**Титульный лист**

**Тема: Оптимизация организационной структуры сервисного предприятия**

**Оглавление**

[Введение 3](#_Toc125893622)

[Глава 1. Теоретические и методические аспекты формирования организационной структуры сервисного предприятия 5](#_Toc125893623)

[1.1.Понятия и типы организационной структуры 5](#_Toc125893624)

[1.2.Методы формирования организационной структуры и выбор наиболее подходящей 8](#_Toc125893625)

[1.3.Анализ типов организационных структур, наиболее характерных для сервисных предприятий 19](#_Toc125893626)

[Глава 2. Общая характеристика и анализ организационной структуры на предприятии ННПО им. М.В. Фрунзе г. Нижнего Новгорода 26](#_Toc125893627)

[2.1. Общая характеристика предприятия 26](#_Toc125893628)

[2.2. Анализ сервисных услуг на предприятии ННПО им. М.В. Фрунзе г. Нижнего Новгорода 29](#_Toc125893629)

[2.3.SWOT- анализ отдела сервисного обслуживания ННПО им. М.В. Фрунзе г. Нижнего Новгорода 37](#_Toc125893630)

[Глава 3. Рекомендации по оптимизации организационной структуры и способы решения проблем с экономической оценкой их эффективности 49](#_Toc125893631)

[3.1. Рекомендации по оптимизации организационной структуры 49](#_Toc125893632)

[3.2. Оценка эффективности внедрения комплекса мероприятий по оптимизации организационной структуры сервисного отдела на предприятии ННПО им. М. В. Фрунзе 54](#_Toc125893633)

[Заключение 58](#_Toc125893634)

[Список использованной литературы 61](#_Toc125893635)

[Приложение А 64](#_Toc125893636)

[Приложение Б 65](#_Toc125893637)

# **Введение**

**Актуальность работ:**

В наше время в условиях стремительного развития рыночной экономики все больше появляется форм и видов организационной структуры. Современные предприятия невозможно представить без организационных структур. Организационная структура- одна из важнейших структур предприятия, от ее особенностей зависит деятельность предприятия в целом, но одной из важных задач является повышение эффективности работы предприятия.

**Объектом** исследования является ННПО им. М.В. Фрунзе отдел сервисного обслуживания г. Нижнего Новгорода

**Предмет исследования:**

Организационная структура сервисного отдела

**Цель исследования:**

На основе анализа и обоснования необходимости организационных изменений внести предложения по оптимизации организационной структуры

Для достижения цели в дипломной работе необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические и методические аспекты организационной структуры предприятия.
2. Дать характеристику исследуемого предприятия.
3. Провести анализ действующей организационной структуры на предприятии.
4. Внести предложения по оптимизации организационной структуры.

**Структура** и содержания дипломной работы соответствуют поставленным целям и задачам.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, списка использованной литературы и заключения.

В первой главе рассмотрены теоретические и методические аспекты формирования организационной структуры на предприятии: понятие и типы организационных структур; методы формирования организационных структур управления; выбор оптимальной организационной структуры.

Во второй главе описывается характеристика деятельности и анализ организационной структуры на изведываемым предприятии ННПО им. М.В. Фрунзе отдел сервисного обслуживания г. Нижнего Новгорода

В третьей главе на основе проведенного исследования и выводов были внесены предложения по оптимизации организационной структуры.

# **Глава 1. Теоретические и методические аспекты формирования организационной структуры сервисного предприятия**

**1.1.Понятия и типы организационной структуры**

Организационная структура относится к формальной системе полномочий, коммуникации и ролей, которые определяют, как задачи распределяются и координируются внутри организации. Существуют различные концепции и типы организационных структур, каждая из которых имеет свои сильные и слабые стороны. Одной из концепций, которая является центральной для понимания организационной структуры, является дифференциация, или процесс, посредством которого задачи распределяются внутри организации. Дифференциация может принимать различные формы, включая линейные, линейно-функциональная функциональные, дивизионные и матричные структуры.

Линейная организационная структура, также известная как линейная структура, представляет собой тип структуры, в которой полномочия и полномочия по принятию решений передаются по прямой линии сверху вниз. Для него характерна четкая иерархия и централизованный подход к управлению, при котором каждый уровень управления отвечает за определенный набор задач и подотчетен вышестоящему уровню. В линейной структуре сотрудники имеют четко определенные роли и обязанности, и существует четкая цепочка подчинения. Этот тип структуры часто используется в традиционных бюрократических организациях, таких как правительственные учреждения, военные организации и крупные корпорации. одним из ключевых преимуществ линейной организационной структуры является то, что она обеспечивает четкое распределение полномочий и подотчетности. Это может помочь обеспечить эффективное принятие решений и своевременное выполнение задач[12].

Однако линейные конструкции также могут иметь некоторые недостатки. Они могут быть негибкими и медленно реагировать на изменения в окружающей среде, и они могут душить творчество и инновации, ограничивая автономию сотрудников. Кроме того, централизованный подход к принятию решений может привести к медленному принятию решений и отсутствию ответственности за решения, принимаемые на более низких уровнях организации. В современных организациях почти не используется (рис. 1.1).

Д

Рук 3

Рук 2

Рук 1

И

И

И

И

И

И

Д- директор; Рук- руководитель подразделения; И- исполнитель;

**Рис. 1.1. Линейная структура**

Функциональная структура основана на группировании сотрудников на основе их навыков и опыта. Этот тип структуры часто используется в организациях с узким набором продуктов или услуг и, как правило, лучше всего подходит для очень стабильных и предсказуемых организаций. Функциональная организационная структура — администрирование с выполнением функциональных задач (рис. 1.2).

|  |
| --- |
| Д |

ФН

ФН

ФН

И1

И2

И3

И4

Д- директор; ФН- функциональный начальник; И- исполнитель;

**Рис. 1.2. Функциональная структура**

В функциональной структуре сотрудники сгруппированы в отделы в зависимости от их навыков и обязанностей, таких как маркетинг, финансы, человеческие ресурсы и производство. Этот тип структуры часто используется в организациях, производящих широкий спектр продуктов или услуг, а также в организациях с узкоспециализированной рабочей силой [9].

Одним из основных преимуществ функциональной структуры является то, что она позволяет организациям объединять ресурсы и опыт в определенной области, что приводит к большей эффективности и специализации. Кроме того, функциональные руководители способны давать сотрудникам четкие указания и указания, а также быстро и эффективно принимать решения в своих областях ответственности. Однако функциональные структуры также могут иметь некоторые недостатки. Они могут привести к отсутствию координации и связи между отделами, что может привести к дублированию усилий и неэффективности. Кроме того, сосредоточение внимания на отдельных отделах может привести к разобщенности и отсутствию интеграции между различными частями организации.

Линейно-функциональная организационная структура представляет собой сочетание линейной и функциональной структур, сочетающее в себе достоинства и недостатки обеих. В этом типе структуры организация делится как на иерархические уровни управления, так и на функциональные отделы. В линейно-функциональной структуре существует четкая линия полномочий, проходящая сверху вниз, при этом каждый уровень управления отвечает за определенный набор задач. В то же время сотрудники сгруппированы в отделы в зависимости от их навыков и обязанностей. Этот тип структуры позволяет организациям извлечь выгоду из ясности линейной структуры, а также объединить ресурсы и опыт в определенных областях, как и в случае функциональной структуры. Кроме того, это может привести к большей координации и интеграции между различными частями организации по сравнению с функциональной структурой [5].

Однако линейно-функциональные структуры также могут иметь некоторые недостатки. Сложность структуры может привести к трудностям в принятии решений и подотчетности, а также к проблемам коммуникации и координации между различными отделами и уровнями управления. Кроме того, сочетание линейных и функциональных элементов может привести к увеличению бюрократии и увеличению времени отклика. Таким образом, линейно-функциональная организационная структура представляет собой гибрид линейной и функциональной структур, которые могут быть эффективны в организациях как с иерархической структурой, так и с узкоспециализированным персоналом. Однако он может не подходить для организаций, которым требуется высокая степень гибкости и оперативности.

Д

ОП

ФН

ФН

ОП

ФН

ФН

ОП

ОП

Д- директор; ФН- функциональный начальник;

**Рис. 1.3. Линейно-функциональная структура**

Дивизионная организационная структура, также известная как продуктовая или рыночная структура, представляет собой тип структуры, в которой организация разделена на отдельные подразделения, каждое из которых отвечает за определенный продукт, рынок или географический регион. Каждое подразделение работает как отдельная бизнес-единица со своим руководством, бюджетом и ресурсами. Это позволяет каждому подразделению быстро и эффективно реагировать на изменения на своем конкретном рынке или в продуктовой линейке и сосредоточиться на собственных целях и задачах. Одним из основных преимуществ дивизионных структур является то, что они позволяют организациям более эффективно реагировать на изменения на конкретных рынках или продуктах, поскольку каждое подразделение может принимать решения и предпринимать действия с учетом своих конкретных обстоятельств. Кроме того, структура подразделений может способствовать развитию чувства сопричастности и подотчетности среди руководителей и сотрудников подразделений [4].

Однако дивизионные структуры также могут иметь некоторые недостатки. Они могут привести к дублированию усилий и усилению конкуренции между подразделениями, что может привести к неэффективности и снижению координации между различными частями организации. Кроме того, сосредоточение внимания на отдельных подразделениях может привести к отсутствию интеграции между различными частями организации.

Матричная организационная структура — это тип структуры, в которой отдельный сотрудник подчиняется двум или более менеджерам, обычно работающим над несколькими проектами или линейками продуктов одновременно. В матричной структуре сотрудники группируются как по функциональным специальностям, так и по проектам или продуктовым линейкам, создавая сложную сеть подчиненных отношений. Эта структура позволяет организациям более эффективно реагировать на изменения на рынке или в продуктовой среде, поскольку сотрудников можно легко перенаправлять на новые проекты или линейки продуктов по мере необходимости. Одним из основных преимуществ матричных структур является то, что они позволяют организациям быть более гибкими и оперативными, поскольку сотрудников можно по мере необходимости перенаправлять на другие проекты и линейки продуктов. Кроме того, матричные структуры могут способствовать сотрудничеству и межфункциональной командной работе, поскольку сотрудников поощряют к совместной работе над разными проектами.

Однако матричные структуры также могут иметь некоторые недостатки. Сложность структуры может привести к путанице в отношении ролей и обязанностей, а также к трудностям в принятии решений и подотчетности. Кроме того, противоречивые требования нескольких менеджеров могут привести к усилению стресса и выгоранию среди сотрудников [2].

Еще одним важным аспектом организационной структуры является разработка формальных отношений подотчётных друг другу или не подотчетных подразделений, которые описывают цепочку подчинения и поток коммуникаций внутри организации. Отношения отчетности могут принимать различные формы, включая горизонтальные, вертикальные и диагональные структуры.

Горизонтальные отношения отчетности, также известные как плоские структуры, включают несколько уровней управления и децентрализованный подход к принятию решений. Этот тип структуры часто используется в небольших организациях и в организациях с более неформальным стилем управления.

С другой стороны, вертикальные отчетные отношения предполагают четкую иерархию и централизованный подход к принятию решений. Этот тип структуры часто используется в более крупных организациях и в организациях с более формальным стилем управления.

Диагональные отношения отчетности, также известные как кросс-функциональные структуры, предполагают сотрудничество и общение на нескольких уровнях организации и между различными функциональными областями. Этот тип структуры часто используется в организациях с матричной структурой и в тех, где требуется высокая степень координации и сотрудничества [10].

