

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Производственный менеджмент

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по совершенствованию производственной структуры
предприятия (на примере АО «Кашинский завод электроаппаратуры»)

Обучающийся

А.Н. Кузнецов

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О.М. Сярдова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Кузнецов А.Н.

Тема работы: Разработка мероприятий по совершенствованию производственной структуры предприятия (на примере АО «Кашинский завод электроаппаратуры»).

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент О.М. Сярдова

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию производственной структуры предприятия АО «Кашинский завод электроаппаратуры».

Объектом бакалаврской работы является АО «КЗЭ».

Предмет является производственная структура предприятия АО «КЗЭ».

Теоретическая и практическая значимость результатов бакалаврской работы доказывается применением основных направлений достижения устойчивого развития производственной структуры промышленного предприятия АО «КЗЭ».

Структура и объем бакалаврской работы обусловлены сформулированной целью и поставленными перед собой задачами исследования.

Бакалаврская работа содержит введение, три главы, заключение, список используемой литературы. Общий объем работы составляет 60 страницы, в том числе рисунков – 2, таблиц – 5.

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические аспекты совершенствования производственной структуры предприятия	6
1.1 Понятие, сущность и виды производственных структур предприятий. Факторы, оказывающие непосредственное влияние на производственную структуру предприятия.....	6
1.2 Пути и методы совершенствования производственной структуры предприятия	14
Глава 2 Анализ производственной структуры предприятия АО «Кашинский завод электроаппаратуры»	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «Кашинский завод электроаппаратуры».....	21
2.2 Оценка производственной структуры предприятия - АО «Кашинский завод электроаппаратуры»	35
Глава 3 Разработка мероприятий по совершенствованию производственной структуры предприятия АО «Кашинский завод электроаппаратуры».....	45
3.1 Пути совершенствования производственной структуры предприятия АО «Кашинский завод электроаппаратуры»	45
3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий.....	49
Заключение	55
Список используемой литературы	57

Введение

Современное промышленное предприятие – это целостная экономическая система, представленная тесным взаимодействием материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Данная система состоит из самостоятельных, отдельно расположенных подразделений организации, позволяющих ей существовать и развиваться единым механизмом.

Производственная структура любого общества, объединения, кооператива или товарищества состоит из определенных элементов, таких как: целые производства, отдельные цехи или участки, хозяйства и службы, индивидуальные рабочие места – все вместе позволяющие работать предприятию равномерно, ритмично, без долговременных перебоев в деятельности компании.

Актуальность темы бакалаврской работы обусловлена желанием улучшить текущую деятельность предприятия, развить и усовершенствовать ее в будущем. А достичь этого можно путем умело расставленной, грамотно продуманной и в дальнейшем правильно воплощенной производственной структурой.

Продуманная до мелочей, со строго установленной иерархией и последовательностью технологических процессов, производственная структура будет основой к последующим действиям по развитию и преобразованию, верным показателем эффективности работы всего предприятия.

В большинстве случаев необходимость повысить и улучшить эффективность от уже выстроенной производственной структуры предприятия, в процессе осуществления деятельности компании, вызвана финансово-экономической политикой и изменениями операционной деятельности компании.

В условиях возрастающей конкуренции и политической обстановки как в государстве, так и во всем мире, эффективность управления производством

является одной из самых главных и ключевых задач. От правильно и четко разработанной структуры зависят результаты деятельности предприятия и всех протекающих процессов [23].

В настоящий момент промышленные предприятия придают первостепенное значение грамотному управлению производством и операционной деятельностью. Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию производственной структуры предприятия АО «Кашинский завод электроаппаратуры».

В соответствии с выбранной целью были поставлены следующие первостепенные задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты совершенствования производственной структуры предприятия;
- провести анализ производственной структуры АО «Кашинский завод электроаппаратуры»;
- разработать перечень мероприятий по совершенствованию производственной структуры АО «Кашинский завод электроаппаратуры».

Объектом бакалаврской работы является Акционерное общество «Кашинский завод электроаппаратуры», которое занимается выпуском низковольтной аппаратуры.

В качестве информационной базы бакалаврской работы использовались методические и учебные пособия отечественных, зарубежных авторов, научные труды и материалы, а также официальная отчетная информация исследуемого предприятия.

Анализ производился с помощью следующих методов: диалектического, системного, структурно-функционального, экономического.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы.

Глава 1 Теоретические аспекты совершенствования производственной структуры предприятия

1.1 Понятие, сущность и виды производственных структур предприятий. Факторы, оказывающие непосредственное влияние на производственную структуру предприятия

Основой во всех сферах экономики является производство, а точнее порядок действий по созданию товара или услуги. Каждая организация, занимающаяся производством какой-либо продукции или оказывающая работы и услуги в этой области, является своеобразной опорой по увеличению накопленных государством материальных благ.

Само понятие «производство» означает совокупность действий в определенном порядке с целью создания материальных благ, удовлетворяющих потребностям общества[2].

Главным и эффективным средством достижения успешной деятельности компании является правильно организованная производственная структура организации.

Производственная структура предприятия представляет собой объединение структурных подразделений: участков, отделов, служб и цехов [4].

Одним из основных требований по созданию производственной структуры организации является принцип разделения видов работы между его отдельными элементами. Данное разделение наглядно показывает внутризаводскую специализацию и уровень взаимодействия участников производства [14].

Глобальность производственной структуры компании напрямую зависит возможностей и технологических особенностей самого производства: чем процесс работы производства больше и сложнее, тем и его производственная структура будет внушительнее и разностороннее.

Таким образом, принцип разделения труда выливается в деление подразделений на крупные и мелкие элементы вышеуказанной структуры, то есть цеха или участки. Но также эту зависимость можно проследить и в размерах самой компании, чем больше подразделений в организации, тем больше персонала задействовано, больше выполняется необходимых функций.

Заранее продуманная, своевременно построенная производственная структура позволяет производству работать в непрерывном и бесперебойном формате на протяжении всего производственного процесса. Ведь эффективность производственной структуры доказывается показателями успешности и благополучия любой организации и является залогом ее дальнейшего развития [21].

Строение производственной структуры предприятия определяется масштабами предприятия, направлениями его производства, а также особенностями технологических процессов. В результате чего осуществляются следующие действия: определяется необходимый состав цехов, их размеры и мощности для обеспечения необходимого объема выпускаемой продукции, их пространственное расположение, а также планируются кратчайшие маршруты межцехового передвижения и транспортные связи для их взаимодействия.

Каждый производственный процесс должен проходить на специально оборудованных для этого рабочих местах. А вместе взятые данные рабочие места образуют уже участки производства, объединенные одной целью. Производственные участки, в свою очередь, представляют собой отдельные стадии технологического процесса по производству выпускаемой продукции, с использованием определенных средств, устройств и инструментов.

Если подниматься выше по структуре организации, то можно усмотреть, что следующей, более весомой единицей производства является

цех. Конкретные производства могут объединять в себе до нескольких отдельно взаимосвязанных между собой цехов.

По выполняемой роли в процессе производстве, цеха любого промышленного предприятия будят подразделяться на основные, обслуживающие, вспомогательные, подсобные, экспериментальные [1].

Основные цеха заняты выполнением заданий, связанных с изготовлением продукции необходимой для реализации.

Вспомогательные цеха поддерживают эффективность деятельности основного производства компании, путем изготовления требуемой оснастки, трудно доступного или вовсе неосвоенного оборудования и произведения ремонтных работ.

Обслуживающее хозяйство помогает обеспечивать сам процесс производства разнообразными товарами и услугами. Это могут быть транспортные, складские услуги, а также проведение дополнительных лабораторных испытаний [5].

Подсобные хозяйства оказывают помощь всему производству путем облегчения процесса производства, что способствует созданию благоприятных для него условий. Это изготовление упаковки, тары, работа с вспомогательными товарами и материалами, в том числе и продуктами питания, а также дополнительная переработка уже используемых вещей, отходов основного производства – земельных участков, смазочных и горючих масел [22].

Не в каждой организации, в основном в крупных промышленных холдингах, создается экспериментальное производство, которое занимается разработкой новых или доработанных, усовершенствованных товаров.

Работа структурных подразделений, а если быть конкретнее, цеховых производств подразумевает в себе многогранную деятельность по управлению технологическим процессом, координирование финансово-денежных потоков, контролирование своевременного исполнения

установленных обязанностей сотрудниками, ответственность руководства за свои действия.

Помимо этого в организациях существует много иных обязательных и необязательных служб и отделов. К ним можно отнести складское хозяйство, обслуживающие непромышленные хозяйства, такие как: коммунальное, жилищное и культурно-бытовое, а также прочие санитарно-технические устройства и коммуникации.

Особое положение в структуре предприятия должно отводиться конструкторским и технологическим отделам и их тесному взаимодействию с производственными лабораториями. Разработка чертежей, которые впоследствии будут собственностью компании, новых и ранее не осуществленных технических процессов, проведение рискованных, но возможно, масштабных экспериментов по приведению выпускаемой продукции до соответствия системам сертификации ГОСТ и установленным техническим условиям [26].

В связи с чем можно сделать вывод, что благополучие деятельности любой компании напрямую зависит от правильно сформированной производственной структуры, и насколько правильно будут выбраны пропорции основного производства по отношению ко всем остальным обслуживающим, вспомогательным и подсобным подразделениями будет зависеть успешность бизнес-процессов и дальнейшая деятельность всего предприятия. Главенствующая роль основного производства неоспорима.

В зависимости от направленности деятельности цеховых подразделений выделяют следующие виды структур производства: предметная, технологическая и смешанная [13].

Технологический тип производственной структуры подразумевает однотипность выполняемых операций во время изготовления или обработки деталей и элементов. Работа при таких условиях осуществляется по принципу технологической однородности. Это отчетливо можно заметить в промышленных корпорациях, где просто необходимо выполнение

механических, токарных, фрезерных, кузнечных работ, а именно заготовительные цеха в полном составе. Одним из недостатков данного типа структуры является высокая трудоемкость выпускаемой продукции из-за большого числа выполняемых операций, отсюда и большие финансовые издержки. Ответственность руководителя имеет четкие границы, в пределах своего подразделения, без какого-либо взаимодействия. Контроль за сотрудниками происходит быстро и оперативно, так как данный тип структуры характерен для мелкосерийных производств [25].

Предметный тип структуры определяет своевременное взаимодействие основного производства с его остальными участками на основе принципа изготовления каждым подразделением своей конкретной и четко определённой детали или уже готового элемента. Пространственное расположение участков компании строится по схеме технологического процесса. Значительную роль при этом играет величина задействованного оборудования и объемы производства при совмещении различных технологических процессов. Используется данный тип чаще всего на предприятиях по серийному или массовому производству продукции. В результате выполняемой работы применяется высокопроизводительное оборудование и инструментарий. Наблюдаются четкие связи по внутрицеховому взаимодействию, происходит увеличение выпуска изготавливаемой продукции с одновременным повышением производительности труда и снижением себестоимости [14].

