

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет» (НИУ)
«Высшая медико-биологическая школа»
Кафедра «Пищевые и биотехнологии»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, генеральный директор
НТЦ «Трубметпром»

_____/С.Н. Сироткин

2018г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой ПиБ
д.т.н., профессор

_____/И.Ю. Потороко

2018 г.

Совершенствование системы управления ООО «НТЦ «Трубметпром»
ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.04.02.2018.307 ПЗ ВКР

Руководитель работы

_____/Л.А. Цирульниченко

2018 г.

Нормоконтролер,
к.т.н., доцент

_____/Н.В. Попова

2018 г.

Автор работы

Студент группы МБ-210

_____/Н.М. Кузнецов

2018 г.

Челябинск 2018

АННОТАЦИЯ

Кузнецов Н.М. Совершенствование системы управления ООО «НТЦ «Трубметпром» – Челябинск: ЮУРГУ, ВМБШ, МБ–210, 2018. – 97 с., 2 табл., 24 илл., библиографический список 50 наименов., 3 приложения.

Объектом исследования данной работы является система управления ООО «НТЦ «Трубметпром».

Предмет исследования – структура, методы системы управления на промышленном предприятии и пути ее совершенствования.

Целью данной диссертационной работы является рассмотрение действующей системы управления ООО «НТЦ «Трубметпром» и внесение предложений по ее изменению.

В первой главе рассмотрены основные виды систем управления как инструмент повышения эффективности деятельности предприятия. Изучены теории и методы стратегического управления.

Вторая глава посвящена характеристике деятельности исследуемого предприятия, в которой подробно представлены основные направления деятельности предприятия и проблемы связанные с системой управления в компании ООО «НТЦ «Трубметпром».

В третьей главе предложены мероприятия по совершенствованию системы управления ООО «НТЦ «Трубметпром».

На основании исследований сделаны выводы о достижении поставленной цели и даны рекомендации по совершенствованию системы управления ООО «НТЦ «Трубметпром».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
ГЛАВА 1. СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ.....	8
1.1 Сущность понятия «Система управления»	8
1.2 Составляющие системы управления.....	11
1.3 Компоненты системы управления.....	16
1.4 Методы стратегического управления основанные на теории и практике	25
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ООО «НТЦ «Трубметпром» ..	30
2.1 Характеристика ООО «НТЦ «Трубметпром»	30
2.2 Структура ООО «НТЦ «Трубметпром».....	32
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ООО «НТЦ «Трубметпром»	54
3.1 Обоснование необходимости изменения организационной структуры ООО «НТЦ «Трубметпром»	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	73
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	75
ПРИЛОЖЕНИЕ А Положение об отделе технического контроля	79
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Положение о конструкторском отделе	87
ПРИЛОЖЕНИЕ В Справка о принятии к публикации статьи	97

ВВЕДЕНИЕ

Глобализация бизнеса, быстрое изменение потребительского спроса, сокращение жизненного цикла продукта, повышение требований работников к условиям труда и качеству жизни вынуждают предприятия проводить анализ и оценку внешней среды, прогнозировать ее изменение в будущем, создавать систему управления, которая бы поддерживала равновесие между средой, характером и результатом деятельности организации. Словом, управлять организацией и стремиться к достижению соответствия ее функционирования с требованиями рынка.

Для выживания в условиях постоянно меняющейся окружающей среды, предприятие должно быть, прежде всего, конкурентоспособным и быстро реагирующим на изменения этих условий.

В современной экономике роль инноваций значительно возросла. Без применения инноваций практически невозможно создать конкурентоспособную продукцию, имеющую высокую степень наукоемкости и новизны. Таким образом, в рыночной экономике инновации представляют собой эффективное средство конкурентной борьбы, так как ведут к созданию новых потребностей, к снижению себестоимости продукции, к притоку инвестиций, к повышению имиджа (рейтинга) производителя новых продуктов, к открытию и захвату новых рынков, в том числе и внешних.

ООО НТЦ «Трубметпром» создан Первоуральским новотрубным заводом (ОАО «ПНТЗ») с целью дальнейшего развития научно технического потенциала в области производства трубной и металлургической продукции, а также трубопроводного транспорта.

Актуальность выбора данной темы исследования, обусловлена тем, что сегодня, для любого субъекта большое значение имеет организационная структура управления, подходы к распределению обязанностей, принципы создания перспективной организации и т.д. Поэтому в настоящее время совершенствованию организационной структуры управления уделяется значительное внимание, так как достижение основных целей организации

возможно при эффективной структуре организации, построенной с учетом всех ее преимуществ и недостатков.

В связи с чем, цель данной работы: совершенствование организационной структуры ООО НТЦ «Трубметпром» с целью повышения эффективности деятельности.

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

1. Рассмотреть существующую организационную структуру управления предприятием.

2. Проанализировать систему управления ООО НТЦ «Трубметпром».

3. Разработать комплекс мероприятий по совершенствованию организационной структуры на предприятии ООО НТЦ «Трубметпром».

ГЛАВА 1. СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

1.1 Сущность понятия «Система управления»

Всемирный денежный коллапс, реформы в экономике и глобальная информатизация общества вызывают всеобщую заинтересованность специалистов к проблеме управления организацией. Проанализировав работы Р.С. Галькевич [1], Э.М. Короткова [2] можно сделать вывод, что процесс направленного воздействия на систему, который обеспечивает повышение ее организованности, достижение того или иного полезного эффекта называется управлением.

Управление в широком смысле слова - это функция или элемент организационных систем различной природы (технической, социальной, и др.), обеспечивающих сохранение их определенной структуры, поддерживающее режим деятельности, реализацию их программ и целей [3].

Основная обязанность руководства высшего уровня - создание эффективной системы управления. Именно поэтому весьма очевидным является установление сущности и характера такой системы.

Основоположник теории менеджмента, Стэнли Янг в своей книге «Системное управление организацией» писал, что систему управления можно определить как «подсистему организации, компонентами которой являются группы взаимодействующих людей: функции которой заключаются в восприятии определенных проблем организации (входов) и последующим выполнении набора действий (процессов), в результате которых вырабатываются решения (выходы), увеличивающие доход от деятельности всей организации и оптимизирующие некоторую функцию всех ходов и выходов организации» [4].

Развив теорию Стэнли Янга, А. С. Малин включил в нее потребителя. На рисунке 1 представлена система управления организацией по мнению А.С. Малинина.

А. С. Малин исходил из того, что покупатель воздействует на выход и управление, так как требования к системе диктуются потребителем.

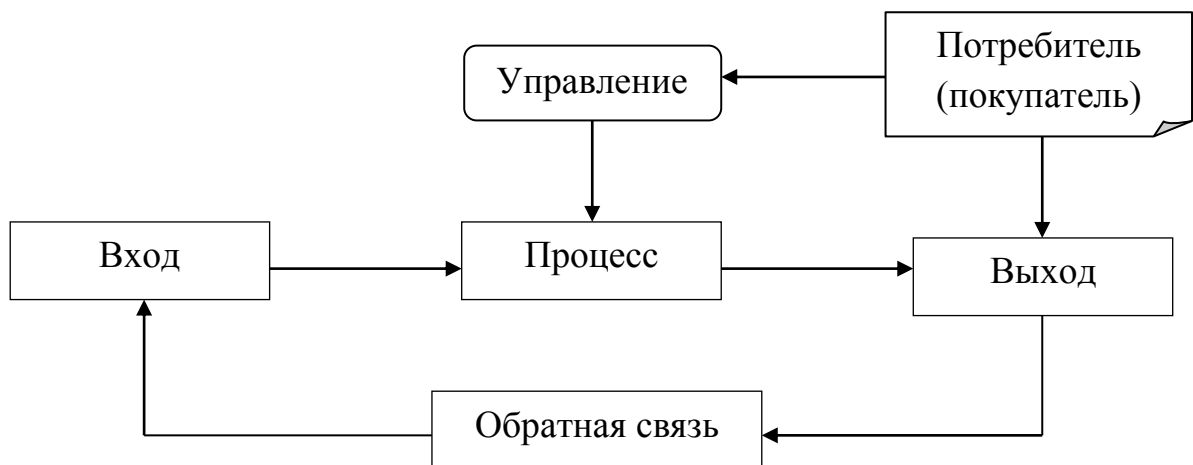


Рисунок 1 – Системная схема управления организацией

В данном случае подо «входом» понимается масса входных воздействий, которые изменяются с течением времени. «Выход» – множество выходных взаимодействий на окружающую среду, которые в свою очередь изменяются с течением времени [5]. Процесс системы, согласно мнению С. Желтикова, представляет собой «массу преобразований начального состояния и входных воздействий в выходные величины, которые изменяются с течением времени согласно определенным правилам» [6]. Рассмотрим каждую из частей системы управления более подробно.

А.В. Игнатъева утверждает, что «вход» в систему управления состоит из некоторых элементов:

- тот, над которым осуществляется некоторый процесс или операция (эта «нагрузка» системы);
- среда, воздействующая на операции системы;
- элемент, обеспечивающий размещение и перемещение компонентов системы [7].

Система управления должна быть устроена таким образом, чтобы необходимые процессы воздействовали на каждый вход, в соответствующее время для достижения желаемого эффекта.

В.М. Мишин рассматривает систему управления с другой точки зрения. Он считает, что так как назначением системы управления является решение проблем организации, то ее можно представить так, как это показано на рисунке 2.



Рисунок 2 – Схема системы управления организацией

Проблемы организации являются входами для процесса решения проблем, или, то же, для механизма, производящего на выходе решение проблем организации. Компоненты, которые осуществляют этот процесс – люди, а точнее руководители организации. [8].

Все идеалисты менеджмента, занимающиеся вопросами управления организацией, имеют однозначное мнение по следующей позиции: система в процессе своего функционирования делится на управляющую и управляемую подсистемы. Система, в которой формируется управляющее воздействие называется управляющей подсистемой (субъект управления). Система, которая испытывает на себе это воздействие, называется управляемая подсистема (объект управления) [9]. Связь управляющей подсистемы с управляемой носит название прямой связи, а противоположная по направлению связь называется обратной [10].

На рисунке 3 представлена классическая система управления организацией. Каждая из обозначенных частей имеет определенную самостоятельность и собственное предназначение. Объект управления выполняет ролевую функцию, а субъект поддерживает выходы системы управления на уровне, удовлетворяющем заданным условиям ее функционирования [11].

Анализ рисунка 3 позволяет сделать вывод, что между понятиями «организация» и «система управления» существует определенная разница.

Достаточно полно эту проблему осветил В.Ф. Уколов, соотнеся данные понятия следующим образом:

1. Управляющая система, как самостоятельная единица представляет из себя организация или некое упорядоченное целое, состоящее из различных элементов, которые складываются определенным образом в структуру и обладает

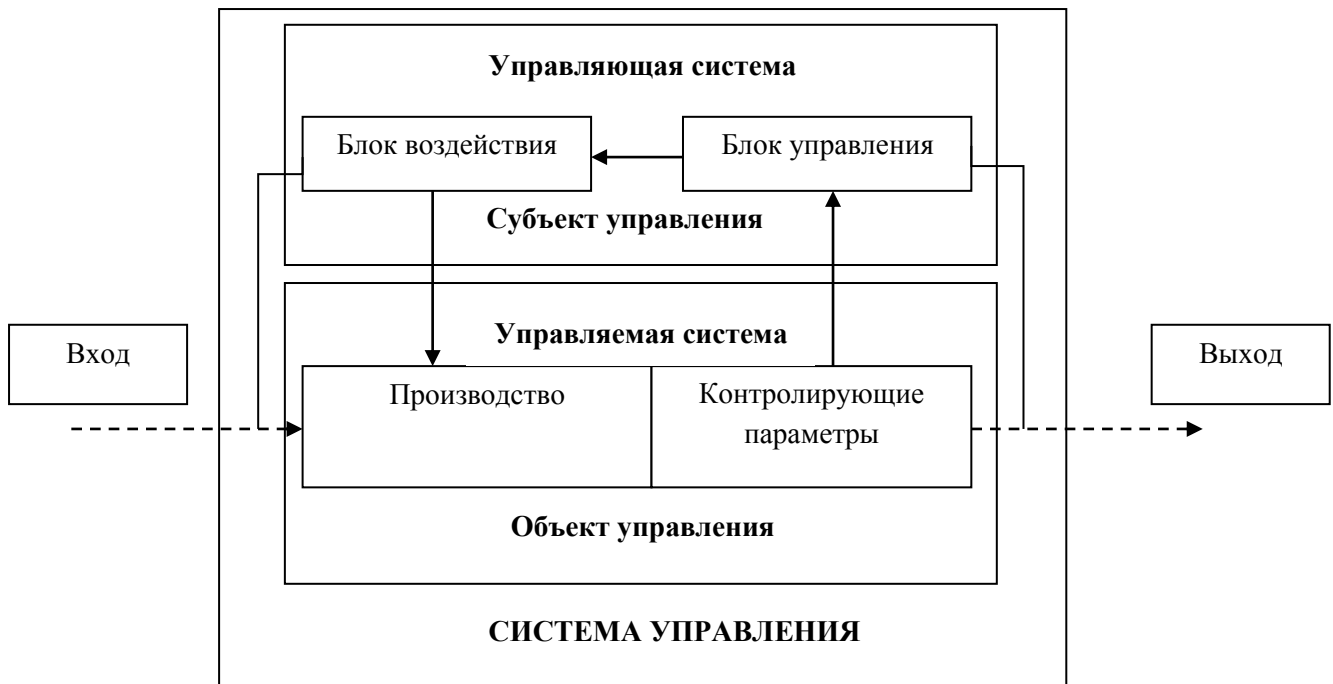


Рисунок 3 – Классическая система управления организацией

структурными свойствами организации [25].

2. Рассмотрим управление как весомую часть большинства экономических и социальных систем, то есть как частицу организации, которая выполняет особую функцию, связанную с поддержанием в допустимых пределах отклонений системы от поставленных целей [24].

3. Организация подобна процессу в которое производит упорядочение в организационных системах и выступает в виде составной части – функции. В управлении отражается функциональное и системное единство организации как процесса [12].

Следовательно, управление – это специфическая функция, которая реализуется определенными элементами системы. Система в процессе своего функционирования разделяется на управляющую и управляемую подсистемы. Подобное разделение объективно необходимо, так как оно вызвано усложнением процесса деятельности во всех отраслях, постоянным увеличением общественного характера деятельности, увеличением взаимосвязей различных процессов. Появляется необходимость согласования целей и усилий индивидуумов, для управления их совместной деятельностью.

1.2 Составляющие системы управления организацией.

Система управления (СУ) – множество всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное (целенаправленное) функционирование организации.

Р. С. Галькевич считает, что система управления, в первую очередь, включает систему целей и их распределение между различными звеньями, поскольку механизм управления должен быть ориентирован на достижение целей. Сюда же относятся: состав подразделений, которые находятся в определенных связях и отношениях между собой; распределение задач и функций по всем звеньям; распределение ответственности, полномочий и прав внутри организации, отражающее соотношение централизации и децентрализации. Важными элементами структуры управления являются коммуникации, потоки информации и документооборот в организации. Наконец, система управления – это поведенческая система, это люди и их группы, постоянно вступающие в различные взаимоотношения для решения общих задач [1]. Таким образом, анализ существующих подходов к системе управления, описанных в трудах Д.Н. Журавлева [6], А.П. Егоршина [13] и других теоретиков менеджмента, позволяет автору сделать вывод о том, что система управления – это совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование организации.

Э.А. Смирнов [14] считает, что система управления организацией представляет собой органический синтез четырех подсистем: методология, процесс, структура и техника управления. На рисунке 4 представлена система управления организацией.

Методология управления включает: цели и задачи, законы и принципы, функции, средства и методы, школы управления.

Процесс управления включает: систему коммуникаций, варианты процесса управления, разработку и реализацию управленческих решений, выбор характеристик информационного обеспечения [26].



Рисунок 4 – Элементы системы управления

Структура управления состоит из: функциональной структуры, схемы организационных отношений, системы обучения персонала и организационной структуры.

Техника и технология управления подразделяется на следующие составляющие: компьютерная оргтехника, офисная мебель, система документооборота, сети связи. Процесс управления и его методология создают и рассматривают управленческую деятельность, в первую очередь, как процесс, а структуру воспринимают как явление [8].

Система управления компанией состоит из следующих элементов:

- цель;
- процесс управления компанией;
- метод управления;
- взаимосвязи и коммуникации;
- поставленные задачи;
- принципы;
- организационные отношения;
- технологичность и технология;

- принятые решения;
- система документооборота;
- информационное обеспечение;
- организационная структура.

Целью называют идеальный образ желаемого или возможного, необходимого и исторически приемлемого для компании.

Процессом управления называется последовательность этапов осуществления и формирования воздействия для достижения результатов поставленной цели [29].

Метод – это способ влияния на индивидуальном и коллективном уровне. Он выбирается исходя из основных приоритетов и потребностей индивида или группы [28].

Коммуникации – это процесс взаимодействий в системе или же наоборот противодействий посредством передачи информации [28].

Задачей называют конкретную проблему, которая в свою очередь, вытекает из цели и требует мер для ее разрешения [30].

Принцип – это основополагающее положение из какого-либо учения или теории. Принципы могут иметь альтернативы [28].

Организационные отношения – это воздействие на человек различными видами, такими как: функциональные, административные.

Функция есть ничто иное как порученная индивиду обязанность или работа.

Технология – это взаимосвязь процессов и способов для выполнения поставленных функций [27].

Решение – это результат мыслительной деятельности человек, который приводит к каким-то действиям или выводам [30].

Характеристики информационного обеспечения – это параметры объема, полноты, важности, правильности и открытости информации [36].

Функциональные структуры – это схемы, где функции взаимодействуют между собой, для успешной деятельности предприятия.

Система документооборота – это принятый на предприятии порядок передвижения документов. Документы могут быть внутренними, а так же входящими и исходящими [30].

Организационная структура – это схема в которой происходит взаимодействие должностных лиц, функций и подчиненных связей [28].

Элементы, которые входят в систему управления, должны быть правильно организованны для эффективной работы компании как единого целого. [15].

