на ряд этапов или видов работ, классифицируемых по признаку их порядка выполнения во времени в целях получения результата. Общие функции: целеполагание, планирование, организация, координирование (регулирование), стимулирование, контроль (учет, анализ деятельности).

- Целеполагание - это выработка основных, текущих и перспективных целей.
- Планирование - это выработка направлений, путей, средств, мероприятий по реализации целей деятельности фирм, принятие конкретных, адресных, плановых решений, касающихся их подразделений и исполнителей.
- Организация - это процесс установления порядка и последовательности согласованного в пространстве и времени целенаправленного взаимодействия частей системы для достижения в конкретных условиях, в определенные сроки поставленных целей выработанными для этого методами и средствами с наименьшими затратами.
- Координирование - это уточнение характера действия исполнителей.

- Регулирование - это выполнение мероприятий по устранению отклонений от заданного организацией режима функционирования системы. Осуществляется путем диспетчеризации.
- Стимулирование - это разработка и использование стимулов к эффективному взаимодействию субъектов деятельности и результативному труду.
- Контроль – это наблюдение за ходом происходящих процессов в управляемом объекте, сравнения его параметров с заданными, выявление отклонений.
- Учет деятельности – это измерение, регистрация, группирование данных объекта.
- Анализ деятельности - это комплексное изучение деятельности при помощи аналитических, экономико-математических методов.

Все эти основные функции тесно связаны между собой в едином процессе управления. Неудовлетворительное планирование или несовершенная организация, равно как и слабое стимулирование работы или плохой контроль, отрицательно влияют на результаты деятельности фирмы в целом.

В условиях рыночной экономики и сильной конкуренции современная система управления на предприятии должна обеспечить снижение издержек производства путём рационального использования материальных и финансовых ресурсов, рабочей силы и рабочего времени и усилить мотивацию персонала, используя следующие принципы управления:

1. Специализация исполнителей (чем уже специализация - тем выше результат).
2. Ритмичность управленческой деятельности (управленческая деятельность должна осуществляться в установленном режиме функционирования).
3. Непрерывность управленческой деятельности (должна осуществляться постоянно в выработанном режиме).

4. Прямоточность (должна осуществляться по кратчайшему и оптимальному маршруту).
5. Качественная и количественная пропорциональность частей системы управления.
6. Регламентация деятельности (установление объема и порядка выполнения работ каждым сотрудником).
7. Четкое распределение функций между сотрудниками аппарата управления.
8. Единоначалие (руководитель отвечает за результаты работы).
9. Единство распорядительства (работник получает указание от одного лица).
10. Сочетание централизации и децентрализации.
11. Сочетание функций и полномочий.
12. Сочетание власти и полномочий.
13. Делегирование - передача полномочий и функций на нижестоящий уровень.

Реализация этого принципа при построении (улучшении) структур управления позволяет разгружать верхние уровни систем управления от выполнения и контроля отдельных задач либо сфер деятельности.

В рамках машиностроительного предприятия подразделения объединены единым производственным процессом, и поэтому производственные связи между ними не разрываются. Изменяются только экономические отношения и отношения управления. На машиностроительных предприятиях к основному производству относятся заготовительные, обрабатывающие и сборочные цехи. Производственные подразделения (цехи) основного производства связаны и взаимодействуют с инструментальными, ремонтно-механическими и энергетическими цехами вспомогательного производства.

Сущность управления производством заключается в том, что оно обеспечивает:

– выделение ресурсов, которые гарантируют выполнение производственных

программ;

– реализацию поставленных целей;

– определение параметров номенклатуры, количества, качества, сроков и стоимости выпускаемых изделий;

– осуществление контроля хода производства;

– выявление и предотвращение внутренних и внешних негативных изменений и воздействий на запланированный ход производства;

– эффективное использование материальных, трудовых, финансовых и информационных ресурсов в управлении производством;

– стабильность в выполнении производственных заданий.

Построение организационной структуры предприятия является важным условием его эффективного функционирования. Наиболее полный перечень принципов формирования структуры управления таков:

1) принцип единства распорядительства и персональной ответственности исключает двойственность подчинения и возможность получения противоречивых указаний;

2) соответствие звеньев управления функциям управления;

3) принцип четкого функционального разграничения – каждое звено должно иметь четко очерченные функции, не затрагивающие функций других подразделений;

4) принцип установления точных границ между линейным и функциональным руководством. Линейное руководство – управление производством, функциональное – помощь линейному руководству;

5) принцип распространенности контроля, то есть правильное определение нормы управляемости;

6) принцип минимизации ступеней управления: чем меньше ступеней в структуре, тем более гибко и оперативно будут приниматься меры на случай любых осложнений, а следовательно, эффективнее будет работа предприятия в целом;

7) сосредоточение на каждой ступени всех необходимых функций управления;

8) принцип соответствия прав, обязанностей и ответственности каждого звена управления и должностного лица;

9) принцип рационального сочетания централизации и децентрализации выполнения функций. При децентрализации руководства повышается активность низовых звеньев управления, которые ближе находятся к производству. При централизации создаются условия для эффективного применения современных средств управленческой техники, специализации подразделений и исполнителей, однако при этом может пострадать оперативность принятия и реализации решений, значительно понизятся активность и ответственность нижестоящих звеньев;

10) принцип гибкости – реагировать на изменения внешней и внутренней среды с наименьшими затратами.

1.2 Сущность управления персоналом предприятия.

Управление персоналом - имеет ключевое значение для успеха деятельности любого предприятия. Подсчитано, что в среднем руководитель тратит на управление сотрудниками - персоналом, или кадрами, до 80% своего рабочего времени.

Служба управления персоналом имеет цель:

* содействие в увеличении индивидуального вклада каждого работника в достижение целей организации на основе постоянного развития и максимально полного использования делового потенциала персонала.

Служба управления персоналом должна решать следующие задачи:

* Участие в разработке и реализации целей и стратегии управления персоналом.
* Разработка и реализация комплекса планов и программ по работе с кадрами.
* Формирование и закрепление в организации работников требуемых специальностей и квалификации на основе применения научных методов прогнозирования и планирования потребности в кадрах, решения комплекса задач, связанных с удовлетворением каждого работника условиями, характером и содержанием труда.
* Улучшение качественного состава исполнительских кадров, специалистов и руководителей, создание условий, стимулирующих рост профессиональной компетенции всего персонала.

* Формирование и подготовка резерва кадров для выдвижения на вышестоящие должности на основе планирования карьеры, развертывания системы непрерывной подготовки персонала с использованием практики оценок, переподготовки, повышения квалификации и стажировки.
* Достижение максимальной эффективности труда работников всех уровней на основе рационализации структур и штатов, укрепления дисциплины труда и реализации гибкой политики материального стимулирования.
* Выявление причин и поиск путей устранения конфликтов, создание и укрепление благоприятного социально-психологического климата в коллективе.
* Оптимизация форм участия трудящихся в управлении организацией, обеспечение удовлетворительных отношений с профсоюзами и другими формами представительства трудящихся.
* Внедрение научной методологии профотбора и профориентации в целях активизации деятельности вновь принимаемых работников, сокращения сроков их адаптации. Организация взаимодействия с профильными учебными заведениями.
* Обеспечение соблюдения норм трудового права в работе с персоналом.
* Создание условий для утверждения здорового образа жизни персонала с целью повышения его производственной отдачи.
* Совершенствование процессов управления персоналом на основе внедрения научных методов, передовых технологий кадровой работы, стандартизации и унификации кадровой документации.

Персонал включает всех работников организации, всех занятых на предприятии, исключая его собственника в том случае, если он непосредственно не выполняет каких-либо производственных функций.

1.3 Роль организационной культуры в системе управления предприятием.

Организационная культура - сложное объединение ценностных ориентаций, норм личностного и межличностного поведения, верований и устремлений, принимаемых и поддерживаемых как организацией в целом, так и её сотрудниками .