Смешанный тип производственной структуры на сегодняшний день является самым распространенным и применяемым на практике. Он характеризуется выполнением четко ограниченного вида операций с применением определенных технологий изготовления продукции. В результате чего оборудование загружено целиком, производительность труда идет вверх, происходит спад до минимума производственных расходов и себестоимость снижается, что, свою очередь, позволяет руководству уделять

больше времени по созданию для персонала организации комфортных условий.

Любая отрасль и сфера производства имеет свои нюансы, тесным образом связанные со спецификой осуществляемой деятельности.

Продуманная и постоянно развивающаяся производственная структура следит за изменениями в производственных процессах и квалификации сотрудников, обеспечивая гладкое и мирное сосуществование всех структурных подразделений компании. В результате вышеперечисленных действий происходит равномерность поступления заказов, увеличивается производительность труда и одновременно повышается уровень качества выпускаемых товаров [12].

Развитие компании тесным образом связано с совершенствованием и постоянным преобразованием производственной структуры несмотря на происходящие события, сложившиеся обстоятельства и факторы, способствующие этому. Видовая принадлежность этих факторов состоит из: обще структурных, отраслевых и региональных.

Общеструктурные факторы включают в себя всесторонность и комплексность структуры организации: сферу деятельности производства, экономические связи, взаимодействие, входящих в систему хозяйств, производительность компании [8].

Отраслевые факторы отражают возможные перспективы отрасли, дальнейшее развитие, нюансы работы и ее особенности как отрасли.

Региональные факторы предстают в виде имеющихся у предприятий возможностей и показывают уровень развития и обеспеченности субъекта государства самыми необходимыми коммуникациями [10].

Все вместе, данные вышеуказанные факторы, создают внешнюю среду по работоспособности и определяют дальнейшее развитие производственной структуры организаций, опираясь на экономическую ситуацию в мире. Решения предприятий здесь не учитываются, не играют ни какой роли.

Помимо внешних факторов, существуют и внутренние факторы, оказывающие воздействие на производственную структуру изнутри предприятия. К ним будут относиться:

- архитектурные особенности зданий, их назначение при строительстве, разрешения по использованию земельных участков, применяемые сооружения, оборудование, инструменты, использованное сырье и материалы;
- изготавливаемые товары, способы их производства;
- количественные характеристики выпускаемой продукции;
- уровень развития отрасли и качества взаимосвязей в ней;
- уровень развитости транспортных связей;
- пространственность и размерность структурных подразделений организации;
- квалификация персонала;
- степень развитости используемых информационных систем;
- особенности производственного процесса как в основных, так и в остальных цехах;
- координация своевременного обслуживания оборудования в виде текущего и капитального ремонта;
- возможность руководства быстро принимать решения по переходу предприятия на производство новой продукции [7], [18].

Также от степени влияния на результаты работы организации, факторы бывают основные, оставляющие заметный след, и не основные, которые проходят почти не касаясь структуры. Первоначально предприятие должно проанализировать основные факторы, имеющиеся возможности, освоенные технологии, а уже потом все остальные.

По уровню влияния на экономическую сторону производственной деятельности могут влиять первичные и вторичные факторы, то есть неукоснительно касающиеся самой работы компании, например закупка по

наименьшей стоимости необходимых заготовок, или несение лишних затрат предприятие вследствие приобретения полуфабрикатов по завышенным ценам [16].

Среди особенностей, составляющих производственную структуру, выделяют простые и сложные факторы. Интенсивность и экстенсивность характерна соответствующему уровню профессионализма руководства, их желанию развиваться. Отсюда вытекает деление факторов, оказывающих прямое влияние, на количественные и качественные, на измеряемые и не поддающиеся корректировкам [13].

Огромное значение в наше время занимает отрасль производства, ее софинансирование государством и оказание иных мер поддержки.

Из вышесказанного следует, что множество организаций, контролируемых министерством промышленности и торговли, использует технологическую производственную структуру с упором на работу некоторых участков и отделов на изготовление конкретных изделий. Данные доводы находят свое широкое подтверждение в текстильной промышленности, в машиностроительной и металлургической отраслях. В штатном расписании вышеуказанных организаций всегда будут присутствовать должности начальника транспортного цеха, материально-технической службы, заведующего складским хозяйством, главного механика, что говорит о заметной роли обслуживающих и вспомогательных производств.

Производственная структура любой организации претерпевает трудности и ей приходится «делать шаг вперед», идти в ногу со временем», менять используемые технологии, повышать квалификацию персонала.

В последние годы наблюдается явная зависимость обстоятельств, препятствующих развитию структуры компании. Среди них можно выделить:

- нежелание руководства делать попытки для улучшения производства;

- недостаточное количество обслуживающих и вспомогательных хозяйств;
- консервативный подход к переменам и к всему новому;
- нехватка квалифицированных сотрудников;
- не правильный подход к планированию и управлению всем предприятием [17].

Грамотный и эффективный подход при формировании и внесении изменений в производственную структуру дает толчок к развитию всей компании, «движению в правильном направлении», убирая все недочеты и определяя свои преимущества. Векня нового времени заставляют предприятия подниматься на следующую ступень современного рынка и «оставаться на плаву», либо освободить нишу [11].

1.2 Пути и методы совершенствования производственной структуры предприятия

Развитие и внесение улучшений, направленных на оптимизацию производственной структуры организаций должно стоять на первом, наверно, главенствующем месте во время проведения перевооружения технической стороны деятельности и при внедрении прогрессивных технологий в производственные процессы компании [5].

Современная экономика выглядит в виде конкурентной экономической среды, при адаптации в которой организациям приходится пребывать в постоянном поиске путей оптимизации производственной деятельности, преимуществ перед конкурентами и обязательной развитии и усовершенствовании производства. Поэтому в данном случае следует опираться на хорошо всем известный проектный подход к координированию работы всей компании. Он же позволяет предприятиям быстро приспосабливаться к меняющейся среде, внедрять какие-либо нововведения в производственный процесс, применять тактические решения. Все

вышеперечисленные действия помогают компаниям достигать существенных конкурентных преимуществ, обеспечивать финансовую устойчивость.

Работа компании должна жестко корректироваться при перемене профиля деятельности, уточнения ее направленности, внесении конструктивных перемен, а также полного технического перевооружения.

Чтобы преобразовательные действия достигли успеха и не потерпели фиаско необходимо соблюдать строгий порядок установленных процедур и определить в какие моменты, какие службы и отделы будут затронуты в процессе совершенствования, а также глобальность и развернутость этих изменений. На основании этого, соответствующие службы сделают предварительные расчеты по затратам, издержкам, потерям, и, естественно, по размеру предполагаемой прибыли, для дальнейшего анализа и координирования своих действий.

Главная идея процесса проектирования выражается в создании подетальной, четкой схемы всей структуры производственного цикла. Первоначально необходимо определить, имеется ли возможность отделить в организации некоторые вспомогательные и заготовительные производства, занимающиеся производством деталей, определенных элементов общепромышленного назначения. Это и будет являться наиболее важным моментом, одним из первых шагов к совершенствованию производственной структуры предприятия уже действующих компаний [9].

Следующим шагом проектирования новой производственной структуры предприятия будет глобальность изменений конструктивной и технологической природы производственных процессов. Основным аспектом здесь будет – более глубокое проникновение изменений в отдельные производственные операции, определение их рациональных объемов и масштабов [4].

Следующим моментом процесса проектирования будет привязанность корректирующих мер к определенным структурным объектам - цехам, службам или отделам, с применением оптимальных методов воздействия.

В последствие, определяют в каком направлении необходимо начинать осуществлять движения, предпринимать необходимые меры, напрямую зависящие от технологий производств, последовательности операций, объемов производимых товаров. Итоговое оформление возможных вариантов улучшения взаимоотношений, системообразующих предприятие структурных единиц позволит сделать окончательный вывод по выбору производственной структуры компании [25].

В последнее время учеными и научными деятелями были проделаны огромнейшие исследования по выявлению основополагающих путей совершенствования производственной структуры предприятия:

- объединение или расформирование с последующей регистрацией новых юридических лиц;
- нахождение иных существующих способов и применение их на практике при построении новых обществ и прочих юридических лиц;
- стремление организации не просто жить и существовать в условиях нынешней экономики, а процветать и достигать все новых и новых высот, путем правильного выбора пропорций входящих в структуру предприятия элементов, их соотношение между собой с приоритетом на кадровый состав;
- постоянное и непрерывное отслеживание изменений в экономической и правовой сферах с целью приведения общества и его элементов в полное соответствие условиям жизни;
- быстрое изменение производственного профиля компании в условиях рыночной экономики, развитие специализации и кооперирования, а также комбинирования производства, ведь именно комбинирование приводит к системному потреблению расходных товаров, материалов и, необходимого для изготовления, сырья, уменьшению их объемов и очень актуальному на сегодня вопросу в промышленности – защите окружающей нас среды [20].

Формирование гибких производственных процессов в организации, в соответствие с проделанной работой по применению унифицированных стандартов при выпуске однородной продукции конструктивно-технологического назначения, поставка на поток выпускаемых товаров, автоматизация всего процесса производства, все это приводит к приоритету качества товаров и к выгоде, в связи с низкими затратами производства. С учетом перечисленного, руководством компании при первоначальном взгляде на данную проблему, должны решаться серьезные вопросы по созданию чего - то нового, ранее не использованного, а также по поиску имеющихся возможностей по реанимированию действующей структуры [1].

Процесс планирования производственной структуры всегда начинается с поиска в организации скрытых возможностей в условиях сегодняшней рыночной обстановки. Ее изменения заставляют компанию вырабатывать «иммунитет» к аналогичным или похожим проблемам, устойчиво, твердо их решать, не выходя за пределы внешней экономической ситуации [25].

Одним и самым популярным сегодня методом, используемым при усовершенствовании уже отработанной до автоматизма производственной структуры предприятия, является концепция бережливого производства [3].

Именно применение на практике метода «бережливого производства» заставляет организации искать внутри себя скрытые от глаз возможности по наилучшему способу экономии затрат, снижению потерь, приведению компании к наиболее оптимальной производственной деятельности с высокой степенью эффективности.

В современных условиях экономики совместное и одновременное использование проектного подхода с методологией бережливого производства, в процессе приведения в соответствие производственной структуры компании, является гарантом ее успешности и показателем достижения, покорения вершин экономики.

Данные утверждения находят свое подтверждение в практике крупных международных организаций, одновременно применяющих в своей работе

как проектную деятельность, так и бережливое производство. Примером может служить работа компаний Google, Microsoft, Intel и, конечно, Toyota. Список отечественных компаний, работающих по такой схеме возглавляет Сбербанк, а за ним следует: Автоваз, Группа компаний Газ и другие.