В.М.Мишин указывает на такие принципы системы управления как:

- целостность – достаточно обособленное целое, которое предлагается разделить его на неделимые индивидуальные единицы, которые выстраивают взаимосвязь между собой;

- целенаправленность – обуславливает наличие цели и ее последующее достижение;

- оперативность – быстрое реагирование или своевременное принятие управленческих решений;

- комплектность – создает взаимосвязь всех составляющих системы управления;

- систематичность – определяется как непрерывное и постоянное исполнение любых видов работ по управлению;

- научность – создает ряд разработок мероприятий на основании достижений в научно-технической сфере;

- экономичность – создает наиболее экономную и более эффективную организацию системы управления, что снижает уровень затрат на управление;

- перспективность – создает перспективу развития организации.

Еще А.Файоль утверждал, что управлять, тоже самое, что предсказывать, планировать, организовывать, координировать, руководить и контролировать. [16].

В настоящее время в науке об управлении выделяют лишь четыре основные функции:

1. Планирование – это процесс подготовки на предприятии решений по обеспечению усилий коллектива предприятия для достижения поставленных целей организацией. Данный процесс является непрерывным в связи с тем, что периодически у каждой компании изменяются стратегические цели и планы [44].

2. Организация – направлена на структурирование всех видов работ, распределим их по вертикали и горизонтали для достижения целей организации и достижения поставленных планов предприятия [44].

3. Мотивация – обеспечивает стремление работников предприятия выполнять все виды работ с точным распределением функций и задачами, планами и требованиями [42].

4. Контроль – определение того, что сделано в определенный период времени на предприятии в сравнении с тем, что было запланировано [17].

Одной из важных проблем организации является выбор рациональной организационной структуры управления. Успешное функционирование и развитие системы управления в существенной мере зависит от научной аргументированности ее организационной структуры [33].

Анализ работ В. Гагарского позволяет выделить основные элементы организационной структуры:

- подразделение или звено управления;
- ступень управления;
- связь между органами и работниками управления [18].

Таким образом, организационная структура отражает упорядоченную совокупность субординированных и прочно связанных между собой элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

1.3 Компоненты системы управления организацией.

Принципы управления являются базисом системы управления предприятием. Управленческие решения принимаются после анализа текущей ситуации с оценкой влияния внешней и внутренней среды.

Основополагающими задачами в рамках управления являются:

1. Выбор целей функционирования системы управления организацией.
2. Формирование состава решений, направленных на реализацию этих целей.
3. Моделирование организационных технологий процесса принятия решений.
4. Формирование новой структуры управления или внесение изменений в действующую структуру.
5. Разработка документации, регламентирующей деятельность системы управления организацией (положение о подразделении, должностные инструкции, правила работы исполнителей).

При проектировании системы управления формируют цели с различным периодом действия и последовательностью. Единое начало системы управления обусловлено легкостью прогнозирования и выполнения поставленных задач. Инструментом визуализации поставленных целей является «дерево целей». Количество управленческих решений, применяемых в организации, зависит от числа структурных подразделений этой организации [35]. За каждым подразделением закрепляется группа решений. Проектирование системы управления включает в себя 6 этапов, изображенных на рисунке.

Каждый этап регламентирован, а также находится в зоне компетенции лиц структурного звена предприятия. На первом этапе составляют полный перечень возможных решений, необходимый для поддержания функционирования предприятия. Управленческие решения касаются всех звеньев и структурных подразделений. Второй этап подразумевает подготовку документов и отчетность принятых действий. На третьем этапе все решения разделяются по направлениям и сферам, и упраздняется система ввода принятых действий в работу. Четвертый этап заключается в разделении реализации принятых решений, согласно этапам работы и уровням. Пятый уровень является наиболее значимым, так как именно на данном этапе анализируются все ранее принятые решения, на основе которых составляют структуру управления организацией, учитывая организационную структуру [34].

На последнем этапе документарно оформляются действия, полученные в ходе выполнения всех уровней.

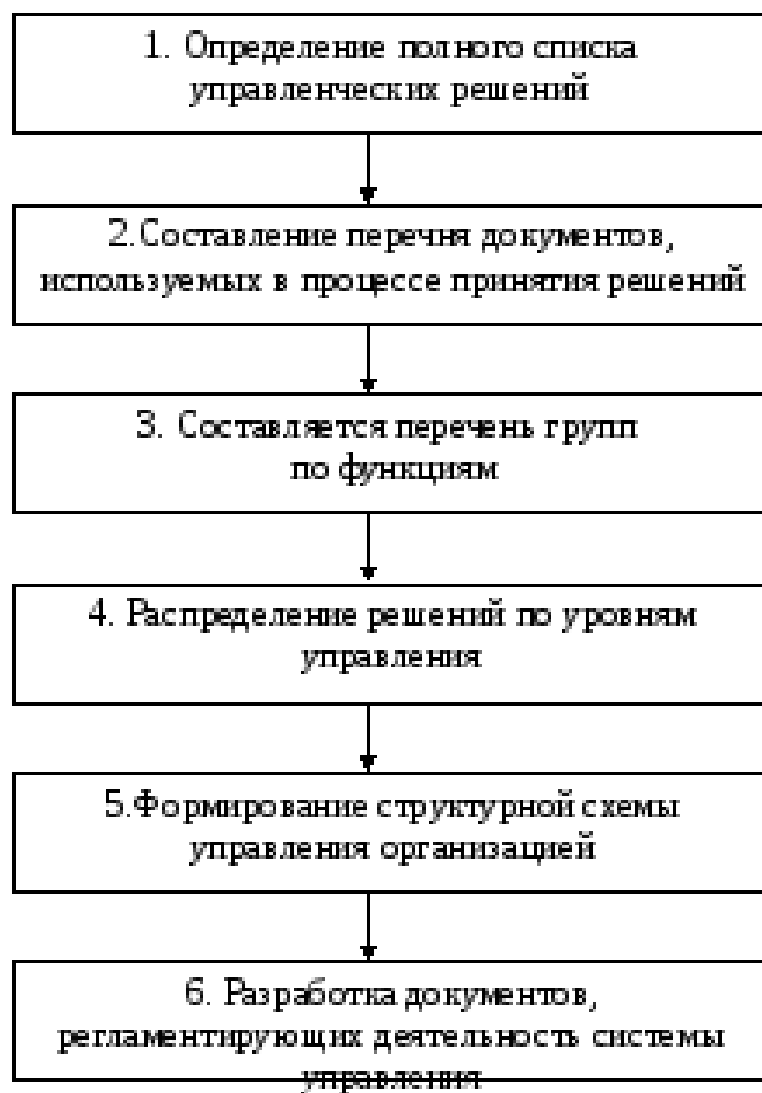


Рисунок 5 – Проектирование системы управления

Организационная структура предприятия зависит от множества факторов: экономики, сфера деятельности, форма организации деятельности, сфера экономики. Можно рассмотреть следующий способ классификации сфер экономики, который состоит только из 2 компонентов - сферы производства и сферы потребления.

Существует несколько основополагающих схем в сфере экономики, иллюстрирующих ключевые процессы. Наиболее абстрактной является схема, в

которой лишь один вектор направленности: от производства готовой продукции до ее потребления, что обусловлено рядом факторов [36].

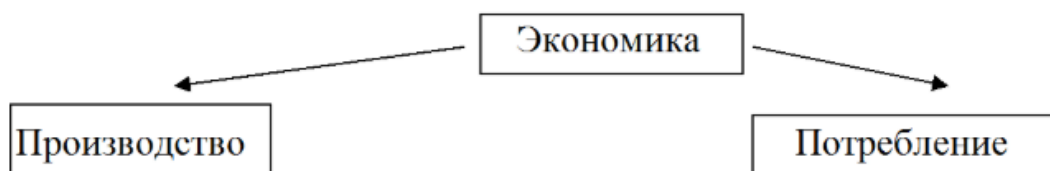


Рисунок 6 – Классификация сфер экономики

В экономике западных стран алгоритм действий между производителем и потребителем значительно отличен. Процентное соотношение производимого и потребляемого не равно, что говорит об отсутствии баланса и негативном влиянии на экономику. Если потребляют больше, чем производят, то образовывается прямая зависимость от импортной продукции, и наоборот, если производят больше то, что не употребляют или не используют в регионе, стране, то уровень целесообразности выполняемых действий требует значительного контроля и корректировок [5].

В настоящее время показатель настолько велик, что производство активно растет, также как и объемы выпускаемой продукции, но львиная доля данных товаров экспортируется. Каждый из процессов производства не является монолитным, так как подразумевает выполнение нескольких предшествующих процессов. А некоторые производители в тоже время являются потребителями, что усложняет решение поставленной задачи.

Усложнение отношений в сфере производства и потребления имеет не только ключевые явные причины, но и не менее значимые латентные. Например, произведенная продукция зачастую попадает на прилавок или в руки к потребителю только через третьих лиц иначе посредников. Работа посредников включена в итоговую стоимость продукта для потребителя, что уменьшает привлекательность покупки [45].

Ключевым решением не является наладка единого процесса производитель-потребитель, так как в линии экономической цепи всегда присутствуют третьи лица, способствующие регуляции и стимулированию спроса на сформированное предложение в отрасли. Специфика каждой отрасли – это необходимая мера учета, тем не менее, основы маркетинга являются базой для каждого из существующих направлений, способных повлиять и улучшить сложившуюся ситуацию.

Учитывая вышеперечисленные факторы, предприятие должно иметь организационную структуру, готовую к воздействиям внешней среды, а также изменениям в экономике в целом [41]. В зависимости от сферы деятельности и отрасли тип организационной структуры может быть различен. Разделение мирового хозяйства на сферы экономической деятельности и определение основных экономических взаимосвязей между ними позволяют не только проанализировать тенденции развития отдельных стран, но и сравнить их между собой. Однако в мире в целом примерно 200 стран, которые очень различны по уровню экономического развития. И знание классификаций чрезвычайно важно для взаимного изучения и обмена опытом экономического развития. Выбор правильного пути развития организации – это прямой путь к увеличению производительности, повышению качества труда, лидерству на рынке. Достаточно часто определить вектор развития для каждого персонально в рамках предприятия является не решаемой задачей. В данном случае необходимо применить одновременно несколько конкретных методов, которые будут направлены на формирование личностных ценностей и возможностей. Рассмотрим виды организационных структур. Существует несколько видов организационных структур управления, например, линейная, линейно-штабная, функциональная и другие. Порой в крупных компаниях происходит выделение обособленных отделов и подразделений, что есть департаментизация. В этом случае структура будет дивизиональной. Необходимо всегда помнить, что выбор структуры управления напрямую зависит от стратегических целей компании [42].

Организационная структура выполняет:

- деление задач по подразделениям;
- компетентность в направлении решения ключевых проблем;
- сохранение структуры как стабильной целостной системы.

Существует несколько законов выбора и построения организационной структуры:

- приведение управленческих задач в соответствие с принципами компетентности и ответственности;
- наделение полномочиями и распределение ответственности;
- поиск рационального пути управления;
- поддержание стабильности действия;
- способность к целеориентированной самоорганизации и активности.

Существует несколько видов организационных структур, которые являются основополагающими при управлении и развитии предприятия, а также определяют систему обязанностей и зону ответственности каждого сотрудника, ссылаясь на нормативные документы [44]. Рассмотрим подробнее:

- линейная структура управления;
- линейно-функциональная структура управления;
- линейно-штабная структура управления;
- матричная структура управления;
- программно-целевая структура управления;
- проектная структура управления;
- функционально-объектная структура управления;

Рассмотрим каждую структуру более детально. Линейная структура является базовой, что позволяет лишь ограниченному числу компаний с простейшей формой организации использовать ее как основу [21]. Преимуществом является контроль и прямой доступ к каждому звену, каждый знает руководителя и зоны ответственности. На рисунке 7 представлена линейная структура управления.

Линейные структуры являются своеобразным базисом для построения остальных типов структур, которые усовершенствованы и дополнены с учетом

сферы использования и вида деятельности организации.

Достаточно широкое распространение получили структуры в виде кольца, звезды и колеса, что отражено на рисунке 8. Такие структуры наглядно отражают взаимодействие сотрудников, прямую и обратные связи.

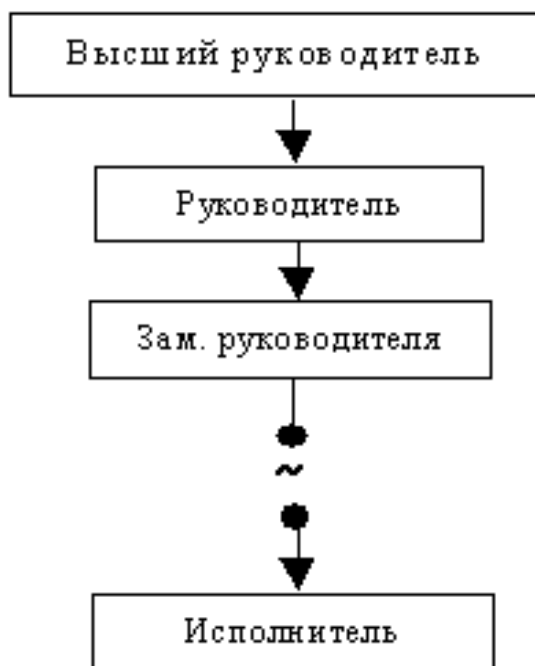


Рисунок 7 – Линейная структура управления

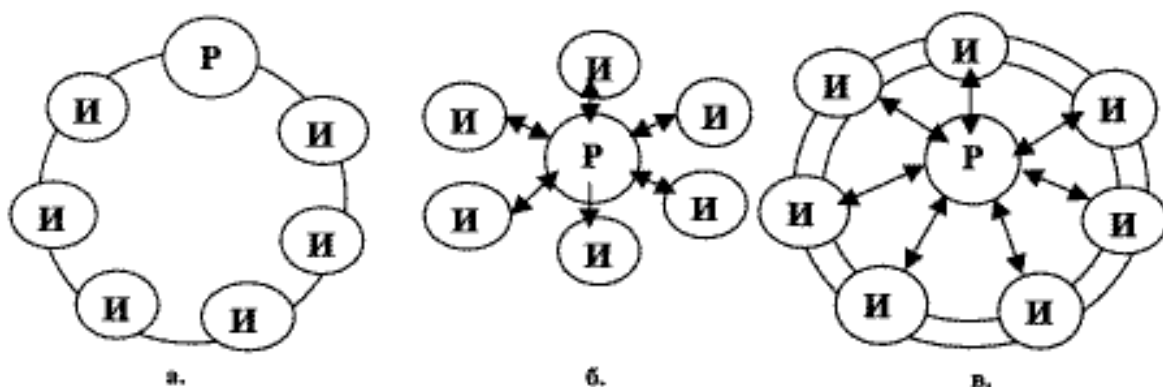


Рисунок 8 – Виды структур (а – кольцо; б – звезда; в – колесо; Р – руководитель; И – исполнитель)

Линейно-функциональная структура в своей основе предполагает «шахтный» принцип построения управленческого процесса, что в прямой зависимости от функционала не только генерального директора, но и

руководителей каждого из подразделений [22]. На рисунке 9 изображена линейно-функциональная структура управления.



Рисунок 9 – Линейно-функциональная структура управления

Линейно-штабная структура управления является сочетанной методикой, объединяющей функции и черты предыдущих структур [22]. В данной структуре отдельную позицию занимает штаб или подразделение для решения задач определенных направленностей. Штаб является не руководителем, а исполнителем. Главный принцип в основе – принцип единоначалия [21].

На рисунке 10 изображена линейно-штабная структура управления.

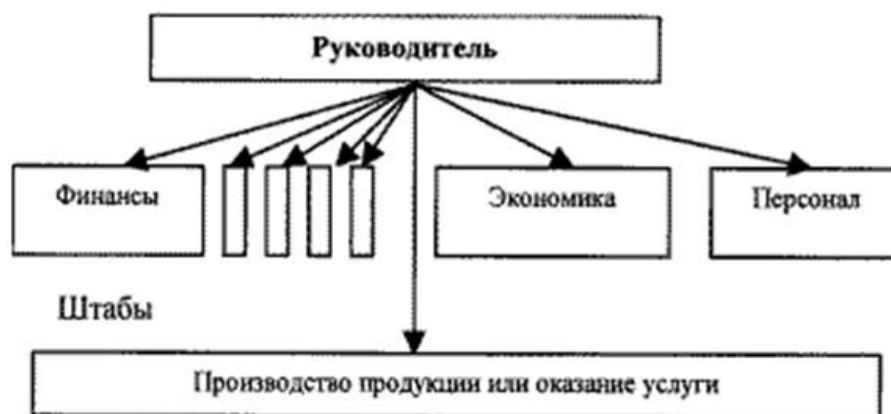


Рисунок 10 – Линейно-штабная структура управления

В отличие от предыдущих структур матричная имеет двойной принцип подчинения: с одной стороны, непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой – руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством.

Матричная схема применяется при сложном, наукоемком производстве товаров, информации, услуг, знаний. На рисунке 11 изображена матричная структура управления [31].



Рисунок 11 – Матричная структура управления

Программно-целевая структура предполагает создание специальных органов управления программами и процесса краткосрочного и длительного действия в зависимости от поставленной задачи [24].

Проектная структура управления формируется при разработке организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе управления или в организации в целом, например, модернизация производства, освоение новых технологий, строительство объектов. Управление проектом, как и процессом, подразумевает не только определение целей и задач, необходимых к выполнению, но и планирование всех действий в рамках проекта, создание структуры, координацию всех видов работ в рамках проекта.

Функционально-объектная структура управления подразумевает наделение дополнительным функционалом персонал, являющимися руководителями в сфере проекта или решения поставленной задачи, что увеличивает зону уровня ответственности сотрудника. Внутри подразделения эти специалисты являются старшими при выполнении порученной работы не только в рамках постоянно закрепленных за ними функций, но и по всем другим вопросам [39].

Организация управления – процесс сложный, иерархический, требующий планирования и поставленных задач. Постоянная модернизация и совершенствование процесса позволяет достигать улучшенных ключевых показателей от ведения деятельности [37].

1.4 Методы стратегического управления основанные на теории и практике

Социолог Л.В. Ивановская дает следующее обобщающее определение: «Стратегическое управление – это управление формированием конкурентоспособной структуры организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе» [33].