Также важно учитывать степень формализации организационной структуры, которая относится к степени, в которой политика, процедуры и правила установлены и соблюдаются внутри организации. Организации с высокой степенью формализации, как правило, имеют более стабильную и предсказуемую структуру, а организации с низкой степенью формализации — более гибкие и адаптируемые.

Таким образом, структура формальных отношений отчетности и степень формализации являются важнейшими элементами организационной структуры. Понимание того, как эти элементы можно использовать для достижения конкретных целей, может помочь организациям создать эффективную и действенную структуру, которая поддерживает их миссию и цели.

**1.2. Методы формирования организационной структуры и выбор наиболее подходящей**

Формирование правильной организационной структуры имеет решающее значение для успеха любой организации. Существует несколько методов, которые организации могут использовать для создания своих структур, и выбор метода будет зависеть от потребностей и целей организации.

Организационное проектирование - это намеренное расположение структур, политик и процессов внутри организации, чтобы соответствовать ее целям и стратегиям. Оно включает в себя такие аспекты, как департаментализация, проектирование работы, иерархия и каналы связи, чтобы создать эффективную и эффективную организационную структуру. Хорошо проектированная организационная структура может привести к повышению производительности, лучшему принятию решений и улучшению результатов. Это постоянный процесс, требующий постоянного контроля и адаптации к изменениям внутренних и внешних условий. Проектирование организационных структур управления основывается на следующих основных взаимодополняющих методах:

* аналогий;
* экспертно- аналитического;
* структуризации целей;
* организационного моделирования.

Метод аналогий - это метод проектирования организационной структуры, который заключается в сравнении текущей организации с другими, похожими по своей сути организациями. Он используется для выявления лучших практик и идей, которые можно применить в текущей организации. Этот метод помогает улучшить процессы, увеличить эффективность и улучшить результаты в долгосрочной перспективе. Однако, следует помнить, что необходимо тщательно оценивать сходства и различия между организациями и адаптировать идеи к уникальным условиям и целям текущей организации.

Экспертно-аналитический метод представляет собой системный подход к организационному проектированию, который включает сбор информации от экспертов в определенной области, а также анализ данных для принятия обоснованных решений о проектировании организационной структуры. Этот метод часто используется для выявления потенциальных проблем и возможностей в существующей организации, а также для разработки решений для повышения ее эффективности. Одним из ключевых преимуществ использования экспертно-аналитического метода является то, что он позволяет организациям опираться на знания и опыт экспертов, которые работали в аналогичных ситуациях, и может предоставить ценную информацию о передовом опыте и подходах к решению конкретных задач. Эта информация может помочь организациям принимать обоснованные решения о том, как структурировать свою деятельность, распределять ресурсы и управлять своим персоналом. Еще одним преимуществом этого метода является то, что его можно адаптировать к широкому спектру организационных структур, размеров и типов, что делает его гибким и масштабируемым подходом, который может использоваться организациями всех размеров и в различных секторах. Кроме того, экспертно-аналитический метод можно использовать в сочетании с другими методами проектирования, такими как методы сравнения или моделирования, для создания более комплексного подхода к организационному проектированию.

Однако важно иметь в виду, что экспертно-аналитический метод является лишь одним из многих подходов к организационному проектированию и может подходить не для всех организаций. Кроме того, хотя опыт экспертов, вовлеченных в процесс, ценен, также важно критически оценивать их рекомендации и учитывать конкретные потребности и цели организации при принятии решений о ее структуре.

Метод структурирования целей представляет собой процесс проектирования организационной структуры, основанный на выявлении и согласовании целей организации. Этот метод основан на идее о том, что эффективная организационная структура должна быть разработана вокруг целей, которых организация пытается достичь, а не наоборот.

Процесс структурирования целей включает следующие этапы:

1. Определение целей организации. Первым шагом является определение целей организации, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, и определение их приоритетности в зависимости от их важности для организации.
2. Определение взаимосвязей между целями. Следующим шагом является определение взаимосвязей между различными целями и выявление любых зависимостей между ними.
3. Разработка иерархии целей: на основе взаимосвязей между целями следующим шагом является разработка иерархии целей, в которой наиболее важные цели находятся вверху, а менее важные цели — внизу.
4. Согласование структуры с целями. После того как иерархия целей установлена, следующим шагом является согласование организационной структуры с целями, чтобы каждая часть организации была сосредоточена на поддержке достижения целей.
5. Оценка и корректировка структуры. Заключительным шагом является оценка и корректировка организационной структуры на постоянной основе, чтобы убедиться, что она продолжает поддерживать достижение целей организации.

Метод структурирования целей может быть полезным подходом к организационному проектированию, поскольку он помогает обеспечить соответствие структуры организации ее целям и задачам, что может привести к повышению производительности и эффективности. Кроме того, этот метод может помочь прояснить роли и обязанности различных частей организации и обеспечить совместную работу всех частей организации для достижения целей организации.

Однако важно помнить, что этот метод может подходить не для всех организаций и что при выборе наиболее подходящего подхода к организационной структуре следует учитывать конкретные потребности и цели каждой организации. Кроме того, важно регулярно оценивать и корректировать организационную структуру, чтобы гарантировать, что она остается согласованной с целями организации, и вносить любые необходимые изменения, чтобы приспособиться к изменениям в целях или деятельности организации.

Организационное моделирование — это метод проектирования организационной структуры, который включает создание визуального представления структуры, процессов и систем организации. Этот метод можно использовать для разработки новых организационных структур, для анализа и улучшения существующих структур, а также для поддержки процессов принятия решений, связанных с организационной структурой.

Процесс организационного моделирования обычно включает следующие этапы:

1. Определение организационных целей. Первым шагом является определение целей организации, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, и их приоритетность в зависимости от их важности для организации.
2. Определение ключевых компонентов организации. Следующим шагом является определение ключевых компонентов организации, включая отделы, процессы, системы и другие элементы, из которых состоит организация.
3. Создание визуального представления организации: на основе информации, собранной на первых двух этапах, следующим шагом является создание визуального представления организации, которое может иметь форму диаграммы, блок-схемы или более подробной модели.
4. Анализ и уточнение модели. Следующим шагом является анализ организационной модели и ее уточнение, чтобы убедиться, что она точно отражает структуру, процессы и системы организации.
5. Внедрение новой структуры. После уточнения организационной модели последним шагом является внедрение новой организационной структуры, которая может включать реструктуризацию существующих отделов, процессов и систем и создание новых по мере необходимости.

Организационное моделирование является полезным подходом к организационному проектированию, поскольку оно обеспечивает визуальное представление организации, которое можно использовать для выявления потенциальных проблем, анализа и оценки различных вариантов проектирования, а также для сообщения структуры организации заинтересованным сторонам. Кроме того, этот метод может помочь организациям определить области для улучшения, оптимизировать процессы и системы и более эффективно распределять ресурсы.

Однако важно помнить, что организационное моделирование является лишь одним из многих методов организационного проектирования и что при выборе наиболее подходящего подхода следует учитывать конкретные потребности и цели каждой организации. Кроме того, важно регулярно оценивать и корректировать организационную модель, чтобы гарантировать, что она остается точной и актуальной, а также вносить любые необходимые изменения, чтобы приспособиться к изменениям в целях или деятельности организации.

Процесс проектирования организационной структуры управления должен быть основан на комбинировании описанных выше методов. На стадиях композиции и структуризации наиболее приемлемыми являются метод структуризации целей, экспертно-аналитический метод и анализ организационных прототипов.

Использование дополнительных формальных методов необходимо для детального изучения отдельных форм и подсистем, а также регуляторных механизмов в организационном исследовании. Формальные аналитические методы и модели в первую очередь помогают создавать новые организационные структуры, а методы диагностики и экспертной оценки используются для совершенствования существующего организационного управления. Метод, выбранный для решения организационной проблемы, зависит от различных факторов, таких как характер и масштаб проблемы, осуществимость исследования, доступность информации, опыт разработчиков системы и временные ограничения для рекомендаций. В динамичных условиях становится критически важным оценить необходимость корректировки неотзывчивых организационных структур управления. Такие изменения или создание новых структур требуют всестороннего подхода к выбору правильной модели управления, на что влияет множество факторов.

Факторами проектирования организации являются элементы внешней и внутренней среды, которые необходимо учитывать при создании проекта организационной структуры. К факторам внутренней среды относятся:

* корпоративная культура;
* рабочие процессы и процедуры;
* навыки и способности сотрудников;
* доступность и распределение ресурсов;
* организационная структура и иерархия;
* коммуникации и процессы принятия решений;
* цели и задачи компании;
* стиль управления и лидерство;
* мотивация сотрудников и удовлетворенность работой;
* размер организации и потенциал роста.;

К факторам внешней среды относятся:

* тенденции рынка и конкуренция;
* экономические условия и правила;
* технологические достижения и инновации;
* политическая и правовая среда;
* требования и ожидания клиентов;
* отношения с поставщиком и продавцом;
* социальные и культурные влияния;
* демографические изменения;
* стихийные бедствия и другие непредвиденные события;
* отраслевые и отраслевые тенденции и проблемы.

При создании организационной структуры следует учитывать, что в зависимости от характера факторов внешней среды организация может существовать в четырех принципиально отличных друг от друга ситуациях:

1. Стабильная среда: в стабильной среде внешние факторы не меняются часто, и организация может планировать и действовать предсказуемым образом. Организация может сосредоточиться на улучшении внутренних процессов и поддержании статус-кво.
2. Быстро меняющаяся среда: в быстро меняющейся среде внешние факторы меняются часто и непредсказуемо. Организация должна быть гибкой и гибкой, чтобы адаптироваться к этим изменениям и оставаться конкурентоспособной. Организации, возможно, потребуется часто вносить изменения в свой дизайн, чтобы не отставать от темпов изменений.
3. Враждебная среда: во враждебной среде внешние факторы отрицательны и создают серьезные проблемы для организации. Организации может потребоваться изменить свой дизайн, чтобы смягчить воздействие этих факторов и защитить свои интересы.
4. Поддерживающая среда: в благоприятной среде внешние факторы благоприятны и открывают возможности для организации. Организация может извлечь выгоду из этих возможностей, внеся стратегические изменения в свою структуру и расширив свою деятельность. Организация может сосредоточиться на росте и развитии в такой среде.

Технология работ и тип совместной деятельности. С точки зрения технологии работы наиболее существенное влияние на организационную структуру оказывают следующие параметры:

1. Рабочие процессы и процедуры. Разработка рабочих процессов и процедур может существенно повлиять на структуру организации. Эффективные и оптимизированные процессы могут помочь рационализировать организацию и сократить потери, в то время как сложные процессы могут привести к неэффективности и необходимости в большем количестве иерархических уровней.
2. Использование технологий. Уровень использования технологий в организации также может влиять на ее структуру. Передовые технологии могут позволить создать более плоскую и децентрализованную структуру, в то время как менее передовые технологии могут потребовать более иерархической структуры.
3. Автоматизация: автоматизация может изменить характер работы и изменить структуру организации. Степень автоматизации и автоматизированные функции будут влиять на структуру организации.
4. Структура должностей и ролей. Структура должностей и ролей в организации может повлиять на ее структуру. Сложность и взаимозависимость должностей будут влиять на количество слоев и уровней в организационной иерархии.
5. Навыки и способности рабочей силы. Навыки и способности рабочей силы также играют роль в разработке организационной структуры. Потребность в специальных навыках может привести к более иерархической структуре, в то время как более универсальная рабочая сила может позволить создать более плоскую структуру.