Родоначальниками данной концепции, стоящими у самых истоков, являются Тайити Оно и Сигэо Синго и инженерные работники компании Toyota Motor Corporation, организовавшие деятельность всего предприятия путем сокращения, а в некоторых случаях даже устранения малоэффективной деятельности.

Данная концепция была использована в работах Джеймса Вумека и Джона Крафчика и благодаря этому получила большое распространение на Западе. Но уже под названием «Lean Production» или «Lean» [19].

Использование данной методологии в работе предприятия носит долгосрочный характер, в связи с чем ее внедрение должно происходить от корпоративной культуры до философии всей компании.

Ведь главная цель организации при исполнении данной методологии состоит в том, что в процессе создания продукции должны быть планомерно сокращены все производственные расходы, в связи с их нерациональным использованием. Такие затраты и нерациональные действия возникают при организации производства «на склад», закупки материалов впрок, незавершенного производства, наличия излишних производственных мощностей. Чтобы оборудование компании не простаивало, сырье и продукция не портились, а незавершенное производство не устаревало, - необходимо регулярно проводить оценку запасов, определять производственные и складские площади и расчет оборачиваемости этих запасов.

Система «вытягивания» процессов компании, балансировка производственных процессов, определение последовательности наладки и ее продолжительности позволяет сократить потери перепроизводства и

излишних запасов, обратив внимание на процессы, приведшие к данным обстоятельствам, со своевременным их контролированием.

Потери в связи с дефектами, браком продукции, необходимостью ее переделки является показателем низких требований к качеству товаров и услуг еще на первых стадиях изготовления продукции. В связи с чем, важно каждый раз усиливать визуальный контроль, наблюдение и используемые тестирования.

Потери из-за помещений появляются из-за «ненужных» передвижений оборудования, материалов и персонала предприятия, влекущих за собой промедление, простой и уменьшение скорости всего производственного процесса

Потери от транспортировки возникают из-за отсутствия минимизации физического расстояния, то есть недостатка или не изучения карты потока.

Излишняя обработка тоже становится причиной потерь компании. Любое предприятие стремится к усовершенствованию, даже более обширному, чем требуется Покупателю. Поэтому необходимо регулярно исследовать мнение потенциальных покупателей, на момент их возможных будущих желаний и приобретений [2].

Сбор результатов требует времени, поэтому неправильное планирование, произведенное на основе не полностью изученных данных, может привести к простоям оборудования, незанятости персонала или вовсе к полному провалу производства из-за необеспеченности работой целых структурных единиц.

Нерассмотренный должным образом или вовсе найденный творческий потенциал работников будет большим упущением предприятия и крупной ошибкой. Потенциал напрямую не связан с выполнением возложенных на кадровый состав функций, но богатый практический опыт и интеллектуальные способности своих и приглашенных извне сотрудников, всегда сыграют на руку умному и дальновидному руководителю, подскажут пути движения вперед. Поэтому компаниям необходимо чаще устремлять

усилия на увеличение персонала, вовлеченного в процесс работы, и заинтересованности своих работников во время внедрения и применения «бережливого производства» [6].

Сокращение и оптимизация вышеуказанных потерь возможна в результате поэтапного, частичного или полного внедрения системы «бережливого производства». На основании вышеизложенного, основными направлениями по пути совершенствования производственной структуры и внедрения в деятельность компании чего-то ранее неиспользованного, необходимо отдавать приоритетное место применению новейших информационных разработок, применению на практике технических новинок, полному переходу на электронный процесс во взаимодействии структурных элементов системы, поддержанию работы метода бережливого производства.

Глава 2 Анализ производственной структуры предприятия АО «Кашинский завод электроаппаратуры»

2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «Кашинский завод электроаппаратуры»

Акционерное общество "Кашинский завод электроаппаратуры", именуемое в дальнейшем "Общество", создано в соответствии с Федеральным законом от 26.12.1995 N 208-ФЗ "Об акционерных обществах", Гражданским кодексом Российской Федерации и иным действующим законодательством Российской Федерации.

Сокращенное фирменное наименование Общества на русском языке: АО "КЗЭ", полное фирменное наименование Общества на английском языке: Kashin-Elektroapparaturverk.

Общество является юридическим лицом и свою деятельность организует на основании настоящего Устава и действующего законодательства Российской Федерации.

ИНН 6909003060/ КПП 690901001/ ОГРН 1026901660180

ОКВЭД 27.12

Основным видом деятельности АО «КЗЭ» является производство электрической распределительной и регулирующей аппаратуры. Предприятие является крупным по своему размеру и численность персонала в настоящее время составляет 358 человек. Компанию возглавляет Генеральный директор Головушкин Анатолий Васильевич.

АО «КЗЭ» зарегистрировано 26.09.2002 г. по адресу: 171640, Тверская область, г. Кашин, ул. Анатолия Луначарского, д. 1.

13 марта 1946 г. вышло Распоряжение Совета Министров СССР № 3384 о создании в г. Кашине завода электроустановочных материалов. 8 июля 1946г. – дата государственной регистрации предприятия. Первое наименование предприятия – Государственный союзный завод

электроустановочных материалов 9-го Главного управления Министерства электропромышленности Союза СССР – завод ЭУМ. Завод располагался в приспособленных торговых и складских помещениях кооперативного двора.

Первой продукцией были плавкие вставки 1019 от 5 до 50А, блоки защиты БЗ-20 и БЗ-30, предохранители СП. С 18 июня 1996 года стало называться Открытым акционерным обществом «Кашинский завод электроаппаратуры» (ОАО «КЗЭ»). Но «16» ноября 2022 г. общество было переименовано в АО «Кашинский завод электроаппаратуры», в целях приведения наименования общества в соответствии с изменениями законодательства Российской Федерации.

В настоящее время завод специализируется на выпуске низковольтной аппаратуры для различных отраслей экономики: контакторы и пускатели электромагнитные, реле промежуточные, реле электротепловые токовые, предохранители, колодки клеммные, блоки зажимов и другая низковольтная аппаратура. На сегодняшний день линейка электромагнитных контакторов и пускателей представлена различными номиналами, что позволяет осуществлять пуск, остановку, реверсирование, а в сочетании с реле РТТ и защиту от токов перегрузки трехфазных асинхронных электродвигателей мощностью до 110 кВт.

Потребителями продукции АО «КЗЭ» являются около 1000 предприятий практически из всех регионов России и стран ближнего зарубежья, производящие:

- щитовое оборудование для производства, передачи и распределения электроэнергии;
- подъемно-транспортное оборудование, включая лифты;
- гаражное оборудование и оборудование для авторемонтных станций;
- металлообрабатывающее оборудование;
- деревообрабатывающее оборудование;

- холодильное оборудование, вентиляторы, калориферы, нагреватели;
- оборудование для пищевой промышленности;
- сельскохозяйственное оборудование;
- медицинское оборудование;
- прочие машины и оборудование, относящиеся к машиностроению;
- а также предприятия добывающей промышленности (газ, нефть, уголь), химической промышленности, строительства и коммунального хозяйства.

Акционерное общество «Кашинский завод электроаппаратуры» зарекомендовало себя как надежного делового партнера по поставкам своей продукции. Качество, выпущенной заводом продукции, подтверждается соответствующими сертификатами и отсутствием проблем в ее эксплуатации.

Полная номенклатура выпускаемой продукции АО «КЗЭ» выглядит следующим образом:

- реле электромагнитные промежуточные РЭП34;
- контакторы и пускатели электромагнитные ПМ12-010;
- контакторы и пускатели электромагнитные ПМ12К-012;
- контакторы и пускатели электромагнитные ПМ12К-016;
- контакторы и пускатели электромагнитные ПМ12-025;
- контакторы и пускатели электромагнитные ПМ12-040;
- контакторы и пускатели электромагнитные ПМ12-063;
- контакторы и пускатели электромагнитные ПМ12-100;
- контакторы и пускатели электромагнитные ПМ12-125;
- контакторы и пускатели электромагнитные ПМ12-160;
- контакторы и пускатели электромагнитные ПМ12-180;
- контакторы электромагнитные ПМ12-250;

- контакторы и пускатели электромагнитные ПМЕ-200;
- контакторы и пускатели электромагнитные ПМА-3000;
- приставки контактные ПКЛ и стойки контактные для ПМ12-010 и РЭП34:
- ограничители перенапряжений ОПН;
- реле электротепловые токовые РТТ5-10;
- реле электротепловые токовые РТТ5К-16;
- реле электротепловые токовые РТТ-1;
- реле электротепловые токовые РТТ-2;
- реле электротепловые токовые РТТ5-125;
- реле электротепловые токовые РТТ5-180;
- выключатели кнопочные ВК43-21 и переключатели ВК44-21;
- колодки клеммные светотехнические СОВ;
- блоки зажимов контактных БЗК-40 и БЗК-54;
- зажимы наборные ЗНЗ6;
- предохранители резьбовые ПРС и предохранители серии ПДС;
- плавкие вставки ПВД к предохранителям ПРС и ПДС;
- предохранители пробивные ПП-А/З.

Основными конкурентами АО «КЗЭ» в настоящее время являются следующие организации: ОАО «НПО «ЭТАЛ» г. Александрия, Украина; ОАО «Гомельский завод «Электроаппаратура» г. Гомель, Беларусь; ОАО «ЗЭТА» г. Кемерово; ОАО «Владикавказский завод Электроконтактор» г. Владикавказ; Производственное объединение «Электротехник» г. Москва; Группа компаний ИЕК г. Москва; Электротехническая компания «ЭКФ Электротехника» г. Москва; ООО «УралЭлектро» г. Медногорск; «Шнейдер Электрик», Франция; «Дженерал Электрик», США; Китай.

Предприятие расположено на 2-х производственных площадках, по адресам: г. Кашин, ул. Анатолия Луначарского и Калининское ш., с общей площадью земельных участков более 73000 кв. метров, в том числе непосредственно производственные площади занимают более 10000 кв. метров.

Общество вправе, в установленном порядке, открывать расчетный, валютный и другие банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами.

Общество имеет печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место его нахождения.

Общество вправе иметь штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации для каждого подразделения Общества, для исполнения ими своих задач [24].

Место фактического нахождения Общества: 171640, Тверская область, г. Кашин, ул. Анатолия Луначарского, 1.

Целями деятельности Общества являются расширение рынка товаров и услуг и извлечение прибыли.

Общество может иметь и приобретать гражданские права и исполнять гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законом.

Основными видами деятельности Общества являются: производство электротехнической продукции и товаров народного потребления с использованием драгметаллов, а также другие виды хозяйственной деятельности, не противоречащие законодательству Российской Федерации. Согласно общероссийскому классификатору видов экономической деятельности АО «КЗЭ» имеет номер 27.12 – «Производство электрической распределительной и регулирующей аппаратуры».