Организационная культура - неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения .

Значение организационной культуры в современной практике можно раскрыть через функции, которые она выполняет в управлении организацией. Выделяют следующие основные функции организационной культуры:

1) охранная функция. Специфическая система ценностей, норм и правил, принятых организацией, служат барьером для проникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей из внешней среды;

2) интегрирующая функция. Единая система ценностей позволяет каждому ощутить себя частью единого целого и определить свою роль и ответственность. Формирует чувство общности, имидж организации, сплачивает организацию;

3) стабилизационная функция. Проявляется в развитии системы социальной стабильности в организации, достижении общего согласия на основе объединяющего действия важнейших элементов культуры;
4) замещающая функция. Сильная организационная культура позволяет замещать формальные механизмы и отношения на неформальные, избегая чрезмерного усложнения структуры и не увеличивая потоки информации;
5) регулирующая функция. Организационная культура включает в себя правила, которые указывают на то, как люди должны вести себя в процессе работы. Эти правила определяют способы действий в организации: последовательность совершения работ, характер рабочих контактов, формы обмена информацией. Таким образом задается однозначность и упорядоченность организационных процессов;
6) образовательная и развивающая функция. Высокий уровень организационной культуры позитивно воздействует на воспитание работников, повышает общий уровень образования в организации, тем самым улучшая «человеческий капитал» и систему социальной стабильности;
7) адаптивная функция. Наличие организационной культуры облегчает взаимное приспособление работников к организации и организации к работнику. Усиливает преданность организации;
8) функция управления качеством. Качество организационной культуры определяет качество работы, рабочей среды, микроклимата, которые в свою очередь определяют качество продукции и услуг, предлагаемых организацией. Качество работы переходит в качество продукции;
9) инновационная функция. Ее основу составляет система целей, ориентированная на потребности клиента, готовность к риску и внедрению инноваций. Результатом является создание позитивного имиджа организации и завоевание авторитета, как у поставщиков, так и у потребителей;
10) функции адаптации организации к внешней среде. Например, учет целей, интересов потребителей, отраженный в элементах культуры, способствует установлению более прочных взаимоотношений с клиентами. Организационная культура вырабатывает правила взаимоотношений с партнерами, предполагающие не юридическую, а моральную ответственность перед ними. Функцией организационной культуры является нахождение наиболее непротиворечивого сочетания корпоративных ценностей и ценностей внешней среды.

1.4 Основные подходы к оценке эффективности системы управления и ее организационной структуры

Эффективность системы управления в принципе не может быть оценена вне связи с эффективностью функционирования производственной системы. Каждое звено иерархической системы управления, как правило, вынуждено решать целый комплекс задач, что вызывает необходимость оценивать их деятельность по присущим только им показателям, многие из которых не поддаются однозначной формализации. Поэтому эффективность управления

может и должна оцениваться по результатам работы управляющей системы, что дает основания для совершенствования организации и обеспечения экономичности управления. Если в качестве критерия эффективности системы управления и ее оргструктуры принимаются экономические показатели деятельности системы в целом, то вопрос реструктуризации будет вставать тогда, когда эти показатели будут иметь стабильную отрицательную динамику.

Эффективность оргструктуры управления тоже может и должна оцениваться по своим, только ей свойственным критериям, что особенно важно в связи с необходимостью структурной перестройки российских предприятий. Показатели эффективности организационной структуры управления необходимы прежде всего для оценки эффекта совершенствования организационной структуры, как разность между ее состояниями (до и после). В ряде работ «критерий» понимается как основа (совокупность некоторых показателей) для выбора предпочтительного варианта формирования организационной структуры управления, обеспечивающего получение максимального результата при минимальных, но необходимых затратах. Он должен адекватно отражать сущность системы и направление на реализацию цели, т. е. быть мерой ее целенаправленного функционирования.

Поскольку организационная структура закрепляет систему целей и распределение ресурсов для их достижения, ее эффективность проявляется в том, что все элементы системы целенаправленно функционируют наиболее эффективным способом, что и позволяет им полностью реализовать свои целевые установки наиболее экономичным способом. При этом критерий эффективности организационной структуры в целом должен включать два фактора: способствовать выработке целевых направлений развития предприятия с учетом использования внешних возможностей и обеспечивать реализацию выработанных решений на достижение максимальных результатов при минимальных затратах, что зависит от способности элементов оргструктуры мобилизовать внутренние возможности.

Целевая эффективность — мера реализации функции системы в целом, а результат — факт реализации функции системы. Но факт реализации функции может состояться только в том случае, если она обеспечена потенциалом системы, т. е. определенной совокупностью ресурсов, которые могут быть мобилизованы для достижения цели системы (от лат. potentia — возможность). Реальная цель — это то, что может быть обеспечено потенциалом, совокупностью стратегических ресурсов системы.

Тогда эффективность производственной организации определяется тем,насколько полно выявлены и реализуются рыночные возможности предприятия при максимальном использовании его потенциала. Отсюда системой «следует считать совокупность взаимосвязанных стратегических ресурсов». Поэтому целесообразно выделение:

а) показателей эффективности функционирования производственной организации во внешней среде, обеспечивающих эффективность с точки

зрения использования внешних возможностей (в этом смысле эффективность «есть выражение ее полезности для системы большего масштаба»);
б) показателей эффективности, характеризующих потенциал организации с точки зрения использования ее внутренних возможностей (сильных сторон).

Критерий эффективности каждого элемента организационной структуры управления также должен определяться как с позиций реализации цели (целевая эффективность), так и с позиций обеспечения минимума затрат, необходимых для достижения конечного результата (ресурсная эффективность) с учетом специфики каждого элемента.

Глава 2 Анализ хозяйственной деятельности и организации управления на предприятии ПАО «УМПО» - ЛМЗ

2.1 Общая характеристика предприятия

Предприятие основано в 1925 году. Вся история ПАО «ОДК-УМПО» связана с двигателестроением. За годы существования предприятием выпущено более 50 базовых и модифицированных авиационных двигателей, которые устанавливались на 170 типах и модификациях самолетов. Для ракет различного класса выпущено более 25 моделей и модификаций жидкостно-ракетных двигателей. Значительный объем работ выполняется в рамках исполнения государственных контрактов и договоров на поставку военной техники для Министерства обороны РФ. Основные производственные мощности ПАО «ОДК-УМПО» сосредоточены на трех площадках в городе Уфе Республики Башкортостан. ОДК-УМПО является головным предприятием дивизиона «Двигатели для боевой авиации» в рамках Объединенной двигателестроительной корпорации (АО «ОДК»). Дивизион создан в целях объединения научного и производственного потенциала российских предприятий, производящих двигатели для боевых самолетов. Одним из результатов формирования новой структуры стало появление у ПАО «ОДК-УМПО» трех филиалов: «Опытно-конструкторское бюро имени А. Люльки» (г. Москва), «Лыткаринский машиностроительный завод» (г. Лыткарино) и «Московское машиностроительное предприятие имени В.В. Чернышева» (г. Москва).

Основными видами деятельности предприятия являются разработка, производство, сервисное обслуживание и ремонт турбореактивных авиационных двигателей, производство и ремонт узлов вертолетной техники, выпуск оборудования для нефтегазовой промышленности. Объединение является головным разработчиком и производителем двигателей АЛ-41Ф-1С (117С) для истребителей поколения 4++ Су-35/Су-35С, а также перспективного двигателя для истребителя пятого поколения Т-50 (ПАК ФА). ОДК-УМПО участвует в кооперации по проекту создания двигателя ПД-14 для гражданского самолета МС-21 и по производству вертолетных двигателей типа ВК-2500. В объединении серийно выпускаются турбореактивные двигатели для самолетов семейства Су-35С (АЛ-41Ф-1С), Су-27 (АЛ-31Ф), семейства Су-30 (АЛ-31Ф и АЛ-31ФП), отдельные узлы для вертолетов «Ка» и «Ми».