Немаловажным является выбор стратегического принципа функционирования. Что будет более эффективным в ответ на изменение внешней среды: дифференциация или интеграция. В первом случае предполагается выделение самостоятельных частей организации, а во втором акцент делается на внутреннем сотрудничестве.

В заключение, выбор правильной организационной структуры имеет решающее значение для успеха компании. Различные методы формирования организационной структуры, включая иерархическую, функциональную, дивизионную, матричную и плоскую структуры, имеют свои преимущества и недостатки. Выбор наиболее подходящей структуры зависит от различных факторов, включая размер компании, отрасль и цели, а также ее внутреннюю и внешнюю среду. Важно учитывать все эти факторы и постоянно пересматривать и корректировать организационную структуру по мере развития компании. В конечном счете, цель состоит в том, чтобы найти структуру, которая поддерживает цели компании и позволяет ей работать эффективно, результативно и устойчиво.

**1.3.Анализ типов организационных структур, наиболее характерных для сервисных предприятий**

Организационная структура является важным аспектом любого бизнеса, поскольку она определяет иерархию и разделение обязанностей внутри компании. Сервисные предприятия, в частности, обладают уникальными характеристиками, отличающими их от других видов бизнеса, и поэтому требуют особого типа организационной структуры. В прошлом сервисные предприятия в основном использовали описанные выше организационные структуры (линейная, функциональная и т.д), однако с ростом сложности и разнообразия услуг, предлагаемых сервисными предприятиями, появились более гибкие и динамичные организационные структуры. В последние годы предприятия сферы услуг начали внедрять гибридные структуры, такие как матричная структура, которая сочетает в себе элементы как функциональной, так и дивизионной структуры. Этот тип структуры позволяет предприятиям сферы услуг быстро реагировать на меняющиеся рыночные условия и требования клиентов, обеспечивая при этом эффективное использование специализированных навыков.

Другой тенденцией в организационной структуре предприятий сферы услуг является переход к более плоской и более децентрализованной структуре. Это обеспечивает большую автономию и расширение прав и возможностей сотрудников, что приводит к повышению удовлетворенности клиентов и повышению эффективности. Предприятия сферы услуг также внедряют такие технологии, как цифровые системы и облачные вычисления, в свои организационные структуры для оптимизации операций и улучшения коммуникации.

Малые сервисные предприятия обычно используют более простые и гибкие организационные структуры по сравнению с более крупными предприятиями. Наиболее распространенными структурами, используемыми на малых предприятиях сферы услуг, являются плоская структура и функциональная структура.

Плоская структура, также известная как децентрализованная структура, характеризуется ограниченным числом иерархических уровней и относительно небольшим числом менеджеров. Эта структура обеспечивает большую автономию и расширение прав и возможностей сотрудников, а также улучшает общение и сотрудничество. Эта структура особенно подходит для небольших сервисных предприятий, так как позволяет быстро принимать решения и более персонализированный подход к обслуживанию клиентов.

Функциональная структура, в которой сотрудники организованы на основе их специальных навыков и функций, также широко используется на малых предприятиях сферы услуг. Эта структура эффективна для небольших сервисных предприятий, предлагающих узкий спектр услуг и требующих узкоспециализированных навыков. Это обеспечивает эффективную координацию между отделами и уменьшает дублирование усилий, поскольку каждый отдел сосредоточен на определенном аспекте обслуживания.

В заключение, небольшие сервисные предприятия обычно используют плоскую структуру и функциональную структуру из-за их простоты, гибкости и пригодности для небольшого размера предприятия. Выбор структуры будет зависеть от характера и сложности предлагаемых услуг, а также целей и задач бизнеса. Независимо от выбранной структуры для малых сервисных предприятий важно убедиться, что она поддерживает эффективное предоставление услуг и отвечает потребностям клиентов.

На крупных, многих средних, а также на части малых предприятий сервиса действует дифференцированная, комплексная организационная структура. Дифференцированная структура, также известная как структура с несколькими подразделениями, разделяет предприятие на несколько отдельных бизнес-единиц, каждая из которых отвечает за определенную линейку продуктов или услуг. Каждая бизнес-единица работает как отдельный центр прибыли и имеет собственное руководство, функциональные подразделения и ресурсы. Эта структура позволяет лучше сосредоточиться на конкретных продуктах или услугах, а также лучше настроить предоставление услуг для удовлетворения потребностей различных клиентов.

Комплексная организационная структура характеризуется высокой степенью взаимозависимости и интеграции между отделами и подразделениями. Этот тип структуры часто требует высокой степени координации и связи между отделами для обеспечения эффективного и действенного предоставления услуг. Он особенно подходит для крупных сервисных предприятий, которые предлагают широкий спектр услуг и требуют интеграции специальных навыков и ресурсов.

В заключение, дифференцированные и комлпексные организационные структуры позволяют лучше сосредоточиться на конкретных продуктах или услугах, лучше настроить предоставление услуг и эффективно интегрировать специализированные навыки и ресурсы. Выбор структуры будет зависеть от характера и сложности предлагаемых услуг, а также целей и задач бизнеса. Независимо от выбранной структуры для крупных сервисных предприятий важно убедиться, что она поддерживает эффективное предоставление услуг и отвечает потребностям клиентов.

Эффективная организация структуры сервисного предприятия является важнейшим аспектом успеха в бизнесе. Это позволяет бизнесу привести свою структуру в соответствие со своими целями и задачами, оптимизировать использование ресурсов и повысить общую производительность. Регулярный пересмотр и адаптация организационной структуры необходимы для обеспечения того, чтобы она продолжала поддерживать бизнес по мере его развития. Согласно современной экономической теории существует несколько подходов к обеспечению эффективной организационной структуры, в том числе:

1. Рыночный подход: этот подход подчеркивает важность конкуренции и рыночных сил в формировании структуры организации. Он утверждает, что наиболее эффективной структурой является та, которая реагирует на рыночный спрос и способна эффективно конкурировать на рынке.
2. Подход, основанный на ресурсах: этот подход фокусируется на важности ресурсов, таких как финансовый капитал, человеческий капитал и технологический капитал, в определении структуры организации. Он утверждает, что наиболее эффективной структурой является та, которая эффективно использует имеющиеся в ее распоряжении ресурсы.
3. Подход, основанный на экономике транзакционных издержек: этот подход фокусируется на роли транзакционных издержек, таких как затраты на координацию и информационные затраты, в формировании структуры организации. Утверждается, что наиболее эффективной структурой является та, которая минимизирует транзакционные издержки и повышает эффективность процесса принятия решений.
4. Агентская теория: этот подход фокусируется на отношениях между владельцами (принципалами) и менеджерами (агентами) организации. В нем утверждается, что наиболее эффективной структурой является та, которая эффективно согласовывает стимулы владельцев и менеджеров, чтобы обеспечить согласование интересов обеих сторон.

Организации могут использовать эти подходы для создания структуры, которая реагирует на требования рынка, использует свои ресурсы, минимизирует транзакционные издержки и согласовывает интересы своих владельцев и менеджеров.

Что касается современной отечественной практики разработки организационной структуры сервисных предприятий, то в России практика разработки организационной структуры развивалась с течением времени, чтобы соответствовать меняющимся потребностям бизнеса в стране. Исторически сложилось так, что российский бизнес часто следовал иерархической централизованной структуре, которая была разработана для обеспечения эффективности и контроля. Однако в последние годы произошел сдвиг в сторону более гибких и децентрализованных структур, особенно на предприятиях сферы услуг. Одной из ключевых движущих сил этого сдвига была необходимость для предприятий быстро реагировать на меняющиеся рыночные условия и требования клиентов. Предприятия сферы услуг в России сталкиваются с растущей конкуренцией и необходимостью быть более гибкими и инновационными, чтобы оставаться конкурентоспособными. В результате многие приняли более децентрализованные структуры, обеспечивающие большую автономию и полномочия по принятию решений на оперативном уровне.

Еще одним важным фактором развития организационных структур сервисных предприятий в России является влияние глобализации. Российские предприятия все активнее участвуют в международной торговле и конкуренции, и это побудило многих принять структуры, которые лучше подходят для глобальной деловой среды. Это часто включало перенимание лучших практик из других стран и регионов, таких как матричные структуры и кросс-функциональные команды.

Имеются также некоторые аспекты развития организационных структур сервисных предприятий в России, которые пришли в упадок по сравнению с прошлым. Одним из основных факторов является сокращение государственной поддержки и инвестиций в бизнес страны. В прошлом многие предприятия в России принадлежали и управлялись государством, которое предоставляло им значительные ресурсы и поддержку. Однако с переходом к рыночной экономике предприятиям пришлось работать с меньшим количеством ресурсов и поддержки, что усложнило разработку эффективных организационных структур.

Кроме того, наследие централизованных иерархических структур, преобладавших в прошлом, также оказало негативное влияние на развитие организационных структур в России. Многие предприятия по-прежнему используют централизованный процесс принятия решений, что может привести к замедлению процесса принятия решений и снижению скорости реагирования на изменения на рынке. Это затруднило для предприятий адаптацию к новым вызовам и возможностям.

Кроме того, коррупция и непрозрачность некоторых деловых операций также оказали негативное влияние на развитие организационных структур в России. Это создало сложную бизнес-среду для компаний, которые пытаются внедрить более эффективные организационные структуры, поскольку может быть сложно установить доверие и построить эффективные отношения с ключевыми заинтересованными сторонами.

Анализ типов организационных структур, наиболее характерных для предприятий сферы услуг, показал, что существует широкий спектр структур, используемых в этой сфере. Сервисные предприятия могут быть организованы в виде иерархической, матричной, дифференциальной или дивизионной структуры в зависимости от их размера, объема операций и стратегических целей. Наиболее распространенными структурами, используемыми малыми сервисными предприятиями, являются плоские и сетевые структуры, в то время как крупные сервисные предприятия часто используют иерархические и матричные структуры. Важно отметить, что эффективные организационные структуры могут оказывать существенное влияние на деятельность предприятий сферы услуг. Хорошо структурированные организации более эффективны, имеют более четкие каналы коммуникации и принятия решений, а также способны лучше реагировать на изменения на рынке и потребности клиентов. В результате предприятиям сферы услуг крайне важно тщательно продумать свои организационные структуры и при необходимости внести изменения, чтобы убедиться, что они хорошо оснащены для достижения успеха в конкурентном и быстро развивающемся секторе услуг.

В заключение, развитие эффективных организационных структур является важным аспектом успеха предприятий сферы услуг. Будь то небольшой стартап или крупная транснациональная корпорация, каждое сервисное предприятие может извлечь выгоду из хорошо продуманной организационной структуры, которая позволяет ему эффективно предоставлять высококачественные услуги своим клиентам и оставаться впереди конкурентов.

# **Глава 2. Общая характеристика и анализ организационной структуры на предприятии ННПО им. М.В. Фрунзе г. Нижнего Новгорода**

## **2.1. Общая характеристика предприятия**

Нижегородское научно-производственное объединение имени М.В. Фрунзе – это разработчик и производитель современных высокотехнологичных радиоэлектронных приборов военного и гражданского назначения, входящее в состав АО «Концерн «Радиоэлектронные технологии» (КРЭТ) Государственной корпорации «Ростех».

История Нижегородского завода имени М.В. Фрунзе началась со дня учреждения в России Нижегородской радиолаборатории (НРЛ). 2 декабря 1918 г. председатель Совнаркома В.И. Ленин подписал декрет, названный «Положение о радиолаборатории с мастерской Народного комиссариата Почт и Телеграфов», с целью создания в России Государственного радиотехнического института.