Некоторые авторы считают, что необходимо различать два вида стратегии: в узком и широком смысле слова. Стратегия в узком смысле определяет направление действий на определенный срок или период, например стратегия снижения затрат. В широком смысле стратегия – это генеральная программа распределения ресурсов и действий для достижения миссии предприятия [20].

Другие авторы считают, что стратегия есть ничто иное, как общее направление, и что если его даже нельзя указать, то полезнее иметь не самое точное определение, чем не иметь вообще [19].

Стратегический менеджмент – это разработка программы развития, принятия и выполнения стратегических решений. Также это комплекс процессов, явлений и характеристик, которые показывают приоритетную динамику развития и основные цели предприятия, а также аналитику последних управляющих действий и изучению инновационных подходов по внедрению инноваций [43].

Стратегический менеджмент в современном обществе дает уникальную возможность организациям, функционирующим в различных сферах общественной деятельности. Преимущества заключаются в рациональном использовании ограниченных ресурсов, а также и самым главным – временем [40]. Также стратегический менеджмент способствует последовательной и

своевременной разработке управленческих решений, ориентирует на устойчивое развитие в условиях рынка [32].

Т.Ю. Базарова пишет фактически о стратегии организации, в то время как исследователи ближнего зарубежья говорят о ясной картине будущего, исходя из которой получаем постепенно выстраивающуюся систему управления. В настоящее время картина будущего носит вероятностный характер и предполагает отработку нескольких сценариев развития предприятия. Видение – это картина будущего, которую пытается создать директор совместно с руководством компании учитывая скоротечные изменения внешних факторов [49].

В целом можно выделить три варианта стратегии управления:

1. Стратегии инвестирования.
2. Стратегии стимулирования.
3. Стратегии вовлеченности.

Американские исследователи Л.Дайер и ДЖ. Холдер предложили свою типологию стратегий, где они учли всесторонние цели, средства и стратегии используемые большинством компаний. Саму стратегию авторы понимают как «решения, принимаемые для достижения важнейших целей в развитии предприятия и первоочередных средств, направленных на достижение этих задач» [23].

Стратегия стимулирования применяется компаниями работающими в среде высокой конкуренции. Такие фирмы применяют тактику фокусирования на текущих издержках и обеспечении специальных условий, при которых процесс превращения сырья в товар был безопасен от различного рода срывов по вине сотрудников. Эти организации стремятся выстроить четкую ассоциативную связь между прилагаемым усилием и уровнем оплаты труда.

Что касается стратегии инвестирования, то ее придерживаются фирмы, чья бизнес-стратегия считает приоритетом товарную дифференциацию, а не лидерство по издержкам. Усилия этих фирм направлены на раскручивание своих торговых марок, повышение качества или функциональности товаров. Данные организации полагаются на контролируемую гибкость и приспособляемость

работников, результатом чего является характерный для подобных фирм широкий разброс квалификации сотрудников [38]. Для данной стратегии типична четкая централизованная система принятия решений и усложненная служебная иерархия. Возлагаемые на работников функции крайне широки и четко не сформулированы. Практика оплаты труда представляет собой смешение фиксированных и переменных компонент, направленных на поощрение творчества и преданности делу, фирме, а также на поддержание и сохранение ценных для организации знаний и опыта. В то же время инициативность сотрудников ограничена высоким уровнем директивного контроля и широко распространенной системой отчетности.

Третья стратегия – стратегия вовлеченности – характерна для организаций со смешанной бизнес стратегией, сфокусированной одновременно на лидерстве по издержкам и инновационности. Типичной для таких фирм является децентрализованная структура управления, направленная на получение максимального эффекта от вложенных ресурсов и в то же время способная быстро реагировать на действия конкурентов и изменение рыночного спроса. Для поддержания высокого уровня фирмы, придерживающиеся данной стратегии, уделяют большое внимание структурированию рабочих функций, четкому контролю и системе вознаграждений. Важными целями при данной стратегии являются повышение преданности делу и компетентности сотрудников, что достигается путем укомплектования штата организации значительной долей высокопрофессиональных сотрудников с высоким уровнем подготовки и знанием новейших технологий.

Разумеется, конкретный вид эффективной стратегии зависит от экономического развития общества, его культуры, а также от отрасли и величины предприятия. Представляется, что со временем большее распространение получит стратегия «вовлеченности», поскольку востребован будет творческий труд высококвалифицированных сотрудников, отождествляющих себя с работой и фирмой.

Вероятно, внедрение в практику стратегического управления является важнейшей задачей менеджмента XXI века. Необходимой предпосылкой является

переход на макро уровне к модели устойчивого развития, которая предполагает учет в экономических решениях экологически допустимых нагрузок [50].

На самом предприятии применение стратегического управления дает громадный выигрыш, ибо позволяет получить синергетический эффект («дважды два равно пяти»). Отечественные авторы отмечают, что для получения синергетического эффекта необходимо соблюдение следующих условий:

1. Хорошее развитие системы адаптации к внешнему и внутреннему рынку труда.

2. Наличие гибкой системы организации работ.

3. Использование систем оплаты, построенных на принципах всестороннего учета персонального вклада и уровня профессиональной компетентности каждого работника (в связи с чем, особое внимание должно уделяться оценке и вознаграждению работника).

4. Высокий уровень участия работников и рабочих групп в обсуждении проблем и принятии управленческих решений.

5. Делегирование полномочий подчиненным, что является важнейшим и в то же время труднейшим принципом управления персоналом.

6. Функционирование разветвленной системы коммуникаций.

Вывод: в условиях быстро развивающейся конкуренции одним из важнейших факторов конкурентоспособности становится грамотное управление предприятием. Быстрое изменение потребительского спроса, повышение требований работников к условиям труда и качеству жизни вынуждают предприятие проводить анализ и оценку внешней среды, прогнозировать ее изменение в будущем, создавать систему управления, которая поддерживала бы равновесие между средой, характером и результатом деятельности организации. Словом, управлять организацией и стремиться к достижению соответствия ее функционирования с требованиями рынка. Для выживания в условиях постоянно меняющейся окружающей среды, предприятие должно быть, прежде всего, конкурентоспособным и быстро реагирующим на изменение этих условий. В современном мире, с каждым днем все больше руководителей понимают, что

развитие организации невозможно без развития персонала и структуры [48]. Технологические инновации, интеллектуальные инновации, участие предприятия на международном рынке – все это требует постоянного совершенствования и развития. Выбор верного направления развития персонала – это прямой путь к лидерству на рынке, а так же к росту производительности труда. Определить вектор развития того или иного сотрудника в рамках предприятия задача не из простых, но личностный потенциал сотрудников раскрытый в соответствии с поставленными задачами предприятия, всегда приносит успех.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ООО НТЦ «Трубметпром»

2.1. Характеристика ООО НТЦ «Трубметпром»

ООО НТЦ «Трубметпром» создан Первоуральским новотрубным заводом (ОАО «ПНТЗ») 21.08.2003 года с целью дальнейшего развития научно-технического потенциала в области производства трубной и металлургической продукции, а также трубопроводного транспорта.

Основными видами деятельности научно-технического центра являются научные исследования и разработки в области технических и естественных наук: Разработка, создание и внедрение инновационных технологий и уникального оборудования по обработке поверхности нержавеющей и специального металлопроката а также других марок и сплавов. Создание уникальных технологий и проектирование специального оборудования по утилизации отходом металлургического производства.

ООО НТЦ «Трубметпром» выполняет комплекс работ по созданию и внедрению, а также разработке инновационных проектов обработки поверхности металлопроката на предприятиях министерства атомной промышленности, металлургических и машиностроительных заводах и предприятиях страны. Установки, агрегаты и автоматизированное оборудование созданные в ООО НТЦ «Трубметпром» можно разделить по следующим направлениям:

- установки электрохимической обработки ленты, труб, проволоки: электрохимическое полирование, электрохимическое обезжиривание, анодно-гидравлическая обработка, размерная обработка;
- агрегаты нанесения покрытий из сплава на поверхность ленты, трубы, проволоки;
- агрегаты для удаления технологической смазки с внутренней и наружной поверхности труб и другого металлопроката.

Проекты связанные с инновациями в ООО НТЦ «Трубметпром» имеют отраслевое и народно-хозяйственную значимость.

Новые разработки направлены на: замену импорта, снижение расходного

коэффициента металла, экономию воды и других расходных материалов, создание абсолютно нового вида продукции, увеличение качества поверхности труб и другого металлопроката для атомной и иных отраслей промышленности, создание инноваций в области технологии и оборудования обработки носителей магнитной записи, в том числе микроленты и микропровода.

Конечными продуктами являются: устройства очистки труб и лицензии на продажу. Потенциальными заказчиками являются предприятия металлургии и машиностроения.

ООО НТЦ «Трубметпром» активно участвует в Международных Форумах, выставках, конференциях, таких как «Металл-ЭКСПО», «Диверсификация ОПК», «Hi-Tech», Салон изобретений и инноваций «Архимед», Петербургский инновационный форум, Московский инновационный форум инноваций и инвестиций, конгресс ОТКРЫТАЯ РОССИЯ, «Покрытия и обработка поверхности» и др.

За более чем 15-летнюю историю работы на рынке металлопроката ООО НТЦ «Трубметпром» занял лидирующее место в ряду крупнейших производителей металлопроката, зарекомендовав себя как надёжную и стабильную организацию, налаживающую постоянные коммерческие связи как на территории России, так и за рубежом.

Основные научно-технические направления деятельности НТЦ:

1. Теоретические и экспериментальные исследования процессов изготовления и эксплуатации труб, баллонов, проката и другой продукции.
2. Технология производства трубной продукции, проката, ленты, проволоки и другой продукции.
3. Химическая и электрохимическая обработка трубной и металлургической продукции.
4. Системы неразрушающего контроля трубной и металлургической продукции.
5. Утилизация шламовых отвалов на трубных и металлургических заводах.
6. Стандартизация.

7. Сертификация.
8. Интеллектуальные активы.

Принцип работы:

1. Надежность и обязательность.
2. Соответствие требованиям заказчика.
3. Постоянное развитие.
4. Конкурентоспособность.
5. Ответственность.
6. Стратегическое партнерство.
7. Уникальные технологии.
8. Компетентность.

Центр взаимодействует с предприятиями и компаниями трубной, металлургической, топливно-энергетической, машиностроительной промышленности, с отечественными и зарубежными организациями.

Центр работает по принципиально новой схеме организации выполнения НИОКР, поэтому и берется за серьезные, крупные и значимые проекты и научно-технические проблемы.

Центр привлекает для выполнения конкретных этапов работ профильные организации, квалифицированных специалистов. При этом:

1. Повышается уровень выполнения работ.
2. Значительно сокращаются затраты.
3. Сокращаются сроки проведения.
4. Повышается оперативность.
5. Повышается результативность.
6. Развивается творческая и изобретательская деятельность.

Миссия ООО НТЦ «Трубметпром»:

«Развитие технического потенциала в области производства трубной и металлургической промышленности».

2.2. Структура ООО НТЦ «Трубметпром»

Перечень подразделений, входящих в состав ООО НТЦ «Трубметпром»:

Директор – руководитель подразделений.

Подразделения, находящиеся в прямом подчинении:

1. Производственный отдел.
2. Отдел снабжения.
3. Отдел бухгалтерского учета.
4. Отдел главного технолога.
5. Отдел маркетинга.

Структура ООО НТЦ «Трубметпром» представлена на рисунке 12.

Каждый отдел работает в соответствии с утвержденными положениями и должностными инструкциями на каждого работника. Рассмотрим их более подробно:

Характеристика деятельности генерального директора:

Генеральный директор – это руководитель производственно-хозяйственной деятельностью предприятия.

Генеральный директор несет ответственность за сохранность и эффективное использование имущества предприятия, за последствия принимаемых решений, финансово-хозяйственные результаты деятельности Общества.

Функции генерального директора заключаются в общем руководстве производственно-хозяйственной деятельностью компании.

Именно генеральный директор несет полную ответственность за все принятые решения, за результаты деятельности предприятия и сохранность его имущества.

Требования к генеральному директору [47]:

Основные требования, которые предъявляются к генеральному директору, следующие:

- наличие высшего образования (часто требуется экономическое, техническое или соответствующее профилю работы компании);
- наличие опыта работы на руководящей должности, как правило, от двух лет;

- наличие опыта работы в сфере, соответствующей деятельности компании;
- знание нормативных и законодательных актов.

Функции генерального директора.

На генерального директора Общества возлагаются следующие функции:

- обеспечение соблюдения законности в деятельности Общества;
- осуществление руководства финансовой и хозяйственной деятельностью Общества в соответствии с Уставом Общества;
- организация работы Общества с целью достижения эффективного взаимодействия всех структурных подразделений Общества;
- выполнение поручений общего собрания акционеров, Совета Директоров Общества.

На генерального директора возлагаются следующие должностные обязанности:

- руководство финансовой и хозяйственной деятельностью Общества;
- организация работы с целью осуществления эффективного взаимодействия подразделений Общества;
- обеспечение выполнения всех обязательств Общества перед кредиторами;
- организация ведения бухгалтерского учета, обеспечение составления всех форм отчетности;
- утверждение штатного расписания Общества, должностных инструкций для сотрудников Общества;
- принятие мер по обеспечению Общества квалифицированными кадрами;
- обеспечение сохранности имущества Общества;
- обеспечение защиты интересов Общества в суде;
- осуществление комплекса мер по контролю выполнения сотрудниками Общества требований законодательства РФ, внутренних нормативных документов Общества и должностных обязанностей;
- осуществление комплекса мер по контролю выполнения решений общего собрания акционеров, Совета директоров Общества;
- предоставление сведений, отчетности о деятельности Общества общему

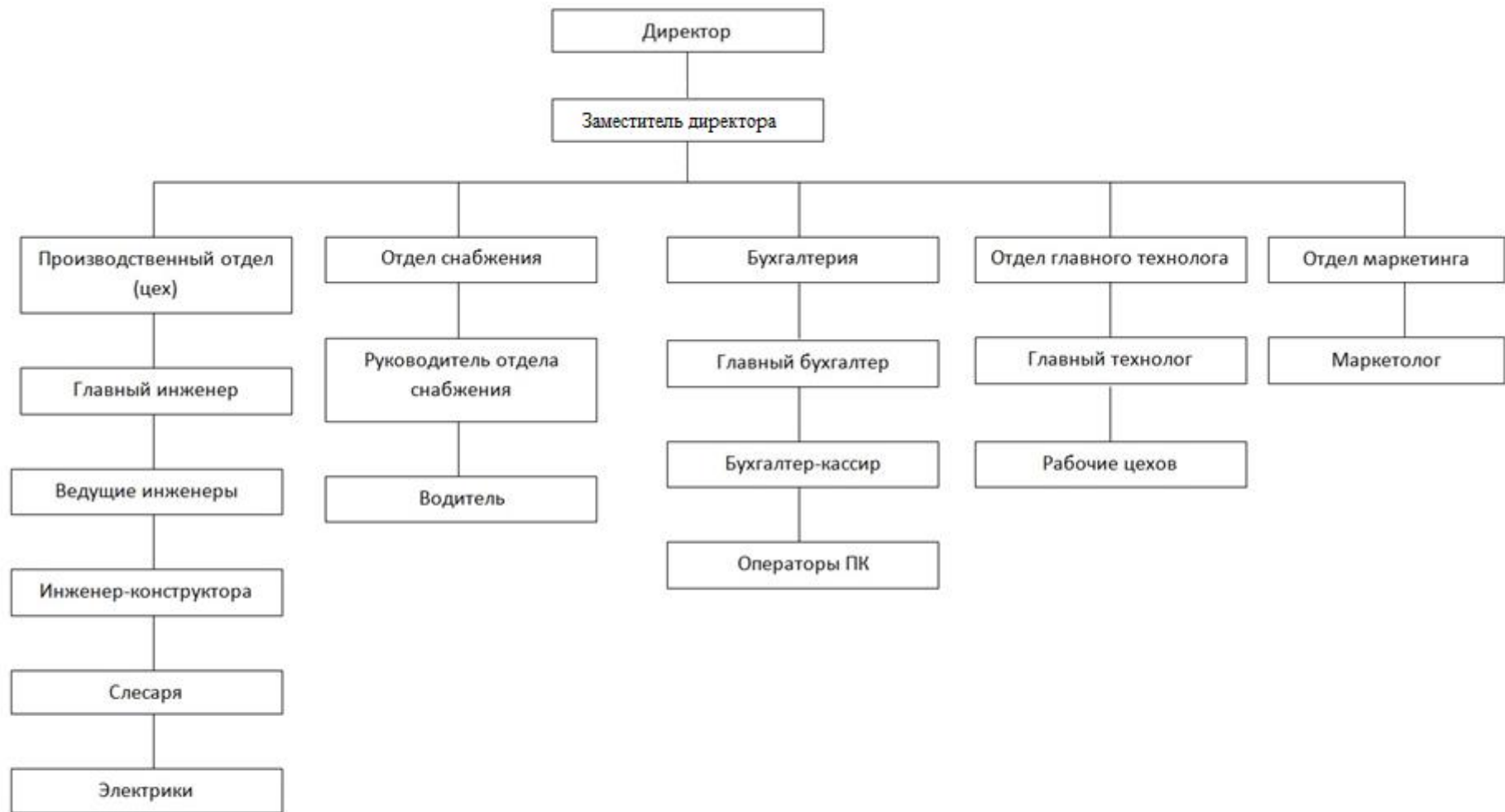


Рисунок 12 – организационная Структура ООО НТЦ «Трубметпром»

собранию акционеров, Совету Директоров и ревизорам Общества.

Права генерального директора.

Генеральный директор имеет право [46]:

- оформлять и подписывать документы в рамках своей компетенции;
- принимать решения в пределах своей компетенции;
- представлять интересы Общества во взаимоотношениях со сторонними организациями;
- расторгать и заключать от имени Общества хозяйственные договоры, в том числе трудовые договоры;
- открывать расчетные счета Общества в банках;
- визировать штатное расписание Общества, Правила внутреннего трудового распорядка дня и другие внутренние локальные документы Общества;
- производить операции с имуществом и денежными средствами Общества;
- увольнять и принимать на работу сотрудников Общества;
- привлекать к ответственности (дисциплинарной и материальной) сотрудников Общества;
- определять систему, формы и размер заработной платы и материального поощрения сотрудников Общества;
- выносить вопросы на рассмотрение общему собранию акционеров и Совету Директоров Общества.

