

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Кафедра «Менеджмент организации»
(кафедра)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Производственный менеджмент
(направленность (профиль)/специализация)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование деятельности организации на основе проведения
организационных изменений (на примере предприятия ООО «ТД «Тольятти-
Глушители»)»

Студент

К.Е. Кисурина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Е.М. Шевлякова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Консультант по
английскому
языку

А.В. Кириллова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой к.э.н. С.Е.Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

«___» _____ 2018 г.

Тольятти 2018

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Кисурина Кристина Евгеньевна.

Тема работы: «Совершенствование деятельности организации на основе проведения организационных изменений (на примере предприятия ООО «ТД «Тольятти-Глушители»)»

Научный руководитель: к.э.н., доцент Шевлякова Елена Михайловна

Цель исследования – выявление необходимости проведения организационных изменений, разработка и выбор направлений организационных изменений на предприятии.

Объект исследования – ООО «ТД «Тольятти-Глушители», основным видом деятельности является производство и продажа электрического и электронного оборудования для автотранспортных средств.

Предмет исследования – вопросы и направления организационных изменений на предприятии.

Методы исследования – сравнение, синтез, статистическая обработка результатов, прогнозирование, дедукция и т.д.

В первой главе раскрывается понятие организационных изменений.

Во второй главе проводится анализ, и выявляются недостатки в деятельности предприятия.

В третьей главе разрабатываются мероприятия по совершенствованию производственной деятельности предприятия.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 27 источников и 1 приложения. Общий объем работы, без приложений, 66 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 10, рисунков – 18.

Abstract

Bachelor's work fulfilled: Kisurina Kristina Evgenievna.

The subject of the study is improvement of the organization's activities on the basis of organizational changes (by the example of the company "Trade House Togliatti-Glushiteli").

The scientific adviser is the candidate of economic sciences Shevlyakova Elena Mikhailovna.

The purpose of the study is to identify the need for organizational changes, develop and select the directions of organizational changes in the enterprise.

The object of the study is LLC "Trade House Togliatti-Mufflers", the main activity is the production and sale of electrical and electronic equipment for vehicles.

The subject of the study are questions and directions of organizational changes in the enterprise.

Research methods are: comparison, synthesis, statistical processing of results, forecasting, deduction, etc.

In the first chapter, the notion of organizational change is revealed.

The second chapter analyzes and identifies shortcomings in the activities of the enterprise.

In the third chapter, measures are being developed to improve the production activity of the enterprise.

The practical significance of the bachelor's work is that its separate provisions in the form of the material of subsections 2.2, 3.1, 3.2 can be used by the specialists of the organization being the object of the study.

Structure and amount of bachelor's work. The work consists of an introduction, 3 sections, conclusion, a list of literature from 27 sources and 1 appendix. The total amount of work, without applications, 66 pages of typewritten text, including tables - 10, drawings - 18.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы организационных изменений на предприятии	8
1.1 Понятие и содержание организационных изменений	8
1.2 Направления изменений управления производственными процессами.	
Модели организационных изменений.....	17
2 Анализ системы управления производственными процессами ООО «Торговый дом «Тольятти-Глушители»	30
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Торговый дом «Тольятти-Глушители».....	30
2.2 Анализ процессов и обоснование организационных изменений ООО «Торговый дом «Тольятти-Глушители»	37
3 Разработка организационных изменений для ООО «ТД «Тольятти- Глушители».....	52
3.1 Разработка мероприятий для проведения организационных изменений для ООО «ТД «Тольятти-Глушители»	52
3.2 Расчет экономической эффективности от внедрения новой технологии на ООО «ТД «Тольятти-Глушители»	55
Заключение	63
Список используемой литературы	65
Приложение	68

Введение

В современных жизненных условиях, для того, чтобы человек мог выжить, ему необходимо приспосабливаться к происходящим вокруг него событиям и обстоятельствам. Для того, чтобы не просто выживать, а жить, развиваться и расти, человеку приходится меняться, только так он сможет достигать цели, которые он ставит перед собой на пути к успеху. Также происходит и в жизненном цикле организаций, а именно если организация не станет приспосабливаться к обстоятельствам и преодолевать препятствия, стоящие на пути к процветанию, то она не только будет терпеть неудачи, но и вообще может прекратить свое существование.

Изменения в организации представляют собой целенаправленное воздействие руководства на переменные составляющие организации с помощью применения новых идей и моделей поведения, в целях повышения общих показателей эффективности.

На сегодняшний день Российским предприятиям необходимо регулярно проводить организационные изменения, так как в их интересах повышение способности удовлетворять потребительский спрос, повышать устойчивость предприятия, обеспечивать высокое качество выпускаемой продукции или услуг, которые предоставляют предприятия. Все это способствует преодолению застоя в структурах управления или сложившейся на предприятии системе связей и отношений. Именно поэтому данная проблема легла в основу научного исследования настоящей бакалаврской работы.

Целью бакалаврской работы является разработка организационных изменений на примере ООО «Торговый Дом «Тольятти-Глушители» с целью совершенствования его деятельности.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. рассмотреть теоретические основы организационных изменений;

2. оценить производственную и организационную структуру на предприятии ООО «ТД «Тольятти-Глушители»;

3. выявить необходимость предприятия в проведении организационных изменений;

4. разработать мероприятия по совершенствованию действующих процессов управления на примере ООО «ТД «Тольятти-Глушители» на основе организационных изменений.

Предметом исследования данной бакалаврской работы являются направления и процессы организационных изменений на предприятии.

Объектом исследования бакалаврской работы является ООО «ТД «Тольятти-Глушители».

В первую главу входит основной теоретический материал по теме исследования, раскрывающий основные вопросы и направления организационных изменений на предприятии.

Вторая глава бакалаврской работы посвящена изучению объекта исследования. Сначала представляется краткая характеристика предприятия, далее рассматривается его организационная структура, миссия и приоритетные цели ООО «ТД «Тольятти-Глушители». Заканчивается эта глава выводами, определением сильных и слабых сторон в деятельности предприятия, основных угроз и возможностей и выявлением направлений организационных изменений, направленных на достижение целей и задач предприятия.

Третья глава посвящена разработке мероприятий по проведению организационных изменений, а также расчету эффективности предлагаемых изменений и совершенствованию организационной структуры ООО «ТД «Тольятти-Глушители».

В заключении формулируются выводы по результатам выполненной бакалаврской работы.

Информационной базой исследования послужили данные первичной отчетности ООО «ТД «Тольятти-Глушители», экономическая литература

отечественных и зарубежных авторов, нормативные документы и периодическая печать.

Методы исследования – сравнение, синтез, статистическая обработка результатов, прогнозирование, дедукция и т.д.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в том, что предложенные в третьей главе мероприятия могут быть использованы специалистами в практической деятельности для развития предприятия ООО «ТД «Тольятти-Глушители».

Данная бакалаврская работа состоит из трех глав, введения, заключения, списка используемой литературы и приложений, в том числе 10 таблиц и 18 рисунков.

1 Теоретические основы организационных изменений на предприятии

1.1 Понятие и содержание организационных изменений

На сегодняшний день предприятия вынуждены постоянно осуществлять изменения вне зависимости от его сферы деятельности. Такие изменения могут быть социальными, политическими, экономическими, техническими.

Все перечисленные изменения касаются каждого предприятия, они называются организационными изменениями. Организационные изменения определяются как целенаправленное воздействие менеджеров и других работников на деятельность предприятия и управление ей с целью приспособления к динамично меняющейся внешней среде [4].

По мнению И. Н. Дроздова организациям необходимо меняться для того, чтобы соответствовать уровню развития окружающей среды, а не для того, чтобы просто измениться. Организации также важно уметь быстро реагировать на ее изменения, иначе она не будет поспевать за постоянно меняющейся внешней средой, поэтому будет падать конкурентоспособность организации, ее производительность и эффективность работы, она перестанет процветать, а как следствие может вообще прекратить свое существование.

Автор считает, что той организации, которая может добиваться поставленных целей и решать свои задачи без нарушения действующих в ней управленческих процессов, номенклатуры товара или услуг, то меняться такой организации нет необходимости, в любом случае в ближайшее время.

Изменения в организации предполагаются не как цель, которой нужно добиться, а как способ, помогающий повысить конкурентоспособность организации, производительность, эффективность работы и т.д.

В современном, с большой скоростью развивающемся, мире, где происходят социальные, технологические и прочие изменения менеджерам и консультантам необходимо помнить о том, что организации, так же как и люди, нуждаются не только в изменениях, но и в присутствии стабильности.

Исходя из этого, можно сказать, что главной задачей руководителей, которые внедряют организационные изменения на предприятия, является соблюдение баланса между изменениями и стабильностью. Также, важно достичь сохранения этого баланса на протяжении всего жизненного цикла предприятия.

В деятельности организаций были и такие случаи, когда изменения приводили к негативным последствиям, например, когда в неподходящее время на производстве происходила замена удачного изготовления другим, более новым. Таким образом, данное предприятие понесло существенные потери. Подобные неосознанные организационные изменения происходят в основном из-за того, что некоторые руководители организаций считают, что непрерывно внедряемые изменения помогут им стать успешными и производить такое впечатление на остальных, поэтому руководители не представляют функционирование организации без постоянно проводимых изменений. Консультанты, которых приглашают в эту организацию, очень часто не решаются сказать своему клиенту, что не стоит коренным образом менять ее деятельность, а лучше оставить все как есть [25].

На сегодняшний день существует огромное количество определений к понятию «организационные изменения». Представим наиболее подходящие и часто встречающиеся определения этого понятия:

1. «Изменение в организации означает изменение в том, как организация функционирует, кто ее члены и лидеры, какую форму она принимает и как она распределяет свои ресурсы» [25].

2. «Изменение – это эмпирическое наблюдение различия в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени. Организационным элементом может быть работа конкретного сотрудника, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт или вся организация в целом» [23].

3. «Организационное изменение – это преобразование организации между двумя моментами времени» [24].

В определениях можно увидеть, что каждый автор вкладывает свой смысл в определение «организационное изменение». К примеру, в первых двух определениях данное понятие раскрывается как значение изменения, а в последующем, как процесс осуществления изменения.

Наиболее удачным определением является определение, которое предложил Р. Дафт: «Организационные изменения, определяются как освоение компанией новых идей или моделей поведения». [14]

Ключевыми факторами, которые ускоряют перемены являются такие как:

- особенно требовательные покупатели, так как острая конкуренция на рынке означает, что потребителям предоставляют лучший сервис, широкий круг услуг и товаров, а также лучшее качество предоставляемых товаров.

- глобализация, так как конкуренция происходит на всемирном масштабе, потребители имеют возможность купить любой товар в любой точке мира.

- технология – информационная технология влияет на качество производства товаров и оказание услуг, осуществление управления внутри предприятия, а также на доставку товаров и услуг на внешний рынок.

- другие, неинформационные, технологии оказывают значительное влияние на продукцию на рынке. В том числе, биотехнология помогает выпустить ранее неизвестный товар, при этом уникально воздействуя на рынки.

- люди все чаще становящиеся фактором, который отличает товары и услуги предприятия в глазах покупателей.

Немаловажное значение приобретает потребность привлекать, стимулировать и сохранять сотрудников.

Перечисленные выше факторы могут создать непредсказуемую и неустойчивую среду, которая будет говорить о том, что организация находится в состоянии постоянных изменений. даже если предприятие будет осуществлять свою деятельность благополучно, и оно находится на подъеме,

предприятию все равно необходимо постоянно обновляться, если оно хочет сохранить и достичь лидирующее положение на рынке [9].

Изменения, происходящие на предприятии, можно рассмотреть с двух разных точек зрения. Во-первых, они бывают запланированными и внезапными. Запланированные используются в периодах вторичного формирования, его направленности с легкостью отслеживаются, и заранее планируются в наиболее оптимальный период с целью той или иной перестройки.

Данные преобразования бывают единовременными или многостадийными, это во многом устанавливает их диапазон, располагаемое период, внутреннюю приспособляемость компании, а кроме того её умение выстоять потрясение, которое спровоцировано изменениями [11].

Автор Т.А. Галынчик в своей книге ссылается на Д. Бодди и Р. Пэйтона. По их мнению, «Организационные изменения затрагивают следующие элементы организации: цели; технологию; бизнес-процессы; людей; культуру; структуру; власть».

Автор Т.А. Галынчик ссылается на Д. Бодди и Р. Пэйтона. По их мнению: «Организационные изменения осуществляют воздействие на следующие элементы организации: бизнес-процессы, технологию, цели, людей, структуру, культуру, власть». Внутри организации выделяют четыре типа изменений: технология; товары и услуги; стратегия и структура; культура» (рисунок 1.1).

Типы, которые представлены на рисунке 1.1, являются зависимыми друг от друга, изменения в одном типе изменений ведет к изменениям в другом.

Усовершенствованный вид производимого продукта предполагает нововведения в технологии производства, а изменение структуры требует улучшения приобретенных навыков и знаний от работников [10].

Почти каждое организационное встречает сопротивление. Главные носители сопротивления это – люди. Они опасаются не самих изменений, а перемен внутри себя. Формами сопротивлений могут выступать различные

факторы. Достаточно успешно применяются методы по преодолению сопротивления изменений.

Технология	<ul style="list-style-type: none">• Изменения в области технологии касаются способов изготовления товаров или оказания услуг. Они, как правило, включают в себя методы работы, оборудование и сам процесс работы. К ним относят изменения в процессе производства, а также изменения в основных знаниях и навыках сотрудников компании, дающие им возможность осуществить характерную именно для них профессиональную компетентность. Цел таких перемен - сделать производство в организации более эффективным.
Изменения в товарах и услугах	<ul style="list-style-type: none">• Этот тип изменений относится к конечным продуктам предприятия. Новые товары представляют улучшенный старый или совершенно новый ассортимент предлагаемой продукции.
Изменения в стратегии и структуре	<ul style="list-style-type: none">• Данный тип изменений происходит в ее структуре, стратегическом менеджменте, системе вознаграждения, политике, в системах взаимосвязей, контроля и информации, трудовых отношениях, в системе финансовой отчетности и планирования бюджета, что позволяет предприятию воспринимать перемены во внешней среде. Изменения стратегии и структуры обычно происходят сверху вниз, т.е. по распоряжению высшего руководства, в то время как перемены в области технологии и продукции могут идти снизу вверх.
Изменения в культуре	<ul style="list-style-type: none">• Изменения в культуре включают в себя формирование новых идей для предприятия, норм поведения, способов деятельности, а также ценностей организации, вызванные двумя взаимодействующими группами причин, первую группу называют внутренними, она возникает и реализуется в процессе саморазвития сотрудников, его культуры, и внешними.