Все вышеперечисленные виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется специальными федеральными законами, Общество может заниматься только при получении специального разрешения (лицензии). Если условиями предоставления специального разрешения (лицензии) на занятие определенным видом деятельности предусмотрено требование о занятии такой деятельностью как исключительной, то Общество в течение срока действия специального разрешения (лицензии) не вправе осуществлять иные виды деятельности, за исключением видов деятельности, предусмотренных специальным разрешением (лицензией) и им сопутствующих. Согласно данным, содержащимся в реестре Федеральной налоговой службы России, АО «КЗЭ» имеет:

- лицензии Центрального управления Федеральной службы по экологическому, технологическому и атомному надзору № ВХ-05 025749 от 07.07.2015 г. и № ВХ-05 025749 от 10.06.2016 г. по эксплуатации взрывопожароопасных и химически опасных производственных объектов I, II и III классов опасности;
- лицензию Управления Росприроднадзора по Тверской области № 00238 (69) от 01.03.2017 г. на деятельность по сбору, транспортированию, обработке, утилизации, обезвреживанию, размещению отходов I - IV классов опасности;
- лицензию Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения № Л041-01186-69/00290276 от 06.12.2013 г. на медицинскую деятельность (за исключением указанной деятельности, осуществляемой медицинскими организациями и другими организациями, входящими в частную систему здравоохранения, на территории инновационного центра "Сколково");
- лицензию Министерства Здравоохранения Тверской области № Л041-01186-69/00290276 от 04.12.2013г. на медицинскую деятельность

(за исключением указанной деятельности, осуществляемой медицинскими организациями и другими организациями, входящими в частную систему здравоохранения, на территории инновационного центра "Сколково") для проведения предрейсовых медицинских осмотров;

– лицензию Верхне-Волжского межрегионального Управления Федеральной службы по надзору в сфере природопользования №ЛЮ20-00113-69/00554092 от 01.03.2017 г. на деятельность по сбору, транспортированию, обработке, утилизации, обезвреживанию, размещению отходов I - IV классов опасности.

Общество осуществляет внешнеэкономическую деятельность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Общество считается созданным и приобретает права юридического лица с момента его государственной регистрации. Уставной капитал АО «КЗЭ» составляет 43 696 р., согласно данным Федеральной налоговой службы России за государственным регистрационным номером 2126910017310 от 28.09.2012г. Уставной капитал разделен на акции, номинальная стоимость каждой акции составляет 1 рубль. Держателем реестра акционерного общества является Акционерное общество «Агентство «Региональный независимый регистратор» (ИНН 7107039003). Уставной капитал компании определяет минимальный размер имущества и гарантирует интересы его кредиторов.

Общество для достижения целей своей деятельности вправе от своего имени приобретать, осуществлять любые имущественные и личные неимущественные права, совершать любые допустимые законом сделки, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе.

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

Целью АО «КЗЭ» является получение прибыли, улучшение финансового состояния общества, основанное на эффективном использовании возможностей и ресурсов организации. Контроль за оборотными средствами компании позволяет уменьшить финансовые затраты, сохранить запасы сырья и материалов на необходимом уровне.

Таким образом, миссию АО «КЗЭ» можно сформировать в виде оказания услуг по производству и продаже низковольтной аппаратуры как юридическим, так и физическим лицам.

Строение и структура любой современной организации должно отражать соответствующее влияние внешней среды, в которой ей приходится осуществлять свою деятельность. Каждой компании, чтобы «остаться на плаву» необходимо постоянно подстраиваться под изменяющиеся условия экономической среды и рынка соответственно. При этом данные изменения должны затронуть и управление внутренней структурой организации, ведь все изменения находятся в прямой зависимости друг от друга.

Организационная структура АО «КЗЭ» представлена на рисунке 1.

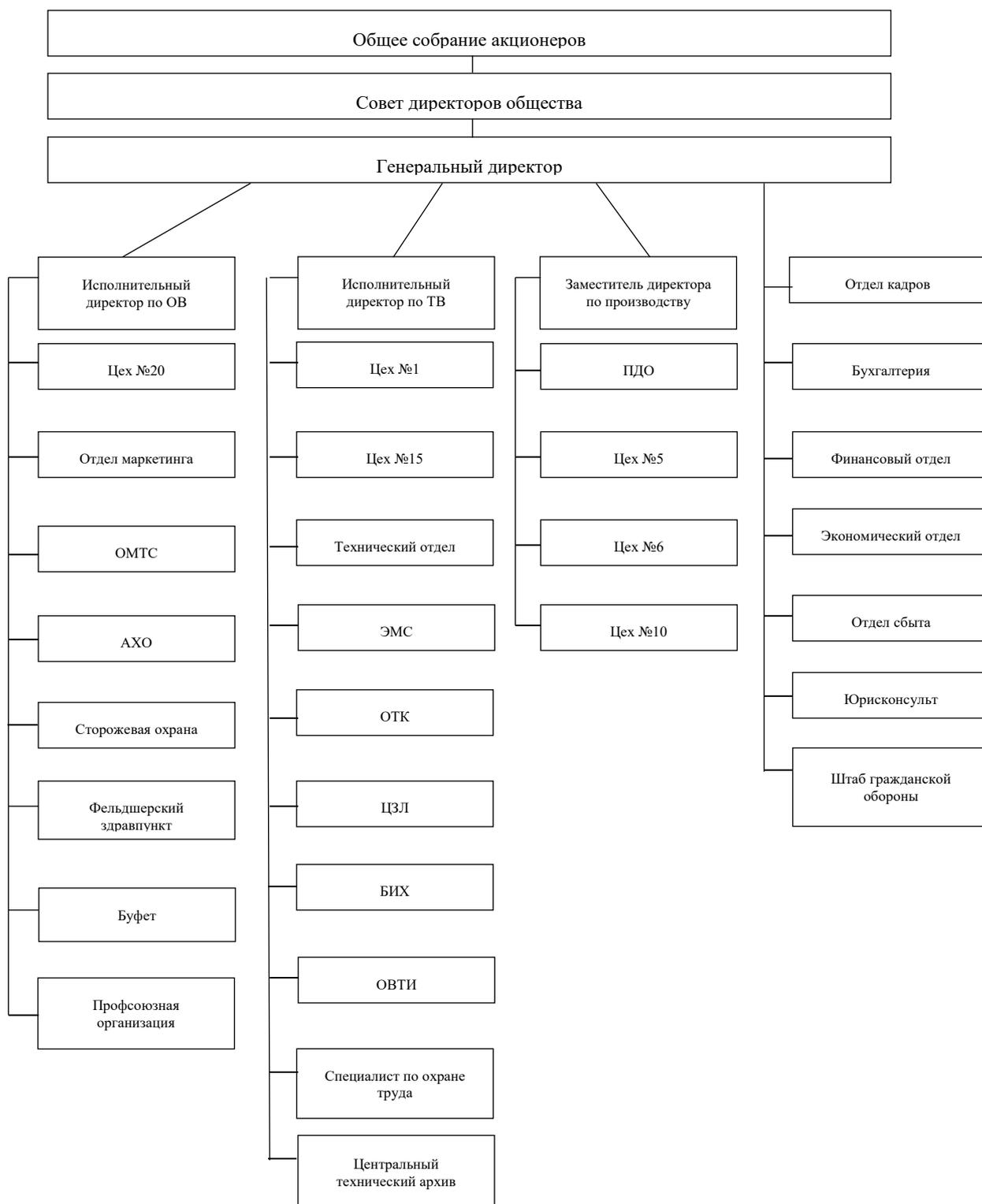


Рисунок 1 – Организационная структура АО «КЗЭ»

Почти в каждом структурном подразделении АО «КЗЭ» есть ответственные работники, специалисты, которые возглавляют свой отдел и напрямую подчиняются генеральному директору завода. К ним будут относиться: отдел кадров, финансовый отдел, бухгалтерия, экономический отдел, отдел сбыта, юрисконсульт, штаб гражданской обороны.

Отдел сбыта АО «КЗЭ» занимается увеличением спроса и поиском нового сбыта на выпускаемую продукцию. Начальником отдела сбыта заключаются договора на поставку производимой продукции, осуществляется непосредственный контроль за реализацией поставок продукции потребителям, в установленные сроки, в заказанном ассортименте и объеме. Начальник отдела сбыта АО «КЗЭ» пристально следит за работой на складе готовой продукции предприятия.

Экономический отдел предприятия совместно с бухгалтерией и иными подразделениями завода внедряет новые методы по повышению рентабельности производства, доказывая целесообразность их применения. Главными задачами экономического отдела предприятия являются вопросы, связанные с организацией труда и менеджмента: разработкой методов повышения заработной платы, калькуляции продукции, контроля фонда заработной платы и материального поощрения.

Учетом использования денежных средств предприятия занимается бухгалтерия предприятия. Данный отдел тесно взаимодействует с финансовым отделом предприятия, ведет деятельность в границах финансовых отношений поставщиков, потребителей и государственных органов.

Непосредственные отношения между юридическим отделом предприятия всеми другими отделами осуществляется через разработку документов правового характера и правовую помощь. Юрисконсульт предприятия участвует в рассмотрении вопросов по взысканию задолженностей, принимает меры для их ликвидации, содействует в оказании помощи в разрешении внутренних спорных ситуаций на предприятии.

За состоянием внутренней трудовой дисциплины коллектива и соблюдением работниками требований правил и режима внутреннего трудового распорядка предприятия следит отдел кадров. Отдел кадров также осуществляет работу по приему будущих сотрудников, учету работников, сдачи отчетности на предприятии, касаемо трудовой деятельности.

Как и во многих крупных организациях, в настоящее время в АО «КЗЭ» продолжает действовать штаб гражданской обороны. Главной его задачей по сей день остается постоянная организация и контролирование действий по подготовке к переводу компании с мирного на военное время, планирование мероприятий, повышающих устойчивость дальнейшего работоспособного состояния организации, постоянное поддержание средств связи и готовности защитных сооружений гражданской обороны.

Но, несмотря на все вышеизложенное, основополагающими структурными подразделениями в АО «КЗЭ» являются цехи, они, в свою очередь, состоят из отдельных производств, целых отделов. Производственная структура АО «КЗЭ» представлена основными, вспомогательными и обслуживающими структурными подразделениями.

Значительную роль в процессе выпуска продукции играет любое производство, но каждое в своей области.

Структура основного производства представлена на рисунке 3.

Основное производство АО «КЗЭ» включает в себя механо-штамповочный цех, цех прессовки и литья пластмасс, сборочный цех. Сырье поступает в цеха, и в каждом соответствующем подразделении проходит все необходимые стадии технологического процесса. В производственных цехах выполняются следующие виды работ: штамповка, механическая обработка, прессование и литье пластмасс, гальваническая обработка, сварка и непосредственно сборка изделий.

Основные технико-экономические показатели деятельности АО «КЗЭ» представлены в таблице 1.

