**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ и ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Коломенский институт (филиал)**

федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования

**«Московский политехнический университет»**

Направление: Информатика и вычислительная техника

Форма обучения: очная

**Реферат**

по дисциплине «Корпоративная деятельность»

тема: **Система руководства и подчинения на примере АО «Раменский приборостроительный завод»**

Выполнил студент группы ИВТ-11 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / М. В. Друсинов /

(подпись) И.О. Фамилия

Руководитель

Зав. Кафедрой ЕНД \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / Е.В.Фирсова /

(подпись) И.О. Фамилия

Оценка \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Коломна

2022

**Оглавление**

[1.Введение 3](#_Toc126767600)

[1.1 Актуальность проблемы. 3](#_Toc126767601)

[1.2 Цель. 3](#_Toc126767602)

[1.3 Задачи. 3](#_Toc126767603)

[1.4 Объект исследования. 3](#_Toc126767604)

[1.5 Предмет исследования. 3](#_Toc126767605)

[1.6 Основные результаты. 4](#_Toc126767606)

[2.Система руководства и подчинения. 5](#_Toc126767607)

[2.1. Система управления организацией: роль менеджмента и акционеров. 6](#_Toc126767608)

[2.2. Система управления организацией и её роль в реализации стратегии. 8](#_Toc126767609)

[2.3. Аналогии роли системы управления в реализации целей организации. 10](#_Toc126767610)

[2.4. Проверка системы управления организации. 11](#_Toc126767611)

[2.5. Оптимизация функциональных организационных структур. 13](#_Toc126767612)

[3. Система руководства и подчинения на примере АО «Раменский приборостроительный завод» 14](#_Toc126767613)

[3.1 Структура предприятия 15](#_Toc126767614)

[3.2 Анализ деятельности предприятия АО «РПЗ» 16](#_Toc126767615)

[3.2.1 Анализ сильных сторон 16](#_Toc126767616)

[3.2.2 Анализ слабых сторон 16](#_Toc126767617)

[3.2.3 Анализ возможностей 17](#_Toc126767618)

[3.2.4 Анализ угроз 17](#_Toc126767619)

[Заключение 18](#_Toc126767620)

[Список литературы 19](#_Toc126767621)

[3.1 Приложение №1 Организационная структура АО «РПЗ» 20](#_Toc126767622)

# **1.Введение**

## **1.1 Актуальность проблемы.**

Настоящая работа посвящена рассмотрению системы руководства и подчинения в производственных подразделениях АО «РПЗ». Реализация проекта является актуальной, поскольку в современном быстроменяющемся мире необходимо максимально быстро реагировать на вызовы, стоящие перед предприятием. На данные вызовы предприятия должны реагировать проведением изменений, повышающих эффективность и снижающих издержки. В современном мире основным источником данных для анализа и последующей оптимизации бизнес-процессов являются информационные системы предприятий.

**1.2 Цель.**

Цель данной работы заключается в том, чтобы показать, как устроена система руководства и подчинения на примере АО «Раменский приборостроительный завод».

## **1.3 Задачи.**

1. Понять структуру системы руководства и подчинения.

2. Узнать о структуре предприятия АО «Раменский приборостроительный завод».

3. Проанализировать деятельность предприятия АО «Раменский приборостроительный завод».

4. Выяснить актуальна ли данная система руководства и подчинения на сегодняшний день.

## **1.4 Объект исследования.**

Объектом исследования является АО «Раменский приборостроительный завод» (АО «РПЗ»).

## **1.5 Предмет исследования.**

Система руководства и подчинения на примере АО «Раменский приборостроительный завод» (АО «РПЗ»).

## **1.6 Основные результаты.**

1. Выявление основных проблем системы руководства и подчинения.

2. Актуальная информация для принятия управленческих решений.

# **2.Система руководства и подчинения.**

Система управления системой – комплекс подсистем, оказывающих административные влияния на объекты внутри, а также снаружи компании в рамках действий рассмотрения, планирования, принятия а, также осуществлении заключений, которые обеспечивают существование компании и достижение ее целей.

Система управления организацией содержит в себе способы управления, а также нормативную основу, управление, а также организационную структуру, информация, ее носителей, концепции коммуникаций, а также ИТ-инфраструктуру, ход управления, а кроме того, подсистемы контроля, рассмотрения, мотивации, планирования, а также др.