Наряду с авиационными двигателями объединение выпускает широкий ассортимент продукции в области газотурбинной энергетики и продолжает освоение перспективных авиационных изделий с локализацией производства

на собственных площадях, а также узлов авиационной техники в рамках кооперации с российскими и зарубежными производителями.
Продукция ПАО «ОДК-УМПО» востребована на мировом рынке. Вопросам международной кооперации уделяется первостепенное значение. Объединение активно поддерживает зарубежных партнеров: организует лицензионное производство двигателей, обеспечивает их ремонт и обучает специалистов из этих стран. ОАО «Уфимское моторостроительное производственное объединение» - один из крупнейших производителей авиационных двигателей в РФ. Выручка от реализации в 2010 году составила 20 376 млн. рублей. Основными видами деятельности являются производство, сервисное обслуживание и ремонт турбореактивных авиационных двигателей и газоперекачивающих агрегатов, производство и ремонт узлов вертолетной техники. ОАО «УМПО» входит в состав «Объединенной двигателестроительной корпорации» - 100% специализированной дочерней компании ОАО «ОПК «ОБОРОНПРОМ» по управлению двигателестроительными активами.
ОАО «ОПК «ОБОРОНПРОМ» - многопрофильная машиностроительная группа, создана в 2002 году. Входит в состав ГК «Российские технологии». Основные направления деятельности: вертолетостроение (ОАО «Вертолеты России»), двигателестроение (УК «Объединенная двигателестроительная корпорация»), другие активы. Выручка предприятий в 2010 году превысила 170 млрд. руб.

Основными видами деятельности Лыткаринского машиностроительного завода являются разработка, производство, сервисное обслуживание и ремонт турбореактивных авиационных двигателей, производство и ремонт узлов вертолетной техники, выпуск оборудования для нефтегазовой промышленности.

«Лыткаринского машиностроительного завода» (далее – «организация» или «ЛМЗ») - филиала публичного акционерного общества «Уфимское моторостроительное производственное объединение» (далее – ПАО «УМПО» или «Общество»), его организационную структуру, функции, ответственность и полномочия руководящего состава и ведущих специалистов в рамках деятельности ЛМЗ. В соответствии с Уставом Общества и Положением о «Лыткаринском машиностроительном заводе» филиале ПАО «УМПО» - ЛМЗ не является юридическим лицом и осуществляет деятельность от имени

Общества. Целью деятельности ЛМЗ является безусловное выполнение тематического плана производства изделий, разрабатываемых конструкторским бюро ОКБ им. А.Люльки, обеспечение выпуска конкурентоспособной продукции. Основные задачи ЛМЗ: изготовление отдельных деталей и сборочных единиц, сборка, испытания газотурбинных двигателей и установок, их поставка в соответствии с требованиями нормативной и технической документации, ориентированной на удовлетворение потребностей покупателей продукции и услуг организации. В своей практической деятельности ЛМЗ руководствуется действующим законодательством РФ, документацией по стандартизации, внедренной в ОКБ им. А. Люльки и ЛМЗ, документацией СМК ПАО «УМПО», ОКБ им. А. Люльки и ЛМЗ, приказами и указаниями высшего руководства ПАО «УМПО», ОКБ им. А. Люльки, а также настоящим Положение

Организационная структура ЛМЗ, обеспечивающая достижение поставленных целей и задач, представлена в Приложении А. Организационная структура ЛМЗ разрабатывается и утверждается директором ЛМЗ с учётом сложности решаемых задач и трудоёмкости изготавливаемой продукции, а также необходимости гарантированного качественного обеспечения инженерно-технических, инженерно- эксплуатационных, надзорных и природоохранных функций, и согласовывается генеральным конструктором - директором ОКБ им. А. Люльки (далее - ГКД). Директор ЛМЗ осуществляет общее руководство деятельностью организации, действуя в соответствии с законодательством РФ на основании доверенности ПАО «УМПО». Назначение на должность директора ЛМЗ и освобождение его от должности производится приказом управляющего директора ПАО «УМПО» по согласованию с ГКД. Возложение исполнения обязанностей директора ЛМЗ на период его временного отсутствия по причине командировки, отпуска, или болезни, производится приказом директора ЛМЗ.

Директор ЛМЗ имеет право делегировать часть своих полномочий своим заместителям по направлениям. Директор ЛМЗ осуществляет оперативное

управление деятельностью ЛМЗ через своих заместителей, главных специалистов, начальников служб, цехов, отделов, а также руководителей функциональных структурных подразделений ЛМЗ. Функциональные структурные подразделения ЛМЗ административно подчиняются ГКД, а функционально – директору ЛМЗ. Заместители директора ЛМЗ исполняют обязанности руководителя по важнейшим направлениям деятельности в соответствии со своими должностными инструкциями. Назначение на должности заместителей директора ЛМЗ по направлениям, главных специалистов ЛМЗ производится приказом директора ЛМЗ по согласованию с ГКД. Назначение на должности начальников цехов и отделов производится приказом директора ЛМЗ по представлению заместителей директора по направлению.

Назначение на должности руководителей функциональных структурных подразделений ЛМЗ производится приказом ГКД по представлению вышестоящего руководителя структурного подразделения и директора ЛМЗ. При назначении на должности главных руководителей и специалистов с ними заключаются договоры, в которых определяются, в соответствии с настоящим Положением, их обязанности, права, ответственность, условия оплаты труда, срок действия договора и прочие условия. Прием, перевод и увольнение работников ЛМЗ в соответствии с действующим законодательством производит директор ЛМЗ в соответствии с Положением о филиале «Лыткаринский машиностроительный завод» ПАО «УМПО» и полученной доверенностью.

2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия ПАО «УМПО» - ЛМЗ.

В соответствии с организационной структурой в ЛМЗ входят следующие службы и структурные подразделения: Служба заместителя директора по производству (служба ЗД по производству): − экспериментально-

исследовательский отдел - 21 (ЭИО-21); − сборочный цех № 23; − механосборочный цех № 25; − опытно-конструкторский цех (ОКЦ); − цех нестандартного оборудования и оснастки № 31; − управление планирования и кооперации опытного производства (УПКОП). Служба заместителя директора по конструкторско-технологическому управлению производством (служба ЗД по КТУП): − управление главного технолога (УГТ); отдел главного металлурга (ОГМет); − экспериментально-исследовательская лаборатория (ЭИЛ); − отдел перспективного развития (ОПР). Служба главного инженера (служба ГИ): − отдел главного механика (ОГМ); − отдел главного энергетика (ОГЭ); − отдел охраны труда и окружающей среды (ООТиОС); − отдел по делам гражданской обороны и чрезвычайным ситуациям (отдел ГОЧС); − ведущий специалист по пожарной безопасности. Служба заместителя директора по общим вопросам (служба ЗД по ОВ): − отдел эксплуатации, ремонта зданий и сооружений (ОЭРЗиС); − транспортный цех; − отдел материально-технического снабжения (ОМТС); − канцелярия. Функциональные подразделения ЛМЗ: − служба качества; − бюро специальной связи ЛМЗ; − отдел защиты государственной тайны ЛМЗ; − отдел информационных технологий ЛМЗ; − бухгалтерия ЛМЗ; − планово-экономический отдел ЛМЗ (ПЭО ЛМЗ); − управление труда, зарплаты и персонала (УТЗП); − юридическое бюро. Общее руководство подразделениями службы ЗД по производству осуществляет заместитель директора по производству.

Ответственность за организацию работ по выполнению задач, поставленных перед цехами №№ 23, 25, 31, ОКЦ и ЭИО-21 возлагается на начальника производства, непосредственное руководство осуществляют начальники цехов и отдела. Общее руководство подразделениями УПКОП осуществляет начальник управления планирования и кооперации опытного производства. Общее руководство подразделениями службы ЗД по КТУП осуществляет заместитель директора по конструкторско-технологическому управлению производством. Ответственность за организацию работ по выполнению задач,

поставленных перед УГТ, возлагается на главного технолога. Ответственность за организацию работ по выполнению задач, поставленных перед ОГМет, возлагается на главного металлурга.