Ответственность генерального директора

Генеральный директор согласно законодательству несет следующую ответственность:

- за убытки, причиненные Обществу своими действиями или бездействием в процессе исполнения функций и обязанностей;
- за разглашение информации, которая содержит коммерческую и служебную тайну;

– за невыполнение или несвоевременное, халатное выполнение своих должностных обязанностей.

Характеристика деятельности производственного отдела.

Основные задачи производственного отдела

1. Оперативное управление производственной деятельностью организации.

2. Текущее планирование, участие в перспективном планировании производственной деятельности.

3. Организационно-методическое руководство, координация и контроль деятельности организации по производственным вопросам.

4. Оперативное информирование руководства организации о возникающих производственных проблемах и возможных вариантах их решения.

5. Подготовка и представление руководству информационно-аналитических материалов о состоянии и перспективах развития производственной деятельности организации.

6. Совершенствование и внедрение новых методов организации работы, в том числе на основе использования современных информационных технологий.

7. Участие в пределах своей компетенции в подготовке и исполнении управленческих решений руководства организации.

8. Решение иных задач в соответствии с целями организации.

Основные функции производственного отдела:

1. Оперативное управление производственным процессом, обеспечение ритмичного выпуска продукции в соответствии с планом производства и договорами поставок.

2. Разработка производственных программ и календарных графиков выпуска продукции по организации в целом и ее подразделениям, при необходимости их корректировка в течение планируемого периода, разработка и внедрение нормативов для оперативно-производственного планирования.

3. Оперативный контроль за ходом производственного процесса,

обеспечением производства технической документацией, оборудованием, инструментом, материалами, комплектующими изделиями, транспортом, погрузочно-разгрузочными средствами и т. п., а также за осуществлением подготовки производства новых видов изделий.

4. Ежедневный оперативный учет хода производства, выполнения суточных заданий выпуска готовой продукции по количеству и номенклатуре изделий, контроль за состоянием и комплектностью незавершенного производства, соблюдением установленных норм заделов на складах и рабочих местах, за рациональностью использования транспортных средств и своевременностью выполнения погрузочно-разгрузочных работ.

5. Координация производственной деятельности подразделений организации, обеспечение ритмичности выполнения календарных планов производства, предупреждение и устранение нарушений хода производственного процесса.

6. Своевременное оформление, учет и регулирование выполнения заказов по кооперации и межцеховых услуг.

7. Контроль выполнения взаимных требований и претензий производственных подразделений организации, анализ результатов их деятельности за предыдущий плановый период с целью выявления возможностей более полной и равномерной загрузки мощностей, оборудования и производственных площадей, сокращения цикла изготовления продукции.

8. Поиск и внедрение технических новшеств, научных открытий и изобретений, передового опыта, способствующих улучшению технологии, организации производства и росту производительности труда.

9. Руководство работой производственных складов, участие в проведении инвентаризации незавершенного производства.

10. Разработка и проведение мероприятий по совершенствованию оперативного планирования, текущего учета и контроля производственной деятельности, диспетчерской службы, внедрение современных средств вычислительной техники, коммуникаций и связи.

11. Организационно-методическое руководство работой производственных и диспетчерских подразделений организации.

12. Осуществление в пределах своей компетенции иных функций в соответствии с целями и задачами организации.

Производственный отдел вправе:

1. Получать поступающие в организацию документы и иные информационные материалы по своему профилю деятельности для ознакомления, систематизированного учета и использования в работе.

2. Запрашивать и получать от руководителя организации и начальников структурных подразделений организации информацию, необходимую для выполнения возложенных на него функций и задач.

3. Осуществлять в пределах своей компетенции проверку и координацию деятельности структурных подразделений организации по производственным вопросам.

4. Вносить предложения по совершенствованию форм и методов работы отдела и организации в целом.

5. Участвовать в подборе и расстановке кадров по своему профилю деятельности.

6. Вносить предложения руководству организации по повышению квалификации, поощрению и наложению взысканий на сотрудников отдела и других структурных подразделений организации по своему профилю деятельности.

7. Участвовать в совещаниях при рассмотрении производственных вопросов.

Недостатки производственного отдела:

– снижена оперативность реагирования на заявки основного производства;

– нет контроля за своевременностью выполнения погрузочно-разгрузочных работ и за рациональностью использования транспортных средств.

Характеристика деятельности отдела снабжения:

Работа отдела снабжения необходима для того, чтобы поддерживать на предприятии достаточный запас товаров. Он занимается определением потребностей компании в определенных материалах, товарах, технических ресурсах, а также организацией их хранения и выдачи, контролируя назначение использования материально-технических ресурсов и содействуя их экономии. Сотрудникам отдела снабжения при решении данной задачи предстоит изучение, учет спроса и предложения по всем потребляемым материальным ресурсам, а также анализ уровня и колебания цен на продукцию, на услуги посредников, поиск самого выгодного варианта товародвижения, оптимизация своих запасов с учетом сокращения складских и транспортно-заготовительных издержек [46].

Функции отдела снабжения представлены по 3 базовым направлениям [31]:

1. Планирование, в том числе:

- изучение внутренней и внешней среды предприятия, рынки отдельной продукции;

- прогнозирование, определение потребностей предприятия в материальных ресурсах всех видов с планированием оптимальных хозяйственных связей;

- планирование потребности в материалах с установлением лимита на отпуска;

- оптимизация производственных запасов;

- оперативное планирование снабжения.

2. Организационные функции:

- сбор сведений о потребностях в продукции, участие в выставках-продажах, ярмарках, конференциях и пр.

- анализ источников удовлетворения потребности в материальных ресурсах, чтобы определить оптимальный;

- получение и организация поступления реальных ресурсов;

- заключение хозяйственных договоров поставки с выбранными поставщиками;
- обеспечение участков, рабочих местах необходимыми материальными ресурсами;
- организация складского хозяйства, которое входит в состав органов снабжения.

3. Контроль и координация работы:

- контроль выполнения обязательств поставщиков по договорам, сроки поставок;
- входной контроль комплексности и качества материальных ресурсов, поступающих на предприятие;
- контроль производственных запасов;
- выдвижение претензий в отношении транспортных компаний и поставщиков;
- анализ работы службы снабжения, разработка мер координации снабженческой деятельности, повышение эффективности её деятельности.

Недостатки отдела снабжения:

- неритмичность организации поставок определенного материала;

В итоге ресурсы компании или простаивают, или происходит авральная работа.

- невыполнение заявки на запчасти для планового ремонта оборудования;
- неплановая работа отдела снабжения, производится всё в последний момент;
- не проинформирован склад об ожидаемом приходе товарно-материальных ценностей – с простоем транспорта в ожидании разгрузки, возникновением неустойки;
- неграмотный подбор поставщика – со срывом поставок, завышенной ценой контракта, ненадлежащим качеством продукции;
- некорректное ведение учета товарно-материальных ценностей. В результате сложно понять количество запасов на складе;

– отсутствие системы управления запасами. Образуется на складе множество невостребованных материалов, но при этом регулярно не хватает нужных.

Характеристика деятельности отдела бухгалтерского учета [32].

Бухгалтерия – это штатно-структурное подразделение организации, предназначенное для сбора данных об имуществе и обязательствах предприятия.

Основные задачи отдела бухгалтерского учета:

- ведение бухгалтерского учета на предприятии;
- планирование смет расходов и их последующий учет;
- проведение взаиморасчетов между предприятиями, организациями и физическими лицами, сохранностью материальных ценностей, денежных средств;
- помощь в подборе и комплектование организации сотрудниками.

Основными функциями отдела бухгалтерского учета являются:

- проведение предварительного контроля за правильностью оформления документооборота и законностью выполняемых действий;
- контроль экономности денежных средств предприятия по их целевому назначению, по утвержденным сметам расходов, а также контроль за материальной базой предприятия и денежными средствами;
- осуществлять выплату и начисление заработной платы сотрудникам организации;
- проведение расчетов, возникающих в процессе выполнения смет, с организациями и предприятиями должно быть своевременным;
- участие в проведении инвентаризации и отражение их в учете;
- проведение инструктажа для лиц ответственных по вопросам сохранности ценностей, находящемся на их хранении;
- хранение бухгалтерских документов, а также смет расходов предприятия и иных документов;
- оформление приказов, которые связаны с деятельностью предприятия;

- решение вопросов с осуществлением перевода, найма и увольнения персонала;

- контроль трудовой дисциплины;

- участие в разработке Положения об оплате труда.

Главный бухгалтер.

Бухгалтерскую службу предприятия возглавляет главный бухгалтер, который назначается и увольняется с должности директором.

Основной задачей главного бухгалтера является организация руководства процессом функционирования и развития системы бухгалтерского дела в структуре предприятия.

Главный бухгалтер подчиняется непосредственному руководителю организации – директору и несет ответственность за формирование учетной политики, за своевременное предоставление полной и верной информации.

При смене главного бухгалтера оформляется акт после проверки состояния бухгалтерского учета.

Главный бухгалтер – это ответственное лицо за ведение бухгалтерского учета и составление финансовой отчетности.

Функции главного бухгалтера

Главный бухгалтер выполняет следующие функции:

- руководство при ведении бухгалтерского учета;

- составление отчетности на предприятии;

- формирование учетной политики;

- оказание методической помощи сотрудникам предприятия по вопросам отчетности и бухгалтерского учета;

- составление отчетов по зарплате, налогам, перечислениям, сбору в бюджеты различных уровней, а также платежей в банковские учреждения;

- выявление внутрихозяйственных резервов;

- мероприятия по устранению непроизводительных затрат;

- внедрение современных новых средств и технологий на предприятии;

- контроль за верным и своевременным оформлением документации связанной с бухгалтерским делом;

- руководить бухгалтерской службой предприятия;

- обеспечение безопасных условий труда для сотрудников.

Обязанности главного бухгалтера

Обязанности главного бухгалтера регламентируются нормативными правовыми актами, трудовым договором и должностными инструкциями.

Недостатки отдела бухгалтерского учета:

- несвоевременный контроль за соблюдением порядка при оформлении первичных документов и бухгалтерских документов.

Характеристика деятельности отдела главного технолога.

Главный технолог – это специалист организующий и внедряющий прогрессивные, обоснованные с экономической точки зрения, ресурсосберегающие технологические режимы и процессы производства выпускаемых изделий.

Отдел главного технолога выполняет следующие функции:

- определение возможностей процесса производства;

- определение степени соответствия изделий техническим условиям;

- определение причин отклонения от норм;

- определение причин несоответствия техническим условиям;

- формирование технико-экономических показателей производства;

- оценка точности и стабильности процессов производства;

- определение возможностей процесса производства;

- разработка технологической документации;

- контроль за соблюдением технических требований и технологических процессов на установках;

- разработка проектов и изменений в технической документации;

- корректировка режимов производства. Корректировка технологических процессов;

- разработка и внедрение технологических процессов и режимов

производства выпускаемой предприятием продукции;

- составление планов внедрения новых технологий, новых установок для повышения экономической эффективности предприятия;

- выявление нарушений технологической дисциплины и принятие мер по их устранению;

- контроль условий транспортировки труб;

- контроль соответствия качества продукции требованиям нормативно-технической документации;

- разработка и выполнение перспективных и текущих планов технологической подготовки производства;

- составление и пересмотр технических условий и требований, предъявляемых к нержавеющей трубам, а также к изделиям из черных металлов;

- систематическое изучение причин брака и дефектов;

- разработка корректирующих и предупреждающих действий;

- выборочный контроль труб после обработки на установке;

- накопление аналитических и статистических данных о фактическом уровне качества поставляемой и обработанной продукции;

- разработка конструкторской документации;

- конструкторское сопровождение деталей;

- отработка конструкторской документации по результатам внедрения в производство;

- обеспечение качества, технологичности и надежности выпускаемых изделий;

- технологическое сопровождение;

- организационно-техническое обеспечение испытаний новых изделий и узлов.

Организация входного контроля.

Входной контроль проводится с целью проверки соответствия качества продукции установленным требованиям и предотвращения работы с браком.

Должностные обязанности технолога по сырью указаны «должностной инструкции технолога по приемке металлопроката».

Входной контроль осуществляется в соответствии с требованиями нормативной документации.

Основными задачами входного контроля являются:

- проведение проверки труб поступающих на обработку (длина трубы, диаметр, марка смазки и т.д.);
- оформление документов по результатам проверки труб;
- проверка сопроводительной документации на трубы (сертификаты качества);
- контроль соответствия качества труб требованиям нормативно-технической документации (ГОСТ 32569-2013);
- оформление актов на несоответствующее трубы;
- контроль за соблюдением работниками цеха правил хранения;
- информирование производственного отдела о качестве труб, а также пробных образцов.

Выпуск продукции осуществляется согласно Стандарту разработанному на основании требований следующих нормативных документов:

- ИСО 9001 «Системы менеджмента качества. Требования»;
- СТП «Управление документацией и записями»;
- СТП «Управление разработкой технологических процессов»;
- СТП «Управление проектированием»;
- СТП «Управление разработкой испытательного оборудования»;
- СТП «Управление проектами на предприятии»;
- Технический регламент Таможенного Союза.

Контроль соблюдения технологической дисциплины на предприятиях предполагает:

- отсутствие случаев обнаружения нарушений требований стандартов, технических условий, технологической и другой нормативно-технической документации при осуществлении технологических процессов;

– выявление причин несоответствия или конкретных виновников в случае выявления таких нарушений;

– определение состава мероприятий, направленных на устранение обнаруженных отступлений от технологии и их предотвращение в дальнейшем;

– оценку необходимых действия, для предотвращения повторных несоответствий.

Схема проведения входного контроля представлена на рисунке 13.

Анализ нормативной базы.

Для сертификации предприятия по системе менеджмента безопасности продукции необходим следующий перечень документов:

1. Документально оформленные Цели в области ИСМ.

2. Руководство по ИСМ.

3. Стандарты организации (СТО):

– Управление документацией;

– Управление записями;

– Внутренние аудиты;

– Управление несоответствиями (несоответствующими процессами и т.д.),

– Корректирующие действия;

– Предупреждающие действия.

3. Документы, определенные организацией как необходимые ей для обеспечения эффективного планирования, осуществления процессов и управления ими, могут включать:

– законодательные требования;

– документы внешнего происхождения (ГОСТ; СНиП и пр.);

– планы;

– технические условия;

– конструкторскую документацию;

– нормативную документацию;

– организационно – распорядительную документацию;

– документы внешнего происхождения;

- технологические регламенты (Технологические процессы);
- схемы организационных структур;
- схемы и карты процессов;
- технологические регламенты (Технологические процессы);
- схемы организационных структур;
- утвержденные перечни поставщиков;

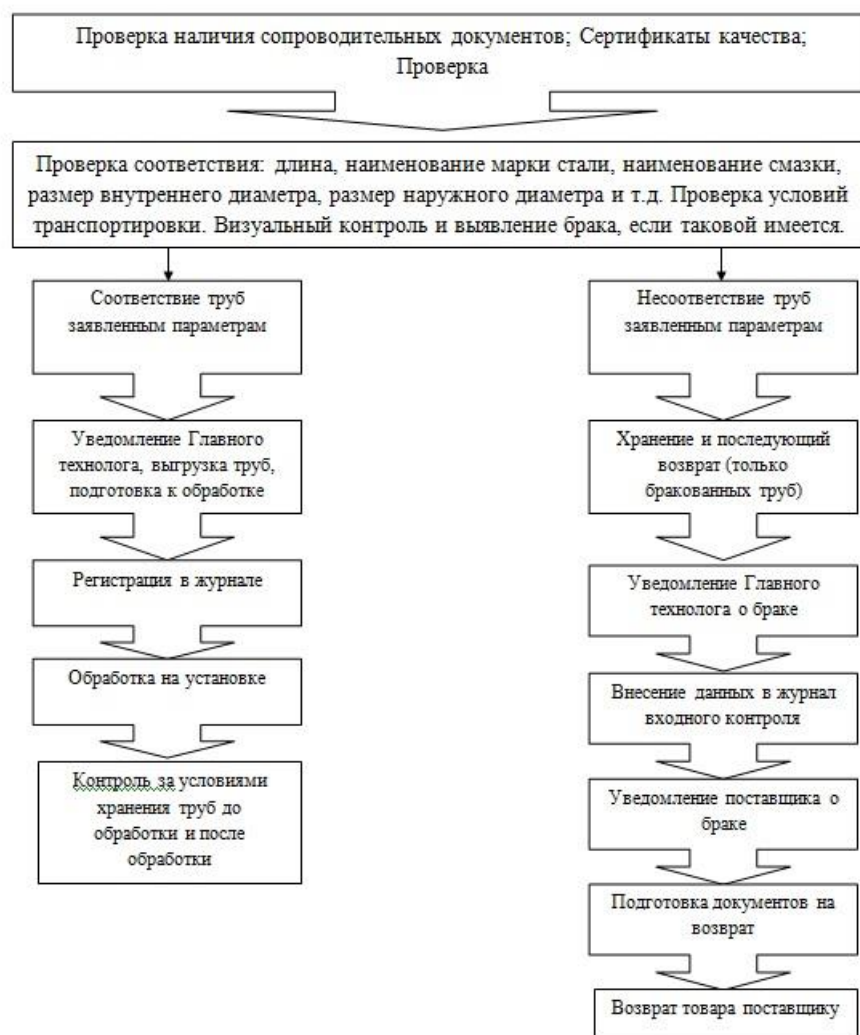


Рисунок 13 – Проведение входного контроля

- должностные инструкции;
- рабочие инструкции.

Недостатки отдела главного технолога:

Одной из проблем отдела явились устаревшие реестры рабочей документации:

- сертификаты качества;

- технологические схемы;
- бланки отчетности.

Высокая загруженность отдела.

Характеристика деятельности отдела маркетинга.