Ближайшей задачей НРЛ была названа техническая разработка и конструктивное исполнение радиотелеграфных и радиотелефонных передатчиков дальнего радиуса действия.

В 1924 году была спроектирована, изготовлена и установлена в г. Москве радиовещательная станция мощностью 12 кВт, получившая название «Большой Коминтерн». В то время эта станция была самой мощной в мире, превышая суммарную мощность радиостанций Нью-Йорка, Парижа и Берлина.

В период с 1924 по 1925 годы была разработана типовая радиостанция «Малый Коминтерн» мощностью 1,2 кВт. За два года НРЛ построила 27 таких станций для городов Советского Союза.

Нижегородская радиолаборатория стала первым в стране радиозаводом и первой радиовещательной студией. В ее стенах были сконструированы самые мощные в мире на тот момент радиолампы, разработана техника коротких волн, а также заложены основы полупроводниковой электроники.

За успехи в развитии радиопромышленности и строительстве первых в стране радиостанций НРЛ в 1922 и 1928 годах была награждена дважды орденом «Герою Труда РСФСР» с присвоением имени В.И. Ленина.

В 1929г. на базе Нижегородской радиолаборатории создана Центральная военно-индустриальная радиолаборатория (ЦВИРЛ) с целью разработки армейских радиостанций.

В 1939 г. по решению Наркомата Авиационной Промышленности ЦВИРЛ была преобразована в Горьковский Государственный Союзный завод № 326 имени М. В. Фрунзе. В годы Великой Отечественной войны завод внес большой вклад в обеспечение войск радиосвязью. На нем было организовано 48 фронтовых бригад, в которых трудилось более 500 человек. Только за 1943 год было выпущено 2928 радиоизмерительных приборов семи наименований. В том же году завод № 326 дал армии 7601 радиостанцию типа 12-РП и 5839 радиостанций 12-РТ.

В послевоенные годы завод имени М.В. Фрунзе полностью перешел на производство контрольно-измерительных средств радио метрологии, которое на десятки лет определило профессию и судьбу завода.

В настоящие время одним из основных направлений работы предприятия является производство малогабаритных радиолокационных станций, надежных в эксплуатации и по техническим характеристикам не имеющих аналогов за рубежом.

Объединение имеет развитую инфраструктуру с полным производственно-технологическим циклом, начиная от проектирования, изготовления и испытаний до поставки изделий, а также обеспечения их сервисного обслуживания.

Основные виды деятельности предприятия:

* Выполнение проектных, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в области создания различных видов радиоэлектронной техники, радиоизмерительной аппаратуры, средств связи, радио и телевидения специального и гражданского назначения;
* Проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ специального и гражданского назначения по созданию средств радио- и электротехнических измерений, и их метрологического обеспечения;
* Проведение научных исследований и разработок в области естественных и технических наук;
* Производство приборов для измерения электрических величин и ионизирующих излучений;
* Разработка, производство и реализация приборов и автоматизированных систем учёта электроэнергии различным организациям РФ, в том числе региональным сетевым компаниям, предприятиям топливно-энергетического и строительного комплексов, а также в оптово-розничную сеть;
* Осуществление деятельности, связанной с поверкой средств измерений, а также связанной с использованием вычислительной техники и информационных технологий и другие.

Современные разработки ННПО имени М.В. Фрунзе отвечают высоким требованиям, соответствующим мировому уровню развития. Сертификация системы менеджмента качества предприятия подтверждена сертификатом Системы сертификации «Военный регистр» о соответствии стандартам ГОСТ Р ИСО 9001-2015 и ГОСТ РВ 0015-002-2012 [24].

## **2.2. Анализ сервисных услуг на предприятии ННПО им. М.В. Фрунзе г. Нижнего Новгорода**

Сервисная деятельность является сложным многогранным процессом, который обеспечивает грамотным управлением персоналом и ресурсами предприятия, соблюдение требований стандартов обслуживания, соответствием оказываемых услуг запросам потребителей.

В условиях рыночной экономики грамотная политики в сфере сервисных услуг прямо влияет на эффективность работы предприятия и ведет к увеличению прибыли.

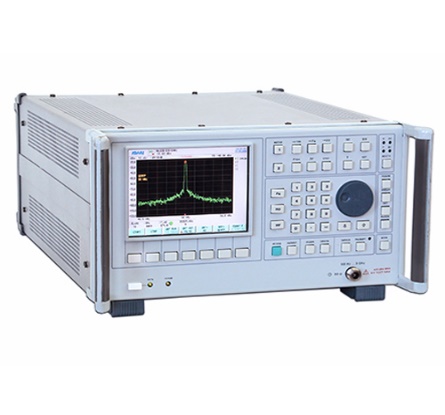
ННПО им. Фрунзе не только обеспечивает полный технологический цикл изготовления собственных изделий, что позволяет снизить затраты на изготовление продукции, но и предлагает клиентам и партнерам воспользоваться возможностями и ресурсами нашего производства. Особенность нашего завода - квалифицированное технологическое сопровождение на всех этапах изготовления заказа. Нами создана уникальная база для проведения механических и климатических испытаний продукции.

Предприятием оказывается широкий спектр услуг, таких как:

* Проектирование
* Выполнение монтажных и пуско-наладочных работ
* Поверка
* Гарантийное и пост-гарантийное обслуживание
* Экспертиза и исследования
* Обучение персонала Заказчика
* Услуги производственного характера
* Изготовление деревянной и картонной тары и упаковки

ННПО им. Фрунзе изготавливает такие изделия как:

* Радиоизмерительные приборы (современные высокотехнологичные радиоизмерительные приборы гражданского назначения, представлен на рис.2.1).



**Рисунок 2.1. Радиоизмерительный прибор СК3-49**

* Счётчики электроэнергии (широкий спектр счётчиков с дополнительными интерфейсными модулями, функцией управления нагрузкой и расщепленной архитектурой, представлен на рис.2.2) [24].



**Рисунок 2.2. Счетчик электроэнергии МАЯК 103АРТ**

* Средства радиационного контроля (приборы для обнаружения радиационной опасности, измерения загрязненности поверхностей одежды и кожных покровов, представлен на рис.2.3) [24].



**Рисунок 2.3. Средства радиационного контроля Кассетница**

* Радиолокационные комплексы (Разработка и подготовка производства нового поколения метеорологических радиолокационных комплексов для обеспечения Северного морского пути, представлен на рис.2.4) [24].



**Рисунок 2.4. Радиолокационный комплекс**

Деятельность по предоставлению услуг регламентируется системой сертификации «Военный регистр» о соответствии стандартам ГОСТ Р ИСО 9001-2015 и ГОСТ РВ 0015-002-2012 и лицензией на осуществление деятельности по изготовлению и ремонту средств измерений, выданная Федеральным агентством по техническому регулированию и метрологии [24].

На предприятии создана сервисная служба, которая выполняет монтажные, пусконаладочные и ремонтно-восстановительные работы радиолокационной, вычислительной техникой собственного производства.

Специалисты ННПО им. М.В. Фрунзе выполняют пусконаладочные и ремонтные работы в любом регионе России. Специалисты сервисной службы предприятия имеют высокую квалификацию, большой опыт и стаж работы с радиолокационной и вычислительной техникой.

Одним из видов сервисного обслуживания является поставка ЗИП для ремонта изделий, изготовляемых на предприятии. ННПО им. М.В. Фрунзе принимает активное участие в конкурсах, проводимых Управлением развития и организации заказов военной техники и гражданской продукции.

Предоставление услуги делится на отдельные этапы: обеспечение необходимыми ресурсами, технологический процесс исполнения, контроль и оценка, процесс обслуживания. Услуги неотделимы от потребителей и исполнителей.

Жизненный цикл услуги подразделяется на несколько этапов:

* 1. Предоставление информации по услугам, предлагаемым потребителям;
  2. Принятие заказа на услугу;
  3. Исполнение услуги;
  4. Контроль качества исполнения услуги;
  5. Выдача заказа потребителю.

Эффективность работы сервисного отдела на предприятии ННПО им. М.В. Фрунзе зависит от правильной организационно-управленческой деятельности руководителей. Организационно-управленческая работа включает:

* + - планирование сервисной деятельности организации, прогнозирование развития организации при изменении рынка или ассортимента услуг;
    - Оценку производственных и непроизводственных затрат;
    - Оптимизацию состава технологического оборудования и технических средств с учетом ассортимента и уровня качества услуг;
    - Организацию контактной зоны для общения с потребителем услуги;
    - Подбор сотрудников, обладающих психологическими способностями для работы с потребителями.

Предприятие возглавляет директор, имеющий заместителя по производству и заместителя по финансовой и коммерческой работе. Основные подразделения, реализующие технологический процесс сервисного обслуживания, подчинены заместителю директора по производству:

* + - * Производство осуществляет ремонт и гарантированное обслуживание;
      * Сервисный отдел осуществляет прием объектов обслуживания;
      * Отдел технической поддержки сервисных услуг;
      * Отдел снабжения и складской комплекс.

Директор предприятия

Заместитель директора по производству- главный инженер

Заместитель директора по финансовой и коммерческой работе

Юридическая служба

Бухгалтерия

Производство

Call- центр

Производственные подразделения (цеха, отделы)

Планово- экономический отдел

Отдел технической поддержки

Отдел снабжения

Отдел продаж

Сервисный отдел

Склад

АХО

**Рис. 2.5. Структура предприятия ННПО имени М.В. Фрунзе**

Подразделения, занимающиеся финансово-экономическим обеспечением технологического процесса оказания услуг, подчиняются заместителю директора по финансовой и коммерческой работе:

* + - * Бухгалтерия;
      * Планово-экономический отдел;
      * Отдел продаж;
      * Административно-хозяйственная часть (АХО).

Предприятие ставит основной своей целью получение прибыли, что возможно, если увеличивать доходы, сокращая издержки (расходы) предприятия, улучшая качество сервиса. В связи с поставленной целью предприятие сервисного отдела и его подразделения постоянно решают следующие задачи:

* + - * Повышение уровня технологического процесса ремонта техники, путем сокращения времени ремонта, повышения его качества. Это достигается применением современного диагностического оборудования, новых технологий ремонта, новых материалов;
      * Увеличение количества ремонтов путем увеличения своей доли в рынке услуг, нахождения новых ниш на рынке услуг (отдел технической поддержки,);
      * Мониторинг обращений клиентов, контроль приема заказов, работы мастеров и удержание клиента путем создания удобств клиенту в части оперативного получения квалифицированной информации о предлагаемых услугах, о ходе ремонта конкретного изделия — его сроки, стоимость;
      * Сокращение сроков поставки ЗИП, уменьшение соотношения цена/качество ЗИП, поддержание на оптимальном уровне запасов материальных ресурсов (отдел снабжения);
      * Применение автоматизированных систем учета ремонтов, товарооборота, учета основных производственных фондов, расчета зарплаты и т.д., уменьшающих затраты на управление предприятием (бухгалтерия);
      * Оперативный контроллинг;
      * Составление бюджетов различных уровней и видов, оперативная диагностика результатов выполнения бюджетов, расчет тарифов и цен на услуги (планово-экономический отдел);
      * Повышение производительности труда мастеров ремонтников и повышение качества ремонта за счет представления полной технической информации об объекте ремонта, поддержание контактов с клиентами, поиск и поставка информации о новых технологиях проведения ремонта (отдел технической поддержки).

Кроме того, предприятие, как правило, имеет юридическую службу, которая проверяет правильность заключаемых договоров, представляет предприятие в арбитражных и гражданских судах по искам клиентов.