Непосредственное руководство ЭИЛ осуществляет начальник лаборатории. Непосредственное руководство ОПР осуществляет начальник отдела. Общее руководство подразделениями службы ГИ осуществляет главный инженер. Ответственность за организацию работ по выполнению задач, поставленных перед ОГМ и ОГЭ, возлагается на главного механика и главного энергетика. Руководство ООТиОС и отделом ГОЧС осуществляют начальники отделов. Общее руководство подразделениями службы ЗД по ОВ осуществляет заместитель директора по общим вопросам. Непосредственное руководство ОМТС, ОЭРЗиС осуществляют начальники отделов. Непосредственное руководство транспортным цехом осуществляет начальник цеха. Канцелярия подчиняется непосредственно заместителю директора по общим вопросам.

К Функциям структурных единиц относятся:

- Служба ЗД по производству

Сборочный цех № 23 Сборочный цех № 23 осуществляет следующие функции: − сборка и разборка полноразмерных газотурбинных двигателей, модулей и сборочных единиц газотурбинных двигателей (далее - ГТД); − дефектация модулей и сборочных единиц после разборки; − сборка, разборка, дефектация специальных установок; − изготовление электросхем для ГТД и специальных установок; − разработка и внедрение технологических процессов сборки, разборки, дефектации ГТД, модулей, сборочных единиц, специальных установок; − подготовка и передача ГТД и специальных установок на испытания; − подготовка и отправка ГТД и специальных установок заказчику в соответствии с требованиями действующей документации;

Механосборочный цех № 25 Механосборочный цех № 25 осуществляет следующие функции: − подготовка производства изделий и их составных частей; − разборка, дефектация, сборка модулей и сборочных единиц ГТД; − изготовление деталей и сборочных единиц с использованием процессов

механической, вакуумно-термической, термической обработки, пайки, аргонодуговой сварки, электроэрозионной и гальванической обработки, обезжиривания, удаления нагара, бензопромывки; − нанесение на детали изделий коррозионностойких, теплозащитных и упрочняющихпокрытий методами электроннолучевого, ионноплазменного и детонационного напыления; − гидропневмоиспытания узлов изделий основного производства.

Опытно-конструкторский цех обеспечивает оперативное изготовление материальной части для опытно-конструкторской доводки изделий. Основные функции ОКЦ: − изготовление трубопроводов для комплектования первых изделий до начала их серийного производства и их доработка по заданиям КБ; − изготовление арматуры трубопроводов; − изготовление оригинальных мелких и средних деталей и сборочных единиц для доводочных работ на изделиях по заданиям КБ; − изготовление мелких и средних деталей и сборочных единиц для макетов по ТЗ КБ; − изготовление контрольных образцов для вновь создаваемых изделий. 3.1.4 Цех нестандартного оборудования и оснастки № 31 Цех № 31 осуществляет следующие функции: − изготовление, доработка и ремонт оснастки, режущего, измерительного и слесарно- сборочного инструмента; − изготовление и ремонт нестандартного оборудования; − изготовление и ремонт производственной тары.

Экспериментально-исследовательский отдел - 21 ЭИО-21 осуществляет следующие функции: − проведение испытаний полноразмерных авиационных ГТД и газогенераторов, комбинированных силовых установок, компрессоров, отдельных узлов и агрегатов, комплексных определителей дефектов; − разработка технологических процессов проведения испытаний газотурбинной техники и её отдельных узлов, на подготовку стендовых систем и оборудования к испытаниям; − препарировка ГТД; − гидроиспытания топливных коллекторов основной и форсажной камер; − ультразвуковая очистка фильтроэлементов топливных фильтров; − подготовка и сопровождение испытаний изделий и их узлов в сторонних организациях.

Управление планирования и кооперации опытного производства (УПКОП) УПКОП осуществляет следующие функции: − планирование и контроль: у деятельности производственных подразделений ЛМЗ; у работ (услуг) предприятий, находящихся в кооперации, предприятий-соисполнителей прямо или косвенно участвующих в процессе деятельности службы ЗД по производству, направленной на выполнение утверждённых сроков производственных планов и графиков по переборкам изделий; − организация проведения экспериментальных работ согласно заданиям конструкторского бюро ОКБ им. А. Люльки; − планирование работ по изготовлению отдельных деталей и сборочных единиц, по доводке опытных образцов, сборке, испытаниям и поставке двигателей, разработанных КБ ОКБ им.А.Люльки, а также их ремонт.

Служба ЗД по КТУП

Управление главного технолога (УГТ) − методическое руководство подразделениями ЛМЗ в области разработки, корректировки, контроля технологической документации для производства продукции основного и вспомогательного производства; − обеспечение подразделений ЛМЗ технической и технологической документацией для изготовления, сборки, испытания и отправки продукции заказчику, документацией по стандартизации и документацией СМК. − проектирование нестандартного стендового оборудования и стендовых систем по техническим заданиям заказчика для испытаний изделий на стендах и установках; − разработка конструкторской документации для производства технологической оснастки, режущего инструмента и нестандартных средств измерения, нестандартного оборудования; − проектирование вентиляции и инженерных коммуникаций (снабжение горячей и холодной водой, отопление, канализация); − разработка проектной документации на реконструкцию производственных участков цехов ЛМЗ; − разработка, выпуск конструкторской документации по ремонту и модернизации механизмов и агрегатов; − участие в наладке, испытании,

доводке и внедрении спроектированного стендового и нестандартного оборудования.

Отдел главного металлурга (ОГМет) ОГМет осуществляет следующие функции: − техническая, технологическая подготовка производства, участие в разработке конструкторской документации изделий ОКБ им.А.Люльки по процессам сварки, пайки, термообработки, нанесения покрытий, неразрушающих методов контроля, лазерной обработки; − участие в дефектации изделий после проведения испытаний, анализ выявленныхдефектов, разработка рекомендаций по устранению возникших дефектов и доработке деталей (узлов) изделий для их предотвращения; − проведение металлографических исследований, механических испытаний металлических материалов, рентгеновского контроля деталей и узлов; − проведение испытаний и исследований при входном контроле материалов и жидкостей химико-аналитическим, хроматографическим, спектральным и рентгеноспектральным методами.

Экспериментально-исследовательская лаборатория (ЭИЛ) ЭИЛ осуществляет следующие функции: − проведение статических и циклических испытаний деталей и узлов; − проведение динамических испытаний деталей и узлов; − исследование материалов, пробоподготовка.

Отдел перспективного развития (ОПР) ОПР осуществляет следующие функции: − разработка технических заданий, оформление документации для проведения процедур закупки, заказ, приобретение и ввод в эксплуатацию специального оборудования и систем для развития производственных и испытательных мощностей организации и создания конкурентных преимуществ; − разработка и анализ планов по формированию стратегии развития организации.