Рисунок 1.1 – Типы изменений внутри организации

Многие из методов опираются на модели К. Левина «Анализ поля сил», здесь осуществляется анализ факторов, которые действуют «за» и «против» изменений, а после выявляются сравнительные силы данных факторов.

В наше время подход к организационным изменениям основывается на ориентацию системы. Это значит, что изменения в организации рассматриваются как программа, которая определяет взаимодействие частей предприятия и опирается на координацию действий всех его частей. [27]

Из этого вытекает рассмотрение организационных процессов на предприятии как соединения трех типов переменных:

- каузальных (причинных) типов переменных;
- промежуточных типов переменных;
- результирующих типов переменных.

Особая роль играет каузальный тип переменных, поскольку он воздействует на остальные типы [15].

К причинным переменным относятся условия, на которые обладает возможность проявить прямое воздействие управление компании: организационная схема, надзор, стратегия, подготовка, обширный спектр эталонов поведения начальников и пр. Перемена причинных переменных, в свою очередь, проявляет воздействие на переходные переменные, это есть всевозможные установки, квалификации сотрудников, восприятие мотивации и главное работа в команде. Результирующими переменными называют цели, преследующие менеджерами сокращение издержек, увеличение объема продаж и др [1].

Любое предприятие стремится к равновесию. Если в организации есть равновесие, сотрудникам легче приспособиться. Любое изменение требует нового равновесия и новой регулировки [21].

Целями управления изменениями являются:

- достигнуть принятия данного изменения;

- восстановить равновесие в группе и личностное приспособление сотрудника, нарушенное равновесием.

Несмотря на то, что без изменений не обойтись и они являются обязательными, управленцы должны быть убеждены, что в некоторых изменениях есть глубокий смысл. Затраты на данный процесс реализации изменений и преимуществ, которые оно дает, должны быть грамотно взвешены. В некоторых из случаев финансовый выигрыш может не окупить разногласия в коллективе организации [8].

От глубины и характера изменений в организации возможны различные их типы. Характер глубина изменений в организации, должен учитывать стадию жизненного цикла данной организации, потому что к каждой из стадий прикреплен свой специфический процесс [26].

В то время как проводятся изменения в организации, необходимо, чтобы предшествовал глубокий анализ прошлого развития. Анализ должны подвергаться такие показатели как: структура организации, системы управления, социально-психологическая атмосфера, персонал, а также цели и задачи организации.

Данная программа преобразований предусматривает целый ряд таких этапов как: подготовку, сбор информации, определение направленности работы, проектирование, а также практическую реализацию на подготовительные изменения. Эти этапы должны осуществляться в строгой последовательности. Заключение каждого из этапов представляет важный рубеж в осуществлении всего проекта. Каждый из этапов подразделяется на определенные задачи, которые реализуются в различной последовательности [21].

Основными принципами управления изменениями в организации являются:

1. Осуществление исключительно необходимых и полезных изменений.

2. Сотрудникам необходимо быть готовыми к каждому изменению, а также к приобретению новых навыков.

3. Проведение эволюционных преобразований.

4. Выработка соответствующих действий для противодействий каждому, кто сопротивляется.

5. Вовлечение в процесс реализации изменений сотрудников, это поможет уменьшить сопротивление.

6. Преобразования на предприятии должны быть выгодными для сотрудников.

7. Рассмотрение процесса преобразований на предприятии как долгосрочного, сосредоточивание внимания на стадиях «замораживания» и «размораживания».

8. Идентифицирование проблем, не решенных в процессе данных преобразований [3].

Австрийский ученый И. Шумпетер выдвигает пять изменений, направленных на:

1. Использование новой техники, новых техпроцессов или рыночных обеспечений производства.

2. Внедрить продукцию с новыми свойствами.

3. Изменить в организации производство и его материально-техническое обеспечение.

4. Использовать новое сырье.

5. Возникли новые рынки сбыта.

По данным признакам выделяют инновации, такие как: производственные; технологические; торговые; экономические; социальные в области управления.

Существуют общие подходы, на основе которых реализуется управление перечисленными изменениями:

1. Проактивный (превентивный) подход. Настоящий подход способствует предвидению событий из внешней среды, а также способствует

определению их и самим осуществить изменения. В этом случае предназначением руководителя является постоянное проведение организационных изменений, которые позволят управлять предприятием. Этот подход позволяет в полной мере управлять преобразованиями на предприятии.

2. Реактивный подход позволяет вовремя ответить на произошедшее событие, помогает лучше адаптироваться к изменениям, смягчает последствия перемен. В реактивном подходе имеет место быть скрытому интервалу отстающих внутренних изменений, это может привести к потере конкурентоспособности на рынке [6].

Рассмотрим основные принципы по управлению организационными изменениями:

Во-первых, для начала, необходимо согласовать изменения с обычной деятельностью в организации. Возможна борьба за ограниченные ресурсы. Поэтому, некоторые сотрудники могут работать с целью подготовки плана преобразований, а также и для выполнения текущих дел на предприятии. Представленное соединение становится особенно нелегким на предприятиях, в которых происходят обширные изменения, например, во время массового производства, где для перехода к выпуску новой продукции требуется масштабная реорганизация процессов в производстве и цехов, вопрос в том, как все же добиться перехода без особых потерь для предприятия.

Во-вторых, руководитель решает какой форме изменение необходимо принимать участие. Основной критерий- это важность и сложность в выполнении действий для организации. В больших предприятиях руководство не имеет возможность само принимать участие во всех организационных изменениях, но руководитель должен руководить некоторыми изменениями лично или же подобрать подходящий способ, чтобы оказать управленческую поддержку.

В-третьих, важно согласовать разные процессы перестройки предприятия. Разные организационные структуры часто работают над схожими вопросами, такими как создание новых технологий по обработке

представленной информации. Данные структуры помогают разработать предложения, которые не вписываются в политику организации или высказать требования к ресурсам организации. Бывает, что один из отделов разрабатывает предложения для организации, поэтому важно убедить остальные подразделения принять предложенные изменения. В данных ситуациях руководители обязаны вмешаться и объяснить важность изменений.

В-четвёртых, изменения включают в себя аспекты: технологические, методические, политические, структурные, человеческие, финансовые, психологические и другие.

В-пятых, изменения состоят из разных способов и подходов, которые помогут грамотно начать, систематически вести работу добиваться поддержки, справляться с сопротивлением, и осуществлять необходимые перемены [7].

1.2 Направления изменений управления производственными процессами.

Модели организационных изменений

Изменения необходимо проводить в двух ключевых взаимосвязанных направлениях, которые можно обозначить как «техническая система» и «организационная культура».

Необходимость воздействия на «техническую систему» обусловлена постоянно углубляющейся приверженностью персонала всех уровней управления шаблонным, стандартным методам решения производственных задач. Это тормозит развитие организации.

Цель воздействия в данном направлении — создание гибкой системы управления, позволяющей эффективно использовать и комбинировать все виды ресурсов: управление, структуру, персонал, технологии, информацию, финансы, время, оборудование, производственные площади. Это необходимо для того, чтобы добиться минимизации опасности со стороны внешней среды

и максимизации использования возможностей, предоставляемых внешней средой. [12]

Воздействие на «техническую систему» предполагает:

- уточнение миссии и стратегии организации;
- оптимизацию организационной структуры;
- налаживание финансовой деятельности;
- упрощение процессов внутриорганизационной коммуникации и принятия решений;
- освоение современных технологий;
- разработку эффективных маркетинговых и PR-стратегий;
- повышения эффективности управления человеческими ресурсами [20].

Критериями эффективности воздействия в данном случае являются — прибыльность и производительность.

Необходимость воздействия в «организационной культуре» обусловлена следующими причинами:

- слепое следование устаревшим ценностям, традициям, нормам и правилам внутриорганизационного взаимодействия, что тормозит развитие организации;
- усиливающиеся различия в системах ценностей между высшими управляющими и исполнителями. Конфликт ценностей порождает конфронтацию и разрушает кооперацию;
- постепенное жёсткое закрепление стабильных, негибких отношений силы и зависимости [13].

Цель воздействия в данном направлении — создание системы ценностей управляющих и исполнителей, соответствующих целям организации.

Воздействие на «организационную культуру» предполагает:

- внедрение ценностей, традиций, норм и правил поведения, соответствующих требованиям постоянного, динамичного развития организации;

- увеличение уровня кооперации и снижения уровня конфронтации между различными уровнями управления;

- формирование общекорпоративных ценностей;

- создание фирменного имиджа организации.

Критерием эффективности воздействия в данном случае является создание в организации корпоративного духа [19].

Концептуальные модели изменений сформировались еще в середине 1990-х гг. под воздействием информационного и технологического развития. Рассмотрим характеристику основных моделей.

1. Модель изменений Курта Левина

К. Левин считает, что изменениями на предприятии необходимо управлять. Данные изменения приведут к лучшей эффективности работы предприятия, а также улучшат уровень конкурентоспособности предприятия. После анализа внешних тенденций, современных требований, образцов для подражания руководство планирует преобразования, которые направляются на увеличение гибкости предприятия, на совершенствование его способности как можно лучше приспособиться к требованиям внешней среды, а также использовать на практике открывшиеся возможности. Модели организационных изменений начинаются с общего типа всех современных моделей, например, такой как модель Курта Левина, который был американским социологом. В основе этой модели заложено то, что изменения подразумевают осознание определения стабильности. Факторы, которые подталкивают к переменам, и силы, направленные на сохранение баланса и стабильности. К. Левин назвал эти силы «побуждающими» и «ограничивающими». При том, если соблюдается равенство данных сил, то предприятие может считаться стабильным.

Проведение изменений значит или увеличение значения побуждающих факторов и снижение ограничивающих, или же определенное соединение взаимодействий, которые непременно приведут к разрушению их баланса. На

рисунке 1.2 можно увидеть силы, поддерживающие баланс на предприятии, которое не так давно потерпело серьезные изменения.

Курт Левин предполагает, что руководителю, который стремится «подтолкнуть» процесс изменений в организации, основные усилия необходимо прилагать к тому, чтобы уменьшить влияние ограничивающих сил, это поспособствует снижению напряжения, и напротив увеличение побуждающих сил только усилит сопротивление [17].

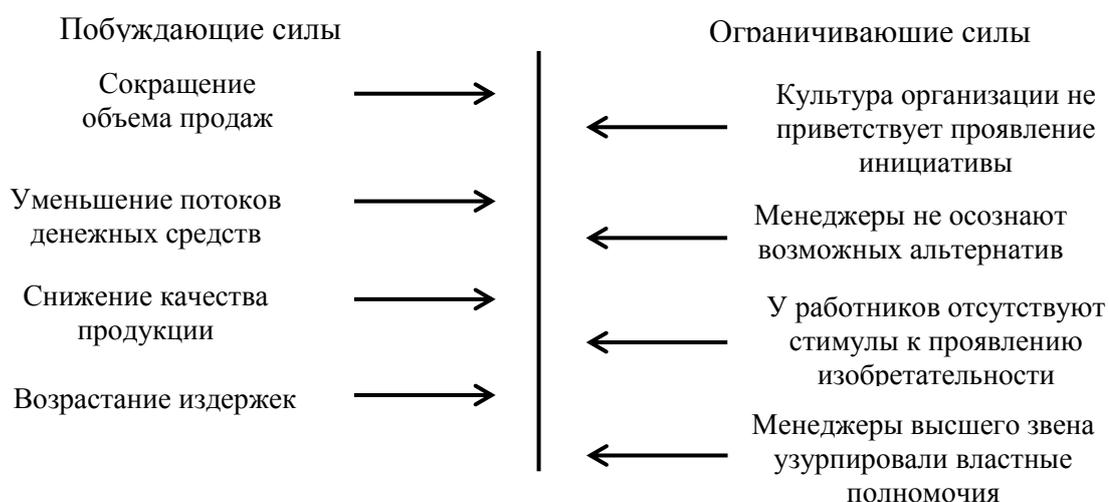


Рисунок 1.2 – Баланс факторов, которые поддерживают стабильность положения компании, столкнувшейся с серьезными проблемами

В этой модели рассмотрена последовательность из таких этапов, как - «Размораживание». Это модель предполагает разрушение существующей практики. Трудностью этого метода является поддержание нужного баланса, если организация видит свою не успешность в будущем, то сопротивление нарастает. Именно поэтому необходимо осмыслить важность изменений в организации.

- Движение. В этом методе применяются мероприятия, которые были запланированы руководителями, для того чтобы поведение сотрудников в организации изменилось.

-«Замораживание». На этом этапе используется применение новой практики. Социолог считает, что, проигнорировав этап замораживания, организация вернется на шаг назад.

Трехступенчатый подход к изменениям в организации требует значительных затрат. К. Левин доказал правильность своей теории в ходе проведенных исследований во времена Второй мировой войны [14].

2. Модель управления изменениями Л. Грейнера.

Лэрри Грейнер, автор модели жизненного цикла предприятия, разработал модель «Процесса успешного управления организационными изменениями». Рассмотрим данную модель на рисунке 1.3, эта модель детально рассматривает этапы модели К Левина.