Таблица 1– Основные технико-экономические показатели деятельности АО «КЗЭ»

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абсолютное отклонение	Темп прироста, %	Абсолютное отклонение	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	311862	277210	318163	-34652	11	40953	15
Себестоимость продаж, тыс. руб.	286329	260227	228186	-26102	9	-32041	12
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	25533	16983	89977	-8550	33	72994	430
Управленческие расходы, тыс. руб.	0	0	74700	0	0	74700	0
Коммерческие расходы, тыс. руб.	2679	2076	2237	-603	23	161	7
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	22854	14907	13040	-7947	35	-1867	13
Чистая прибыль, тыс. руб.	14844	10497	8972	-4347	29	-1525	15
Основные средства, тыс. руб.	41770	40066	38006	-1704	4	-2060	5
Оборотные активы, тыс. руб.	243550	256698	275288	13148	5	18590	7
Численность ППП, чел.	390	371	358	-19	4,87	-13	3,5
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-
Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	792,77	741,6	673,81	-51,17	6,45	-67,79	9,14
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-
Фондоотдача	7,47	6,92	8,37	-0,55	-	1,45	-
Оборачиваемость активов, раз	1,09	0,93	1,04	-0,16	-	0,11	-
Рентабельность производства, %	8,92	6,53	39,43	-2,39	-	32,9	-
Рентабельность продаж, %	8,19	6,13	28,28	-2,06	-	22,15	-

Каждое экономическое явление находится во взаимосвязи с целым комплексом показателей. Сегодня, основными экономическими показателями деятельности АО «КЗЭ» являются объемы выручки, себестоимости продаж, прибыли и рентабельности.

Для корректировки осуществляемых действий и исполнения требуемых условий законодательства Российской Федерации, АО «КЗЭ» регулярно сдает отчетность и проводит анализ финансово-хозяйственной деятельности.

Для анализа экономических показателей предприятия, оценки результатов всех сторон деятельности организации в обоснованности управленческих решений, осуществим необходимые расчеты, определим данные фондоотдачи по балансу, оборачиваемости активов, рентабельности производства, рентабельности продаж, в том числе абсолютные отклонения по всем показателям и темпы прироста.

В результате произведенных вычислений по основным экономическим показателям АО «КЗЭ» видно, что абсолютное отклонение выручки в 2021 г. по сравнению с 2020 г. составило - 34652 т. р., т.е. снизилась на 11 %, в 2022 г. по сравнению с 2021 г. составило 40953 т. р., что составляет 15 % прироста, в 2020 г. по сравнению с 2022 г. составило - 6301 т. р., произошло снижение на 2 %. Таким образом, можно проследить, что показатели меняются от периода к периоду, а это говорит о неравномерном существовании и работоспособности предприятия. Выручка предприятия увеличилась к 2022 г., но только в связи с увеличением роста цен на продукцию.

Абсолютное отклонение себестоимости продаж в 2021 г. по сравнению с 2020 г. составило - 26102 т. р., это снижение на 9 %, в 2022 г. по сравнению с 2021 г. составило - 32041 т. р., т.е. снизилась на 20 %, в 2020 г. по сравнению с 2022 г. составило 58143 т. р., т.е. повысилась на 25 %. Себестоимость продаж к 2022 г. уменьшилась в связи с сокращением затрат на производство.

Показатели валовой прибыли в 2021 г. по сравнению с 2020 г. составили -8550 тыс. руб., это снижение на 33 %, в 2022 г. по сравнению с 2021 г. составили 72994 т. р., т.е. произошло повышение на 430 %, в 2020 г. по сравнению с 2022 г. составили - 64444 т. р., т.е. упали на 72 %.

Коммерческие расходы изменились незначительно, в 2021 г. по сравнению с 2020 г. составили - 603 т. р., это снижение на 23 %, в 2022 г. по сравнению с 2021 г. составили 161 т. р., т.е. повысились на 7 %, в 2020 г. по сравнению с 2022 г. составило 442 т. р., т.е. повысилась на 20%.

Прибыль от продаж АО «КЗЭ» уменьшилась почти в два раза, в 2021 г. по сравнению с 2020 г. составила - 4976 т. р., это снижение на 35 %, в 2022 г. по сравнению с 2021 г. составила -1867 т. р., т.е. снизилась на 13 %, в 2020 г. по сравнению с 2022 г. составила 9814 т. р., т.е. повысилась на 75 %.

Чистая прибыль предприятия уменьшилась, в 2021 г. по сравнению с 2020 г. составила - 4347 т. р., это снижение на 29 %, в 2022 г. по сравнению с 2021 г. составила - 1525 т. р., т.е. снизилась на 15 %, в 2020 г. по сравнению с 2022 г. составила 5872 т. р., т.е. повысилась на 65 %.

Получается, что АО «КЗЭ» увеличило свою валовую прибыль, несмотря на неправильное управление долгами и представлением отсрочек по оплате своим покупателям. Тем самым увеличив расходы предприятия, снизив чистую прибыль, но не коснувшись успешности продаж продукции и производственных мощностей предприятия.

Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что предприятие – АО «КЗЭ» не приносит чистой прибыли в том объеме, который мог бы быть, из-за того, что большую долю убыточности составляют затраты и коммерческие расходы.

Показатели численности персонала предприятия в 2021 г. по сравнению с 2020 г. составили -19 чел., это снижение на 4,87 %, в 2022 г. по сравнению с 2021 г. составили -13 чел., это снижение еще на 3,5 %, в 2020 г. по сравнению с 2022 г. абсолютное отклонение составило -32 чел., т.е.

наблюдается отток персонала в размере 8,93%, что, в свою очередь, является довольно-таки существенным показателем работоспособности предприятия.

Фондоотдача АО «КЗЭ» в 2021 г. по сравнению с 2020 г. составила - 0,55; в 2022 г. по сравнению с 2021 г. составила 1,45; в 2020 г. по сравнению с 2022 г. составила -0,9. Рост показателя фондоотдачи во временном промежутке свидетельствует о повышении эффективности использования основных производственных фондов.

Показатели оборачиваемости остались практически на одном уровне, а если и изменились, то незначительно.

Коэффициент рентабельности производства в 2021 г. по сравнению с 2020 г. составил -2,39, в 2022 г. по сравнению с 2021 г. составил 32,9, в 2020 г. по сравнению с 2022 г. составила -30,51.

Коэффициент рентабельности продаж в 2021 г. по сравнению с 2020 г. составил -2,06, в 2022 г. по сравнению с 2021 г. составил 22,15, в 2020 г. по сравнению с 2022 г. составила -20,09. Прослеживается нестабильная динамика за последние три года. Высокая рентабельность производства в 2022г. со равно не позволяет предприятию работать на полные мощности и полную пятидневную рабочую неделю.

Но, несмотря на это, АО «КЗЭ» является одним из крупнейших промышленных предприятий России, занимающихся производством низковольтной аппаратуры двойного назначения. АО «КЗЭ» стремится развиваться в существующих условиях и «идти в ногу со временем».

2.2 Оценка производственной структуры предприятия - АО «Кашинский завод электроаппаратуры»

Начиная с момента образования АО «КЗЭ» и по настоящее время, ассортимент выпускаемой продукции почти не изменился, разве что появилось несколько несложных модификаций уже хорошо всем известных изделий.

Отсутствие перспектив, планов на будущее вытекает в замкнутость и изжитие выпускаемых номенклатурных видов продукции. Нежелание проникновения в новые отрасли и сферы промышленности, не внесение корректировок в технологию производства, конструкции и модификации изделий, с учетом требований сегодняшней жизни, и не освоения выпуска новых видов изделий, приводит к проблемам формирования и совершенствования производственной структуры АО «КЗЭ».

АО «КЗЭ» может повысить эффективность своего производства путем повышения технического уровня изделий, применения инновационных технологий, и большей автоматизации всех процессов.

Заводом реализуется полный производственный цикл по изготовлению продукции.

Главной особенностью производственного процесса в АО «КЗЭ» является создание условий, обеспечивающих правильное ведение технологического процесса. Несмотря на наличие в организации несовременного технологического оборудования, оснастка и все виды изготовления продукции выполняются на очень высоком уровне. Но в связи с отсутствием требуемой квалификации работающего персонала и низким качеством сырья, продукция АО «КЗЭ» имеет не высокий уровень качества. Продукция завода давно морально устарела. И поэтому может быть легко вытеснена продукцией конкурентов с рынка более дешевыми аналогами. Отсюда малое количество поступающих заказов от потребителей, невозможность обеспечить работой производство и, как следствие, введение неполного рабочего времени для сотрудников предприятия, установление «корпоративных» отпусков. Такая ситуация в организации наблюдается уже более 10 лет и, естественным образом, сказывается на финансовых результатах работоспособности компании.

Управление предприятием, а точнее все властные полномочия, сосредоточены в одних руках – генерального директора. Присутствует полная централизация власти. Подчиненность и взаимоотношения

остального руководящего состава организации, в большинстве случаев, строятся на родственных связях. В результате чего, руководством неэффективно используются умения и способности «ответственных» работников. Не обеспечивается принятие необходимых решений на местах людьми, которые могут своевременно среагировать на изменения внешней среды. Нижние уровни управления АО «КЗЭ» (начальники подразделений, старшие мастера и просто мастера) не имеют нужных полномочий для решения возникающих проблем, а их значительная численность приводит к отсутствию гибкости, мобильности и возможностям адаптации к постоянным изменениям. Пяти ступенчатая структура управления (генеральный директор – исполнительный директор – начальник цеха – старший мастер – мастер) заставляет предприятие нести большие убытки в связи с несовершенством управленческих, производственных процессов, длительными сроками согласования возникающих вопросов в процессе деятельности.

Выполнение лишних функций, передвижений по структурным подразделениям, отсутствие порядка при производстве продукции, ненадлежащий повседневный контроль за управлением, использование при изготовлении изделий сырья и материалов низкого качества, увеличение сроков отгрузки готовой продукции и ее большие запасы на складах, все это является существенными недостатками и проблемами в производственной структуре АО «КЗЭ».

Пропорции входящих в структуру общества цехов и отделов должны определяться рациональным соотношением производственных мощностей, уровнем их взаимодействия, соотношением численности управленческих и производственных кадров, периодичностью изготовления и выпуска изделий, улучшением качества продукции, более целесообразным использованием финансовых, материальных, трудовых ресурсов. Для расчета численности руководящего состава применяются уже давно используемые нормы управляемости. Если выполняются сложные и нестандартные работы высоко

квалифицированным персоналом в большом объеме, то на одного начальника должно приходиться от 5 до 7 рабочих. Где процессы уже устоялись и применяется система стандартизации, то одному руководителю подчиняются от 10 до 12 человек. А там, где производятся типовые и аналогичные операции, на начальника может приходиться от 15 до 17 работников.