Основные задачи отдела маркетинга:

1. Формирование свода рекомендаций для коррекции стратегии предприятия в области сбыта с учетом имеющихся ресурсов и специфики рынка.
2. Разработка предложений по ротации кадров, ответственных за непосредственную реализацию продукции.
3. Формирование актуальных отчетов, демонстрирующих существующее положение дел на рынке (уровень конкуренции, возможные партнеры, расширение ассортимента и пр.), в который вовлечена продукция компании.
4. Предоставление сводной информации о конкурентах (ценовая политика, направление деятельности, взаимодействия с контрагентами и пр.).
5. Предоставление сводной информации о клиентах (функциональное разделение клиентов, формирование необходимого ассортимента для каждого сегмента, оперативное предоставление обновленных сведений и пр.).
6. Деятельность, направленная на повышение лояльности клиентов: проведение специальных мероприятий для изучения (анкетирование, опросы) и привлечения клиентов (лекции, семинары), а также организация совместных с партнерами мероприятий.
7. Выработка рекламной стратегии, мониторинг рекламной и PR-деятельности, составление бюджета на продвижение.
8. Разработка ценовой и товарной политики и стратегии.
9. Ситуационный анализ рынка.
10. Построение прогноза объемов продаж и дальнейшего освоения сегмента рынка, на котором представлен ваш продукт.

11. Разработка стратегии деятельности предприятия на внутреннем и внешнем рынках. Этой работой необходимо заниматься совместно со смежными подразделениями для того, чтобы сформулированные цели и задачи были максимально прозрачными.

12. Определение сильных и слабых сторон компании с целью их использования или корректировки при дальнейшем развитии.

Основные функции отдела маркетинга:

1. Единое исследование рынка:

– прогноз роста спроса (кратко- и долгосрочный);

изучение и анализ важнейших рыночных показателей, таких как среда конкурентов, объем, конъюнктура;

– исследование клиентов, а именно признание ими предприятия и товаров, мотивы действий, потребительские предпочтения;

– формирование стратегий и планов, разбор и контроль целевых рынков; работа с соперниками, установка их политики продвижения продукции, слабых и сильных сторон;

– установление основных критериев успешности и формирование совокупности различных форм маркетинга;

– сегментация торговых площадок и рассмотрение ключевых величин частей, позиционирование.

2. Разработка товарной политики, которая подразумевает:

– формирование линейки и ассортимента продуктов;

– создание марочной политики, развитие сервиса и упаковки;

– оценивание положения и увеличение уровня конкурентоспособности;

– выработка предложений по созданию новейших товаров и др.

3. Установление ценовой политики обозначает:

– создание способов стимулирующих цен;

– установку ценовой направленности на расходы компании, положение спроса, конкурентов.

4. Организация путей распределения и выбор способов продажи товаров включает:

- выбор дилерских посредников;
- формирование путей распределения;
- создание конкретных форм и способов реализации изделий, таких как индивидуальные и прямые продажи, а также реализация с применением информационных технологических процессов и т. д.;
- анализ и прогноз объема и структуры торговли.

5. Формирование связей коммуникации с рынком состоит из:

- участия в паблисити (элитные некоммерческие мероприятия);
 - вознаграждения клиентов;
 - организации маркетинговых доказательств проведения рекламной деятельности, т. е. PR-кампаний;
 - проведения презентаций, выставок, демонстраций и т. п.;
- мотивирования работников сбыта и менеджеров по продажам; установления определенного благонадежного имиджа компании.

Положительный имидж организации – конкурентное преимущество и стимулятор продаж.

Недостатки отдела маркетинга:

- Координация требует определенных затрат времени со стороны руководства;
- недостаточная деятельность отдела в формировании имиджа компании с помощью сайта;
 - в связи с высокой загруженностью редко проводится патентный и литературный поиск в России и за рубежом;
 - все переговоры с коммерческой точки зрения проводит отдел маркетинга;

Важной задачей на предприятии, да и в целом в менеджменте – точно определить кто за что отвечает. Именно для этого и применяется инструмент «Матрица ответственности».

Данный метод представляет собой таблицу, где в строках перечислены работы проекта, а в колонках – проектные роли. Работы берут из структурной декомпозиции работ, а роли из организационной структуры.

Согласно представленным выше должностным обязанностям составим матрицу ответственности сотрудников предприятия. На рисунке 14 приведена «Матрица ответственности».

Условные обозначения:

О – ответственный, отвечает за проведение работ и получение конечного результата работы;

У – участник, принимает непосредственное участие в проведении работ;

И – информатор, получает информацию о проведенных работах и полученных результатах.

Проведя вертикальный и горизонтальный анализ таблицы, учитывая квалификацию сотрудников можно сделать вывод о том, что:

– руководители по направлениям имеют обязанности и права, необходимые для их осуществления, выстраивая работу подчиненных им подразделений. Права, обязанности и ответственность руководителей по направлениям и руководителей подразделений так же прописаны в должностных инструкциях;

– высокий уровень загруженности у главного технолога и главного инженера, как следствие, высокая загрузка производственного отдела и отдела главного технолога.

Рассмотрев структуру предприятия можно сделать вывод, Организационная структура управления ООО НТЦ «Трубметпром» является линейно-функциональной.

Данная организационная структура является рациональной в свете реализации поставленных целей и задач обществом, но требует модернизации производственного отдела и отдела главного технолога. «Матрица ответственности» наглядно указывает на недостатки этих отделов.

Наименование процесса или работы	Должности														
	Директор	Зам.Директор	Гл.Инженер	Вед.инженер	Конструктор	Слесарь	Электрик	Рук.Снабжения	Водитель	Гл.Бухгалтер	Кассир	Оператор ПК	Гл.Технолог	Маркетолог	Рабочие
1.Разработка маркетинговой политики и анализ рынков	И	И	И	И	И			И		И			И	О,У	
2.Определение новых рынков сбыта	И	И	И					И		И			И	О,У	
3.Проектирование и внедрение новых технологий на предприятии	О,У	О,У	У	У	У	И	И	У		И			У	И	И
4. Внедрение средств автоматизации на производстве	О,У	О,У	У	У	И	И	У	И		И			У	И	И
5. Введение оптимальных условий работы для минимизации расходов материалов и трудовых затрат	О,У	О,У	У	И	И	И	И	И					У	И	И
6.Составление технической документации	И	И	У	У	У		У						О,У		
7. Разработка методов технического контроля и испытания продукции	И	И	О,У	У	У								У		
8.Бухгалтерский учет всей хозяйственно-финансовой деятельности предприятия	И	И								О,У	У	У			
9.Снабжение предприятия необходимыми материалами, сырьем, инструментом и т.д.	И	И	И					О,У	У	У	У	У	И		
10. Проведение патентного и литературного поиска	У	У	И										И	О,У	
11.Производство продукции	И	И	У	У	У	У	У						О,У		У
12. Контроль качества продукции на всех этапах производства	И	И	У			И							О,У		У
13. Прием и Хранение материалов	И	И	И					О,У					О,У		И
14. Отгрузка товара со склада и доставка потребителям	И	И						У	У				О,У		
15. Устранение возникших технических неполадок	И	И	О,У												

Рисунок 14 – Инструмент «Матрица ответственности»

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ООО НТЦ «Трубметпром»

3.1 Обоснование необходимости изменения организационной структуры ООО НТЦ «Трубметпром».

Построение дерева цели и методика выбора пути достижения цели [33].

Построение дерева цели – это метод систематизации для достижения целей системы управления.

Методика построения дерева цели: существует главная цель, которая разбивается на отдельные задачи. С помощью дерева цели необходимо выбрать кратчайший путь достижения главной цели, в нашей организации главная цель: повышение производительности за счет изменения организационной структуры.



Рисунок 15 – Дерево целей

Диагностика потребности в изменении по модели Надлера и Ташмена.

Проанализировав внутренние факторы и определив текущее состояние предприятия, можно представить переход от текущего состояния к желаемому. На рисунке 16 представлен переход от текущего состояния к желаемому.



Рисунок 16 – Изменение как переход от текущего состояния к желаемому

При помощи данной модели проанализируем потребность в изменении. Модель диагностики построена на основе работы Надлера и Ташмена, но приведена с упрощениями и изменениями в связи с различиями в менеджменте в общественном и частных секторах.

Данная модель предполагает, что организация находится в процессе постоянного взаимодействия с окружающей средой. В окружающей среде, вне организации, есть другие системы, такие, как поставщики и клиенты, которые влияют на организацию, а организация в свою очередь влияет на них.

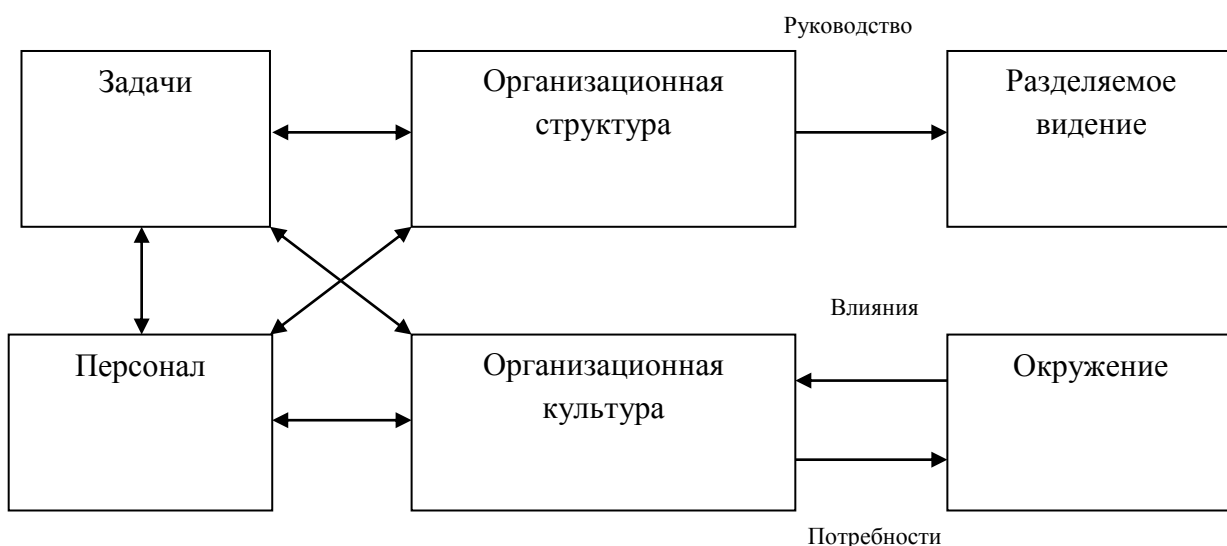


Рисунок 17 – Модель диагностики Надлера и Ташмена

Внутри организации существуют четыре взаимосвязанных компонента: задачи, персонал, организационная структура и организационная культура. В таблице 1 приведена диагностика потребности в изменении [33].

Таблица 1 – Диагностика потребности изменения

Основные элементы	Текущее состояние	Желаемое состояние
Задачи	-Низкая производительность труда; -Отсутствие чёткого распределения функций между сотрудниками; -Низкая скорость изготовления продукции; -Неравномерно распределенная нагрузка между отделами.	-Увеличение производительности труда за счет расширения предприятия; -Четкое распределение функций соответствующее разработанным должностным инструкциям; -Увеличение скорости изготовления продукции, за счет разгрузки отделов, как следствие, создание новых отделов.
Организационная структура	-Минимальный контроль; -Отсутствие должностных инструкций; -Высокая нагрузка отдела главного технолога, производственного отдела; -Выявлены недостатки в отделах, которые препятствуют быстрому решению поставленных задач.	-Создание новых рабочих мест, для своевременного контроля за выполнением работ персоналом и поставкой и отгрузкой продукции. -Введение должностных инструкций; -Изменение работы в отделах на всех уровнях.
Организационная культура	-Ориентирование на своевременное обслуживание заказчика.	-Улучшение качества работы с заказчиками путем проведения ряда мероприятий.(презентации, выставки и т.д.).
Персонал	-Высококвалифицированный персонал.	-Проведение тренингов и курсов повышения квалификации; -Создание новых рабочих мест.

Проанализировав данную таблицу можно сделать вывод о том, как будут влиять изменения на данные компоненты:

– влияние изменений на задачи. Расширение предприятия повлечет за собой создание новых рабочих мест. Распределение функций соответствующее разработанным должностным инструкциям поспособствует увеличению скорости производства продукции и повышению производительности труда;

– влияние изменений на организационную структуру. Расширение предприятия повлечет за собой привлечение новых сотрудников, появлению новых должностей, созданию новых отделов и изменению структуры на всех уровнях. Организационная структура изменится;

– внесение изменений на организационную культуру. В результате изменения будет разработан план проведения мероприятий для привлечения заказчиков, а также рассмотрена возможность выхода на другие рынки.

– влияние изменений на персонал. В результате изменений пройдут курсы повышения квалификации. Введение еженедельных оперативных совещаний для решения плановых задач;

На основании проведенного анализа системы управления на ООО НТЦ «Трубметпром» распределим выявленные проблемы по степени значимости:

- индивидуальные;
- структурные;
- организационные.

На рисунке 18 представлены уровни изменения в зависимости от времени и степени сложности проводимых изменений.

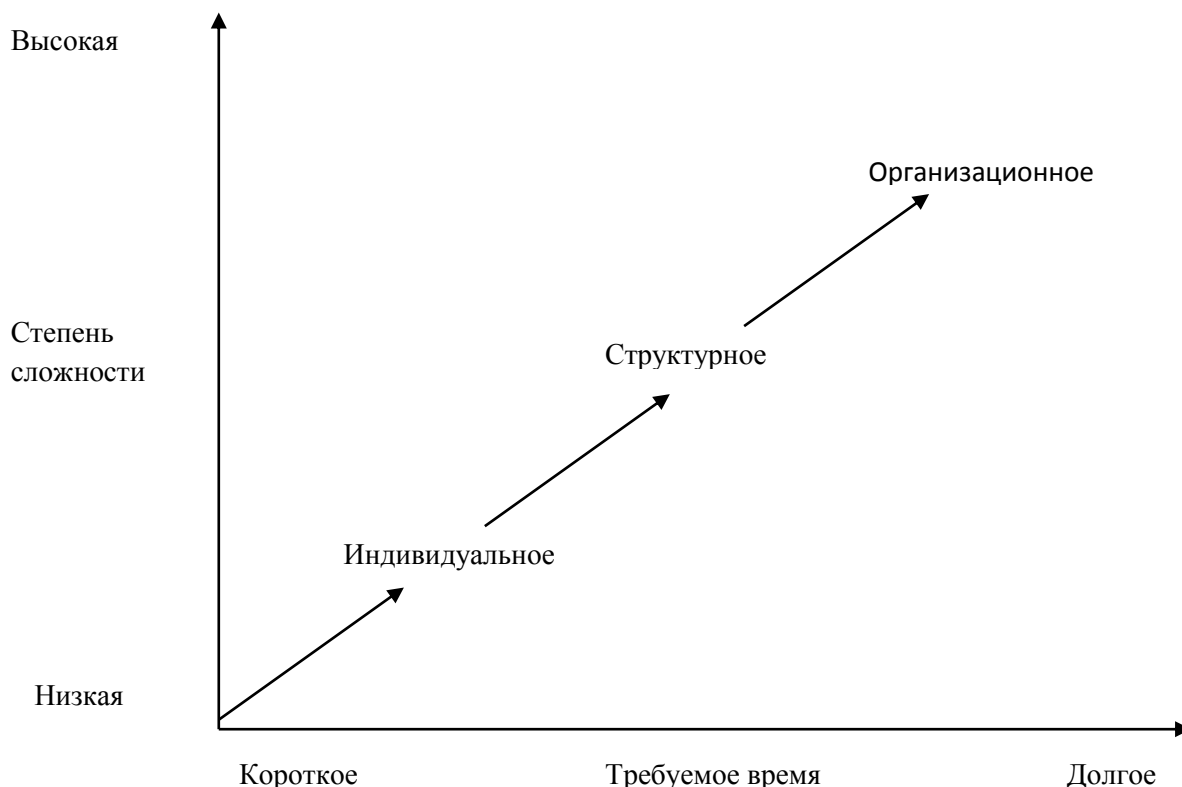


Рисунок 18 – Уровни изменения

Рассмотрим подробнее уровни изменения:

Индивидуальный уровень.

Проанализировав «Матрицу ответственности» была выявлена высокая нагрузка производственного отдела и отдела главного технолога. Требуется пересмотреть должностной функционал в пользу более узкой сосредоточенности на специфике деятельности:

- главного технолога;
- главного инженера.

Для устранения основных недостатков в отделах были разработаны новые вакансии, которые способствуют повышению эффективности работы предприятия:

- начальник производства;
- менеджер;
- руководитель отдела технического контроля.

Рассмотрим их основные функции и задачи на предприятии:

Характеристика деятельности начальника производства.

Основные функции начальника производства:

- определение возможностей процесса производства;
- определение степени соответствия изделий техническим условиям;
- определение причин несоответствия техническим условиям;
- организация стабильности процессов;
- определение возможностей процессов производства;
- организация безостановочного производства изделий;
- разработка методов технического контроля готовой продукции;

Характеристика деятельности менеджера:

Основные задачи менеджера:

- формирование актуальных отчетов;
- изучение информации о конкурентах (ценовая политика);
- составление сводной информации о клиентах;

- выработка рекламной стратегии, мониторинг рекламной деятельности;
- ситуационный анализ рынка;
- проведение патентного и литературного поиска;
- формирование рекламных проспектов;
- помощь в разработке стратегии деятельности предприятия на внутреннем и внешнем рынке;
- определение сильных и слабых сторон компании, их корректировка при дальнейшем развитии.

Основные функции менеджера:

- исследование рынка;
- формирование стратегий, планов, контроль целевых рынков;
- продвижение продукции;
- установление основных критериев успешности;
- установление ценовой политики рынка, установка ценовой направленности;
- выбор дилерских посредников;
- формирование связей коммуникации с рынком: телемаркетинг, участие на выставках, форумах, конференциях.

Характеристика деятельности руководителя отдела технического контроля подробно рассмотрена на структурном уровне.

Структурный уровень.

В целях совершенствования системы управления производственного отдела на предприятии ООО НТЦ «Трубметпром» на структурном уровне мы предлагаем вывести конструкторский отдел из состава производственного отдела как отдельную самостоятельную функциональную единицу. На рисунке 19 представлена схема конструкторского отдела.



Рисунок 19 – Конструкторский отдел

Функциональная структура конструкторского отдела, в данном случае, обеспечивает высокий уровень специализации в определенных конкретных сферах проектно-конструкторской деятельности, что обеспечивает высокое качество и высокую эффективность применяемых специализированных решений. Отдел возглавляет главный инженер, который координирует работу функциональных специалистов отдела. Начальник отдела подчиняется непосредственному руководителю – директору или его заместителю.