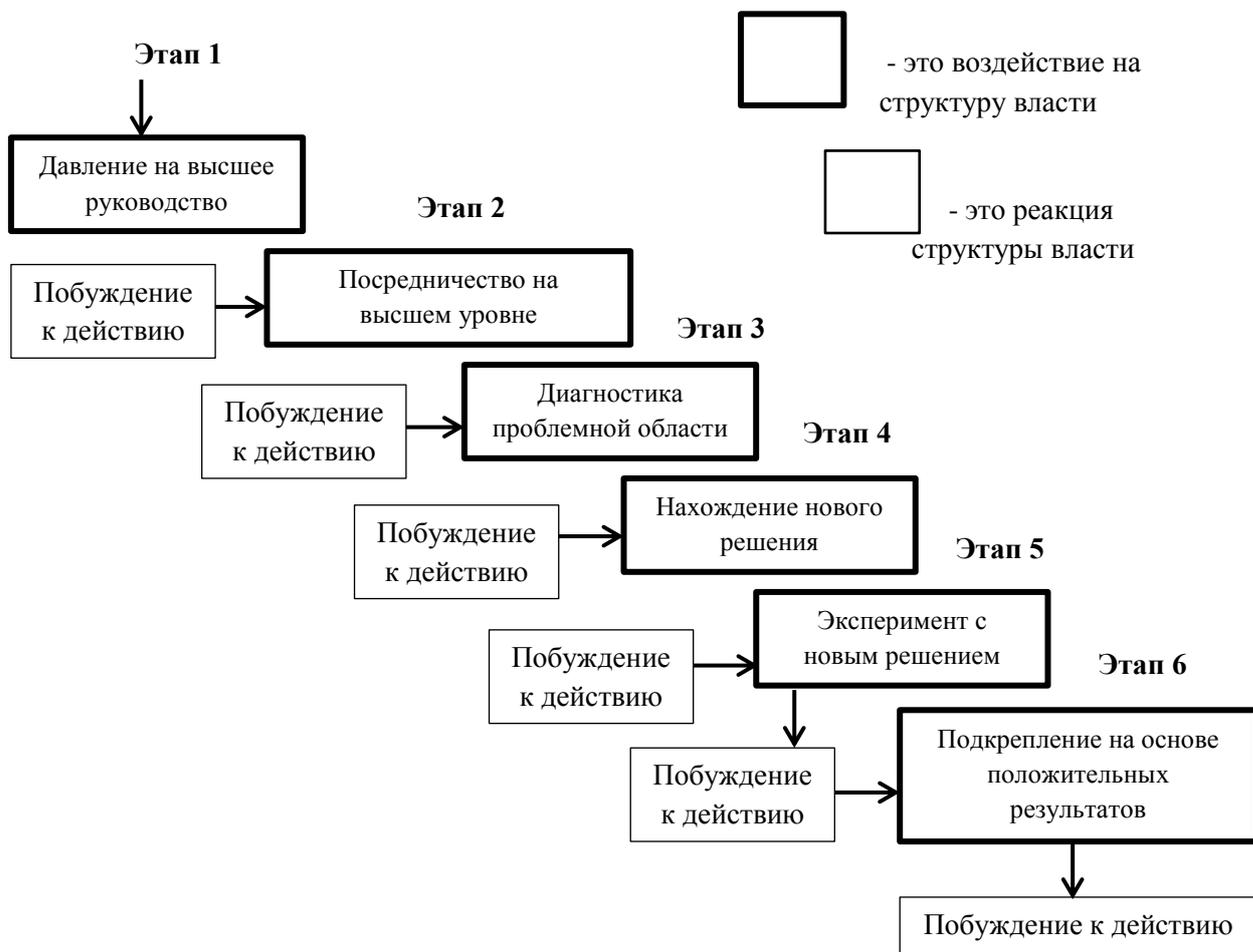


Рисунок 1.3 – Модель успешного проведения организационных изменений Л. Грейнера [5]

Этап 1. Давление на высшее руководство. Первый шагом является то, что руководитель должен осознать важность изменений. Руководство должно понимать необходимость изменений. Факторами изменений могут выступать: возросшая конкуренция, появление новых законодательных актов. А также изменения в экономике.

Этап 2. Посредничество на высшем уровне руководства. Как отмечает Грейнер, «вполне вероятно, что высшее руководство под «ильным давлением может иметь тенденцию осмысливать свои проблемы, перекладывая за них ответственность на кого-то другого, например «на этот мерзкий профсоюз» или на «это всюду сующее свой нос правительство».

Этап 3. Диагностика проблемной области. На этом этапе руководитель выявляет все возможные истоки появившихся проблем. Этот процесс начинается на верху и плавно перетекает вниз. «Определение области проблемы ведет к осознанию конкретных проблем» [18].

Этап 4. Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению. Руководство должно заручиться согласием на проведение нового курса. О данном этапе Грейнер говорит: «Всегда имеется искушение, особенно для структур власти, применить старые решения к новым проблемам. Таким образом, возникает необходимость четвертого этапа — отыскания новых и уникальных решений, которые были бы поддержаны всей структурой власти».

Этап 5. Эксперимент с новым решением. При помощи контроля руководитель определяет степень планируемых изменений. Данные изменения позволят улучшить дела организации. Для некоторых сотрудников руководитель определяет курсы по улучшению квалификации, с целью улучшения эффективности организации.

Этап 6. Подкрепление на основе положительных результатов. На этом этапе необходимо мотивировать сотрудников, только тогда они смогут принять данные изменения. Стоит убедить сотрудников, что изменения выгодны не только для организации, но и для сотрудников [22].

3. Теория Е и теория «О» изменений в организации.

В наши дни проблеме управления изменениями акцентируют две полярные концепции, каждая из них определяет стратегию перемен. Майкл Бир разработал данную теорию. Теория ориентируется на эффективное достижение целей организации. Теория «О» рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему, а также делает акцент на цели организации. В таблице 1.1 представлены характеристики этих двух теорий [8].

Таблица 1.1 – Сравнительные характеристики теорий Е и О организационных изменений

Характеристики	Теория «Е»	Теория «О»
Цель изменений	Увеличение прибыли (экономические цели)	Развитие организационных способностей
Лидерство	Сверху вниз (автократичное)	Участвующее (партиципативное)
Объект изменений	Структура и системы («жесткие» элементы)	Организационная культура («мягкие» элементы)
Планирование изменений	Программируемые и планируемые изменения	Спонтанные изменения (реакция на появляющиеся возможности)
Мотивация изменений	Финансовые стимулы	Сочетание разных стимулов
Участие консультантов	Использование консультантами готовых технологий и решений	Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений

3. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли.

В этой модели проводятся организационные изменения. В этой модели нет последовательных шагов. Здесь имеет место быть концептуальная схема, она используется руководителями для того, чтобы управлять процессом изменений организации.

Авторы считают для того, чтобы организация работала эффективно, ей необходимо управлять преобразованием всех существующих систем организации в общем стремлении к достижению поставленных целей.

Данная модель по преобразованию фирмы включает в себя четыре категории, которые представлены на рисунке 1.4.

Элемент «Рефрейминг» – является сдвигом в представлении организации о том, что представляет из себя данная организация и каких вершин она может добиться. Рефрейминг рассматривает корпоративное мышление и наполняет организацию решимостью к переменам.

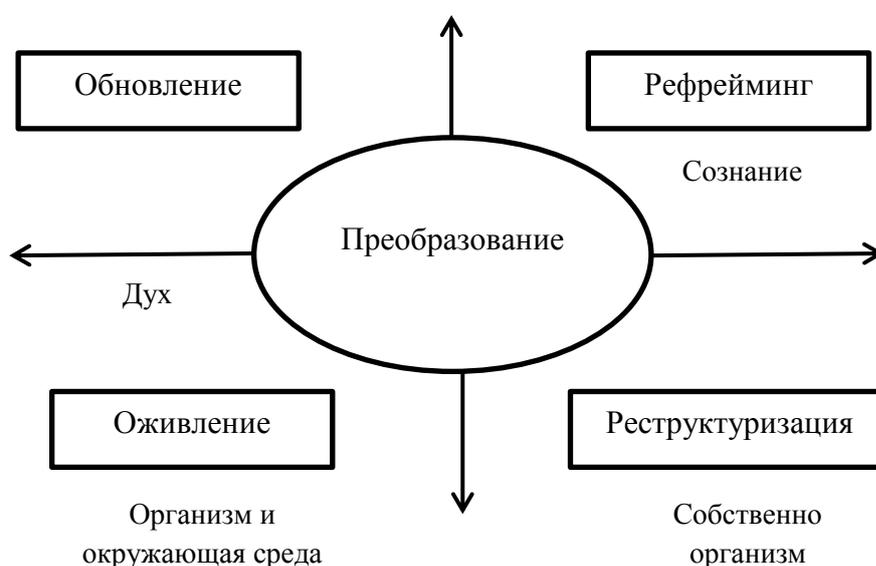


Рисунок 1.4 – Четыре элемента преобразования бизнеса Ф. Гуийера и Дж. Келли [11]

Элемент «Реструктуризация» – это подготовительный этап, он позволяет организации достичь нужный уровень эффективности, что позволит выйти на новый уровень конкурентоспособности. Данное понятие означает область преобразований с самой быстрой отдачей. Многие организации опираются на реструктуризацию, так как достижения целей становятся очень быстрыми, но данным организациям необходимо строить долгосрочные планы и задачи, чтобы сохранить свою успешность.

Элемент «Оживление» – это рост, благодаря окружающей среде. Оживление является самым значимым фактором из четырех представленных. Ведь он, как никто другой двигает организацию вверх.

Обновление этот фактор означает усовершенствование знаний и умений сотрудников организации, это приведет к восстановлению компании.

Элемент «Обновление» этот фактор означает усовершенствование знаний и умений сотрудников организации, это приведет к восстановлению компании.

4. Модель Дж. Дака «кривая перемен»

Основные положения сводятся к таким показателям как:

- организационные изменения имеют успех только тогда, если поведенческим и эмоциональным аспектам уделяется достаточное внимание.

- процесс изменений- динамическая фаза, она заключается в последовательности предполагаемых событий. Кривая перемен- так называется данная последовательность;

Дж. Дак предложила фазы процесса преобразований в организации:

- застой – компания чрезмерно активна или подавлена;
- подготовка организация предлагает планы мероприятий, по улучшению работы организации;
- реализация – подсоединение работников на различных уровнях;
- достижение цели – это отказ от продолжения разрабатываемого проекта изменений;
- проверка на прочность – проверка, как организация справится с трудностями, происходящими в ней.

Обзор на основные концепции управления организационными изменениями, например, модель преобразований бизнеса К. Левина, стадии процесса изменений Дж. Коттера, теории «Е» и «О» организационных изменений М. Бира и Н. Нориа и другие, представлен в таблице 1.2.

На основе исследуемой темы можно сделать вывод о том, что изменения в организации охватывают весь спектр подразделений предприятия, а также

вливают на систему управления в целом и на каждого работника в частности. Когда предприятие изменяется, оно переходит на высший уровень развития, данный уровень позволит ему открыть перед собой новые возможности, поставить новые цели и добиться их. К примеру, повышение качества предоставляемой продукции, расширение ее ассортимента, внедрение новых технологий и т.д.

Проводя организационные изменения их необходимо обосновать, для этого потребуется с особой тщательностью проанализировать деятельность организации.

Таблица 1.2 – Обзор концепций управления организационными изменениями.

<p>Модели управления изменениями</p>	<p>Основные концептуальные идеи</p>
<p>Модель преобразований бизнеса К. Левина</p>	<p>Основные этапы процесса организационных изменений: - «Размораживание». Это модель предполагает разрушение существующей практики. Трудностью этого метода является поддержание нужного баланса, если организация видит свою не успешность в будущем, то сопротивление нарастает. Именно поэтому необходимо осмыслить важность изменений в организации. - Движение. В этом методе применяются мероприятия, которые были запланированы руководителями, для того чтобы поведение сотрудников в организации изменилось. -«Замораживание». На этом этапе используется применение новой практики. Социолог считает, что проигнорировав этап замораживания, организация вернется на шаг назад.</p>
<p>Модель «Айсберга» С.Н. Германа</p>	<p>Значимой составляющей управления организационными преобразованиями считается фокусировка в неофициальных взаимоотношениях, либо «мягких сферах» компании, для того чтобы обеспечивать поддержку членами компании целей, вопросов, стратегий и политики. Успех либо провал компании гарантируют неофициальные взаимоотношения.</p>
<p>Модель управления стратегическими изменениями И. Ансоффа</p>	<p>В процессе стратегических перемен происходит изменение 3-х значимых частей: а) стратегия, характеризующая новую продукцию б) компетенции управления, содержащей концепцию, структуру, умения и познания, повадки; в) действия персонала, в том числе нормы, определения, значения, модификации общества.</p>
<p>Теории Е и О организационных изменений М. Бира и Н. Нория</p>	<p>Концепция Е выходит из примата экономических целей и нацелена на применение «строгих способов» реализации координационных перемен «сверху книзу». Концепция О нацелена на коллективную цивилизацию, миссии и аргументы работников компании и применяет «мягкие» способы (перемены «снизу наверх»), подготовка и формирование работников, изменение данных коллективной культуры. С целью достижения наибольшего результата необходимо сочетание «строгих» и «мягких» способов и учет времени, существующих ресурсов, целей, отличительных черт культуры, манеры управления.</p>

Продолжение таблицы 1.2

<p>Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли</p>	<p>Организация аналогично активному организму и предполагает собой «биологическую корпорацию», которая появляется, увеличивается, недопогает, осуществляет подбор, обучается. Процедура преобразования содержит 4 компонента:</p> <ul style="list-style-type: none"> - рефрейминг — результат мобилизации, производство видения возможностей; - реструктуризацию — изменение фирмы с целью сделать её конкурентоспособной; - оживление — увеличение фирмы за счет сосредоточения в потребностях рынка, открытие новейших типов коммерции и новейших информативных технологий; - обновление посредством производства рефлексов приспособления к переменам.
<p>Стадии процесса изменений Дж. Коттера</p>	<p>Очередность стадий организационных перемен содержит позиция сотрудников относительно потребности перемен, формирование указания реформаторов, исследование и пропаганду нового видения возможностей предстоящих рынков, и установление стратегии их покорения, предоставление условий с целью обширного участия персонала в преобразованиях. Существенное внимание Дж.П. Коттер уделяет получению стремительных итогов, закреплению удач с целью углубления процесса перемен и их закреплению в корпоративной культуре.</p>
<p>Кривая изменений Дж. Дак</p>	<p>Дж. Дак обозначила ключевые фазы процесса организационных преобразований:</p> <ul style="list-style-type: none"> - застой — корпорация подавлена либо слишком энергична; - подготовка — лидеры начинают создавать проекты и механизмы обмена данными; - реализация — подсоединение персонала на разных уровнях; - проверка на прочность — инциденты, расхождения, ошибки, небольшие достижения; - достижение цели — отклонение от продолжения программы перемен.
<p>Модель Л. Грейнера</p>	<p>Л. Грейнер отделяет последующие стадии, которые должна усвоить формирующаяся корпорация:</p> <ul style="list-style-type: none"> - влияние на высшее начальство; - посредничество на верховном степени управления; - диагностирование трудной зоны; - обнаружение последнего постановления и обязательства по его осуществлению; - опыт с последним постановлением;

Необходимо признать и объяснить выявленные проблемы, оценить потребность в изменениях, оценить готовность к проведению организационных изменений, а также определить цели и требуемые управленческие ресурсы.