Небольшой уровень качества управления в организациях считается главной опасностью для долгосрочного формирования экономики любой державы. Для того чтобы осознать предпосылки, а также список источников проблем в управлении следует детально разобраться в том, что подобная концепция управления компании, а также каковы ее образующие.

## **2.1. Система управления организацией: роль менеджмента и акционеров.**

Может представиться, то, что управление компаний постоянно работает над повышением производительности управления, но, проблема качества управления никак не решается десятилетиями. Это означает, то, что главы компаний неверно определяют акценты, а также совершенствуют эти подсистемы компаний, от которых мало что зависит.

Без сфокусированных трансформационных влияний согласно улучшению концепции управления компании нереально достичь принципиальных усовершенствований. Упор в итоги работы через системы показателей без улучшения того, от чего зависит качество управленческих решений, не увеличит долгосрочную конкурентоспособность компаний.

Непосредственно благодаря «усилиям» менеджмента, а также акционеров с концепций управления зачастую исключаются сложные доли, от которых зависит никак не мгновенный результат, напрямую оказывающий большое влияние на бонусы либо текущую прибыль, а долговременная конкурентоспособность компании.

Имеется в виду очертание стратегического управления системой.

Только незначительная доля компаний готовы выразить собственные стратегии без помощи других. Иная незначительная часть осознает потребность целого долговременного центра формирования, а также, вследствие незначительных компетенций в данной сфере, заказывает стратегии у внешних консультантов.

Но, выразить стратегию формирования и в том числе сформировать детальный долговременный план развития это только самое начало. Ключевые проблемы предполагаются в период осуществлении стратегий. А также концепция управления компании, а также ее качество считается тем решающим условием успеха, характеризующим вероятность осуществлении компанией собственной стратегии.

## **2.2. Система управления организацией и её роль в реализации стратегии.**

Все без исключения существенные инициативы, предпринимаемые компаниями, а также рассчитанные на реализацию в течение длительного этапа периода, общепринято именовать стратегическими.

Подобные инициативы в некоторых случаях имеются сами по себе, без формальной привязки к стратегии. Изучения концепций управления демонстрируют, то, что стратегии в основной массе компаний попросту не имеется. Однако, равно как принцип, стратегические инициативы сформировываются в рамках исследования стратегии.

В некоторых случаях около, стратегией, формирования подразумевается неофициальное, но осознанное руководством представление путей формирования компании: духовное либо словесное виденье будущего компании, а также ее бизнес общества. Однако в основной массе ситуации около стратегией формирования подразумевается абсолютно определенный, а также скоординированный акт, в котором проанализированы, а также изображены пути формирования компании, а также методы укрепления либо достижения ею экономического преуспевания в конкретном горизонте планирования.

С качеством и реализацией этих планов связаны и интересы владельцев, руководства и всего персонала компании. **Но что бы ни понималось под стратегией развития организации, сама по себе стратегия не стоит и малой доли того, что называется способностью организации реализовать свою стратегию и достичь целей.**

Что понимается под такой способностью? Как правило, это способности составных частей организации:

* Эффективно взаимодействовать в ходе реализации целей,
* Находить и эффективно использовать необходимые для достижения целей ресурсы,
* Быстро перестраивать работу и структуру организации под намеченную стратегию.

**Концепция управления организацией, а также ее характеристики играют в этом главную роль. Следует обратить внимание на проектно-трансформационную программу по улучшению системы управления компании.**

**В основной массе организаций создание стратегии – редкое усилие менеджмента, для того чтобы отыскать ответ на новые трудности либо вызовы.**

**Подобные эпизодические попытки улучшения похожи на планомерную разработку и корректировку стратегии, а также приспособление системы управления организацией так же, как реактивное поведение похоже на проактивное.**

**Проактивное поведение никак не сохраняет шансов реактивному в условиях быстрых изменений среды. Способность системного подхода к достижению целей, избеганию внешних и внутренних угроз, а кроме того, использованию возможностей полностью определяется качеством системы управления.**

## **2.3. Аналогии роли системы управления в реализации целей организации.**

Очень редко стратегия организации разрабатывается, чтобы подготовить её к возможным изменениям внешней среды. Чаще это происходит в ответ на возникновение неблагоприятных факторов. Такой подход практически гарантирует запаздывание управляющих воздействий.