Сервисный отдел предприятия осуществляет перечень работ, сопутствующих продаже изделий, а именно - предпродажную подготовку изделия, технический сервис в гарантийный и послегарантийный периоды. Исходя из этих направлений деятельности, формируется примерная структура сервисного отдела, состоящая из двух служб (рис 2.2.).

Начальник сервисного отдела

Служба послегарантийного сервисного периода

Служба предпродажной подготовки и гарантийного сервисного периода

**Рис. 2.6. Организационная структура сервисного отдела**

Начальник службы предпродажной подготовки и гарантийного сервиса (инженер)

Информационно- диспетчерский пункт

Мобильные звенья по устранению отказов и проведения ТО (мастера, наладчики, слесари)

Работники сервисного отдела (инженер, слесари, регулировщики и др.)

**Рис. 2.7. Структура службы гарантийного сервиса**

Служба предпродажной подготовки и гарантийного сервиса ориентирована на укрепление имиджа предприятия. Её деятельность сопутствует продажам и не ориентирована на получение прибыли от сервисных услуг. Финансирование деятельности данной службы осуществляется в основном за счёт надбавки к цене продаваемых изделий. Прибыль от сервисного отдела предприятию приносит деятельность службы послегарантийного сервиса.

В предпродажный период служба выполняет приёмку изделий, расконсервацию, досборку, обкатку узлов, проверку изделия по параметрам безопасности и её передачу заказчику.

Полный перечень задач службы гарантийного сервиса в гарантийный период эксплуатации изделия определяется на основании договора на обслуживание в гарантийный период. Договор на обслуживание изделия обязывает предприятие в течение гарантийного периода осуществлять следующие виды работ:

* + - * Оперативное устранение отказов всех групп сложности;
      * Обеспечение изделия запасными частями и эксплуатационными материалами;
      * Обеспечение инженеров необходимой нормативно технической документацией;
      * Внедрение новых ресурсосберегающих технологий и оборудования технического сервиса, увеличение объемов работ по ремонту техники;
      * Обслуживание изделия при постановке на хранение, консервация узлов;
      * Обслуживание в период хранения и при снятии с хранения.

По истечении гарантийного периода эксплуатации сотрудники службы принимают участие в послегарантийном обслуживании изделия. Распределение сервисных работ между ремонтной базой ведется в зависимости от группы сложности возникающих отказов. Так отказы I и II группы устраняются на месте на территории заказчика сервисными выездными специалистами, с возможным применением некоторого оборудования приятия. Отказы III группы сложности устраняются непосредственно на предприятии, с помощью специального оборудования и оснастки.

Общая схема технологического процесса предпродажного обслуживания изделия в предприятии показана на рисунке 2.4.

Устранение обнаруженных дефектов и неисправностей

Проверка технического состояния сборочных единиц и деталей

Расконсервация сборочных единиц и деталей

Распаковкаупаковочных мест и проверка комплектности согласно ведомости

Проведение входного контроля

Получение и доставка изделия, сборочных единиц и деталей на пост приемки

Доставка на рабочее место досборка, комплектация сборочных единиц и деталей

Досборка составных частей и изделия

Проверка и регулировка сборо**ч**ных единиц и собранного изделия

Контроль качества проведенного обслуживания

Предпродажное техническое обслуживание, технологическое регулирование, устранение неисправностей

Транспортирование и передача изделия заказчику

Гарантийное обслуживание

**Рис.2.8. Технологический процесс предпродажной подготовки изделия**

Таким образом, сервисная деятельность является сложным многогранным процессом, который обеспечивается грамотным управлением персоналом и ресурсами предприятия, соблюдением требований стандартов обслуживания, соответствием оказываемых услуг запросам потребителя.

## **2.3.SWOT- анализ отдела сервисного обслуживания ННПО им. М.В. Фрунзе г. Нижнего Новгорода**

После увеличения спроса на выпускаемые изделия, предприятие ННПО им. М. В. Фрунзе пришли к выводу о том, что изделия требует, как минимум, предпродажной подготовки перед реализацией её заказчику. В связи с этим в 2006 году было принято решение о введении должности сервисного инженера в отделе поставок, а с увеличением поставок выпускаемых изделий увеличился штат сервисных специалистов, и впоследствии был создан сервисный отдел.

Специалисты предприятия обеспечивают ввод изделия в эксплуатацию, её предпродажную подготовку, настройку и обучение специалистов.

Специалисты сервисного отдела строго соблюдают технологические условия ремонта, установленные заводом изготовителем. При выполнении всех видов работ используется только специализированное оборудование и инструмент, что дает возможность добиваться высокого качества при проведении технического обслуживания и ремонта.

ННПО им. М. В. Фрунзе относится к крупному предприятию. Общая численность сотрудникам -1801 человек. Предприятие имеет линейно-функциональную структуру управления и располагает такими ресурсами, как собственный парк спецтехники, производственные помещения, испытательная лаборатория. Перечисленные ресурсы позволяют предприятию оказывать специализированные сервисные услуги в области радиотехнического оборудования.

Сервисный отдел состоит из 12 человек:

* + - * Начальник сервисного отдела (имеет функции руководство, определяющее стратегию сервиса предприятия);
      * Инженер-технолог (имеет функции сбора и обработка информации для решения вопросов о выпуске новых товаров, совершенствования существующих и гарантийных случаях);
      * Менеджер сервисного отдела (имеет функции контроль оформления документов сервисных центров, отчетность, введение статистики неисправностей, ведение базы серийных номеров продукции, решение о гарантийном или не гарантийном ремонте продукции, общение с клиентами по телефону и электронной почте);
      * Диспетчер (имеет функции по организации производственного планирования и диспетчирования на предприятии, организацию работы производственных складов, транспортных и погрузочно-разгрузочных работ);
      * Мастер (имеет функции по осуществлению работ по необходимому ремонту, организует подготовку ремонтных работ, определяет потребность в запасных частях для ремонта, анализирует причины возникновения неисправности в соответствии с техническими нормами);
      * Монтажник
      * Слесарь- сборщик
      * Водитель

Для определения соответствия стандарту сервисного отдела, введены критерии оценки в баллах от 1 до 10.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Критерии оценки | Оценка в баллах |
| 1 | Инфраструктура предприятия | 9 |
| 2 | Персонал сервисного отдела | 10 |
| 3 | Инструмент, оснастка, оборудование | 5 |
| 4 | Запасные части | 7 |
| 5 | Взаимоотношения с потребителем | 9 |

**Таблица 1. Критерии оценки сервисного отдела**

Предприятие входит в десятку крупнейших в Нижегородском регионе наравне с такими как, Горьковский завод аппаратуры связи им. А.С. Попова, ПАО «Нижегородский телевизионный завод им. В. И. Ленина», Завод им. Г. И. Петровского и за свои более 100 лет работы завоевало устойчивую положительную позицию у заказчиков.

Для осуществления производственной деятельности ННПО им. М. В. Фрунзе участвуют в тендерных аукционах. В дальнейшем заключаются договора на осуществления сервисных работ.

Основными клиентами предприятия ННПО им. М. В. Фрунзе является Министерство обороны Российской Федерации, так же предприятие выпускает приборы гражданского назначения и клиентами являются такие значимые в Нижегородской области предприятия Нижегородский химико-фармацевтический завод (Нижфарм), НПП Салют, ТСН-Электро, АО «ФНПЦ ННИИРТ» и другие.

**Рис.2.9. Структура доходов в 2022г.в разрезе заказчиков**

В 2020г. производством было изготовлено изделие Анализатор спектра СК4-99 предназначен для измерения параметров спектра периодических сигналов: частот и разности частот, уровней и отношений уровней спектральных компонент.

Прибор используется для контроля паразитных электромагнитных излучений и ЭМС радиоэлектронных средств; радио- и радиотехнического контроля средств связи; при проектировании, производстве, испытаниях, эксплуатации и ремонте радиоэлектронной аппаратуры; для поверки, аттестации и сертификации средств измерений. После выполнения контракта изделие было отправлено заказчику. В эксплуатации прибор прослужил более года и в 2022г. был отправлен на завод изготовителя (ННПО им. М. В. Фрунзе) по гарантийному обслуживанию. Входе выполнения гарантийных обязательств сервисным отделом была проведена работа:

1. Осуществление приема и учет гарантии в диспетчерскую службу.
2. Проверка поступившего изделия на соответствие требованиям гарантийной политики предприятия.
3. Осведомление потребителя о принятии изделия к рассмотрению и предполагаемом способе ремонта.
4. Оформление пакета документов в соответствии с требованиями заказчика в полном объеме.
5. Организация работы по идентификации брака и замене дефектных узлов и деталей.
6. Организация регулировки изделия после выполнения ремонтных работ.
7. Сдача, оформлению отчетных документов по итогам выполненных ремонтных работ и отправка изделия потребителю.

Для управления качеством ремонтных работ широко применяются технологические методы управления качеством, в том числе статистические методы оценки качественных показателей сервисного отдела. При контроле используется метод сравнения параметра с допустимой величиной. Обычно в качестве ограничения задается некоторое предельное, максимально допустимое значение Кпр, например, Кпр.max = 2%, показатели выше которого говорят о том, что качество ремонтов за контрольный интервал времени, например, 30 календарных дней, ниже допустимого уровня.

Типовой график коэффициентов гарантийных ремонтов, используемый для текущего контроля качества по месячным массивам выполненных ремонтов, представлен на рисунке 2.10.

**Рисунок 2.10. Коэффициент выполненных ремонтных работ 2022г.**

По данному графику можно сделать следующие выводы:

* + - На протяжении всего года наблюдается устойчивая стабильность в достижении требуемого результата в Кпр = 2%. Исключение составляют только ремонты, производимые в апреле и июле. Следовательно, нужно анализировать деятельность, осуществляемую в эти два месяца и искать причины, приведшие к повышению Кпр.
    - После июля наблюдается явное уменьшение Кпр обращений в сервисный отдел.
    - Принятые, после июля ремонтные изделия, организационные и технологические меры являются более эффективными для снижения Кпр.

Рассмотрим возможные причины возникновения ремонтов, разделив их на две основные группы, представленные в Таблице 2.

|  |  |
| --- | --- |
| Вклад фирмы оказывающей услуги (предприятие) | Клиент (Заказчик) |
| 1. Ошибки диагностики или неполная диагностика, методики диагностики, недостатки диагностического оборудования.  2. Установка некачественных комплектующих.  3. Некачественная работа мастера.  4. Установка вторичных комплектующих. | 1. Не правильная эксплуатация и условия эксплуатации.  2. Попытка самостоятельного ремонта в том числе покупка нестандартных материалов.  3. Неисправности при нарушении условий перевоза. |

**Таблица 2. Причины возникновения ремонта**

Основное правило анализа состоит в детальном изучении всей совокупности причин и источников, приводящих к снижению качества ремонтов и сервисного обслуживания в целом.

Из анализа составляющих источников ремонтов можно сделать следующие выводы:

* + - Ошибки диагностики и ремонта составляют наибольший процент. Для уменьшения этой составляющей нужно повысить квалификацию мастеров и внедрить оборудование для диагностики с более высокими показателями.
    - Также большую часть составляет установка не качественных комплектующих. Эту проблему можно решить, найдя нового поставщика более качественных комплектующих. Либо принять соответствующие меры по контролю за качеством комплектующих у старого поставщика.
    - Для уменьшения оставшихся составляющих нужно вести информационно-просветительскую работу с заказчиками, которая, безусловно, положительно скажется в первую очередь на качественных показателях.