То, что касается влияния предполагаемых изменений в организации на работников предприятия, можно сделать вывод о том, что в большинстве случаев у сотрудников возникает сопротивление к изменениям, поэтому следует уделить как можно больше внимания тактике внедрения изменений, она осуществляется различными методами, такими как убеждение, принуждение и привлечение.

Важно найти верный подход и выбрать грамотную тактику в зависимости от организационной ситуации. В конечном итоге увеличение прибыли предприятия является результатом грамотно осуществленных изменений в организации.

2 Анализ системы управления производственными процессами ООО «Торговый дом «Тольятти-Глушители»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Торговый дом «Тольятти-Глушители»

ООО «ТД «Тольятти-Глушители» зарегистрировано 19 ноября 2015 г. регистратором Инспекция Федеральной налоговой службы по Красноглинскому району г. Самара. Организации присвоены ОГРН 1146324010117, ИНН 6324055699, ОКПО 36874967. Юридический адрес организации: 445012, Самарская область, г.Тольятти, ул. Мурысева, д.71, кв.104.

Основным видом деятельности ООО «ТД «Тольятти-Глушители» является «Производство и продажа электрического и электронного оборудования для автотранспортных средств». Помимо этого, зарегистрированы 4 дополнительных вида деятельности.

Клиентами организации являются автопроизводители, производители комплектующих изделий, дилеры автосборочных заводов и предприятия автосервиса практически всех регионов России.

Миссия ООО «ТД «Тольятти-Глушители» определена руководителями предприятия следующим образом: «Мы стремимся, чтобы в результате нашей деятельности, партнер стал более конкурентоспособным. Мы ориентированы на комплексный подход в решении задач с учетом индивидуальных особенностей заказчика. Мы уверены, что обладаем опытом, знаниями и навыками для реализации проектов любой степени сложности».

Клиентами ООО «ТД «Тольятти-Глушители» являются автопроизводители: это прежде всего ОАО «АвтоВАЗ», ЗАО «Джи-Эм-АвтоВАЗ», ОАО «ИжАвто», производители комплектующих изделий, дилеры автосборочных заводов и предприятия автосервиса практически всех регионов

России. Организационная структура управления на предприятии ООО «ТД «Тольятти-Глушители» представлена на рисунке 2.1.

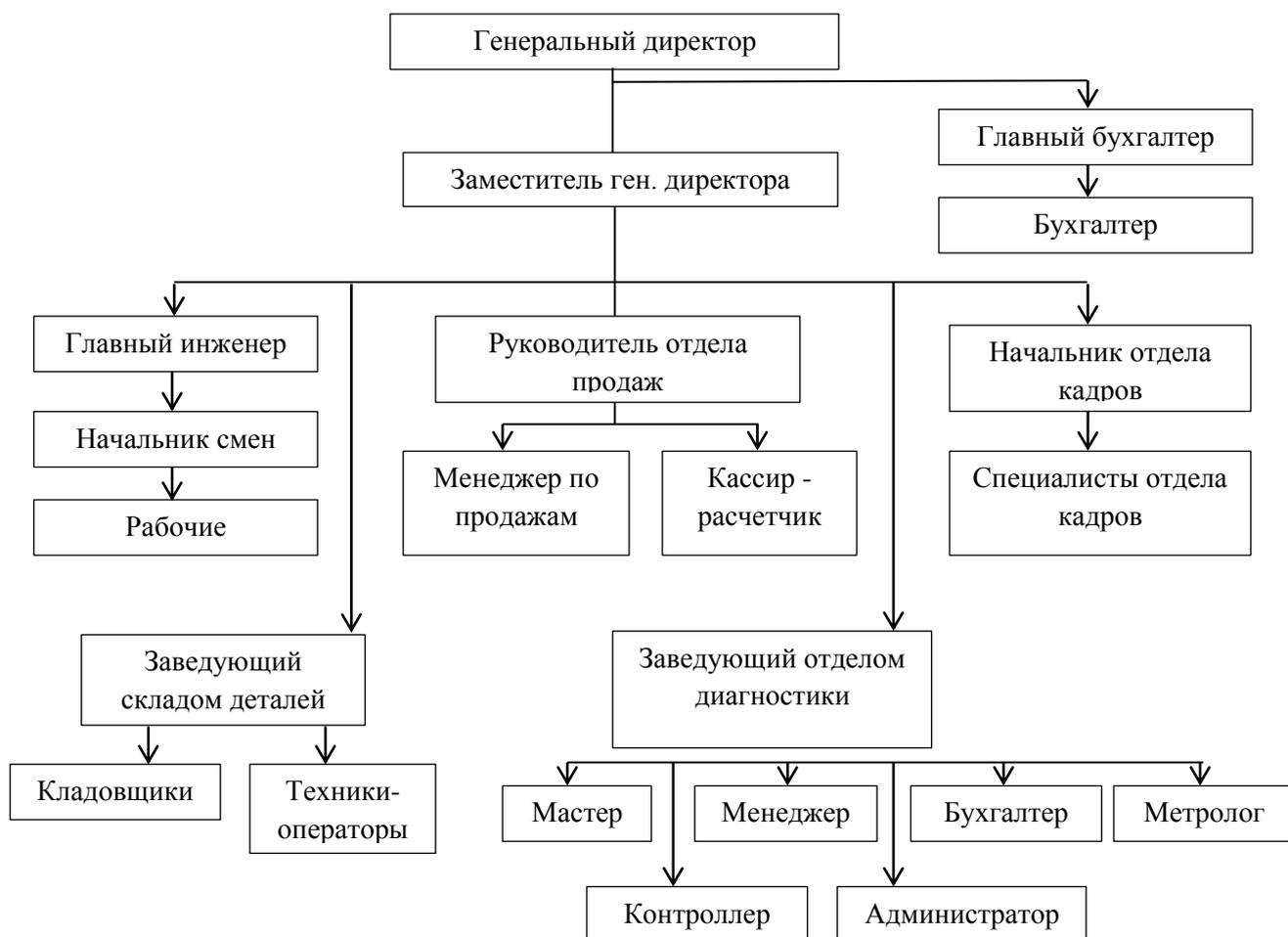


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «ТД «Тольятти-Глушители»

Как видно из рисунка 2.1, организационная структура управления построена по линейно-функциональной системе управления. К руководству относятся: директор ООО «ТД «Тольятти-Глушители» и его заместитель. Обязанности каждого сотрудника и порядок взаимодействия сотрудников между собой закреплены в утвержденных руководителем Правилах внутреннего распорядка. Конкретные трудовые (должностные) обязанности в соответствии с занимаемой должностью устанавливаются в должностной инструкции.

Должностные инструкции разработаны на все описанные должности, согласно штатному расписанию. В силу достаточно большой штатной численности предприятия в ООО ТД «Тольятти-Глушители» действует отдел

кадров, в ведении которого находится обеспечение кадрами данного предприятия, ведение кадрового делопроизводства, а также осуществление работ по повышению квалификации кадров, их развитию, устранению возникающих проблем. Общее руководство предприятием осуществляется директором, а большинство вопросов, касающихся кадров, решаются его заместителем, который принимает решения о приеме новых сотрудников и их увольнении, о переводе работника на другую должность, о поощрениях или о наложении взысканий.

Основанием для принятия того или иного кадрового решения являются докладные или служебные записки, направляемые заместителю начальниками отделов. Отдел кадров занимается в основном рассмотрением кандидатур соискателей на вакантные должности, оформлением кадровой документации, необходимой для документационного обеспечения управления персоналом, составлением планов повышения квалификации сотрудников и контролем за их реализацией. Общение непосредственно с сотрудниками ведут руководители отделов в соответствии с действующими на данном предприятии правилами внутреннего распорядка и должностными инструкциями.

Основные показатели деятельности ООО ТД «Тольятти-Глушители» за 2015 – 2017 гг. представлены в таблице 2.1.

Динамика изменения выручки, себестоимости продукции и прибыли от продаж ООО «ТД «Тольятти-Глушители» за период 2015-2017 гг. представлена на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 – Динамика изменения выручки и себестоимости продукции, прибыли от продаж ООО «ГД «Гольятти-Глушители» за период 2015-2017 гг., тыс. руб.

Таблица 2.1 — Основные технико-экономические показатели деятельности ООО ТД «Гольятти-Глушители»

	Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение					
					2016-2015гг.		2017-2016гг.		2017-2015гг.	
					Абсол.	Относ	Абсол.	Относ.(тем п прироста), %	Абсолютн.	Относ(темп прироста), %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Выручка ¹ , тыс.руб.	169558	178994	181580	9436	5,57	2586	1,44	12022	7,09
2	Себестоимость продаж ¹ , тыс.руб.	156154	160635	164351	4481	2,87	3716	2,31	8197	5,25
3	Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс.руб.	13404	18359	17229	4955	36,97	-1130	-6,16	3825	28,54
4	Управленческие расходы ¹ , тыс.руб.	396	582	873	186	46,97	291	50,00	477	120,45
5	Коммерческие расходы ¹ , тыс. руб.	6567	7011	6823	444	6,76	-188	-2,68	256	3,90
6	Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	6441	10766	9533	4325	67,15	-1233	-11,45	3092	48,00
7	Чистая прибыль ¹ , тыс. руб.	5938	7623	6284	1685	28,38	-1339	-17,57	346	5,83
8	Основные средства, тыс. руб.	5740	5950	4172	210	3,66	-1778	-29,88	-1568	-27,32
9	Оборотные активы ² , тыс. руб.	97448	98493	75204	1045	1,07	-23289	-23,65	-22244	-22,83
10	Численность ППП, чел.	134	147	126	13	9,70	-21	-14,29	-8	-5,97
11	Фонд оплаты труда ППП ³ , тыс. руб.	23360000	23759800	22043000	399800	1,71	-1716800	-7,23	-1317000	-5,64
12	Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	1265,36	1217,65	1441,11	-47,71	-3,77	223,46	18,35	175,75	-1,19

Продолжение таблицы 2.1

13	Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	174,33	161,63	174,94	-12,70	-7,28	13,31	8,24	0,61608	0,94
14	Фондоотдача (стр1/стр8)	29,54	30,08	43,52	0,54		13,44		13,98	
15	Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	1,74	1,82	2,41	0,077		0,60		0,675	
16	Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	3,80	6,01	5,25	2,22		-0,76		1,45	82,18
17	Рентабельность производства, %(стр6/(стр2+стр5))	0,04	0,06	0,06	0,02		-0,01		0,02	37,04
18	Затраты на рубль выручки, коп. (стр2+стр4+стр5)/стр1*100)	96,20	93,99	94,75	-2,22	-2,30	0,76	0,81	-1,45	1827,91

1 – форма2. Отчет о финансовых результатах (Отчет о прибылях и убытках)

2 –Бухгалтерский баланс. Итоговая сумма всех оборотных активов, указанных в бланке бухгалтерского баланса

3 – Отчет о движении денежных средств.

Динамика изменения рентабельности ООО ТД «Тольятти-Глушители» за период 2015-2017 гг. представлена на рисунке 2.3.

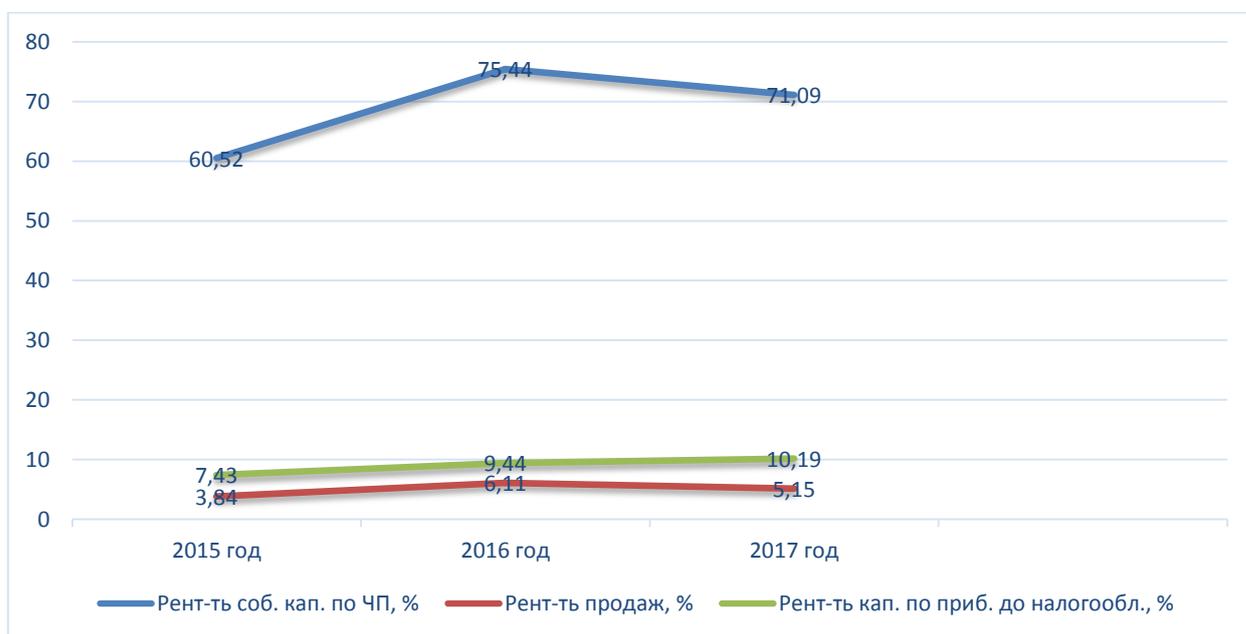


Рисунок 2.3 – Динамика изменения рентабельности ООО ТД «Тольятти-Глушители» за период 2015-2017 гг., %.

Из таблицы 2.1 и 2.2, 2.3, можно сделать вывод, что выручка в 2017 году возросла по отношению к показателям 2016 г. на 2586 тыс. руб., т.е. на 1,44%. Росту выручки от продаж способствовало заключение в 2011 году достаточно выгодных договоров на поставку производимой ООО ТД «Тольятти-Глушители» продукции с крупными предприятиями города.