Основные задачи конструкторского отдела можно сформулировать следующим образом:

- разработка конструкторской документации деталей и узлов по установленным требованиям, прописанным в техническом задании;
- конструкторское сопровождение изделий, выпускаемых ООО НТЦ «Трубметпром» на этапах производства, эксплуатации и ремонта;
- отработка конструкторской документации после внедрения в производство готовых изделий и узлов;
- разработка конструкторской документации на контрольно-измерительную аппаратуру и ее дальнейшее внедрение на производстве;
- обеспечение качества, технологичности, надежности выпускаемых изделий, а также снижение их себестоимости;
- обеспечение соответствия требованиям норм и правил охраны труда, экологической и пожарной безопасности;
- модернизация выпускаемых изделий;

- технологическое сопровождение испытательных работ и регулировочных работ при подготовке производства;
- обеспечение контрольных испытаний и сертификационных испытаний новых изделий, а также модернизированных;
- разработка образцов по заказам потребителей;
- подготовка, утверждение, согласование и сопровождение договоров на создание новых изделий или на модернизацию готовых изделий;
- проведение работ по замене снимаемых с производства деталей на современные.

Основные функции конструкторского отдела можно сформулировать следующим образом:

- подготовка договоров между организацией и заводами на разработку конструкторской документации и подготовку производства;
- участие в принятии работ, выполненных разработчиком, соответствующее календарному графику по заключенным договорам;
- согласование экономических и финансовых документов по результатам выполненных работ;
- оформление технических решений по заключенным договорам;
- участие в разработке изделий и испытаниях новых изделий и узлов, начиная с технического проекта;
- разработка конструкторской документации на узлы и изделия в соответствии с согласованным техническим заданием;
- корректировка конструкторской документации по результатам изготовления и контроль процесса внедрения в производство;
- обеспечение конструкторской подготовки производства изделий;
- участие по разработке планов улучшения качества выпускаемой продукции;
- участие в освоении новых типов изделий в серийном и массовом производстве;
- контроль изготовления опытных серий изготовленных изделий;

- отработка изделий на технологичность;
- проведение работ по повышению технического уровня изготавливаемой продукции;
- осуществление технического руководства производством на всех этапах;
- проведение работ по унификации и стандартизации изделий;
- решение технических вопросов, связанных с поставками сторонних организаций материалов;
- составление заключений по нормативно-техническим документам;
- отработка конструкторской документации применительно к условиям работы предприятия на котором будет использоваться продукция;
- подготовка документов на запуск продукции в производство;
- участие в подготовке специальных инструментов и специально оснащенных рабочих мест;
- разработка протоколов испытаний;
- оказание помощи отделам предприятия в регулировке и проверки новых партий;
- участие в сборках готовой продукции;
- участие во внедрении современных методов и способов испытаний;
- проведение работ по снижению трудоемкости изготавливаемой продукции;
- корректировка конструкторской документации после изготовления, внедрения, эксплуатации;
- конструкторское сопровождение;
- разработка программ аттестации испытательного оборудования;
- разработка и проведение мероприятий по устранению дефектов и недостатков;
- участие в анализе причин отказов изделий на производстве;
- разработка рекомендаций по устранению и возникновению дефектов и несоответствий;

- подготовка распорядительных документов для проведения испытаний;
- проведение работ по оформлению отчетных документов, а также работ по сбору, распределению и реализации информации о надежности готовой продукции;
- участие в тематических выставках, конференциях, форумах с целью рекламирования продукции ООО НТЦ «Трубметпром»;
- подготовка технических документов для проведения тендеров по поставке продукции;
- участие в выполнении планов завода по техническому перевооружению.

В целях повышения разгрузки отдела главного технолога на ООО НТЦ «Трубметпром» мы предлагаем создать отдел технического контроля как отдельную самостоятельную функциональную единицу. На рисунке 20 представлена схема отдела технического контроля.

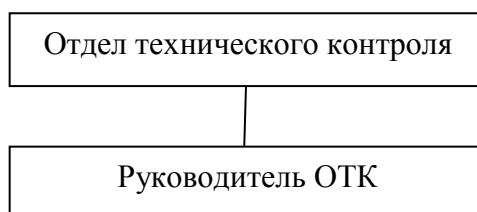


Рисунок 20 – Отдел технического контроля

Функциональная структура отдела технического контроля, в данном случае, обеспечивает разгрузку отдела главного технолога. Отдел возглавляет руководитель ОТК, который разгружает работу функциональных специалистов отдела главного технолога. Начальник отдела подчиняется непосредственному руководителю – директору или его заместителю. В стратегических планах компании расширение деятельности, что повлечет за собой расширение отдела технического контроля в данном подразделении.

Основные функции отдела технического контроля можно сформулировать следующим образом:

- Организация входного контроля;
- контроль за качеством и комплектностью выпускаемых ООО НТЦ «Трубметпром» продукции;
 - контроль за качеством хранения материала;
 - контроль за соблюдением технологии производства;
 - разработка корректирующих действий;
 - участие в разработке и внедрении изготовленной в ООО НТЦ «Трубметпром» продукции;
 - внедрение современных средств и методов испытаний;
 - оформление товаросопроводительной документации на изготовленную продукцию;
 - организация обучения и повышения уровня квалификации персонала;
 - контроль за соблюдением требований и технологических процессов на установках;
 - контроль условий транспортировки труб;
 - контроль соответствия качества продукции требованиям нормативно-технической документации;
 - составление и пересмотр технических условий и требований, предъявляемых к нержавеющей трубам, а также к изделиям из черных металлов;
 - систематическое изучение причин брака, дефектов, несоответствий;
 - контроль серии труб после обработки на установке;
 - основные задачи отдела технического контроля можно сформулировать следующим образом:
 - контроль качества выпускаемой продукции;
 - контроль качества материалов и образцов поступающих в ООО НТЦ «Трубметпром»;
 - анализ выявленных дефектов, брака, несоответствий изделий;
 - анализ выявленных несоответствий в документах;
 - контроль состояния измерительных приборов;

– контроль состояния оборудования.

В целях повышения производительности предприятия рассмотрим недостатки каждого отдела и плановые мероприятия по их устранению. В таблице 2 приведены виды работ, причины возникновения недостатков и мероприятия направленные на устранение несоответствий:

Таблица 2 – Плановые мероприятия по устранению несоответствий

Несоответствия	Корректирующие действия
<ul style="list-style-type: none"> –Снижена оперативность реагирования на заявки основного производства; – Не осуществляется контроль за своевременностью выполнения погрузочно-разгрузочных работ и за рациональностью использования транспортных средств. 	<p>Благодаря формированию отдела технического контроля будет своевременно осуществляться контроль за погрузочно-разгрузочными работами, а также повысится уровень оперативного реагирования на заявки основного производства.</p>
<ul style="list-style-type: none"> – Неритмичность организации поставок определенного материала. В итоге ресурсы компании или простаивают, или происходит авральная работа. – Невыполнение заявки на запчасти для планового ремонта оборудование. – Непланомерная работа отдела снабжения, производится всё в последний момент. – Не проинформирован склад об ожидаемом приходе товарно-материальных ценностей – с простоем транспорта в ожидании разгрузки, возникновением неустойки. – Неграмотный подбор поставщика – со срывом поставок, завышенной ценой контракта, ненадлежащим качеством продукции. – Некорректное ведение учета товарно-материальных ценностей. В результате сложно понять количество запасов на складе. – Отсутствие системы управления запасами. 	<p>Введение отдела технического контроля позволит своевременно выполнять заявки на запчасти для планового ремонта, а также выполнять работу точно в срок, так как часть функций и задач отдела снабжения будет распределена между отделом снабжения и отделом технического контроля.</p> <p>Необходимость внедрения системы управления запасами и создание системы планирования.</p>

Окончание таблицы 2 – Плановые мероприятия по устранению несоответствий

Несоответствия	Корректирующие действия
<p>Устаревшие реестры рабочей документации:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Сертификаты качества; – Технологические схемы; – Бланки отчетности. 	<p>Разгрузка данного отдела осуществилась за счет создания отдела технического контроля. Произведено обновление устаревшей документации: сертификатов качества, технологических схем, бланков отчетности.</p>
<ul style="list-style-type: none"> -Координация требует определенных затрат времени со стороны руководства; -Недостаточная деятельность отдела в формировании имиджа компании с помощью сайта; -В связи с высокой загруженностью редко проводится патентный и литературный поиск в России и за рубежом; -Все переговоры с коммерческой точки зрения проводит отдел маркетинга. 	<p>Введение новой должности: «Менеджер» способствует распределению обязанностей и устраняет выявленные несоответствия в отделе маркетинга.</p>

Анализируя таблицу 2, где расписаны плановые работы с несоответствиями, можно сделать вывод, что предложенный комплекс мероприятий, который способствует устранению выявленных несоответствий в отделах, в основном направлен на изменение функций, задач и должностных обязанностей, как следствие, возникает необходимость проводить изменения на индивидуальном, структурном и организационном уровне.

Организационный уровень.

Чтобы успешно провести изменение, необходимо точно спланировать функции и задачи для каждого отдела, а также пересмотреть организационную структуру предприятия в целом. В ООО НТЦ «Трубметпром» изменение происходит на всех уровнях.

На рисунке 21 представлена измененная организационная структура предприятия, где появилось два новых отдела: отдел технического контроля и конструкторский отдел. Так же появились новые должности: начальник производства, менеджер, руководитель отдел технического контроля (ОТК).

Введение новых отделов и должностей способствует изменению «Матрицы ответственности». На рисунке 22 представлена «Матрица ответственности».

Матрица показывает, какие должностные лица и в какой степени принимают участие в подготовке и принятии решений, в работе по ее исполнению. В верхней части таблицы указан перечень сотрудников выполняющих те или иные функции, а по вертикали перечень основных процессов деятельности на предприятии. На рисунке 23 представлена схема взаимодействия отделов предприятия при продаже.

На рисунке 24 изображена схема взаимодействия процессов общества с ограниченной ответственностью научно-технического центра «Трубметпром».

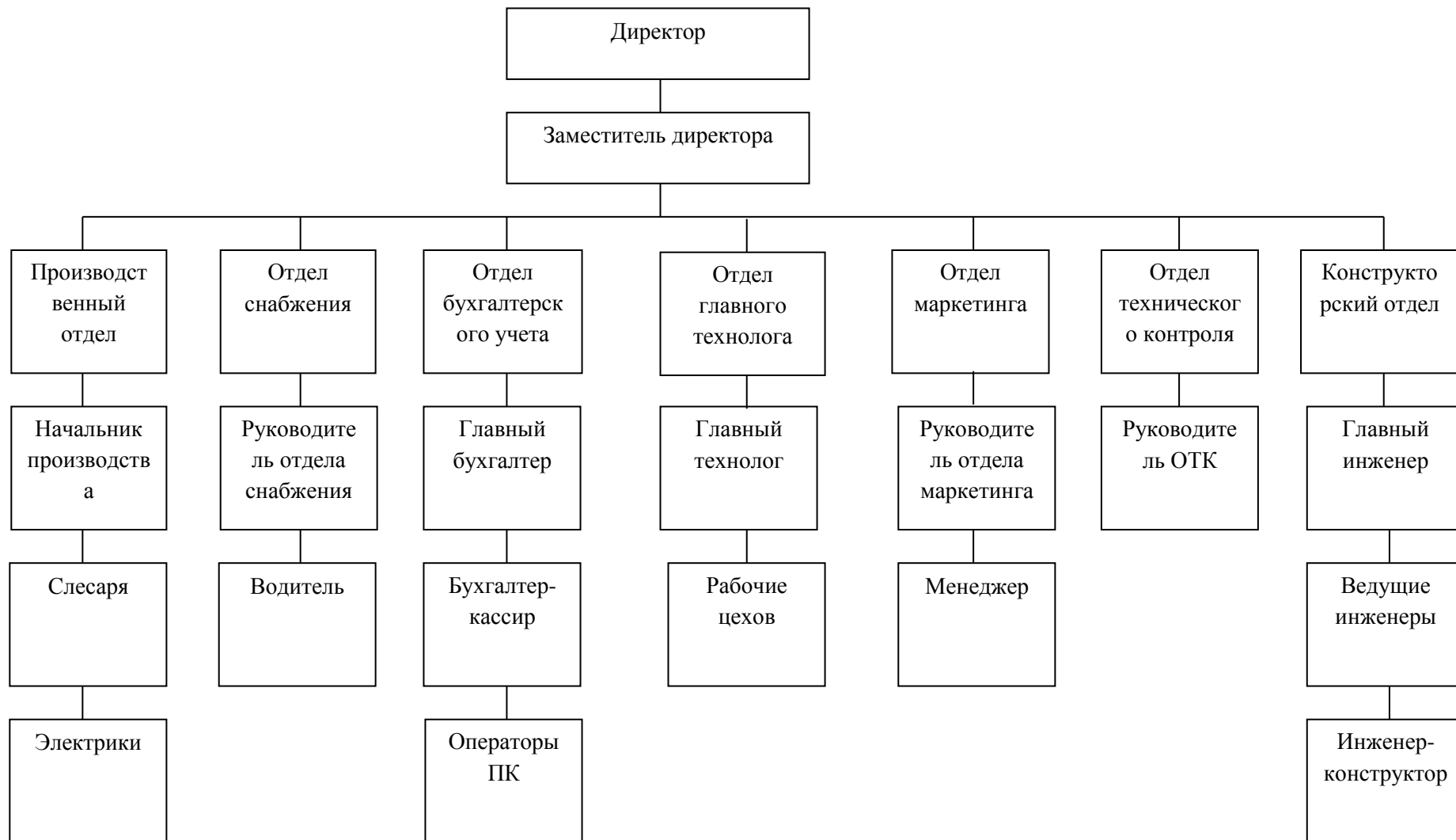


Рисунок 21 – Совершенствование организационной структуры ООО НТЦ «Трубметпром»

Наименование процесса или работы	Должности																	
	Директор	Зам.Директор	Гл.Инженер	Вед.инженер	Конструктор	Слесарь	Электрик	Рук.Снабжения	Водитель	Гл.Бухгалтер	Кассир	Оператор ПК	Гл.Технолог	Маркетолог	Рабочие	Нач.производства	Менеджер	Рук.отд.качества
1.Разработка маркетинговой политики и анализ рынков	И	И	И	И	И			И		И			И	О,У		И	У	И
2.Определение новых рынков сбыта	И	И	И					И		И			И	О,У		И	У	
3.Проектирование и внедрение новых технологий на предприятии	О,У	О,У	У	У	У	И	И	У		И			У	И	И		И	У
4. Внедрение средств автоматизации на производстве	О,У	О,У	У	У	И	И	У	И		И			У	И	И	У	И	И
5. Введение оптимальных условий работы для минимизации расходов материалов и трудовых затрат	О,У	О,У	У	И	И	И	И	И					У	И	И		И	У
6.Составление технической документации	И	И	У	У	У		У						О,У					
7. Разработка методов технического контроля и испытания продукции	И	И	У	У	У								У			О,У		У
8.Бухгалтерский учет всей хозяйственно-финансовой деятельности предприятия	И	И								О,У	У	У						
9.Снабжение предприятия необходимыми материалами, сырьем, инструментом и т.д.	И	И	И					О,У	У	У	У	У	И			У		И
10. Проведение патентного и литературного поиска	У	У	И										И	У			О,У	
11.Производство продукции	И	И	У	У	У	У	У						У		У	О,У		
12. Контроль качества продукции на всех этапах производства	И	И	У			И							У		У	У		О,У
13. Прием и Хранение материалов	И	И	И					О,У					У		И	О,У		У
14. Отгрузка товара со склада и доставка потребителям	И	И						У	У				У			О,У	У	У
15. Устранение возникших технических неполадок	И	И	О,У															

Рисунок 22 – Инструмент «Матрица ответственности»