Служба главного инженера

Отдел главного механика (ОГМ) ОГМ осуществляет следующие функции: − разработка и выполнение годовых, квартальных и месячных планов и графиков всех видов ремонта, проверки оборудования на технологическую

точность, контроль качества ремонта оборудования; − учет выполнения планов и графиков ремонта, наладки, монтажа, и ввода в эксплуатацию оборудования; − паспортизация технологического и грузоподъемного оборудования; − осуществление технического надзора за правильной эксплуатацией и содержанием металлорежущего оборудования, грузоподъемных механизмов (далее - ГПМ), специальных установок, вентиляционных установок в соответствии с правилами технологической эксплуатации, промышленной и пожарной безопасности. 3.3.2 Отдел главного энергетика (ОГЭ) ОГЭ осуществляет следующие функции: − организация бесперебойного и качественного снабжения подразделений организациивсеми видами энергии; − обеспечение с помощью системы технического обслуживания и ремонта энергетического оборудования, энергосетей, энергетических и вентиляционных установок технически исправного состояния и безаварийной работы; − разработка проектной документации на электроснабжение подразделений ЛМЗ; − разработка и выполнение годовых, квартальных и месячных планов и графиков всех видов ремонта, контроль качества ремонта оборудования; − учет выполнения планов и графиков ремонта, наладки, монтажа, и ввода в эксплуатацию оборудования. 3.3.3 Отдел охраны труда и окружающей среды (ООТиОС) ООТиОС осуществляет следующие функции: − контроль создания в производственных подразделениях ЛМЗ благоприятных и безопасных условий труда, соответствующих требованиям норм и правил по охране труда; − проведение вводного инструктажа по охране труда поступающих на ЛМЗ работников, контроль проведения первичного, повторного и др. инструктажей в цехах и службах ЛМЗ; − контроль соблюдения работниками ЛМЗ норм, правил и инструкций по охране труда, промышленной безопасности, правильности применения ими средств коллективной и индивидуальной защиты; − организация, координация и контроль работ по охране окружающей среды и рациональному использованию природных ресурсов на ЛМЗ, направленных на создание и внедрение малоотходных и безотходных производств,

сокращение выбросов и сбросов загрязняющих веществ в окружающую среду; − контроль соблюдения правил хранения, учёта, утилизации и своевременного вывоза отходов производства в соответствии с утверждёнными лимитами; − контроль содержания вредных веществ (пары, газы) в воздухе рабочей зоны помещений подразделений ЛМЗ, на открытых производственных площадях территории ЛМЗ; − надзор за техническим состоянием и безопасной эксплуатацией грузоподъёмных механизмов, сосудов, поднадзорных и нерегистрируемых в органах Ростехнадзора РФ; − участие в комиссиях по расследованию несчастных случаев на производстве.

Отдел по делам гражданской обороны и чрезвычайным ситуациям (отдел ГОЧС) Отдел ГОЧС осуществляет следующие функции: − организация, координация и контроль работ по защите рабочих, служащих и производства от возможных чрезвычайных ситуаций (ЧС) природного и техногенного характера; − организация подготовки и обучения руководящего состава, личного состава нештатных аварийно-спасательных формирований (НАСФ), рабочих и служащих действиям в ЧС мирного и военного времени; − оказание методической помощи руководителям учебных групп в вопросах проведения занятий и тренировок по гражданской обороне (ГО); − контроль постоянной готовности органов управления, средств связи и оповещения, защитных сооружений к приему укрываемых; − оказание методической и практической помощи руководителям структурных подразделений по вопросам ГО и ЧС; − организация работы по пропаганде знаний по вопросам ГО и ЧС среди рабочих и служащих; − подготовка и организация проведения учений и тренировок по ГО; − приобретение и обеспечение хранения средств индивидуальной защиты, приборов радиационной, химической и биологической разведки, дозиметрического контроля и другого имущества ГО.

Ведущий специалист по пожарной безопасности осуществляет следующие функции: − организация и контроль работоспособности и безотказности срабатывания систем пожарной безопасности, пожарного водоснабжения и

установок пожаротушения путем проведения своевременного технического обслуживания и планов предупредительного ремонта; − обучение персонала ЛМЗ соблюдению требований правил пожарной безопасности, инструкций по эксплуатации, устройству и принципам действия установок и систем пожаротушения; − разработка необходимой эксплуатационной документации на установки пожаротушения с учетом организации производства и отдельных технологических процессов.

Служба ЗД по ОВ

Отдел материально-технического снабжения (ОМТС) ОМТС осуществляет следующие функции: − обеспечение бесперебойных поставок качественных материально-технических ресурсов; − поиск поставщиков, сбор информации по поставщикам и выпускаемой ими продукции, рейтинговая оценка поставщиков и ведение учета качества закупаемой продукции; − подготовка и заключение договоров на поставку материально-технических ресурсов; − складирование и обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей на складах ОМТС; − прием и вывоз металлического лома.

Транспортный цех Транспортный цех осуществляет следующие функции: − перевозка комплектующих материалов и готовой продукции; − обеспечение подразделений ЛМЗ автомобильным транспортом, подъемно-транспортными механизмами и специальной техникой, доставка к месту работы и обратно персонала ЛМЗ; − осуществление своевременного и качественного ремонта подвижного состава; − подготовка к периодической аттестации специальной техники и обслуживающего персонала. 3.4.3 Отдел эксплуатации, ремонта зданий и сооружений (ОЭРЗиС) ОЭРЗиС осуществляет следующие функции: − систематический надзор за эксплуатацией и техническим состоянием зданий и сооружений ЛМЗ; − планирование, организация и проведение общих, периодических, частичных технических осмотров и разовых обследований осмотров зданий и сооружений ЛМЗ; − планирование, организация и проведение ремонта зданий и сооружений ЛМЗ; − контроль проведения

реконструкции и капитального ремонта, осуществляемого подрядными организациями.

Канцелярия Канцелярия осуществляет следующие функции: − обработка отправляемой и поступающей корреспонденции, доставка ее по назначению; − осуществление контроля сроков исполнения документов; − организация работы по регистрации, учету и хранению документальных материалов текущего года; − разработка номенклатуры дел; − своевременное обеспечение подразделений ЛМЗ ОРД; − участие в подготовке совещаний у руководства ЛМЗ и их техническое обслуживание; − оформление командировочных документов.

Функциональное взаимодействие структурных подразделений и функциональных структурных подразделений ЛМЗ осуществляется посредством получения взаимной информации. Порядок получения взаимной информации, ее объем, форма и сроки поступления определяются внутренними документами СМК, документацией по стандартизации, Положениями о структурных подразделениях ЛМЗ и ОКБ им.А.Люльки, указаниями руководителей высшего звена управления организации.

Ответственность, полномочия и взаимодействие подразделений, должностных лиц и всего персонала в системе менеджмента качества определено руководством по качеству, картами процессов и другой документацией СМК.

Взаимодействие ЛМЗ с Военным представительством Министерства Обороны РФ и другими государственными органами осуществляются в соответствии с «Положением о военных представительствах Министерства обороны РФ», законодательными актами Правительства РФ, а также стандартами серии СРПП ВТ, включая ГОСТ РВ 0015-002.

Взаимодействие со сторонними организациями осуществляется на основе хозрасчётных отношений.

6 Управление документом Выпуск, внесение изменений, пересмотр, переиздание, аннулирование настоящего положения осуществляется в

соответствии с требованиями МИ4.05-111-02 и МИ4.05-380-04. Управление должностными инструкциями руководящего состава ЛМЗ осуществляется в соответствии с требованиями п. 4.9.3 МИ4.05-380-04.

2.3 Анализ организации управления ПАО «УМПО» - ЛМЗ .

Схема организационной структуры строилась с соблюдением выше перечисленных принципов. Для начала организация была поделена на блоки, каждый из которых соответствовал важному направлению её деятельности по реализации стратегии. Соблюдая принцип «вертикального зонирования», я сформировала подразделения, занимающиеся производством (цеха, участки) и управленческими функциями (отделы, службы и т.д.). Далее по принципу «горизонтального зонирования» была установлена соподчиненность руководителей различных подразделений, их дальнейшее деление на более мелкие организационные подразделения.