В таблице 2 представлена списочная численность цеховых работников АО «КЗЭ»

Таблица 2 – Списочная численность цеховых работников АО «КЗЭ»

Структурные подразделения	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменения					
				2020-2021 гг.		2021-2022 г.		2022-2020 г.	
				Абсолютное отклонение	Темп прироста, %	Абсолютное отклонение	Темп прироста, %	Абсолютное отклонение	Темп прироста, %
Основное производство									
Цех №5, чел.	54	49	47	-5	9,25	-2	4,08	7	12,96
Цех № 6, чел.	22	21	21	-1	4,54	0	0	1	4,54
Цех №10, чел.	94	89	76	-5	5,31	-13	14,6	18	19,14
Вспомогательное производство									
Цех №1, чел.	46	45	42	-1	2,17	-3	6,66	4	8,69
Цех №15, чел.	33	25	22	-8	24,24	-3	12	11	33,33
Обслуживающее производство									
Цех №20, чел.	17	17	16	0	0	-1	5,88	1	5,88

Проводя оценку производственной структуры предприятия необходимо использовать саму структуру кадров предприятия, показатели, связанные с расчетом численности персонала компании. Первоначально, сравним

показатели списочной численности всего предприятия: в 2010 г. численность составляла 390 человек, в 2021 г. – 371 человек, в 2022 г. – 358 человек. В результате чего, работники все чаще прекращают свои трудовые взаимоотношения с АО «КЗЭ» по причине смены работодателя, иногда даже с переменной места жительства, в связи с низкой оплатой труда. Большая часть увольняющихся работников приходится на основное, вспомогательное и обслуживающее производство.

Для оценки производственной структуры предприятия необходимо определить показатели среднесписочной численности персонала АО «КЗЭ» (таблица 3).

Таблица 3 – Среднесписочная численность цеховых работников АО «КЗЭ»

Структурные подразделения	Списочная численность работников									Среднесписочная численность работников		
	2020 г.	ДПХ	Внеш. совм. ра.	2021 г.	ДПХ	Внеш. совм. ра.	2022 г.	ДПХ	Внеш. совм. ра.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Количество календарных дней в году, днях	366	-	-	365	-	-	365	-	-	366	365	365
Норма рабочего времени, днях	248	-	-	247	-	-	247	-	-	248	247	247
Фактически отработанное рабочее время, днях	182	-	-	181	-	-	184	-	-	182	181	184
Основное производство												
Цех №5, чел.	54	1	0	49	0	0	47	0	0	26	24	24
Цех № 6, чел.	22	0	0	21	0	0	21	0	0	11	10	11

Продолжение таблицы 3

Структурные подразделения	Списочная численность работников									Среднесписочная численность работников		
	2020 г.	ДГПХ	Внеш. <small>состав</small>	2021 г.	ДГПХ	Внеш. <small>состав</small>	2022 г.	ДГПХ	Внеш. <small>состав</small>	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Цех №10, чел.	94	3	0	89	1	0	76	2	0	45	44	37
	Списочная численность работников									Среднесписочная численность работников		
Вспомогательное производство												
Цех №1, чел.	46	0	0	45	1	0	42	0	0	23	22	21
Цех №15, чел.	33	0	0	25	0	0	22	0	0	16	12	11
Обслуживающее производство												
Цех №20, чел.	17	0	1	17	0	1	16	0	1	8	7	8

Чтобы определить минимальное количество рабочих, необходимых для обеспечения процесса, необходимо рассчитать явочную численность персонала. Она определяется отношением списочной численности к коэффициенту списочной численности, определяемого соотношением рабочего времени организации к рабочему времени по производственному плану календарю компании, формула (1).

$$Ч_{я} = \frac{Ч_{сп}}{К_{сс}}, \quad (1)$$

где $Ч_{я}$ – явочная численность, чел.;

$Ч_{сп}$ – списочная численность, чел.;

$К_{сс}$ – коэффициент списочного состава.

Коэффициент списочного состава работников рассчитывается по формуле (2):

$$K_{cc} = \frac{\Phi_n}{\Phi_f}, \quad (2)$$

где Φ_n – номинальный фонд рабочего времени в конкретном периоде, днях;

Φ_f – фактическое количество рабочих дней в конкретном периоде, днях.

Таким образом, получается:

$$K_{cc_{2020}} = \frac{247}{182} = 1,35$$

$$K_{cc_{2021}} = \frac{247}{181} = 1,36$$

$$K_{cc_{2022}} = \frac{248}{184} = 1,34$$

Расчет явочной численности предприятия, согласно формуле (1), будет выглядеть следующим образом:

$$Ч_{я_{2020}} = \frac{390}{1,35} = 288 \text{ чел.}$$

$$Ч_{я_{2021}} = \frac{371}{1,36} = 272 \text{ чел.}$$

$$Ч_{я_{2022}} = \frac{358}{1,34} = 267 \text{ чел.}$$

По основным, вспомогательным и обслуживающим подразделениям будет наблюдаться следующая явочная численность:

$$\text{Чя}_{2020\text{Цех№5}} = \frac{54}{1,35} = 40\text{чел.}$$

$$\text{Чя}_{2020\text{Цех№6}} = \frac{22}{1,35} = 16\text{чел.}$$

$$\text{Чя}_{2020\text{Цех№10}} = \frac{94}{1,35} = 69\text{чел.}$$

$$\text{Чя}_{2021\text{Цех№5}} = \frac{49}{1,36} = 36\text{чел.}$$

$$\text{Чя}_{2021\text{Цех№6}} = \frac{21}{1,36} = 15\text{чел.}$$

$$\text{Чя}_{2021\text{Цех№10}} = \frac{89}{1,36} = 65\text{чел.}$$

$$\text{Чя}_{2022\text{Цех№5}} = \frac{47}{1,34} = 35\text{чел.}$$

$$\text{Чя}_{2022\text{Цех№6}} = \frac{21}{1,34} = 15\text{чел.}$$

$$\text{Чя}_{2022\text{Цех№10}} = \frac{76}{1,34} = 56\text{чел.}$$

$$\text{Чя}_{2020\text{Цех№1}} = \frac{46}{1,35} = 34\text{чел.}$$

$$\text{Чя}_{2020\text{Цех№15}} = \frac{33}{1,35} = 24\text{чел.}$$

$$\text{Чя}_{2021\text{Цех№1}} = \frac{45}{1,36} = 33\text{чел.}$$

$$\text{Чя}_{2021\text{Цех№15}} = \frac{25}{1,36} = 18\text{чел.}$$

$$\text{Чя}_{2022\text{Цех№1}} = \frac{42}{1,34} = 31\text{чел.}$$

$$\text{Чя}_{2022\text{Цех№15}} = \frac{22}{1,34} = 16\text{чел.}$$

$$Чя_{2020Цех№20} = \frac{17}{1,35} = 12чел.$$

$$Чя_{2021Цех№20} = \frac{17}{1,36} = 12чел.$$

$$Чя_{2022Цех№20} = \frac{16}{1,34} = 11чел.$$

Явочный состав должен быть либо равен списочному или быть меньше его. Различные подразделения компании имеют разное соотношение между списочным и явочным составом. В результате произведенных расчетов, получается, что для обеспечения рабочего процесса АО «КЗЭ» в 2020 г. из 390 человек списочного состава необходима явка 288 человек, в 2021 году из 371 человека списочного состава должна быть обеспечена явка 272 человек, а в 2022 году из 358 человек явка должна быть обеспечена 267 людьми. Чтобы выполнить установленные производственные нормы на рабочих возлагаются сразу несколько функций (подработок) из-за недостающего числа работников, с доплатой за выполнения этой работы в размере всего лишь нескольких процентов от оклада. На лицо чистая экономия фонда заработной платы, с использованием имеющейся рабочей силы. При этом руководством компании не предпринимаются какие-либо меры по обеспечению персонала предприятия работой на полную пятидневную неделю, не заключаются дополнительные договора и не подбираются подходящие новые рынки сбыта низковольтной аппаратуры. Чтобы не вводить простой по вине работодателя, или проводить массовое сокращение, работодателем 1 раз в пол года вводится режим неполного рабочего времени на предприятии, с уменьшением нормы рабочего времени до 32 часов в неделю.

Производственная структура АО «КЗЭ» должна включать в себя более полное разделение труда между всеми участниками производства продукции.

Именно такие действия смогут привести к повышению производительности труда, лучшему использованию оборудования и материалов.

На предприятии имеется множество мелких отделов, участков, служб, участвующих в производстве продукции, у каждого есть свой непосредственный руководитель. Считаю такой вид структуры управления нерациональным. Должна быть осуществлена грамотная расстановка работников, техники, соответственно, соблюдение определенных технологий и качества производимой продукции, обеспечиваться безопасность проводимых работ в подразделениях. Регулирование общей обстановки на предприятии должно быть осуществлено путем перепланировки производств организации, в случаях неполного задействования имеющихся помещений.

Техническое совершенствование и повышение уровня механизации, автоматизации основного производства, снижение численности вспомогательных и обслуживающих подразделений должно происходить наряду с постоянным повышением уровня квалификации сотрудников предприятия. В современных реалиях жизни это допустимо, но требует срочного внедрения модернизации в процесс управления предприятием и в само производство низковольтной аппаратуры в целом.

АО «КЗЭ» необходимо срочно усовершенствовать политику управления производством, улучшить свое финансовое состояние, пересмотреть действующие договора, заключить новые контракты с поставщиками на более выгодных для себя условиях, больше применять методологию бережливого производства, изыскивать любую возможность для повышения объемов продаж своей продукции. Это касается и маркетинговой деятельности, так как здесь задействованы лишь старые связи и постоянные потребители.

Анализ организационно-экономических характеристик деятельности завода показывает, что деятельность АО «КЗЭ» имеет тенденции к снижению, хоть и постепенному, но все же к упадку. В дальнейшем такое течение событий может привести к полному краху компании.

Глава 3 Разработка мероприятий по совершенствованию производственной структуры предприятия АО «Кашинский завод электроаппаратуры»

3.1 Пути совершенствования производственной структуры предприятия АО «Кашинский завод электроаппаратуры»

Постоянное совершенствование производственной структуры предприятия в настоящее время является одной из современных тенденций осуществления деятельности любым промышленным предприятием.

Производственная структура АО «КЗЭ» представлена тесным взаимоотношением подразделений завода в процессе изготовления выпускаемой продукции, с учетом особенностей деятельности в современных рыночных условиях и ориентации на стабилизацию занятости персонала компании.

От рациональности применения необходимой производственной структуры будет зависеть эффективность деятельности всей организации.

АО «КЗЭ» всегда жило нелегкой жизнью, стараясь уловить пульс времени, найти свое место в условиях меняющейся действительности.

Коллектив завода постоянно сталкивался с массой проблем, характерных сегодня для всей российской промышленности и экономики в целом. Но, несмотря на труднейшую обстановку на предприятии: использование устаревшего оборудования, не освоения выпуска новых изделий, производство пытается сохраниться в неизменном виде.