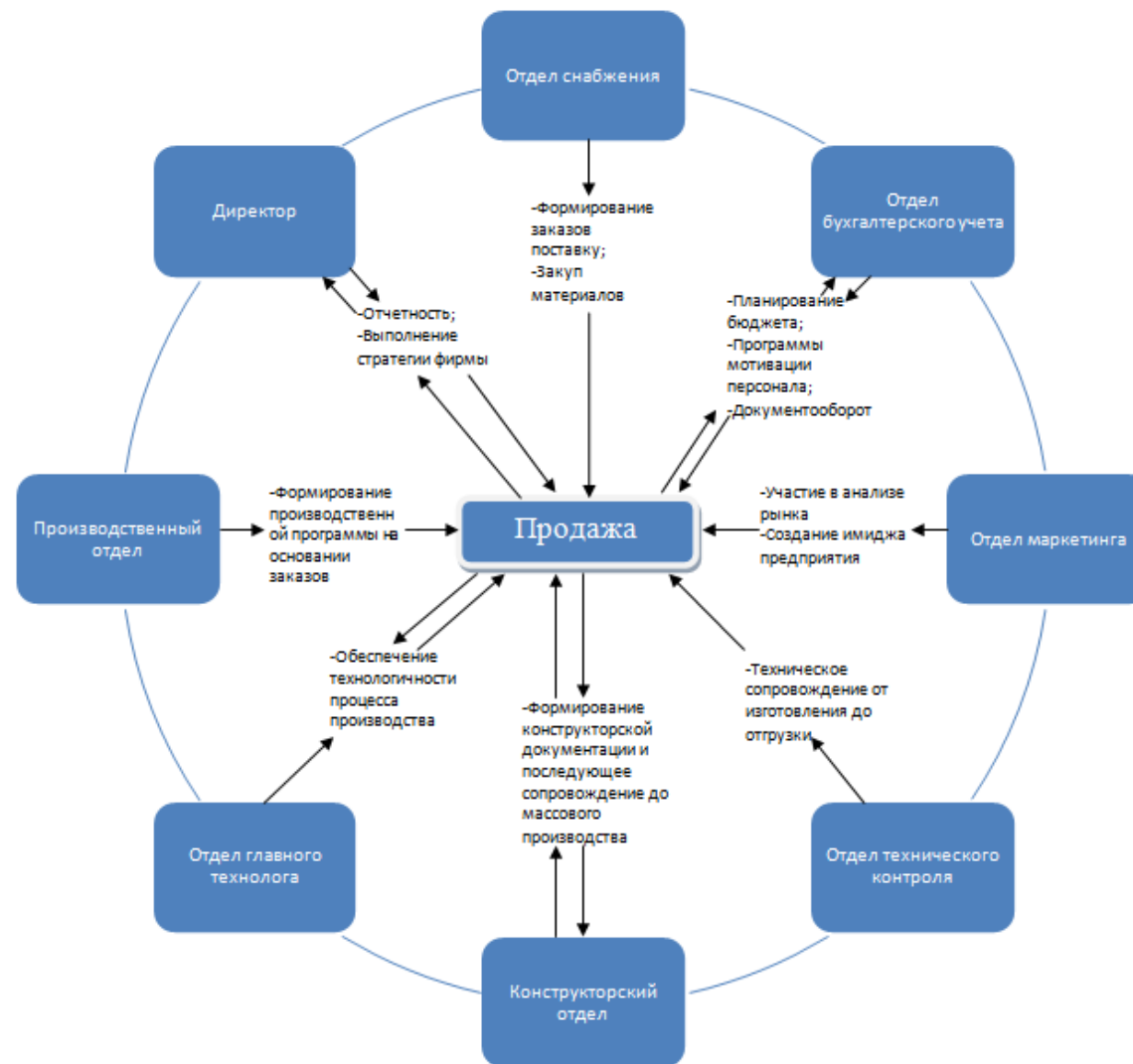


Рисунок 23 – Взаимодействие отделов при продаже

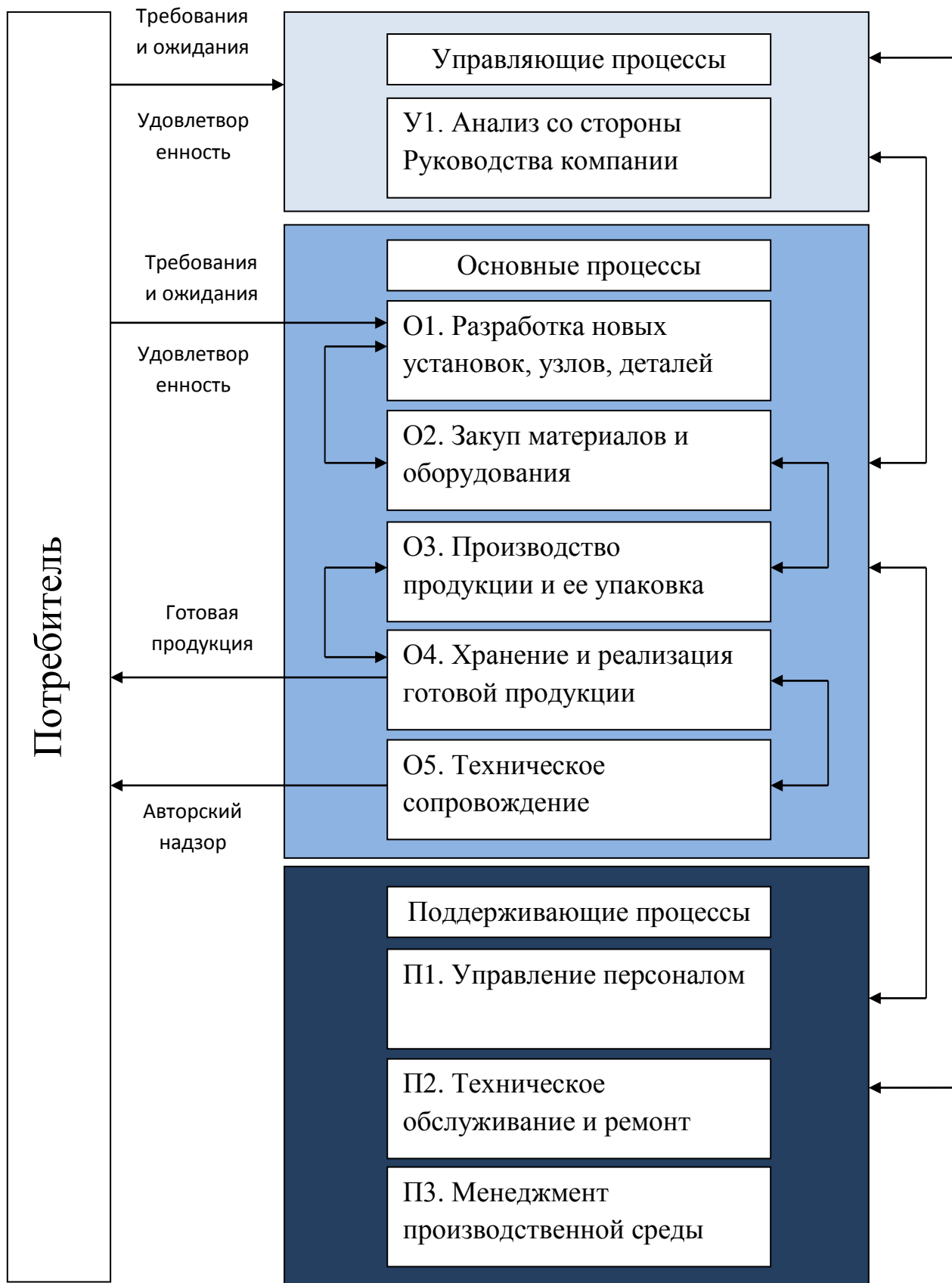


Рисунок 24 – Схема взаимодействия процессов предприятия ООО НТЦ «Трубметпром»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная работа посвящена совершенствованию организационной структуры предприятия в условиях стратегического менеджмента. Объектом исследования явилось предприятие ООО НТЦ «Трубметпром», которое занимается разработкой установок по удалению технологической смазки с поверхности металлопроката. В работе рассмотрены основные виды структур предприятий.

Организационную структуру управления предприятием можно охарактеризовать как структуру линейно функционального типа. Данная организационная структура является рациональной в свете реализации поставленных целей и задач обществом. Также на предприятии ООО НТЦ «Трубметпром», выявлена необходимость проведения процессов реструктуризации системы управления для повышения эффективности работы предприятия.

Анализ производственной и управленческой деятельности общества с ограниченной ответственностью научно-технический центр «Трубметпром» показал, что в организации неотлагательная потребность в совершенствовании систем управления на основе стратегического менеджмента, что объясняется нечетким определением функциональных обязанностей, ответственности и прав сотрудников организации. В ходе анализа была выявлена высокая нагрузка на отдел главного технолога и производственный отдел.

Анализ внутренней среды показал, что потенциал работников достаточно высок, но требует узкой сосредоточенности. В связи с этим была разработана и спроектирована новая структура управления предприятием для повышения эффективности ООО НТЦ «Трубметпром», в которой введены новые отделы и должности для устранения выявленных несоответствий. Разработаны положения об отделе технического контроля и конструкторского отдела, описаны обязанности сотрудников организации, зафиксированные в должностных инструкциях. Рассмотрены основные

функции и задачи новых должностных лиц: менеджер, руководитель технического контроля, начальник производства. Составлена «матрица ответственности», которая наглядно показывает разгрузку отделов.

Завершающим этапом работы явилась разработка инструмента «Матрица ответственности», который наглядно показывает положительные изменения показателя загруженности каждого отдела. Составлена программа мероприятий по устранению несоответствий отделов.

В ходе работы проанализированы показатели до и после введения изменений в организационную структуру, что влечет за собой положительную динамику роста ключевых показателей ведения деятельности. Данные изменения являются ключевыми и оказывают следствие на все отделы предприятия, что подчеркивает значимость процесса совершенствования систем управления на предприятии.

Научная новизна данной работы: Предложена модель аналитики организационной структуры на основе иерархического подхода подкрепленное разработанным инструментом «Матрица ответственности».

Практическая значимость данной работы: разработан комплект документов для вновь введенных отделов.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2010. – 635 с.
2. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – Москва : Юрайт, 2012. – 640 с.
3. Пеганова, А. Взаимодействие собственника (предпринимателя) и менеджера (наемного управляющего) / А. Пеганова // Управление развитием персонала. – 2007. - № 4. – С. 3-15.
4. Холл, Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р.Х. Холл. - СПб: Питер, 2007. – 512 с.
5. Кириченко, Т. В. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Т. В. Кириченко. – Москва: Дашков и К°, 2009. – 625 с.
6. Журавлев, Д.Н. Менеджмент / Д.Н. Журавлев. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 372 с.
7. Ильин, А.И. Финансовый менеджмент: учебник: учебное пособие/ А.И. Ильин – Москва, 2011. – 559 с.
8. Лукасевич, И. Я. Финансовый менеджмент: учебник / И. Я. Лукасевич. – Москва: Эксмо, 2009. – 765 с.
9. Панфилова, Е. Формирование системы корпоративного управления в глобально-интегрированной промышленной организации Менеджмент сегодня. – 2008. – № 4. – С. 5-17.
10. Самсонов, Ю. Новый подход к построению систем управления Стратегический менеджмент. – 2008. – № 3. – С.4-21.
11. Шохин Е. И. Финансовый менеджмент: учебник / Е.И. Шохин – Москва: КноРус, 2010. – 474 с.
12. Уткин, Э.А. Управление фирмой / Э.А. Уткин – М.: Акалис, 2007. – 516 с.
13. Егоршин, А.П. Основы менеджмента : Учебник для вузов / А.П. Егоршин. - Н. Новгород, НИМБ, 2010. – 320 с.
14. Уколов В. Ф. Инновационный менеджмент в государственной сфере и

- бизнесе: Учебник / – М.: ЗАО "Издательство "Экономика", 2009. - 400с.
15. Скрынченко, Б.Л. Теория организации / Б.Л. Скрынченко. – М.: Издательство «Экзамен», 2008. – 287 с.
 16. Дорофеев, В.Д. Менеджмент / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелев. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 440 с.
 17. Денисов, В., Холодкова, В. Структурирование управленческих функций компании в зависимости от особенностей ее коммерческой деятельности Менеджмент сегодня. – 2007. – № 4. – С. 3 – 13.
 18. Глухов, В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. – Санкт-Петербург: Питер Пресс, 2009. – 600 с.
 19. Васильева, Ю.В., Парахина, В.Н. Теория управления / Ю.В. Васильева, В.Н. Парахина.- 2-е изд., доп. – М.: Финансы и статистика, 2007.– 608с.
 20. Виханский, О.С., Наумов, А.И. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2008.- 670 с.
 21. Дементьева, А. Эволюция корпоративных структур и система корпоративного управления / А. Дементьева // Менеджмент сегодня. – 2008. - № 1. – С.6-11.
 22. Иванов, М. Организация как открытая система Менеджмент сегодня. – 2008. - № 1. – С. 6-19.
 23. Игнатьева, А.В Менеджмент: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / А.В. Игнатьева.– под редакцией М. М. Максимцова, М. А. Комарова. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 320 с.
 24. Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов-н-Дону: Феникс, 2012. – 452 с..
 25. Мильнер, Б. З. Теория организаций / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА– М, 2006. – 316 с.
 26. Никифорова Л.Х. Подходы к оценке эффективности систем мотивации персонала. – <http://ekonomika.snauka.ru>
 27. Рассадин В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала// Труд и социальные отношения. – 2008. – № 3. – С. 53 – 59.

28. Романенко, И. В. Управление персоналом/ И.В. Романенко. – СПб.: «Михайлова В. Н.», 2004. – 318 с.
29. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий: Учебное пособие/ Г.В. Савицкая. – 2-е изд., перераб., доп. – М.: Минск: ИП "Экоперспектива", 2006. – 428 с.
30. Сергеев, И.В. Экономика предприятия: Учебное пособие / И.В. Сергеев. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 531 с.
31. Сильченкова, С.В. Значение нематериальных мотивационных инструментов трудовой деятельности// Инновации. Бизнес. Образование. Материалы научно-практической конференции. Смоленский институт бизнеса и предпринимательства, 21-23 ноября 2013 года. – Киров: МЦНИП, 2014. – 238 с.
32. Слезингер, Г. Э. Труд в условиях рыночной экономики / Г.Э. Слезингер. – М.: ИНФРА–М, 2006. – 267 с.
33. Сорочайкин А.Н. Информационное общество и теория управления персоналом // Основы экономики, управления и права. – № 1(1). – 2012. – С. 121 – 125.
34. Сотникова, С. И. Управление карьерой / С.И. Сотникова. – М.: ИНФРА–М, 2004. – 414 с.
35. Сотникова, С.И. Управление персоналом: Деловая карьера: Учебное пособие/ С.И. Сотникова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2016 – 328 с
36. Справочник директора предприятия / под ред. Лапусты М.Г. – М.: ИНФРА – М, 2006. – 618 с.
37. Титова, Н. Е. Рынок: интенсивность и мотивация труда / Н.Е. Титова. – М.: РАУ, 2004. – 512 с.
38. Трейси, Б. Мотивация / Брайан Трейси; пер. с англ. Елены Ивченко. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014 – 144 с.
39. Управление персоналом / под ред. Т. Ю. Базарова. – М.:Банки и биржи «ЮНИТИ», 2004. – 228 с.

40. Уткин, Э.А. Управление фирмой / Э.А. Уткин. – М.: Акалис, 2006. – 315 с.
41. Форсиф, Патрик. Развитие и обучение персонала/ Патрик Форсиф. – СПб.: Издательский дом «Нева», 2003. – 183 с.
42. Цветкова Г. Кризис трудовой мотивации и его последствия // Экономист. – 2000. – №4. – С. 51 – 56.
43. Чингос, Питер Т. Оплата по результату. Из опыта оплаты труда персонала в США / Питер Т. Чингос: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 416 с.
44. Шершня, С. В. Управление персоналом современной организации /С.В. Шершня. – М.: ЗАО «Бизнес– школа «Интел Синтез», 2007. – 128 с.
45. Эйдельман, Я.Л. Мотивация персонала предприятия/ Я.Л. Эйдельман, Ю.Н. Лапыгин. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 192 с.
46. Экономика и статистика фирм / под ред. Адамова В.Е., Ильинкова С.Д., Сироткина Т.П. и др. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 225 с.
47. Экономика предприятия / под ред. Н.А. Сафронова. – М.: Юристъ, 2004. – 368 с.
48. Экономика предприятия / под ред. П.П. Табурчака, В.М. Тумина, – Ростов.: Феникс, 2006. – 285 с.
49. Экономика труда: социально-трудовые отношения / под ред. Н. А. Вокшина – М.: Экзамен, 2006. – 317 с.
50. Гутгарц, Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия// Менеджмент в России – 2004. – №5. – С. 87 – 89.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Положение об отделе технического контроля (ОТК)

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор ООО НТЦ «Трубметпром»

(Ф.И.О., подпись)

" ____ " _____ г.

ПОЛОЖЕНИЕ

об отделе технического контроля предприятия

I. Общие положения

Отдел технического контроля (ОТК) является самостоятельным структурным подразделением предприятия и подчиняется непосредственно директору. Отдел создается и ликвидируется приказом директора предприятия.

II. Задачи

Предотвращение выпуска (поставки) предприятием продукции, не соответствующей требованиям стандартов и технических условий, утвержденным образцам (эталонам), проектно-конструкторской и технологической документации, условиям поставки и договоров, или некомплектной продукции, а также укрепление производственной дисциплины и повышение ответственности всех звеньев производства за качество выпускаемой продукции.

III. Структура

1. Структуру и штаты отдела утверждает директор предприятия в соответствии с типовыми структурами аппарата управления и нормативами

численности руководителей, специалистов с учетом объемов работы и особенностей производства.

2. В состав отдела могут входить бюро, группы, лаборатории технического контроля внешней приемки, техническое бюро ОТК, бюро технического контроля в цехах (ВТК), центральная измерительная лаборатория.

IV. Функции

1. Контроль за качеством и комплектностью изготавливаемых предприятием деталей, узлов и готовых изделий, за соответствие их стандартам, техническим условиям, нормам, эталонам и чертежам, клеймение принятой и забракованной продукции, оформление в установленном порядке документации на принятую и забракованную продукцию, а также контроль за изъятием из производства окончательно забракованных изделий в специально организованные изоляторы брака и сдачей их в отходы.

2. Предъявление принятой продукции представителям заказчика, если это предусмотрено техническими условиями или договором.

3. Анализ и технический учет брака и дефектов продукции предприятия, отмеченных в рекламациях и протоколах испытаний, участие в разработке и контроль над осуществлением мероприятий, направленных на предупреждение возникновения брака и устранение дефектов; выявление лиц, виновных в изготовлении недоброкачественных изделий.

4. Организация получения от потребителей и систематизация информации по качеству и надежности изделий.

5. Контроль над качеством поступающих на завод для изготовления изделий основного производства сырья, материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий с заводов-поставщиков; составление актов на недоброкачественное сырье, материалы, полуфабрикаты и готовые изделия для предъявления претензий поставщикам.

6. Контроль над комплектованием и упаковкой готовой продукции.
7. Контроль за своевременной подготовкой и проведением мероприятий, связанных с введением новых стандартов, технических условий и нормалей.
8. Контроль за наличием товарного знака (марки предприятия) на готовых изделиях.
9. Систематический контроль за состоянием контрольно-измерительных средств на предприятии, а также за своевременным представлением их для государственной поверки.
10. Контроль за качеством изготовления изделий и инспектирование состояния находящихся в эксплуатации на предприятии инструмента и производственной оснастки.
11. Составление и представление директору предприятия на утверждение и своевременное выполнение графиков периодических (повторных) типовых испытаний серийных изделий в соответствии с требованиями ГОСТов, МРТУ, ТУ, а также проверок соблюдения требований важнейших технологических процессов.
12. Инспекторский контроль за соблюдением условий хранения на складах и в цехах предприятия комплектующих изделий, сырья, материалов и готовой продукции.
13. Осуществление учета показателей качества выпускаемой продукции по всем подразделениям производства, работающим по системе бездефектного изготовления продукции и сдачи ее ОТК и заказчику с первого предъявления.
14. Организация и внедрение прогрессивных методов контроля и оценки качества продукции.
15. Проведение не предусмотренных утвержденным технологическим процессом выборочных проверок качества готовой продукции, сырья, материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий, качества выполнения отдельных технологических операций и переходов, качества и

состояния технологического оборудования и инструмента, условий производства, хранения и транспортировки продукции.