В том же периоде рост себестоимости проданной продукции составил 3716 тыс.руб., или 2,31%. Величина управленческих расходов увеличилась на 291 тыс.руб. (50,00), а коммерческих расходов понизилась на 188 тыс.руб. (2,68%). В результате вышеуказанных изменений величина прибыли от продаж в 2016 году снизилась на 1233 тыс.руб. (или на 11,45%) по сравнению с показателями 2016 года, а чистая прибыль сократилась в 2017 году на 1339 тыс.руб. (или на 17,57%).

В рассматриваемом периоде наблюдается сокращение стоимости основных средств на 1778 тыс.руб. (или на 29,88%), численности персонала на 21 чел. (или на 14,29%).

Также из таблицы 2.1 видно, что в 2016 году произошло снижение производительности труда по сравнению с показателями 2015года, однако в 2017 году ситуация стабилизировалась. Положительной оценки заслуживает увеличение показателя производительности труда на 18,35% в течение 2017 года.

Фондоотдача на протяжении всего рассматриваемого периода увеличивалась, что заслуживает положительной оценки. Данное обстоятельство послужило причиной ускорения оборачиваемости активов ООО «ТД «Тольятти-Глушители», что также является положительным моментом. Так, в 2015 году оборачиваемость активов составляла 1,74 раза, в 2016 году данный показатель составлял уже 1,82 раза, а в 2017 году увеличился до 2,41 раза, или на 32,42%.

Рентабельность продаж в 2016 году возросла на 59,11% по сравнению с показателем 2015 года, а в 2017 году снилась на 15,71% и составила 5,25%.

Таким образом, ООО ТД «Тольятти-Глушители» является прибыльным предприятием, однако снижение показателей рентабельности продаж на 15,71%, свидетельствуют о наличии возможности увеличения прибыльности предприятия, а также его рентабельности за счет более правильно организованной его деятельности.

2.2 Анализ процессов и обоснование организационных изменений ООО «Торговый дом «Тольятти-Глушители»

На предприятии ООО «ТД «Тольятти-Глушители» осуществляются два основных процесса – торговый и производственный. Ниже мы проанализируем их, выявим недостатки и покажем направления изменений, необходимых для реализации.

Производственная деятельность на ООО «ТД «Тольятти-Глушители» предполагает процесс, который охватывает технологию операций по выпуску автомобильных глушителей. Торговая деятельность на данном предприятии подразумевает продажу готовых автомобильных глушителей.

Глушитель предназначен для снижения шума и преобразования энергии отработавших газов. Глушитель состоит из нескольких частей. В основном стандартный глушитель включает два элемента - предварительный глушитель (резонатор) и основной глушитель. Шум в глушителе снижается за счет наложения звуковых волн и многократного изменения направления и величины потока отработавших газов, а также их поглощения.

Кроме того, в глушителе должно сохраняться корректное противодавление, иначе – угроза потери мощности двигателя, износа и даже возникновения неисправностей в топливной системе.

Производство автомобильных глушителей является определенно прибыльным, всесезонным бизнесом. Рынок сбыта такой продукции стремительно расширяется.

Согласно действующему стандарту, уровень шума выхлопа не должен превышать отметку 71-74 дБа, а экологический класс по выхлопам у авто – «Евро-3». Евро-3 — экологический стандарт, регулирующий содержание вредных веществ в выхлопных газах транспортных средств с дизельными и бензиновыми двигателями. Глушители служат для того, чтобы уменьшить уровень шума и токсичность выхлопных газов, увеличить эффективность работы двигателя и снизить расход топлива.

Для реализации серийного выпуска глушителей на отечественные авто и иномарки необходимо обеспечить производство готовым комплектом оборудования, подробно знать технологию и специфику выпуска таких конструкций.

Любой глушитель призван замедлить скорость движения газов, чтобы сгладить такты работы силового агрегата. Какие-либо жесткие стандарты по внутреннему строению глушителя отсутствуют. Каждая модель в разрезе

может отличаться от аналогичной модели другого производителя. Схема строения автомобильного глушителя представлена в Приложении, также строение стандартного автомобильного глушителя представлено в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Строение и назначение глушителя

№	Строение глушителя	Основное назначение	Функции
1	Приёмная труба	Отводит газы из выпускного коллектора в катализатор.	<ol style="list-style-type: none"> 1. подавление шума в диапазоне высоких и средневысоких частот; 2. предотвращение попадания выхлопных газов в салон; 3. эффективность систем выпуска отработанных газов; 4. снижение потребления топлива (на 10-15%); 5. сохранение мощности двигателя.
2	Резонатор	Представляет собой бачок с перфорированной трубой, который гасит шум.	
3	Катализатор	Внутри происходит химическая реакция, дожигаются несгоревшие остатки бензина.	
4	Основной глушитель	Рассеивает звуковые волны на развитой внутренней поверхности.	
5	Выпускной коллектор	Нужен для сбора выхлопных газов с нескольких цилиндров в одну трубу.	

Важными особенностями строения глушителей являются следующие:

1. В качестве материала для изготовления автомобильных глушителей используется стальной металлопрокатный лист толщиной 1-1,5 мм.

2. Перегородки, трубки, крышки, перфорированные элементы изготавливаются из стальных листов толщиной 1,5-2 мм с целью увеличения

их срока эксплуатации. Данные элементы больше всего подвергаются воздействию горячих выхлопных газов.

3. Основной и дополнительный глушители изготавливаются из корпусных основ, перфорированных труб, перегородок, тем самым образуя камеры. Каждая из камер предназначена для поглощения шума с определенным диапазоном: основной глушитель работает со средневысокими частотами, а дополнительный глушитель – с высокими частотами.

4. Во внутренних трубах бочки глушителя оборудованы перфорациями, отвечающими за снижение шумов.

На сегодняшний день в производстве глушителей используются всего две технологии, которые представлены на рисунке 2.4



Рисунок 2.4 – Технологии изготовления глушителей

Рассмотрим подробнее, что из себя представляют обе технологии производства глушителей:

1. Закатные глушители. Корпус глушителя в закатном исполнении не имеет сварных швов. Он изготавливается из единой заготовки, а затем

глушитель собирается методом продольной-поперечной закатки корпуса и донышек. Герметичность корпуса обеспечивает конструкция фальцовочного шва. При этом металл корпуса и дна глушителя не подвергается сварочным операциям, что позволяет увеличить срок эксплуатации глушителя за счет устранения электрохимической коррозии. Закатная технология позволяет значительно повысить срок службы выхлопной системы. При закатке лист металла не подвергается деформации. Сам закатной шов не является концентратором коррозии, в отличие от сварного. Соответственно, закатной глушитель лучше защищен как от прогорания изнутри, так и от коррозии снаружи.

2. Штамповарные глушители. Штамповарной глушитель представляет собой глушитель с «банкой», наружный корпус которой изготавливается методом штамповки нижнего и верхнего кожуха с дальнейшей их точечной сваркой. Наиболее качественные варианты штамповарного глушителя отличаются наличием двух кожухов с каждой стороны и асбестовой прокладкой между ними. Присутствие дополнительных кожухов и асбеста увеличивает долговечность таких глушителей и способствует более медленному их прогоранию. В некоторых случаях «банку» такого глушителя выпускают более плоской, чем у закатного глушителя.

Представим сравнительную характеристику закатной и штамповарной технологий производства глушителей в таблице 2.4.

В производстве глушителей на ООО «ТД «Тольятти-Глушители» задействована штамповарная технология изготовления.

За производственный процесс, согласно организационной структуре, отвечает заместитель генерального директора, которому подчиняются главный инженер и заведующий складом деталей, которым в свою очередь подчиняются люди, непосредственно отвечающие за процесс изготовления глушителей (Рисунок 2.5).

Таблица 2.4 – Сравнительная характеристика закатной и штамповарной технологий производства глушителей на ООО «ТД «Тольятти-Глушители».

Технология	Преимущества	Недостатки
Закатная	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дизайн идентичный дизайну оригинальных выхлопных систем, что обеспечивает идеальную сборку и монтаж; 2. Усиленный корпус, изготовленный без применения сварки, обеспечивает более длительный срок службы; 3. Внешний вид и геометрические параметры закатных глушителей схожи с оригинальной продукцией что гарантирует корректный уровень шума и противодействия; 4. Выхлопные трубы изготовлены из нержавеющей стали, что помогает избежать коррозии; 5. Закатные глушители обладают высокой герметичностью, что обеспечивает более медленное прогорание; 6. Высокий срок службы. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дорогостоящее оборудование для производства закатных глушителей (трубогибы, прессы); 2. Возможность деформации глушителя во время эксплуатации;
Технология	Преимущества	Недостатки
Штамповарная	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дизайн идентичный дизайну оригинального оборудования, что обеспечивает идеальную сборку и монтаж; 2. Глушители собираются по той же технологии, что и оригинальные, и с таким же качеством сварки; 3. Внутреннее содержимое идентично глушителям оригинального производителя. Это гарантирует корректный уровень шума и противодействия; 4. Выхлопные трубы изготовлены из нержавеющей стали, что помогает избежать коррозии. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Штамповарные глушители имеют низкую герметичность из-за точечно сварочных швов; 2. Низкий срок службы (подверженность к быстрому прогоранию глушителя); 3. В холодное время двигатель автомобиля со штамповарным глушителем подвергается промерзанию. 4. Недостаточная эффективность снижения шума, обусловлено это малой толщиной стенок перегородок.

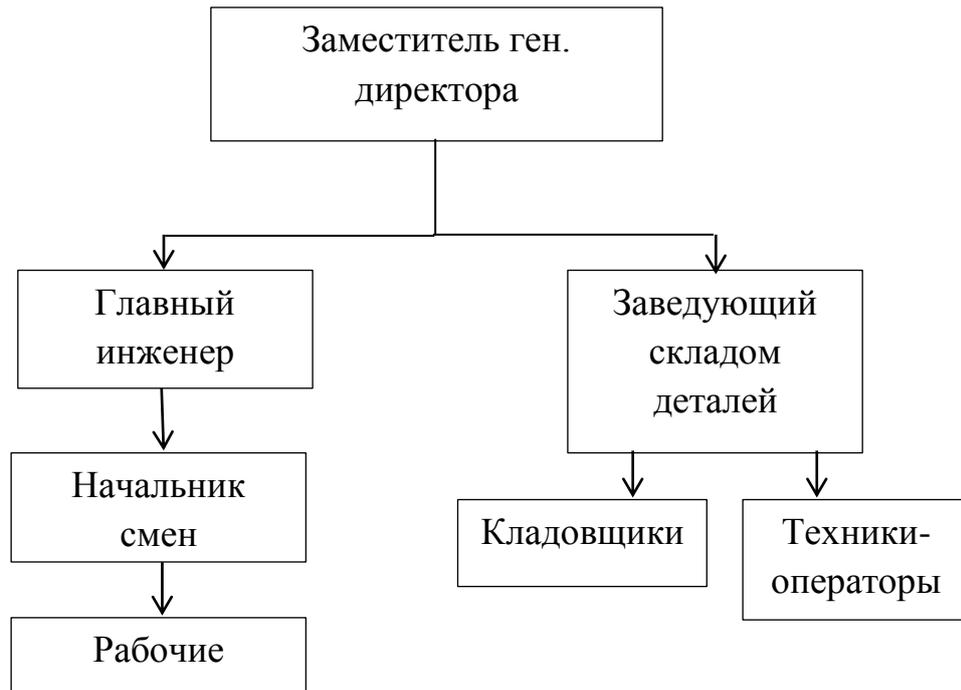


Рисунок 2.5 – Сотрудники, участвующие в производственном процессе глушителей ООО «ТД «Тольятти-Глушители»

Главный инженер организует производственный процесс в цехе и возглавляет работу по организации труда, руководит работой по улучшению экономических показателей, отвечает за хозяйственную деятельность цеха и осуществляет материальное поощрение работников.

Главному инженеру подчиняется начальник смен, который обеспечивает выполнение сменных производственных заданий рабочими, соблюдение установленной технологии производства глушителей, выполнение работ, ритмичный выпуск глушителей высокого качества. Организует своевременную подготовку производства, рациональную загрузку и работу оборудования. Осуществляет оперативный контроль за обеспечением материальными и энергетическими ресурсами, техникой правильной эксплуатацией оборудования и других основных средств, экономным расходованием сырья, топлива, материалов, выявляет, предотвращает и устраняет причины нарушений хода производства.

Начальнику смен подчиняются рабочие, которые обеспечивают:

- выполнение заданий по производству определенного объема глушителей, соответствующего качества и в установленные сроки;
- норму выработки;
- надежную и безаварийную работу оборудования, которое за ними закреплено, а также его правильную эксплуатацию;
- плановый осмотр техники, оборудования и инструментов, которые за ними закреплены;
- выявление и быстрое устранение неполадок оборудования, инструментов, содержание их в нужном состоянии, чистка оборудования, ведение тех. документации;
- соблюдение трудовой и производственной дисциплины, а также порядка технологических процессов.

Изготовление глушителей на предприятии ООО «ТД «Тольятти-Глушители» происходит в три этапа. Первым этапом является получение заготовок, вторым – механическая обработка полученных запчастей, третьим – непосредственно соединение всех обработанных запчастей в единую конструкцию – глушитель. Данный процесс представлен на рисунке 2.6.

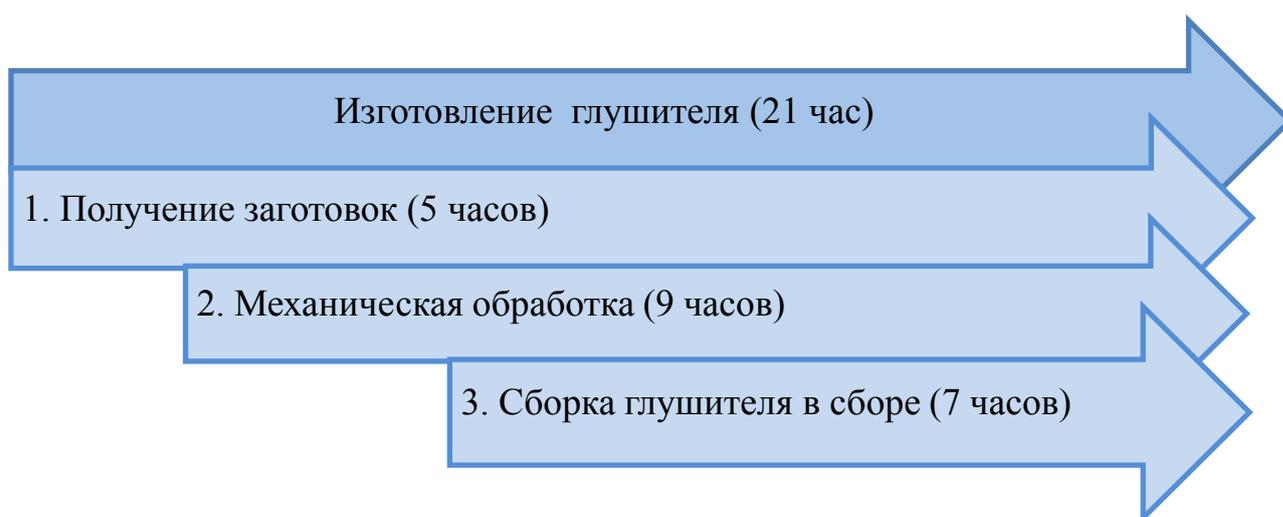


Рисунок 2.6 – Этапы изготовления глушителей на ООО «ТД «Тольятти-Глушители»

Далее рассмотрим детально каждый из представленных этапов.