При формировании стратегии обслуживания для сервисного отдела предприятия необходимо четко предоставлять не только его сильные стороны, но и возможности угрозы внешней среды. С этой целью, для более глубокого понимая текущего положения дел сервисного отдела на предприятии, воспользуемся известным инструментом, отражающим положение сервисного отдела предприятия относительно ее окружения – выполним SWOT- анализ.

Методика SWOT-анализа исключительно эффективный, доступный, дешевый способ оценки состояния проблемной и управленческой ситуации в организации, который позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны, а также потенциальные возможности и угрозы. Достигается это за счет сравнения внутренней силы и слабостей предприятия с возможностями, которые дает рынок.

Исходя из полученных результатов соответствия, делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать, как избежать опасностей и максимально эффективно использовать имеющиеся в распоряжении ресурсы, попутно пользуясь предоставленными рынком возможностями. Создает прекрасные предпосылки для разработки тактики конкурентной борьбы и обеспечения конкурентных преимуществ.

Кроме того, результаты анализа и принятые на его основании решения должны фиксироваться и накапливаться, т.к. накопленный структурированный опыт является основой управленческой стоимости любой организации.

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны сервисного отдела предприятия ННПО им. М. В. Фрунзе | Слабые стороны сервисного отдела предприятия ННПО им. М. В. Фрунзе |
| 1. Известность предприятия | 1. Достаточно длинные сроки выполнения работ по контракту |
| 1. Репутация надежного партнера | 2. Нехватка обработанных средств для закупок |
| 1. Наработанный опыт реализации проектов | 3. Высокая текучесть кадров |
| 1. Наличие собственных монтажных бригад | 4. Нехватка временных ресурсов для охвата всех клиентов |
| 1. Наличие опыта работы с заказчиками |  |
| 1. Высокая степень соблюдения договорных обязательств в отношении конечных потребителей |  |

**Таблица 3. Сильные и слабые стороны сервисного отдела**

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы |
| 1. Улучшение сервиса и сокращение времени на выполнение заказа | 1. Изменения законодательства |
| 1. Развитие новых видов деятельности | 1. Изменение политики заказчика |
| 1. Увеличение рентабельности, контроль над затратами | 1. Наличие сильных конкурентов на рынке производства в Нижегородской области |
| 1. Увеличение объемов продаж | 4. Трудности внедрения новой технологии |
|  | 1. Предложение более дешевых аналогов со стороны конкурентов |

Таблица 4. Возможности и угрозы сервисного отдела

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Возможности | Угрозы |  |
| 1. Улучшение сервиса и сокращение времени на выполнение заказа  2. Развитие новых видов деятельности  3. Увеличение рентабельности, контроль над затратами  4. Увеличение объемов продаж | 1. Изменения законодательства  2. Изменение политики заказчика  3. Наличие сильных конкурентов на рынке производства в Нижегородской области  4. Трудности внедрения новой технологии  5. Предложение более дешевых аналогов со стороны конкурентов |  |
|  |
| Сильные стороны сервисного отдела предприятия ННПО им. М. В. Фрунзе |  |  |
| 1. Известность предприятия  2. Репутация надежного партнера  3. Наработанный опыт реализации проектов  4. Наличие собственных монтажных бригад  5. Наличие опыта работы с заказчиками  6. Высокая степень соблюдения договорных обязательств в отношении конечных потребителей | 1. Увеличить объемы продаж выпускаемых изделий.  2. Увеличить объем ремонтно-восстановительных работ в 2 раза | 1. Увеличить прибыльность сделок за счет внедрения новых технологий |
| Слабые стороны сервисного отдела предприятия ННПО им. М. В. Фрунзе |  |  |
| 1. Достаточно длинные сроки выполнения работ по контракту  2. Нехватка оборотных средств для закупок  3. Высокая текучесть кадров  4. Нехватка временных ресурсов для охвата всех клиентов | 1. Выпуск конкурентоспособных изделий с повышенным ресурсом работы   1. Продление срока службы изделия | * 1. Улучшить качество ремонта   2. Улучшить условия труда для персонала |

**Таблица 5. Матрица SWOT-анализа сервисного отдела**

Исходя из результатов SWOT-анализа сервисного отдела видно, что предприятия является успешным и зарекомендовала себя с хорошей стороны, которая надежна зафиксировала свои позиции на рынке, поставляя надежное, долгосрочное, функциональное оборудования, устанавливая на него конкурентоспособные цены, сопровождая поставки качественным монтажом и сервисным обслуживанием.

Руководство предприятия планирует дальнейшее развитие, укрепление предприятия на рынке, расширение своей зоны влияния. Была поставлена задача снижения производственных издержек, сокращение сроков поставок.

Если взглянуть на организационную структуру сервисного отдела, можно сформулировать основные проблемы:

1. Достаточно длинные сроки выполнения работ по контракту.
2. Нехватка оборотных средств для закупок.
3. Высокая текучесть кадров.
4. Нехватка временных ресурсов для охвата всех клиентов.

На данный момент в отделе нет конкретного человека, который сможет все проанализировать и решить все эти проблемы, связать все в едино.

На основании вышеизложенного можно сделать выводы, что сервисному отделу нужны перемены, иначе потенциал, которым владеет отдел в настоящие время просто растеряется. В связи с этим необходимо наличие некоторого механизма, благодаря которому будет обеспечиваться постоянное управляющее воздействия, направленное на достижение определенного результата – постоянного и динамического роста. Речь идет о трансформации всей организационной структуры сервисного отдела с выделением ответственных людей, непосредственно отвечающих за работу с заказчиком и координацию действий. Это позволит создать некий механизм взаимодействия всех подразделений, способный выявлять и устранять места в работе организации, эффективно решать возникающие проблемы и задачи и координировать деятельность руководства и всех подразделений для наиболее быстрого достижения поставленной цели.

Еще одним шагом, направленным на улучшение взаимоотношений с заказчиком и укрепление репутации, является разработка системы мотивации персонала отдела, что с одной стороны позволит снизить текучесть кадров, а с другой - стимулирует сокращение сроков выполнения работ на объекте заказчика.

# **Глава 3. Рекомендации по оптимизации организационной структуры и способы решения проблем с экономической оценкой их эффективности**

## **3.1. Рекомендации по оптимизации организационной структуры**

На основании анализа, приведенного во второй главе дипломной работы, мною были выявлены следующие проблемы организационной структуры сервисного отдела:

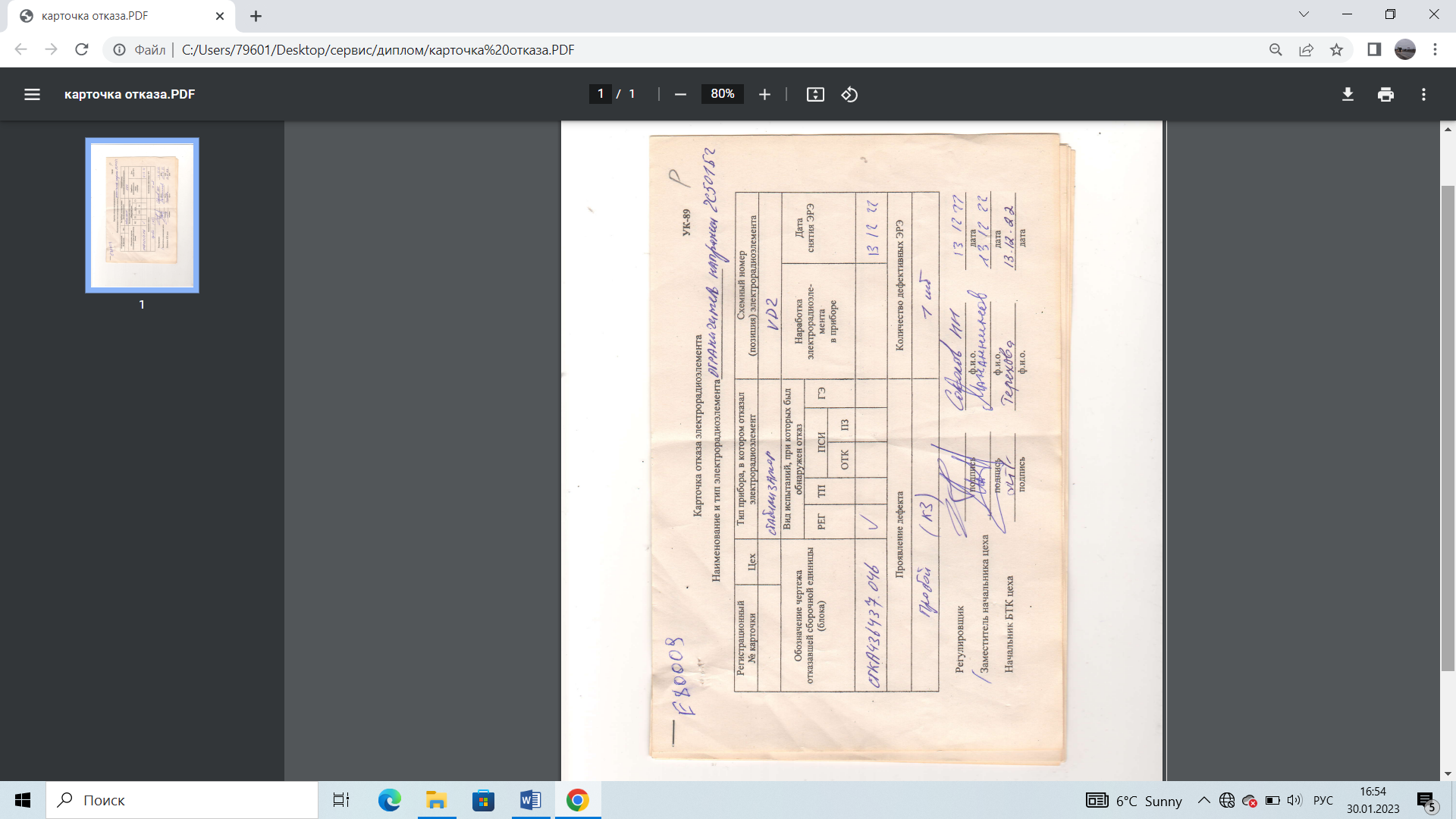
* 1. Достаточно длинные сроки выполнения работ по контракту.
  2. Нехватка оборотных средств для закупок.
  3. Высокая текучесть кадров.
  4. Нехватка временных ресурсов для охвата всех клиентов.