Каким образом настроена **система управления организацией**, таким образом и будет создаваться ответ на изменения внешней среды. Если она обрабатывает только мелкие возмущения среды и поддерживает лишь операционную эффективность, то такая организация никогда не выдержит тяжёлых марафонов в виде кризисов или других тектонических сдвигов в экономике.

Что нужно разумному руководителю перед тем, как инициировать различные изменения организации? Ему нужно знать, **справятся ли все системы, из которых состоит организация, с поставленными задачами**. Ключевой такой системой является система управления.

Но как узнать ответ на этот вопрос, если компания долго находилась в стабильной среде, эксплуатировала определенную бизнес-модель, которую, быть может, настало время изменить?

В этой ситуации следует контролировать характерные черты системы управления, которые далеко не постоянно заметны в плоскости.

## **2.4. Проверка системы управления организации.**

Существует специальный подход к рассмотрению системы управления – проверка стратегического управления. Он включает именно те особенности системы управления организации, которые оказывают главное значение на возможность осуществлении стратегии.

Данная методика считается слиянием некоторых научных раскладов и практического навыка и изучает основные качества конкурентоспособности, а также качества концепции управления. Практическая работа лучших компаний показывает, каковыми более значимыми элементами должна владеть концепция управления системой, которые проявляли б положительное влияние на возможность осуществлении стратегии.

Иерархическая организационная структура компании – четко определенные функции, права и обязанности сотрудников, за управление отвечает центральный узел. Виды систем:

1. **Линейно-функциональная.** Основана на принципе единоначалия, что подразумевает невозможность отдать распоряжение сотруднику, если он не прямой подчиненный. Генеральный директор передает распоряжение руководителям направлений, они – функциональным менеджерам отделов, которые распределяют задачу между конечными исполнителями.  
   При такой форме управления четко разграничиваются сферы компетенции, а ответственность за результат персонифицируется, но принятие решений становится многоуровневой процедурой.

Линейно-функциональная форма – современный вид бюрократической схемы взаимодействия на предприятии. Особенности – четкая иерархия и личная ответственность за действия подчиненного, для каждого из которых назначается один непосредственный начальник. Принятие части решений – компетенция генерального директора, что замедляет процессы управления.

1. **Дивизионная.** Выделение многокомпонентных автономных подразделений, выполняющих конкретный сегмент задач и отвечающих за доходность. Факторы разделения на дивизионы – потребители, продукты, регион.

Данная структура децентрализует управление и позволяет оптимизировать реакцию на изменение рыночной ситуации и адаптироваться к ней, но повышает вероятность затруднений с распределением финансовых средств между дивизионами.

1. **Проектная.** Базируется на совместной работе специалистов из отделов проектов, рекламы, финансов и производства под руководством выделенного менеджера, выполняющего организационные функции. После завершения проекта структура дезорганизуется, а участники продолжают свою профильную деятельность внутри компании или за ее пределами в случае контрактного найма.

Коллективная работа над конкретными задачами способствует и концентрации усилий, и комплексному подходу. Коллективная работа специалистов над выделяемыми им высшим руководством проектами подразумевает креативный, концентрированный и всесторонний подход к решению задач.

Главы отделов направляют одного из своих сотрудников в команду, где задача состоит в применении своих профессиональных навыков, реализации общей политики компании и выполнении распоряжений непосредственного начальника. При этом во время работы над проектом на его руководителя возлагается полная ответственность за организацию работы и конечный результат.

1. **Матричная.** Сочетание проектной и функциональной структур. Каждый специалист подчиняется руководителю, его функция – реализовать конкретную задачу и определить ее очерёдность, в соответствии с которой нужно интегрировать ресурсы для выполнения, и непосредственному начальнику, направившему подчинённого в исполнительную группу.

Применение матричной формы организации разрешает обеспечить создание слаженных проектных команд, стимулирует креативность и сокращает нагрузку на высшие управленческие звенья. Матричная форма считается сложной, но эффективно применяется в банках, IT-компаниях и наукоемких отраслях производства.

## **2.5. Оптимизация функциональных организационных структур**.

Мероприятия по усовершенствованию организационной текстуры образовывают почву с целью каскадирования целей и основания концепции целевого административного приспособления.