В АО «КЗЭ» была проведена большая работа по сертификации заводской системы менеджмента качества на соответствии требованиям международных стандартов серии ИСО 9001 и по получению сертификатов Госстандарта России. Проникновение иностранных товаров на внутренний рынок страны усиливает конкурентную борьбу. Сегодня требования российского законодательства изменились, необходимо жестче соблюдать условия сертификации, восстанавливать уже полученные сертификаты, но

находящиеся в статусе «архивные», из-за отсутствия или непредставления необходимой информации органам по сертификации, обязательному и регулярному проведению ими инспекционного контроля изготавливаемых изделий.

Ведь международные стандарты ИСО в области качества направлены на постоянное совершенствование производственной структуры предприятия и требуют соответствия любой организации быть гибкой в современных условиях экономики, быть клиенто-ориентированной, отзывчивой на требования общества, всегда быть готовой к возможному перепрофилированию и выпуску новой или видоизмененной продукции.

Постоянное совершенствование производственной структуры предприятия заключается в более глубоком и эффективном применении новейших научных достижений, новинок техники в производственном процессе организации.

Главное в действиях любой компании определиться с оценкой экономической эффективности будущих мероприятий по усовершенствованию производственной структуры.

Таким образом, на основании выявленных во второй главе данной работы проблем функционирования и развития организации, рассмотрим актуальные, рациональные пути предполагаемых шагов компании по совершенствованию производственной структуры АО «КЗЭ».

Существует несколько направлений совершенствования производственной структуры, и одним из них является полное реформирование существующей структуры, выражающееся в разделении организации на два совершенно обособленных бизнеса с уже более расширенной спецификой своей деятельности. Данный путь для АО «КЗЭ» не применим связи с тем, что все цехи и остальные структурные подразделения АО «КЗЭ» зависят друг от друга, представляют собой единое целое. Выпадение одного звена данной цепи нарушит целостность, ход всего

технологического процесса, повлечет за собой отсутствие возможности производить выпускаемую на протяжении долгих лет продукцию.

Производственная структура АО «КЗЭ», как и любой другой организации, влияет на производственный процесс изготовления продукции, на экономическое существование, развитие компании. В настоящее время эффективность производственной структуры зависит от гибкости и возможности организации своевременно меняться под условия внешней среды.

Производственная структура АО «КЗЭ», ее преобразование и изменение имеет важный аспект с экономической точки зрения, так как процесс ее формирования оказывает влияние на уровень взаимоотношений между основными, вспомогательными, обслуживающими и остальными структурными подразделениями организации по занимаемой ими площади, а также численности персонала, занятого в работоспособности всего предприятия.

Большая степень применения ручного труда, низкий уровень автоматизации производственного процесса увеличивает трудоемкость выпускаемой продукции. Поэтому, чтобы снизить издержки на производство необходимо повышать уровень общей и повсеместной автоматизации, механизации производства, что в свою очередь, приведет к использованию меньшего количества рабочих.

Структура АО «КЗЭ» должна позволять всем структурным подразделениям завода работать пропорционально, в соответствии с имеющимся кадровым потенциалом.

Использование стандартов производственного процесса в применяемом для изготовления продукции оборудовании, позволит рационально использовать имеющиеся резервы для улучшения производственной структуры, допустит усовершенствование технологии производства выпускаемой продукции, введет в оборот новую видовую номенклатуру.

В данном процессе не позволительно забывать о факторах внешней и внутренней среды, так как внутренние возможности и границы желаемого результата должны соответствовать вечно изменяющимся условиям окружающего нас мира.

Также к основным направлениям по совершенствованию производственной структуры АО «КЗЭ» можно отнести соотношение генерального межевого плана завода с главными технологическими линиями производства и выпуском низковольтной аппаратуры. Необходимо рассмотреть возможность переезда на иное место дислокации одного из основных цехов с вредным производством – цеха прессовки и литья пластмасс № 6 на другую территорию, тоже находящуюся в собственности АО «КЗЭ». Данная территория расположена вблизи окраины города, поэтому идеально подошла бы для размещения промышленного производства, с целью уменьшения вредного воздействия на окружающую среду и нанесения вреда объекту культурного наследия, коим является территория АО «КЗЭ», расположенная по адресу: г.Кашин. ул. Анатолия Луначарского, д.1. А также в данных действиях будет просматриваться уменьшение финансовых затрат, по факту получения разрешительной документации в органах Росприроднадзора и Ростехнадзора, в том числе очистки сточных вод АО «КЗЭ», поступающих в р.Кашинка, являющейся источником водоснабжения всего города питьевой водой.

Среди первоочередных путей совершенствования производственной структуры прослеживается необходимость изменения методов и принципов управления персоналом АО «КЗЭ». Это должно касаться детального прорабатывания возможных вариантов стимулирования труда работников завода, в соответствии с уровнем их образования, квалификации, вклада каждого работника в трудовую деятельность. Особенно, в АО «КЗЭ» это касается работоспособности маркетинговой службы предприятия и ее дальнейшего развития по привлечению клиентов, увеличению прибыли и рентабельности всей деятельности завода.

3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий

Основываясь на данных анализа производственной структуры АО «КЗЭ» и экономико-организационных показателей его деятельности, были обнаружены и определены проблемы, связанные с низким планом производства, его рентабельностью, высокой трудоемкостью ручного труда, возможностями уменьшения себестоимости продукции за счет более выгодного использования недвижимости АО «КЗЭ». В результате выявленных проблем предлагается проведение следующих мероприятий

Уменьшение численности управленческого персонала за счет объединения некоторых малочисленных рабочих участков и обновления управленческого состава предприятия путем использования услуг более молодых и перспективных кадров как своего предприятия, так и привлеченных из вне. Сейчас возраст «управленцев» завода в среднем составляет 65 лет. Люди не готовы к переменам, каким-либо новшествам и преобразованиям новой эпохи. Поэтому сейчас на предприятии наблюдается период стагнации. Приход новых молодых управленческих кадров позволит заводу «идти в ногу со временем», воплощать идеи и реализовывать далеко идущие планы.

Уменьшение численности управленческих кадров позволит с теми же затратами на оплату их труда, обеспечить надлежащий уровень жизни «перспективным» начальникам на предприятии.

На основании вышесказанного, в связи с малой численностью персонала слесарного участка инструментального цеха №1 (менее семи человек), предлагается упразднить должность мастера слесарного участка, его обязанности возложить на старшего мастера цеха.

Аналогичная ситуация происходит в сборочном цехе №10. Обязанности мастера участка сборки реле необходимо возложить на старшего мастера, ввиду уменьшения штата сотрудников данного участка (выходом на пенсию).

По этой же причине требуется объединение механического участка со слесарным участком в ремонтно-механическом цехе №15, с возложением данных обязанностей на старшего мастера цеха. А обязанности старшего технолога цеха №15 в связи с отсутствием новых внедрений необходимо передать начальнику ремонтно-механического цеха №15.

С целью повышения занятости персонала, увеличению рабочего времени с 32 часов до 40 часов в неделю, предлагается не отказываться от сторонних заказов как для инструментального, так и для ремонтно-механического цехов, а также очень актуальных в настоящее время государственных заказов, связанных с оборонной промышленностью. АО «КЗЭ» выпускает продукцию двойного назначения, поэтому возможность обеспечить завод работой имеется.

Детальная проработка действий соответствующими структурными подразделениями завода по заключению договоров в рамках государственных оборонных заказов, с установленными Федеральным законом № 275-ФЗ от 29.12.2012 г. «О государственном оборонном заказе» требованиями договорных обязательств, позволит обеспечить персонал предприятия работой на полный плановый период и выйти из режима неполного рабочего времени, существующего в АО «КЗЭ» более 15 лет.

Увеличение штата маркетинговой службы (сейчас это один человек), высококвалифицированными кадрами, в дальнейшем позволит увеличить прибыль АО «КЗЭ», в кратчайшие сроки окупить вложенные денежные средства на вновь принятых работников.

Изучение и увеличение рынков сбыта, нахождение новых точек для продажи и использования низковольтной аппаратуры», изменение внутренней политики организации в области маркетинга, - все это позволит АО «КЗЭ» вернуть «былые» позиции, попробовать покорить новые вершины производства.

Для более наглядной картины мероприятий необходим расчет величины показателя экономической эффективности по формуле (3).

$$\mathcal{E}_{эф} = \frac{K}{12 \cdot (Z_2 - Z_1)}, \quad (3)$$

где: $\mathcal{E}_{эф}$ – экономическая эффективность;

K – затраты на мероприятия;

12 – число месяцев в году;

Z_2 – средняя зарплата работника после проведения мероприятий;

Z_1 – средняя зарплата работника до проведения мероприятий.

Таблица 4 – Мероприятия, направленные на совершенствование отдела маркетинга АО «КЗЭ»

Мероприятия	Ответственный за исполнение	Срок исполнения	Затраты на мероприятие
Поиск и трудоустройство квалифицированных кадров в количестве не менее двух человек	Начальник маркетинговой службы	1 год	480 000 р. в год за каждого сотрудника (40000 руб. в месяц на одного работника)
Итого:			960 000 р.

На основании данных, получается:

$$\mathcal{E}_{эф} = \frac{960000}{12 \cdot (46600 - 40000)} = 12,1$$

Таким образом, уже почти через один год работы новой команды окупятся все затраты на создание «нового» маркетингового отдела.

4. Оптимизация работы всего персонала завода должна быть осуществлена путем изменения методов подбора, управления и поощрения работников АО «КЗЭ».

Ужесточение мер премирования и депремирования труда работников, в случаях нарушения трудовой дисциплины или выполнения производственных заданий в более сжатые сроки. Более строгий контроль за

работниками должен быть у руководителей структурных подразделений как в сторону поощрения своих сотрудников, так и «наказания» провинившихся работников.

Ведение деятельности АО «КЗЭ» должно осуществляться в полном соответствии с требованиями трудового законодательства, не нарушая условий об обязательной индексации заработной платы всем работникам предприятия с учетом ежегодной инфляции. Уровень заработных плат рабочих АО «КЗЭ» колеблется на уровне минимального размера оплаты труда, в связи с чем наблюдается нехватка квалифицированных рабочих на местах. Потенциальные соискатели «не горят желанием» трудоустроиться на предприятие.

Таблица 5 – Мероприятия, направленные на совершенствование управления персоналом АО «КЗЭ»

Мероприятия	Ответственный	Срок исполнения	Затраты на мероприятие
Оценка, имеющегося персонала методом «360» градусов, на выявление степени соответствия сотрудника занимаемой должности.	Наемный менеджер по персоналу	1 месяц	35000 руб.
Доплаты за выполнение дополнительных обязанностей, расширение зоны обслуживания и совмещение функций; компенсации использования мобильных телефонов.	Бухгалтер	1 год	250000 руб.
Обучение и повышение квалификации сотрудников без отрыва от работы за счет предприятия	Инспектор кадров	1 год	100000 руб.
Итого:			385 000 р.