Для решения проблем, мною предложен комплекс мероприятий, направленный на оптимизацию организационной структуры сервисного отдела на предприятии ННПО им. М. В. Фрунзе:

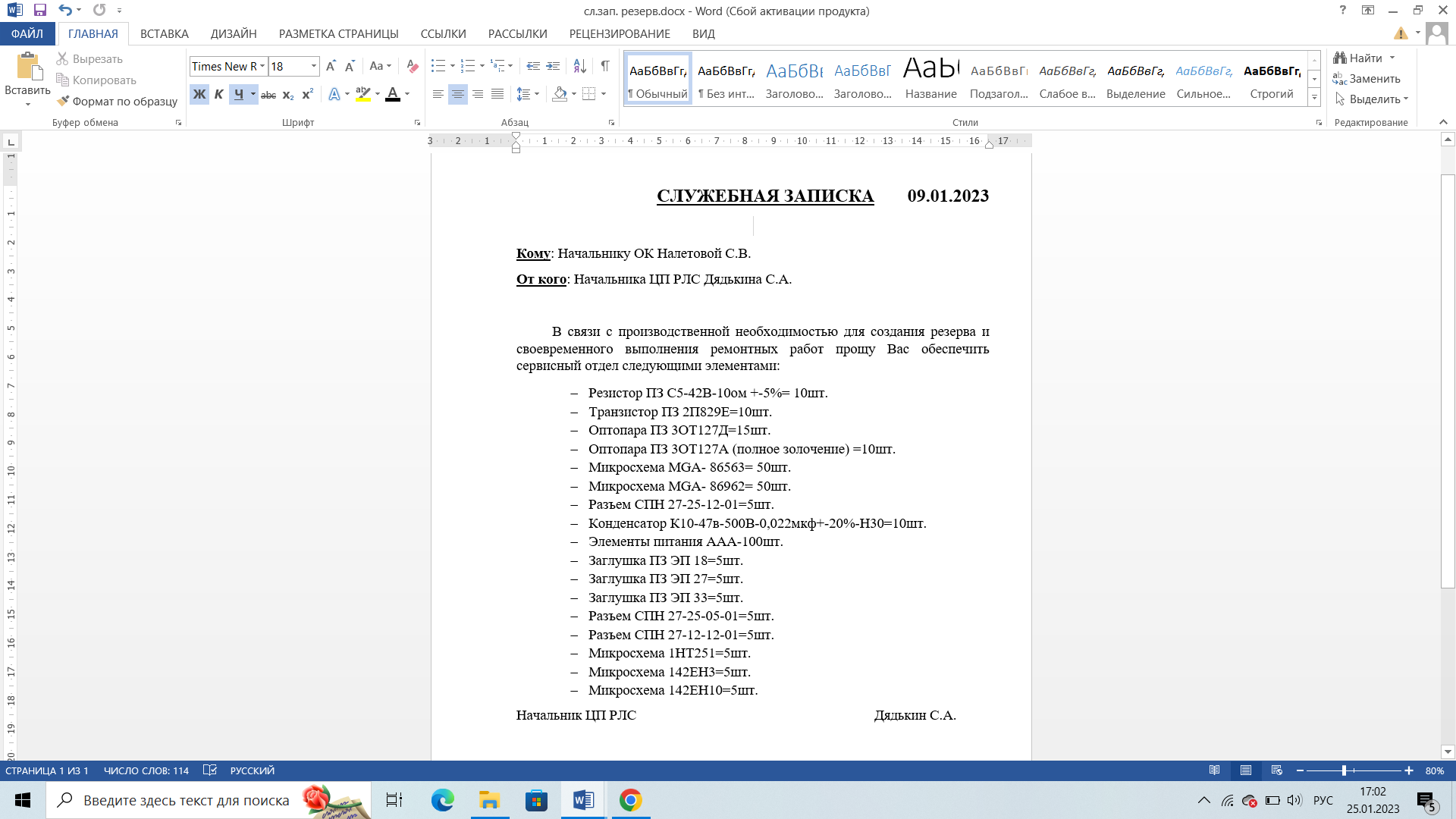
1. Создать резерв на покупные расходные материалы и радиоэлементы.

Создание резерва связанно с недостатком запасов у предприятия, что приводит к нарушению ритмичности работы сервисного отдела и снижению производительности труда.

Совместно с сотрудниками отдела мною был проведен анализ элементов, вышедших из строя (данное мероприятие проводилось мною путем исследования карточек отказа, пример показан на рис.3.1.). Имея данные о количестве и наименовании элементов был составлен список. На основании данного списка была оформлена и предоставлена начальнику сервисного отдела служебная записка (рис.3.2.).



**Рис.3.1. Карточка отказа**



**Рис 3.2. Служебная записка на создания резерва**

Оптимальный резерв рассчитывается таким образом, чтобы не было дефицита и соответственно упущение прибыли, а также излишних запасов и замороженных денег. Внедрения данного мероприятия позволит с одной стороны сократить срок по выполнению работ перед заказчиками, а с другой стороны обеспечит рост или поддержание уровня оборотных средств.

1. Начальнику сервисного отдела мной было предложено мероприятие по увеличению штата, а именно открыть новую вакансию на должность администратора сервисного отдела и объявить конкур на занятие вакантной должности.

К функциональным обязанностям администратора относятся:

* Выполняет обязанности офис-менеджера службы сервиса.
* Осуществляет общее и гарантийное складирование службы сервиса.
* Обеспечивает ведение складского учета службы сервиса.
* Осуществляет прием клиентов службы сервиса.
* Осуществляет прием и регистрацию входящей информации, и распределение ее внутри отдела.
* Осуществляет первичную обработку поступающих заявок и передачу их в работу.
* Осуществляет контроль правильности ведения базы данных по сервисным заявкам.
* Осуществляет контроль и ведение документооборота по службе сервиса.

В результате этого преобразования сократиться время на обработку сервисных заявок, увеличиться количество клиентов, соответственно увеличиться прибыль предприятия.

1. Для стимулирования работы способности сервисного отдела руководству предприятия предложено рассмотреть разработанные мероприятия:

* Повышение заработной платы;
* Установить взаимосвязи между оплатой труда и его результатами;
* Изменить структуры соотношения постоянной и переменной частей зарплаты.
* Изменить условий премиальных выплат.
* Провести совместных тренингов командообразования для улучшения корпоративного духа и сплочения коллектива;
* Ввести поощрение карьерного продвижения;
* Включить сотрудников в процесс принятия некоторых решений, участие в планировании.
* Провести опросы сотрудников, совместные обсуждения, рассмотрение предложений.

Данные мероприятия позволят создать некий механизм взаимодействия всех сотрудников отдела, которые в дальнейшем будут способны выявлять и устранять проблемы, а также эффективно решать и координировать деятельность отдела, для наиболее быстрого достижения поставленных целей.

Входе анализа при создании резерва было выявлено что из строя выходят элементы чаще всего у одного поставщика. Проблема частых выходов из строя продуктов поставщика может быть решена путем реализации следующего решения:

1. Проведите анализ первопричин: первый шаг — понять, почему продукты не работают. Анализ первопричины может помочь выявить основные проблемы и определить источник проблемы.
2. Оцените поставщика: после того, как основная причина проблемы будет понята, организация должна оценить производительность, процессы и системы поставщика, чтобы определить, есть ли какие-либо пробелы, которые необходимо устранить.
3. Договаривайтесь с поставщиком о лучших условиях: если поставщик не соответствует стандартам качества, организация должна работать с поставщиком, чтобы договориться о лучших условиях, таких как улучшенные меры контроля качества, более длительные гарантийные периоды или гарантии замены.
4. Рассмотрите альтернативных поставщиков: если поставщик не желает или не может решить проблемы с качеством, организации может потребоваться рассмотреть альтернативных поставщиков. Это может включать в себя проведение тщательного процесса выбора поставщиков, чтобы найти нового поставщика, который может предоставить высококачественную продукцию.
5. Внедрение непрерывного мониторинга и улучшения. Организация должна внедрить процессы непрерывного мониторинга и улучшения, чтобы гарантировать, что качество продукции поставщика остается высоким, а любые будущие проблемы с качеством будут оперативно решаться.

Предприняв эти шаги, организация может решить проблему частых отказов продуктов поставщиков и гарантировать, что ее клиенты получат высококачественные продукты и услуги.

Предприняв эти шаги, организация может решить проблему частых отказов продуктов поставщиков и гарантировать, что ее клиенты получат высококачественные продукты и услуги.

# **3.2. Оценка эффективности внедрения комплекса мероприятий по оптимизации организационной структуры сервисного отдела на предприятии ННПО им. М. В. Фрунзе**

Залогом успешного функционирования предприятия считается его конкурентоспособность. Конкурентоспособность и целесообразность деятельности предприятия основывается на организационную структуру.

Руководство предприятия должно четко представлять, за счет каких источников оно будет осуществлять свою деятельность, и в какие сферы деятельности будет вкладывать свой капитал. От того каким капиталом располагает предприятие, насколько оптимальна его структура и насколько целесообразно он трансформируется, зависит финансовое благополучие предприятия.

Сервисный отдел будет считаться эффективным, только в том случаи если применить все предложенные меры по оптимизации. Под таким управлением заказы отгружаются вовремя и в полном объеме, оборачиваемость запасов соответствует динамике производства и сбыта, производственные площади используются рационально, а затраты на обработку не превышают установленного капитала.

После предлагаемых мероприятий мною было принято решения провести опрос работников сервисного отдела, на тему «Какое отношение складывается у сотрудников если такие мероприятия руководство утвердит» и почти все кадры сервисного отдела отметили, что такие поощрения как отгул, похвала и благодарность повысили бы мотивацию к работе. На рисунке 3.2. отражена динамика роста производительности предприятии, если применить данные мероприятия.

**Рис.3.3. Динамика производительности труда ННПО им. М.В. Фрунзе за 2021-2024 годы, т.р. на чел.**

Таким образом, на рисунке 3.2 отражена положительная динамика роста производительности труда персонала.

Проанализировав внедренные методы оптимизации организационной структуры, можно прийти к следующим выводам:

1. Будут сокращены сроки на выполнение сервисных работ по контракту
2. После оптимизации организационной структура сократиться время прохождения информации между заинтересованными сторонами (клиентами и предприятием).
3. После открытия новой должности в сервисном отделе, сократилось время на обработку сервисных заявок.
4. После введения стимулирующих мер для сотрудников будет повышение трудоспособности отдела.
5. После замены поставщика снизится перерасход материальных ресурсов.

Рассчитаем эффективность мероприятий по совершенствованию организационной структуры компании. Единовременные затраты на совершенствование структуры управления рассчитывают по формуле:

КУ= КУ1+КУ2+КУ3

Где Ку - единовременные затраты по совершенствованию структуры управления, т.р.

Ку1- начальные затраты, т.р.

Ку2-капитальные вложения в управление, т.р.

Ку3- затраты на внедрение новых должностей в организационную структуру, т.р.

Начальные затраты определяются по формуле:

КУ1=ЗП\*М\*КД\*КС+ЗР

Где ЗП - месячная заработная пата работника, занимающегося совершенствованием организационной структуры, т.р.

М - количество месяцев работы в году работника, занимающегося совершенствование организационной структуры, месс.

КД- коэффициент, учитывающий дополнительную зарплату данного работника

КС- коэффициент отчислений на социальные нужды

ЗР- прочие затраты, связанные с разработкой проекта организационной структуры, т.р.

Расчет затрат Ку1 представлен ниже.

Ку1 = 19\*12\*1,25\*13,34+235 = 617 т.р.

Капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий по совершенствованию системы организации управления отражены в таблице 6.

|  |  |
| --- | --- |
| Затраты | 2023 год |
| Затраты на приобретение вычислительной техники | 322 |
| Затраты на монтаж и наладку технических средств | 644 |
| Затраты на закупку инвентаря | 967 |
| Затраты на реконструкцию и ремонт помещений | 1289 |
| Затраты на переподготовку кадров | 1611 |
| Затраты на пополнение оборотных средств | 644 |
| ИТОГО Ку2 | 5478 |

**Таблица 6. Капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий по совершенствованию системы организации управления, т.р.**

Таким образом, сумма затрат Ку2 в 2023 году составит 5478 т.р.

Затраты Ку3 рассчитаны ниже:

7\*19\*12\*1,25\*1,34 = 2673 т.р.