При проектировании организационной структуры машиностроительного завода были выделены следующие уровни управления:

1-й уровень – генеральный директор ,совет директоров реализующие управленческую деятельность;

2-й уровень – это специализированное функциональное управление отдельными подсистемами организации, которое реализуется заместителями генерального директора (например, заместитель генерального директора по производству, заместитель генерального директора по материально-техническому снабжению);

3-й уровень – функциональные подразделения: отделы, службы, отдельные функциональные должностные позиции (производственный отдел, главный инженер);

4-й уровень – вспомогательные технические канцелярские службы и отделы, обеспечивающие деятельность основных функциональных управленческих подразделений (службы хозяйственного, бытового обслуживания и др.);

5-й уровень – основные производственные подразделения (например, заготовительные, обрабатывающие, сборочные цеха), которые непосредственно участвуют в производстве машиностроительной продукции, технологически включенные в «жизненный цикл» производства автомобилей;
6-й уровень – вспомогательные производственные подразделения, обеспечивающие организационные условия производства (освещение, вентиляцию, водоснабжение, канализацию, транспортные услуги, техническое обслуживание и ремонт оборудования, инструментальное обслуживание);
7-й уровень – обслуживающие хозяйственные производственно-бытовые подразделения (питание, здравоохранение, противопожарные подразделения);
8-й уровень – подсобные хозяйства, жилищные и социально-бытовые подразделения (общежитие, санаторий и др.).

Таким образом, в схеме структуры организации, представленной в приложении Г, нет подразделений, которые не имели бы линейных взаимосвязей, и подразделений, имеющих двойное административное подчинение, хотя функциональные взаимосвязи в различных композициях. В общем виде аппарат управления предприятия состоит из высшего звена управления (совет директоров, директор), среднего уровня (центральные службы) и низового уровня, включающего оперативно-хозяйственные подразделения.

Высший уровень управления ориентирован на разработку стратегических направлений и целей, координацию деятельности в глобальном масштабе, принятие важнейших производственно-хозяйственных и технических решений.

Средний уровень управления обеспечивает эффективность функционирования и развития предприятия путем координации всех его подразделений.

Низовой уровень решает оперативные задачи по организации хозяйственной деятельности в рамках отдельных структурных подразделений, главная задача которых – выполнение производственной программы.

Высшим органом управления является общее собрание акционеров. Основные полномочия по управлению обществом делегируются акционерами совету директоров. Совет директоров, в свою очередь, в целях обеспечения оперативного управления назначил единоличный исполнительный орган – генерального директора.

Совет директоров считает своей главной целью добросовестное и компетентное исполнение обязанностей по управлению обществом, обеспечивающее поддержание и рост стоимости акций, а также защиту и возможность реализации акционерами своих прав.

Совет директоров выполняет следующие функции:

– отвечает за надлежащее функционирование системы раскрытия и распространение информации о деятельности общества;

– обеспечивает ведение постоянного диалога с акционерами;

– обеспечивает формирование и реализацию стратегии развития общества;

– дает оценку планов по реформированию общества и обеспечивает контроль за их реализацией;

– создает прозрачную систему оценки своей деятельности в целом и каждого члена совета директоров в отдельности;

– обеспечивает создание системы управления бюджетом общества;

– определяет принципы отношений с различными группами: служащими, поставщиками и потребителями, кредиторами, органами исполнительной и законодательной власти РФ.

Глава 3 Разработка путей совершенствования управления на ПАО «УМПО» - ЛМЗ

3.1 Совершенствование организационной структуры предприятия.

Организационная структура определяет эффективность предприятия и его потенциальные возможности, поэтому к совершенствованию структуры управления необходимо относиться с максимальной осторожностью. Неоправданное включение лишних элементов оргструктур, как и исключение необходимых для реализации определённых функций, резко снижает эффективность управления.

Структура организации должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии. Поскольку с течением времени стратегия и внешняя среда меняются, то необходимы соответствующие изменения и в организационной структуре, применение новой организационной формы структуры

Обычно при совершенствовании структуры управления на первом этапе исходят из того, что уже имеется определённая структура (или существует её прототип, аналог); необходимо осуществить анализ её возможностей и применимости к определённым условиям. На втором этапе либо совершенствуется имеющаяся структура управления, либо проектируется новая.

При совершенствовании организационной структуры управления необходимо получить чёткие, однозначные ответы на следующие вопросы:

1) соответствует ли структура управления основным целям, стоящим перед производственной системой (хозяйственным органом) - целям функционирования и развития;

2) существуют ли чёткие целевые функции у всех её структурных подразделений, закреплённые за ними документально наряду с ответственностью и правами;

3) обеспечивает ли организационная структура решение задач устойчивых и эффективных связей предприятия с рыночными структурами;

4) соответствует ли профессионально-квалификационная структура кадров управления характеру оргструктуры и необходимости эффективного решения задач;

5) обеспечивает ли структура управления оперативное движение информации, эффективность принятия и реализации управленческих решений, контроль их действенности, то есть технологию управления.

К сожалению, нередко предприятие провозглашает новые цели или решение новых задач, но организационная структура управления остаётся постоянной - провозгласить новые цели или задачи оказывается проще, чем перестроить систему управления. Подразделения продолжают осуществлять старые функции, в системе документооборота - хаос и безответственность. Новые задачи развития не решаются не только прежними подразделениями, но и

вновь организованными. В результате в деятельности системы не достигается необходимая эффективность. Эти и другие недостатки могут быть выявлены при внимательном анализе структуры управления предприятия и её звеньев. Усовершенствованная оргструктура должна обеспечивать эффективное решение задач всех типов, стоящих перед системой, - производственных, социальных, экономических, текущих, оперативных, стратегических и т.д. Структурные подразделения должны быть организованы таким образом, чтобы они полностью перекрывали спектр решения возможных задач, взаимодействуя друг с другом без посредничества искусственно созданных органов. За каждым структурным подразделением решаемые задачи, реализуемые функции, права, ответственность чётко закрепляются. Оговариваются условия решения комплексных задач, реализации целевых комплексных программ. Права и ответственность должны быть тщательно сбалансированы в каждом звене и на каждом уровне управления.

При совершенствовании организационной структуры необходимо учитывать нормы управляемости: так, если в подчинении мастера может быть 12-30 рабочих (в зависимости от специализации производства) то у генерального директора в непосредственном подчинении может быть не более 8-10 человек Модель эффективной организационной структуры управления должна быть предельно простой, легко обозримой и известной всему персоналу, - сложная система организации управления может привести к потере гибкости управления и оперативности реагирования на сигналы внутренней и внешней среды предприятия:

- оргструктура и управленческий персонал должны обеспечивать бесперебойную, слаженную работу всех составных частей фирмы, чёткое выполнение её функций;
- структура управления предприятия и персонал должны обладать необходимой гибкостью и маневренностью, чтобы быстро реагировать на изменения экономической конъюнктуры и других внешних условий;
- обязательно должна преобладать коллективная работа подразделений предприятия, при этом руководство должно поощрять индивидуальность и предприимчивость сотрудников, функции подразделений предприятия должны быть чётко разграничены и скоординированы;
- организационная структура и управленческий персонал должны избегать социальных конфликтов, осуществлять управление фирмой с учётом интересов трудового коллектива, на основе принципов социального партнёрства;
- не должно быть излишеств в численности управленческого аппарата и в расходах на его содержание, так как эти расходы увеличивают хозяйственные издержки;
- организационная структура и управленческий персонал должны обеспечивать высокие конечные результаты, получение необходимой прибыли при своевременном выполнении всех обязательств перед поставщиками и покупателями, бюджетом и банками.

Исходя из сформулированных требований наиболее эффективная структура для фирмы - это та, которая позволяет эффективно взаимодействовать с внешней средой и целесообразно распределять задачи среди сотрудников и направлять их усилия для достижения основных целей.

3.2 Предложение по формированию организационной структуры предприятия.