Выход на высокие экономические показатели обеспечен предприятиям, что функционируют на основании современных бизнес моделей.

Оптимизированная функциональная организационная структура складывается в основании внесения перемен в движения стратегического планирования. Оно состоит из целей, заданий и подготовки бизнес-проектов.

Введение концепции KPI приводит к незначительным переменам индивидуальной текстуры и никак не увеличивает характеристик предпринимательских рисков.

Даже небольшие координационные модификации необходимо принимать во внимание и отражать в новейшей функциональной структуре бизнеса. Данные действия важны для того, для того чтобы разработанная модель соответствовала организационному административному укладу.

**3. Система руководства и подчинения на примере АО «Раменский приборостроительный завод».**

АО «Раменский приборостроительный завод» - одно из ведущих предприятий в авиационной промышленности по производству современных пилотажно-навигационных приборов, систем и комплексов для самолетов, вертолетов военной и гражданской авиации. Предприятие входит в состав Концерна «Радиоэлектронные технологии» (КРЭТ) и является одним из лидеров в области точного приборостроения.

Предприятие существует с 1939 года, и в настоящий момент штат составляет около 2700 человек, что делает его одним из градообразующий предприятий г. Раменское. Портфель продукции компании включает следующие группы продукции:

* Системы навигации;
* Средства коммутации, вычисления и измерения;
* Бортовые средства индикации;
* Гироскопы;
* Гражданская продукция;
* Сервисное обслуживание и ремонт;

АО «РПЗ» является одним из первых отечественных предприятий, изначально специализированных в области авиационного приборостроения. За более чем 70 лет работы завод произвел и выпустил в эксплуатацию более 350-ти наименований бортовых навигационных приборов, систем и комплексов. Практически все гражданские и все военные самолеты, и вертолеты, произведенные в нашей стране после 1940 года, имеют в составе своего оборудования продукцию предприятия.

Входя в концерн «КРЭТ» и являясь исполнителем по государственному оборонному заказу, АО «РПЗ», в связи с отраслевыми требованиями, кроме выпуска серийной и перспективной продукции, востребованной основными потребителями, вынужден продолжать производство и обслуживание изделий, освоенных 10-40 лет назад.

Предприятие обладает обширной производственной базой для полного цикла производства и штатом высококвалифицированных сотрудников, обладающих компетенциями для производства сложной продукции.

# **3.1 Структура предприятия**.

АО «РПЗ» имеет многоуровневую линейно-функциональную структуру. Возглавляет предприятие Генеральный Директор, в подчинении которого находятся девять заместителей по направлениям, главный инженер и главный бухгалтер.

Большинство заместителей имеют в своем подчинении несколько служб и отделов, которые в свою очередь возглавляют начальники соответствующих подразделений.

Для коммуникаций между подразделениями используется внутренняя корреспонденция (служебные записки, поручения и т.д.), передаваемые посредством системы электронного документооборота, а также электронная почта и внутренняя телефонная сеть. В связи с необходимостью сократить количество совещаний с личным участием на предприятии используется система внутренних конференций на базе Skype for Business и IP телефония, обеспечивающая возможность коммуникаций с пользователями, работающими удаленно.

Основными достоинствами данной структуры управления является относительная простота подбора руководителей и реализации функций управления. Такая организация управления обеспечивает оперативность принятия и реализации управленческих решений, единство и четкость распорядительства и исключает дублирование полномочий и противоречивость распоряжений. Все обязанности и полномочия четко распределены, что обеспечивает все необходимые условия для поддержания необходимой дисциплины в коллективе.

Линейно-функциональная организационная структура обеспечивает минимальные издержки производства и минимальную себестоимость эксплуатационных мероприятий. К недостаткам этого типа структур относится разобщенность горизонтальных связей. Жесткое разделение труда способствует усилению заинтересованности каждого органа управления в выполнении только «своей» функции, что характерно для функциональных подразделений. Поэтому при появлении новых, нестандартных, сложных задач возникает необходимость в частых согласованиях проектов решений на высшем уровне управления. См. приложение (№1).