Первый этап - получение заготовок на исследуемом предприятии реализуется процессом, который начинается с подписания договора с поставщиком металлоконструкций, а затем происходит транспортировка заготовок от поставщика до нашего торгово-производственного предприятия. Данный этап представлен в виде процесса на рисунке 2.7, в котором прописано количество затрачиваемого времени на каждую операцию.



Рисунок 2.7 – Процесс получения заготовок для производства глушителей на ООО «ТД «Тольятти-Глушители»

Вторым этапом изготовления глушителя является механическая обработка, в ее процессе с помощью специального оборудования все заготовки, необходимые для производства, режутся, гнутся, высверливаются отверстия и тд. Данный процесс с указанием времени на выполнение каждой операции изображен на рисунке 2.8.



Рисунок 2.8 – Процесс механической обработки заготовок для глушителя ООО «ТД «Тольятти-Глушители»

Третий завершающий этап представляет собой непосредственно процесс сборки глушителя, а также для его защиты от внешних воздействий, таких как промерзание и коррозия, на глушитель наносятся защитные и эстетичные покрытия. (Рисунок 2.9)

В содержании изображенных рисунков 2.7, 2.8 и 2.9 представлено определенное количество затрачиваемого времени на выполнение каждой из технологических операций на ООО «ТД «Тольятти-Глушители». На основании этого можно произвести расчеты и сказать, сколько тратится времени на изготовление одного глушителя, учитывая все процессы – начиная с

подписания договора о поставке металла на предприятие и заканчивая просушиванием защитных и эстетических покрытий готового глушителя.

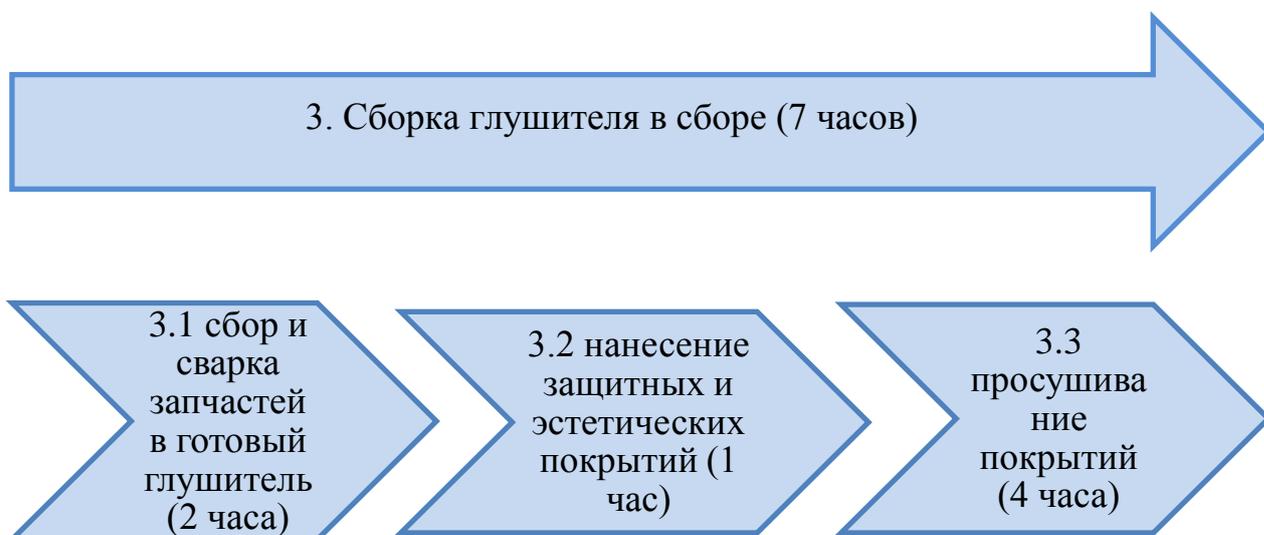


Рисунок 2.9 – Процесс завершающего этапа – сборки глушителя на ООО «ТД «Тольятти-Глушители»

По данным из рисунков рассчитаем временные затраты на производство глушителя ООО «ТД «Тольятти-Глушители» по штамповочной технологии производства. На процесс получения заготовок было потрачено 5 часов, следующим идет процесс механической обработки заготовок глушителя, на который ушло 9 часов, на заключительный этап – сборку всех обработанных деталей в готовый глушитель, рабочими было потрачено 7 часов. В итоге получается 21 час в среднем уходит на производственный процесс одного глушителя.

Для сравнения опишем и представим производственный процесс закатной технологии изготовления глушителей на рисунках 2.10, 2.11, 2.12.

Производственный процесс закатной технологии изготовления глушителей состоит из трех этапов:

1. Получение заготовок;
2. Механическая обработка;
3. Сборка глушителя в сборе

Этапы изготовления глушителей по закатной технологии производства, с указанием временного параметра на каждую операцию представлены на рисунке 2.10.

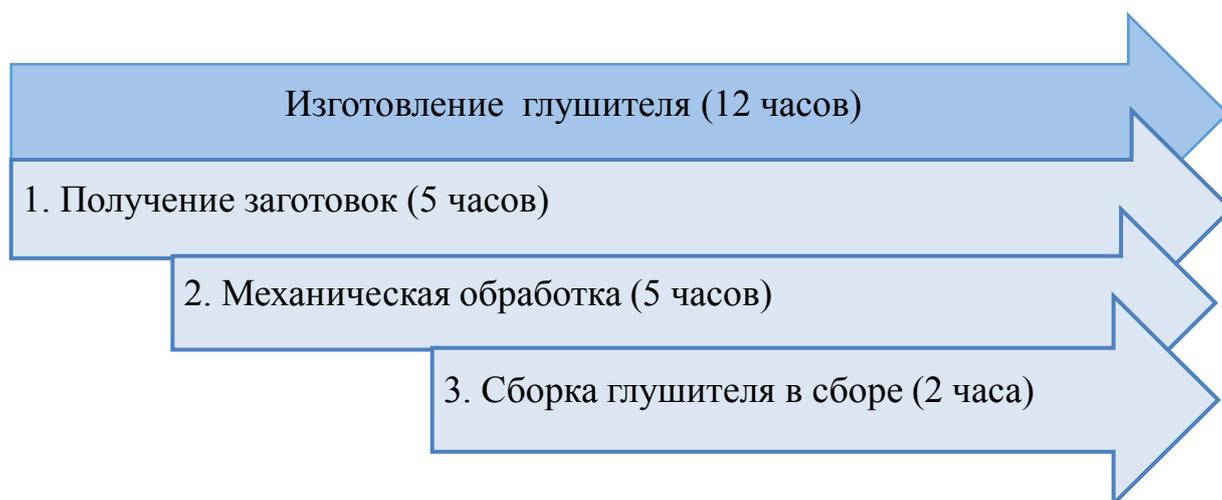


Рисунок 2.10 – Этапы изготовления глушителей по закатной технологии на ООО «ТД «Тольятти-Глушители»

Первый этап - получение заготовок на исследуемом предприятии реализуется процессом, который начинается с подписания договора с поставщиком металлоконструкций, а затем происходит транспортировка заготовок от поставщика до нашего торгово-производственного предприятия.

Данный этап представлен в виде процесса на рисунке 2.11, в котором прописано количество затрачиваемого времени на каждую операцию.

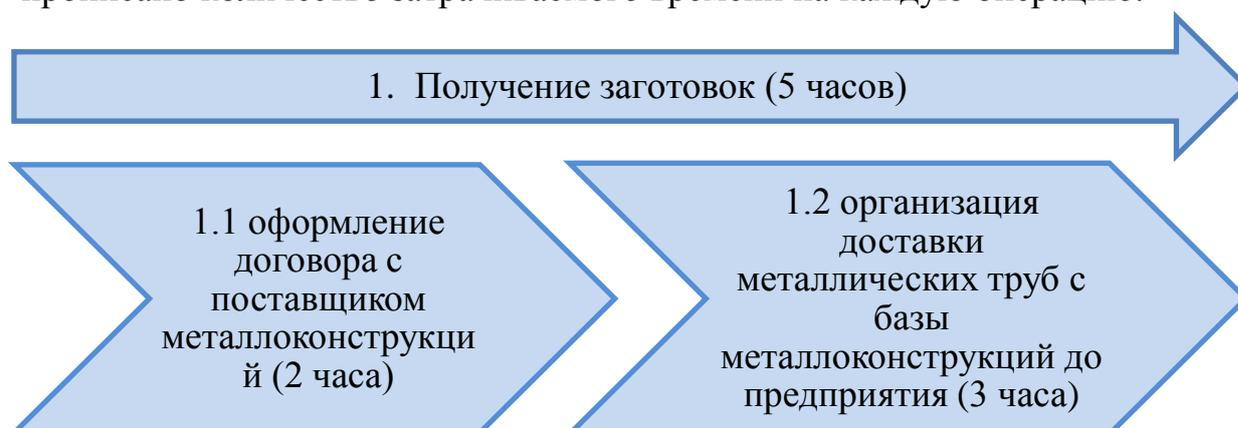


Рисунок 2.11 – Процесс получения заготовок для производства глушителей по закатной технологии для ООО «ТД «Тольятти-Глушители»

Вторым этапом изготовления глушителя является механическая обработка, в ее процессе с помощью специального оборудования труба для закатного глушителя режется в размер, снимается фаска и тд. Данный процесс с указанием времени на выполнение каждой операции изображен на рисунке 2.12.



Рисунок 2.12 – Процесс обработки заготовок для глушителя по закатной технологии производства для ООО «ТД «Тольятти-Глушители»

Третий завершающий этап представляет собой процесс приваривания и соединения основных частей глушителя с приемной трубой, а также шлифовку готового глушителя. (Рисунок 2.13)

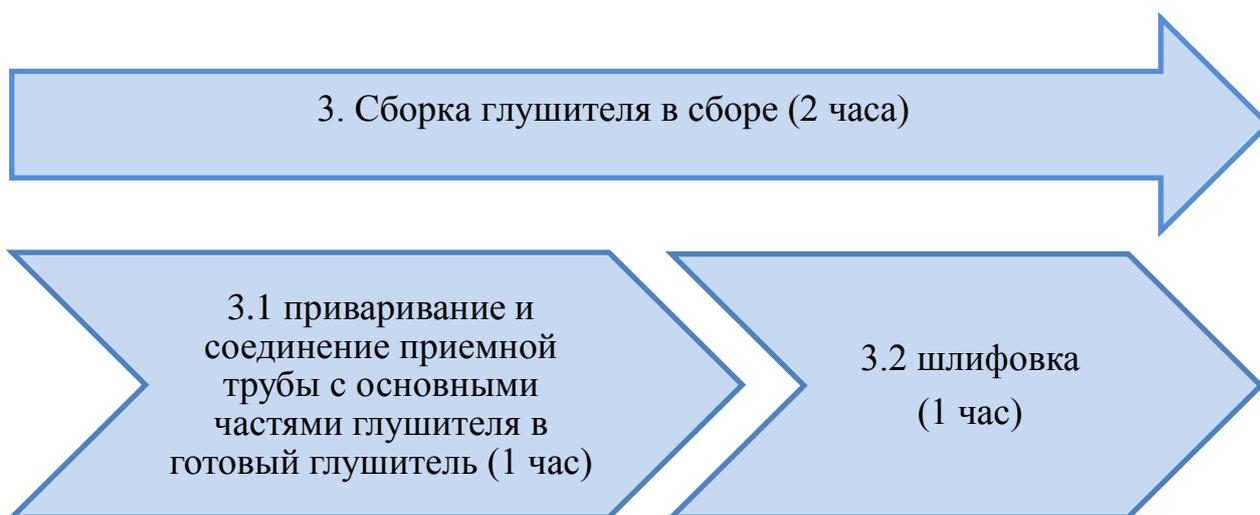


Рисунок 2.13 – Процесс завершающего этапа – сборки глушителя по закатной технологии для ООО «ТД «Тольятти-Глушители»

Исходя из рассмотренных процессов изготовления глушителей по двум разным технологиям, следует сделать вывод о том, что производственный процесс закатной технологии длится значительно меньше, нежели производство штамповарного глушителя. Об этом говорит отсутствие таких процессов как вальцевание металла, аргонно-дуговая сварка, нанесение эстетических покрытий и тд.

Закатной глушитель отличается от штамповарного глушителя не только длительностью производственного процесса, но и ценой, поэтому покажем разницу в стоимости на 1 готовый глушитель, изготовленный по разным технологиям.

Таблица 2.6 – Разница в стоимости готовых штамповарного и закатного глушителей на ООО «ТД «Тольятти-Глушители»

Цена штамповарного глушителя, руб.	Цена закатного глушителя, руб.	Разница, руб.
6700	8100	1400

За период исследования, на основании собранной и проанализированной информации о деятельности предприятия ООО «ТД «Тольятти-Глушители» были выявлены недостатки, непосредственно относящиеся к производственному процессу глушителей, которые нужно и необходимо устранять.