В таблице 7 представлен сводный перечень затрат по совершенствованию организационной структуры.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Затраты | Обозначение | 2023 год |
| Начальные затраты | Ку1 | 617 |
| Капитальные вложения в управление | Ку2 | 5478 |
| Затраты на внедрение новых должностей в организационную структуру. | Ку3 | 2673 |
| ИТОГО | Ку | 8769 |

**Таблица 7. Сводный перечень единовременных затрат по совершенствованию организационной структуры, т.р.**

Таким образом, в таблице отражена общая сумма затрат по совершенствованию организационной структуры компании. Она составит 8769т.р. в 2023 году. В целом представленные мероприятия по совершенствованию организационной структуры ННПО им. М.В. Фрунзе можно считать эффективными.

**Заключение**

В данном проекте было выяснено, что оптимизация организационной структуры сервисного предприятия является важнейшим аспектом обеспечения его успеха. Выбранная структура оказывает существенное влияние на общую производительность, эффективность и конкурентоспособность предприятия. В работе проанализированы различные типы организационных структур и их характеристики, а также подходы к обеспечению эффективной организационной структуры. Также была подробно рассмотрена отечественная система разработки организационных структур, в ходе которой, мы выяснили, что российская практика разработки организационной структуры сервисных предприятий, выявила определенные проблемы и ограничения, но также и возможности для улучшения. Внедрение процессов непрерывного мониторинга и улучшения может помочь решить эти проблемы и обеспечить эффективность организационной структуры.

Входе выполнения работы была достигнута основная цель и решены все задачи, поставленные в дипломной работе.

Анализ был проведен на примере предприятия ННПО им. М.В. Фрунзе.

Организационная структура управления представляет собой специальный состав самостоятельных подразделений или отдельных должностей, которые выполняют функцию управления. Данная структура чаще всего изображена в виде диаграммы, которая показывает связь и подчиненность структурных единиц. Другими словами, организационная структура управления - это совокупность функциональных и специализированных подразделений, которые связаны между собой в процессе выработки, обоснования, реализации и принятия управленческих решений.

В дипломной работе мою так же был проведен анализ сервисного отдела предприятия ННПО им. М.В. Фрунзе, где можно сделать выводы, что сервисному отделу были нужны перемены, иначе потенциал, которым владеет отдел в настоящие время просто растеряется. В связи с этим необходимо наличие некоторого механизма, благодаря которому будет обеспечиваться постоянное управляющее воздействия, направленное на достижение определенного результата – постоянного и динамического роста. Речь идет о трансформации всей организационной структуры сервисного отдела с выделением отдельных подразделений и звеньев, ответственных непосредственно за работу с заказчиком и координацию действий. Это позволит создать некий механизм взаимодействия всех подразделений, способный выявлять и устранять места в работе организации, эффективно решать возникающие проблемы и задачи и координировать деятельность руководства и всех подразделений для наиболее быстрого достижения поставленной цели.

Для улучшения работы предприятия необходимы структурные изменения. Любое предприятие представляет собой систему или совокупность связанных между собой элементов, действующих как единое целое при реализации его основной цели. Для эффективного управления компанией необходимо, чтобы все управленческие решения, направленные на удовлетворение потребностей клиентов, опирались на конкретно зафиксированную управленческую иерархию.

Для достижения целей в дипломной работе необходимо было решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические и методические аспекты организационной структуры предприятия
2. Дать характеристику исследуемого предприятия
3. Провести анализ действующей организационной структуры на предприятии
4. Внести предложения по оптимизации организационной структуры

Среди основных мероприятий по оптимизации мною предложены:

1. Сократить сроки по выполнению сервисных работ по контракту, а именно сделать резерв на покупные расходные материалы, радиоэлементы, требуемые для выполнения сервисных работ.
2. Ввести в штатные расписания сервисного отдела новую должность администратора, что позволит более оперативно обрабатывать заявки на сервисные обслуживания.
3. Разработка системы мотивации персонала сервисного отдела, что с одной стороны позволит снизить текучесть кадров, а с другой - стимулирует сокращение сроков выполнения работ перед заказчиками.

В целом представленные мероприятия по совершенствованию организационной структуры ННПО им. М.В. Фрунзе можно считать эффективными.

**Список использованной литературы**

1. . Алашеев С.Ю. Повышение квалификации персонала: экономические эффекты для предприятий наноиндустрии / С.Ю. Алашеев, Е.Я. Коган, С.У. Нисимов [и др.] // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2018.
2. Балашов, А.П. Теория менеджмента: учеб. пособие. М., 2019 – 315с.
3. Беляев, В.А. Философия управления между теорией менеджмента и философией культуры / В.А. Беляев. - М.: КД Либроком, 2018. - 176 c.
4. Бурко, Р. А., Соколкова, В. Д. Выбор и обоснование организационной структуры предприятия // Молодой ученый. — 2019. — №7. — С. 313-315.
5. Виханский, О. С., Наумов, А. И. Менеджмент: Учебник. — 7-е изд. — М.: Гардарики, 2018. — 528с.
6. Волков А.Т., Шепелев Р.Е. (2018) Концептуальная модель формирования патентной стратегии при выводе на рынок нового продукта // Инновации № 5: 102-107.
7. Генкин Б.М. Человек и его потребности [Электронный ресурс]: учеб. пособие. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2019. – 256 с.
8. Герасимова А.В. Совершенствование направления развития персонала предприятия / А.В. Герасимова, И.А. Коноплева // Общество, экономика, управление. – 2020
9. Грибов, В.Д. Менеджмент: учебное пособие / В.Д. Грибов. – М.: КноРус, 2019. – 276 с.
10. Коргова, М.А. Актуальные вопросы менеджмента и управления персоналом в современных организациях / М.А. Коргова. - М.: Русайнс, 2018. - 288 c
11. Котлер, Ф. Маркетинг-менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, перевод Т. Зверевич. – 6-е изд. – Спб. Питер, 2019. – 448 с.
12. Михненко П.А. Теория менеджмента. 4-е изд. 2018. -520с.
13. Резник, Г.А. Сервисная деятельность: Уч. / Г.А. Резник, А.И. Маскаева, Ю.С. Пономаренко. - М.: Инфра-М, 2019. - 216 c.
14. Репина, Е. А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е. А. Репина. — М.: Академцентр, 2019. — 240 c.
15. Свириденко, Ю. П. Сервисная деятельность [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Ю.П. Свириденко, В.В. Хмелев. – 2-е изд., испр, и доп. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 174 с.
16. Свириденко, Ю.П. Сервисная деятельность в обслуживании населения: Учебное пособие / Ю.П. Свириденко, В.В. Хмелев. - СПб. Лань, 2018. - 192 c.
17. Свириденко, Ю.П. Сервисная деятельность: Учебное пособие / Ю.П. Свириденко, В.В. Хмелев. - М.: Инфра-М, 2018. - 256 c.
18. Сервисная деятельность / Романович Ж.А., Калачев С.Л., - 6-е изд. - М.:Дашков и К, 2018. - 284 с. –http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=430365
19. Сервисная деятельность: учеб. пособие / Ю.П. Свириденко, В.В. Хмелев. 2-е изд., испр. и доп. М.: ИНФРА-М, 2018. - 174 с. - [www.dx.doi.org/10.12737/23520](http://www.dx.doi.org/10.12737/23520)
20. Сервисная деятельность: Учебник / Г.А. Резник, А.И. Маскаева, Ю.С. Пономаренко. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 202 с. - ISBN 978-5-16-005710-1.
21. Серенков, П.С. Методы менеджмента качества. Методология управления риском стандартизации / П.С. Серенков, В.Л. Гуревич, В.М. Романчак. - М.: Инфра-М, 2018. - 149 c.
22. Теория менеджмента (2019) Учебник и практикум п/р В.Я. Афанасьева// М.: Юрайт, 665 с.
23. Тультаев Т. А. Маркетинг услуг [Электронный ресурс]: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 208 с. – URL: <https://znanium.com/read?id=356219>
24. Услуги и сервис <http://www.nzif.ru/servis-i-remont.html>
25. Шаляпина, И.П. Кластерный подход в стратегии инновационного развития экономики региона/ И.П. Шаляпина, О.Ю. Анциферова, Н.В. Карамнова, 2019. №2. С.89.
26. Янковская, В.В. Планирование на предприятии. Учебник. Москва. ИНФРА-М, 2019г. — 424с.

**Приложение А**

Опрос работников сервисного отдела по стимулирующим мероприятиям, влияющие на работоспособность.

1. Насколько вы удовлетворены или недовольны своей нынешней работой?

* Да
* Скорее да, чем нет
* Скорее нет, чем да
* Нет

1. Довольны ли вы заработной платой за работу, которую вы выполняете?

* Да
* Скорее да, чем нет
* Скорее нет, чем да
* Нет

1. Насколько значима и важна для вас ваша работа?

* Очень важна
* Важна
* Скорее важна, чем нет
* Не важна

1. Устраивает ли вас новая мотивационная модель?

* Да, утраивает полностью
* Да, но есть недоработки
* Нет, не устраивает
* Затрудняюсь пока ответить

1. Знаете ли вы, как повысить свой доход в рамках своей должности?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

# **Приложение Б**

Должностные инструкции администратора сервисного отдела

Общие положения

1. Администратор относится к категории специалистов.

2. На должность администратора назначается лицо, имеющее среднее профессиональное образование без предъявления требований к стажу работы или начальное профессиональное образование и стаж работы по специальности не менее 2 лет.

3. Назначение на должность администратора и освобождение от нее производится приказом директора предприятия по представлению руководителя структурного подразделения.

4. Администратор должен знать:

4.1. Постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих и других органов, касающиеся работы предприятия.

4.2. Структуру управления предприятием, права и обязанности работников организации и режим их работы.

4.3. Правила и методы предприятия процесса обслуживания клиентов.

4.4. Виды оказываемых услуг.

5. Администратор подчиняется непосредственно начальнику сервисного отдела.

6. На время отсутствия администратора (отпуск, болезнь, пр.) его обязанности исполняет лицо, назначенное в установленном порядке, которое приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

Должностные обязанности

Администратор:

1. Выполнять обязанности офис-менеджера службы сервиса.
2. Осуществлять общее и гарантийное складирование службы сервиса.
3. Обеспечивать ведение складского учета службы сервиса.
4. Осуществлять прием клиентов службы сервиса.
5. Осуществлять прием и регистрацию входящей информации, и распределение ее внутри отдела.
6. Осуществлять первичную обработку поступающих заявок и передачу их в работу.
7. Осуществлять контроль правильности ведения базы данных по сервисным заявкам.
8. Осуществлять контроль и ведение документооборота по службе сервиса.

9. Выполнять отдельные служебные поручения своего непосредственного руководителя.

Права

Администратор имеет право:

1. Знакомиться с проектами решений руководства предприятия, касающимися его деятельности.

2. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с обязанностями, предусмотренными настоящей инструкцией.

3. В пределах своей компетенции сообщать непосредственному руководителю о всех выявленных в процессе деятельности недостатках и вносить предложения по их устранению.

4. Получать от структурных подразделений и специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.

5. Привлекать специалистов всех (отдельных) структурных подразделений предприятия к решению возложенных на него задач (если это предусмотрено положениями о структурных подразделениях, если нет – с разрешения руководителя предприятия).

6. Требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

Ответственность

Администратор несет ответственность:

1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

2. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, – в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

3. За причинение материального ущерба – в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

Должностная инструкция разработана в соответствии с

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (номер и дата документа).

Руководитель структурного подразделения

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (подпись)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_г.

Согласовано:

Начальник юридического отдела

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (подпись)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_г.

С настоящей должностной инструкцией ознакомлен:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (подпись)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_г.