# **3.2 Анализ деятельности предприятия АО «РПЗ»**

## **3.2.1 Анализ сильных сторон**

Предприятие входит в состав Концерна Радиоэлектронные технологии (КРЭТ), являющийся частью государственной корпорации «Ростех», что позволяет обеспечивать наполнение портфеля заказов и достаточные финансовые ресурсы через участие в Государственных целевых программах. Указанные ресурсы позволяют провести модернизации производства и обновление парка оборудования на предприятии. Например, достаточное финансирование позволило провести модернизацию парка вычислительной техники и внедрить несколько современных информационных систем.

Наличие современного оборудования подразумевает наличие высококвалифицированных кадров, обладающих навыками работы с данным оборудованием.

## **3.2.2 Анализ слабых сторон**

К данным факторам стоит отнести сильную зависимость предприятия от объема заказов продукции военного назначения и зависимость от состояния рынка компонентной базы. Ориентация на военного заказчика приводит к низкой скорости обновления технологий производства и продукта.

Отдельно можно выделить проблемы с организацией постановки задач производству и контролем их исполнения.

Кроме вышеперечисленного стоить обратить внимание на возраст основной части персонала компании, который в значительной части состоит из людей «старой закалки», которые оказывают сопротивление при проведении работ по модернизации и обновлению процессов, т.к. ощущают угрозу своему положению.

## **3.2.3 Анализ возможностей**

Основной возможностью в настоящий момент является расширение производства в области гражданской авиации. Данное направление является возможностью снизить зависимость от рынка военной продукции.

Второй возможностью является появление на рынке труда высококвалифицированных кадров, которые в период нестабильности могут сделать выбор в пользу предприятий, обеспеченных государственными заказами, что позволить произвести ротацию кадров и снизить средний возраст сотрудников предприятия.

## **3.2.4 Анализ угроз**

Основными отрицательными факторами являются экономический спад, санкционная политика, отставание в технологическом развитии и цифровой трансформации от аналогичных ведущий западных предприятий.

# **Заключение**

Исходя из анализа факторов, выявленных выше, необходимо внести значительные изменения в маркетинговую стратегию. В первую очередь необходимо обратить внимание на потребность в новом продукте для рынка гражданского авиастроения. Учитывая значительные финансовые возможности, наличие оборудования и высококвалифицированные кадры - это является достижимой задачей. Также необходимо провести оптимизацию внутренних процессов, т.к. требования к стоимости и срокам поставки продукции для рынка гражданской продукции предъявляются более высокие. Сделать это можно за счет внедрения новых технологий и активизации процесса цифровой трансформации. В то же время экономический спад приведет и к изменениям на рынке гражданской продукции. В период экономического спада наличие военных заказов окажет положительное влияние на предприятие и поможет к началу экономического роста провести необходимые изменения в продукте и процессах производства.

На АО «РПЗ» внедрены и активно используются информационные системы различного назначения, охватывающие все подразделения предприятия. Особо стоит отметить информационные системы, применяемые для планирования производственных процессов и ресурсов предприятия. На основании данных этих систем проводится формирование производственного плана, расписания сроков и объемов поставок сырья и комплектующих. Исходными данными для этих информационных систем являются системы управления жизненным циклом продукции, где хранится электронный конструкторский состав и описание технологических процессов, а также портфель заказов, формируемых товарно-сбытовым отделом.

# **Список литературы**

1. Амосов А. Об экономическом механизме нового индустриального развития // Экономист. 2014, №2, с. 3-12.

2. Антикризисный менеджмент / под ред. А.Г. Грязновой. М.: Тандем; ЭКМОС, 1999. – 368 с.

3. Арутюнян Т. Что вам делать со стратегией? Руководство по стратегическому развитию компании / Тигран Арутюнян. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 368 с.

4. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. Пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 283с.

5. Веснин В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах: учебное пособие. – М.: Проспект, 2013. – 176 с.

6. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник. – М.: Проспект, 2014. – 320 с

7. Стратегическая перспектива управления: Книга 1: учебное пособие АНО ВО «Международный институт менеджмента ЛИНК», 2016.

8. Понимание своих потребителей: Книга 1: учебное пособие/ пер. с англ. - Жуковский АНО ВО «Международный институт менеджмента ЛИНК», 2017.

9. https://rpz.kret.com/

# **Приложение №1 Организационная структура АО «РПЗ»**