К недостаткам, выявленным в организации производственного процесса ООО «ТД «Тольятти-Глушители» относятся следующие:

1. Предприятие несет большие затраты времени на производство глушителей в отличии от закатной технологии изготовления;
2. В производственном процессе задействовано как минимум 15 единиц оборудования, 4 из них плохо отлажены, поэтому производят запчасти

с погрешностью в размере от 0,5 до 1 см. Результатом является бракованный глушитель;

3. Покупатели глушителей возвращают товар как бракованный;
4. Предприятие несет большие финансовые потери из-за закупки материалов для замены бракованных глушителей;
5. Потеря постоянных клиентов из-за брака и несоблюдения исполнителем сроков изготовления товара;
6. Снижается репутация предприятия.

По исследуемым данным предприятия ООО «ТД «Тольятти-Глушители» можно сказать о том, что оно остановилось в своем развитии. Об этом говорит не только нерациональное использование времени производственных процессов, но и постоянное снижение показателя эффективности предприятия - рентабельности продаж, это происходит вследствие:

- отсутствия новых технологий;
- замены оборудования на новое, более совершенное;
- отсутствия модернизации товара;
- снижения показателей качества товара.

Учитывая то, что руководство предприятия в настоящий момент не предпринимает никаких действий по совершенствованию производственной деятельности, ООО «ТД «Тольятти-Глушители» может не только потерять своих основных клиентов, но и вообще прекратить свое существование. Этим обосновывается необходимость проведения организационных изменений на предприятии.

3 Разработка организационных изменений для ООО «ТД «Тольятти-Глушители»

3.1 Разработка мероприятий для проведения организационных изменений для ООО «ТД «Тольятти-Глушители»

На предприятии ООО «ТД «Тольятти-Глушители» выявлено множество недостатков, способных довести его до критического состояния. Из-за снижаемого качества товара предприятие уже стало терять своих основных клиентов, поэтому снижается и конкурентоспособность продукции на рынке. Предприятие не успевает выполнять заказ клиента в заданные договором сроки из-за того, что в производственном процессе применяется штамповарная технология изготовления глушителей, на которую тратится много времени и материалов. Руководству предприятия необходимо как можно больше уделять внимания производственным процессам, а также рассматривать и внедрять все возможные варианты по совершенствованию своей деятельности.

Так как по итогу исследования производственного процесса было выявлено большое количество недостатков, далее будут предложены мероприятия, которые целесообразно применить в действующем положении дел на ООО «ТД «Тольятти-Глушители» во избежание негативных последствий и совершенствования деятельности предприятия.

Мероприятие состоит в замене штамповарной технологии изготовления глушителей на закатную.

Данное мероприятие обуславливается большим количеством преимуществ закатной технологии перед штамповарной. Так как, штамповарная технология устарела и влечет за собой снижение объема получаемой прибыли и спад деловой активности предприятия, необходимо заменить технологию на другую, более новую и совершенную.

Главной целью предложенного мероприятия является переход и освоение предприятием ООО «ТД «Гольятти-Глушители» более новой, современной технологии производства глушителей (закатной).

Внедрение новой технологии производства позволит в процессе функционирования:

- снизить временные затраты на производство единицы продукции;
- повысить качество продукции;
- повысить производительность труда;
- повысить уровень продаж;
- привлечь новых клиентов;
- повысить конкурентоспособность продукции на рынке;
- повысить репутацию предприятия.

Для того чтобы ввести в производство закатную технологию изготовления глушителей необходимо решить следующие задачи:

1. Закупка нового оборудования.
2. Введение в организационную структуру специалиста, отвечающего за правильное функционирование новой технологии производства и обучение производственного персонала.
3. Разработка технологических процессов для производства глушителей по новой технологии.

Первой задачей является закупка нового оборудования, необходимого для производства глушителей по новой технологии. Так как предприятие является крупным и осуществляет крупномасштабное производство, новых станков потребуется по 2 каждого вида. Необходимое оборудование и цены на него представлены в таблице 3.1.

Цены на оборудование взяты из каталога предприятия NDTesting по продаже оборудования и материалов для производства глушителей.

Внедрение новой технологии производства глушителей требует глобальных изменений, как в производственном процессе, так и внутри структуры производственного персонала.

Таблица 3.1 – Оборудование для закатной технологии производства глушителя

№ п./п	Наименование оборудования	Количество единиц оборудования (шт.)	Цена за единицу оборудования (руб.)
1	Листогибочный гидравлический пресс Durma серии AD-S	2	782 000
2	Автоматический шлифовально-полировальный станок LAP-1000	2	609 000

Для правильного функционирования внедряемой закатной технологии производства необходимо внести изменения в организационную структуру предприятия ООО «ГД «Гольятти-Глушители». В целях предотвращения предприятием выпуска глушителей, не соответствующих требованиям стандартов и технических условий, а также для укрепления производственной дисциплины и повышения ответственности всех звеньев производства за качество выпускаемой продукции, предлагается внедрить в организационную структуру специалиста по техническому контролю.

После введения специалиста по техническому контролю в должность организационная структура предприятия, а именно производственного персонала будет иметь следующий вид (рисунок 3.1).

В обязанности специалиста по техническому контролю будет входить:

1. Контроль качества и комплектности изготавливаемых предприятием деталей, готовых глушителей.
2. Контроль изъятия из производства бракованных изделий в специально организованные изоляторы брака и сдачей их в отходы.
3. Оценка и учет брака, а также дефектов продукции предприятия, контроль осуществления мероприятий, направленных на предостережение возникновения брака и устранение дефектов.
4. Контроль качества поступающих на завод для изготовления глушителей сырья и материалов.
5. Контроль комплектования готовой продукции.

6. Обучение производственного персонала предприятия особенностям новой технологии изготовления глушителей.

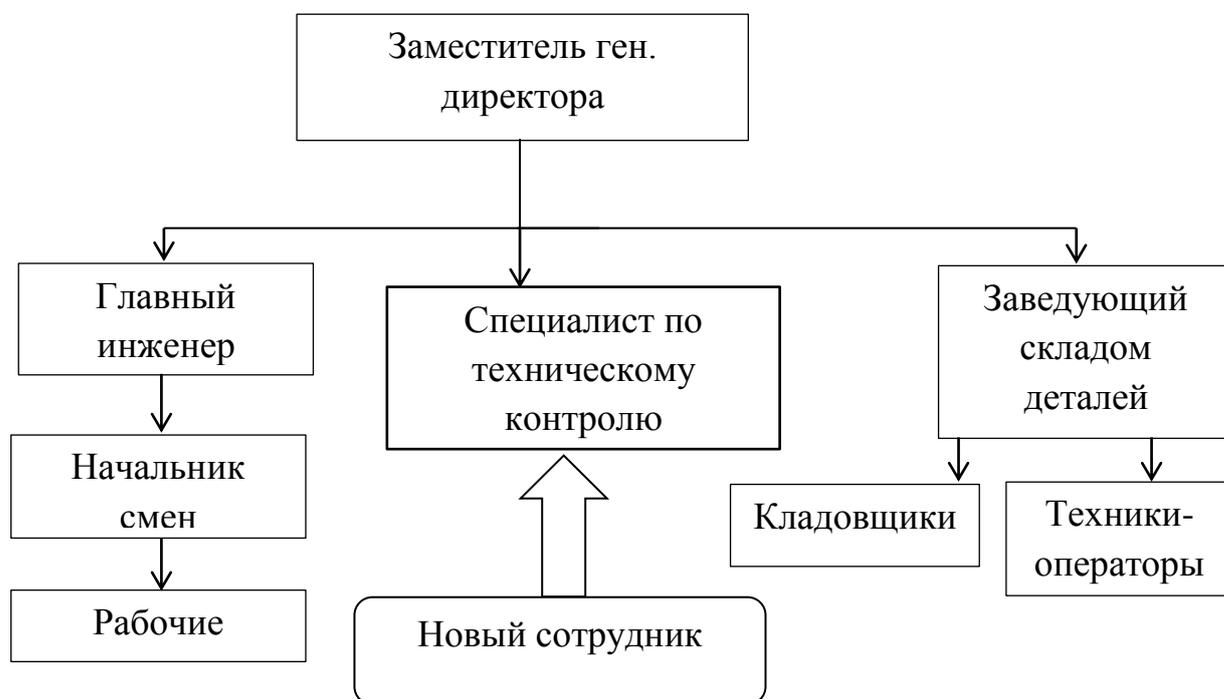


Рисунок 3.1 – Введение в организационную структуру ООО «ТД «Тольятти-Глушители» специалиста по техническому контролю

Далее будут представлены расчеты финансовой эффективности внедряемого мероприятия на основании проведения организационных изменений.

3.2 Расчет экономической эффективности от внедрения новой технологии на ООО «ТД «Тольятти-Глушители»

В п.3.1 для проведения организационных изменений на предприятии ООО «ТД «Тольятти-Глушители» было предложено мероприятие, сущность которого заключается во внедрении и использовании предприятием новой, современной и совершенной технологии производства глушителей.

К затратам на внедрение закатной технологии производства относятся все прямые и сопутствующие капитальные вложения, в них входят: затраты на закупку нового оборудования, затраты на его доставку до предприятия, а также монтаж и демонтаж старого оборудования.

Необходимо учитывать, что устаревшее оборудование будет списываться с предприятия посредством его продажи. Затраты на внедрение закатной технологии изготовления глушителей представлены в таблице 3.2.

По результатам расчетов, приведенных в таблице 3.2, видно, что для того чтобы внедрить закатную технологию производства предприятию придется потратить 2102200 рублей.

Однако следует заметить, что предприятие продает 2 единицы устаревшего оборудования, предназначенного для штамповочной технологии производства, которое больше не пригодится в использовании, поэтому ООО «ТД «Гольятти-Глушители» сэкономит сумму в размере 715000 рублей.

В результате введения специалиста по техническому контролю в организационную структуру предприятие понесет дополнительные затраты на заработную плату специалиста. Расчет заработной платы нового сотрудника представлен в таблице 3.3.

Таким образом, мы рассчитали заработную плату специалиста по техническому контролю. Для расчета взяли среднее количество рабочих дней в месяце - 22 дня; учитывая то, что сотрудник отработает все рабочие дни, с месячным окладом в 24 000 рублей, его заработная плата за месяц, с вычетом ставки НДФЛ в 13%, составит 23316 рублей.

При таком рабочем графике, без отпусков и отгулов затраты на заработную плату новому сотруднику за год составят 279792 рубля.

Для расчета затрат на внедрение закатной технологии опишем и рассчитаем основные показатели капитальных вложений. В такие вложения входят затраты на закупаемое оборудование, на его доставку до предприятия, затраты на монтаж и демонтаж и т.д. (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Затраты на внедрение закатной технологии изготовления глушителей для ООО «ТД «Тольятти-Глушители»

Наименование показателей	Количественные показатели	Расчет значений показателей, руб.
1. Прямые капитальные вложения в оборудование:		
1.1. Листогибочный гидравлический пресс Digma серии AD-S	Кол-во оборудования – 2 шт.	782000
1.2. Автоматический шлифовально-полировальный станок LAP-1000	Кол-во оборудования – 2 шт.	609000
Итого по п.1	4 единицы оборудования	2782000
2. Сопутствующие капитальные вложения:		
2.1. Затраты на доставку оборудования до предприятия		34000
2.2. Затраты на монтаж включают единоразовую оплату работы двух сотрудников по тарифной ставке предприятия в 350 рублей на каждого	Кол-во сотрудников – 2 чел.	$350 * 2 = 700$
2.3. Затраты на демонтаж включают единоразовую оплату работы двух сотрудников по тарифной ставке предприятия в 250 рублей на каждого	Кол-во сотрудников – 2 чел.	$250 * 2 = 500$
Итого по п.2		35200
3. Продажа устаревшего оборудования:		
3.1. Сварочный генератор Denyo DLW380	Кол-во оборудования – 1 шт.	380000
3.2. Станок вальцовочный электромеханический Stalex ESR-1550	Кол-во оборудования – 1 шт.	335000
Итого по п.3		715000
3. Единовременные инвестиции		$\begin{aligned} & \text{п.1} + \text{п.2} - \text{п.3} = \text{ЕИ} \\ & 2782000 + 35200 - 715000 \\ & = 2102200 \end{aligned}$

Таблица 3.3 – Расчет заработной платы специалиста по техническому контролю

№ п./п	Наименование показателей	Количественный показатель (за месяц)
1	Оклад специалиста по тех. контролю	24000 руб.
2	Количество рабочих дней	22 дня
3	Количество отработанных дней	22 дня
4	Доплата за обучение персонала (единоразово)	2800 руб.
5	Итого без учета НДФЛ	п.1 + п.4 = ЗП без налога /мес. 24000 + 2800 = 26800 руб.
6	Ставка НДФЛ	13%
7	Итого с вычетом НДФЛ	п.5 - п.6 = ЗП с вычетом налога 26800 – 13% = 23316 руб.
Итого в год		п.7 * 12 месяцев = ЗП в год 23316 * 12 = 279792 руб.

Размер инвестиционных вложений в предложенное мероприятие представляет сумму единовременных инвестиций и затрат на заработную плату нового сотрудника в год. Рассчитаем размер капитальных вложений:

$$2102200 + 279792 = 2381992 \text{ руб.}$$

Для того чтобы показать насколько эффективно предлагаемое мероприятие по внедрению закатной технологии изготовления глушителей на ООО «ТД «Тольятти-Глушители» рассчитаем разницу между временем, затрачиваемым на производство по штамповочной технологии и временем на производство закатного глушителя.

Для расчета сэкономленного времени после внедрения в производство закатной технологии изготовления глушителей необходимы следующие данные:

1. Количество операций производственного процесса.
2. Количество времени, затрачиваемого на одну операцию.

Расчеты приводятся на одну единицу продукции (1 глушитель) по каждой производственной технологии, после чего рассчитывается разница во времени на производство глушителей по двум разным технологиям.

Необходимые данные и расчет временных параметров и разницы между производственными технологиями представлен в виде таблицы 3.4.

Таблица 3.4 – Расчет временных параметров и разница затрачиваемого времени на производство глушителей по штамповарной технологии и закатной технологии

№ п./п	Наименование производственного процесса	Штамповарная технология		Закатная технология		Высвобождаемое время от закатной технологии	
		Кол-во операций (шт.)	Прод-ть операций (час.)	Кол-во операций (шт.)	Прод-ть операций (час.)	Кол-во операций (шт.)	Прод-ть операций (час.)
1	Получе заготовок	2	5	2	5	0	0
2	Механ-ая обработка заготовок	8	9	5	5	- 3	- 4
3	Сборка глушителя в сборе	3	7	2	2	- 1	- 5
Итого:		13	21	9	12	- 4	- 9

Исходя из сравнительной таблицы 3.4, производственный процесс штамповарной технологии длится 21 час, а производственный процесс закатной технологии длится 12 часов, количество операций в штамповарной технологии – 13, а в закатной – 9. Таким образом, при внедрении в производство закатной технологии, время производственного процесса одного глушителя сократится на 9 часов.