Организационная структура определяет эффективность предприятия и его потенциальные возможности, поэтому к совершенствованию структуры управления необходимо относиться с максимальной осторожностью. Неоправданное включение лишних элементов оргструктур, как и исключение необходимых для реализации определённых функций, резко снижает эффективность управления. Структура организации должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии. Поскольку с течением времени стратегия и внешняя среда меняются, то необходимы соответствующие изменения и в организационной структуре, применение новой организационной формы структуры .Обычно при совершенствовании структуры управления на первом этапе исходят из того, что уже имеется определённая структура (или существует её прототип, аналог); необходимо осуществить анализ её возможностей и применимости к определённым условиям. На втором этапе либо совершенствуется имеющаяся структура управления, либо проектируется новая. При совершенствовании организационной структуры управления необходимо получить чёткие, однозначные ответы на следующие вопросы:

1) соответствует ли структура управления основным целям, стоящим перед производственной системой (хозяйственным органом) - целям функционирования и развития;
2) существуют ли чёткие целевые функции у всех её структурных подразделений, закреплённые за ними документально наряду с ответственностью и правами;
3) обеспечивает ли организационная структура решение задач устойчивых и эффективных связей предприятия с рыночными структурами;
4) соответствует ли профессионально-квалификационная структура кадров управления характеру оргструктуры и необходимости эффективного решения задач;
5) обеспечивает ли структура управления оперативное движение информации, эффективность принятия и реализации управленческих решений, контроль их действенности, то есть технологию управления.

К сожалению, нередко предприятие провозглашает новые цели или решение новых задач, но организационная структура управления остаётся постоянной - провозгласить новые цели или задачи оказывается проще, чем перестроить систему управления. Подразделения продолжают осуществлять старые функции, в системе документооборота - хаос и безответственность. Новые

задачи развития не решаются не только прежними подразделениями, но и вновь организованными. В результате в деятельности системы не достигается необходимая эффективность. Эти и другие недостатки могут быть выявлены при внимательном анализе структуры управления предприятия и её звеньев. Усовершенствованная орг.структура должна обеспечивать эффективное решение задач всех типов, стоящих перед системой, - производственных, социальных, экономических, текущих, оперативных, стратегических и т.д.

3.3 Совершенствование системы мотивации.

В общем виде человеческая мотивация к труду понимается как совокупность движущих сил, побуждающих людей к реализации конкретных действий, находящиеся в душе и сердце человека и подталкивают его осознанно или неосознанно делать определенные поступки. Связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего каждый человек может совершенно по-разному реагировать на те же воздействия тех же сил. Более того, осуществляемые действия человека, поведение человека, в свою очередь также могут способствовать на его реакцию воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием. Из вышеизложенного можно дать определение мотивации.

Мотивация - это совокупность внутренних и внешних факторов, которые побуждают людей к действию и устанавливают определенные границы и направленность к этой деятельности, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение людей зависит от многих факторов, во многом индивидуально может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека

Потребности - это то, что есть, и находится внутри каждого человека и определяет его индивидуальность, но в то же время достаточно общее для разных людей, это то, от чего человек стремится убежать, потому что, потребность постоянно дает о себе знать и «требует» своего устранения. Люди пытаются устранять свои потребности разными способами, удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них. Потребности могут происходить как сознательно, так и бессознательно. Но не все потребности осознаются и сознательно устраняются. Если потребность не устранена, то она обязательно будет всплывать в сознании человека на протяжении его жизни. Большинство потребностей должно периодически возобновляться, при этом они могут изменить форму и уровень влияния и настойчивости на человека.

Мотив - это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от различных внутренних и внешних по отношению к человеку факторов и от действия других параллельно всплывающих ему мотивов. Мотив не только побуждает людей к действию, но и определяет, что и как должно быть сделано

для осуществления действия. В частности, если у мотива возникают действия по устранению потребностей, то у разных людей эти действия могут кардинально отличаться друг от друга, даже если они имеют те же потребности. Мотивы поддаются осознанию. Человек может управлять своими мотивами, уменьшая их действие или даже удаляя их из своей мотивационной совокупности. Обычно не одним мотивом определяется конкретное поведение и действия человека, а всеми имеющимися, в которых мотивы присутствуют в определенном отношении друг к другу с точки зрения воздействия их на поведение и действие людей. Следовательно, структура мотивации человека может рассматриваться как основа для выполнения определенных действий.

Мотивационная структура человеческого тела имеет определенную стабильность. Тем не менее, она может меняться, в частности, сознательно в процессе воспитания человека, его образования

Мотивирование - это процесс воздействия на человека, что бы подтолкнуть его к действиям определенного характера путем пробуждения определенных мотивов. Основой управления человеком, его ядром является мотивация. Управление будет эффективным только в том случае, когда процесс мотивирования осуществляется успешно.

Стимулы служат в качестве рычага воздействия или носителя раздражения, которые вызывают действие определенных мотивов. Такими стимулами могут быть отдельные предметы, обещание, обязательства перед другими людьми, действия других людей, определенные шаги по достижению целей и возможностей и многое другое, что можно предложить человеку в качестве компенсации за его проявленные действия или что-то другое, желаемое получить человеком по завершению поставленных перед ним задач. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю У разных людей восприятие на определенные стимулы отличается. Таким образом, стимулы сами по себе не имеют конкретного смысла или значения, если сам человек не проявляет внимания на них. Например, при крахе денежной системы, когда за деньги купить невозможно практически ничего, у валюты резко ограничивается применение, и она становится низким уровнем стимулирования в управлении людьми. Для мотивации людей необходим процесс использования различных стимулов, который называется процессом стимулирования.

Стимулирование принимает любые формы. Самая распространенная форма стимулирования в практике управления персоналом - это материальное стимулирование. Роль этого стимула является первоочередной практически для каждого человека. При этом важно учитывать ситуацию, в которой происходит материальное стимулирование, и стараться избегать преувеличения его возможностей, так как у людей различные цели, интересы, потребности и приоритеты.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования, так как стимулирование - это одно из средств осуществления мотивирования. Чем лучше развит уровень отношений в организации, тем реже стимулирование применяется как средство управления людьми. Это связано с тем, что воспитание и обучение как способ мотивации человека приводят к тому, что сотрудники организации заинтересованы в ее успехе и стремятся сделать для этого все возможное, качественно выполняют поставленные перед ними задачи, не задумываясь или вообще не получая соответствующих стимулов. Если посмотреть, на что в деятельности человека оказывает воздействие мотивация, то выяснится, что это следующие характеристики деятельности: усилие; старание; настойчивость; добросовестность; направленность.
Основные формы мотивации :
1. материальная компенсация труда - заработная плата, комиссионные вознаграждения, сдельная оплата труда, покупка акций;
2. денежные премии - за инновации, патенты, вклад в работу организации;
3. общественное признание личности - продвижение по службе, отдельный кабинет, подарки, почетные значки, поездки на отдых;
4. общественное признание группы - обед с руководством, загородные поездки с семьей, раздавая подарки для всех членов группы;
5. личное признание руководства - выражение благодарности, письмо на дом, открытки в день рождения

3.4 Определение экономичной эффективности предлагаемых мероприятий.

Оценка взаимодействия внешних, внутренних и специальных факторов, влияющих на эффективность организационной структуры управления предприятия представлена в форме матрицы в приложении Л.

Для оценки эффективности спроектированной организационной структуры разработаны количественные методы изучения зависимости между конечным результатом, достигнутым предприятием, и производительностью аппарата управления, которая может определяться как количество произведенной организацией конечной продукции, приходящейся на одного работника аппарата управления.

1) Коэффициент эффективности организационной структуры управления:

$$K_э = \frac{P_п}{З_у},$$

где $Р_п$ – конечный результат (эффект), полученный от функционирования организационной структуры управления (прибыль предприятия);

$З_у$ – затраты на управление (фонд заработной платы, расходы на содержание

помещений, приобретение и ремонт средств оргтехники, прием и передачу управленческой информации).

Т.о., $K_э = \frac{11,2}{10,9} = 1,03$ (млн.руб.)

2) Коэффициент звенности

Можно рассчитать соответствие звеньев проектируемой организационной структуры эталонной организационной структуре.

$$K_з = \frac{П_{зв.ф}}{П_{зв.о}},$$

Где $П_{зв.ф.}$ – количество звеньев существующей организационной структуры;

$П_{зв.о}$ – оптимальное количество звеньев организационной структуры.