16. Участие в испытаниях новых и модернизированных образцов продукции, а также в согласованиях технической документации на эту продукцию с целью обеспечения условий для эффективного контроля ее качества.

17. Участие в работах по подготовке продукции к аттестации и по техническому обеспечению проведения аттестации, осуществление контроля за соблюдением условий аттестации в процессе производства продукции.

18. Участие в подготовке договоров на поставку предприятию предназначенных для основного производства сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий и инструмента в части согласования условий приемки их по качеству.

19. Разработка предложений о повышении требований к качеству изготавливаемой и потребляемой предприятием продукции, о совершенствовании нормативно-технической документации, устанавливающей эти требования, направленных на стимулирование выпуска продукции высокого качества и борьбу с выпуском недоброкачественной продукции.

V. Взаимоотношения отдела технического контроля с другими подразделениями предприятия

1. С бухгалтерским отделом

Получает: сведения о результатах учета потерь от брака в цехах по брак-извещениям и об отнесении сумм на виновных.

Представляет: акты о браке и заключения о виновных в образовании брака; заключения на принятие рекламации и расчет потерь в связи с ликвидацией обнаруженных недостатков.

2. С отделами главного технолога, конструкторского отдела

Получает: всю необходимую для контроля техническую документацию, инструкции по испытанию отдельных узлов, изделий, своевременно уведомляется о проведенных изменениях; схемы и испытательные установки в соответствии с требованиями ГОСТа, ТУ и производственных инструкций; заключения по рекламациям, необходимые решения по деталям, узлам, агрегатам и изделиям, имеющим те или иные отступления от чертежей и технических условий, а также расчеты, необходимые для определения качества продукции; технологические процессы на согласование контрольных операций.

Представляет: сведения об обнаруженных недостатках технологии; извещение о нарушениях технологических процессов, влияющих на качество продукции; рекомендации и предложения по улучшению технологии и повышению качества продукции; сведения по качеству изделий, поставляемых предприятием; рекламационные акты, поступившие от заказчиков на заключение, а также протоколы и заключения о результатах испытаний агрегатов, изделий, систем, узлов и деталей.

3. С отделом главного технолога

Получает: заключения о соответствии материалов ТУ и ГОСТам, а также о пригодности их для применения в производстве.

Представляет: материалы на анализ их соответствия ТУ и ГОСТам.

4. С отделом конструкторским отделом

Получает: стандарты, нормали, инструкции, технические условия и другую техническую документацию, касающуюся приемки выпускаемой продукции; извещения о всех изменениях в стандартах, нормалях, инструкциях, технических условиях и другой технической документации.

Представляет: замечания и предложения по вопросам документации по нормализации и стандартизации; извещение о всех нарушениях и отклонениях от стандартов.

5. С отделом снабжения

Получает: необходимые средства контроля, обеспечивающие надежную проверку качества произведенного ремонта оборудования; график проверки оборудования на технологическую точность; необходимые изделия и материалы для ремонтно-эксплуатационных нужд; сопроводительные документы поставщика (сертификаты, акты испытаний и паспорта) на поступающие на предприятия материалы и комплектующие изделия; выписки из договоров с поставщиками, извещения об изменениях в договорах, а также другие документы, необходимые для справок или составления рекламационных актов.

Представляет: замечания и предложения по улучшению качества ремонта оборудования; на основании заключений, удостоверяющих качество поступающей продукции, разрешение на применение в производстве поступивших материалов и комплектующих изделий; сигналы о запрещении выдачи со складов материалов, имеющих отклонения от технических условий; акты на материалы, забракованные при приемке.

VI. Права

1. Прекращать приемку и отгрузку продукции, не соответствующей стандартам, техническим условиям, эталонам, чертежам, установленной комплектности и технологической документации, немедленно письменно известив об этом директора предприятия. Распоряжение начальника ОТК о прекращении приемки или отгрузки продукции может быть отменено только на основании письменного приказа директора. Одновременно с выполнением такого приказа директора предприятия начальник ОТК должен немедленно сообщить о нем главному управлению (по подчиненности) и главной инспекции министерства по качеству продукции. Разногласия между зам. директора предприятия и начальником ОТК по вопросам качества продукции разрешаются руководством главного управления.

2. Вносить предложения руководству предприятия о приостановке процесса изготовления продукции в отдельных подразделениях и цехах в тех

случаях, когда выпускаемая ими продукция не соответствует стандартам, техническим условиям, эталонам, чертежам или технологической документации.

3. Не принимать готовую продукцию, если она предъявляется некомплектно или не обеспечена установленной технической документацией, подтверждающей качество входящих в нее материалов и изделий.

4. Браковать на любом участке производства материалы, заготовки, детали или комплектующие изделия, не соответствующие стандартам, техническим условиям и чертежам.

5. Контролировать работу цехов и отделов завода и устранение в производстве причин дефектов продукции, выявленных при ее изготовлении, испытании и эксплуатации.

6. Требовать от начальников цехов, служб и отделов предприятия проведения всех необходимых мероприятий, направленных на повышение и обеспечение надлежащего качества выпускаемой продукции.

7. Принимать окончательное решение о качестве продукции в случае возникновения разногласий между работниками ОТК и работниками цехов или отделов предприятия.

8. Представлять руководству предприятия предложения о привлечении к ответственности работников, виновных в выпуске недоброкачественной продукции, нарушении технологии производства и применении недоброкачественных или подлежащих проверке, но не проверенных ОТК материалов, сырья и полуфабрикатов.

9. Требовать от подразделений предприятия представления необходимых материалов для осуществления работы, входящей в компетенцию отдела.

10. Обращаться непосредственно в главное управление (по подчиненности) и в главную инспекцию министерства в тех случаях, когда

вопросы, касающиеся качества продукции и организации контроля над ним, решаются на предприятии не оперативно и не в полной мере.

VII. Ответственность

1. Всю полноту ответственности за качество и своевременность выполнения возложенных настоящим Положением на отдел задач и функций несет начальник отдела.

2. Степень ответственности других работников устанавливается должностными инструкциями.

Начальник отдела контроля качества:

_____ / _____

Директор ООО НТЦ «Трубметпром»:

_____ / _____

Положение о конструкторском отделе предприятия

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор ООО НТЦ «Трубметпром»

(Ф.И.О., подпись)

" ____ " _____ г.

ПОЛОЖЕНИЕ

об отделе технического контроля предприятия

I. Общие положения

Конструкторский (КО) является самостоятельным структурным подразделением предприятия и подчиняется непосредственно директору. Отдел создается и ликвидируется приказом директора предприятия.

II. Задачи

1.Разработку конструкторской документации (КД) изделий по утверждаемым в установленном порядке техническим заданиям (ТЗ).

2.Конструкторскую подготовку и конструкторское сопровождение изделий, выпускаемых заводом, на этапах освоения, производства, эксплуатации и ремонта.

3.Отработку конструкторской документации по результатам внедрения в производство и изготовления изделий.

4.Разработку КД на не стандартизованную контрольно-измерительную аппаратуру (НКИА) и ее внедрение в производстве.

5.Обеспечение технологичности, качества, надежности и унификации выпускаемых изделий, снижение их себестоимости.

6. Обеспечение соответствия новых и модернизированных изделий требованиям правил и норм охраны труда, пожарной и экологической безопасности.

7. Проведение модернизации выпускаемых изделий с участием головных предприятий-разработчиков и других соисполнителей.

8. Технологическое сопровождение регулировочных и испытательных работ при подготовке производства и изготовлении изделий.

9. Организационно-техническое обеспечение контрольных и сертификационных испытаний новых и модернизированных изделий.

III. Структура

1. Структуру и штаты отдела утверждает директор предприятия в соответствии с типовыми структурами аппарата управления и нормативами численности руководителей, специалистов с учетом объемов работы и особенностей производства.

2. В состав отдела могут входить бюро, группы, лаборатории технического контроля внешней приемки, техническое бюро ОТК, бюро технического контроля в цехах (ВТК), центральная измерительная лаборатория.

IV. Функции

1. Подготовка договоров между организацией и организациями-разработчиками, заводами на разработку конструкторской документации (КД) и подготовку производства.

2. Участие в приемке работ, выполненных организациями-разработчиками согласно календарным планам по заключенным договорам.

3. Согласование финансовых и экономических документов по результатам выполнения организациями-разработчиками работ, предусмотренных договорами. Участие совместно с организациями-

разработчиками в принятии и оформлении технических решений по заключенным договорам.

4.Участие совместно с организациями-разработчиками в разработке (модернизации) изделий и испытаниях образцов, начиная со стадии технического проекта.

5.Разработка КД на изделия по согласованным техническим заданиям ТЗ. Корректировка КД по результатам изготовления и внедрения в производство.

6.Обеспечение конструкторской подготовки производства осваиваемых, модернизируемых и новых изделий.

7.Участие в разработке планов по освоению новых изделий в производстве.

8.Участие в разработке планов улучшения качества выпускаемых предприятием изделий, повышения их надежности и снижения себестоимости

9.Участие в освоении новых типов изделий в серийном производстве.

10.Контроль изготовления опытных (установочных) серий изделий.

11. Проведение совместно с ТО отработки КД на технологичность.

12.Организация и проведение работ по повышению технического уровня выпускаемых изделий, изучение направлений НТД.

13. Осуществление технического руководства производством на этапах изготовления и испытаний изделий.

14.Проведение работ по унификации и стандартизации изготавливаемых, модернизируемых и новых изделий.

15.Обеспечение решения технических вопросов, связанных с поставками сторонними организациями материалов и комплектующих изделий для основной продукции завода.

16.Составление отзывов и заключений на проекты нормативно-технических документов по направлению деятельности КО.

17.Отработка КД на осваиваемые изделия применительно к производственным условиям завода.

18.Подготовка и оформление документов на запуск в производство деталей и сборочных единиц (ДСЕ).

19.Участие в подготовке специализированных рабочих мест.

20.Разработка протоколов приемо-сдаточных, периодических, типовых, предъявительских и квалификационных испытаний.

21.Оказание помощи подразделениям завода в регулировке и проверке изделий установочной партии.

22.Участие в контрольных сборках.

23.Участие во внедрении перспективных методов и средств испытаний.

24.Участие в работах по лицензированию видов деятельности завода.

25.Проведение работ по снижению трудоемкости изготовления изделий.

26.Разработка КД на СТО согласно техническим заданиям, корректировка КД по результатам изготовления, внедрения и эксплуатации.

27.Конструкторское сопровождение изготовления НКИА и участие в его внедрении.

28.Участие в разработке программ аттестации испытательного оборудования.

29.Разработка мероприятий по устранению выявленных недостатков при испытаниях и контроль их выполнения.

30.Организация и проведение сертификационных испытаний.

31.Участие в техническом обосновании рекламационных актов поставщикам покупных комплектующих изделий.

32.Участие в проведении анализа причин отказов изделий на всех этапах производства и эксплуатации, выработка рекомендаций по устранению и предупреждению их возникновения.

33. Подготовка распорядительных документов по проведению испытаний на надежность, участие в этих испытаниях и оформление отчетных документов.

34. Проведение работ по сбору, распределению и реализации информации о надежности выпускаемых изделий.

35. Разработка программы обеспечения надежности выпускаемых изделий. Контроль выполнения ПОН. Подготовка отчетов по ПОН.

36. Поиск потенциальных потребителей для размещения изготовления их заказов в подразделениях завода.

37. Участие в тематических выставках с целью рекламирования продукции завода.

38. Участие в подготовке технических документов для проведения тендеров по поставке продукции, выпускаемой заводом.

39. Участие в подготовке рекламных материалов по тематике завода

40. Участие в выполнении планов завода по техническому перевооружению в области настроечных, регулировочных работ и проведению испытаний.

V. Взаимоотношения отдела технического контроля с другими подразделениями предприятия

Для выполнения функций и реализации прав конструкторский отдел взаимодействует:

1. С отделом главного технолога по вопросам:

1.1. Получения:

- заключений по конструкциям изделий;
- планов распределения работ над изделиями по структурным подразделениям предприятия;
- согласований отдельных узлов и деталей изделий;
- предложений по технологическим вопросам;
- технологической документации;

- маршрутных листов обработки деталей;
- консультаций по технологии производства;

1.2.Предоставления:

- чертежей изделий;
- технической документации на согласование;
- спецификаций деталей;
- технических условий;
- технической документации по запросу отдела главного технолога для разработки новых технологий производства;

2.С отделом технологического контроля по вопросам:

2.1.Получения:

- стандартов;
- инструкций;
- технических условий;
- заключений по технической документации на предмет соблюдения действующего законодательства о стандартизации;
- планов работ по стандартизации и унификации;
- информации о переводе предприятия на новые стандарты;
- извещений об изменениях и дополнениях стандартов и ТУ;
- результатов испытаний опытных образцов продукции;
- пожеланий и указаний ОКК о конструкторских изменениях продукции;
- обобщенного анализа рекламационных актов на выпускаемую продукцию;
- консультаций по улучшению качества продукции;

2.2.Предоставления:

- технической документации по разработкам;
- предложений по проведению работ по стандартизации;
- предложений по переводу предприятия на новые стандарты;
- информации о нарушении стандартов и технических условий;
- технической документации для контроля;
- опытных образцов для контроля;

- отчетов о выполнении указаний ОКК по улучшению качества продукции;
- заявок на испытания;
- информации о параметрах испытания;

3.С отделом снабжения по вопросам:

3.1.Получения:

- заклучений о возможности применения того или иного инструмента;
- консультаций по применению экспериментального инструмента;
- оснащения опытного производства;
- договоров поставки материалов для их согласования;
- адресов поставщиков;
- информации о наличии материалов на складе;
- запросов о возможности альтернативной замены материалов;
- запросов о допустимых технических отклонениях качества материалов;
- согласований технических условий на специальные материалы;

3.2.Предоставления:

- заявок на экспертную оценку возможности применения конкретного инструмента;
- заявок на оснащение инструментом опытного производства;
- отчета о применении инструмента в опытном производстве;
- заявок на разработку нового инструмента;

4.С заместителем директора по вопросам:

4.1.Получения:

- оперативных распоряжений по координации производства;

4.2.Предоставления:

- графиков выполнения работ;
- извещений об изменении конструкций изделий;
- проектов производства новых образцов;
- сводной технической документации по изделиям;
- копий отчетов о выполнении работ;

5.С отделом маркетинга по вопросам:

5.1.Получения:

- заявок на экспертную оценку рационализаторских предложений и изобретений;
- заявок на выполнение научно-исследовательских работ;
- планов по внедрению рационализаторских предложений и изобретений в производство;
- помощи в решении поставленных задач;
- обобщенных данных о потенциальном покупательском спросе;
- сведений о конкурентной продукции;
- предложений по разработке новой продукции;
- предложений о дизайнерском оформлении продукции;
- предложений по участию в выставках, ярмарках;

5.2.Предоставления:

- заключений по заявкам рационализаторов и изобретателей;
- заказов на информацию о конкурентном товаре;
- запросов о конъюнктуре рынков сбыта;
- опытных образцов для выявления потребительского спроса;
- сведений о научно-технических возможностях предприятия;
- заключений на образцы конкурентной продукции;
- заключений о возможности производства продукции, предложенной отделом маркетинга;
- результатов научно-исследовательских работ;
- помощи в конструкторском решении отдельных вопросов;

5.С производственным отделом по вопросам:

5.1.Получения:

- консультаций по материалам;
- перечня материалов, нежелательных для использования в производстве;

5.2.Предоставления:

- норм расхода материалов;
- информации о возможности замены материала;

- допусков на отклонение качества материалов;
- проверка и сборка изготовленных деталей;
- планов опытного производства;
- согласований на технические условия перевозки материалов;

6.С отделом бухгалтерского учета по вопросам:

6.1.Получения:

- консультаций по трудовому законодательству;
- утвержденного штатного расписания;
- заданий по снижению трудоемкости производства за счет конструкторских усовершенствований;

6.2.Предоставления:

- предложений по формированию штатного расписания;
- отчетов о выполнении предписаний по снижению трудозатрат;

VI. Права

Конструкторский отдел имеет право:

1.Участвовать в анализе товарного рынка, а также в проведении маркетинговых исследований.

2.Принимать решения о внесении конструкторских изменений в выпускаемую продукцию.

3.Требовать от начальников всех структурных подразделений:

3.1.Своевременного предоставления документов и материалов, необходимых для разработки новой продукции.

3.2.Приостановления деятельности структурных подразделений в случае отклонения от технических условий и предписаний чертежей.

3.3.Ставить в известность директора о приостановлении деятельности структурных подразделений.

4.Представлять руководству предприятия:

4.1.Предложения о поощрениях работников предприятия за рационализаторские предложения и изобретения.

4.2. Информацию о планах отдела и отчет об их выполнении.

5. Утверждать конструкцию, чертежи, технические условия, эталонный образец продукции.

6. Проводить аттестацию инженеров-конструкторов, техников-конструкторов.

VII. Ответственность

1. Всю полноту ответственности за качество и своевременность выполнения возложенных настоящим Положением на отдел задач и функций несет начальник отдела – главный инженер.

2. Степень ответственности других работников устанавливается должностными инструкциями.

Главный инженер контроля качества:

_____ / _____

Директор ООО НТЦ «Трубметпром»:

_____ / _____

Справка о принятии к публикации статьи



ООО «ИЗДАТЕЛЬСТВО МОЛОДОЙ УЧЕНЫЙ»

ИНН/КПП: 7536104558/166001001
420029, г. Казань, ул. Акад. Кирпичникова, 25
Тел./факс: (499) 653-70-87, 8-800-555-14-87
E-mail: info@moluch.ru
Сайт: <http://moluch.ru/>
Исх. № 51180 от 11.06.2018

СПРАВКА

Подтверждаем, что статья «**Совершенствование организационной структуры предприятия**» (автор: Кузнецов Никита Максимович, научный руководитель: Цирульниченко Лина Александровна) принята к печати **5 июня 2018 г.** и будет опубликована в **международном научном журнале «Молодой ученый» №23 (209), июнь 2018 г.** (ISSN 2072-0297, свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС77-38059 от 11 ноября 2009 г.). Журнал размещается на портале elibrary.ru, на данный момент не входит в РИНЦ.

Главный редактор:

/к.т.н. Ахметов И.Г./



Исл.: Осянина Е.И.