Данный показатель выделяет преимущество изготовления глушителя по закатной технологии перед производственными процессами штамповарного глушителя. Таким образом, закатная технология является более выгодной для

предприятия ООО «ТД «Тольятти-Глушители» с точки зрения затрачиваемого времени на изготовление глушителя.

Исходя из сравнительной таблицы 3.4, производственный процесс штамповарной технологии длится 21 час, а производственный процесс закатной технологии длится 12 часов, количество операций в штамповарной технологии – 13, а в закатной – 9. Таким образом, при внедрении в производство закатной технологии, время производственного процесса одного глушителя сократится на 9 часов. Данный показатель выделяет преимущество изготовления глушителя по закатной технологии перед производственными процессами штамповарного глушителя.

Для выявления эффективности внедрения закатной технологии производства рассчитаем, сколько закатных глушителей будет изготовлено за тот же промежуток времени, что и штамповарной глушитель. Так как штамповарной глушитель изготавливается дольше закатного - за 21 час, то возьмем эту величину за единицу, а количество закатных глушителей, изготовленных за те же 21 час - x . Представим расчет количества закатных глушителей, изготовленных за максимальное время на производство глушителей по действующей технологии в 21 час, в виде пропорции:

$$\frac{1}{x} = \frac{21}{12}, \text{ где}$$

12 – количество часов, затрачиваемых на производство 1 закатного глушителя;

21 – количество часов, затрачиваемых на производство 1 штамповарного глушителя.

$$x = \frac{21}{12};$$

$$x = 1,75 \text{ (шт. глушителей)}$$

Из представленных расчетов видно, что за 21 час рабочего времени по закатной технологии было бы изготовлено 1,75 глушителей, это 1 целый глушитель и 1 незаконченный на 25%. Можно сказать, что за один и тот же отрезок времени закатных глушителей было изготовлено 2 штуки, в то время как штампованных всего 1 штука.

Прирост глушителей с помощью закатной технологии производства составит:

$$1 \text{ штампованной глушитель} - 1,75 \text{ закатных} = 0,75 \text{ шт.}$$

Расчет годовой величины прироста глушителей вследствие внедрения закатной технологии производства представлен ниже:

$$22 * 12 * 0,75 = 198 \text{ шт.}, \text{ где}$$

22 – среднее количество рабочих дней в месяц, дн.;

12 – количество месяцев в году, мес.;

0,75 – прирост глушителей, шт.

По расчетам видно, что годовой прирост глушителей составляет 198 шт.

Для расчета приращенной выручки возьмем из таблицы 2.6 цену на закатной глушитель в размере 8100 рублей.

Рассчитаем размер приращенной выручки:

$$198 * 8100 = 1603800 \text{ руб.}, \text{ где}$$

198 – годовая величина прироста глушителей (шт.);

8100 – цена на закатной глушитель (руб.)

По данным расчета видно, что годовая приращенная выручка составит 1603800 руб.

При инвестиционных вложениях в модернизацию производственных процессов важно рассчитать срок окупаемости, который покажет за какой период времени полученная от внедрения новой технологии дополнительная прибыль станет равна сумме капитальных вложений. Срок окупаемости рассчитывается по формуле:

$$CO = \frac{И}{ПВ}, \text{ где}$$

CO – срок окупаемости предложенного мероприятия, лет;

И – инвестиционные вложения, руб.;

ПВ – приращенная выручка, руб.

$$CO = \frac{2381992}{1603800} = 1,49 \approx 1,5 \text{ года}$$

Расчет срока окупаемости составил 1,5 года, по-другому 1 год и 6 месяцев.

На основании всех приведенных расчетов можно сказать, что результаты планируемых инвестиционных вложений и доходы от внедрения новой технологии производства доказывают эффективность предложенного мероприятия, об этом говорит:

- сокращение количества затрачиваемого времени на весь производственный процесс в размере 9 рабочих часов;
- увеличение количества произведенной продукции на 43%;
- увеличение годовой выручки на 1603800 рублей;
- рассчитанный срок окупаемости в 1,5 года, после прохождения которого, предприятие начнет работать в чистый доход.

Тем самым можно сделать вывод о том, что внедрение закатной технологии производства глушителей и ее функционирование на

предприятию повлечет за собой множество плюсов и поможет ему преодолеть период спада деловой активности.

Заключение

На основании изученной темы исследования можно сделать вывод о том, что организационные изменения предполагают целенаправленное воздействие на деятельность предприятия с целью создания гибкой системы управления, позволяющей эффективно использовать и комбинировать все виды ресурсов, такие как управление, структуру, персонал, технологии, финансы, время, оборудование и т.д. Организационные изменения являются крайне важны для совершенствования деятельности предприятия и его дальнейшего развития. Но не стоит забывать, что в основе проведения каждого организационного изменения всегда лежит, для начала, обоснование необходимости его проведения.

Во второй главе в исследованном материале о деятельности предприятия ООО «ТД «Тольятти-Глушители» приведено подробное описание производственных процессов. На основе приведенных данных была выявлена и исследована проблема, сущность которой заключается в том, что на предприятии были выявлены моменты, негативно отражающиеся на деятельности предприятия в целом. В основном это предполагает снижение эффективности функционирования производственной системы, на которой строится вся деятельность предприятия. Впоследствии чего обосновывается необходимость проведения на предприятии организационных изменений и предлагается комплексное мероприятие по совершенствованию производственной деятельности предприятия.

В третьей главе подробно описывается суть предлагаемого мероприятия, которое заключается во внедрении в производственную систему предприятия новой, более совершенной технологии производства продукции, эффективность

которой обосновывается в виде расчетов основных показателей, влияющих на рост деловой активности предприятия.

На основании расчетов эффективности предлагаемого мероприятия в третьей главе, можно сказать, что, бесспорно, новая технология изготовления глушителей является довольно затратной на начальном этапе внедрения и требует особого внимания и контроля. Поэтому для успешного функционирования новой технологии в предложенном мероприятии рекомендуется внедрить в штат производственного персонала нового сотрудника – специалиста по техническому контролю, который будет не только контролировать весь производственный процесс, но и выступит в качестве наставника для обучения и освоения действующим производственным коллективом новой технологии производства продукции.

Как уже было сказано, не смотря на то, что предложенная технология является затратной, при ее эффективном функционировании предприятие ООО «ТД «Тольятти-Глушители» ожидает как минимум 3 фактора успеха:

1. Значительный рост выручки от продаж глушителей, изготовленных по новой технологии, так как на сегодняшний день закатные глушители являются в приоритете из-за проявленного высокого качества, как следствие и срока службы.
2. Повышение конкурентоспособности продукции на рынке.
3. Повышение репутации предприятия.

В ходе проведения организационных изменений в производственную деятельность была внедрена новая технология производства, а в организационную структуру был введен специалист по техническому контролю.

Мероприятие, предложенное в третьей главе бакалаврской работы может быть использовано предприятием ООО «ТД «Тольятти-Глушители» в качестве дальнейшего развития и совершенствования своей деятельности. Данный вывод сделан на основе того, что внедрение закатной технологии производства на основе проведения организационных изменений является эффективным. Об

этом говорит приращенная выручка в размере 1603800 руб. и расчет срока окупаемости, который составил 1,5 года.

Задачи, поставленные в процессе написания данной бакалаврской работы, выполнены, а цель исследования достигнута.

Список используемой литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ). 30 ноября 1994 года N 51-ФЗ (с изм. от 23.05.2018 N 120-ФЗ). Режим доступа:
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ). 31 июля 1998 года N 146-ФЗ (с изм. от 28.12.2017 N 436-ФЗ). Режим доступа:
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
3. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для академического бакалавриата / В. А. Спивак. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 357 с.
4. Кожевина, О.В. Управление изменениями: Учебное пособие / О.В. Кожевина. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 286 с.
5. Шермет, М.А. Управление изменениями / М.А. Шермет. - М.: Дело АНХ, 2015. - 128 с.
6. Т.А.Галынчик, Управление изменениями: Учебное пособие / Сост. Т.А.Галынчик. — Нижневартовск: Изд-во НВГУ, 2016. — 120 с.
7. Сухарев, О.С. Управление структурными изменениями экономики: Монография / О.С. Сухарев, С.А. Логвинов. - М.: КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 368 с.
8. Саратовцев, Ю.И. Управление изменениями: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.И. Саратовцев. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 409 с.
9. Блинов А.О., Переверзев И.П., Угрюмова Н.В. Механизм интеграции методов совершенствования бизнес-процессов организаций: монография /

- А.О. Блинов, И.П. Переверзев, Н.В. Угрюмова. — Челябинск: Изд-во Южно-Уральского гос. ун-та, 2013. — 216 с.
10. David Boddy, Robert Paton, "Теория и практика менеджмента"/ Основы менеджмента (Management: an Introduction, David Boddy, Robert Paton). Санкт-Петербург: Питер, 2014. – 278 с.
11. Сергей Филонович, Франсис Гуияр, Джеймс Келли. Преобразование организации, Изд-во Дело, 2014. – 376 с.
12. Оксинайд, К.Э. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. - М.: Проспект, 2014. - 64 с.
13. Какаева, А.Е. Инновационный бизнес: стратегическое управление развитием / А.Е. Какаева, Е.Н. Дуненкова. - М.: Дело АНХ, 2015. - 176 с.
14. Дафт Р. Л. Менеджмент: Учебник. - Теория и практика менеджмента. СПб.: Питер, 2013. - 832 с.
15. Бражников М.А. Управление изменениями: базовый курс: учеб. пособие / М.А. Бражников, И.В. Хорина. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2013. – 238 с.
16. Дроздов И.Н. Управление развитием организации / И.Н. Дроздов. – Владивосток: ПИППККГС, 2015 - 110 с.
17. Цевелев В.В., Ивасенко А.Г., Никонова Я.И. Теория менеджмента. Организационное поведение: 100 экзаменационных ответов: 2-е изд. Учебное пособие, - М.: Флинга: изд-во МПСУ, 2015. – 316 с.
18. Божко Л.М. Понятие организационных изменений и его синонимы // «Вестник Омского университета». – 2014. - №1. – С. 77-84.
19. Пак Е.М. Управление компанией на разных жизненных циклах развития организации / Е.М. Пак // АльПари. Серия экономическая. – 2012 - № 3 – С. 80-85.

- 20.Цевелев В.В., Ивасенко А.Г., Никонова Я.И. Теория менеджмента.
Организационное поведение: 100 экзаменационных ответов: 2-е изд.
Учебное пособие, - М.: Флинта: изд-во МПСУ, 2015. – 316 с.
- 21.Barnett, W.P. Modeling Internal Organizational Change / William P. Barnett & Glenn R. Carroll // Annual Review of Sociology. 2015. Vol. 21.
- 22.Huber G., Glick W., Miller C., Sutcliffe K. Studying Changes in Organizational Design and Effectiveness: Retrospective Event Histories and Periodic Assessments // Organisation Science, 2013. Vol. 1. August. N 3. P. 293-312.
- 23.Taylor, J., & Bowers, D.G. 1972. Survey of Organizations: A Machine-Scored Standardized Questionnaire Instrument. Ann Arbor, MI: Univ.Michigan.
- 24.Van de Ven A., Poole M. S. Explaining development and change in organizations // Academy of Management Review. Vol. 20. № 3.
- 25.Leavitt, H.J. Applied organization and readings. Changes in industry: structural, technical and human approach. in: Cooper, W.W., et al. New Perspectives in Organization Research. 2015.New York, NY: Wiley. Vol. 23.

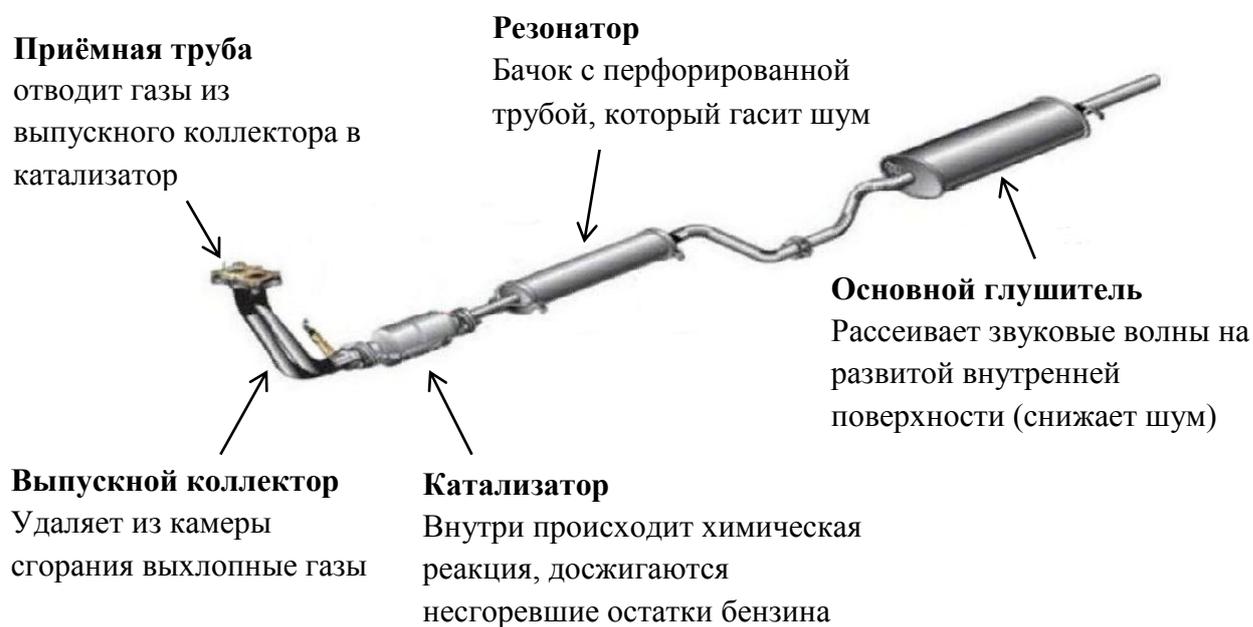


Рисунок – Строение глушителя