Т.о., $K_з = \frac{56}{46} =$ 1,22

3) Коэффициент территориальной концентрации:

$$K_т K = \frac{П_{прф}}{П},$$

Где $П_{пр\,ф}$ – количество организаций данного типа на территории РФ;

П – площадь территории, на которой функционируют все организации данного типа.

Т.о., $K_т K = \frac{35}{17075,4} = 0,002$ (ед/км^2)

4) Коэффициент концентрации функций

$$K_{вф} = \frac{Ф_{осн}}{Ф_ф},$$

Где $Ф_{осн}$ – количество основных функций; $Ф_ф$ – количество фактически выполняемых функций. Причем, под основными понимаются функции,

обусловленные ключевыми целями системы; вспомогательными служат те, с помощью которых реализуются основные.

Т.о., $K_{вф} = \frac{10}{10} = 1$

5) Коэффициент накопления организационной структуры дисфункций

$K_{нд} = \frac{Ф_с}{Ф_ф} \times n$,

Где $Ф_с$ – количество свойственных звену управления функций; $Ф_ф$ – количество фактически выполняемых функций; n – количество звеньев управления.

Т.о., $K_{нд} = \frac{7}{6} \times 56 = 65,33$

6) Коэффициент актуализации связей, который может определяться как по системе связей в целом, так и по выделенным направлениям:

$K_{ас} = \frac{C_п}{C_о}$,

Где $C_п$ – количество полезных (функциональных связей);

$C_о$ – общее количество связей в системе.

Т.о., $K_{ас} = \frac{15}{50} = 0,3$

7) Коэффициент совместимости связей:

$K_{см} = 1 - \frac{C_к}{C_о}$,

Где $C_к$ – количество связей, выполняющих функции согласования;

$C_о$ – общее количество связей в системе

Т.о., $K_{см} = 1 - \frac{13}{50} = 1 - 0,26 = 0,74$

Заключение.

В заключении важно подчеркнуть, что экспериментирование с разработкой и введением новых структур управления стало характерной чертой последнего десятилетия XX в. В ходе этих экспериментов нередко используются самые разнообразные комбинации известных видов и типов структур, приспосабливаемых организациями к конкретным условиям их функционирования. Но все же главная тенденция состоит в том, что каждая последующая структура становится более простой и гибкой по сравнению с ранее действовавшими.

Не требует доказательств тот факт, что каждая организация представляет собой весьма сложную в техническом и экономическом плане структуру. И от выбора стратегии ее работы, от конкретного способа взаимодействия и сопряжения звеньев ее составляющих, зависит если не успех предприятия целиком, то очень значительная его часть.

Организационная структура управления – как раз тот связующий элемент, который позволяет всем разрозненным подразделениям осуществлять свою работу согласованно, в едином ключе поставленной перед организацией задачи. Совершенно логично, что каждому предприятию, занимающемуся конкретным видом деятельности необходима определенная организационная структура, которая отвечала бы именно таким требованиям, какие предъявляются к этому предприятию в его специфических условиях.

Как мы смогли убедиться на вышеизложенном, та оргструктура, которая подходила и прекрасно работала в

прошлом, сегодня может оказаться совсем неэффективной и даже убыточной. Сформировались некие требования, которые предъявляются современным оргструктурам, и чем полнее они выполняются, тем более надежной будет система управления предприятием.

В последнее время большое распространение получили эксперименты с разработкой и внедрением новых оргструктур, являющихся самыми разнообразными комбинациями уже известных видов и типов. При таком подходе каждая организация стремится приспособить и совместить несколько структур, адаптируя их под свои конкретные нужды.

В данной работе проведен анализ существующих основных типов организационных структур управления и изучены их особенности существования и функционирования.

На мой взгляд, достигнута цель выпускной квалификационной работы : изучены основные типы организационных структур управления, показаны их видимые преимущества и недостатки, рассмотрены формы их функционирования, а также пути совершенствования. В рамках решения поставленных задач в работе были затронуты теоретические аспекты организации управления, такие как: понятие, сущность, типы и принцип построения организационной структуры, проведен анализ организационно-управленческой структуры на примере предприятия ПАО «ОДК – УМПО»

Сделаны важные выводы по содержанию работы:

Организация — это не только первичное хозяйственное звено в экономике, но и совокупность долговременных норм и правил построения и функционирования рациональных структур и производственных процессов предприятия, обеспечивающих достижение им установленных целей перспективного развития.

Я предлогаю , организовать ежегодное награждение заслуженных работников предприятия на день основания предприятия и награждать их грамотами или премиями. Так же прививать у молодому поколению предприятия чувство патриотизма и привить стремление к достижению высоких показателей.

Информация, содержащаяся в моей выпускной квалификационной работе будет просто необходима людям, собирающимся иметь свое дело, более того людям, мечтающим расширить свой бизнес, т. к. она позволяет выбрать наиболее эффективную структуру управления и контроля за деятельностью подчиненных. Тем более она будет интересна топ-менеджерам, таким как исполнительным, техническим и генеральным директорам.

Список литературы.

1. Александрова, Н.А. Управление персоналом на производстве [Текст] : учебное пособие / Н.А. Александрова. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 381 с.

2. Бутакова, Т.Ю. Комплексный подход к определению и сущности организационной структуры [Текст] : Т.Ю. Бутакова // Управление в страховой компании. – 2007.– № 2. – С. 80-86.

3. Ведякова, И. Корпорация как система управления [Текст] : И. Ведякова // Финансовая газета. – 2006. – № 33. – С. 38-40.

4. Вершигора, Е.Е. менеджмент [Текст] : учебное пособие / Е.Е. Вершигора. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 432 с.

5. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.

6. Горемыкин, В.А. Планирование на предприятии [Текст] : учебник / В.А. Горемыкин. – М.: Академический Проект, 2006. – 528 с.

7. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента [Текст] : учебное пособие / Н.И. Кабушкин. – М.: Новое знание, 2004. – 336 с.

8. Козловский, В.А. Производственный менеджмент [Текст] : учебник / В.А. Козловский. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 574 с.

9. Краев, А.В. Формирование механизма устойчивого развития предприятий машиностроительного комплекса Алтайского края в условиях глобализации экономических процессов [Текст] : А.В. Краев, Т.Г. Строителева //

Управление персоналом. – 2008. – № 6. – С.53-56.

10. Мошкина, Т. Многоликая структура [Текст] : Т. Мошкина // Управление персоналом. – 2007. – № 12. – С. 38-42.

11. Переверзев, М.П. менеджмент [Текст] : учебник для вузов по экон. и упр. специальностям / М.П. Переверзев, Н.А. Шайденко, Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2004.– 288 с.

12. Поршнев, А.Г. Управление организацией [Текст] : учебник / А.Г. Поршнев, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 716 с.

13. Смольянинова, М.В. Создаем новое внутреннее структурное подразделение в организации [Текст] : М.В. Смольянинова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2007. – № 8. – С.25-31.

14. Уколов, В.Ф. Теория управления [Текст] : учебник для вузов / В.Ф. Уколов, А.М. Масс, И.К. Быстряков. – 2-е изд., доп. – М.: Экономика, 2004. – 656 с.

15. Хусаинов, М.Ф. Модель развития организационной структуры управления [Текст] : М.Ф. Хусаинов // Управление персоналом. – 2007. – № 5. – С. 14-19.

16. Хусаинов, М.Ф. Развитие организационной структуры управления [Текст] : М.Ф. Хусаинов // Стандарты и качество. – 2007. – № 7. – С. 70-71.

17. Чуева, Л.Н. Экономика фирмы [Текст] : учебник для студентов вузов / Л.Н. Чуева. – М.: Дашков и К°, 2007. – 416 с.