На основании данных таблицы 5, произведены необходимые расчеты:

$$\mathcal{E}_{эф} = \frac{385000}{12 \cdot (23000 - 19000)} = 8,02$$

Окупаемость данных мероприятий произойдет уже через 8 месяцев работы предприятия.

Срок окупаемости всех мероприятий по стимулированию персонала АО «КЗЭ» меньше года. Данными мероприятиями затрагивается работа всех подразделений завода, поэтому их применение очень даже целесообразно для совершенствования производственной структуры предприятия.

Экономический эффект от вышеуказанных мер по увеличению желаний к эффективной работе персонала рассчитывается по формуле (4).

$$\mathcal{E}_z = \mathcal{E}_{cc} - \mathcal{Z}_{тек} - \mathcal{Z}_{кап} \cdot E_n, \quad (4)$$

где: \mathcal{E}_r – показатель экономической эффективности реализации стратегии управления персоналом, руб.;

\mathcal{E}_{cc} – экономия средств по заработной плате с отчислениями, руб.;

$\mathcal{Z}_{тек}$ – величина текущих затрат на реализацию стратегии управления персоналом, руб.;

$\mathcal{Z}_{кап}$ – величина капитальных затрат на реализацию стратегии управления персоналом, руб.;

E_n – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности капитальных затрат.

Получаем:

$$\mathcal{E}_z = 3800000 - 385000 - 1000000 \cdot 0,15 = 2260000 \text{ р.}$$

Данный результат доказывает эффективность применения новых методик управления персоналом и доказывает необходимость их применения при усовершенствовании производственной структуры предприятия, повышении производительности труда персоналом завода.

5. Осуществление мероприятий по территориальному переносу цеха прессовки и литья пластмасс № 6 на другую производственную площадку, принадлежащую АО «КЗЭ», расположенную по адресу: Тверская область,

г.Кашин, Калининское шоссе, д. 1. Производственные помещения и ангары по данному адресу давно пустуют и не задействованы в производстве.

Таким образом, в связи с освобождением производственных площадей цеха №6, остальные помещения данного здания и так свободны, возможна сдача в аренду здания, общей площадью 8484,9 кв.м., находящегося в центре города. Сдача в аренду вышеуказанной недвижимости АО «КЗЭ» позволит осуществить планируемые мероприятия в более кратчайшие сроки, сэкономить на оплате земельного налога, налога на имущество организации.

Аренда помещений свободного назначения под склады, производства, торговые павильоны или иные виды деятельности, с возможностью дробления площади данного пятиэтажного производственного корпуса составляет от 300 до 500 рублей за 1 квадратный метр площади.

Стоимость аренды всего здания будет рассчитываться по формуле (5).

$$C_{\text{общ}} = П \cdot C_{\text{ср}}, \quad (5)$$

где: $C_{\text{общ}}$ – общая стоимость аренды, руб.;

$П$ – площадь арендуемых помещений, кв.м.;

$C_{\text{ср}}$ = средняя стоимость аренды 1 кв.м. помещений, руб.

Получаем:

$$C_{\text{общ}} = 8484,9 \cdot (300 + 500) / 2 = 3393960 \text{ р.}$$

Таким образом, сдача в аренду помещений производственного корпуса №4 (сегодня занятого цехом прессовки и литья пластмасс №6) может принести АО «КЗЭ» чистую прибыль более 3 миллионов рублей.

Заключение

Устойчивое развитие производственной структуры любого предприятия основано на рациональных действиях и устойчивых взаимосвязях всех структурных подразделений компании.

Правильное разделение, распределение в организации должно являться основополагающим принципом осуществления долгосрочной деятельности предприятия.

Таким образом, постоянное совершенствование производственной структуры организации является залогом ее успешного будущего.

В бакалаврской работе была рассмотрена деятельность АО «КЗЭ» и его производственная структура.

По результатам проделанной работы, обнаружилось, что общество, являясь крупным производителем низковольтного оборудования двойного назначения, не загружено заказами полностью и осуществляет свою деятельность в режиме неполного рабочего времени, не использует имеющиеся у него мощности и возможности более экономически выгодно. Это все, естественным образом, отражается на работниках предприятия и финансовых результатах компании.

Предложенные возможные пути совершенствования производственной структуры предприятия по возможному течению событий были подробно рассмотрены и теоретически применены в работе АО «КЗЭ», но частично были отклонены в связи с особенностями производства данного вида продукции.

Остальные варианты совершенствования производственной структуры были подробно изучены, актуальность их применения доказана.

Анализ производственной структуры АО «КЗЭ» показал, что актуальным будет использование следующих направлений совершенствования структуры компании:

- повышение уровня общей повсеместной автоматизации и механизации производства;
- усовершенствование технологий выпускаемой продукции и введение в номенклатуру организации новых видов производимых изделий;
- рациональное использование объектов недвижимости и иного имущества, принадлежащего АО «КЗЭ»;
- изменение или применение новых методов и принципов управления персоналом организации.

В настоящее время АО «КЗЭ» сталкивается с массой проблем, характерных для промышленных предприятий этой области, возникающих в современных условиях экономики.

Сегодня большинство отраслей промышленности испытывают спад производства, произошедший из-за непростой военной и экономической обстановки. Все эти процессы так или иначе сказываются и на деятельности АО «КЗЭ». Сокращение численности работающих и осуществление производства в условиях режима неполного рабочего времени являются лишь элементами всей цепи функционирования предприятия в условиях существенного спада объемов производства.

В результате исследуемых мероприятий, был рассмотрен производственный процесс АО «КЗЭ»

Предложенные варианты совершенствования производственной структуры заслуживают подробного рассмотрения, с возможной реализацией их руководством АО «КЗЭ», с целью повышения работоспособности и финансового развития способностей компании.

Необходимо подчеркнуть, что совершенствование производственной структуры организации является серьёзным шагом и механизмом оказания помощи всей системе управления предприятием. Только компетентный «управленец» сможет осуществить данные изменения и направить предприятие по пути повышения его эффективной деятельности.

Список используемой литературы

1. Бабич Т.Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие/ Т.Н. Бабич, И.А. Козьева, Ю.В. Вертакова, Э.Н. Кузьбожев. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020. 336 с. ISBN 978-5-160-04577-1.
2. Бухалков М.И. Планирование на предприятии: учебник/М.И. Бухалков. М.: НИЦ ИНФРА – М, 2021. 411 с. ISBN 978-5-160-23931-2.
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебное пособие/ В.Р. Веснин. М.: Проспект, 2022. 312 с. ISBN 978-5-392-38034-3.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник/О.С. Виханский. М.: Магистр Инфра-М, 2022. 672 с. ISBN 978-5-977-60554-0.
5. Галькович Р.С. В.И. Основы менеджмента: учебник/ Р.С. Галькович. М.: Дашков и К, 2022. 278 с. ISBN 978-5-394-05284-2.
6. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии: учебник для бакалавров/ В.А. Горемыкин. М.: Высшее образование, 2020. 624 с. ISBN 978-5-969-20100-2.
7. Дубровин И.А. Организация и планирование производства на предприятиях/ И.А. Дубровин. М.: КолосС, 2019. 360 с. ISBN 978-5-953-20553-5.
8. Иванов И.Н. Организация производства на промышленных предприятиях: учебник/И.Н. Иванов. М.: Инфра, 2022. 352 с. ISBN 978-5-160-03118-7.
9. Кравченко А.И. Прикладная социология и менеджмент: учебное пособие/А.И. Кравченко. М.: Юрайт, 2022. 433 с. ISBN 978-5-534-02557-6.
10. Кушлин В.И. Государственное регулирование рыночной экономики: учебник/ В.И. Кушлина. М.: РАГС, 2018. 828 с. ISBN 978-5-772-90086-2.
11. Леонтьева Л.С. Производственный менеджмент: учебник и практикум для вузов/ Л.С. Леонтьева, В.И. Кузнецова. М.: Юрайт, 2022. 279 с. ISBN 978-5-534-16694-1.

12. Маркин Ю.П. Экономический анализ: учебное пособие/ Ю.П. Маркин. М.: Омега-Л, 2021. 450 с. ISBN 978-5-370-00222-9.
13. Немчина А.М. Маркетинг, менеджмент: учебное пособие/ А.М. Немчина, Д.В. Минаева. Спб.: Бизнес - пресса, 2022. 507 с. ISBN 978-5-811-00040-5.
14. Одегов Ю.Г. управление персоналом: учебник/ Ю.Г. Одегов. Г.Г. Руденко. М.: Юрайт, 2021. 467 с. ISBN 978-5-991-68710-2.
15. Парамонов Ф.И. Рационализация аппарата управления предприятия: учебное пособие/ Ф.И. Парамонов. М.: Экономика, 2022. 238 с. ISBN 978-5-282-00504-2.
16. Платов О.К. Разработка и реализация управленческих решений: учебное пособие/ О.К. Платонов. М.: Инфра, 2020. 116 с. ISBN 978-5-8397-0190-4.
17. Переверзнев М.П., Логвинов С.И., Логвинов С.С. Организация производства на промышленных предприятиях: учебное пособие. М.: НИЦ Инфра – М, 2021. 331 с. ISBN 978-5-160-11210-7.
18. Организация и планирование производства: учебное пособие для студентов высших учебных заведений/ М.Ф. Балакина. М.: Академия, 2020. 272 с. ISBN 978-5-7695-6252-5.
19. Сергеев И.В. Экономика организации (предприятия): учебное пособие/ И.В. Сергеев. М.: Юрайт, 2020. 511. ISBN 978-5-534-10193-5.
20. Согачева О.В., Амбарян А.С., Бесчерева О.В. формирование ассортиментной политики предприятия. М.: Молодой ученый, 2016. 551 с. ISBN 978-5-394-03641-5.
21. Симунин Е.Н. Планирование на предприятии: учебное пособие для вузов/ Е.Н. Симунин. М.: КНОРУС, 2022. 336 с. ISBN 978-5-390-00042-7.
22. Стрелкова Л.В. Внутрифирменное планирование: учебное пособие/ Л.В. Стрелкова, Ю.А. Макушева. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 367 с. ISBN 978-5-238-01939-0

23. Туровец О.Г. Организация производства и управление предприятием: учебник/ О.Г. Туровец, В.Б. Родионов, М.И. Бухалков. М.: ИНФРА-М, 2017. 506 с. ISBN 978-5-160-04331-9.

24. Устав Акционерного общества «Кашинский завод электроаппаратуры», утвержденный внеочередным общим собранием акционеров ОАО «КЗЭ» от 29.09.2022 г., зарегистрированный Межрайонной ИФНС России №12 по Тверской области 16.11.2022 г.

25. Фатхудинов Р.А. Организация производства: учебник для вузов/ Р.А. Фатхудинов. М.: ИНФРА-М, 2018. 544 с. ISBN 978-5-160-02832-3.

26. Янковская В.В. Планирование на предприятии: учебник/ В.В. Янковская. М.: НИЦ Инфра – М, 2023. 425 с. ISBN 978-5-16-104513-8.